

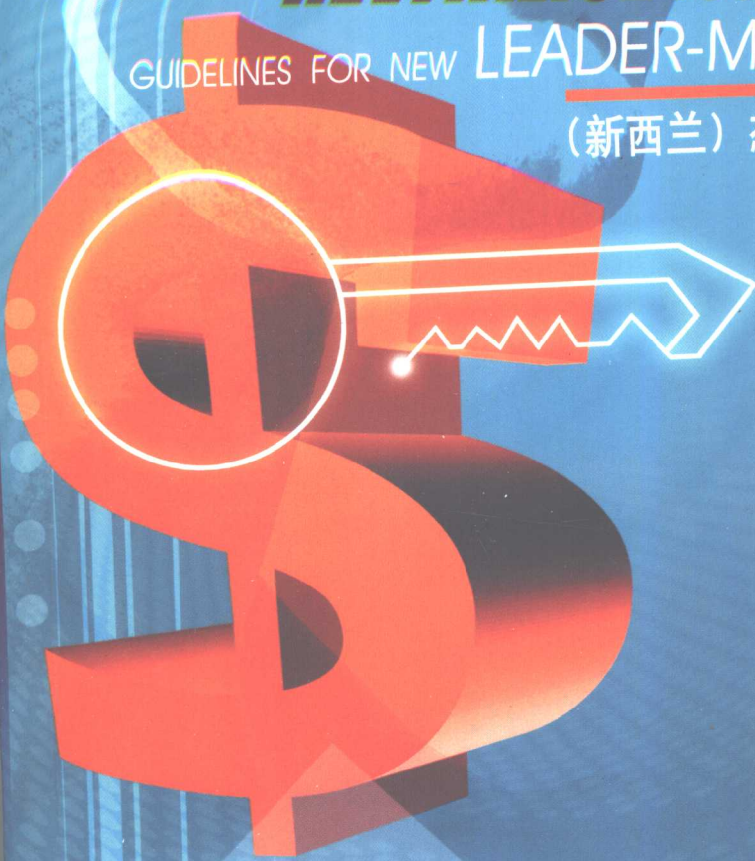
重振商机

新经理人行动指南

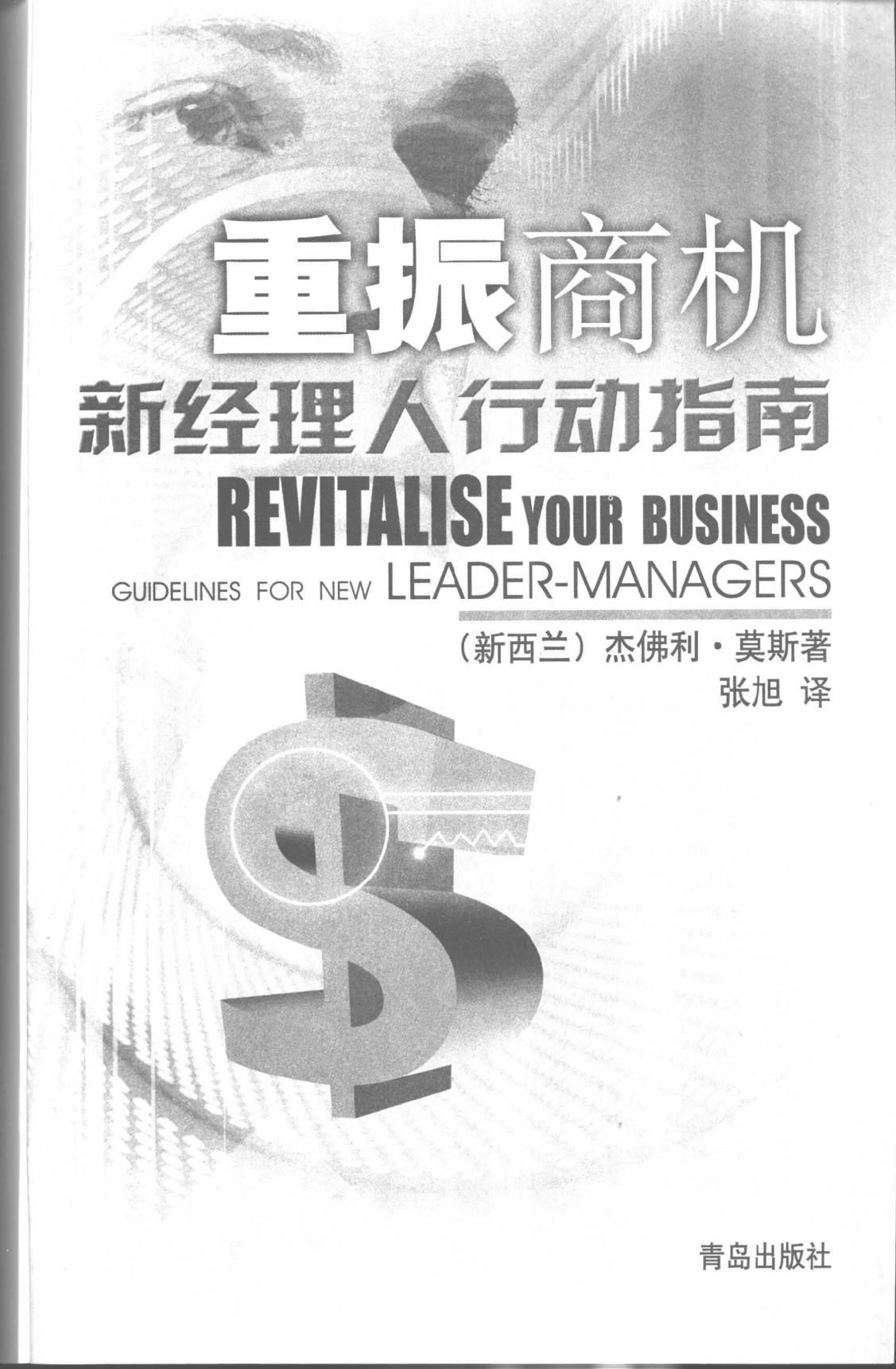
REVITALISE YOUR BUSINESS

GUIDELINES FOR NEW **LEADER-MANAGERS**

(新西兰) 杰佛利·莫斯著
张旭 译



青岛出版社



重振商机

新经理人行动指南

REVITALISE YOUR BUSINESS

GUIDELINES FOR NEW LEADER-MANAGERS

(新西兰) 杰佛利·莫斯著

张旭 译



青岛出版社

图书在版编目(CIP)数据

重振商机:新经理人行动指南/(新西兰)莫斯著;张旭译. —
青岛:青岛出版社,2002

ISBN 7-5436-2765-5

I. 重... II. ①莫...②张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090784 号

图字 15-2002-164 号

书 名	重振商机:新经理人行动指南
著 者	(新西兰)杰弗利·莫斯
译 者	张 旭
出版发行	青岛出版社
社 址	青岛市徐州路 77 号(266071)
邮购电话	(0532)5814750 5814611—8662
责任编辑	郭东明
装帧设计	徐凤宝
出版时间	2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷
印 刷	青岛胶南印刷厂
开 本	16 开(787×960mm)
印 张	17.25
字 数	200 千字
ISBN 7-5436-2765-5	
定 价	20.00 元

(青岛版图书售出后发现缺页、散页、错装、倒装、字迹模糊等,
请寄回承印厂调换。电话:0532-8183519 邮编:266400)

作者简介

The Author

杰弗里·莫斯(Geoffrey Moss)的作品得益于其丰富的实践经验。在事业早期,他就离开原来的职位,受聘为政府机构组建一家大型新部门。这些年来,他亲身经历了管理模式的诸多变革。

莫斯曾在新西兰(农林渔业部)、新加坡(新加坡管理学院)、斯里兰卡(锡兰商会、管理学院和农业部)、孟加拉国(规划和发展学院、中央附属资源发展学院)、泰国(联合国开发计划、湄公学院)和西萨摩亚(南太平洋大学)举办管理技巧培训班。他还就企业信息交流问题在新西兰行政管理学院、惠灵顿维多利亚大学和新西兰警察学院进行讲学。

莫斯现为新西兰演讲学会会员、新西兰农业科学院名誉会员,曾担任美国艾森豪威尔文化交流基金会会员。他还曾经担任新西兰农林渔业部信息和管理服务司司长,联合国发展计划(农业和乡村发展)曼谷分部的高级策划。

现在,莫斯在新西兰惠灵顿经营自己的公司。

杰弗里·莫斯的著作已由 23 家出版社,用 9 种语言在 16

个国家出版发行。

杰弗里·莫斯的其它著作有：

- | | |
|--------------|-------------------|
| 《言行一致》 | 《新经理的生存技巧》 |
| 《形象化的方法》 | 《有说服力的陈述》 |
| 《培训方法》 | 《新的地平线》 |
| 《推进农业的发展》 | 《明天的管理》 |
| 《促进农业发展工作手册》 | 《为忙碌者节省时间》 |
| 《培训手册》 | 《不断跳槽的人》 |
| 《传播你的思想》 | 《高效的秘诀：经理人时间管理锦囊》 |

《追求成功》

鸣谢

在此特别感谢乔伊斯·莫斯对本书的编辑。

我还要对来自许多国家的经理们表示感谢，他们把自己的思想和经验告诉了我。没有他们的帮助，本书不可能问世。

题献

谨以此书献给罗比恩、格雷米、林特和大卫，以及他们的家人查尔斯、凯瑟琳、米尔顿和比埃。

使本书成为你的工作手册：

1. 阅读本书时,在重要段落和语句下做出标记。
2. 每章阅读完毕,回答“反思、检查和行动”部分的问题,以帮助你筹划变革。
3. 把它作为备忘录。若需要信息或对某件事情有把握,请阅读相关章节。
4. 经常阅读本书,考察你的计划进展状况,使你保持正确的方向。

“听过的我会忘记。

见过的我会记得。

做过的我才明白。”

“变革是一个连续的进程,而不是最终目标;是一个不间断的旅程,而不是目的地。”

引言

Introduction

变动的工作场所

多年前,我在萨摩亚南太平洋大学工作。大学的前任副校长约见了我说:“杰夫,你曾当过经理。希望你能就如何管理的问题,为毕业班的学生作些演讲。据我所知,他们明年毕业回国后,多数人将会成为经理。”

演讲结束后,学生们让我给推荐一本适用于环太平洋国家的实用管理著作。我推荐不出来,于是便将演讲稿汇集起来,以《新经理的生存技巧》为题出版。结果令我大吃一惊,这本书非常成功,它以多种语言在欧洲和亚洲国家出版发行。出版者之一的新加坡管理学院询问,这本书能否作为为期3天的经理研讨班的基本教材。到目前为止,我已在新加坡和其他亚洲国家主持了25个类似的研讨班。

亚洲为研究不同的管理技巧和技术提供了极富吸引力的

实验场。数百位经理向我讲述了他们的经验,我们相互之间受益匪浅。许多经理来自不同的商业机构,这些机构在企业文化和管理模式上存在巨大差异。有人为欧洲公司工作,还有人为美国、日本、中国、新加坡、印度尼西亚、泰国、越南和斯里兰卡的企业工作。固然,在不同的种族、国家和机构之间从事管理和商务活动时,应该认识到巨大的文化差异,但基本的管理原则是一致的。

本书是对这些研讨班期间部分学习课程的总结。

我知道,每个人有各自的特点,每家公司企业有自己的特殊情况,每个国家也有其特殊国情,因此,应鼓励经理们去总结自己的经验并付诸实践以解决实际问题,而不是照搬国外专家的经验。

经理的新角色

初为经理时,老板曾忠告我:“永远要做到公平,永远要有信心、恒心和耐心。”这句忠告依然适用,但此后,管理模式已发生巨大的改变。在往日,经理总是以独断的口吻发号施令:“去,做那件事去!”,但在今天,经理则会换种方式说:“来,让我们一起来完成这项工作吧。”经理的角色已经走出独裁者的身份,转而扮演一名团队领导者、沟通者、协调者、推动者和指导者。正如一位成功经理所言:“若靠指挥和控制他人,能获得所想得到的 80%,你已经算是幸运的了;但是,借助于良好的领导、激励和指导,你则可以有 110% 的收获。”

你要优先考虑的事情是什么？股东、雇员还是客户？

确定工作的轻重缓急

经理优先考虑的应该是员工。如果员工心情不愉快、缺乏热情，你的顾客就不会获得满意的服务，股东也因此蒙受损失。

今天，成功的经理必须意识到，对于利润的创造而言，最重要的资产不是可供利用的资本资源，而是富有激情、效率和有满意感的劳动者。成功领导者的新角色是帮助员工实现其梦想和抱负。如果经理招募到理想的员工，并且设法使其从工作中获得满足，那么，他就能留住员工，形成一个充满生气、快乐的劳动团队。

许多业务已变得愈来愈小，愈加具有个性化。竞争的加剧意味着对顾客的高品质服务较之以前更为重要。“成功源于关爱”已成为许多机构的箴言。现在，后续服务、尽力保留客户是市场的主要特征。让顾客满意永远是第一位的。

成功的经理必须拥有良好的处理人事关系的技巧。他们要与员工和客户和睦相处。对于自认为有利于企业利益而需要实施的一切变革，经理都应与员工沟通并获得他们的支持。经理必须拥有提出统领全局的问题本领、善于倾听他人意见的品质、以及能鼓动和劝服他人的技巧。

新工具、新边界和新态度

电子革命改变了人们沟通、工作和生活的方式。

我们拥有能加快决策速度的新工具,也拥有迅捷的交流途径。边界已经模糊,市场已经开放。现在,更多的人在家中工作。但就管理实践而言,最大的进展莫过于人们认识到,所有雇员必须作为团队的成员来行动,支持公司向其目标迈进。

全球化竞争

近年来,国际市场开放和国际竞争成为主流。经营方式和工作方式已发生改变。如果你所从事的行业属于自由贸易,那么现在将面临全球性的竞争。

日益严格的经营规则

当前,制定新的、更为严格的政府规则和条例逐渐成为趋势,这一点在欧洲和美国特别明显。控制的蔓延降低了产出,阻碍了经济增长。与过去相比,现在经理要花费更多时间来应对这些规则。

这使中国、印度等国具备了竞争优势,在这些国家,涉及职业安全、健康与环境标准的条例不太严格,甚至尚付阙如。

机构变革

在具有良好声誉的公司中,多年来已形成稳定的工作条件和完善的规章制度。而现在,不断的变化成为一些公司的

法则。如果这些变化追求的是至善至美的工作环境、快捷的服务和低廉的成本,那么变化本身没有什么不好。

现在的发展趋势是,减少规章、将决策和责任向下委派。

规章条例限制了公司的发展。由于有人会滥用制度,公司往往要对规章条例做出规划,但管制和监督成本可能很高。将质量控制和全部责任委派给一线员工,除了给员工以更大的满足感外,还可节约大量的时间、精力和资金。

产品多样化

标准化产品一度成为时尚,但现在,越来越多的顾客要求全新或改良的模式。顾客的要求随着家庭、工作和经济环境的变化而变化。当新样式冲击市场时,下一种式样一定已孕育成型。

这一趋势可以追溯到小批量的生产潮流,以及客户需求型号和式样的多样化。20世纪90年代,日本汽车制造商比美国和欧洲厂商更为成功,原因在于其生产线可迅速调整,能生产出多种型号和式样,满足不同驾车者的需求。今天,小批量生产正逐渐取代大批量生产,其特征是根据具体顾客的意愿、款式和要求进行产品设计。

团队协作

在许多公司中,中层经理、监督者和质量控制员团队,已被小而灵活的团队所取代。公司根据产量、营销、配送等不同目的建立不同类型的团队。功能交叉的团队把不同团队的代

表组合在一起,有助于实现共同的目标,这样,会增加许多公司的成功机会。

在同一机构中,很少有工商企业能够熟练地使团队之间相互协作。成功的经理将这些团队组合起来,集中于单个目标。今天,拥有这一技巧的经理正在赢得高级职位。他们不仅降低了工资预算,而且更为重要的是,他们激励员工提高产量、改进工作质量。

责任委派

过去,员工获取实施新决策的许可要耗费大量时间,这使劳动者感到灰心。如果把责任下派给行动科层,员工能对决策和质量控制负责,则他们会为工作而感到骄傲,从中获得更多的满足。这将提高生产效率。成功的工商企业在工作中精心培训、有效引导员工,因此,员工能够承担这些责任。

员工流动

从前,人们将整个职业生涯交给一个公司或企业,而在今天,员工从一个机构跳到其它的机构颇为流行。这既有好处,也存在不少弊端。

为其他公司工作时获取的经验会产生“交叉受粉”效应(cross-pollination effect),它带来了新的观念和行为方式。但另一方面,训练有素的员工可能会流向竞争对手,生产诀窍随之泄露给竞争对手。

在一些国家,员工流动往往使工资上升,导致通货膨胀。

高额的生产成本迫使生产经营向劳动力成本低廉的国家和地区转移。

外部采购节约资金

在企业内部,人们曾一度从头至尾完成每项工作。今天,越来越多的工作转向外部采购。外部采购具有优势,即公司不必保有大量员工,承担诸如食宿、设备、福利、事故赔偿等方面的额外成本。

雇佣过多的员工不仅浪费资金,而且由于增加生产成本,也会使效率降低。

外部采购使公司能够对竞争性工作向国内或海外招标,因此,他们在生产淡季不必负担多余的员工。

许多公司进行产品设计,从外部采购部件,它们只组装和配送成品。甚至成品配送也往往由其它公司承担。

但是,在生产高峰或季节性时期,公司常常无法在当地雇佣到劳动力,或者劳动力不具备从事特定工作的技能。今天,许多公司从海外获取丰富廉价的劳动力。众多知名的欧洲或美国产品现在都在亚洲或印度生产。

这会引起本地失业增加、高素质劳动力减少、本国市场消费收缩、支持教育和健康服务的税收收入降低。在一些国家,这些问题已影响到民族和地方利益。

“现代管理实践注重提高业绩。为使员工和客户得到满足,我们应该听取更多的意见。”

按业绩付酬

根据业绩而非工作时间向员工付酬已成为趋势。这使人们对工作更富有责任心,生产效率也随之提高。

不利的方面是,员工很快变得筋疲力尽,工作质量降低。

如果根据业绩对员工付酬,经理往往更加无情,这会影响到员工士气。心怀不满的员工则选择离职,寻找新的工作。

一些公司赞赏按业绩付酬,但在推行这种付酬方式前,需要一个良好的、能够始终贯彻的平衡方案。气候变化或着经理无法控制的市场波动往往会影响产出和需求。

员工的适应性

不同于专家型员工,现在适应性强的员工已成为主流。过去,员工成长为专家,许多人终其一生从事同一种工作。今天,为积累新的工作经验,公司要在各部门间调配员工,这使他们具有更大的流动性和适应性,在旧秩序下常常没有被认为是的才能得到发掘。

“经验表明,通过学习新的技能,员工能获得更大的满足,而且一旦对公司运作具有更广的视野,他们往往能创新出更好的工作方式。”

可转移的退休金

员工流动使其老年保障成为一个颇为敏感的政治问题。

过去,退休金方案把人们束缚在一个公司内。更为新式的可转移退休金计划则允许员工在商业机构间流动,这样,他们就能够获得新的经验和观念。

工作保障不复存在

今天,越来越多的经理在确定期限内依合同而工作。工作保障迅速消失,因此,对经理而言,考虑本人的自我更新至关重要。他们必须不断提升自己的技能和职业素养,在工作经历中添加新的经验和业绩。

明天的经理和领导者应该具备宽阔的视野和社会良知。他们应该是出色的沟通者和委派者。成功与否将取决于他们激励和鼓动员工、帮助员工达到目标并实现其抱负的能力。

安逸无忧、毫无压力的经理的生活将不复存在,因此,经理们务必要记住,应该享受一种平衡的生活,保持健康和良好的幽默感。

反思、检查和行动

1. 列出开始工作以来,你在工作场所看到的变化。
2. 你最近观察到的国际性趋势是什么?
3. 全球性竞争是否影响到你的业务?

如果有影响,你的产品和服务能否参与市场竞争?

4. 与竞争对手相比,你有何优势?
5. 你预测未来有何趋势?

6. 这些趋势将如何影响本公司？
7. 哪些趋势对本公司不会产生影响？
8. 你为什么认为本公司会不受这些趋势的影响？
9. 重新阅读引言部分。你愿意在本公司实施何种变革、引入哪些新的指导？

公司重整的 3 个主要阶段：

1. 公司重构
2. 激活企业
3. 重建信心