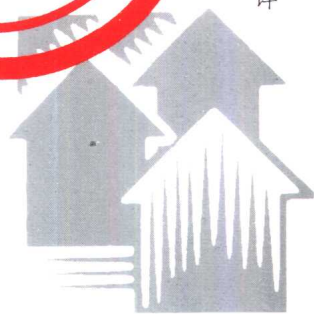
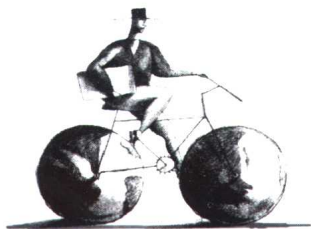
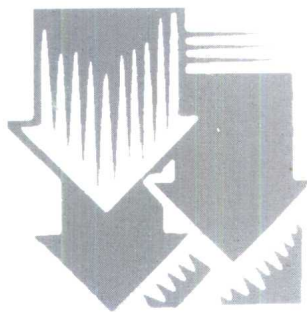


明天的管理

杰弗利·莫斯 著 / 杨宇光 译

经理管理 锦囊

MANAGING
FOR
TOMORROW



上海三联书店

明天的管理

杰弗利·莫斯 著 / 杨宇光 译

经理管理

锦囊



明天的管理 经理管理锦囊

著 者 / 杰弗利·莫斯

译 者 / 杨宇光

责任编辑 / 李颂申

装帧设计 / 范峤青

责任制作 / 沈 鹰

责任校对 / 李京林

出 版 / **上海三联书店**

(200233) 中国上海市钦州南路 81 号

发 行 / **新华书店** 上海发行所

上海三联书店

制 版 / 上海今明出版信息技术有限公司

印 订 / 上海市印刷七厂一分厂

版 次 / 2000 年 7 月第 1 版

印 次 / 2000 年 11 月第 3 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 200 千字

印 张 / 10.5

印 数 / 12001--15100

ISBN 7-5426-1377-4

F·306 定价: 17.00 元

中文版序

每个人有自己的特点。每个公司企业有自己的独特情况。每个国家有自己的独特国情。虽然随着现代通讯的发展，我们都成了地球村的居民，但是各自都是从不同的文化背景和不同的历史中发展起来的。

同样，在企业界，我们也应认识到，在一个国家里行之有效的管理方法不一定适用于另一个国家。每个国家都应为自己想出适合国情的措施来。一定要耐心，不要照搬别人的经验，急于求成。

中国有着悠久的历史 and 伟大的文化和传统。而在中国，处处可以明显地看到正在进行的变革和现代化。

亚洲的新经理是令人羡慕的，因为他们可以借鉴别国的经验，并且可以试验实现目标的新方法。中国有句老话：“身大力不亏，智大事有为”，而今仍然非常中肯。

近年来，西方世界在管理方面发生了许多变化。也许最大的一个进展是，他们认识到公司中的全体雇员必须像一个班组或一个家庭那样同甘共苦、齐心协力，支持和推动公司目标的实现。

本书是根据许多国家许多经理的实际经验写成的。书中收录了亚洲许多卓有建树的经理的金玉良言。本书不是立足于“当代管理泰斗”提出的最新理论，而是立足于多年来已经证明成功的实践。书中有许多建议可以有效地应用于中国新的、欣欣向荣的公司企业中。

不少经理一再告诉我，当他们担任新职时，最好的办法是思考基本的管理原则。他们提出一些简单的问题，例如，“客户对我们的产品怎么想？”“我们提供了最好的服务吗？”“哪些事我们做得最好？”最重要的问题也许还有：“下次我们如何做得更好？”

每个公司应当努力按合理的价格，制造出最好的产品或向客户提供最好的服务。公司必须树立成本意识，减少人力和物力的浪费。教育和培训将会起到越来越重要的作用。

今天的经理应当学会让员工参与决策，对他们的劳动和建议献策给予公平的回报。公司里任何一个推行变革的人都须获得未来受到变革影响的员工的支持，然后才可能把他们组织成一个效率很高的班组，并让这些班组承担更多的责任。这样，人人都可在本职岗位上得到发展和提高。

一位高级主管曾对我说，他给经理们的一句最重要的金玉良言是：要像对待自己一样对待员工。许多文化背景不同的国家广泛地引用过一条重要的原则，那就是“己所不欲，勿施于人”。

杰弗利·莫斯

英文版序

自从我撰写《新经理的生存技巧》以来,管理方式发生了巨大的变化。电子革命改变了我们的工作方式和生活方式。国界变得不再重要,许多经理摆脱了对国家效忠的束缚。许多大公司正像恐龙这种庞然大物一样在全世界到处活动。企业结构变得更加精简和层次更加减少——许多中层经理已经不存在了。更多的妇女在多种公司里当上了经理。

许多公司经过整顿,已集中精力于可以获取最大利润的核心活动上,而把其他工作交给各国承包商去做。由于包工成为规范做法,长期的就业前景越来越难以预测,工人常常感到工作无保障。

而今更多的人可以在家里上班,通过电脑与经理、同事和客户联系。企业变得更小,更加个人化。越来越多的竞争意味着必须设法向顾客提供优质服务,这一点显得更加重要了。但是管理实践中的最大进展也许是认识到全体雇员必须团结一致行动,支持并推进公司目标的实现。

本书是为当上经理的专业人员和技术人员而写的，是为当上校长的教师，当上行政官员的科学家，当上经理的经济学家、工程师、兽医师、农业科学家、会计师、律师、医生和其他专业人员而写的。

本书献给所有不知如何对付事业变动的新经理，这是一本关于“怎么做”，一本初步帮助经理开展业务的指南，而不是那种基础教科书。本书依据我培训欧洲、亚洲以及大洋洲和马来群岛的经理时许多讲习班的教学内容，并采纳了学员的一些想法和深刻见解。这是一本如果我当经理极希望一读的书。

在这个技术日新月异的世界里，管理是一种充满生气的技巧。今天的经理和班组领导人必须展望未来，而不应回顾往昔。我希望他们欣然迎接挑战，并乐于引导和管理班组去实现明天的目标。

致谢 (英文版)

我特别感谢威灵顿的编辑乔伊斯·莫斯和澳大利亚珀思的排版兼插图员米尔顿·安德鲁斯。

我还感谢向我阐述他们的见解和经验的亚洲、大洋洲和北美洲的经理。没有他们的帮助,这本书是不可能问世的。

如何充分利用本书

把本书变成你自己的工作手册!

1. 阅读本书时在重要的段落和引语上做记号。
2. 读完书上的“反思、检查和行动”，把它当作一本工作手册，这是个帮助你策划变革的部分。
3. 把它当作一份备忘录。如果想对某件事有把握或需要信息，请阅读适当的章节。
4. 不时阅读本书，看看你的计划进展如何。这将使你不会偏离目标。

引言

经理在过去常被称为“上司”，而今却有许多称谓：高层主管、班组领导、协调人、促进人、主任等等。

我问一些最高层主管：“怎样才能成为优秀的经理？”他们的回答涵盖了经理的各种品质。

“以身作则。”

“树立高标准，绝不降格以求。”

“懂得如何提出难题。”

“善于沟通。”

“知道如何倾听客户和员工的意见。”

“优秀的经理乐观向上，他们的精神状态不会总是受到坏消息的困扰。”

“善于委派、管理，而不是进行干预。”

“在提高员工责任心的同时，能停止行使自己的控制权。”

“善于发现别人的才能。”

“应当是班组的建立者、辅导者、促进者和领导者。”

所有这些必须具备的品质似乎会令新经理生畏。你突然觉得如果要生存谋发展，就必须完善现有的管理方法，学会新的管理技巧。你也会认识到，企业界正在迅速地变化。一个人是否掌握技巧变得比以前任何时候都重要。在任命经理时，他的灵活性和创造性通常比资历更重要。合乎理想的明天的经理应当受过基础广泛的教育，并有过几乎不同的工作经历。

相互竞争提高产品质量、交货速度和改进对顾客的服务，公司之间的差距正在缩小。经理将成为资源协调者和开发新产品和新服务的推动者。你的主要任务之一是鼓励创新和实现变革。

许多公司将细分为较小的、有多种技能的、灵活的班组，领导责任由各班组分别承担。这些班组将因特定的任务而聚集在一起，任务一完成就解散，所以变动很快，也很容易。

更多的人将根据逐个项目的需要受雇。他们必须不断到市场寻找工作，并学习新技能以适应不断变化的需求。

就业更少保障，生活更不稳定。有固定职业的人得更努力工作，工作时间更长。但是许多临时工人将有更多的参加休闲活动的时间，也有时间去思考，去创造或发明。人们更换职业的次数更频繁。由于工作压力增强，许多人将选择较宽松的生活方式。人们将提前退休，较多地干零活，或花较多时间去做他们以前仅仅梦想的事情。

所以一个未来的经理必须学会适应变化，能够忍受生活的不稳定，从容不迫，善于协调和创新，尤其要知人善任。如果你想推

广你的见解,鼓励班组的干劲,你需要热情、领导才能和精力。

这是一项具有挑战性的任务,但其回报很大,而且充满了乐趣。

授 权 书

本书原由三联书店(香港)有限公司以书名《明天的管理》出版©1998 Joint Publishing (H.K) Co Ltd. 经由原出版公司授权上海三联书店在中国内地出版发行

MANAGING FOR TOMORROW

A MENTOR FOR NEW TEAM LEADERS

BY GEOFFREY MOSS

目录

中文版序	3
英文版序	5
致谢(英文版)	7
如何充分利用本书	9
引言	11
第1章 从受管理者到管理者	1
第2章 如何变换工作	11
第3章 如何成为优秀的经理	19
第4章 如何策划变革	29
第5章 如何进行变革	45
第6章 如何改进员工的业绩	59
第7章 如何成为领导人	81
第8章 如何避免混乱	95
第9章 如何建设事业有成的班组	123

第 10 章	如何聘用合适的员工	141
第 11 章	如何管理危机和解决争论	159
第 12 章	如何上情下达	173
第 13 章	如何开会	213
第 14 章	如何使经理减少压力	237
第 15 章	如何推进你的事业	249
附录一：	一览表和行动准则	258
附录二：	供经理用的术语表	281
作者简介		317

第 1 章

从受管理者 到管理者 From Managed to Manager

动荡的时代；
有希望的时代。

从受管理者到管理者

2

挑战

3

你能胜任吗？

4

管理同事和朋友

4

完成你的准备工作

5

你的首批任务

6

管理新员工

6

应当记住的 4“R”

7

金玉良言

8

我的行动计划

9

从受管理者

From Managed to Manager

到管理者

为了获得几个学位，鲍勃在大学里努力了多年。由于他在经济上几乎得不到什么支持，所以读书很不容易。现在他已成为卓越的科学家和发明班子中的一位善于鼓励的领导人了。当他得知自己将担任经理时颇感荣幸，但又觉得这将会使他受过的技术训练和掌握的科学专长再也没有什么用处了。公司高层主管开导他说：

“鲍勃，现在不是叫你抛掉曾受过的训练，而是要你在原有基础上起步，好好利用受过的训练，并且要你接受挑战，比没有这种优势的人更好地当经理。不过，你需要学习新的技能，仅有技术还不行。”

鲍勃觉得，当上经理之后，别人不再根据他自己的工作来评估他，而是根据他发动别人去完成工作的能力来评估他，这一点很难接受。他知道，一天做下来很可能什么名堂也看不出，这时候他会感到灰心丧气。然而由于他手下的班子取得了成功，鲍勃自己支持和鼓励过他们，所以也与他们一样感到欣慰。