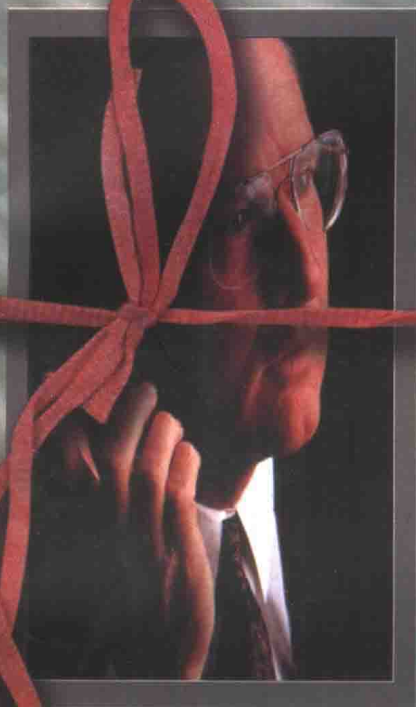


McGraw-Hill



经理人的私房书

Reflections for Managers

【美】 伊 蓝 著
约斯特 黄淑敏 译

时 事 出 版 社

经理人的 私房书

【美】 伊 蓝 著
约斯特 著
黄淑敏 译



时 事 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

经理人的私房书/(美)伊蓝(Hyland, B. N.), (美)约斯特(Yost, M. J.)著;

黄淑敏译. —北京:时事出版社, 1997. 9

书名原文: Reflections for Managers

ISBN 7-80009-378-6

I. 经… II. ①伊… ②约… ③黄… III. 企业管理—方法 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 16996 号

Copyright©1994 by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.

Chinese Translation Copyright© 1996 by McGraw-Hill Book

Co. (S'pore) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-031739-9)

经理人的私房书

责任编辑:白汉香

特邀编辑:吴 非 李 龙 赵志强

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编:100081)

新华书店经销

北京密云华都印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9 字数:159 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

定价:18.00 元

目 录

推荐序 不平凡的任务 黑幼龙 · 1

前言 · 3

感知力

关心造就绩效 13

对大多数人来说,工作并非生命的全部 · 17

尊重差异 · 21

道声“谢谢” · 25

员工需要什么 · 29

忠实 · 33

勇于立即认错 · 37

职权与职责相等原则 · 41

办公室政治

管理的角色是后天确立的 · 47

勿依附他人 · 51

字斟句酌的必要性 · 55

明了你的义务 · 59

花时间了解大环境 · 63

交际是金 · 67

勿揭人短 · 71

领导能力

对你自己的感觉和行为负责 · 77

上行下效 · 81

坐而论不如起而行(研究与决策的关系) · 85

多亮相 · 89

解决问题或姑息问题 · 93

工作方针:变与不变之间 · 97

有始有终 · 101

制定“游戏规则” · 104

了解员工的思考方式 · 108

胸怀大趋势

胸怀大趋势 · 113

鲜有永恒的决策 · 117

检视你的洞察力 · 120

你无法永远“无往不利” · 124

了解公司存在的意义 · 128

鲜有“标准”答案 · 132

品质至上 · 135

一步错,并非步步错 · 139

苦尽甘来 · 143

建立团队

了解你的工作风格 · 149

了解小组成员 · 153

清楚地界定角色 · 157

以请求代替命令 · 161

正式及非正式回馈 · 165

奖励好员工和好表现 · 169

庆祝成功 · 173

平时操作

勿恋栈旧职 · 179

了解真正的组织结构图 · 182

设立制度 · 185

抓住核心 · 189

什么才是最好的 · 193

发展个人支援阵线 · 196

勿羞于求助 · 199

学会说“不” · 203

管理技巧

了解公司历史 · 209

以行动支援远景 · 213

勿脱节 · 217

听懂弦外之音 · 221

决而不绝 · 225

督促员工遵守承诺 · 229

不打折的外交家 · 233

立即处理员工问题 · 237

必要时予以革职 · 241

个人形象

外表不可轻忽 · 247

性与不幸 · 251

照顾自己 · 255

合群,但不是做个应声虫 · 259

你并非十全十美 · 263

优越的管理取决于专业发展 · 267

量力而为 · 271

不平凡的任务

每次看到书店中陈列了很多领导管理的书籍，我就相当高兴。因为这表示大家对领导管理已经愈来愈重视了。

但是这么多，该买哪几本呢？

什么样的书更能帮助经理人将领导工作做好？

过去 40 年创造台湾经济奇迹的老板与经理们，努力拼搏，真的很辛苦。如今事业有成，但时代却变了。现今

在面临剧烈的竞争、快速的改变，一切都朝国际化开放的方向移动时，经理人觉得工作同仁都变了，工作伦理也不一样了，人愈来愈难带。

这时候，很多经理人发现领导管理能力是需要学习才会的；经理人是需要一直保持进步的。

我很喜欢这本书的编写方式，它提示我们一项真理：先举一个例子加以说明（实例最具说服力），然后再要求读者反省，并采取行动。

这本书既不深奥，也不繁杂，更非学术论著，而是很多领导工作的结晶。它有很多地方与卡内基训练的重点完全一样。例如：

人都很喜欢受到赞赏，而且真诚，具体的赞赏最有价值。卡内基一直强调这点，甚至认为这是人工作的原动力。

倾听是经理人最重要的工作，但大部分的经理人都比较喜欢说。本书的作者访问了很多企业家后，发现他们提到最多的就是倾听。卡内基的沟通人际关系原则也要我们多多倾听。

最近几年来我在教导领导管理训练时，发现学员们反应最强烈的就是——关心与尊重。

你可能是一位企管博士；你可能是一家庞大企业的负责人，你可能写了好几本管理的书籍；

你可能有三十多年的领导经验(不要忘了这都是以前的事,都过去了),如果你对同仁不关心,不尊重,你很难成为既成功又快乐的经理人。

管理大师彼得·杜拉克曾说,经理人的任务就是要将平凡的人变成不平凡的人。这表示人都有潜力,遇到好的老板或经理人,他会发挥意想不到的效果。

真的这样,经理人的成就感就更大。

卡内基训练负责人

黑幼龙

前 言

激发我们写这本书的原因有二：第一是我们在公司中所学到的知识，以及在公司环境下力求发展的方式。

当我们进入商业界冒险，想要获取成功，赢得胜利时，遭遇到的是一个我们还未准备好要迎接的世界。这是一个与学校生活及家庭安稳截然不同的世界，这个世界里有每个人似乎都知道的规则及期望，但是我们对这

089644

些却倍感陌生；还好，刚进公司时每个人都有一位辅导员(menter)，告诉我们初踏入社会应该努力的诀窍及方针。我们和一群很棒的经理人共同工作，向他们学习；虽然有些经理人不甚理想，但我们亦学到一些事情。少了这些指导，这趟旅程一定会变得比较艰难。

我们也许可以从正规的教科书、课程及讲座中学到很多关于担任经理人的知识，然而，最好的老师还是我们身边的经验。回顾我们所受的教育，我们两人都常常希望能有一本解释领导、管理及真实状况下管理员工的书。

另一个原因是，我们员工所受到的教育——特别是被聘用为管理人员的职员——经验实在太缺乏，甚至毫无经验。在我们担任管理职务的这几年之中，我们广募人才，给予训练。在咨询的过程中，我们和其他面临相同问题的行政人员及经理人共商解决之道。我们必须任用从未在大公司上班的新手，快速地训练他们成为有生产效率的一员。我们必须栽培他们成为管理人员，用管理及对待员工的技巧作为基础，教育他们。我们也要雇用管理阶层的人员，教他们管理得更好。这些守则的运用可遍及每一种情况，我们合写这本