



■ 云南人民出版社
■ [美] 巴巴拉·麦克伊旺
爱德华·克斯
福雷斯特·凯瑟科 著
谢庆宁 黄小年 译

ON BEING THE 怎样当老板

快速提升系列



ON BEING THE

怎样当老板

云南人民出版社

[美] 巴巴拉·麦克伊旺

爱德华·克斯

福雷斯特·凯瑟科

谢庆宇 黄小年

著
译

图书在版编目(CIP)数据

怎样当老板/(美)克斯等著;谢庆宁,黄小年译.——昆明:云南人民出版社,2001.9

(快速提升系列)

书名原文:On Being the Boss

ISBN 7-222-03240-1

I. 怎… II. ①克…②谢…③黄… III. 企业管理—基本知识
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 057274 号

ON BEING THE BOSS

Barbara McEwan, Edward M. krauss, and Forrest Gathercoal

Copyright © 1995 by Crisp Publications, Inc. Simplified Chinese language editions arranged through Amer-Asia Books, Inc. All rights reserved.

快速提升系列

怎样当老板

[美] 巴巴拉·麦克伊旺、爱德华·克斯、

福雷斯特·凯瑟科 著

谢庆宁 黄小年 译

责任编辑

段 雁

装帧设计

袁亚雄

责任印制

刘伟能

出 版

云南人民出版社

发 行

云南人民出版社

(昆明市环城西路 609 号 邮编: 650034)

印 装

云南新华印刷一厂 云南新华彩印厂

开 本

880×1230 1/32

印 张

3.125

字 数

50 千

版 次

2001 年 9 月第 1 版

印 次

2001 年 9 月第 1 次印刷

ISBN

7-222-03240-1/G·640

定 价

10.00 元

著作权合同登记号

图字: 23-1999-047 号

序 言

作为老板，你要花时间同许多人打交道，而这些人中有的也许与你情投意合、志趣相同，有的也许与你毫无共同之处，需要你解决的问题也是各式各样，因此，无论工作环境有多么舒适，你都需要承受精神上的压力。快节奏是现代工作的特点，电子邮件缩短了时间，拉近了人们之间的空间距离，加快了工作往来的频率，势必强调瞬间出现的问题必须得到及时解决。不同的雇员对问题的轻重缓急也会有不同的看法，所以对于怎样处理好工作上的混乱和紧张情况，作为老板的你起着极为关键的作用。

有些经理认为，提高生产率的最好办法是对雇员和合作者进行威逼与胁迫，因此，这些经理制造的紧张空气就会在工作场所蔓延，他们似乎认为，对于所有的人来说，自己就是问题解决者、顾问、法官和陪审团。他们好像并不相信那些工作认真负责的人；他们一贯偏重决策的过程，就像是知道什么对雇员最好、雇员需要做什么和什么时候做。其结果是雇员很快就会感到他们的投入并不受欢迎，从而会让人养成不好的工作态度和工作习惯，令人沮丧。

当你即将高升到经理职位时，对于管理工作，你可能有着自己独特的看法。你也许会想象着要以一种在电视中或什么地方所看到的冷静自信的方式进行管理，想象着你颇受欢迎，想象着你是一位开明认真的经理，通过建立一个民主的工作环境，授权于雇员，共同分享决策权；将“我的门永远是敞开的”作为你的座右铭。但是，当你真正作为经理之后，复杂的现实会取代你美好的梦想。

作为经理，首先必须学会注意到工作场合中各种各样的利益关系。每个人都有自己的想

法和打算，他们也许与公司的利益吻合，也许并不吻合。当你力图把雇员队伍组建成一个民主团体的同时，还得把握好做事的分寸。你要对欺瞒上级的行为负责；要对妥善处理公众关系负责；要对雇员的需要、抱负等负责。尽管你本意不坏，想搞好工作，但你可能会使用恐吓、威胁等手段，并且自我辩护说：“很管用。这样一来，问题就解决了。”我们向你提出的问题是：“使用那些方法真的就那么有效吗？”当你以侮辱和激怒雇员的高压手段来提高他们的工作效率时，你可曾想到最终的结果会是什么？你将同日趋不喜欢和不信任你的人打交道，这种压力又会让你的身体和精神支撑多久呢？

本书的重点将针对那些保守的意识，在维护一个安定和舒适的工作环境的同时，向你提供如何实现上级主管期望的详细策略；提出如何进行团体建设和有效交流的方法；教你如何避免那种让人分心的混乱情况的出现，包括对职业道德的探讨；让你置身于真正的实际问题之中，并激励自己去解决它们。本书除了对一些概念进行解释外，还提出了一些具体的解决问题的建议，以启发你在问题出现时对如何控制损失和如何提前预防突发性问题的思考。

形成民主的管理风格需要时间，并且需要在实践中完善。但随着雇员感觉到自身价值的存在和受到尊重时，高水平的生产力就会出现。本书将提出一系列类似于“导言”中提到的事例，阐明开创和维护一个符合民主与职业道德要求的激励人的工作环境所需的一些原则；以“你是某公司的经理”的虚拟人称让你身临其境地直接面对一些管理问题并请你思考解决方法，然后，通过书中提出的方法和你的创造力共同去开创和维护这种符合民主与职业道德原则的激励人的工作环境。

1011T-58/06

导言	1
为管理工作制定一个指导方针	5
人权法案	6
第一修正案	7
第四修正案	7
第十四修正案	8
合法程序	8
平衡的另一半	11
财产保护	11
合理的工作宗旨	12
健康与安全	12
保护工作环境免受严重破坏	13
多数压倒少数不一定都正确	15
表述问题，宣传支持	17
化解矛盾	19
职业道德	22
管理入门	28
运用概念	30
关于纽扣、忍耐和维护安定	30
拉尔夫与莫娜的冲突	33
特洛伊的杂乱	41
艰难时刻	45
关键时刻的管理	48
关于罗伯特的问题	52
人权与科隆香水	55
是否进行转变	57
极为庸俗	64
新经理——任务艰难	68

工厂里的说明书	72
打架与地界	76
内部陷害	79
最后的思考	87
从实际出发，实行民主	87
结论	88

导 言

假设你在马尼柯兰彻公司工作了9年，现在被提升为中级管理人员。马尼柯兰彻是一家提供金融分析与金融投资服务的公司，在美国35个城市里拥有17 000名雇员，并在加拿大、

你是马尼柯兰彻公司
的一名经理。



英国、德国和法国设有办事处。前段时间公司里有传闻说将要缩减规模和裁减人员，这些传闻后来得到了证实，其主要原因是最上层管理部门的决策出现了一定的失误，加之全球经济不景气以及世界各地许多金融机构的经营策略发生相应改变而导致的。为此，总经理已被解职。

由于财政困难，公司被迫将雇员从60人削减至45人。同时，公司在积极地寻找新客户和研究开发新的金融分析与投资服务项目，并对那些留下来的职员更加关注。人员虽然削减了不少，但工作量并没有因此而减少，事实上在某些方面工作量反而增加了。人员大裁减半年以后，你观察到职员中出现了以下情况：

1. 职员们的情绪极其低落，每个人只是老老实实地干工作，无人谈论想法和新闻，人们既不全力以赴地工作，也不帮助别人。结果，曾经融集体努力为一体和运作良好的工作场面变成了45种孤立的工作形式。以前人们会为自



人们担心下次就轮到自己被解雇了。

己的同事接电话，向别人提出建议并自由地进行交流，以形成亲合力极强的信息团体，在一种合作的气氛中分享信息和技术，而现在，这种融洽与合作的气氛几乎已消失殆尽。

2. 很多人都感到烦恼，因为他们认为被解雇同事的工作更多地转移到了自己身上，而转给别人的并不多。尽管他们不敢抱怨，但你清楚，这种情绪散播得很广。

3. 人们担心下一次就该轮到自己被解雇了，有些人已在寻找其他工作，因此减少了对公司的认真努力程度。作为经理，你知道目前并没有进一步的裁员计划，但你不知道怎样才能使他们放心。你担心在没有稳定好人心的情况下会导致一些有才干的职员离开公司去另就新职。

尽管为缓解工作量的新招聘计划在几个月内还不会实施，但公司的财务状况已稳定下来。生产情况已开始好转，生产效率有所提高，但要让职员人数再度恢复到 60 人可能还需要两年的时间。在实施新的招聘之前，你怎样说服你的职员让他们相信公司最糟的时候已经过去？怎样恢复和重新培养那种已经失去的团队精神？怎样让职员接受新增加的、似乎要长久持续下去且更繁重的工作？怎样让他们相信工作量是尽可能公平分派的？面对这种艰难局面，又怎样才能保持高效率？对此上级主管也在拭目以待！

在本书的末尾，会让你来解决马尼柯兰彻公司的问题，本书将为你提供一些帮助。你很可能忍不住马上去查看本书的末尾，不要着急在此先让你略看一下形成本书构思的特点。上面所描述的经理认为，公司里的问题必须以至而上而下的方式进行解决。换言之，此经理认为他自己是一个可以“搞定”一切的人。在事件末尾所出现的一系列问题表明，这个人试图

独自解决雇员所面临的所有困难。由于老板们常常到处奔忙，事必躬亲，力图靠自己去“搞定”一切，因此，雇员的潜力往往被忽视了。记住！当轮到你来解决这些问题的时候，你周围的人能够提供有用的建议，他们每天都在干着与此相关的工作，都很熟悉这些问题。

本书的宗旨在于帮助减轻或消除你可能会加到自己身上的压力，克服你的挫折和压抑，帮助你振作精神，端正行为，以民主和正确的方法去解决问题。

一起努力的必要性

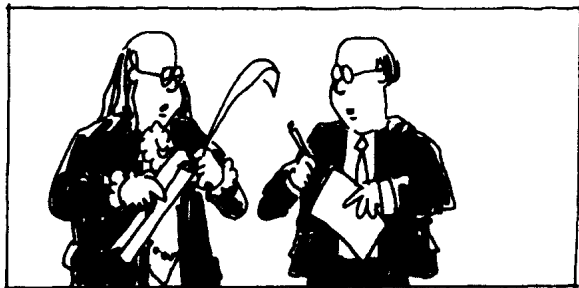


雇用是一种交易。

我们在工作上花的时间超过平时和亲人在一起的时间，这并不奇怪。为了完成工作，需要相互间的合作，共同分享吃饭空间、洗澡设施，共同谋求在经济上的利益。其中成败的关键因素就取决于你和每一个独立雇员的关系，这使得我们在工作时被迫变得非常像一个家庭。

雇佣人是一种交易。雇员付出时间、精力、脑力、体力、忠诚；雇主按时支付工资，并且暗示将长久持续地雇佣他们。

问题是所有这一切都只是交易吗？或许不是，这里还有一个管理水平的问题。如果公司想要发展壮大，繁荣起来，那么就必须在管理上下功夫，不然，受到挫折和愤怒的人们就会表现出极端的态度——在工作上制造麻烦或辞



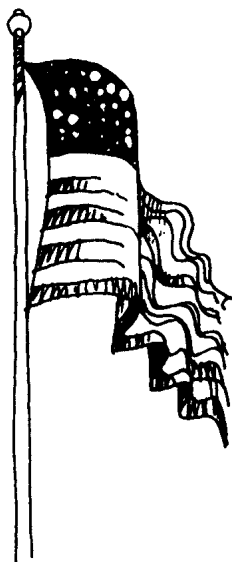
依靠宪法，唔？

职以发泄不满。当问题已经出现时，如果经理仍不花时间和精力去研究和制定一套行之有效的管理策略，那么雇员们将会更加不满。在这种情况下，经理就会无可奈何地把责任推到雇员身上，最终，他会解雇那些不满的雇员，由此还可能导致雇员的起诉。

就像家庭成员一样，公司成员也想在一起共度美好快乐的时光，但是这个目标只有在有了一套考虑周全和共同努力的民主制度，并始终不移地坚持文明管理的情况下才可能实现。经验告诉我们，得不到尊重的雇员所进行的任何工作都会伴随着愤怒和被动性的服从，并对公司的发展形成潜在的阻挠。一旦这种雇员辞职，他们就会把技术带走。大量调整人员的公司会丧失人才和经验。更糟的是，双方长期的努力都将付诸东流。在大家齐心协力地努力去实现公司目标的同时，经理应让每个雇员也获得个人的成功，这样，公司的管理工作也才能够顺利进行。作为经理，你还应认识到，文明礼貌的管理作风会在你和你的雇员之间形成相互间的信任与尊重。

基本原理

本书融合各种概念，依据两条主要来源，构建了稳固的经理职位。一条来源是美国宪法，它是美国社会的法律指导；另一条来源是管理所遵循的职业道德准则。我们确信，宪法和职业道德合起来，能够为开创一个合作与民主的工作环境提供统一的指南。



作为管理工作指导方针
的宪法。

为管理工作制定一个指导方针

为了实现你成为一位民主经理的梦想，了解一下美国宪法是明智的。当你阅览我们所提出的事例时，本书将为你提供一些基本的指导性法律概念，这对你在工作中借鉴这些概念是有用的。当讨论完作为本书理论所依据的宪法之后，书中将增加一些基本的关于职业道德方面的指导性原则。

你若希望成为一名具有远见卓识的经理，那么就应该遵循两条基本原则：

首先，全体雇员应受到尊重，他们所受到的对待应和他们在社会中享有的权利相一致。私人雇主们可能会很有理由地制定一些规定来否定某些个人的自由。例如，规定雇员穿某些式样的制服，从而使第一修正案所规定的人权处于从属性地位。然而宪法所赋予我们保持尊严和应受尊重的权力可以用来平衡这种工作中的矛盾。

其次，也可以考虑应用合理的职业道德准则来维护工作环境和改进管理工作。例如，当一名雇员犯了错误时，经理处理这个问题所使用的符合职业道德准则的方式并不是当着其他同事的面批评这个雇员，而应当是通过私下解决问题的方式为这名雇员创造改正错误的机会。

我们生活在法制社会里，它向个人提供某些自由，同时又要保护大多数人的利益。个人权利无法处处得到保障，但同时也不能被多数人轻易否定。然而，有时当人们在考虑公众利益的时候却很少去考虑个人的利益，人们对法律所赋予个人的权利知道得很少，对于自己的公民权，经常受到误导。很多公民不明白，我们的立法机构在制定关系到我们生活的法律时

会把个人权利和公众利益同时一起进行认真的考虑。我们拥有民主的宪法形式，并努力通过共享相互间的尊重和分摊责任来共建一个平等的社会。为了帮助经理们维护民主的工作环境，本书运用到工作场所中的也同样是文明的语言。

人权法案

美国的公民权来自宪法中的第一修正案，共有 10 条，被称为人权法案。人权法案维护三条基本原则：自由、公正和平等。美国法律制度的合理性主要来源于这三条基本原则。然而，个人自由常引起人们的争议，特别是在工作场所，争议的焦点是，是否应对个人自由加以限制，应怎样限制才合理。

在美国，自由是最受重视的。一名优秀的经理必须清楚什么时候对雇员的言行进行限制，从而不至于损害其他雇员享有安全工作环境的权利。

公正须反映出合法的程序和基本的公平性。工作中，合法程序成为贯穿于招聘、解雇或协议中的焦点，当经理采取措施纠正雇员行为态度方面的问题时，所使用的合法程序应当明确纠正行为的时间、地点和方式。

平等向我们提出了一个分配责任和利益的问题。人生来平等这种说法并不意味着人人拥有同等的能力、兴趣和天赋。如果某人领导才能很快显露出来，应该受到重视，依据能力标准提升职位，这是无可指责的。

美国宪法中的自由、公正和平等这三条原则是理解美国政府规定的个人权利和公众权益的基础。如果经理们希望建立和维护民主的工作环境，那么就应该依据国家的法律制度来决

定他们的管理模式，其管理工作才会显得有意义。

第一修正案

美国国会不能制定有关创立宗教、禁止信仰自由或剥夺言论和新闻自由权的法律；也不能剥夺民众集会或请求政府伸冤的自由权。此项修正案对人们在美国的生活方式具有必不可少的作用，了解这一点是非常重要的。它允许人们属于自己，允许人们以自己选择的多种方式表达自己。第一修正案关于“言论自由与表现自由”的保护条款会在工作场所通过种种方式来被发挥得淋漓尽致。“表现自由”除了指工作场地周围的招贴、画像和标语外，还包括雇员穿戴的服装、珠宝、纽扣和其他装饰品。雇主会希望雇员以一定的装束给公众一个统一的企业形象，但如果没有明确有关装束的具体规定，雇主会主观武断地在赞同一种形式的情况下反对另一种形式。例如，雇主会认为，妇女穿着宽松裤工作会树立一种随随便便的形象，但是同样的装束对于男人来说不仅让人接受，而且大家都希望如此。

为避免这种矛盾，经理可以制定一种不带偏见的指导方针，换句话说，就是示范合适的装束来设定一种标准，鼓励雇员在公众面前树立一种职业形象。示范清楚地表明了期望，能让雇员正确地辨别应该穿什么和不应该穿什么。当有人还有疑问时，一般可通过私下讨论来解决问题。

第四修正案

公民有维护自身安全，维护自己的住房、文件和财产安全和反对非法搜查与逮捕的权利。如没有关于所要搜查的地点、所要收缴的物品和所要逮捕的人的确凿证据和可信的理

由，不准签发搜查证和逮捕证。

尽管反对非法搜查的法律保护条款不至于会用来惩办一位偶然间在别人的个人物品柜或办公桌里发现违禁品的雇员，但从另一个角度看，具有不同背景的公民希望有自己的隐私，这也是合情合理的。所以，请雇员自己去取个人物品柜里或办公桌里的用具是对雇员隐私的尊重，这样做更合乎经理的工作方式，更能赢得雇员的信任。

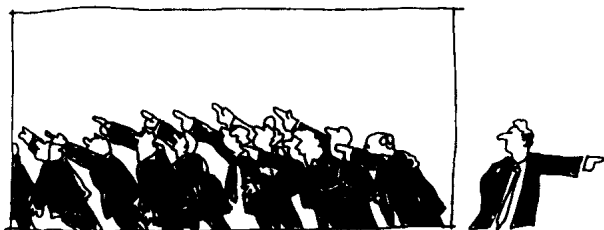
第十四修正案

公民(自然人)必须遵守国家和所属州的法律。州政府不准制定强行剥夺或限制公民权的法律。如没有法律上的合法程序，州政府不准剥夺一个人的生命、权利、财产和否定公民受法律平等保护的权力。第十四修正案的最后两条对我们以职业为生的个人具有极为重要的影响力。“合法程序”条款为雇主提供必要的法律程序，雇主能据此劝告雇员，有必要的話，可以解雇雇员；“平等保护”条款是所有禁止歧视法规的法律基础。它在处理包括性别、种族、国籍、残疾、婚姻、年龄和宗教等所有形式的歧视案件中被广泛用作诠释工具。“合法程序”和“平等保护”是本书内容极为重要的概念，因此有必要作进一步的阐释。

合法程序

如没有法律上的合法程序，州政府不准剥夺一个人的生命、权利和财产……

国家的法律是主持公正之神，尽管它威严的形象有时会被乌云遮住，但其捍卫公众和个人利益的神圣职责是不会改变的。如图所示，图中一边挤满职员，另一边则只有一个职员正忧心忡忡地注视着另一边的那一伙人，这个图



合法程序也是为调解个人权利和集体(社会)利益发生矛盾而制定的。

像象征着合法程序的重要平衡作用。

简而言之，合法程序也是一种用于平衡个人权利和公众利益的法律手段。只有当州政府能够出示让人信服的理由，说明比如在健康安全方面为什么公众利益重于个人权利的时候，法庭的公正天平才会倾向保护公众利益，保护团体的利益。反过来说，如果政府不能出示有关公众利益的强有力说明，那么个人权利就会比公众利益重。由于公正的天平倾向于单独的那个人，因此所有其他人都必须学会尊重和考虑那个人的权利。为了充分理解合法程序条款的含义，我们必须特别认真地研读本修正案的最后一句：“如没有法律上的合法程序，州政府不准剥夺一个人的生命、权利和财产……。”

“剥夺生命”指在政府控制下的生命丧失——对犯人执行死刑。只有通过合法的法律程序，政府才可能剥夺一个人的生命、权利和财产。“权利”指我们所拥有的东西，例如，我们所拥有的工作、职位和工资等都包含在“权利”这个概念里。“权利”也包括我们未来将拥有的东西和机遇。“财产”指有形资产和无形资产，如不动产、动产、钱、雇佣合同和有权利与条件享受的福利待遇等。关心雇员的雇主会用自己的言行来表明他理解和重视保护雇员财产和利益的问题。努力维护雇员现在及未来利益的经理经常能够拥有同雇员之间的一种特殊

友谊。相应地，当雇员们知道经理在维护着他们的权益并意识到这种维护行为意味着可靠的未来时，他们同样也会出自内心地做出忠诚和支持的反应。

“合法程序”就是指根据《程序法》的规定执行法律的过程并决定判决的公正性，它包括三个方面的内容：(1)执法的严肃性与必要性；(2)执法人员必须公正地按程序执法；(3)有相关的重要证据支持。

换一种说法，合法程序的意思就是当政府通过法院行使法律，剥夺一个人的生命、权利和财产时，法院所作出的判决必须合法。同样，经理们在制定规章制度时，也必须考虑到某一规定是否会对雇员的工作积极性产生负面影响。例如，当经理制定出一套前后并不一致的关于加薪、提职的标准，那么无论雇员是被奖励还是被惩罚，这都会影响他们的工作积极性，这种管理上的独断性就会妨碍雇员有效地发挥工作能力。

有时，经理们会对规章制度进行认真彻底的考虑，不遗余力地保证其公正性，甚至会让职员来对一些规定提出异议。记住，无论任何时候，如有人对某条规定提出疑议或寻求有关某项决定的说明，那么此人正是在行使第十四修正案中有关合法程序的应有权力。

在美国，当法院认定一个人有罪后，所作出的判决必须在法律程序上站得住脚。判决必须包括以下三个部分：(1)充分的重视；(2)公正无私的听证；(3)准许原告和被告对判决进行上诉的权利。

当雇主解雇一名雇员时同样应有法律依据，说明其被解雇的原因，基本的公正性必不可少。“充分重视”包括：足够的证据，允许该雇员对解雇决定有足够的时间准备为自己进