

管理睿智： 领导技巧

提升自信，
激发创意，
打造成功！

The Experience of Managing:
A Skill Guide

[英] 克里斯·克莱格 (Chris Clegg)

[英] 凯伦·莱格 (Karen Legge) 编

[英] 苏·沃什 (Sue Walsh)

马嘉译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

www.phei.com.cn

管理睿智：领导技巧

The Experience of Managing: A Skill Guide

[英] 克里斯·克莱格 (Chris Clegg)

[英] 凯伦·莱格 (Karen Legge) 编

[英] 苏·沃什 (Sue Walsh)

马 嘉 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书全面阐述了管理方面的知识和技能, 专为管理专业的学生和具有实际经验的管理人员而写。本书通过大量丰富的实际案例、研究成果和经验总结, 向读者介绍了实际管理工作中所需要的技巧和经验, 并通过提供一系列练习来帮助读者理解管理理论, 学习管理技巧, 在模拟的日常管理活动中获取管理经验, 促使读者循序渐进地学到实用的管理技巧。

作为MBA教程的上选读物, 本书内容新颖、语言简洁、结构紧凑、实用性强, 并以清晰的文脉阐述管理理论, 使读者能够很快地学以致用, 获取成功!

First published 1999 by MACMILLAN PRESS LTD.

This Edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

本书中文简体字翻译版仅限在中国大陆地区(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。中文版专有翻译权由 MACMILLAN PRESS LTD 授予电子工业出版社, 该专有出版权受法律保护。

版权所有, 侵权必究。

版权贸易合同登记号: 01-2001-0552

图书在版编目(CIP)数据

管理睿智: 领导技巧/[英] 克莱格(Clegg, C.) 编; 马嘉译. —北京: 电子工业出版社, 2003.1

书名原文: The Experience of Managing: A Skill Guide

ISBN 7-5053-8377-9

I. 管… II. ①克… ②马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102803 号

策划编辑: 胡丽华

责任编辑: 刘志红 特约编辑: 桂棋

印刷: 北京市增富印刷有限责任公司

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 19.5 字数: 345 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077

Preface

译者序

很多人知道凯伦·莱格（Karen Legge）是从他编著出版的《人力资源管理》这本书开始的。在此之后，由他和克里斯·莱格（Chris Clegg）及苏·沃什（Sue Walsh）合作编辑的一系列案例分析丛书也在学术界获得了很好的反响，而本书《管理睿智：领导技巧》则是这几位专家对管理实践经验和技巧的不断探索的又一里程碑。

在前几本书里，案例主要是研究组织行为学、信息技术和人力资源管理，以组织心理学、组织行为学及其理论中产生的概念为分析工具，对一系列真实生活中遇到的问题进行分析理解，并且得出相应的解决方案，其主要关注的是发现并分析问题，提出战略，然后设计政策和步骤来解决问题。所以说这些问题都属于“是什么”及“为什么”这一类，即：“问题是什么”，“为什么会发生”，以及“应当采取什么措施解决问题”。而在现实中许多管理人员最感到困扰的问题是“怎样才能最行之有效地实施这些既定的目标或计划”。当然，案例本身并不能告诉读者问题的答案。换言之，本书中的分析针对的是管理过程与风格，以及开发实现有效行动所需的技能。当然，我们并不将读者限定在管理者这个特定群体，因为本书的许多章节，例如，提出观点、谈判、倾听及解决问题等技巧对职业工作者、专家或监督人员同样也很有帮助。

正如编者所说“我们感到应当把管理技能视为一个整体，即一个包含分析、理解、思考及表达等所有因素在内的整体，因此，企图将一个协调的整体分割开

来的做法是不对的”。所以，本书在章节的安排上没有采用以往按照组织模型分类的方法，而是根据主题的首字母顺序排列章节。读者可以根据自己的需要灵活选择阅读。本书的另一特色在于不仅仅是描述和分析案例，而且通过“角色扮演”创造一种氛围，使读者在模拟的日常管理场景中真实地运用这些技能，学会分析处理问题的技能。

我认为本书的灵魂在于贯穿全书的辩证思想。在设定各章的目标时，除了希望读者深入理解特定领域涉及的管理技能，实践这些技能之外，编者要求读者始终对该领域的某些复杂之处保持一种辩证的意识，有自己的见解。这正是管理者所必需的睿智所在。

在本书的翻译过程中，得到了中国人民大学工商管理学院温厉教授的悉心指导。在此我深表感谢。另外，我还要感谢电子工业出版社胡丽华老师为本书的出版所做的大量辛勤工作；感谢付强、牛国烽、邓卫平、朱海洪为本书做的大量文献资料查阅工作；感谢成都交通银行舒达坤同志对本书编译工作的建议和指导；感谢我的父母对我的关怀和支持。最后，请允许我向所有为本书的成形做了大量工作的人们表示最诚挚的谢意！

由于译者水平有限，书中难免会出现纰漏和不妥之处，敬请广大读者批评指正。

马 嘉

2002年10月19日

Introduction

前言

本书用于培养管理技能，共由 31 个案例组成。它主要针对研究生（例如选修 MBA 课程的人）以及那些已经具有实践经验，需要参加短期课程培训的人员编写。除此之外，还有必要说明我们编写此书的目的。

某些读者也许对我们的两位主编以前汇编的案例分析有所了解，而本书无论在内容上还是在用途上都与之大不相同。以前的案例主要是研究组织行为学、信息技术和人力资源管理，以组织心理学、组织行为学及其理论中产生的概念作为分析工具，对一系列真实生活中所遇到的问题进行分析理解并且对症下药地采取行动，从而让学生得到锻炼。所有的案例都是基于对英国的大型公共或私人生产/服务部门等组织的实证研究得来的。这些案例的焦点主要在于发现并分析问题，提出战略，然后设计出策略和步骤来解决问题。所以说，这些问题都属于“是什么”及“为什么”这一类，即：“问题是什么？”“为什么会发生？”以及“应当采取什么措施？”。这些案例并没有详细回答管理人员在采取行动时所遇到的这样一个令人困惑的难题：“如何以最有效的方式来实施计划？”换言之，本书中的分析针对的是管理过程与风格，以及实现有效行动所需技能的开发。需要声明的是：除有明确说明外，本书案例分析中引用的多数公司及个人纯属虚构。如与现有公司或个人有任何相似之处，则纯属巧合。

这种注意力的转移是根据过去 8-10 年学生的要求而产生的。在此期间，我们每位编辑都活跃于各自的研究生教学岗位上，如工商管理、临床与公共心理学，

以及工作培训课程。我们渐渐发现：课堂参与者已经不满足于理解不同学科中的理论及其应用。他们要求对工作中需要使用的技能有切身体验并加以实践，并且想在一种真实而且多姿多彩的环境中练习使用。我们将这些技能称为“管理技能”，因为它们对管理这一过程有益；但这些并非只属于管理者的范围，像提出观点、谈判、倾听及解决问题等技巧对职业工作者、专家或监督人员同样很有帮助。

我们对各章的作者都进行了简要介绍。根据我们的要求，他们提供了一些实践练习，以求让学生获得在某一特定领域开发及运用有关管理技能的经验。练习可能包括下列方式的组合：角色扮演、小组练习、二人合作、独立作业或全体讨论。上课所需的全部材料都尽可能地安排在同一章，然而对于某一堂课来说，进行一些辅助性的阅读可能效果会更好。教师可以依实际情况备课，备课内容应包括更多的详细信息、课程安排（包括时间安排）、对常见情况的建议，以及理论背景方面的知识。其目的是使课堂气氛活跃并令人振奋。

本书目的主要是通过提供一系列练习来增强读者“如何做”的意识，理解不同做事风格的理论依据，而最重要的是帮助读者获得一种在模拟的日常管理中运用技能并从事管理活动的体验。因此，我们不再像过去那样试图系统地加上一系列标准标题与符号。有些作者视自己的作品为“章”，还有人视其为“案例分析”、“练习”或“角色扮演”，我们欣然决定接受这种丰富多彩的语言，而不再把编辑的意志强加于人！而且有别于早期案例研究的是，我们特意不再按照组织模型（个人、团体或组织）、学科（组织行为学、信息技术或人力资源管理）或主题（“生产中的灵活性、质量及人力资源管理”或“塑造企业文化”）将作品分门别类。我们认为，虽然在分析中，许多管理技能都是可以分离的，但是在实务上则是不可分的。例如，谈判时必须牢记股东的利益，同时谈判往往又是决策过程的一部分，而决策就可能涉及传达“好”消息和“坏”消息。在项目管理中会用到所有这些技巧，在处理性骚扰或进行评估这两类明显不同的活动中也同样涉及这些技巧，如此等等，不一而足。我们认为，应当把管理技能视为一个整体——一个包含分析、理解、思考、情感及表述等因素在内的整体，企图将一个协调的整体分割开来的做法是不对的。因此，本书所有作品都是按照主题以字母顺序排列的，我们鼓励读者根据自己的喜好进行“选择搭配”。教师们应当根据自己学生的要求和可供支配的时间挑选出最合适的材料。然而必须承认的是，由于按照字母顺序排序的缘故，像述职等对于最有效的管理活动来说所必需的技能恰好排到了本书的开始部分，这一点让我们比较满意。

我们的编辑在不同的领域精心挑选出专家，让他们准备书中的材料。本书作者包括教师、研究人员、顾问及职业工作者，其行业背景涉及人力资源管理、组织行为学、组织理论及组织心理学，以及临床与公共心理学。这样既反映了编辑的背景，也反映了我们眼中的管理实践所应涉及和应用的范围。书中的大部分材料都曾经由作者“现场演示”，因此我们认为这些课程一定会有用。

有关此类图书的一个问题在于其覆盖的“综合性”。我们不能保证已经覆盖到所有想像得到的管理技能。例如，本书中没有像“如何管理不合作者”、“面对威胁如何应付”、“管理跨公司的关系”（如在外包工程中）或者“领导与生存”这类条目。与其他图书一样，本书反映的是编辑及作者的兴趣范围，以及作者写此而非议彼的意图。无论如何，过于求全会使图书变得冗长。也许只有再写一本书才能解决这方面进一步的需求。

我们应对本书保持清醒的头脑。编写各行业案例的目的并非是让读者成为本书涉及的所有领域中的专家。相反，我们是想让参与者体验一下运用这些技能的感受，使其了解到自身的长处和短处，然后再见机行事。几乎无一例外，各章的目标均为：

- ▶ 深入理解特定领域涉及的管理技能；
- ▶ 体验运用这些技能的感受；
- ▶ 对该领域的某些复杂之处保持一种辩证的意识。

我们一般假设读者具有不同的专业水平。根据经验来看，小组里的某些成员在主办会议、面试应聘者及谈判等方面具有丰富的经验；而同一个班的其他同学则可能在这些领域中经验很少，甚至没有什么实践经验。当然，在实务中，一个小组所呈现出的不同的专业水平代表了在课堂上可以利用的一种重要资源。

以下就是案例部分。希望您在完成这些案例时同样能够体会到我们在进行编辑时所感受到的乐趣。

凯伦·莱格 克里斯·克莱格 苏·沃什
(Karen Legge, Chris Clegg, Sue Walsh)

Contents

目 录

第 1 章	述职	1
第 2 章	行为果断	11
第 3 章	职业管理	23
第 4 章	沟通	35
第 5 章	正视并有效地解决问题	43
第 6 章	咨询	53
第 7 章	建议	69
第 8 章	危机管理	75
第 9 章	决策	83
第 10 章	管理多样性	91
第 11 章	机会均等	99
第 12 章	信息超载	113
第 13 章	创新	121
第 14 章	面试	131

第 15 章	学习型公司	145
第 16 章	倾听与提问	159
第 17 章	会议	165
第 18 章	辅导	173
第 19 章	谈判	183
第 20 章	政治技巧	191
第 21 章	演讲技巧	199
第 22 章	项目管理	209
第 23 章	解决问题	215
第 24 章	质量管理	221
第 25 章	种族歧视	231
第 26 章	性骚扰	241
第 27 章	利益方分析	247
第 28 章	制定战略	255
第 29 章	压力管理	273
第 30 章	团队开发	285
第 31 章	时间管理	291

Chapter 1

第1章

述职

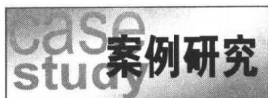
多特·格列菲斯
(Dot Griffiths)

目 标

- ▶ 探讨在管理述职体系时产生的一些问题；
- ▶ 探讨传统的述职体系与业绩管理体系之间的差异；
- ▶ 探讨述职体系的直接及间接目标；
- ▶ 回顾提出与接受反馈意见的正确做法。

简介

本案例描述了一位管理者在两家公司的不同述职经历。案例分析之后是四项练习。每一项练习均设计为在小组内进行，最后进行全体复习。当然，您也可以独立完成，而在小组或全体范围内复习。



杰克·摩尔的述职经历

目前情况

杰克·摩尔感到肚子有点不舒服。今天他要会见他的新经理史蒂夫·乔治，和他讨论一下自己的业绩合同。杰克是环球公司花园业务方面的新任培训经理。环球公司是一家总部位于英国的公司，它供应一系列的农业及园艺产品。其业务分为四部分：农业化学产品业务（负责生产及供应一系列农业化学产品，比如化肥、杀虫剂及除草剂等）；种子业务（负责培育及供应一系列农作物的种子与幼苗）；园艺业务（负责向园林中心供应大批量的产品）以及花园业务（零售业务）。

花园业务是一项新兴业务。环球公司的管理层认为，要想获得持续性的发展，就必须跳出传统的思维框架。从全世界来看，农业化学产品市场竞争相当激烈。从顾客数量来看，需求也许还会继续增长，但是随着更先进的送货机制和喷洒技术的使用，以及能够抵御虫害并且具备其他特性的基因工程改良作物的出现，传统的市场最终还是有限的。从中长期来看还有可能出现衰退。种子业务的未来在于基因技术，无论从可获取植物品种还是从基因工程改良品种来看都是如此。为此，环球公司买下了一家“种子银行”，增大了在新产品研发方面的开支，所以说从短期来看，种子业务中将出现一个“无底洞”，需要不断地向其注入资金。园艺业务是惟一实现繁荣增长的业务。随着美国及欧洲的人口拥有更多的闲暇时间可供支配，他们在自家花园上的消费也变得越来越大。公司消费市场在过去20年间也有所增长。玻璃及天井等公司建筑风格使得人们青睐于在公司内摆设植物。园艺业务中的公司市场部门负责公司市场消费的供应与维护，其在英国与北美的营业额翻了四番，近年来又将重点移到了南亚及东南亚。

向花园业务倾斜的做法看起来合情合理。环球公司在培育植物方面具有专长，而不断增长的市场变得越来越复杂，环球公司也在寻求新的增长点。环球公司兼并了一家小的园林中心，它隶属于一家即将倒闭的名为巧园丁的园林中心连锁店。巧园丁有20家分店，主要集中于英国东南部。它们在商品和存货控制上

管理得相当糟糕，也就是说，常常是存货不足，或者半死不活的植物积压过多。员工士气低迷，顾客服务质量差。作为兼并交易的一部分，原来的执行总裁阿尔伯特·特拉治以及董事会多数成员皆已离职。环球公司让园艺部门的新星之一，凯伦·德玻拉出任执行总裁之位。在将巧园丁改造成为园艺公司方面，凯伦的点子层出不穷，她设想的园艺公司将不仅仅是一个园林中心。除了提供多种园林植物及工具之外，园艺公司还提供多种附加服务。这些服务包括信息咨询，花园或风景设计，短期及长期维护，援助台和有关器械的提供，以及书店服务等。园艺公司的所有中心均设有咖啡店（演奏古典音乐），周六、周日开放有人看护的儿童娱乐场，并配有园林俱乐部。简言之，凯伦计划发动一次顾客服务革命。如果在英国这些业务开展顺利的话，她还计划将其扩展到东欧。

环球公司早就摆脱了传统的官僚组织结构。大约5年前，公司就推行了一套名为“员工与业绩”的文化改造方案，同时进行了重大的组织重组，分别形成了农业化学产品业务部门、种子业务部门及园艺业务部门，并缩减了设在伦敦的公司总部的规模。各业务部门的执行总裁可以按照自己的想法去管理业务。对他们惟一的约束就是其业务要安全而守法，并且恪守环球公司的原则（该原则阐明了环球公司的环境目标），即对员工的人力资源方面的保证及伦理守则。对各项业务的控制是通过业绩进行的，各执行总裁都要完成业绩合同中设定的一系列业绩目标。这些目标每季度都要由环球公司的董事会检查。根据业绩合同的完成情况，执行总裁可以得到相应的奖金。

历史情况

杰克·摩尔的上一个工作是在一家名为斯罗居普的大型涂料公司担任培训经理。该公司在英国的DIY市场中占据显要位置，并且还着手开发欧洲市场。公司等级结构森严，上层管理无处不在，对自身权力相当敏感，不许他人染指。执行总裁声称自己是一个独立奋斗的人，他辛辛苦苦才爬到今天在公司中的位置。他的管理风格用高度控制/低度信任来描述是再合适不过了，这也为整个组织风格定下了调子。在杰克开始述职之时，斯罗居普所处的市场竞争极其激烈。它在英国的DIY市场有许多竞争对手，转向欧洲的举动也并非预料的那样顺利与成功。因此，每个人都感到如履薄冰。

公司的管理要比环球公司传统得多。例如，培训课程的内容要由高级培训人员决定，并且记录到《课程手册》上，其中包含课程计划及所有将要用到的分发印刷品。这样做的理由是每个教师都可以上任意一堂课。培训主管是比尔·坎德

鲁，杰克就是要向他报告。比尔·坎德鲁的立场很坚定，例如他认为针对特定团体而特别设计课程不太明智，课程反馈的作用就是要对教师而非课程质量进行评估。因此，尽管总有人反馈某些课程的内容有问题，他却拒绝考虑对课程设计进行修改。然而，他却要求他手下的教师们就每门课向他提交正式报告。

杰克上次向比尔述职情况很糟。比尔认为述职是人力资源部门强加给他的一种负担，其惟一可能的用途就是让他向自己的手下提供有关他们业绩的单向反馈。同他的大多数同事一样，杰克觉得很难与比尔相处。杰克认为比尔从不听自己解释，经常在草草做出判断后就开始批评别人。他为人死板，喜欢指使别人，而且自以为是。

斯罗居普的述职表格有四部分：第一部分记录述职者（在同经理的述职面谈中）设立的上一年度目标；第二部分是员工自我评价目标实现的程度；第三部分是经理评价（在理论上），该评价是在述职报告之后完成；第四部分是述职者为下一年度设立的目标（需在述职报告中商定）。

杰克总是害怕向比尔述职，因为每次述职他都感觉难受和丧气。没人愿意让另一个自以为是的人在自己面前罗列自己的缺点。杰克的上一次述职整整进行了3天。他们第一次会谈进行了两个半小时，主要是杰克和比尔在争论杰克是否完成了他自己为上一年度设立的目标。杰克认为自己达标了，而比尔却不这么认为。比尔的秘书听到杰克大喊：“……这不公平。你可没告诉我你想达到这个目标。”而比尔回敬到：“你还敢嘴硬！现在翅膀硬了？闭嘴！”杰克事后说，他和比尔不能就如何衡量达标达成一致意见，于是两人就吵了起来，比尔不接受杰克对自己未能完成某些任务所给出的任何理由。由于比尔还要参加另一个会议，会谈只好暂时结束。比尔怒气冲冲地走出办公室，对自己的秘书大声说：“明天上午再为杰克那个傻瓜安排一次会谈。我真不明白为什么要那么麻烦，搞什么述职。对他（杰克）这种员工真是一点意义都没有。我还有更重要的事要操心呢。”这些话别人（杰克除外）也在无意中听到了。第二天又开始了这种“地狱般的述职”。情况没有任何好转。比尔对杰克昨天的“态度”进行了批评，并且告诉他，除非他学会接受别人的反馈，否则他的事业不会获得任何发展。盛怒之下的杰克试图要给比尔提一些有关其管理风格的反馈时，比尔中止了谈话，他告诉杰克这是在浪费他的时间，他要杰克明天再来，或许那时他更愿意接受别人的意见。杰克现在还不清楚他当时为什么不当场走出斯罗居普的大门。他觉得自己当时真的是气昏了。

杰克次日来到比尔的办公室时，因为疲惫和紧张而显得面色苍白。他的述职

已经进行了4个小时，还要持续多久呢？走进比尔的办公室时，杰克看到比尔并非是一个人。人力资源部小伙子哈米什·迈克尼奥德也坐在那里，并且显得极不自然。“我刚和哈米什开了个会，”比尔解释到，“所以我想他最好也留下来，等我对你评估完，让他看看你需要些什么。”杰克的脸立刻红了起来，暗想“让哈米什听见比尔对自己进行言语攻击更让人感到羞耻啊！”而哈米什看到杰克这位比他职位要高的人居然脸红了，自己也难堪得想钻到桌子底下去。不过，哈米什并不需要呆多久。比尔要求哈米什记录一下，杰克需要补一补人际沟通技巧这门课，因为他什么都不懂；现在记录在案，比尔就不必在6个月之后和杰克在个人发展问题上费口舌了。哈米什离开后，比尔对杰克提出的目标进行了全盘否定，告诉他还是继续完成他上一年未完成的目标，并且希望他在来年比在去年做得更好。

杰克崩溃了，他怒火中烧，精疲力竭地走出了比尔的办公室。比尔告诉他别指望什么像样的成绩了，也就是说他的奖金全泡汤了。他回想起在过去的一年中所取得的所有肯定性的成就，以及所有优秀的课程检查。他想起自己为下一年度提出的目标。他本想设计一些新的课程，以满足DIY市场不断变化的需求。他又想起了比尔说过要先把现有课程讲好，现在还不是采取变化的时机，也不是承担风险或太惹人注意的时候，要保证我们的业绩等诸如此类的话。

那天晚上，杰克决定再也不认比尔威胁恫吓那一套了，尽管他很热爱在斯罗居普的工作（课程有关工作人员和他的其他同事表现都很出色），他还是决定离开公司。数周后他看到了园艺公司招聘培训经理的广告，在对比尔怨气的推动下，他提交了求职申请。面试时，史蒂夫和凯伦让他感到十分轻松愉快，他的表现也相当出色，于是他获得了这份工作。

新的开始

杰克上班的头两周史蒂夫不在公司，但是他安排杰克参加了一次公司入门培训，并为他安排了一系列拜访与会见。

杰克现在上班已经为期五周了。史蒂夫安排了一次与他的会面，讨论业绩合同，当时，杰克有点发慌。在有原公司的经历后他害怕起这类讨论。他想这次会谈不会好到哪里去。

“请进，请坐，来杯咖啡吧。”史蒂夫说，“最近怎么样？能告诉我你对我们的入门培训有什么看法吗？我们做些什么才能加以改进呢？”杰克差点从自己的椅子上摔下来。史蒂夫居然问他有什么看法！在和杰克讨论了入门培训之后，史

蒂夫把话题转向了业绩。杰克事先已经准备好今年目标的清单，于是开始向史蒂夫提建议。“这可不是我们在环球公司做事的方式，”他笑着说，“我们的体系是自上而下的。首先是董事会主席向环球公司的执行总裁里菲特·特塞尔先生设定一套业绩目标，这些目标是要写进他的业绩合同的。里菲特要实现自己的目标，就需要他的所有直接下级向他提交特定目标。这些目标又都写进他们各自的业绩合同中。他们又会要求自己的直接下级完成一些目标，以此类推，逐层分解到整个组织。我们都有个人业绩合同，不是和公司上级挂钩，就是和下级挂钩，这样，每个人都在朝同样的业绩目标努力。这意味着我们的这次讨论就是要告诉你我的业绩合同是什么，这样我们就可以讨论一下我需要你做出什么贡献，然后你就可以同自己的下级员工进行类似讨论。你要告诉他们，我们所做的一切都是由目标驱动的，如果对目标实现没有效果的话，我们不做。所以，就培训而言，你要针对业务清晰地设计出一项培训战略。”

“我的合同中有两个目标同你有关。一个是制订出一项业务导向的培训战略；另一个是实现我们对所有新员工的承诺，即除入门培训之外，第一年另外再进行三天的培训。园艺公司肯定会有大量新员工需要了解我们的做事方式。”他笑着又加了一句，“所以你肯定会很忙的，杰克。”“我们现在可以就这两项目标进行一下时间安排。第一季度末，我需要你的培训战略大纲；第二季度末，我需要有具体的实施计划；到了今年年底，它就应该成为可操作的培训计划了。凯伦认为，从一开始就让员工持有正确的态度并且按正确的方式做事是极其重要的。我们还将引进‘工作助理’，他们将同我们一起工作，致力于提高所有级别员工的能力。你和我一起做这件事。他们会及时向你报告，以在第一季度末拟订出培训战略。我们要招聘合格的人才，而且他们来了以后要立刻能够进行有关的培训。”

“我知道，无论是这份工作还是环球公司对你来说都是新的，但我和凯伦在进行面试时对你的印象相当不错。因为我们具有相同的价值观，同样坚信‘凡事皆可’，所以我们要你到这里工作。园艺公司对环球公司来说是一个冒险的尝试，我们必须确保完成任务。我的工作就是支持你，让你实现需要完成的目标。我不在乎你怎么做，只要你实现了目标，如何做是你的自由。我要看结果，我也要自己的那份奖金。未来几周内我们将经常见面，同工作助理共同洽商。”

杰克感到不可思议，这和斯罗居普的区别简直太大了。他反复玩味着其中的几种差异：自上而下，业务导向，工作能力，授权他管理好自身工作，负责实现业务目标的经理。这样肯定就没什么可争论的了，不像在斯罗居普，还得争论是

否达标。要么达标，要么未达标，杰克确信如果自己未能达标，史蒂夫肯定会让他承担责任。他最好还是赶快去和自己的手下谈一谈业绩合同的事。

六个月之后

“杰克，有空到我这里来一趟，我想跟你谈谈我们刚刚完成的第二季度业绩检查情况。他们又给我设定了一些新的目标，我要和你讨论一下。”

几天后，杰克去见史蒂夫。“我们的第二季度业绩检查很不错。他们很欣赏你的培训战略计划，因此你得推动该计划的实施。你决定好从哪儿获取培训所需资源了吗？是用内部员工组建小组，还是请顾问，或是两者都用？还是整个外包出去？”杰克回答说他还考虑这件事。虽然成立自己的小组是个不错的主意，他还是觉得对于某些特定课程而言，聘请外面的培训人员可能会更灵活一些，这也是他与两位助理培训经理基迪和桑笛目前的共识。“你自己决定吧，”史蒂夫说，“但别忘了通知我一声。因为如果你打算外包的话，我们就得考虑一下这份合同。说到合同，”他接着说，“我的合同在上次季度业绩检查后有些变动，这对你也有所影响。有关主管决定对所有高层管理人员采用一种全面反馈体系。我的合同就是要在本季度末建立该体系。我需要培训部门的协助来完成此事。”杰克不明白为什么环球公司的主管决定采用全面反馈体系。这是不是太激进了？“的确是，”史蒂夫回答说，“但是如果说行为很重要，而且行为方式有正确和不正确两种，我们就必须对行为进行监督衡量。如果不采用全面反馈体系，那么工作助理所进行的改善不同职位员工所需的行为、技巧和知识的工作，还有什么意义呢？我们的计划就是明年要在所有的管理层中引进该体系。每位经理的业绩合同考核都采纳全面反馈体系。我们不能容忍对无效的行为继续进行奖励。将来如果对你的反馈很糟的话，不管你是否达标，你都拿不到奖金了。园艺公司可不能接受那种‘老式’经理。”

练习

思考

- 比较斯罗居普和环球两公司在述职及个人业绩管理上的异同。
- 比较比尔·坎德鲁和史蒂夫·乔治的管理风格的异同。
- 思考一下述职与业绩检查的直接与间接目标。
- 探讨述职管理中所涉及到的一些问题。