

QUEST FOR EXCELLENCE

跨势经理人



一本针对
亚洲经理人
个人绩效、
生产力和
利润的指南

MALAYSIA KC SEE (马来西亚) 施国忠 著

我要向所有职业经理人强烈推荐《跨势经理人》一书。
就像雕塑一样，这本书绝对是由多年的管理经验铸造而成的。

——Michael Wooi

英国国际专业管理公会 (IPMA) 主席

上海人民出版社

QUEST FOR *EXCELLENCE* 跨势经理人

(马来西亚) 施国忠 著 刘莉莉等译

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨势经理人/(马来)施国忠著;刘莉莉等译.

—上海:上海人民出版社,2005

书名原文: Quest for Excellence

ISBN 7-208-05777-X

I. 跨... II. ①施...②刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 082856 号

责任编辑 屠玮涓

特约编辑 刘 影

封面装帧 陈 楠

跨势经理人

(马来西亚)施国忠 著

刘莉莉 等译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 5.75 插页 3 字数 87,000

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-05777-X/F·1293

定价 18.00 元

施国忠在《跨势经理人》中提供的信息都非常有用,而且能帮助你为今后的发展采取必要的行动。这个过程能帮助你评估自己在哪里、怎样做才能取得绩效,这样你就可以规划和组织你的工作进程从而达到你所希望的结果。

Bob Urichuck,

美国国际专业讲师及最佳畅销图书“*Online for Life: The 12 Disciplines for Living Your Dreams and Up Your Bottom Line*”作者

一本真正的通用有效的管理类书籍。整本书充满了世间的聪明才智和最好的实用小贴士。如果只能有一本亚洲企业经理人应该阅读并能帮助他们提升的书籍,那么就是这本书了。

Trisnawati Taswin,

印度尼西亚 Corporate Affairs 公司、PT 太阳生活财务公司副总裁

爱因斯坦曾经说过,如果他有 1 个小时的时间拯救世界,他将花费 55 分钟详细说明问题。很不幸的,许多组织忽略了革新这一重要步骤而是在原来基础上努力、努力再努力地工作。但是《跨势经理人》一书的作者施国忠却看到完成创新的过程是发现问

题,解决问题并加以执行。

Haji Zulkifly Baharom,

马来西亚航空学院总监/高级经理

施国忠的管理类书籍终于面世。这是一本所有亚洲经理人的必读书籍。

Leong Meng Sam,

罗伯特博世有限公司(香港)区域营销总监

KC 一年里教会我有关东南亚商业方面的东西比我一生所能获得的还多。他是一位质量管理方面的信徒、实践家,也是用其理论实践的咨询师。这是一个很罕见的结合体,同时我也有幸第一批能听到他的观点。

Tim Alcock,

英国《ISO9000 经理人指南》的作者

我发现这本书里提供的信息、建议和指导将能帮助许多执行经理,尤其是那些刚刚上任管理其工作和绩效的经理人们。生命中的有些时候,尤其在职场中,我们需要一些指导和激励来帮助我们表现得更好,而这本书正好提供了这些。

Raymond Ang,

印度尼西亚 Sukses Regional Indonesia
(SRI)首席执行官

真正地追求卓越需要理论和实践的完美结合，
KC 能够将这个结合掌控到非凡的境界，让读者能够
找到各自的方向。

Soon Yik Mean PhD,
马来西亚麦古利亚洲区执行董事

如果能让你的组织与众不同，或者你所追求和
渴望的是职业发展或公司，那么不要犹豫，马上拿起
这本书并将其运用到实践中，那些策略会让你有最
佳的表现。这本书应该是每位执行经理的必读书籍。

Gerry Robert,
加拿大《百万富翁心态》的作者

在高速运转的世界里，经理们将会从此书中对
工作相关事件的整编及对如何处理所面对挑战的建
议中受益匪浅。

Shirley Taylor,
新加坡培训专家,《商务信函》作者

KC 拥有丰富的经验和信息，你可以轻松地将这
些经验运用到日常工作和生活中。我隆重向你推荐
这本读物。

D.C. Cordova,
新加坡 Excellerated Business School/Money
and You 公司创始人/首席执行官

这本书给了亚洲经理人很多实践的建议和指导。这是职业经理人的必备读物。

Frank FD Liu,

威逊企业管理咨询有限公司(中国)总裁、《商业杂志》执行主编

我花了很多时间和 KC 在一起,也学到了很多。现在我可以通过《跨势经理人》一书永远和他在一起了。这是真正的款待。

Jerry “DRhino” Clark,

美国畅销书《颜色的魔力》作者,创造魔术和墨菲委员会委员

KC 为我的团队做了很棒的工作。我从他那里学到了很多,也获得了很好的成果。现在您也可以通过这本书直接分享他实践性的建议了。

Goh Ser Heng,

马来西亚 Xepa-Soul Pattinson (M) Sdn Bhd
执行总监

序

如果人生是一幕戏的话，这一幕戏的导演不是上帝，也不是我们常说的命运，而是我们自己。而若要做好导演、上演精彩的一幕，就必须要把握自己的人生方向，要有驾驭人生航船的能力。我们每个人都渴望成功，为了追求成功，每个人都在人生的道路上奔跑。但是，有些人只是奔跑却没有方向；而有的人选准了方向，奔跑得却不得要领。因此，在追求卓越的道路上，需要有人不断地帮我们指引航程，提升能力，实现成功。

现在中国已经跨入了 WTO 的大门，融入了全球经济一体化的变革之中，正处在一个新的创业高潮期。在创业时代，最需要的不是资金，不是技术，而是人才。因为，经济上的竞争归根结底是“人才的竞争”。面对人才发展的最佳机遇，企业的中层管理人员面临更多、更大的考验。因为，在现代经济社会中，企业的中层管理人员是企业的核心成员，必须善于整合各种资源，既要坚定地贯彻企业高层的发展战

2 跨势经理人

略,又要管理好基层员工,同时还要使企业的各项业务运作顺畅,能够创造、提升和放大企业的价值。然而,目前我国企业中的中层管理人员不少是没有管理经验的基层员工或技术人员,他们半路出家,没有中层管理者应具备的管理能力,往往凭自己的主观臆断来做事情,造成执行力偏差,使企业错失良好发展机遇,既使企业蒙受不小的损失,也断送了自己的美好前程。所以,企业中层管理人员若要自如地应对经济发展的挑战,必须尽快有效地提升自己的综合能力。

毕竟,成功是建立在自己雄厚实力基础之上的。如果志大才疏,只会在严酷的现实面前碰个头破血流。若想取得成功,就要善于学习,善于吸取别人的成功经验。正如一位先哲曾说:“我之所以看得更远,是因为站在前人的肩膀上。”在浩如烟海的学习书籍中,施国忠(K.C.SEE)先生的《跨势经理人》正是针对中层管理人员发展的不可多得的一部良著。

施国忠先生是马来西亚华裔,亚洲 QUEST 集团董事长、东南亚著名培训师、咨询师,世界知名财富培训课程 Money Mastery 训练营的创办人。他是一位有影响力的演讲者和培训师,在过去的 20 多年里培训并指导了超过 5 万人次。他为很多知名企业,如索尼、康柏、佳能、摩托罗拉、花旗银行、马来西亚银

行等实施改进项目。他的成功颇具传奇色彩:施国忠先生 19 岁时做汽车洗涤剂的销售员,在路边给临时停车的车辆洗车、演示洗涤剂的神奇功效。凭着他的执著与用心,很快创下了马来西亚销售排名第二的业绩,几个月后,即与洗涤剂的老板合作开了一家洗车厂。之后,他又积极拼搏,相继取得了专业会计师资格和特许秘书资格证书,并转而致力于培训师职业。为此,他投到罗伯特·清崎(《穷爸爸富爸爸》一书的作者)门下,到澳大利亚学习市场学、到美国学习管理技术、到日本学习人力资源管理,最终成为一名出色的管理者和培训师,并创造了独特的 QUEST 经营理念 (QUALITY 质量、EXCELLENCE 卓越、SERVICE 服务、TECHNOLOGY 技术)。1997 年亚洲金融危机爆发时,很多人丧失了继续发展的勇气。施国忠先生于乱世之中推出了 MONEY MASTERY(又称“点燃激情,创造成功”)的培训课程,使许多人恢复了勇气,使他们摆脱了失业、减薪的困境。为此,马来西亚、印度、新加坡、澳大利亚等国的人士纷纷慕名而来,施国忠先生的 QUEST(跨势)集团也获得了巨大的成功。

本书是施国忠先生多年来管理与培训经验的总结,它传播了世界顶尖级大师的管理理念,将世界最有特色的运营实践、管理技巧及商业战略与大家共

4 跨势经理人

同分享。本书着重从设立发展目标、选择明智的工作艺术、制定成功的工作计划等等诸方面阐述了作为企业中层管理人员所必须具备的管理行政能力、监管能力、认知能力、沟通能力和创造团队的能力。从注入现代的经营管理理念和思维模式着手，着力提升中层管理人员的管理观念，增强其核心竞争力，帮助他们开阔思路，激发灵感，把握机遇，制胜商海，迈向成功之路。

需要特别指出的是，施国忠先生两年前就与中国国际技术智力合作公司(简称中智公司)合作，共同开展人力资源业务，并将国外人力资源专业培训本土化，找寻最佳的培训方法。本书融入了施国忠先生对中国市场的深入考察了解，内容针对国内本地文化环境与商业规范作了一些相应的调整，使其更适合中国实际，相信读者阅完此书后一定会有所启迪。

最后，我真挚地祝愿各位读者，不断进取、追求卓越，在人生的海洋中扬帆竞渡，早日到达成功的彼岸。

石磊

感谢……

这本书的完成要感谢我已故的父亲 See Kam Poo，是他在我 14 岁时教会我顾客是上帝的道理，还有其他他在我生意上的指导也是句句箴言。

这本书同时也要写给我的母亲，Ho Poh Choo，是她的爱让我有了面对生命中挑战的勇气，是她的爱让我能打消任何的疑虑。毫无疑问，她是我的力量源泉。感谢你们，我的父亲和母亲。

最后要感谢所有现在或曾经的跨势集团的员工……你们教会了我很多很多。我感谢你们所有的人。

作者的话……

这本书是我从商 19 年以及 25 年管理工作的结晶。她也是我为《星报》周刊专栏《公民素质》和我自己出版的《职场女性》杂志所写的一系列文章的一个总结。

我的文章不是以我的学术背景为基础的，因为我没有太高的学术背景。她来自于我所犯的错误、受到的教训以及我从中学到的东西。这本书的所有情节都发生在亚洲，思考在特定文化背景下的管理实践。

管理是一项很富挑战性的工作。最大的挑战莫过于自我管理。

跨势经理人讲的就是自我管理。这本书源自我的亲身经历，当然也来自和我一起工作过或者接受过我培训的那些经理人们。

提高个人绩效、生产力和利润的教训是讲不完的，这本书也不例外。事实上，这本书的结局可能只

2 跨势经理人

是投石问路！尽管如此，我相信这份工作将会把你带到更高的高度。细细体会然后告诉我你的感受。

K. C. See

施国忠

Principal Consultant, Quest Group

seekc@qscasia.com

跨势集团首席咨询师

目 录

一、为职业生涯设立目标	1
二、你是否管理得当?	11
三、表现建议且让老板接受的十大要诀	17
四、快速而明智地思考	26
五、寻找机会	32
六、明智的工作艺术	41
七、吸取青蛙和蝎子的教训	50
八、创造力——管理人员杀手锏	58
九、开会:浪费时间	66
十、管理较难相处的人	76
十一、如何避免雇用短期服务员工	82
十二、经理的发问技巧	87
十三、委派、放弃还是亲力亲为	95
十四、向员工授权	103
十五、经理的谈判技巧	108
十六、如何使员工更为创新和主动	116
十七、抵制变革的员工	121
十八、如何对你的员工说“不”	126

2 跨势经理人

十九、为何你的员工会离开	131
二十、为何员工的表现不佳	137
二十一、培训是为了提高业绩	143
二十二、胜任的经理(第一部分)	147
二十三、胜任的经理(第二部分)	153
二十四、为成功的执行制定计划	158

一、为职业生涯设立目标

每个人都有潜能去追求目标和理想。所缺乏的只是后天的培训、教育、知识和洞察力的训练，去发掘我们的天赋。

——马克·吐温

从前有一个迷了路的人，向一位老人询问方向。那位老人问他是否知道自己现在身在何处，他说他不知道。老人再问他想去什么地方，那个人也说不知道。

老人对他说：“如果你不知自己身在何处，想去何处，那么你往哪个方向走都没有关系。哪个方向都可以，因为反正你哪里也到不了。”

这是很可悲的，尤其是对许多在职人员来说，因为他们并不真正知道他们想在目前的工作岗位上追求什么目标。很多人都是在无意中从事现在的职业。