

现代管理技能译丛

核心管理 模式

解决高层管理者面临问题的50种前沿模式

汤姆·兰伯特 / 著 原毅军 / 译

大连理工大学出版社

现代管理
技能译丛

核心管理模式

解决高层管理问题的 50 种前沿模式

汤姆·兰伯特 著
原毅军 译

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心管理模式/(英)汤姆·兰伯特著;原毅军译. —大连:大连理工大学出版社, 1999.6

ISBN 7-5611-1570-9

I. 核… II. ①汤… ②原… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 40077 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:06-1999-12

Tom Lambert: Key Management Solutions

**FINANCIAL TIMES
MANAGEMENT**

A Division of Financial Times Professional Limited

First published in Great Britain 1993 as Key Management Tools

Key Management Solutions Published in 1996

© Tom Lambert 1996

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dalian University of Technology Press

All Rights Reserved.

本书简体中文版由大连理工大学出版社独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究!

本书中文版版权通过上海市版权代理公司获得。

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话: 0411-4708842 传真: 0411-4708898

E-mail: pdut@pub.dl.lnpta.net.cn

沈阳新华印刷厂印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 字数: 255 千字 印张: 10.25
印数: 1—6000 册

1999 年 6 月第 1 版

1999 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 遆东敏

责任校对: 解 红

封面设计: 孙宝福

定价: 18.00 元

译者序

在瞬息万变、竞争激烈的现代市场经济中,企业的管理者面临着愈来愈严峻的挑战。外部经营环境变化产生的巨大压力,迫使他们不断改革内部经营机制,增强企业的适应能力;不断开展创新活动,为企业注入活力;不断探索新的激励机制,提高企业员工的工作积极性;不断收集、分析各种市场信息,以便快速作出正确决策,抓住稍纵即逝的商机;……。这些管理工作能否做好,关键是企业管理人员的能力。人们常说:企业竞争的核心是对人才的竞争。而现代企业急需的人才恰恰是那些拥有各种现代管理技能,有能力应付各种挑战,推动企业不断发展的管理人员。

近些年,我国有关管理理论和管理实践方面的书籍不少,其中不乏经典之作。大连理工大学出版社出版的这套《现代管理技能译丛》,为企业高层管理人员提供了系统、全面地增强管理技能的核心决策方法、分析手段、管理模式和理念,可谓锦上添花。

这套译丛共有四本,即《核心管理比率》、《核心管理模式》、《核心管理决策》、《核心管理理念》。虽然这四本书的内容各有侧重,但它们的共同特点是针对企业高层管理人员必须解决的各类重大管理问题阐述核心管理方法、模式和理念。原书作者的目的是提供一个百宝箱,内装得到实践验证的各种管理工具,在管理者遇到困难时可以帮助他们摆脱困境。书中运用生动形象的符号和图表等形式突出重点,有助于工作繁忙的企业高层管理者在尽可能短的时间内掌握所需的管理技能。

管理世界是一个不断变化的世界,这种变化不仅体现在管理实践中,也体现在管理理论中。每天都有新的管理问题出现,这在客观上要求管理界的学者们不断思考和研究解决这些管理问题的方法,更新理论知识。这套丛书都是近两年出版的新书,其中包含了许多新的管理思想和观点,因此也具有一定理论价值。丛书的作者们既非纯粹的学究,也不是典型的企业管理人员。他们是具备专门管理知识和技能、提供管理服务的职业专家。例如,《核心管理比率》的作者西伦·沃尔什是

任职于爱尔兰管理协会的高级财务专家,《核心管理决策》的作者德斯·戴拉夫是一名专门从事企业管理和经营方面新闻报道的记者,《核心管理模式》的作者汤姆·兰伯特则是一位职业管理咨询专家。他们的工作性质使得他们思想活跃、视野开阔、能够广泛接触不同行业、不同企业中的管理问题和管理创新,并在此基础上提出自己独到的理论见解。通读这套译丛,读者会不时感受到他们的思想亮点。

这四本书提供的管理理论和方法,可以从不同角度增强企业高层管理者的技能。《核心管理比率》一书从财务管理角度阐述了企业价值的各种决定因素,提供了一套系统分析、比较和控制这些决定因素的管理比率。《核心管理模式》一书较深入分析了企业高层管理者在战略管理、人力资源管理、营销管理,以及经营环境和文化变迁中面临的主要挑战,论述了应付这些挑战的前沿管理模式。《核心管理决策》一书的重点是企业的决策问题,为企业高层决策者提供了较全面的决策方法。《核心管理理念》一书则较系统论述了具有代表性的管理思想和理念。

在这套丛书的翻译过程中,我们遇到了一些新的英文术语和词汇。个别术语和词汇所描述的现象对中国读者来说可能是陌生的。我们在尊重原书的前提下,尽量把它们译得通俗易懂。译文中不妥之处,望读者给予指正。

在《核心管理模式》一书的翻译过程中,梁艳、吾敏、陈艳莹和杨戈参加了翻译工作。其中,梁艳翻译了第六章、第七章和第十一章;吾敏提供了第五章和第八章至十章的初稿;陈艳莹参与了第一章至七章的译校工作,杨戈参与了第八章的译校工作。本书的出版与他们的努力工作是分不开的。

原毅军

1999年6月于大连理工大学管理学院

符号的含义

本书中所用的符号分别代表如下含义：



行动或应注意的方面



要点归纳清单



关键的观点



例子



核心问题或定义

章节概要

本书是为那些工作繁忙、无暇接受培训的公司在职人员设计的一本非常有用的参考书。这并不意味着它不能被读者从头到尾地阅读。书中的内容安排充分体现了这一点。

然而,工作繁忙的管理者可能更喜欢直接进入那些能够最大限度满足他们当前需要的章节,而将其他的部分留到闲暇的时候再看。这一简短的章节概要力图满足处于时间压力下的管理者的这种需要。

第一章

设置全书的背景,揭示管理模式或工具的形成,以及它们如何通过将杂乱无章的数据组织成理性的信息来反应现实世界。

第二章

提供一整套制定和实施战略规划、战术计划及营销计划的基本工具。经过验证的这些模式或工具能够使管理者:

- 确立企业、分支机构或部门的设想和宗旨
- 从市场状况和经营环境的角度分析企业
- 设置有意义的目标
- 提出战略选择方案,挑选最佳战略
- 制定全面的战术计划
- 实施计划并为计划的实施提供支持
- 识别、回避潜在的问题
- 制定应急性计划

第三章

探讨工作中人们的行为。内容包括：

- 激励的评估与分析工具
- 用来防止降低员工士气的各种工具
- 用于工作绩效管理和绩效评估的各种工具

第四章

研究团队建设,为如下方面提供工具：

- 处理冲突和竞争
- 有效运用群体决策
- 分析各种简单和复杂的关系
- 建立成功的团队
- 防范失败团队中固有的各种危险
- 防止骄傲自满和僵化保守
- 获胜并常胜

第五章

探究迅速变革的经营环境中的领导关系,为完成下列任务提供工具：

- 建立既灵活又稳定的领导风格
- 识别和培养基本的领导技能
- 分析领导环境的重要特征
- 管理和控制持不同意见者的行为
- 有效委派工作
- 评价并在必要时改变企业的主导领导风格
- 减少领导者总是“里外不是人”的现象
- 有效使用权力

第六章

集中探讨问题解决和决策制定,提供的工具能够

使管理者：

- 经济有效地使用群体决策
- 选择适宜的解决问题方法
- 提高创造性
- 评价和实施解决方法
- 使用理性的解决问题方法

第七章

从非财务管理人员的角度研究财务管理,提供如下方面的工具：

- 简化管理会计的基本理论
- 定义财务中的关键术语
- 确定并使用重要的财务比率
- 说明资产负债表、损益表和现金流量预测表间的相互联系,并提供基本的管理工具
- 通俗易懂地介绍从财务角度解决问题的方法

第八章

详尽分析市场营销,提供的模式和工具有：

- 战略性定价
- 营销计划制定
- 竞争分析和基准测试
- 企业能力分析
- 作为计划制定和产品开发工具的产品生命周期
- 促销方式的安排

第九章

“销售管理”提供的工具用于：

- 产品接受分析
- 企业系统和工作环境
- 销售人员的工作满意

- 领导的可感知质量
- 销售绩效最优化
- 掌握买方的行为
- 使顾客购买你的产品,并成为你的长期客户
- 处理反对意见、障碍和抱怨
- 推销你的观点和建议
- 掌握并对付问题顾客的行为
- 销售服务或高附加值的产品

第十章

建立组织文化的模式,为如下方面提供工具:

- 掌握员工对变革的态度
- 定义文化,追寻它的起源
- 进行文化审计
- 创造成功的文化变革

第十一章

分析后工业社会的重要成功因素——培训和发展,提供以下工具:

- 识别什么时候真正需要培训
- 培训需求分析
- 设计、提出和开展培训
- 确保培训知识的转移和强化
- 发展学习型组织

每一章都对所研究领域的优秀水平给出了一个或多个定义,并在结尾总结出了应当避免的误区。

全书共介绍 50 多种可直接应用的工具和模式。

目 录

译者序	
符号的含义	
绪论.....	1
① 成功实践的模式	17
构造模式	19
为什么建立模式	23
模式的定义	23
向他人学习	25
模式的共同语言	28
② 战略计划与经营计划	31
制定战略计划的模式	33
运用模式制定战略计划	36
RAISE 模式	48
潜在问题的识别	52
沟通战略	52
③ 人是企业的一切	57
怎样不敷衍员工	59
员工管理的作用	61
工作绩效管理	66
激励模式	74
作为管理手段的职务目的	82
④ 业务项目组与团队建设	89
对协作工作的内在反应	91

实践中的团队建设	94
授权	97
群体决策	101
如何建设团队	104
胜利的力量	105
⑤ 快速变化世界中的领导关系	115
理想的领导关系	117
实践中的领导	120
领导与创造力	123
领导模式	126
委派工作	132
向专家学习	135
领导的动力	145
小结	147
⑥ 解决问题与制定决策	149
运用创造力	151
解决问题的方法	159
运用集思广益法创造性地解决问题	162
应用 KT 模式的合理步骤	168
小结	173
⑦ 财务管理	175
财务工具	177
定义	179
一些重要的财务比率	181
财务管理模式	185
⑧ 市场营销与管理	197
市场营销是每个人的事	199
什么是市场营销	199

定价战略	203
有计划的市场营销	206
市场营销模式	209
产品生命周期	213
避免衰退的培训战略	217
广告	218
媒体	223
综述	227
评价广告效果的原则	228
营销计划制定方法的总结	229
⑨ 销售和 sales 管理	233
销售技巧更上一层楼	235
销售管理模式	237
新商业时代的销售技能	243
买方动机心理学	251
与理想的客户做生意	268
⑩ 后工业社会中的文化变革	271
衰退政策及其风险	273
需要变革	274
文化是什么	277
发起文化变革	280
未来	290
⑪ 培训与发展	293
培训是一项正经生意	295
培训与发展方案	301
作为培训对象的管理人员	303
实用的培训模式	305
后记	315

绪 论

从阿尔文·托夫勒、约翰·纳斯比特到皮特·德鲁克和乔治·吉尔德，每一位技术未来主义的倡导者都把乌托邦式的梦想建立在“信息时代”的基础之上，似乎技术能解决任何社会问题。

霍华德·雷因哥德

你不能与未来为敌，时间站在它一边。

威廉·埃华特·格拉斯顿

我们的战略优势产生于对知识的驾驭。

鲍勃·巴克曼

有谁知道激发人类创造力的意义？

汤姆·彼特斯

商业巫师：活死人的威力

这是一本有关技能的书。它既能使忙碌于任何一行的高层经理、董事长或管理人员“心想事成”，也能减少企业对外部咨询公司帮助的依赖，甚至还能够帮助出道不久或经验丰富的销售人员建立客户关系，增加销量，赢得回头客，在提高自身价值的同时为公司利润做出更大贡献。

本书为什么能有如此大的作用？答案十分简单，因为它是一个综合性的工具箱，内装得到证实的原理和技巧，能够促使在商界中拼杀的人们将理论应用于实践之中。而且，它还是一个百宝箱，装满了各种各样解决问题的方法。这些方法绝非纸上谈兵。当你出现错误时，它们能够帮你纠正；当你面对问题或机遇时，它们则会增强你的创造力，让你无往不胜。

本书的出版也十分及时。目前，世界经济正以加速的步伐发生着变化。在这个快速、急剧变化的时代，管理人员急需一些得到验证的模式或分析框架，来把握今日这个充满机遇与威胁的“疯狂世界”。本书将帮助你在利用机遇的同时避开威胁。



每天都是一个崭新的世界，但它一定要疯狂吗？

永不停止地创造未来是准确预测未来的惟一方式。

在当今时代，为了建立核心竞争优势，以获得所处产业未来的支配地位，面临着不断重塑自我挑战的企业必须对周围环境的变化主动出击，而不是被动地反应。信息时代已经死去，曾经为信息所左右的人们可以松口气了。但是，现在高兴还为时过早，阴魂不散的幽灵还会继续骚扰我们。

第二具僵尸隐藏在幕后。人力资源管理已经灭亡了。听起来冠冕堂皇的这一管理形式实际上却是一种有违人性的官僚机制。它以职务和工作的名义掩饰着对人们的漠不关心，

一面承诺要把企业变成天堂,一面依旧实行着由旧式的打勾考勤政策和程序驱动的人事制度。

我们衣柜中的这两具僵尸构成一个嘎嘎作响的地狱。然而,情况可能更糟。过去的顾客满意(Customer Satisfaction)演变成了今天的顾客高兴(Customer Delight)。全面质量管理和以最低成本讨得顾客高兴成为近期企业追求的目标。但是,这种被动的高兴在即将到来的明天将是远远不够的。

“信息”正被知识(Knowledge)所替代,人力资源(Human Resource)也正让位于人力资源丰富化(Human Resourcefulness)。两者结合在一起带来了智慧时代(Age of Wisdom)的黎明。顾客高兴需要用顾客赞扬(Customer Commendation)来替代,企业的目标应当从博取顾客被动的高兴转变为使顾客积极宣传自己的产品和服务。

信息时代和人力资源管理之所以会像僵尸一样“死而不倒”,是因为智慧依赖于知识,而知识又是由大量相关信息、技能和对劳动力群体的认识所组成的。当受过教育、具有敬业精神的工作群体以最低成本应用由数据和直觉组成的信息流时,智慧就会出现。当你把言传型知识(Explicit Knowledge)(如数字、衡量方法)与意会型知识(Tacit Knowledge)(如预感、思想、价值)结合起来,就可以向智慧迈出一大步。但这还不够。运用各种能够发挥知识作用的工具,以获得更多顾客的积极支持,才是商界中真正的智慧。

经过漫长进化创造出的人类大脑只不过是一块容纳知识的海绵。如果我们能够轻易把信息转换成知识,那么知识转变成智慧也就为期不远了。而智慧将帮助人类实现持续、生态平衡的繁荣。

诗歌总会带给我们思想上的启示,T·S·埃利奥特写道:

我们的智慧在哪里?
在知识中寻找。
我们的知识在哪里?
在信息中寻找。