

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

第四辑

The Rules of Management

Richard Templar

管理法则

[英] 理查德·坦普勒 著

邓增永 王俊杰 周金泉 译

 经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书

The Rules of Management

Richard Templar

管理法则

[英] 理查德·坦普勒 著

邓增永 王俊杰 周金泉 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2005—2908号

Mastering International Trade by Richard Templar.

Copyright © Richard Templar 2003.

This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan.

The Author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

Chinese translation copyright © 2005 by Economy & Management Publishing House.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

管理法则/(英)坦普勒著;邓增永等译.—北京:经济管理出版社,2011.5

ISBN 978-7-5096-1478-5

I. ①管… II. ①坦… ②邓… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099246号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市海波印务有限公司

经销：新华书店

责任编辑：申桂萍

技术编辑：杨 玲

责任校对：全志云

880mm × 1230mm/32

7.5印张 159千字

2011年8月第2版

2011年8月第1次印刷

定价：25.00元

书号：ISBN 978-7-5096-1478-5

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010)68022974 邮编：100836

致谢

因为获得了对受到版权保护的材料进行再创造的许可，我们非常感谢下列人士：

感谢劳伦斯·C.琼斯 (Laurence C. Jones)，本书从他的文章《驱逐恐惧》中摘录了一段，这篇文章刊登于 www.performance-edge.com 网站。感谢 The Motley Fool 股份有限公司的马尔特·拉罗斯利尔 (Marthe LaRosiliere)，本书摘录了他的一段，摘录的这段出自 www.fool.com 所刊登的由塞思·杰森 (Seth Jayson) 撰写的《给懒惰投资者的珍藏指南》一文。感谢 Kogan Page 出版公司的莉萨·冯菲克斯 (Lisa von Fircks)，本书摘录了他的一段，这段出自劳埃德·金 (Lloyd King) 撰写的《测试一下你的创造性思维》一文。感谢 Smart Technologies 股份有限公司，本书从该公司的网站——[Effective Meetings.com](http://EffectiveMeetings.com)——中引用了“做一个车间卫士”这句话。感谢 SmartPros 有限公司，本书摘录了该公司的一段，摘录的这段出自 www.finance。

pro2net.com 网站上所登载的由伯蒂·米兰诺 (Bertie Milano) 撰写的《怎么样积极计划，而不是事后反应》一文。感谢凯瑟琳·费伯 (Catherine Faber)，本书引用了她的合唱歌曲“到此为止”。感谢道·琼斯股份有限公司，本书引用了该公司的文章，该文章出自布拉德利·G.理查森 (Bradley G. Richardson) 所有的 CareerJournal.com 网站文章“从事业上的挫折汲取教训，再向前进”。

有些资料我们已无法追寻那些受版权保护的材料的拥有者，我们非常感谢任何能够使我们获得这些资料的拥有者的信息。

导 言

管理是一件不同寻常的事情。我们之中很少有人会在日常生活中刻意去管理什么，然而大部分人会发现自己在某种程度上在进行管理。

● 职业生涯建议者

● 离开学校后你想做什么

● 16 岁的青少年

● 我想成为一名经理

这样的事曾发生在你身上吗？没有，我也没有。但在这里，无论如何，我们认为你就是一名经理了。

作为一个管理者，人们预期你具备许多特质：你是一个充满活力的伟人；你是一个领袖和改革家；你是一个魔术师（你能马上用魔法召唤出加薪、资源、额外员工）；你是一个亲切的叔叔/阿姨；你是一个可让人倚着肩膀哭泣的人；你是一个精力充沛的激发者；你是一个严厉而公正的裁判；你是一个外交官；你是一个政治家；你是一个金融奇才（这和做一个魔术师非常不同）；你是一个保护者；你是一个救世主或一个圣人。

你要对一伙也许并不是你挑选的、可能你也不喜欢的、也许和你没有一点共同语言的、可能也不会很喜欢你的人负责。你必

须哄着他们出色地完成每天的工作。你也要对他们身体的、情感的、精神的安全和烦恼负责。你必须确保他们不会伤害到自己，或者相互伤害。你必须保证他们能够根据行业的规章制度完成工作。你必须知道你的权利、他们的权利、公司的权利、工会的权利。

“你要对一伙也许并不是你挑选的、可能你也不喜欢的、也许和你没有一点共同语言的、可能也不会很喜欢你的人负责。”

而在以上所说的一切中最重要的是，人们期待你出色地完成工作。

同时你必须保持镇定和冷静——你不能喊叫、扔东西或者有所偏好。这是管理业务对你的苛刻要求。

你有责任照料你的团队成员并让你的团队发挥最大效用，这些团队成员的行为有时候可能会像一个小孩子——但是你不可能打他们耳光（或者可能解雇他们）。^① 在其他时候，他们的行为可能会任性得像十几岁的青少年，比如：深夜里才睡觉、不露面，即使他们确实露面了又拒绝做任何实质性的工作，为了逃避工作而早早地偷偷溜走等。

与你类似，我管理过一些团队（有一次同时管理 100 多人）。人们期望我知道队员的姓名，知道他们所有的小缺点。希瑟

① 我知道你也不能打小孩子。我仅仅是表述我的观点，请别介意。

(Heather) 在周二不能工作得太晚，因为她必须把她女儿从剧团接回来；特雷弗 (Trevor) 是色盲，所以我们不能在交易现场用他；如果在午饭时间把曼迪 (Mandy) 留下来接电话，他就会生闷气，使我们失掉顾客；克莉丝 (Chris) 在团队中表现非常出色，但是她却没有自己单独去做任何事的动力；雷 (Ray) 酗酒，所以无论在哪里都不能让他自己开车。

“作为一个管理者，人们也期望你能够成为更高层的管理者和员工之间的缓冲区。”

作为一个管理者，人们也期望你能够成为更高层的管理者和员工之间的缓冲区。高层可能会向下发布一些没有意义的命令，但是你必须使你的团队成员接受这些命令，不要大声地叹息或者讥笑，让他们执行命令，即使没有意义。

你也必须证明“今年不加薪”的思想是正确的，即使这会使你的团队完全失去动力。你必须对你所了解的接管、合并、兼并、秘密交易、管理层收购以及类似的情况保守秘密，尽管谣言满天飞，团队成员经常向你打探消息。

你不仅要对人负责任，还要对预算、纪律、沟通、效率、法律事务、工会、健康安全、人事、养老金、病假工资、产假、父亲照料小孩的休假、度假、外出时间、考勤单、时间记录卡、慈善募捐和欢送礼物、值班表、行业标准、火灾避难训练、急救、新鲜空气、供暖系统、水管设备、停车位、照明、文具、物资以及茶点和咖啡负责，就更不用说顾客的一些小问题了。

你将必须和其他部门、其他团队、顾客、高级上司、高级管理者、管理委员会、股东和会计部门（除非你就是会计部门的经理）斗争。

人们也期望你去树立标准。这就意味着你必须是一个守时的、未雨绸缪的、穿着精干的、努力工作的、勤勉的、熬夜的、早起的、超然的、负责的、有同情心的、知识渊博的、无可指摘的魔术师。这很苛求。

你也需要接受作为一个管理者可能会被嘲笑的事实。你想想《办公室》中因为操作妨碍到别人而被奚落的文员；再想想《是！大臣》……你要接受你的员工、股东或者公众来对你所做的评价，而这些对于实际工作来说是无效的，甚至是多余的。^①

而你所想做的只是你的工作……幸运的是有一些可以让你轻快地越过这段经历、让你看起来很酷、使你获得绩效而且结果非常圆满的提示和技巧。这些就是——《管理法则》——不成文的、不在口头上流传的、未被公认的规则。如果你想在竞争中领先一步，那就对这些规则要秘而不宣。

管理是一种艺术和一种科学。现在有由上千页纸集成的、专门写怎么做管理的课本，也有数不清的训练课程（你可能参加过一些）。但是，这并没有包括那些使你成为一个优秀的、有效的

^① 如果这一切让你觉得当一名管理者有一点凄凉——不要这样。管理者是运转世界的人。我们要领导、要鼓舞、要激励、要指导、要规划未来；我们要对商务有影响、对人们的生活有影响；我们要对世界的现状做出真实的、积极的贡献；我们不仅要成为解决方案的一部分，而且要提供解决方案本身。我们集行政司法长官和执法官以及看守人的角色于一身，我们是火车头和首领，这是一个伟大的角色，我们应该喜欢它——只不过它并不总是一个简单的角色……

以及正派的管理者所需的各种各样“不成文”的法则。不论你只负责一两个人，或者管理着上千人——这并不重要，法则是一样的。

“你所做的一切就是你的工作。”

你也许在本书里不会发现任何你曾经并不知道的东西；或者你曾经不知道，然后你读到的时候就会说，“但是这真的显而易见”。是的，如果你认真地思考的话，的确显而易见。但是在我们这种快节奏的、疯狂的、几乎达到生命极限的生活中，你近来可能没有想过它。所以并不显而易见的是你是否在用它。

你要是说“这我已经知道了”，这就太好了。是的，作为一个机灵的人，你可能会去做，但是针对每条法则，你坦诚地问问自己：你都把它付诸实践、最终完成，并在日常工作中把它作为标准吗？你非常确定吗？

我把这些法则整理成两部分：

- 管理你的团队
- 管理你自己

我认为这些法则应该非常简单。这些法则并没有按照重要程度来排列顺序——前面的法则并非比后面的重要得多；反之亦然。把这些法则都读完，然后开始把它们付诸实践，先实施那些看起来对于你最容易的法则。许多法则就是连续地、共同地发挥作用，这时你就可以同时不知不觉地着手执行。不久我们就会让

你看起来很酷也很轻松，让你自信和果断，一切都在你的看管和控制之下，熟练掌握所有事情而且进行绝妙管理。不久前你虽然精力充沛地投身其中，认真地工作、敏锐和精明，但是情况却不妙，想想这样的情况也不坏，做得好！

“不久我们就会让你看起来很酷也很轻松，让你自信和果断，一切都在你的看管和控制之下，熟练掌握所有事情而且进行绝妙管理。”

在我们开始之前，稍微花些时间来确定一下“管理”的确切意思。这很重要，但它的意义并不像听起来那么简单。依照我的意见，我们都是管理者，比如：父母、^①个体户、企业家、被雇用者，甚至那些继承了财产的人。我们都必须去“管理”，也许只是管理我们自己，但是我们还必须去应付，最大限度地有效利用资源、激励、计划、加工处理、使事情便利、监控、衡量成功、树立标准、预算、执行和发挥作用。只是我们中的一些人要带着更大的团队做这所有的事情，但是基本的东西不会改变。

哈佛商学院定义的管理者是“通过其他人来获得成绩”的人；杰出的管理咨询顾问彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为，管理者是负责计划、执行和监控的人；而澳大利亚管理学会认为，管理者是一个“通过计划、领导、组织、授权、控制、评价和预

^① 如果你不相信父母也必须是管理者的话，那你就读一读罗斯·杰伊（Ros Jay）的《孩子：每个家庭的商务必胜策略》，白梯出版社（White Ladder Press），2003年。

算来达到某一结果的”人。我能够理解这些定义。

管理者的定义非常冗长：

管理者是组成管理团队一部分的一个雇员，他从人力、财务和物资等方面行使上级授予的权威以实现组织的目标；管理者对管理人力资源，沟通，实践以及宣传公司价值观念、道德规范和组织文化，在组织内部领导管理变化负责。（《领导网》，加利福尼亚）

无论我们是什么样的管理者，我们认为并且都必须要继续做管理工作。任何使我们生活变得更简单的事情都是一种意外收获，本书就包含可使生活变得简单的管理法则，这些规则并非不正当或者阴险狡诈，事实上，它们都很妥当。但是，如果你认真地思考每一条并且坚定执行的话，你就会惊奇地发现它们会影响你的工作和生活。

你可能已经知道本书里的所有东西，但是你是否去做？这本书就是要帮助你激励自己去实践那些你已经知道了的东西。

让我们开始吧……

目 录

致 谢 / 1

导 言 / 1

第一部分 管理你的团队 / 1

- 1 使他们从情感上投身到工作中 / 5
- 2 清楚团队是什么以及它是怎样运作的 / 7
- 3 制定真正现实的目标 / 10
- 4 召开真正有效率的会议 / 12
- 5 使会议令人愉快 / 16
- 6 使你的团队成员比你更优秀 / 19
- 7 确定你的界线 / 21
- 8 用对人 / 23
- 9 尽你所能——或敢于卸下担子 / 25
- 10 允许他们犯错误 / 27
- 11 接受他们的缺点 / 29

- 12 鼓励人们 / 31
- 13 擅长找到最佳人选 / 33
- 14 主动承担责任 / 36
- 15 把团队应得的荣誉给他们 / 38
- 16 为你的团队配备最好的资源 / 40
- 17 庆祝 / 42
- 18 牢记你的一言一行 / 44
- 19 对矛盾要敏感 / 46
- 20 创造良好的氛围 / 48
- 21 激发忠心和团队精神 / 50
- 22 为你的团队而战 / 53
- 23 信任你的员工，并表现出来 / 55
- 24 尊重个体差异 / 57
- 25 倾听他人的观点 / 59
- 26 使你的风格适合每位团队成员 / 61
- 27 让他们认为他们知道得比你多 / 63
- 28 不必非要强辩到底 / 65
- 29 理解其他人的角色 / 67
- 30 确保人们清楚你对他们的期望 / 69
- 31 使用积极的强化激励 / 71
- 32 不要试图证明愚蠢的系统是正确的 / 73
- 33 尝试接受新观点 / 75
- 34 训练他们给你带来解决问题的方法而不是问题 / 77

第二部分 管理你自己 / 79

- 35 努力地工作，高效地完成工作 / 83
- 36 树立榜样，制定规范 / 85
- 37 开心地工作 / 87
- 38 不要让工作烦扰你 / 89
- 39 知道你应该做什么 / 91
- 40 明白你实际在做什么 / 93
- 41 积极计划，而不是事后反应 / 95
- 42 保持前后一致 / 97
- 43 为你自己制定真正现实的目标 / 99
- 44 制定战略计划，且要秘而不宣 / 102
- 45 清除不必要的法则 / 104
- 46 从错误中汲取教训 / 106
- 47 适应变化，不要墨守成规 / 108
- 48 删掉废话，切中要害 / 110
- 49 结识圈内人 / 112
- 50 知道什么时候该把门踢着关上，老板就是老板 / 114
- 51 有效、高效地利用你的时间 / 116
- 52 要未雨绸缪 / 118
- 53 利用良机——成为幸运的人，但不是依赖运气 / 120
- 54 当你精神紧张的时候要保持清醒 / 122
- 55 健康至上 / 124

- 56 调整期望，应对痛苦和快乐 / 126
- 57 面对未来 / 128
- 58 抬起头，保持积极的心态 / 130
- 59 要既见森林又见树木 / 132
- 60 该放手时就放手 / 134
- 61 要果断，即使有时候意味着错误 / 136
- 62 简洁的管理风格 / 138
- 63 想象你的蓝色纪念牌 / 140
- 64 要坚守原则 / 142
- 65 跟着感觉走 / 144
- 66 要勇于创新 / 146
- 67 求新求变，不要停滞不前 / 148
- 68 要灵活，随时准备前进 / 150
- 69 牢记你的工作目标 / 152
- 70 要么留下，要么离开 / 154
- 71 回家去吧 / 156
- 72 要不断学习——尤其是从对手那里 / 158
- 73 充满激情，勇敢无畏 / 160
- 74 抱最好的希望，做最坏的打算 / 162
- 75 让公司看到你是站在它那边的 / 164
- 76 不要恶意中伤你的老板 / 167
- 77 不要恶意中伤你的团队 / 169
- 78 接受老板让你做的可能是错误的那些事情 / 171
- 79 接受老板有时会和你一样害怕的事实 / 173

- 80 避免思维定式 / 175
- 81 一言一行都要向更高的层次迈进 / 177
- 82 表现出你了解下属和上司的观点 / 179
- 83 不要屈服——要坚持你的立场 / 181
- 84 不要玩弄政治权术 / 183
- 85 不要诋毁其他经理 / 185
- 86 和别人分享你所知道的 / 187
- 87 不要威胁他人 / 189
- 88 远离各部门间的争斗 / 191
- 89 表现出你愿意为你的团队而战死的勇气 / 193
- 90 以获得尊重为目标 / 195
- 91 专心做好一两件专业的工作 / 197
- 92 寻找反馈意见 / 199
- 93 维持良好的关系和友谊 / 201
- 94 和你的顾客建立相互的尊重关系 / 203
- 95 为你的顾客迈出额外的一步 / 205
- 96 意识到你的责任并要坚守你的原则 / 207
- 97 要正直，实话实说 / 209
- 98 不要为了节省时间和金钱而凑合着工作 / 211
- 99 指挥和控制 / 213
- 100 为公司做一个说话办事得体的人 / 215

最后阶段 / 217

后记 / 219