

● 陈俊
宫鹏
著

从战略到战术的一本简明实用管理手册。既适用于公私营企业经营，也适用于政府机构管理。具有东西方社会两种文化背景的作者从他们的亲身经历中总结出的管理经验感悟，让每位管理者都能从不同的角度受益于日常的管理行为。

告诉管理者在你每一天的工作中，如何在设定理想目标的同时，管理眼前的现实；如何集思广益来制定决策；如何尊重每个人的权利，而又能充分使用手中的权力；如何建立企业的优质文化，从而形成高产行为；如何善用人才、化后进为先进；如何激发创造，实施改革；如何适应变化、掌握未来。

假如你是一个管理者，拥有此书，可以让你管理起来高枕无忧，并且乐在其中。
假如你已经是一个成功的管理者，记住，成功永远没有最后。

管理美国企业 感悟

中国人
管理美国企业和
机构经验录

中国工商出版社

● 陈俊
宫鹏
著

管理美国企业 感悟

中国人
管理美国企业和
机构经验录

中国工商出版社

责任编辑/张宏民 张欣然

装帧设计/孙 宇

内文插图/田建伟

图书在版编目(CIP)数据

管理美国企业感悟:中国人管理美国企业和机构经验录/陈俊,官鹏著.

—北京:中国工商出版社,2003.5

ISBN 7-80012-813-X

I. 管… II. ①陈…②官… III. 企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 018561 号

书名/管理美国企业感悟

著者/陈俊 官鹏

出版·发行/中国工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京翌新工商印制公司

开本/787×1092 毫米 1/16 印张/14 字数/163 千字

版本/2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印数/01-5000 册

社址/北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号(100070)

电话/(010)63730074,63748686

出版声明/版权所有,侵权必究

书号/ISBN 7-80012-813-X/F·418

定价/28.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

前 言

人生如一次长途的旅行。从我们生下来的那一刻起,我们就开始了这漫长的含辛茹苦的跋涉。中国的古语说:“人过留名,雁过留声。”古往今来,多少名人志士为了留名而孤独地执着地走完他们的人生。翻开历史的长卷,我们看到了无数的人领导了历史的潮流。他们曾经也和我们一样,是一个普通的领导者,一个平凡的管理者。但是,他们做到了,他们带领着大众,踏出了历史的足迹,让我们后人因他们而掩卷沉思。

即使我们左顾右盼,也不得不为那些正在不断让历史翻开一页又一页的弄潮人咂舌感叹;不得不为他们的领导远见、管理才能而折首赞服。梦想在他们的手中变成为历史,现实在他们的脚下日新月异。

而我想告诉你的是:不必羡慕他们,你也一样可以做到。勇敢地去做一个领导者,一个管理者。现代社会里,更要求人与人之间的沟通,机构与机构之间的协调,企业与企业之间的合作才能实现企业、机构或个人的理想,创造辉煌。能够有效沟通、协调和合作,是现代企业和机构的领导者和管理者的必备技能。

本书的作者都是在中国接受了高等教育,又到美国和加拿大深造后,在那里工作了十余年。我们所接受的挑战不只局限于语言上,还包括文化上、社会方面和管理的理念方面。中国人是聪明的种族、优秀的民族。在美国的高技术的

各行各业你几乎都不难看到那些独当一面、出类拔萃的中国技术人员。但是，中国人在美国做管理人员的却并不多见。这其中不只是一个语言能力和活动能力的问题，更重要的是一个理念的问题。我常常听到很多中国人说：我实在不喜欢和人打交道。只要能把该做的活做完了，我们就万事大吉了。但是，令人不能理解的是当很多中国留学人员回国来工作的时候，他们开出的条件都要有个一官半职，都要在单位的领导班子里占一席之地，而不再满足于别人分派给自己的那些活，也不再满足于自己的技术领域。似乎，回国工作没有个响亮的头衔就吃了天大的亏一般。我对于这种现象的解释是：在美国，他们没有勇气、没有信心去做一个管理者，去领导、去管理那些当地的美国人。而在中国，他们即使做了管理者，他们也并不一定具备管理者应该拥有的管理特质和能力。

本书是作者多年来在美国的日常工作中的点滴方法和感想的集成。没有很多理论，主要从实用的角度来探讨如何做好一个管理者。希望为有心成为或者已经成为领导者和管理者的人提供一些互通有无的信息和方法。如果你正在从事领导和管理工作，这本书或许能从你职责的某个方面给予提示性和实用性的介绍。本书的内容主要囊括了机构和企业内管理者角色的各个方面，包括制定目标、经营技巧、权力使用、文化建设、人事管理、改革创新、掌控变化等。这些经验虽然是在美国工作时总结出来的，但是，对于当今加入 WTO、致力于与国际企业和机构接轨的中国来说，应该具有一定的现实和实用意义。

本书中的有些观点以作者的亲身经历说明，有些则采用了美国各大公司的案例说明。现代社会快速的工作节奏

和激烈的市场竞争,使人们感到从来没有充分的时间来做事。本书力求言简意赅,点到即止。相对而言,第一、二章为首,讨论领导者和管理者的一般概念;其余各章为四肢和躯干,内容包括决策制定、人事管理、文化建设和改革创新。都是企业和机构领导者和管理者不可或缺的职责。本书各章的内容自成一体。各章节中的每一篇,有一定的顺序性。除了观点的阐述,还有很多方法的介绍。本书的每一篇开始,都有一小段警句、格言或谚语,是作者平日里喜欢的,供读者享用。总之,读者可以根据上述本书的结构特点,自行选择阅读的顺序。

作者认为本书有很多值得提高的方面。例如,有些篇幅的着笔太干,观点较多,初读不易完全理解,如果增加一、二个案例润色,读者可能会更好地消化;因为书中的各篇内容是平日工作经验的积累,系统性不够,还可以加强一些;另外,作者的中文文笔也有待更精致,使每个小篇成为读起来既有内容又很享受的美文。限于作者的时间和水平,此书一定还有其他很多的不足之处有待提高,还望读者赐教。

尽管如此,作者认为本书仍不失作为机构和企业管理者的一种日常工作用书。时常翻阅本书不仅能够启发思路和提高方法,还可以帮助管理者建立一套适应当今这种特殊的国际大工作环境的实践经验。

作者

2003年3月

于美国旧金山

目 录

前 言

第一章 领导理想 管理现实

章节前言／2

1. 领导者和管理者／3
2. 领导者的任务／4
3. 领导者的属性／5
4. 领导者新概念／7
5. 领导者的影响力／8
6. 领导者的行为／10
7. 使命,梦想和价值(MVV)／11
8. 使命／12
9. 理想／13
10. 价值／15
11. 分数维的管理概念／17
12. 制定理想使命和价值／19

第二章 管理责任 经营技能

章节前言／24

1. 管理者的职能／25
2. 管理者的管理作用／26
3. 管理工作和技术工作／28

4. 管理者必备的技能／29
5. 平凡之中见方寸／31
6. 发展一个全面的支持关系网／32
7. 成功的四个要诀／33
8. 机构的六大要素／34
9. 程序／36
10. 结构／37
11. 人员／38
12. 信息／39
13. 决策／40
14. 回报／41
15. 管理时间／43
16. 会议的管理／44

第三章 集思广益 分享决策

章节前言／46

1. 决策的玄妙／47
2. 决策的制定／49
3. 决策的变量／50
4. 咨询式决策／52
5. 一致同意式的决策／53
6. 决策的过程／55
7. 问题的分析／57
8. 行动规划／59
9. 深远的视野／60
10. 精神账户／62
11. 得与失／64
12. 电梯的故事／66

- 13. 情人的礼物／67
- 14. 决策与结果／68
- 15. 模式识别的天才／69
- 16. 对意见的态度／70

第四章 尊重权利 善用权力

章节前言／74

- 1. 影响圈与顾虑圈／75
- 2. 权力／77
- 3. 授权的类型／78
- 4. 授权的层次／79
- 5. 授权的考量／81
- 6. 授权的过程／83
- 7. 双赢协议／85
- 8. 信任／86
- 9. 罗马帝国的统治方式／90

第五章 高产文化 优质行为

章节前言／92

- 1. 厕所洗手的调查／93
- 2. ETRADE 的自我介绍／95
- 3. IBM 的服装意义／97
- 4. NORDSTROM 公司的欢迎词／98
- 5. IBM 与 NORDSTROM／99
- 6. NORDSTROM 退货的故事／100
- 7. GE 的最优实践／101
- 8. 文化效应／102
- 9. 公司口号的意义／104

- 10. 机构文化／105
- 11. 企业文化的寻求／107
- 12. 跳出三界外,不在五行中／108
- 13. 中国人和美国人／109
- 14. 新雇员的开场白／111
- 15. 形象的作用／113
- 16. 第一印象的差别／114

第六章 人事管理 重在沟通

章节前言／118

- 1. 园丁的责任／119
- 2. 孩子和职员／121
- 3. 化敌为友／125
- 4. 解译的层次／127
- 5. 高技术还是高接触／128
- 6. 听众的层次／129
- 7. 钱不是第一重要／130
- 8. 重在承诺／131
- 9. 人才招聘／132
- 10. 人才流失的代价／133
- 11. 人人一个世界／135
- 12. 鼓励的方法／137
- 13. 需要和激励／138
- 14. 教练的能耐／139
- 15. 不好表现的原由／141
- 16. 教练的考量／142
- 17. 两分钟挑战／144
- 18. 主动听取的技巧／146

- 19. 交流的方式 / 147
- 20. 解决冲突 / 149
- 21. 增长模型 / 151
- 22. 宣泄的必要 / 154
- 23. 西瓜和芝麻 / 156
- 24. 你是不是这样的管理者 / 158
- 25. 放弃心理的美丽 / 160
- 26. 信任账户 / 162
- 27. 用心去交流 / 163
- 28. 情商 / 165
- 29. 奖金的刺激 / 167

第七章 激发创造 致力改革

章节前言 / 170

- 1. 电子商务的新世界 / 171
- 2. CISCO 的神话 / 172
- 3. GE 总裁的灵光 / 174
- 4. 电子商务的成功实施 / 175
- 5. 创造力与冒险 / 176
- 6. 总裁的讲话 / 178
- 7. 创造行为的怪事 / 180
- 8. 思想的局限 / 181
- 9. 创造力的障碍 / 182
- 10. GE 改革的启示 / 184
- 11. 灵机一动 / 185
- 12. 道是无情却有情 / 186
- 13. 过分的自信 / 187
- 14. 你是否过分自信 / 188

第八章 适应变化 掌握未来

章节前言／192

1. 变化中的世界／193
2. 易经的真谛／194
3. 向未来学习／195
4. 70年代的美国汽车界／196
5. 我们这么坚信／197
6. 变化的类型／199
7. 理念转变／200
8. 置零的必要／201
9. 谁会改变理念／202
10. 谁正在改变理念／203
11. GE 如果改变理念／204
12. 侦察未来／206
13. 手表换手戴的感觉／207
14. 答案常常在嘴边／208
15. 改革的原理／209
16. 爱迪生的改革思想／211
17. 成功永远没有最后／212

第一章

领导理想 管理现实

章节前言

如果我说：毛泽东是一个伟大的领导者，周恩来是一个天才的管理者。你是否认同于我？本章我们将为您分析下面的几个问题：领导者和管理者是怎样一种人，他们有没有什么本质的区别？领导者领导什么？在哪里领导？怎样领导？管理者管理什么？怎样管理？领导者和管理者如何合作？

请把我作为一个独立的人来看待。

——无名氏

1. 领导者和管理者

很多人都是管理者。管理者是经营的人。很多人梦想成为领导者。那么，管理者是不是领导者？如果是，为什么有些经理并不具备我们心目中领导者的样子？如果不是，领导者和经营者到底有什么区别？请看下面的一个比较。

领导者在做一件事情以前首先考虑他要做的事情是不是对；而管理者更侧重如何把一件事情做好做对。领导者考虑这件事情是否很重要，管理者考虑事情是否很紧急。领导者侧重所做的事情的方向是否正确，管理者偏向事情是否以最快的速度来实行。领导者在乎事情能达到什么最好的上线，而管理者担心事情不能低于怎样的底线。领导者注重事情的结果和产生什么样的影响，而管理者注重事情是否办得有效。领导者考虑做一件事情的目的是否有意义，而管理者考虑用什么方法来完成任务。领导者讲究原则，而管理者讲究事情的实用性。领导者是产生某一种新系统、新秩序的人；而管理者通晓如何在一个现有的系统中实施各种操作。领导者在展望未来时，考虑哪些是有前途的；而管理者更在意怎样加快晋升的速度。领导者是一个梦想家，管理者是一个把梦想变成现实的实干家。

毛泽东是个伟大的领导者，而周恩来相对来说就是个伟大的管理者。没有伟大的领导者，世界没有方向，没有伟大的管理者，世界将不会前进。

假如你不知道要去何方，那么无论你到了哪里，你都不知自己身在何处。

——比德·森格

2. 领导者的任务

领导者和管理者实际上是相对的。在变革的时期，我们通常需要领导者来给我们指出一个努力的方向和目标。而在选定了方向实现目标的时候，这个领导者就要行使管理者的责任。一个领导者是一个把你带到一个新地方的人。如果没有这个人，你就不会想往那个地方去。这个新的地方就是理想。理想是在将来的某一个时间你希望到达的地方。领导者的任务是产生这个理想，并且提供各种支持来使得一个人或者一个机构、一个国家来完成这个他个人，或者一个群体共有的理想。

一个好的领导者在他离开一个人、一个机构、一个社会、一个国家的时候，人们会记得他产生并带领人们为之努力的那个理想。请认真地问问你自己，当你离开你的单位，当你离开这个世界的时候，你希望人们记得你什么？你希望人们如何评说你？如果你是一个父亲，你希望你的孩子如何评价你？如果你是一个厂长，你希望在员工的心目中是个什么样子？而你希望得到的评价，或别人心目中的形象就是你目前的理想。

美国著名黑人领袖马丁·路德·金在他著名的《我有一个梦想》里是这样描述他的梦想的：“我有一个梦：将来有一天，我的四个孩子会生活在一个不以肤色，而是以其品德内涵为判断标准的国家。”

所谓领导者，就是能够让别人喜欢去做他们本来不愿意做的事。

——哈瑞·杜鲁门

3. 领导者的属性

领导者有什么属性？这是一个一直被人们谈论着的，仁者见仁、智者见智的话题。通常我们可以用下面的三个问题来概括对领导者属性范围的定义：

1. 领导者是什么样的人？他们有什么样的天分、价值、动力、特性和特征？
2. 领导者具备什么样的知识？他们有什么样的技巧和技能？
3. 领导者做些什么？他们的行为、习惯和做事的方法怎样？

根据上述的三个方面，我们可以把领导者的属性总结成5个方面：

1. 对未来蓝图的规划。知道自己和机构往哪里去。而且这个目标是可行的。
2. 自我管理：领导者自己应该是一个为人做事的榜样。他有自省、自知的能力，他不断地寻求提高和增长。同时，领导者能够以个人的行为来影响他所领导的人和群体的行为。他是一个优秀的听众，一个杰出的交流者。
3. 建立一个关系网：领导者实现他的目标和理想是需要上下左右、里外各方的支持的。这就要求领导者能够有效地建立强有力的工作关系网。
4. 建立一个统一的相互合作的组织结构来自上而