

20 招
管理制胜

20 STEPS TO BETTER MANAGEMENT

(英) 约翰·迈克布莱德

尼克·克拉克 著

杨 俨 译

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

20 招管理制胜/(英)迈克布莱德,(英)克拉克著:
杨俨译.—北京:经济日报出版社,2002.3
ISBN 7-80127-964-6

I.2... II.①迈...②克...③杨... III.企业管理
—普及读物 IV.F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002)第 008080 号

© Nicholson McBride 1996

This translation of 20 Steps to Better Management first published in 1996 by BBC Worldwide Limited is published under licence from BBC Worldwide Limited.

本书由 BBC Worldwide Limited 公司授权,贝塔斯曼亚洲出版公司转授权,在中国大陆独家出版中文简体字版。

20 招管理制胜

著者	(英)约翰·迈克布莱德 尼克·克拉克
译者	杨 俨
责任编辑	傅 源
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp @ ced.com.cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	杭新印务有限公司
开 本	787 × 1092 1/32
印 张	9.875
字 数	163 千字
版 次	2002 年 2 月第一版
印 次	2002 年 2 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80127-964-6/F.297
定 价	22.00 元

版权所有 盗印必究,印装有误 负责调换

致 谢

本书的两位作者在此谨向约翰·尼克爾森表示感谢，谢谢他提供了富有启发性和指导性的建议。此外，尼克爾森·麦克布莱德公司的其他咨询顾问们也贡献了他们的思想、专业意见和热情(这是最重要的)，他们是：简·克拉克、海伦·费舍尔、劳拉·尼克爾斯、查尔斯·萨顿、萨拉·斯维特曼、凯茜·沃尔顿和乔丹·威顿。我们还要感谢费奥娜·汤普森的帮助，感谢中央服务部门的艾尔、萨尔、马科斯和海伦——他们的支持是非常重要的，感谢帮助我们研究书目的塞巴斯蒂安·巴利。

我们在此特别要感谢的是本书的文字编辑、BBC 出版公司的彼得·密尔森，谢谢他所付出的耐心和敬业精神。我们感谢夏洛特·洛克海德在逆境中表现出的柔韧，感谢尼基·寇普兰代理本书的发行工作，并在整个过程中持续给予我们反馈。

我们要感谢 BBC 的生产团队为本书作出的重要贡献，他们是：制作人罗伯特·库克、助理制作人蜜雪儿·琼斯和执行制作人迈克·弗拉德·佩奇。

最后,还要特别感谢我们的家人和朋友所给予的支持与鼓励。本书特别献给埃琳、费奥娜和凯特,献给贝基、巴利和鲁德金。

导 言

在现代社会中,工作面临着挑战——变化接踵而至,令人目不暇接;迫在眉睫的事情一大堆,不知该先处理哪一件;凡事都要以结果说话,压力重重。没有哪个行业能躲过这样的挑战。在现代社会中做一个管理人,必须学会削减成本、学会跟上技术进步的节奏,并对飞速变化的市场和顾客需求有着充分的了解,明白这后面隐藏着怎样的力量。管理工作从未像现在这样艰难。

一个管理者的成败与其下属的表现密不可分。也许,你无法拒绝躲回掩体里发号施令的诱惑,因为显而易见这是非常安全的,但是管理者单单依靠权力和高压就能解决一切问题的日子已经一去不复返了。若想取得成功,一个组织必须变得灵活,能对各种情况作出反应,而组织中的每一个科层都要了解决策过程,包括第一线的员工。

这里的关键词是“参与”。管理者必须激励员工,使他们在讨论和行动中都能全身心地投入,更要鼓励他们发挥创造性。管理者要充分利用来自不同背景的人们的经验、精力和技能,打造第一流的团队,从而有效地解决问题,并

从浩如烟海的信息中找到适合自己的机会。

挑战是很艰巨的。你自认为有多大的把握去迎接这一挑战？比如，你是否确实在帮助他人达到目标？你给予反馈是否足够迅速？你是否有信心解决团队内部的冲突？你的信息是否得到了明确的传达？你是否深谙影响他人的艺术？

本书的目的正是帮助你获得或者砥砺你的管理技能，从而为你身边的人提供他们需要的支持与机会，使他们把个人和团队的成就与整个组织的成功紧紧地联系在一起，使他们像体味自己的成功一样，去体味公司的成功。

目 录

致谢

导言

第一章 发挥最大的潜能	1
挑战你的固有观念	3
看清自己	5
了解别人如何看你	6
准备改变自己	9
改变自己的三个步骤	10
自我检查表	11
果断	12
提高自信	18
第二章 单枪匹马不足取	21
委托的艺术	23
建立团队关系	32
第三章 帮助别人获得成功	39
积极地倾听	41
绩效管理	43

工作指导	48
第四章 影响的艺术	57
你能影响什么	59
学习影响他人	60
第五章 在变化中成长	69
在工作中变化	72
关于变化的一些有害观念	73
一个现代的方式	74
帮助别人改变	75
如果它不起作用,怎么办	80
自我检查表	80
第六章 创造高效的团队	85
团队的类型	87
团队和小组	88
挑选团队成员	89
成功的团队需要具备哪些素质	94
通向成功的六个步骤	100
第七章 提高团队的业绩	105
问题出在哪里	107
如何成为卓有成效的团队领导者	110

处理和引导冲突	113
会议主持	115
第八章 告诉别人你对他的看法	125
反馈	127
考评	131
第九章 客户关系管理	137
客户服务的重要性	139
你在客户导向方面做得如何	143
怎样提高客户服务水平	145
第十章 克服困境	149
危机管理的原则	151
辅导员工	155
如何进行裁员	158
第十一章 保持良好的沟通	163
如何进行有效沟通	165
团队会议	170
个别说明	173
电子邮件	173
沟通能力自测表	174
第十二章 挑选合适的人	177

面试	179
心理测试	183
评估中心	183
欢迎新员工	184
心理契约	185
通过意见反馈、评估和培训来提高员工	185
第十三章 远景	187
什么是远景——为什么它很重要	189
让远景切实可行	190
团队领导的职责	191
可能的问题	194
衡量成功	196
第十四章 激励员工	199
激励真管用吗	201
拿什么来激励员工	202
自我检查表	207
第十五章 让压力为你服务	209
压力与重负	211
引起压力的原因	212
压力警告	215

怎样对付压力	216
为你的团队减压	223
第十六章 放手让别人去干	225
什么是授权	227
为什么授权很重要	227
关键之处	229
管理者的角色	231
成功的障碍	233
如何了解授权是否发生了作用	234
第十七章 项目管理	237
什么是项目	239
项目工作的好处	240
项目小组	241
平衡团队和职责	242
整合项目活动	243
项目经理的职责	244
常见问题和对策	245
项目领导自查表	252
第十八章 与难相处的人共事	255
采取积极的行动	257

办法因人而异	259
力量的平衡	262
难以相处的团队成员	263
难以相处的同事	264
难以相处的上司	265
第十九章 创造性地思考和解决问题	271
解决问题	272
创造性	281
第二十章 平衡的艺术	289
四种模式	292
业余生活的重要性	296
知道你要的是什么	298
实现你的理想	301

发挥最大的潜能 **1**

Making the most of yourself



? 这是你吗?

我最近换了新工作,现在看来这一步走对了,这其中的变化让我十分鼓舞。在新的地方,大家都认识我,但绝大多数的人没有直接与我共过事。因此,没有人对我心存成见,这让我完全可以有一个崭新的开始,而且,我也必须重新开始。

在前一个任职的最后一段日子里,发生了一两件事令我深感吃惊,而且难以释怀。原来我一直以为自己算得上是一名坦诚开明的主管——我总是力图不要片面地看问题,也乐于接受变化,并时常与大家在一起,听取大家的意见,我办公室的大门永远都是敞开的。然而,可悲的是,并非每个人都如此看我。在一份评价表中,竟然有人对我横加批评,说我是个消极被动、优柔寡断的管理者。显然,我需要找到一个新的方式,才能帮自己树立起“实干者”的形象。然而,我又该从何开始呢?

管理的第一原则是:“清醒地认识自己。”如果你想提高自己和下属的工作成绩,那么其关键就在于,你必须诚实地看待

自己的长处和弱点。本章的要点就是告诉你如何提升你的自我意识,使之成为发生积极变化,尤其是培养果敢和自信的品质起点。

挑战你的固有观念

首先,最重要的是,你必须摒弃以下一些固有观念,因为它们会使你产生一些错误的预期,阻碍你成为一名卓有成效的管理者。请看看你是否也有这些想法?

在任何时间,任何方面,我都必须做到完美

没有人能够在任何时间、任何事情上都做到十全十美。如果你想提高自己的工作成绩,那么关键在于,你必须接受自己的缺点。当然,你也应该为自己的长处自豪,总有一些事你做得比别人都好。你很有必要把它们列出来,作为抵抗谦卑的武器。要知道,谦卑往往是自尊的障碍。

每个人都必须喜欢我,并且认可我做的每一件事

在任何时候,你都不可能令每个人都感到满意,这是你必须学习的最重要课程之一。原因很简单,不同的人有着不同的利益,任何一个决定都会使一些人感到不快。因而,那些总

4 20招管理致胜

是力图让每个人都满意的人,总会觉得做决定是一件非常令人痛苦的事情。

此外,就像你会向别人提出一些不现实的要求一样,别人有时也会求助于你,尽管你根本做不到或者并不情愿。比如,在你的团队当中,有人可能并不适应你的管理风格。尽管你不能使他们满意,但你可以经常采取一些行动,向他们表明你之所以不能妥协的原因,使他们理解你的管理风格的长处,以减少他们的失望。

试图让每个人都感到满意的念头还会引起其他两个可怕的想法:要么总是怀疑自己有错,要么总是将问题归咎于他人。你必须建立起你的自信心,认识到失去某个人的赞同并不一定意味着大难临头。

我有权要求他人满足我的每一个要求

你不仅没有权利这样做,而且这样的想法对一个有效率的管理者来说,是一种致命的思维方式。经验告诉我们,在很多情况下,别人无法,也许本就不该满足我们的每一个要求。

别人不能满足你的要求,可能还有一个非常正当的理由:因为他们有着自己的生活、自己的压力、自己的底线以及自己关心的事情。他们并非是要故意为难我们或生就冷漠无情。

江山易改,本性难移

当然,我们今天的个性是过去长期以来形成的结果,然而这并非是不可改变的。

人们总是在自然地变化和成长着,每个人都有机会去追求发展,或者调整自己的成长路程。从某种程度上讲,我们不得不按照已经为我们写好的剧本去演绎人生,但这并不意味着我们必须一味被动地接受它,终其一生。相反,我们完全有能力去重新改写它。

如果我不高兴,一定是因为别人的过错

将自己不满的理由归咎于他人,其实是在为自己寻找合适的借口,从而放弃使事情朝好的方向发展的努力。你是在将自己的不良情绪强加于人,并且是在浪费你的精力,用来对付那些本来并不存在的所谓“过错”。而结果却是,你只能因此延误寻找解决问题的方法的时间。在工作的紧要关头,指责他人,不但徒劳无益,而且混淆了工作中的主次问题。

看清自己

为了成功地管理你的下属,你必须同时了解两件事:“自