



职业
经理人
进阶指南

如何成为 (第6版) 优秀经理人

HOW TO BE AN EVEN BETTER MANAGER

A Complete A—Z of Proven Techniques & Essential Skills

迈克尔·阿姆斯特朗 (Michael Armstrong) 著 陈宇峰 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



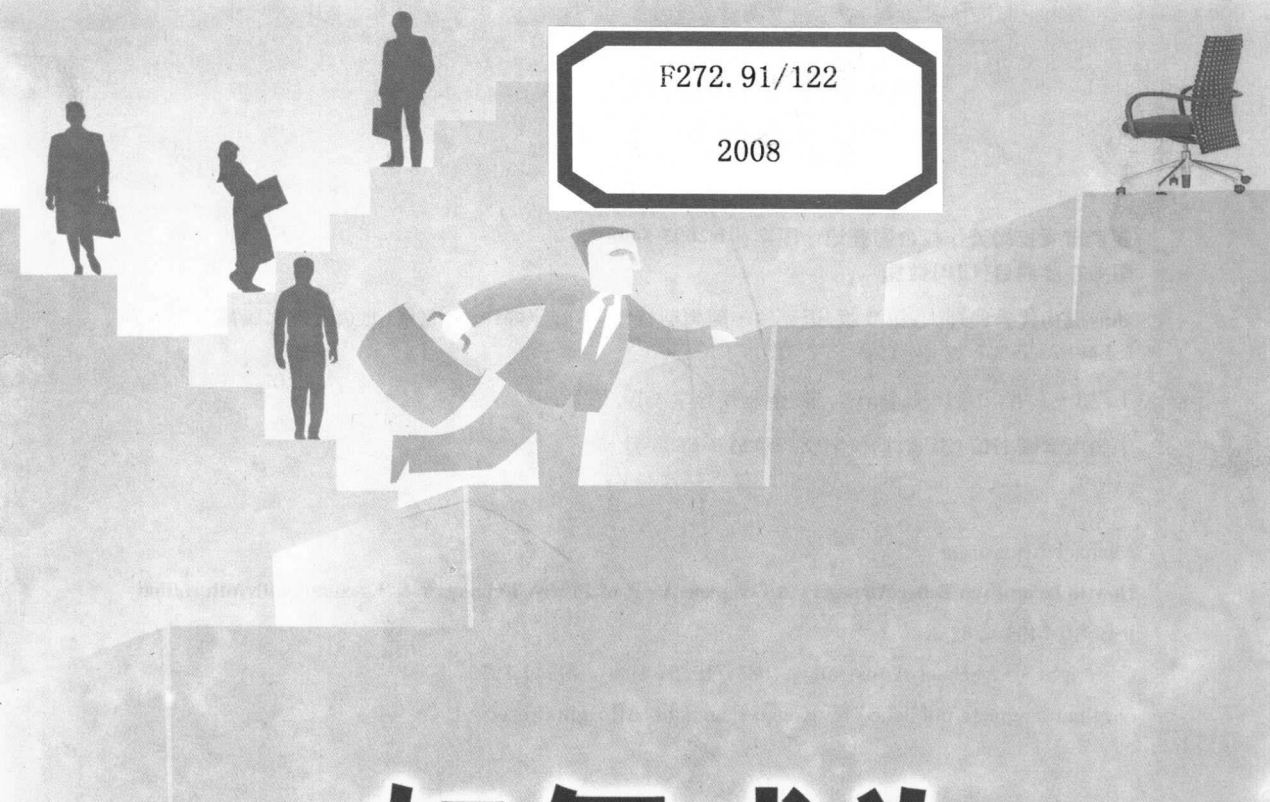
如何成为 优秀经理人

HOW TO BE AN EVEN
BETTER MANAGER

A PRACTICAL AND EFFECTIVE TOOLBOX & GUIDEBOOK FOR

MANAGEMENTS

中国出版集团
中国出版



F272.91/122

2008

如何成为 (第6版) 优秀经理人

HOW TO BE AN EVEN
BETTER MANAGER

A Complete A—Z of Proven Techniques & Essential Skills

迈克尔·阿姆斯特朗 (Michael Armstrong) 著 陈宇峰 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2005-5408 号

图书在版编目(CIP)数据

如何成为优秀经理人:第6版/迈克尔·阿姆斯特朗著;陈宇峰译. —北京:北京大学出版社,2008.4
ISBN 978-7-301-13604-1

I. 如… II. ①迈…②陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第046636号

Michael Armstrong

How to be an Even Better Manager: A Complete A - Z of Proven Techniques & Essential Skills, 6th edition

ISBN:0-7494-4262-X

Copyright © Michael Armstrong, 1983, 1988, 1990, 1994, 1999, 2004

(Original language published by Kogan Page Ltd. All rights reserved.)

书 名: 如何成为优秀经理人(第6版).

著作责任者: 迈克尔·阿姆斯特朗 著 陈宇峰 译

策划编辑: 张静波

责任编辑: 张静波

标准书号: ISBN 978-7-301-13604-1/F·1871

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 16.75印张 301千字

2008年4月第1版 2008年4月第1次印刷

印 数: 0001—6000册

定 价: 38.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

译者序

TRANSLATOR'S PREFACE

近年来,随着中国经济的快速发展,“中国制造”一词就像当年的日本制造一样开始在世界各地蔓延,并且得到世界的认同。中国的中小企业也开始慢慢摆脱传统的手工作坊模式,走向了现代企业的经营模式,那些教科书上的管理理念深入人心,企业对现代管理的需求甚至已经超越了商学院已有的理论。2008年春节前夕,中国南方遭受了一场50年不遇的大雪灾,再加上连日暴跌的股市,我和几位同事到浙江温州、台州地区的劳动社会保障局和民营企业进行《劳动合同法》颁布以来的劳资关系情况调研。临行之前,我们都对这个寒冷冬天的企业经营状态甚感担忧。所幸的是,我们在中小企业的大规模访谈中发现,很多中小企业对现代管理的需求不是随之减少,而是与日俱增。张五常对中国经济崩溃的言论可能只是他从合同理论上的一个逻辑推断而已。现实世界中的中国经济发展可能比他所认识到的还要复杂和富有生命力。

如果我们在这次调研中所观察到的这些现象属实的话,那么不难预料中国社会不但会面临一场政治上的宏观改革,而且在微观上这些传统中小企业在全球化和中国经济发展的内外环境下也会进行一场声势浩大的企业管理革命,而且这场微观革命必将把中国的企业和国家置于全球化革命的时代浪尖上。正是这场钱德勒意义上的管理革命和大企业扩张,使得原先被我们忽略或束之高阁的管理学理论真正地走入企业的决策程序中。为此,本书在中国的出版具有特殊的意义,它将帮助这些转型中的中小企业从优秀走向卓越。

我不得不承认,这本书刚开始并没有引起我太大的兴趣。原因很简单,在浩如烟海的经管类书籍中,它显得并不华丽。既没有夺目的设计,也没有激动

人心的概念。在这个喜欢炒作概念的年代，它注定不会成为媒体的宠儿。然而，在好友的几番盛情邀请下，我还是决定先翻看一下。可谁曾想到，这一翻，竟翻开了我与它的不解之缘。我曾以为，这不过是一本包罗万象的书，试图将很多的管理知识罗列起来。要知道，这事实上很难。如果有一本书，能够教会你一项管理技能，那已经相当不错，而它却想告诉你 50 项技能！然而，随着我的翻译不断深入，我惊喜地发现，作者竟然用如此简练的语言，直击各种管理问题的核心，让你有一种拨开云雾见青天的大彻大悟。权力、绩效、沟通、战略……这些所有经理人每天都必须面对的难题，在作者的书中，是那样的游刃有余。每每如此，我的内心都会为此前对它的怠慢感到不安。你不得不承认，假如没有作者三十多年的经理人生涯，他是断难做到这一点的。阅读他的书，你会感到一种思想的深度，一种源自细节的沉淀。

我相信，这样一本散发着智慧光芒的书，一定会让那些航行且迷惘在浩瀚书海中的经理人看到一座夺目的灯塔，也必将伴随他们披荆斩棘，从容地化解各种管理难题。

最后，值得一提的是，本书的前期翻译工作是在我留学日本早稻田大学政治经济学部之际完成的。正如我在《变革领导力》一书的译者序中提及的那样，我的这些研究工作得到了很多人的帮助和支持。一方面，要感谢早稻田大学对我的邀请以及提供的工作便利，让我能够快速适应并安心工作。特别感谢办公室秘书铃木明子和中国留学生黄巍、李泽广、章智等人给予的各种帮助和工作建议，也感谢合作导师清野治一教授一直以来给予的鼓励和帮助。另一方面，要感谢浙江工商大学经济学院各位领导和同事在工作中对我的支持和理解，是他们无私地帮助我处理了许多事情。感谢研究生宋树理、李美丹、许利利、任斌等人在我这些年的工作中给予的长期协助。同时，本书的翻译工作也得到了浙江工商大学企业管理学研究基地、浙江工商大学现代商贸中心的支持，感谢两位主任郝云宏教授、郑勇军教授一贯的帮助。

最后，要感谢北京大学出版社张静波编辑，正是他的智慧和努力，才使得本书得以顺利出版。当然，限于时间，翻译过程中难免出现一些纰漏。若有不当之处，恳请广大读者不吝赐教，以便此书再版时能有更好的翻译质量。我的 E-mail 邮箱是 zjucyf@sina.com，也欢迎大家到我的搜狐博客 (<http://chenyufengblog.blog.sohu.com>) 上留言。我会尽快与大家取得联系。

陈宇峰

2008 年正月于杭州

第 6 版前言

FOREWORD TO THE SIXTH EDITION

《如何成为优秀经理人》第 6 版包括了与管理相关的 50 个问题,并按照最新的思路对第 5 版(1999 年出版)进行了广泛的修订。其中,新增加了 11 章,内容包括如何评估员工的绩效、如何评估你的绩效、如何树立威信、如何变得更有决断力、如何开发你的情商、如何管理问题员工、如何接受面试、如何让员工投入工作、如何管理压力、如何建立关系网络,以及如何安排工作的优先顺序。

因此,本书内容广泛涉及高效经理人必备的技能和方法,他们需要理解并能够在自己的岗位上充分利用这些技能和方法。对于已经是经理人或者有志成为经理人的人而言,本书无疑是很有价值的指导手册,尤其是对于那些希望获得管理方面职业资格证书(如 NVQ)的人,或者那些努力想要获取英国特许人事和发展协会(CIPD)颁发的证书的人而言,本书是非常有价值的。

前言

P R E F A C E

如何阅读本书

本书是针对那些希望提高自己管理技能和能力的经理人而编写的。书中内容涵盖了经理人必需的所有关键技能,同时介绍了经理人在管理他人、活动及自己的过程中所有重要的方面。

阅读本书时,你可以随便挑选一个地方开始,因为每一章都是独立的。但是,首先阅读第1章会很有帮助。在第1章里,我们定义了本书涉及的所有概念,以及经理人需要具备的能力。因此,它为后续章节提供了一个整体框架,具体包括:

- **管理员工**: 评估、指导、沟通、冲突管理、授权、开发员工、对付问题员工和负面行为、获得工作投入、领导、管理低绩效员工、与上级保持良好关系、激励员工、设定目标、绩效管理、权力与政治、提供反馈、选拔面试和团队管理。
- **管理活动和流程**: 变革管理、控制、合作、危机管理、事情错在哪里以及如何纠正、开会、组织、计划、工作安排、项目管理和战略管理。
- **管理并提升你自己**: 实现目标、坚持己见、清晰思考、沟通、具有创造力、拥有决断力、提高情商、演讲技巧、如何面试、影响他人、管理压力、协商、解决问题和制定决策、撰写报告、自我开发和时间管理。

目录

CONTENTS

第 1 章	如何成为优秀经理人.....	1
第 2 章	如何获得结果	11
第 3 章	如何评估员工的绩效	15
第 4 章	如何评估你的绩效	20
第 5 章	如何拥有主见	22
第 6 章	如何树立威信	24
第 7 章	如何进行沟通	25
第 8 章	如何进行指导	30
第 9 章	如何进行协调	33
第 10 章	如何进行控制.....	37

第 11 章	如何更有创造力	42
第 12 章	如何更有决断力	50
第 13 章	如何进行授权	53
第 14 章	如何开发你的情商	60
第 15 章	如何进行员工开发	64
第 16 章	如何提升自我能力	67
第 17 章	如何管理问题员工	76
第 18 章	如何消除负面行为	79
第 19 章	如何影响他人	83
第 20 章	如何进行面试	88
第 21 章	如何接受面试	97
第 22 章	如何让员工投入工作	101
第 23 章	如何成为优秀的领导	104
第 24 章	如何“管理”你的老板	111
第 25 章	如何管理变革	115
第 26 章	如何管理冲突	121
第 27 章	如何管理危机	125

第 28 章	如何管理绩效	133
第 29 章	如何进行项目管理	139
第 30 章	如何进行战略管理	142
第 31 章	如何管理压力	145
第 32 章	如何管理时间	148
第 33 章	如何管理低绩效员工	155
第 34 章	如何组织高效的会议	159
第 35 章	如何进行激励	163
第 36 章	如何进行谈判	170
第 37 章	如何建立关系网络	180
第 38 章	如何设定目标	181
第 39 章	如何进行组织	186
第 40 章	如何制定计划	192
第 41 章	如何应对公司政治	196
第 42 章	如何拥有权力	201
第 43 章	如何进行成功的演讲	204
第 44 章	如何安排工作的优先顺序	212

第 45 章	如何解决问题	214
第 46 章	如何提供反馈	217
第 47 章	如何成为高效的团队领导	219
第 48 章	如何清晰地思考问题	226
第 49 章	如何避免事情恶化	234
第 50 章	如何撰写报告	245
附 录	正面或负面的绩效指标	249

第 1 章 如何成为优秀经理人

很多优秀的经理人都相信,他们需要学习一些管理艺术。尽管世界上从来就没有无所不能的经理人,但是如果你真的想成为优秀的经理人,还是有很多方法和途径。没有人会怀疑,经验是最好的老师。那些长期担任经理人或团队领导,并且对有效的管理行为有着深刻理解的人,往往也有很好的业绩表现。你可以从自己或别人那里学习如何管理。这意味着,你接受自己认为有效的行为,拒绝自己认为不恰当的行为,也就是那些不能进行有效领导、激励,也不能获得良好结果的行为。

有句老话说得好,“每个人都是在优秀经理人的指导下,通过管理来学习管理的。”现实情况的确如此,所以我们应该充分地利用经验。具体而言,我们需要对管理进行定义,同时分析自身的经验以及其他人的行为。此外,还应该了解很多经理人需要掌握的技能,以及员工管理、活动管理和自我管理等方面的内容。这些技能并非适用于所有的情况。因此,我们不但要了解它们,同时还要清楚在不同的情况下,究竟应该利用哪一种技能。本书的目的不是教你如何管理——“只要这样做,一切都 OK”,而是旨在提供一种经过证明在通常情况下有效的方法。但是,这些方法必须适合你的管理风格,并且要与具体的环境相匹配。

要想成为优秀的经理人,你必须掌握本书提到的 50 种技能和知识。但是,只有对管理的过程有一个总体的认识,你才能更好地学习这些技能。在这基础上,你才能从每一章介绍的不同方法和技能中选出最适合自己的。以下是本章即将介绍的内容:

- 什么是管理;
- 管理的目标;
- 管理的过程;
- 管理的角色;

- 管理工作的本质；
- 经理人的工作内容；
- 经理人能够做什么；
- 管理的质量；
- 管理的效率；
- 提高管理效率。

什么是管理

从本质上来说，管理就是决定做什么，然后让人们去完成它。这个定义强调的是，人是管理者可以依赖的最重要的资源。通过人，所有的资源如知识、资金、原料、工厂、设备等，都能得到很好的管理。

然而，管理者的目的是获得期望的结果。为此，他们必须处理各种可能发生的事情。他们可以通过其他人来完成，但过分强调对人的管理，会转移他们的注意力，致使他们忘记自己应该负责的事情。就像管理其他人一样，他们也进行自我管理。他们不能把每件事情都授权给别人。为了完成某件事情，他们经常要依赖自己手中的资源。这些资源包括经验、技术诀窍(know-how)、技能、能力和时间。他们必须拥有这些资源，而且不仅要指导、激励别人，还要了解各种情况，分析、定义问题，制定决策，然后像别人一样采取直接行动。他们从员工那里获得支持、建议和协助，但最终还要依靠自己的判断。他们必须制定决策，分派任务，有时甚至必须亲自挂帅。例如，在面对其他公司的收购要约时，董事会主席可能会获得很多的建议，但是他必须自己管理这场危机，直接与金融机构、商业银行、金融分析师和大众股东进行对话。

因此，管理的基本定义应该扩展为“决定做什么，然后通过高效地利用资源来完成它”。管理最重要的内涵是通过别人来完成某件事情，但是经理人应该直接或间接地关注所有的资源，包括他们自己。

管理的目标

管理是利用组织现有的人力、物力和财力来获得结果的过程，它非常关注这些资源的价值增值，而价值增值取决于承担管理职责的经理人所拥有的经验和对组织的承诺。

管理和领导的目的

按照管理标准中心 (Management Standards Centre) 的解释,管理和领导的目的是“通过对资源进行有效的、创造性的和负责的利用,制定方向,推动变革,最终实现期望的结果”。具体分析如下:

制定方向

- 设定未来的愿景;
- 获得承诺,实施领导;
- 实施治理——遵守价值观、道德和法律体系,按照共同的目标来管理风险。

推动变革

- 领导变革;
- 管理变革。

实现目标

- 领导企业实现目标;
- 领导运营部门实现特定目标;
- 领导项目小组实现特定目标。

满足顾客需要

- 向顾客推销产品或服务;
- 获得提供产品或服务的合同;
- 为顾客提供产品或服务;
- 为顾客解决问题;
- 保证产品或服务的质量。

与他人共事

- 建立关系;
- 建立人际关系网络和伙伴关系;

- 管理他人。

利用资源

- 管理财务资源；
- 获得产品或服务；
- 管理物质资源和技术；
- 管理信息和知识。

自我管理和个人技能

- 管理自己的贡献；
- 提高自己的知识、技能和能力。

管理的过程

管理过程可以分为很多单独的子过程，它们经过专门设计，目的在于辅助实现组织的目标。在复杂多变、激烈动荡的管理工作中，这些子过程能够显著增强管理任务的系统性、有序性、预测性、逻辑性和一致性。古典管理理论学家将管理的主要过程定义如下：

1. **计划**。为了实现期望的结果，制定一系列的行动方案。
2. **组织**。为了实现目标，建立最适合的组织，并在此基础上配备人员。
3. **激励**。通过领导，激励人们在一起和谐相处、共同工作，并作为团队成员发挥自身最大的潜能。
4. **控制**。评价、监督与计划相关的工作流程，需要时采取适当的行动。

然而，这种古典主义的观点已经受到经验派学者的挑战，如罗斯玛丽·斯图尔特（1967）、亨利·明茨伯格（1973）等，他们研究经理人如何管理自己的时间。这些学者注意到，经理人的工作是零散的，经常发生变化，需要持续地进行调整。在很大程度上，管理工作受某些事情以及人际关系的制约，而经理人对此几乎毫无办法。经理人试图掌控身边的环境，然而，有时候反而是环境制约了他们。他们可能自觉或不自觉地开展计划、组织、指导和控制工作，但是他们的工作几乎不可避免地成为一系列毫无头绪的事情。

按照经验派学者的观点，管理是一个理性地遵循逻辑来解决问题、制定决策的过程，

同时伴随有直觉的判断。因此,管理既是一门科学,也是一门艺术。

经理人在复杂多变、激烈动荡和不可预知的环境下开展日常的工作。可以用一个词语来描述这一切的特征,那就是混乱(chaos)。然而,汤姆·彼得斯指出,经理人可以在动荡的环境中求得生存。

正像罗莎贝丝·莫斯·坎特(1984)指出的,经理人必须成为应对不确定性环境的专家,有能力处理冲突,满足不确定的需求。

管理的角色

在公司高层经理人每天的工作中,可能会与市场部总监讨论新产品的上市发布流程;与人事总监商讨市场部的人员配备;询问生产总监单位产出成本上升的原因,以及他将如何应对;在下次董事会会议召开之前,与财务总监回顾管理账目的最新调整。他可能必须面见新闻记者,接受采访,就公司如何在下一年度实现更好的业绩发表看法。中午,可能与某个重要客户共进午餐;晚上,则可能吃商务晚餐。其中,有些活动可以归类为计划、组织、指导或控制活动,但在决定如何支配自己的时间(只要有选择)时,高层经理人不会将它们联系起来。事实上,经理人所处的环境以及在工作中扮演多重角色的需要,决定了这些过程。从根本上说,这些角色与下面的事情相关:

- 完成任务——提前制定计划,维持员工士气,推动员工执行任务;
- 了解正在发生的事情;
- 对新的环境和问题做出反应;
- 对需要和请求做出回应。

总而言之,经理人每天面对大量的人际关系、沟通、信息处理和决策制定等方面的工作。

管理与领导的区别

管理者必定是领导者,但领导者并不一定是管理者。根据管理和领导的过程,我们可以对它们进行区分。

管理,就是通过有效地获取、配置、运用和控制所有必要的资源,如人员、资金、信息、工具、工厂和设备,从而获得期望的结果。