

学习型组织日益盛行，企业需要不断培训各级管理人员，
经理人迫切需要**本书中的更多管理技能来提升自己。**

MANAGER OF CHOICE

顶级经理人 五项修炼



敏锐的观察者 没有更多的人才，那么任务将归你所有，企业则一无所有。

关系的建立者 拥有良好的下属关系是成为优秀经理的关键。

信任的培养者 拥有双向信任才有创造和灵感。

技能的开发者 市场和技术在变化，工作领域也在变化，经理人不能落后于人。

品牌的树立者 经理是组织品牌的声誉维护者，与员工互动时也要时时强化这个价值观。

南茜·S·阿瑞克 (Nancy S. Ahlrichs) 著
廉晓红 译



现代出版社

学习型组织日益盛行，企业需要不断培训各级管理人员，
经理人迫切需要本书中的更多管理技能来提升自己。

MANAGER OF CHOICE

顶级经理人 五项修炼



敏锐的观察者 没有更多的人才，那么任务将归你所有，企业则一无所有。

关系的建立者 拥有良好的下属关系是成为优秀经理的关键。

信任的培养者 拥有双向信任才有创造和灵感。

技能的开发者 市场和技术在变化，工作领域也在变化，经理人不能落后于人。

品牌的树立者 经理是组织品牌的声誉维护者，与员工互动时也要时时强化这个价值观。

南茜·S·阿瑞克 (Nancy S. Ahlrichs) 著
廉晓红 译



现代出版社

北京市版权局著作权登记号：图字：01-2005-0694

图书在版编目 (CIP) 数据

顶级经理人五项修炼/ (美) 南茜·S·阿瑞克著；廉晓红译.—北京：现代出版社，2004

书名原文:The Manager Of Choice

ISBN 7-80028-770-X

I.顶... II.①南... ②廉... III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 141460 号

The Myth of Leadership

By Nancy S. Ahlrichs

Copyright © 2002 by Nancy S. Ahlrichs

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Modern Press.

Copyright 2003, 2005 by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.,
3803 E. Bayshore Road, Palo Alto, California 94303 USA. All rights reserved.

No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without written permission of the publisher.

责任编辑：涂卫东

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

网 址：www.xiandaibook.com

印 刷：北京媛明印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：15

版 次：2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80028-770-X

定 价：25.00 元

谨以此书

**献给我的丈夫卡尔和我生命中的顶级经理们
不论何时何地,他们都给了我机会和巨大的帮助
我们创造自己的命运**



前言

当我为写这本书收集素材的时候，我严肃认真地思考了一下顶级经理们必备的东西，以及这些东西对于那些现在正与极端的环境斗争的众多经理们具有多么重要的意义。我想到了我认识的几个真实生活中的顶级经理。在这里我很高兴把一位非常杰出的经理人的故事与各位分享。我和他一起工作了7年之久。这个故事摘自我在2002年为《印第安纳波利斯商业期刊》（Indianapolis Business Journal）写的一篇文章。

当我们的企业或整个行业面临严酷现实的时候，我们如何成为一名顶级经理呢？或许你的公司正在一方面勒紧裤腰带，而另一方面却铺张浪费，花费巨大；或许你的企业列入产品单调、技术相对成熟但是前途未卜的行业之一。答案就是：接受现实！充分发挥你的精力、想象力和热情，坦然地笑对现实。我的部门副经理迪克就是这样做的。

迪克在一家国际印刷设备制造公司工作，这家公司1980年被一家有100多年历史的英国家族公司收购，并将总部设在了芝加哥，从那时起迪克就一直在这家公司工作了十多年。

忽然间，公司的一切都好像不正常了。首先是公司的大幅度裁员使员工人心惶惶。竞争机制的引入和新技术的采用也给公司带来了一场浩劫。印刷行业正在从以大公司为主转变为以夫妻店式的小作坊为主的行业，很多工作甚至被办公室里的一台复印机或者一台带打印机的电脑取代了。日本和德国的竞争者对美国国内的公司构成了巨大的威胁。而且，新产品的发布、培训等等几乎每一个计划都完全不需要



预算就完成了。

这看上去应该是最艰苦的时候了，而迪克每天给员工们的信息却是：“这是一个最好的时机，因为现在是展现我们的本色和能力的时候了！”员工们称他的开发部与销售训练为“卡默洛”（Camelot）——英国传说中亚瑟王的王宫所在地，这里英雄荟萃。在这个拥有8000名员工的公司里，迪克是一个顶级经理，工作线上的工人和员工都愿意为他工作。他的成功有3个秘密：

1. 要么雇用最好的员工，要么就干脆不雇用

人才是成功的基础。迪克和他的所有经理都有非常优秀的面试技巧，并且把人的多样性看作一种财富。迪克雇用的人有高中毕业生、有刚毕业的大学生、有生完小孩回来工作的妈妈、还有35岁到50岁之间的经验丰富的经理，这些人中有各个种族和不同宗教信仰的人。他雇佣的人中有一半是女性，11个是左撇子。他们的共同点就是都有幽默感和积极向上的精神面貌。

2. 单独训练每一个人

良好的关系能够带来信任，而它同时也需要“面对面的时间”用来沟通。迪克每星期都要见一次他的直接下属，而这些下属同样也是每星期会见一次他们的直接下属。迪克非常清楚如何来激励自己的直接下属，也希望他的下属会同样地激励他们的下属。这样，他和他的经理们就能及时调整那些行为出轨或情绪不振的员工的心态。

除了这些会见以外，他们还经常召开头脑风暴会议或随时召开有针对性的特定主题的会议。他们会及时回顾自己的工作，非常重视有标志性的业绩。他们鼓励创新，每个员工都知道最后期限、质量标准以及能够利用的智力资源。他们以公开的表扬和私下的批评来确保每个人都能够瞄准目标去行动。经理们经常会说“谢谢你”、“干得好”、“真不错”。每一个员工都能够得到别人的尊重，也会尊重别人。如果有聪明的员工给公司出了一个好主意，使项目有了一些进



度，他就会获得一些不太但有趣的或者一些并不昂贵的奖赏。

3. 用各种方法开发每个员工的技能

迪克在他的部门里创造了当时还没有的“自由转会制度” (free-agent nation)。我在这个部门工作了7年，作过7种不同的工作。由于没有培训费用，我们就通过新的工作经验来进行交叉培训、工作见习、相互指导，以达到自我发展。我们会一起学习一些文章或书籍，并参加一些职业企业会议或地方协会。我们从这些活动中获得了真正地满足并互相学习。

积极的态度是可以传染的！在没有预算、面临被收购、裁员等这些表现出经济不景气的条件下，迪克告诉我们没有解决不了的问题。他的训练使我们具有了更高的素质，这使我们同时获得了内在回报和外回报。他总是那么细心，笑容可掬。作为一个顶级经理，他用他的信任、训练和很高的期望激励每一个员工出色地完成自己的工作。

就像迪克一样，你也可以成为一个商界的英雄，带领你的部门或你的公司摆脱目前的困境。今天，我们更加需要你们每个人都成为一个真正的顶级经理。

本书所提到的顶级经理人的5种能力，不仅是经理人提升个人品牌的基础，更是维护企业形象的关键。

一、发现人才的能力，采用各种吸引人才的手段，为企业招聘更多、更好的优秀人才。

二、建立关系的能力，与企业的其他部门建立必要的联盟，从而使日常运作更加顺利。

三、培养信任的能力，和同级、下属及上级顺畅的交流，激发出他们的智慧和情感。

四、开发技能的能力，不断学习员工会的新技术，永远别让自己落伍。

五、树立品牌的能力，顶级经理人是组织品牌的声誉维护者，与员工互动时也要时时强化这个价值观。



导言

顶级经理在企业中的作用不容忽视

想象一下在一个每个员工都充满激情、关系和谐，而你自己有很大发展空间的工作世界；想象一下不会每天都发生解雇员工的世界；想象一下全体员工排起长队与外来的竞聘人员一起竞争你手下一个空缺职位的情景；想象一下你得到了高级主管的肯定与重视的情景。

对于一些幸运的人来说，这不仅仅是一个梦，因为他们是顶级经理。对于其他人来说，这也并不是一个不能实现的目标。这本书的目的就是让你走到顶级经理的现实生活中去。顶级经理们知道如果掌握了人才关系管理的秘诀，就可以减少人员的流失，减少人员安排上的突然袭击，减少让人头疼的问题，从而拥有更多满意的顾客和更多的职业选择。

如果说变化能够带来机遇，那么现在的经理人正面临着大量的机遇，因为 21 世纪初的管理与 20 世纪的管理非常不同。基思·格林是高级注册人力资源经理，美国人力资源管理协会的企业计划主管。他认为在未来 10 年有 4 件事情是最重要的：留住人才、吸引具有关键技能的人才、改善员工在工作中的业绩表现以及提高工人的技能。他说，过去一刀切的管理方法已经不再有效了，因为“现在新的激励规则是‘每个人都是不一样的’”。

美国的优势就在于它的多样性，所以工作环境的这种进化也并不是什么值得大惊小怪的事情。由于现在的家庭模式早就不是过去那种

父亲工作、母亲在家带两个孩子的所谓“典型美国家庭模式”了，所以格林认为，过去那些招募、绩效管理、培训及其保留人才的方法失效的原因是：

- 员工不再是年轻人。从 2001 年开始，在职的 40 岁以上的员工要多于 40 岁以下的员工（数据来源：美国退休者协会）。到 2010 年，年龄在 35 岁到 44 岁之间的员工人数会缩减到员工总数的 10.2%（数据来源：美国国家统计局）。

- 更多的妇女参加工作。到 2008 年，将会有 48% 的员工是女性（数据来源：美国劳工部）。

- 多少懂一些西班牙语将有所帮助。到 2005 年，西班牙后裔将要成为美国最大的少数民族（数据来源：美国人口普查局）。

- 宗教融合更加普遍。基督教（包括新教和天主教）还是最大的宗教团体，不过伊斯兰教会超过犹太教成为第二大宗教。

- 老年人保健将成为一个更加重要的问题。会有 25% 的工作者承担着照顾老人的义务，他们会因此而旷工、改变正常工作日程或拒绝提升。这会使他们所在的企业每年损失近 290 亿美元。

- 不仅仅是有孩子的员工偏好灵活弹性的工作安排。在偏好弹性工作时间的人中，有 20% 是没有孩子的。有 64% 的人愿意每周工作 4 天，每天工作 10 个小时，而不愿每周工作 5 天，每天工作 8 个小时。（数据来源：哈特研究）

- 加班和长时间的工作不受欢迎，因为对于许多员工来说时间比金钱更有价值。有 61% 的成年人（70% 被调查的男性）认为他们为了多一些时间和他们的家人相处，可以放弃一些报酬（数据来源：拉德克利夫公共政策中心）。70% 的员工认为他们没有很好地在工作和生活之间取得平衡。（数据来源：真实职业观察）

说实话，管理决不是一件容易的事！然而，如果不是因为你现在是一个领导者的话，你也不会到处寻找管理工具了。这本书是为那些



相信付出更多就能得到更多的经理们准备的，而不是为那些“又要马儿跑，又要马儿不吃草”的经理们准备的。你渴望更多的知识、信赖、才能、乐趣，想在每天结束的时候觉得满足，那么你就应该读一读这本书。这本书会教给你如何鼓励创新和创造性，使你成为下一个发展浪潮中的一位成功人士。

每一个企业都很重视利润，它们发现了一些能使它们更容易实现战略目标的商业真理。这些真理之一就是成为一个“理想雇主”会带来财务上的好处，但是它不能作为一个独立的战略。没有“顶级经理”就没有“理想雇主”。经理是理想雇主们用于实践的工具。尽管战略和技术能够为员工提供方法和知识，但是只有顶级经理才能打开通往最佳绩效的大门。

就像我在《人才的竞争：成为理想雇主的人才招募和保留策略》一书中写的那样，要实施成为理想雇主的6个基本战略，经理的作用是不容忽视的：

成为理想雇主的6个基本战略

1.把改善招募人才和保留人才的工作加入到企业的战略规划中去，为每一个管理者、经理、董事和副主席设定可以衡量的目标。这不单单是高层管理者的责任。顶级经理要设定招募人才、保留人才的目标，并实现这些目标。经理们可以通过面试、选择标准、录用速度、同化新员工、开发员工技能等方面对公司招募和保留人才产生巨大的影响。

2.建立和传播理想雇主的声誉。这不单单是营销传播部门的责任。顶级经理们会经常向员工宣传企业文化，而他们的员工也会在企业内外对他们的宣传做出响应。这种逐层传递的效应会建立和加强企业的雇佣品牌声誉。

3.雇用人才，要不就干脆不雇用。这不单单是人力资源部门的责



任！作为一个正在招聘下属的经理，你应该有充分地准备应付各种各样的阻力。要让大家知道你是一个只雇佣“顶级人才”的经理。这里的“顶级人才”用“坏脾气团体”专栏撰稿人、作家戴尔·道尔敦在《天才老板》（The Gifted Boss）一书中的话说，就是“近乎疯狂的聪明人、有独到见解的思考者、特立独行的人”。对于顶级人才来说，你的挑剔意味着他能够有机会和其他的顶级人才合作，这一点使你能够吸引最优秀的候选人来应聘各种职位的工作。

4.把员工当成顾客来看待。星级的服务不仅仅是提供给外部客户的。客户可选择的产品和服务很多，相比之下，你的下属选择工作或职业的机会则更多。顶级经理人学会倾听员工，要像对待公司最好的客户一样对待员工——尊重他们。

5.为了将来的需要，留住和开发现有员工。这不单单是培训与开发部门的责任。即使是财富500强的企业也知道只用很少的预算就可以进行持续地学习。顶级经理永远不会停止对员工的培训与开发。

6.建立一个支持程序来保证这6项基本战略的不断成功。这不仅仅是高层管理者的责任。“用进废退”这个道理适用于体力和文化要素，也一样适用于商业过程。你的投入和努力会推动“理想雇主”进程不断向前发展。

通过设立成为“理想雇主”的目标，你可能会成为企业中第一个“更上一层楼”的顶级经理。或者你将成为一个“理想雇主”企业中的下一个顶级经理，将企业带到一个当今变化的商业环境所要求的新的

高度。

由于裁员严重、9·11恐怖袭击以及众多的岗位和职业选择，传统的员工长期忠诚已经不存在了。现在的员工更忠于自己、家庭和自己选择的行业。尽管美国人现在与他们的工作和雇主联系不太紧密，但是他们与直接管辖自己的经理的联系还是相当紧密的。由于顶级人才紧缺而需求巨大，经理们必须提供足够吸引人的工作经历才能让员工



关心雇主，付出 100% 的努力，并始终忠于同一个雇主。作为一个经理
人，你要对员工在日常工作中的工作经历负责。在现在的时代，顶
级经理是由广大员工来选择的，并且会受到高级管理者的嘉奖。顶级
经理将使他们的雇主成为理想雇主。

Managers of choice
管 理



目 录

前言 /1

导言 顶级经理在企业中的作用不容忽视 /5

第一部分 新的管理现实

第一章 顶级经理是企业的竞争优势所在 /3

在 21 世纪谁是被管理的人 /7

员工是一种资产而不是负债 /8

员工——工作经历的新消费者 /11

对员工的管理要公平,但不是平均 /14

用创新来击败对手 /15

“人员管理”不仅仅是管理数字 /16

优秀经理的 5 种过人之处 /18

顶级经理是成为理想雇主的关键 /20

向理想雇主的飞跃 /21

人员管理——利润之间的纽带 /22

中国的管理现实 /25

去尝试所有的方法 /26

第二章 “不惜代价”的管理方式 /29

20 世纪的管理方法并不解决 21 世纪的问题 /33

更多可供选择的工作方式会带来利润增长 /37

非典型工作安排所带来的好处 /39

从远程工作开始 /42

管理远程员工的 5 种小技巧 /48

向上指导、向下指导和同级指导 /49



挑选贤明的指导者 /50

指导的成功策略 /52

开始一个指导计划 /53

向上管理,推销你的想法 /56

用良好的个人品牌来进行向上管理 /57

老板想要什么? /58

去尝试所有的方法 /60

第三章 组织文化:我们是如何做事的 /63

经理人行为是企业文化的体现 /66

亚文化可能是一柄双刃剑 /71

沟通文化:说到做到 /72

通过获得奖励来强调企业文化 /76

不要孤单地呆在中間——建立一个顶级经理的社团 /80

去尝试所有的方法 /85

第四章 管理尺度的重要性 /87

什么是实质的管理尺度 /91

把员工当成真正的资产 /92

360度全方位绩效管理 /94

为什么要改变现有的绩效管理标准 /95

去尝试所有的方法 /100

第二部分 开发顶级经理5种能力

第五章 敏锐的观察者 /105

与人力资源部门合作改善招聘效果 /108

超越那些机智的竞争者 /109

觅贤 101:发掘高级人才	/115
培养关键能力的 5 个步骤	/117
以能力考察为基础来设计面试问题	/118
开辟吸引各种优秀人才的渠道	/120
利用非传统的方式来寻找高级人才	/122
去尝试所有的方法	/126

第六章 关系的建立者 /129

关系的层级	/132
使新员工和企业融为一体	/134
在新员工开始第一天工作之前就设法留住他	/137
在新员工入职培训过程中培养人际关系	/138
对企业所有员工实施包容性管理	/140
象征物以及语言是企业文化的一部分	/142
问和听:最好的培养人际关系的手段	/143
人际关系训练	/146
立即纠正错误	/148
利用技术来培养人际关系	/150
利用技术来确保信息的上传通畅	/152
为你的人际关系量体温	/153
去尝试所有的方法	/155

第七章 信任的培养者 /159

信任是公司上榜“100 个最值得工作的公司”的关键	/162
诚信使员工选择全身心投入	/164
影响员工关系的 4 个因素	/165
提高你部门员工之间的信任度	/167
信任与员工绩效之间的关系	/168

信任与平衡员工工作与生活的成功计划 /170

去尝试所有的方法 /172

第八章 技能的开发者 /175

持续的技能培训需要持续的需求评估 /178

根据企业目标对培训做相应的调整 /180

参加社会活动也是一种技能培养的手段 /185

建立自由球员机制 /186

经理人要提高自己的能力 /188

去尝试所有的方法 /189

第九章 品牌的树立者 /193

企业品牌形象决定雇佣品牌形象 /196

为什么品牌形象很重要 /199

通力合作培养部门和你自己的品牌形象 /202

去尝试所有的方法 /206

总结：让顶级经理的地位成真 /209

译后记 /218

第一部分 新的管理现实