

THE LITTLE BOOK OF

BIG

**MANAGEMENT
QUESTIONS**

The 76 Most Important Questions
— and How to Answer Them —

管理问题书

经理人必知的

76个管理真相

[英] 詹姆斯·麦克格拉斯 (James McGrath) / 著
赵欣 胡柏翠 / 译

管人 | 管项目 | 管钱 | 带团队
76大管理难题随手查、全解答

一本写给各级管理人员的管理案头书

THE LITTLE BOOK OF



MANAGEMENT
QUESTIONS

The 76 Most Important Questions
— and How to Answer Them —

管理问题书
经理人必知的
76个管理真相

[英] 詹姆斯·麦克格拉斯 (James McGrath) / 著

赵欣 胡柏翠 / 译

中国人民大学出版

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

管理问题书：经理人必知的 76 个管理真相 / (英) 麦克格拉斯著；赵欣，胡柏翠译 .—北京：中国人民大学出版社，2016.3

ISBN 978-7-300-22415-2

I. ①管… II. ①麦… ②赵… ③胡… III. ①组织管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第021123号

管理问题书：经理人必知的 76 个管理真相

[英] 詹姆斯·麦克格拉斯 著

赵欣、胡柏翠 译

Guanli Wentishu: Jingliren Bizhi de 76 ge Guanli Zhenxiang

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32开本 版 次 2016年3月第1版

印 张 7.375 插页 1 印 次 2016年3月第1次印刷

字 数 134 000 定 价 49.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

多年前我曾听过这样一个故事，某位经营着几十亿英镑资本的企业首席执行官在一次采访时被问道：“你有压力吗？”他回答：“没有，但我传输压力。”

我不知道这个故事是真实的还是虚构的，但它却蕴涵着一个管理方面的至上真理：承受压力最大的不是高层，也不是底层，而是处于中间的人——那些备受非议的中高层经理人员，他们就是夹在压力三明治中间的肉。他们一方面要想方设法调解劳资双方的需求矛盾，另一方面要努力地做好自己的工作，建立并维持工作以外的生活，还要耐着性子对待每一个走进他们的办公室说“能耽误你一会儿吗”的人。如果没有这些作为中流砥柱的经理人员，组织的愿景和战略规划永远都不可能实现，员工们也茫然不知工作的方向和意义所在。

本书有两个目的：

- 通过为每位经理人在其职业生涯的某个阶段都会面临的众多问题提供解答，让初、中、高三级经理人的生活更为轻松；
- 为那些未来想要成为职业经理人的提供帮助。

然而，当经理人遇到问题的时候，他们通常会不知所措，也不知该向谁咨询。有时他们并不想寻求帮助，觉得那是一种

软弱的表现。于是他们便试图自己解决问题，从实践中学习。然而，这种方式不仅耗费时间，而且在他们学习的过程中，小问题有可能会演变成大灾难。本书将帮助你消除这种隐患。

本书所要解决的问题正是经理人员在其整个职业生涯中所面临的问题，因此你会发现有些问题与你和你目前的情况相关性更高。那很好。我很乐意你能通读全书，随意挑选最符合你当前需求的问题，并且请将此书放在手边——你永远不知道什么时候就会用到它。

本书内容

这本书涵盖了经理人员常问的 76 个问题。为帮助你找到所需答案，每个问题均用清晰简练的语言加以表述，但千万不要因问题表面的简单化而困惑。答案并非一蹴而就，而且任何一个问题如果回应有误，都会给你造成严重的后果。

这些问题将分为七部分。你可以就如下这些问题得到建议：

- 自我管理；
- 管理他人；
- 管理项目；
- 领导更大的组织；
- 与客户及供应商打交道；
- 管理工作计划和预算；
- 理解财务术语。

前 言

本书注重相关性和实用性，因此你可以在短短几分钟之内便得到颇为复杂的问题的答案。与很多管理书籍不同，本书还就如何应用其中的方法解决你的问题提供了详尽的建议。

前六部分的所有问题均遵循如下四段式结构：

- 为什么很重要；
- 问题背后的商业思考；
- 你该做什么；
- 问一问自己。

第七部分“理解财务术语”略有不同。作为经理人，你需要理解你的会计跟你谈论的内容，并能够提出有意义的问题。然而，你并不太可能会被要求应用这一信息（除非你本身是一名会计——而那样的话，你也就已经知道这部分的内容了），因此，这些内容仅供参考。“你该做什么”和“问一问自己”这两部分已经被省略了，但问题 76 除外，这一问题也采用了四段式结构，并就如何提高利润提供了建议。

问题与问题之间当然会有相互关联及重叠之处。为帮助你意识到这些地方，每个问题均有标记，我用这种方式引出涉及同一问题不同方面的其他问题。例如，如果你正在看问题 4，你或许想看看我对问题 20 的建议，因为这章也是关于节约时间的。

本书的价值

如果你真的想要成为一位更有效的经理人，并且愿意阅读、

思考和尝试建议，那么本书将：

- 帮助你处理每位经理人在其职业生涯中所面临的各种各样的问题；
- 为你提供思考你与员工、同事、组织内的关键成员、客户、供应商以及其他利益相关方之间关系的新思路；
- 通过提升你解决问题尤其是重要问题的能力，从而使你成为更加优秀的经理人；
- 改进你对所在组织运作环境的理解；
- 助你晋升，提升个人能力和获取更高权力。

但要想做到上述方面，你需要下点工夫。

如何最有效地利用本书

在本书的相关章节中，我相信你会找到对你很多问题的解答，而且能够相当轻松地实施这些建议。但是，你或许对部分答案持有不同意见，或许你只能在你的实际情况中部分地使用某一答案。书中所建议的方法或许并不适合你的个性或你所在组织的文化。那么没关系——任何问题都不止一种解决方法。任何声称自己已经考虑到所有可能选择的人其实根本没有考虑得那么全面。关键在于，给你的建议会令你作出反应，让你思考其他方法来解决问题和确立你自己的思维模式。

在阅读本书时，请记住以下几点。

- 本书内容对于从事生产及服务领域的经理人也是适

前 言

用的。这两个领域都是在生产“产品”。一家营销公司销售一种产品的过程,就是其“生产”产品的过程,正如一家生产汽车保险杠的公司生产汽车保险杠这种产品一样。因此,本书的内容对上述两个领域的经理人同样适用。你只需要问问自己:“这条建议与我的工作及流程有多少相关性?”并且根据你的具体情况对所给的信息稍加调整即可。

- 本书内容对于从事采购和销售的经理人同样适用。为外部客户提供的服务或对外部供应商所期待的服务标准为什么要与对内的服务标准有所区别呢?无论对内对外,你都必须尽力建立同样专业及友好的关系。
- 不要因为本书内容分为七部分,就认为,比如说,记录在第二部分“管理他人”中的内容不适用于其他部分——如第三部分“管理项目”,反之亦然。

我建议你准备一本反思日记,非常扼要地记下你所处理的重要问题,你都采取了哪些做法来解决问题及其产生的相应结果。当然,你肯定会因时间紧缺,而无法做到这一点。如果那样的话,你不妨在回家的路上花几分钟时间来回顾反思一下当天的要事。

用日记或反思作为一种分析成败的方法,试着理解为什么有的行动方案很有效,而有的却不是,以及如果你再遇到同样或类似问题时,你的做法会有何不同。要从成功和失败中汲取教训。失败并没有什么可耻的。伟大的吉米·格里夫斯

(Jimmy Greaves) 坚持认为，一流的射手能抓住每四次射门机会中的一次机会成功射中。这就意味着他们会有 75% 的失败概率，但他们知道这些失败是为了最终的成功所付出的代价。你就需要培养这样的心态。

通过反思你的所作所为，你会在潜意识中储存信息。这种无意识的知识——我称之为“隐性知识”（请参见问题 5），约翰·阿代尔（John Adair）称其为深层知识——即老一辈人所谓的直觉。这是甚至你自己都不知道你所拥有的知识，而它每天都在影响着你的思想和行动。例如，你是否曾花几个小时去纠结某一问题或决定，却突然间灵光一现想出了解决方法？而且方法全面完整，并且很有可能与你之前的考虑完全不同？这就是你的隐性知识在发挥作用。

最后，在你像平时一样开始试图把 12 小时的工作排进 8 小时之内时，有必要考虑一下孔子在《论语》中的话：“子绝四：毋意、毋必、毋固、毋我。”

遵循孔子教诲，你便不会谬之千里。最后，谨祝各位事业成功！

目录

第一部分\自我管理 1

问题 1

我的管理风格是什么样的 3

问题 2

我是管理人还是领导人 5

问题 3

我具有什么权力？能如何运用权力 8

问题 4

我如何能更智慧、更高效地工作 11

问题 5

我可以依靠直觉吗 13

问题 6

我如何能更好地接受负面的反馈意见 16

问题 7

我所做的事中哪些最能提升价值 18

问题 8

我如何能成功搞定我的老板 21

问题 9

我如何进行真正有效的展示 23

问题 10

我如何让会议更富有成效 26

问题 11

我如何让每个人都参与会议 / 在会议上献计献策 28

问题 12

我如何能有效地授权 30

问题 13

我如何制定更好的决策 32

问题 14

我如何树立职业形象 35

问题 15

我如何管理自己的职业生涯，并为晋升做好准备 38

第二部分\管理他人 43

问题 16

我如何能在招聘中撞到好运，不断挑选到适合的人员 45

问题 17

我对自己员工的日常工作应该了解多少 47

目 录

问题 18	
我如何能提高团队的生产率	50
问题 19	
我如何利用员工培训和提升来提高绩效	52
问题 20	
我如何能杜绝反复出现的问题	54
问题 21	
我如何能激励员工	57
问题 22	
在预算紧张的情况下，我如何奖励员工	60
问题 23	
我如何处理员工之间的争执	62
问题 24	
我如何能给员工负面的反馈，而不打击他们的积极性	65
问题 25	
我如何能让公司高层注意到我和我的团队	67
问题 26	
我如何能激励一群表现欠佳的员工	69
问题 27	
在变革过程中的每个阶段我该做些什么	72
问题 28	
我如何对待反对变革的人	74
问题 29	
我如何为自己和员工设立目标	76
问题 30	
我的员工们是如何看待他们与管理层的关系的	79

第三部分\管理项目 85

问题 31

项目管理的三原则是什么 87

问题 32

作为项目负责人，我该做些什么 89

问题 33

我的项目组需要何种综合技能和态度 91

问题 34

我如何建立团队精神 94

问题 35

我如何规划项目，并设定重要阶段 96

问题 36

我如何计算项目的时间 98

问题 37

我如何将与项目相关的风险降至最低 101

问题 38

我如何能在计划时间内完成项目中最重要的一部分 104

问题 39

我如何在预算范围内按时完成项目 106

问题 40

我如何能提高团队的有效性 109

问题 41

我该如何处理对已启动项目进行变动的要求 111

问题 42

如果项目出了问题，我该怎么办 113

目 录

问题 43	
我如何能将自己的经验教训传授给其他项目经理	115

第四部分\领导更大的组织 119

问题 44	
组织的文化是什么？它适合我吗	121
问题 45	
怎样确认在组织内谁是我需要博得青睐的关键人物	124
问题 46	
我应该如何应对组织政治	127
问题 47	
我应该如何参加组织政治之争并且占据上风	129
问题 48	
有些变化可能影响到我和我的组织，我怎么才能跟上这些变化	132
问题 49	
什么是组织处于危险之中或走向衰竭的信号	137
问题 50	
我在哪儿才能找到那张显示组织实际结构的组织机构图	140

第五部分\与客户及供应商打交道 145

问题 51	
我怎样才能与我的客户建立积极的关系，并且让他们感觉我很重视他们	147

问题 52

回应客户投诉的最好方法是什么 149

问题 53

我能做些什么来提高产品质量 152

问题 54

我应该如何加强与供应商的联系 154

问题 55

我怎样才能成为更好的谈判者，从供应商和同事那里得到更优惠的条件 157

第六部分\管理运营计划和预算 161

问题 56

我应该在制订计划中充当什么角色 163

问题 57

我如何准备战略计划 167

问题 58

我如何准备运营计划 169

问题 59

我如何为我的团队设计愿景 172

问题 60

在正常时期我如何做好预算 174

问题 61

在困难时期我如何做好预算 176

问题 62

我如何有效地监控预算 179

第七部分 \ 理解财务术语 183

问题 63

现金和利润之间有何差异 185

问题 64

无力偿付债务和破产之间有何差异 187

问题 65

什么是物有所值 189

问题 66

预算和预测之间有何差异 191

问题 67

直接成本和分摊费用之间有何差异 192

问题 68

成本中心、交易中心和投资中心之间有何差异 192

问题 69

什么是贴现现金流 194

问题 70

收益支出和资本支出有何区别 196

问题 71

固定成本和可变成本有何区别 198

问题 72

什么是盈亏平衡分析? 为什么它很重要 200

问题 73

如何计算产品的售价 201

问题 74

四个最有用的财务比率是什么 202

问题 75

什么是成本效益分析 204

问题 76

如何增加组织的利润 205

结论 211

译者后记 212