

有效管理的四大要素

选聘 指导 评估 奖励

上海工商学院主持翻译
主编 汪熙华·赖利
[美] 爱德·李慈雄
[美] 唐·R·马歇永
陈永忠
著译校



上海人民出版社

有效管理的四大要素

选聘 指导 评估 奖励

美国管理协会·斯米克管理丛书

上海工商学院主持翻译

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

[美] 唐·R·马歇尔

陈永辉

陈永忠

译校

(第六辑)



上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效管理的四大要素:选聘、指导、评估、奖励/(美)马歇尔(Marshall, D. R.)著;
陈永辉译.——上海:上海人民出版社,2001

(美国管理协会·斯米克管理丛书.第6辑)

书名原文:The Four Elements of Successful Management

ISBN 7-208-03782-5

I. 有... Ⅰ. ①马...②陈... Ⅲ. 管理-方法 N. C931.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第027719号

责 任 编 辑 王国平 曹培雷

封 面 设 计 董一瑜

美 术 编 辑 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 六 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

有效管理的四大要素

——选聘、指导、评估、奖励

[美]唐·R·马歇尔 著

陈永辉 译

陈永忠 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路193号 邮政编码200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 9.25 插页 4 字数 153,000

2001年8月第1版 2001年8月第1次印刷

印数 1-10,000

ISBN 7-208-03782-5/F·770

定价 14.80 元

The Four Elements of Successful Management:

Select, Direct, Evaluate, Reward

by Don R. Marshall

Copyright © 1999 Don R. Marshall

Original English-language edition published by

AMACOM, a division of American

Management Association, International, New

York, All right reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

2000 年 1 月 上海

前言

有人曾这样写道：“对某些人而言，人生是一场舞会；对其他人而言，人生是一场摔跤比赛；对剩下的人而言，人生是在牢狱里的漫长徒刑。”

那些觉得人生是一场舞会的人是绝不会参与到管理工作中去的，他们和着人生音乐的节拍，挥舞自己的臂膀，在空气中旋转着及时行乐。他们并不想为别人承担什么责任。对他们而言，人生就是要享受，而不是为管理之类的责任所束缚，而且也没有人会要求他们成为管理者。

那些觉得人生是在牢狱服刑的人同样不可能成为管理者。他们那种对任何事物都具有的根深蒂固的消极观点阻碍了他们升级从事一项管理工作或者为一项管理工作作出巨大努力。他们可能在自己的小企业中督导别人，但他们从未成为过、也根本不会被其他人选择为管理者。

那些视人生为摔跤比赛的人才是真正的人选。如

果你身处管理者的职位,那他们就是你志同道合的群体——本书就是为他们而写的。

一些人天生就是摔跤手,但一般人必须得接受基本的摔跤技术训练。没有什么准确的方法能辨别出某人是不是摔跤天才,因此一个人要想成为一名摔跤手,就必须学习一些基本功。这一道理对管理者也同样适用。这些技巧是与生俱来的或是后天获取的都无关紧要,重要的是他们需要明确并形成自己需要的技巧。有时,管理者能在他们的管理生涯中很早认识到这些技巧;而有些时候,某一刻的顿悟会让他们突然明了管理的真谛,从而成为他们的第二天性。

教育是一个日积月累的过程,而顿悟则不然。如果你忽视逐渐积累的学习过程,那你只能寄希望于顿悟了。你希望自己或他人能最终找到“芝麻开门”的秘诀,但它出现的可能性并不大,而且这也不是好的业务管理方式。

生意场上是充满竞争的——管理者也同样如此。拥有更优秀管理者的企业往往能独占鳌头,企业中的非管理人员间也是充满竞争的,因为他们是影响企业运作成本的重要因素。如果一个员工表现差劲或表现平平,那就不可能收回成本;然而许多管理者就像处理 Sears(美国西尔斯零售公司)的一只可以全额退款的台灯一样来对待那些不尽如人意的表现。

管理的目标就是要以最低的成本、在最短的时间

内完成既定的任务。但由于目标和任务经常变化,而且要精确计算成本是不可能的或不切实际的,因此实现目标并非易事。很多时候,管理者会发现他们是在希望结果与预期相符,而不是在真正管理那些事或人。

当事情并不是如所预计的那样发展时,许多管理者会问:“这些为我工作的人到底是怎么回事?”其实问题应该是:“我在管理这些为我工作的员工的方法上出了什么错?”业务运行过程中出现的任何偏差都是管理者的错!如果看起来似乎不是管理者的错误,那么肯定是管理者放松了对局面的控制。永远是管理者的错!

如果企业或部门并未达到既定目标或任务,那么管理者首先应该问的问题就是:“我是否聘用了正确的人员?”如果聘用的人员是合格的,那接下来的问题就应该是:“我是否正确地指导了他们?”如果指导也是充分正确的,那接下来的一个问题就是:“我是否正确地评估了他们的绩效?”而最后一个需要考虑的方面是:“我是否正确地给了员工奖励?”

以上每一个问题都分别从一个侧面反映了管理四大要素之一,即我所称之为的选聘、指导、评估和奖励。这四大要素形成了人员和绩效管理的基本框架,它们就如同摔跤的基本功一样,通常是在顿悟的那一刻出现的東西。一些管理者已经知道了它们是管理的基本要素,其他每位管理者也应该学习和掌握。

人们倾向于把太多的精力放在细节问题上而使事情复杂化,因此,最好要辨明支撑一个工作体的框架或“骨骼”。生命的机能也是由各种不同的基本原素组成的。我们需要吃、喝、睡,以保证我们的机体运行。人类的所有知觉是建立在视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉功能基础上的。我们身体任何时候的基本活动不外乎跑、走、站、坐或躺。因此,正是对某种活动中共有的要素的清楚认识,使得我们在该活动中能够迅速达到目的。

同样,管理的框架也是建立在选聘、指导、评估、奖励基础上的。一旦理解了这些基本要素,管理者——无论是新手还是老手——都能在此框架的基础上形成自己的管理风格。这一结构和框架是管理的概要,每一要素都是至关重要的,忽视其中的任何一项都将明显地影响组织的有效性。

管理的潮流和时尚将会因时而变,但对人的选聘、指导、评估、奖励却将一直是所有管理职能中的关键所在。每一要素中的技巧都可能会得到改进或发生简单的变化,但如果没有专业地管理四大要素中的任何一项或多项时都将导致低水平的管理绩效。有效运用以上四大要素,则可以收到令人满意的结果。

本书将循序渐进地向您讲解如何理解和运用四大基础要素(或我称之为的有效管理的四大要素)。本书主要用以指导初级或中级管理水平的管理者。根据我

作为一名经营管理者 and 咨询管理者的经验,我发现这些管理者通常并没有真正实质性地洞察到商务活动中讲究实效的许多方面。他们注重的是自我的感觉,而不是结果。他们管理的是人,而不是作业和任务。他们不知道怎样在瞬息万变的市场上和力图作出反应的公司中找到他们的方向。而且,在各种管理理论“满天飞”的今天,他们也不知道该信奉哪一种理论。

我确信,当管理者理解了有效管理的四大要素后,他们可以更好地集中自己的主要精力,而最终能更好地履行他们的职责。这样可以产生更快的结果,并且使他们更有能力提高他们公司的有效性,推动他们在管理职业生涯中的进一步发展。

在管理中,如同其他活动一样,在取得优异的绩效之前,你必须掌握管理的基本技巧。摔跤选手都要努力增强基本的控制能力和移动能力,这是因为:一旦到了炉火纯青的阶段,这些基本技能就足以使他们应对大多数的挑战;否则,在与一位已经掌握这些基本要领的世界级选手比赛时必定处于劣势。同样,那些掌握并反复练习这四大要素的管理者,必将可以严阵以待地在智慧和基本技能上与任何竞争者进行抗衡。

目 录

主编前言	1
前 言	1

第一篇 选 聘

第一章 定义工作内容	3
界定工作职责	5
实施岗位审核	9
方框: 替换一名员工	10
拟订岗位说明书	12
方框: 组织结构和创造力: 一个题外话	12
确定薪金范围	16
第二章 寻找合适的候选人	19
谁是候选人?	20
理想候选人的“轮廓图”	20
候选人在哪里?	22
内部候选人和外部候选人的比较	23
方框: 重新安排住宿问题	24

在职人员和失业人员的比较	26
如何能够联系到候选人并让他们	
对岗位感兴趣?	27
“私下接触”程序	28
报纸广告	29
人才搜索/聘用公司和服务机构	32
互联网广告和简历搜索服务机构	33
人才流动专业协会和出版物	34
毕业生协会和学校公告板	34
广播和有线电视广告	35
人际网络	35
再就业机构	36
临时工代理机构	36
多少候选人是足够的?	37
第三章 填补空缺岗位	38
使用简历预选候选人	40
通过电话“面试”候选人	42
面对面地面试候选人	44
方框:评价与工作有关的态度	
和驱动动力	45
用目标和提纲使你的面试结构化	47
坚持使用面试提纲	48
跨越“陌生人”阶段	49
机智地使用你的时间	50

少讲,多听!	50
方框:评估沟通技能:3-5页卡片测试	51
不要过分依赖于直觉	52
方框:职前测试	53
避免出现“压力型”面试或“团体面试”	54
审查证明材料	55
发出要约	57
要约信件	59
如果他们不在那里时该怎么办?	60

第二篇 指 导

第四章 确定指导的内容	65
为什么指导是重要的	69
为什么管理者不能给予正确的指导	72
方框:对目标和过程关系问题的 一点补充	75
指导是否过度了?	77
决定指导些什么	78
管理:一件从上到下的事务	82
第五章 指导中对管理人员的培训	86
为什么培训是必要的	88
方框:培训——考虑重新为它命名	91
对管理者的培训	91

阶段 1. 公司目标的诠释	94
步骤 1: 把公司目标诠释成为附有 最后期限的操作步骤	95
步骤 2: 把主要操作步骤分解成为 具体的子步骤	96
步骤 3: 把这些子步骤明确最后 期限后分派到职能部门中去	98
阶段 2. 对分派操作步骤的培训	103
管理者可从实施方案Ⅷ中学到的 管理基本知识	107
指导和工作岗位审核	112
目标: 是顶点还是底线	114
方框: 为本部门目标预留一点时间	115
第六章 对非管理人员的培训	117
定位培训方案	118
阶段 1. 与员工们分享战略计划	122
阶段 2. 接受并实施执行步骤的分派工作 ...	127
实施阶段 2	131
谁来实施这些事情以及如何操作?	133
测评进展	134

第三篇 评 估

第七章 了解评估的对象	139
-------------------	-----

为什么测评绩效是重要的	142
郡长召集临时地方武装队策略	144
在行为问题出现时就及时予以处理	147
制定驱动员工的评估方案	150
评估:管理者的报告单	158
第八章 评估会谈	161
为什么管理者厌恶评估	161
收集更好的评估资料	165
重要事件文档	167
目标和执行步骤	167
绩效评估表格	168
岗位说明书	169
薪金变化情况	169
员工的准备	170
对管理层员工评估资料的要求	171
避免冲突	173
对评估流程树立更强的信心	174
主持更为有效的会谈	177
方框:使评估会谈更为有效的三条法则	181
提高员工将来的使用效用	182
第九章 运用评估结果	184
为什么需要使用评估结果	184
何种情况下不应使用评估结果	186
绩效的分类以及如何对它们进行管理	188

应对那些值得马上或最终应予	
晋升的员工	191
应对管理层水平岗位的提升	193
应对那些值得怀疑的潜在提升员工	196
应对可能不能达标类型的员工	199
应对那些不能达标的员工	201
使用管理层评审委员会来确保持之	
以恒地评估	202

第四篇 奖 励

第十章 奖励的目的	207
奖励:选聘的一个组成部分	209
奖励员工时把重心放在时间和成本上	211
制定和实施基础薪金制度	214
功绩性加薪和自动性加薪:哪一种	
更合适?	219
功绩性加薪和自动性加薪方案如何	
影响员工群体	222
使用功绩性加薪和自动性加薪方案	
来奖励绩效	223
绩效评估和功绩性加薪或自动性	
加薪方案	224
收入等级区间和功绩性加薪或	