



经理人的终极管理资源!

(美) 鲍伯·尼尔森 彼得·埃克诺米 著 赵雪 译

THE

MANAGEMENT

管理圣经

BIBLE



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

THE MANAGEMENT BIBLE

管理圣经

(美) 鲍伯·尼尔森 著
彼得·埃克诺米
赵 雪 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Bob Nelson, Peter Economy: The Management Bible

Copyright © 2005 by Nelson Motivation, Inc. & Peter Economy, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3315

图书在版编目(CIP)数据

管理圣经 / (美) 尼尔森, (美) 埃克诺米著; 赵雪译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 9

书名原文: The Management Bible

ISBN 7-121-01193-X

I. 管… II. ①尼… ②埃… ③赵… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 044820 号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京市天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

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: 13 字数: 220 千字

印次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

定价: 26.00 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。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

放眼世界，全球市场步入了市场经济的轨道，商机随处可寻，公司逐鹿全球。综观各企业的成败经验，人们普遍达成一个共识：当今市场竞争中出色的人才管理是企业生存的决定性因素！当今出版业，各种有关管理技巧的书籍充斥眼帘。然而，在林林总总的管理学图书中，译者认为本书是各位经理人的终极管理资源。可以说，一册《管理圣经》在手，何劳去翻阅其他管理书籍呢？

本书是由鲍伯·尼尔森和彼得·埃克诺米两位管理大师的精诚合著之作。鲍伯·尼尔森是世界公认的顶级管理专家，尼尔森激励公司的创始人兼董事长，处于世界领先地位的培训公司布兰佳培训发展公司的副总裁，在公司管理、员工激励、授权、认同和奖励、绩效改进以及领导能力等领域堪称世界级管理大师。彼得·埃克诺米现任《领导者对领导者》杂志的联合编辑，曾与尼尔森合著畅销管理书《管理傻瓜手册》，且为《掌舵：探究恶水的企业课程》的合著者。

《管理圣经》是当今内容最全面的管理学著作。它具体详尽地剖析了当今经理人和管理者面临的所有课题，不论是初涉管理领域的读者还是精通管理的专家，他们都会从中受益匪浅。本书共分5个部分：管理的艺术和科学、领导能力、实施、打造高绩效的公司以及管理挑战。各部分内容又分为若干章节，系统地阐述了公司管理的方方面面，从聘用、解雇员工到激励员工，从发展、指导员工到委派授权，从如何与员工交流沟通到如何展开团队合作，等等，这些都是当今成功经理人必须具备的技能。此外，本书通过列举大量企业高级管理者的访谈录、实际案例以及关键管理事务分析，生动具体地告诉读者如何有效地运用所述管理理论和思想，并为各位经理人提供了解决公司日常管理问题的切实可行且行之有效的方法。不仅如此，本书还提供了真理性建议和技能，帮各位读者更快、更透彻地了

解日益变化的当今商界，成为高效高产的经理人。

不同于以往的管理学著作，本书可供各个层次的管理者阅读。初次涉足管理领域的读者将会从本书中发现通俗易懂、生动真实的管理理论和基本理念。本书在讲解重要管理思想的同时，运用了大量的实例。书中设有“鲍伯和彼得咨询”专栏，回答各位管理经验欠佳的管理者提出的一些问题和困惑。本书将会让读者熟知如何在现实管理工作中运用书中理论。

拥有更多管理经验的读者，将会有另一番收获。本书囊括了两位作者在以往著作中的理论精华，包含了管理工作中的各种技能，并提供了顶级企业管理精英在管理生涯中的经验总结。他们用独特的视角、犀利的眼光准确真切地向我们揭示了商战现状和坦言面对挑战的真实感受。

精通管理的专家们也将从本书中受益。他们可以结合自身管理经验，对照书中理论和实例，进行深刻的自我剖析，总结成败，再创辉煌。

《管理圣经》是当今经理人成功管理的亲密朋友、秘密武器。翻译过程中，作者精辟深刻的论述和具体贴切的实例常常令人拊掌赞叹。面对经济全球化，尤其我国加入世贸组织后，许多企业管理者都具有强烈的危机感，希望更快地提升业绩，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。他们急需一本内容全面、通俗易懂的终极管理圣经来指导和帮助他们。因此，本书的及时引进和出版具有特殊的意义。

著名管理学家彼得·杜拉克曾经说：“当今社会是一个管理社会，我们的工作、生活无不处于管理之中，因此管理不仅仅是CEO或者各级主管的事情，每一个人都需要了解管理的基本要义。”我相信，各类读者，无论是企业的领导人还是一名普通的管理者，都能够从中受益。希望读者读完本书后能够对管理有更清晰的认识和更深入的思考，并使自己的管理更上一层楼。

你是一位公司管理者吗？你想成为公司管理者吗？你想成为出色管理者吗？《管理圣经》可实现你的一切管理梦想。让我们共同分享追求成功的喜悦吧！

赵 雪

2005年6月

引言

商业环境发生了怎样的变化？当今市场的地方性、国家性甚至全球性的特征都表现在哪里？发展迅猛的电信科技如何极大地缩短业务时间？在遵守具有影响力的决策的同时，员工如何寻求做出更伟大的成绩？这些都是时下人们谈论最多的问题。毋庸置疑，当今商界发生了前所未有的巨大变革。为了应对这些新挑战，经理人必须做出相应的改变。

瞬息万变的商界中，传统的员工管理方法已不时宜。本书将阐述如何改进传统管理方式，使你成为优秀的公司管理者。

不论你是初次涉足管理领域的新手还是精通管理的行家，你都会发现本书涵盖了使你成为杰出管理者所必需的各种技能。本书内容广泛，包罗万象：如何聘用最优秀的员工；如何激发、教导员工，并成为他们的良师益友；如何确立目标，实施计划；如何增强员工责任心，开展团队协作；如何惩罚员工。本书通俗易懂，可读性强，可谓当今公司管理学书籍中，内容最全面，时代气息最强，最具权威和指导性的一本著作。

全书通过以下 3 个特写，为读者提供了商业动作的成功经验，从而将管理这一主题上升到一个新的认识高度。

- **现实写真** 追踪各经典名言在现实中发挥作用的途径，使读者能够从经验丰富、阅历资深的经理人和在管理及领导方面造诣颇深的作者那里总结经验，为其掌握管理技巧提供便捷。
- **大局专栏** 收集了在瞬息万变的商界中，顶级企业大亨认为经理人获得成功的最关键因素。本部分以一问一答的形式展开，各位顶级领导者坦诚自己面对挑战的真实感受，并毫不保留地与大家分享其

管理经验。

- 鲍伯与彼得咨询 重点解决笔者收到的国内外经理人提出的现实商业中的各方面问题。在这部分，读者也许会找到自己所面临问题的解决方法。

笔者真诚希望读者能够喜欢这本书，希望它能助你成为更出色的经理人。如果你想进一步获取相关信息，请登录我们的网站 www.nelson-motivation.com（鲍伯）或 www.petereconomy.com（彼得）。如果你有问题或建议，请直接和鲍伯联系，他的电子邮箱地址为：bobrewards@aol.com。对此，我们深感荣幸。

敬盼来信！衷心地希望你在管理道路中万事亨通，无往不胜。

鲍伯·尼尔森（Bob Nelson）

加利福尼亚州圣地亚哥市

彼得·埃克诺米（Peter Economy）

加利福尼亚州拉霍亚市

目 录



第 1 部分 管理的艺术和科学

第 1 章 经理人的职责	2
什么是经理人的职责	3
激励员工	4
委派授权	6
支持员工	7
与员工交流	8
第 2 章 挑战变化	11
变化无时无刻不在进行着	12
应对变化的 4 个阶段	12
应对细微的变化	15
抵触变化的 7 种危险信号	16
当危机降临时	18
帮助员工应对变化	21



第 2 部分 领导能力：人事管理

第 3 章 聘用并留住最优秀的人才	26
如何聘用并留住最优秀的人才	27
职位描述	30

寻找最佳人选	31
成为最出色的面试官	33
核查简历内容	37
下达录用通知	39
第 4 章 激励员工	41
世界上最卓越的管理原则	42
员工想要什么	43
激励 21 世纪的员工	43
6 个“尽量”	46
注意奖励方式的创新	48
构建低资金投入的奖励体系	50
激励员工的有效方法	51
第 5 章 指导和培养	54
高效指导	55
教练员的职责	55
简捷三步走原则	57
权衡转折点	58
教练员的一天	59
指导方法	61
第 6 章 良师指导	63
塑造优秀员工	64
为什么要重视员工发展	64
职业发展规划	66
帮助员工自我发展	68
如何成为员工的良师益友	70

**第3部分 实施：采取行动**

第7章 确立目标	74
目标促使事情成功地发生	75
设定 SMART 目标	77
目标越少越好	79
与员工交流目标和愿景	81
时刻关注你的目标	82
创造条件，实现目标	83
第8章 授权委任	86
授权的威力	87
授权误区	88
授权的6个步骤	91
必须授权员工完成的工作	92
不能授权员工完成的工作	93
当授权出现问题时	95
监督工作进度	96
第9章 监督员工绩效	98
贵公司运转正常吗	99
确定关键性绩效指标	99
付诸于实践	103
世界级监督手段	106
将数字化目标付诸实践	108
第10章 培养责任	109
绩效评估过时了吗	110
为什么要展开绩效评估	110
设立评估体系	112

警惕评估陷阱.....	113
现行绩效的反馈.....	114
反馈, 反馈, 再反馈.....	116
变化环境中的其他需求.....	117
设定良好绩效体系的决定因素.....	118
责任的实质.....	119
评估: 不要搞突然袭击.....	120



第 4 部分 打造高绩效的公司

第 11 章 促进交流, 增进沟通.....	124
沟通促进公司正常运行.....	125
消失的聆听艺术.....	126
出色讲演.....	128
形成文字.....	132
科技的力量.....	133
第 12 章 团队协作.....	135
团队协作推动公司前行.....	136
传统方式遭到淘汰.....	136
团队授权.....	139
团队协作.....	140
营造团队文化.....	141
团队和科技.....	145
第 13 章 提高会议有效性.....	147
会议推动团队工作.....	148
会议存在哪些问题.....	149
实现高效会议的 8 个关键问题.....	151



第 5 部分 管理挑战

第 14 章 惩罚和纠正措施	156
为什么要惩罚员工	157
惩罚员工对你意味着什么	157
绩效是重点	160
双轨制员工惩罚体系	161
员工惩罚的 5 个步骤	165
设立员工改进计划	168
第 15 章 解雇	170
当所有措施都无济于事时	171
不同类型的解雇	171
为什么要解约	173
经理人逃避解雇员工的原因	174
裁员	176
解雇员工：仁爱宽容	177
解雇员工：有凭有据	178
解约的 3 个步骤	179
第 16 章 道德规范和办公室政治	181
什么是道德规范和办公室政治	182
道德规范不仅仅是成功的早餐	182
熟练处理办公室政治	185
真假交流	188
管理你的上司	191
后记	193

第 1 部分

管理的艺术和科学

THE
MANAGEMENT
BIBLE

第1章

经理人的职责

你的周围是
一个全新的世界……

本章告诉你：

- ✓ 经理人的职责是什么。
- ✓ 经理人如何通过他人的协作顺畅地开展工作。
- ✓ 什么是传统的管理功能。
- ✓ 如何激励员工，挖掘其潜能。
- ✓ 委派授权原则。
- ✓ 员工需要经理人的支持。
- ✓ 世界因沟通而运转。

什么是经理人的职责

经理人走马上任后最先提出的（甚至自问的）问题中，有一个就是：我现在该做什么？

一般说来，新任经理人往往会得到这样的答案（这个答案可能是你在学校里所学的），即管理的四大传统功能：策划、组织、领导和控制。不过，通常没有人会告诉他们答案。这些经理人没有接受过任何培训和指导，他们只是新近录用或被提升做经理的。

- **策划** 经营公司如同驾驶一艘轮船。要想到达目的地，你必须制订一个方案，即绘制一张地图，来指引前进的方向。经理人的工作就是提出并制订工作方案，来确定以下工作内容：公司未来发展的方向，公司产品及服务，生产及产品递送的策略，目标客户及销售价格。这些方案中应包含公司的愿景和使命及实现目标的具体策略。
- **组织** 确立实施方案后，经理人必须组织公司全体员工将这些方案付诸实践。经理人通过构建公司组织结构来实施他们的计划。通常情况下，他们会形成一个分工明确的、具体的公司组织结构图，将公司分为不同的部门、处、室等不同层面，并配置人力资源。此外，经理人还设立各种体系和程序合理调配公司人力、财力和其他资源。
- **领导** 经理人应该领导全体员工，激励他们迅速、高效地实现公司目标。人们大多认为领导能力是经理人事业成功的关键因素。杰出的领导人通过激发员工做出非凡成绩，从而实现公司的伟大目标。
- **控制** 为了实现公司及其个人目标，经理人必须根据公司目标，确定绩效衡量标准，评估并汇报实际绩效情况，然后比较二者的差距，从而做出必要的工作改进或防御性措施。

上文列举了管理的典型功能，这固然无可厚非，但它并不全面。经理人和员工现在已形成一种新型的合作伙伴关系。这种关系构成了当今公司中的新型现实环境：经理人逐渐认识到他们不能命令员工创出佳绩，他们必须营造一个氛围，激励员工自己渴望做出非凡成绩。与此同时，员工也逐渐意识到，如果想在商场层出不穷的变化中生存下来，他们必须比以往

更尽心竭力地为公司做贡献。

挖掘员工潜能是管理的新型功能，它主要包括以下几个方面。

- **激励** 当今经理人能够促使事件的发生。卓越经理人办事能达到事半功倍的效果，他们能够绘制辉煌的发展愿景，激励员工发挥其最佳工作状态，鼓励其为实现愿景努力工作。
- **授权** 授权给员工并不意味着经理人不再管理公司事务，它是指充分赋予员工权力及必需资源，以使之能够创造非凡业绩。有效的管理可以协调团队为实现共同目标做出的努力。分配任务时，经理人能够充分挖掘员工的创造力，增强其责任感。
- **支持** 当今经理人应该充当教练员、顾问和同事的角色，而不应是监视员工工作的监督者，也不是吆五喝六、厉声厉色的公司统治者。营造支持性公司文化的关键就是创造一个交流顺畅，员工可以开诚布公提出建议的文化氛围。公司必须允许员工畅所欲言，真实表达其心中的顾虑，而无须担心会因为自己说的话而受到惩罚。此外，公司必须允许员工犯“善意无心的错误”，并鼓励他们从中总结经验，吸取教训。
- **交流** 交流是公司赖以生存发展的生命源泉。信息就是能量。随着办公速度的日渐加快，公司必须以更快的速度与员工交流信息。当今商场风云万千，瞬息万变，这要求公司上下更多更频繁地展开交流，增强公司与员工之间关于对员工产生直接影响的变革以及公司机遇和需求等方面信息的交流。

如果能实现上述新型功能，你就会发现公司员工都以高尚的职业道德感和企业忠诚投身于公司建设，高效高产地工作，随之而来的是更优秀的产品、更优质的服务、更满意的顾客和更令人欣喜的效益。这些不正是经理人所期望看到的结果吗？

激励员工

如果能让公司所有员工都能达到最佳工作状态，创出最佳业绩，那该

有多好啊！请看下文，它将助你实现这个梦想，助你充分发挥员工潜能，达到最佳状态。但是，实现这一目标的手段并非召开动员大会或威胁强制，下达命令，而是激励员工，发掘其潜在热情和才能。

那么，经理人应该做些什么呢？

- 构建一个内容清晰的公司发展愿景，并经常与员工对此愿景展开广泛的交流。
- 询问并听取员工的想法和建议，可能的话，随时让员工参与实际工作，将其想法和建议付诸实践。
- 时刻关注员工在工作中的需求，确保营造一个有利于员工充分发挥才能的工作环境。
- 不要整天将自己禁锢在办公室里，定期深入基层，探望各个工作岗位上的员工，鼓励并激发他们。
- 诚实真挚地对待员工，切勿试图粉饰太平，弱化负面消息。
- 一诺千金，不要做出无法实现的承诺。

目前，你如何激励员工？你是否真正了解员工的需求？你是及时采取措施尽量满足员工需求，还是一再拖延，能拖就拖？切记，员工是最重要的财富，一旦激活这笔财富，它将创造出价值更高的财富。

⑦ 鲍伯和彼得咨询

什么是日本式管理风格？

所谓的日本式管理风格源于日本社会。日本社会强调高度统一性团队决策。在日本，商场（及社会）的集体利益永远高于个人利益。因此，经理人不应当对员工发号施令，而应依托与员工的共同理想来领导他们。总的来讲，日本经理人鼓励员工献计献策，积极提出公司改进方案，激励其积极参与公司决策。日本公司的员工参与度远远高于美国多数公司。日本经理人精心设立员工谏言体系，听取员工意见，因而经理人一旦做出决策，员工便能将之快速付诸实施。此外，日本经理人往往更重视长期关系和长期策略。威廉·大内（William Ouchi）在其管理学著作《Z理