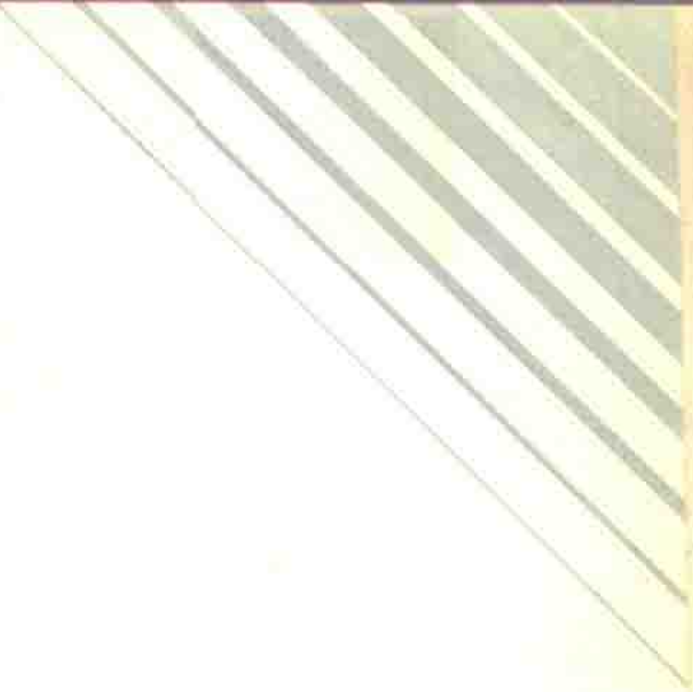


有效的经理

〔美〕蓝斯登著 尉腾蛟译



有效的经理

〔美〕 盖斯登 著

财 蔚 蛟 译

有效的经理

〔美〕蓝斯登 著

尉腾蛟 译

•
新 华 出 版 社 出 版
新华书店北京发行所发行
北 京 印 刷 二 厂 印 刷

•
787×1092毫米 32开本 5.25印张 插页2张 102,000字

1985年6月第一版 1985年6月北京第一次印刷

印数：1—95,000册

统一书号：4203·024 定价：0.80元

编者的话

《有效的经理》由美国的管理学博士蓝斯登所著。该书出版后，被列为美国的好书，同《一分钟经理》一样，受到了读者的好评。

《有效的经理》从影响力的角度出发，解释了如何做一位有效的经理。作者认为，一个经理应努力培养对上、对下和对同事的影响力，才能在管理中获得好的成效，才算是一个有效的经理。他一一剖析了正反两方面影响力的因素，并建议经理如何增强自己的影响力。该书主要谈了经理的知识、品质和作风及其对管理的重大影响。每节之后，还提出了一些发人深省的问题。

《有效的经理》是根据香港管化出版社的版本修正出版的。错误之处，望读者指正。

一九八四年十月

目 录

第一章 影响力的真面目	(1)
1. 正视影响力.....	(1)
2. 影响力的衡量工具.....	(5)
第二章 如何建立影响力	(12)
3. 注意专家是如何失败的.....	(12)
4. 认清环境.....	(17)
5. 政治手腕.....	(21)
6. 沟通能力.....	(26)
7. 经理真正该做的事.....	(31)
8. 扩大视野.....	(37)
第三章 个人特质带来的影响力	(42)
9. 个人特质与管理.....	(42)
10. 注重仪表.....	(46)
11. 亲切与活力.....	(51)

12. 感知和探究.....	(55)
13. 彻底而有条理.....	(58)
14. 决策与行动.....	(61)
15. 极目远眺.....	(65)
16. 别叫人难以捉摸.....	(68)
17. 短路只会燃烧, 不会点亮灯泡.....	(71)
18. 这是个了不起的建议.....	(74)
19. 正直本身就是报偿.....	(77)
20. 保持敏锐的记忆力.....	(80)
21. 乐观与幽默感.....	(83)
第四章 态度带来的影响力.....	(87)
22. 转到另一个角度.....	(87)
23. 自信: 个人权力的来源.....	(88)
24. 设定目标、努力奋发.....	(91)
25. 质量、数量和利润.....	(94)
26. 不可推诿责任	(100)
27. 要冒险, 不要赌博	(104)
28. 你不能不处理的事	(107)
29. 实事求是	(111)
30. 公平正直	(115)
31. 共生的互利关系	(119)
第五章 削弱影响力的因素	(125)
32. 这些都能增加效能	(125)
33. 这些我都不喜欢	(127)

34. 又是一些毛病	(136)
第六章 善用各种影响力	(148)
35. 一位经理的画像	(148)
36. 展示影响力	(153)

第一章 影响力的真面目

1 正视影响力

我们要求经理人做事有效能，“效能”在字典上有两个具体的定义：切实地达到目标或产生所要求的绩效，以及创造一个鲜明印象的能力。

我们常常把效能与效率混为一谈。彼得杜拉克说，效率是把事情做适当，效能则是做适当的事，我非常欣赏这种解释。就长期言，有效经理人追求的是，用适当的方法做适当的事。

在很多人的心目中，效能代表成功。因此，需要对成功下一定义。如果成功仅限于攀升到组织高峰的少数人，则成功的机会非常有限。许多有效的经理人之所以得不到这种机会，完全是因为金字塔的顶端太狭窄了，当大家争先恐后朝上挤的时候，总要有人被挤出来。很多人发现在某些特殊领域中亦可以有所成就，因此就不以谋取高位的方式去追求成功。这种人只要能表现出效能，当然也有资格得到成功的徽

章。

我愿意把成功的徽章颁给攀升到高位的人，但不会只把这种徽章颁给这些少数人。成功来自效能，成功的徽章也就可以颁给在任何阶层上表现出效能的经理人。

虽然如此，我深信处于企业组织中的每一个人，都曾经在某段期间表现出效能。当然他们也可能正处于彼得原理所说的情况（晋升到了他们的无能级），但正如字典所解释的，他们一定曾在某一阶段切实地达成了绩效，或是创造了一种鲜明的印象。

影响力管理既要求工作绩效，又要求给人鲜明的印象。那些深信“绩效”是唯一应该重视的人，可能会对我这种说法感到困惑。如果绩效是唯一衡量的基准，确实可以省事不少，可惜它并不是唯一的基础，因此我们就必须另外寻找了。

有两位经理在一起吃午餐：

“我早上接到通知说，钟文男被任命为副总经理，这真令我觉得意外。那么杨敏智和王承昌又要如何摆平？”

“上头显然认为老钟能够称职。”

“也许不错吧！可是老杨的工作纪录非常出色，而老王在我们这一行业中资格最老。七年前，我曾跟老钟共事过，他虽然不错，但是有待学习的事情还很多。”

“我不太了解老钟这个人，但是他总是表现出很有涵养的样子。”

“可是他又怎能跟老杨相比。老杨负责销售区的业绩是本公司最高的一区。我不是不喜欢老钟，只是不了解他如何能击败另外两个人。”

“上头比较喜欢他。”

现让我们检查一下前面这段对话。如你曾经在某些大公司做过事，你必然会听到过，或参加过这类的谈话。上述这种对上级判断置疑的反应，至少要跟“我很高兴提升了老钟，他确实当之无愧”一样地多。

负责评判和提升别人的人，都会认为自己的决定绝对客观。他们会辩解说，这位在较低职位上已经证实是个能干的人，应该给他承担更大职责的机会。然而当绩效高的经理人与影响力高的经理人摆在一起时，前者经常会被忽视，原因就是影响力高的人除了工作绩效达到标准之外，还能给人有管理能力的鲜明印象。他们对上司有影响力，因此就获有晋升更高职位的机会。事实上，他们在晋升之后确实也能创造高的绩效，证明上司当初的判断是正确的。

我曾经在我服务过的两家大公司——奇异电气和克莱斯勒汽车公司，以及在我担任管理顾问的其他许多公司中，屡次见到这种事情。两个背景和潜力相同的人均在争取某一升迁机会，其中一位落选了。此中毫无神秘可言，原因即是中选的那位具有较高的影响力。这是那些错失晋升机会的人，千万不能忽视的一个教训。

同样，影响力高的经理人与部属之间的关系也是如此。

这种经理人的部属的技术能力也许超过他，但是他能运用印象——影响力——来润饰双方的关系，使得他的领导地位稳固。部属感受最深刻的不是你的生产数字，而是你的个性、你的领导形态、你的人生观，以及你的言行举止。影响力的又高低与一位经理人能否有效激励部属努力达成更高的生产努力，确实具有密切关系。

为了避免读者误以为影响力主要是属于个性的问题，我要在此强调，影响力的基本领域有三：

1. 经理人的知识、技能以及运用的能力。
2. 经理人的个人特质以及运用的能力。
3. 经理人每日的言行举止，所显示对工作、对人、事、物及对自己的态度。

我们谈的是整个人，我们谈的是真实的情景，我们谈的是生产力和激励，我们也是在谈效能，以及效能的产——成功。

就我所认识的经理人来说，他们大都不是一开始就想成为经理人的。这并不是说他们不向往更高的职位，而是说他们并未把管理视为一种需要高度专门技能的工作。相反，他们把管理者看成一种身份和特权，享有独立行动的自由，以及可以寻求更愉快生活的一种工作。这正如同任何激励一样，一个人总认为他可以得到的收获必然超过他要付出的代价。

除了最近的大学毕业生之外，目前大多数经理人都是在

工作了多年后，顺理成章地踏入了管理阶层，然后就在管理职位上磨炼管理的技能，并且由于好运气，而一直保有这个头衔。（现在的大学毕业生则要先学习一些管理知识，然后又要替自己的各种过失寻找不同的借口，才能保住经理职位。）

然而大多数经理人之所以能侧身于管理行列中，乃是因为他们对上司有影响力，然后又能对部属有影响力。在某些情况中，这种影响力大多是来自知识、天赋，或只不过是对本份工作熟知而已。在另一些情况中，这种影响力乃是因为一个人的优点超过缺点而产生的。然而在大多数情况中，影响力乃是三件事情的结合：知识和技能、个人特质以及个人的态度。这才是使得他们行事有效能，使得他们的组织可以达到较高生产力的真正原因。

本书以下的章节就是要把所有这三者组合成一个有用的整体。

2 影响力的衡量工具

由于我提出主张说，一位经理人的效能是决定于他的知识才能，以及他如何去感受、思考和行动，因此我有义务提出一种衡量的工具。我的量具要设法把“质的项目”转译成“量的语言”。这不是一件容易的事，因此我首先必须承

认,这一量具对某些人来说只有三十英寸长,对另外的人则有四十英尺长。我关心的并不是确切的衡量尺度,而是建立起一个机构,从而可以发展相互之间的关系。有了这个想法之后,就让我们开始举步前进吧!

我提出的记分表(见本节“经理人的影响力计分表”)列有三种基本类别的管理特征,每一特征都有最高的分数。每一类别下面也都有多余的空间让你另外填入其他特征。

你在表上可以看到标记为“经理人的知识和技能以及运用的能力”这一类,满分是七十五分。这表示在一百分的基础下,一位在这方面完美无缺的经理人,最高只能达到百分之七十五的效能。只了解自己的工作并不能产生充分的影响力,也不足以使他行事有效能。

在这一类特征中不幸只能得到五十分的经理人又会如何呢?他能有效地管理吗?当然他能。这是你我都见过的,他是利用他在人格特质和态度类别中增加的分数,弥补了他在这方面的缺憾。

正如一位经理人,在知识和技能方面享有的影响力有其上限一样,个性和管理形态对于经理人的效能所产生的贡献也有其限度。人格特质和态度的最高分数都是三十分——总共六十分。然而这是否表示他只要能在知识和技能类得到四十分就可以了?表面看来,确实是如此。然而各大类别之间的相互关系在此不能忽视。一位在个人特质和态度方面能得到高分的人,绝对不会容许自己运用低水准的知识和技能去执行其职责。

9

另一问题是：我们最多只能获得一百分吗？不是。一百分只是合格经理人的影响力水准。真正优秀的经理人可以得到一百一十分或一百二十分。一位十全十美的经理人（你遇到过吗）可以达到一百三十五分之多。

你现在可以利用上述记分方法给你自己，或给其他经理

人打分，看看这种方法是否管用。我们稍后还要再作某些澄清和修饰。记分完了之后，你可以翻看另一种的影响力特征——反面性特征。

某些反面性特征可能正是由于某种正面性特征带来的。例如一位相当自信（加二分）的经理人，可能会使他的自信变成狂妄自大（扣五分）。有的经理人因为愿意冒险（加二分），而变成鲁莽（扣五分）。我们欣赏有野心的人，但是这份欣赏却会因为不喜欢他的自私而冲销了。

任何记分方法都难免个人的主观。读者们一定会觉得奇怪，我们往往会在某一项目上，例如自信心，给某位经理人打最高的分数，目的只是为了抵销“狂妄自大”的扣减分数。这是否表示我们给“狂妄自大”这项我们大都讨厌的特质扣分太少了？你看看这种情形就可了解，有位自信的经理人偶然会表现出自大，因此就被扣减三分。另一位经理人并不那么自信，但却十足地狂妄自大，因此被扣减五分。

旁观者给别人加分和减分不会没有其道理的。加分项目的总分有一百三十五分，扣分项目的总分有七十五分。只有人格分裂的人才会有办法遮盖由于优点而引伸出来的缺点。我们现在谈的是正常情况中的正常人。根据我在许多公司做

事的经验，上述记分方式可以达到相当的公平。

有效经理人之所以会有效能，均有其不同的原因。一般来说，他们既能对本身工作具有相当的知识，又有能力处理自己的工作。他们的优点多于缺点。他们能获取权力，也能聪明地运用权力。他还能取得部属、同僚和上司的接受和尊重。

有效的经理人并非很快就能做到这一点。不能迅速晋升到高级职位，可能令许多手执文凭的“青年才俊”泄气。一位有效经理人最初的影响力也许是来自他对某一行业的专知，也许只是因为他的头衔受到同僚和部属的接受。这种影响力可能会随着他显示出某些特质和态度而逐渐受到侵蚀。我们都曾见过很多经理人开始时被人接受，最后却又失去了它。我个人曾遇到一些自始至终都得到我赞赏和尊敬的上司。时间是评价的一项重要因素。

本章节的结论或许可以这样说：从整体的角度去观察经理人，我们都会有意或无意地给经理人加分或减分。不管是加分也好，减分也好，最后的净结果——影响力——才是效能的关键。

如果我们同意这一点，计分可能就变得不再那么重要了。正如我们前面说过的，量具的目的只是表达相互之间的关系。一旦做到了这一点，它就达到了目的。随着本书内容的进展，我们会逐渐发现我们的强处和弱点，这时我们仍然可以改写我们的得分。

经理人的影响力计分表

请将你自己与其他经理人比较后，按照表列各项目计分。左边所标示的是最高分。你若觉得完全欠缺某一项能力，则以 0 分计之。计分完后全部加起来，把总分填入最后“总分”中。

经理人的知识、技能以及应用的能力

加分

- (25) —— 技术性知识 (对所做工作的基本了解)
- (5) —— 组织的知识 (制度以及制度之运用)
- (10) —— 政治意识 (如何在制度中推动工作)
- (10) —— 沟通能力 (说、听、读和写的的能力)
- (20) —— 组织和规划能力 (能够构思和分派工作)
- (5) —— 一般商业知识 (对经济学、会计、行销和法律等等的了解)

经理人的个人特质以及运用的能力

加分 (每项 2 分)

- | | |
|---------|---------|
| —— 仪表 | —— 视野 |
| —— 服饰 | —— 预测能力 |
| —— 社交能力 | —— 耐力 |
| —— 坚忍力 | —— 创造力 |
| —— 理解力 | —— 人格 |
| —— 探究心 | —— 记忆力 |

——彻底

——乐观/幽默感

——决断

——

经理人在行为中表现出来的态度

加分（每项2分）

——自信

——愿意花钱/时间

——野心

——愿意接受不愉快的工作

——决心

——客观

——关心质量标准

——公平

——关心数量标准

——对上或对下的忠诚

——关心生产力

——关心别人的福利和前途

——愿意承担责任

——

——愿意共享光荣

——

——愿意冒险

总分——

请考虑下面“反面性影响力项目”。只要在某项沾上一点，就要扣减三分。如果沾上的程度较深，则要扣减四分或五分。

经理人力影响的减扣项目

减分（3到5分）

——狂妄自大

——独特

——报复心理

——占有欲

——鲁莽

——不愿负责