



科文图书

How to be an even better manager **成为 更出色的经理**

科文工商管理经典文库·管理系列

这本流行多年、多次修订更新，内容全面，语言简洁，操作性强的著作，是作者集30余年的实践和经验向读者奉献的倾心力作。



[英]迈克尔·阿姆斯特朗(Michael Armstrong) 著

英国公司有个传统，提升一名员工做经理时，
同时发给他一本最新版的《成为更出色的经理》。

中国宇航出版社



科学出版社

How to be an even better manager

科文工商管理经典文库·管理系列

成为 更出色的经理

这本流行多年、多次修订更新，内容全面，语言简洁，操作性强的著作，是作者集30余年的实践和经验向读者奉献的倾心力作。

433327

[英]迈克尔·阿姆斯特朗(Michael Armstrong) 著

吕一凡 张洁莹 译

英国公司有个传统，提升一名员工做经理时，
同时发给他一本最新版的《成为更出色的经理》。

中国宇航出版社

著作权合同登记号：图字 01 - 98 - 2019 号

图书在版编目 (CIP) 数据

成为更出色的经理 / (英) 阿姆斯特朗 (Armstrong, M.) 著;
吕一凡, 张洁莹译. —北京: 中国宇航出版社, 2004. 5

ISBN 7 - 80144 - 189 - 3

I. 成… II. ①阿…②吕…③张… III. 企业管理 - 管理人员
- 概论 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 26991 号

Copyright©2003 by Michael Armstrong

Published by Kogan Page Limited

Publishing by arrangement with Kogan Page Limited

中文简体字版权©2003 科文 (香港) 出版有限公司

中国宇航出版社出版

出版/中国宇航出版社

承销/北京科文剑桥图书有限公司 (010) 64203023

北京安定门外大街 208 号三利大厦, 邮编: 100011

印刷/北京民族印刷厂

2004 年 5 月修订版第 1 次印刷

开本: 787 毫米 × 960 毫米 1/16 印张: 17 字数: 280 千字

定价: 29.00 元

北京科文剑桥图书有限公司

1.欢迎您到当当网或当地新华书店购买本公司的图书。当当网的送货上门收款城市遍及全北京、天津、上海、沈阳、南京、杭州、广州、深圳、福州、武汉、西安等,更多城市请查询当当网!(www.dangdang.com) 2.邮购:一律免收邮寄费;一次购书超过人民币100元者90折;超过200元者85折。在收到您的汇款后3个工作日内,我公司即挂号发出。如需特快,请另付费。3.换书:如果您收到的图书有质量问题,我们将免费为您调换。请于10天之内,将图书和发票一起寄回本公司。我们收到退书,将在3个工作日内为您换发。4.邮局汇款、联系地址:北京市东城区安定门外大街208号三利大厦(100011),客户服务 E-Mail: kefu@beijingkewen.com 5.电话:010-64203023

书 名	著 (译) 者	定 (估) 价	出版日期
新书推荐			
企业决策管理: 制定成功决策的10个关键步骤	(美) J.弗兰克·耶茨	24.00	2004.3
公司治理与评级系统	(中国台湾) 叶银华	48.00	2004.1
转型: 与企业战略匹配的人力资源管理	(美) 琳达·霍尔比契	42.00	2004.1
管理是什么	(英) 尼尔·M·格拉斯	32.00	2004.1
战略是什么	(英) 理查德·惠廷顿	28.00	2004.1
笑傲股市 (04年第三版)	(美) 威廉·欧奈尔	29.00	2004.1
大客户、识别选择和管理 (第二版)	(英) 彼得·查维顿	29.80	2004.1
无形资产: 管理、计量和呈报 (精装)	(美) 巴鲁·列弗	48.00	2004.1
完美咨询: 咨询顾问的圣经 (第二版)	(美) 彼得·布洛克	39.00	2004.1
公司定位: 与市场完美的匹配	(美) 杰克·泰斯默	25.00	2004.1
管理咨询: 优绩通鉴 (第二版)	(英) 菲利浦·萨德勒主编	48.00	2004.1
留驻核心员工	(美) 利·布拉纳姆	22.00	2004.1
谈判的真理	(英) 盖温·肯尼迪	25.00	2004.1
全美最新工商管理权威教材系列			
营销调研	(美) 戴维·阿克等	69.00	2004.3
公司治理 (第2版)	(美) 罗伯特 A·G·蒙克斯等	39.00	2004.1
数据挖掘	(美) 迈克尔·贝里	38.00	2004.1
税收和企业战略	(美) 斯克尔斯	49.00	2004.1
销售队伍管理	(美) 斯坦顿	39.00	2003.9 (2印)
营销精要	(美) 威廉·皮诺特	59.00	2003.9 (2印)
经济学	(美) 坎贝尔·麦康奈尔	69.00	2003.9 (2印)
投资学	(美) 汉姆·列维	69.00	2003.9 (3印)
运作管理	(美) 罗杰·施罗德	59.00	2003.9 (3印)
管理会计	(美) 唐·汉森	69.00	2003.9 (3印)
市场营销管理	(美) 约翰·昆克	69.00	2003.9 (3印)
产品管理	(美) 唐纳德·莱曼	39.00	2003.9 (3印)
财务报表分析	(美) 伯恩斯坦	38.00	2002.3 (3印)
财务案例	(美) 凯斯特	49.00	2003.9 (4印)
管理学	(美) 托马斯·贝特曼	49.00	2003.9 (5印)
会计学	(美) 罗伯特·安索尼	29.00	2003.9 (6印)
战略管理	(英) 亚瑟·汤普森	79.00	2003.9 (6印)
把握战略: MBA 战略精要	芝加哥大学商学院	56.00	2003.1 (首印)
财务管理分析 (新版·第6版)	(美) 罗伯特·希金斯	38.00	2003.1 (首印)
价值评估	(美) 达蒙德理	43.00	2003.1 (首印)

续表

书 名	著 (译) 者	定 (估) 价	出版日期
营销系列教材			
如何制定营销计划 (中英文对照)	(英) 约翰·韦斯特伍德	29.00	2003.5
公司广告运作	(英) 蒂莫西·RV·福斯特	15.00	2002.1
少儿用品品牌营销	(英) 罗德里克·怀特	24.00	2002.1
赊销管理圣经	(美) 基思·德尔·威切欧	16.00	2002.1
抓住顾客的心	(英) 波特·爱德华	28.00	2002.1
产品经理的营销计划	(美) 唐纳德·R·莱曼	24.00	2001.1
低费用的市场营销	英国市场营销协会编	26.00	2002.1
产品经理手册	(英) 琳达·葛彻尔	24.00	2002.1
增加顾客满意度	(英) 蒂莫西·RV·福斯特	15.00	2002.9
21 世纪的营销	(荷) 保尔·保斯曼	14.00	2002.9
优质服务行动计划	英国市场营销协会编	19.00	2002.9
把握商机	(英) 蒂莫西·RV·福斯特	15.00	2002.9
口碑营销	(美) 古德弗·哈瑞斯	15.00	2002.9
广告企划的艺术	(英) 斯蒂尔	24.00	2003.1 (2 印)
战略采购管理	(美) 蒂莫西·M·拉塞特	35.00	2003.1
新产品市场营销	(美) 琳达·平森等	29.00	2003.1
旅游业市场营销	(美) 劳乃尔·贝克勒	26.00	2002.4
英国 IPA 广告培训教程	(英) 莱斯利·巴特菲尔德	32.00	2002.4
最大化营销	(美) 斯坦·拉普等	25.00	2001.2
向女性推销	(英) 卡罗尔·纳尔森	18.00	2001.2
市场调研	(英) 保罗·海格等	20.00	2002.1
娱乐经济:传媒力量优化生活 (精装)	(美) 沃尔夫	48.00	2001.6
B TO B 营销	(美) 拜端·斯丽斯丁	30.80	2001.10
E-mail 营销	(美) 莎依·金纳德	22.80	2001.10
商务推介	(英) 乔伊斯·库什	18.00	2002.1
成功的会务组织	(美) 安·J·博姆	18.00	2002.1
提升企业形象	(美) 凯瑟琳·辛德尔	24.80	2001.10
管理系列			
企业管理表格手册(附光盘)	(美) 巴鲁·列弗	48.00	2003.7
项目经理的 MBA: 从策划到成功	英国企业管理协会编	45.00	2003.7
ISO14000 执行手册	(美) 菲利普·特利文	24.00	2003.1
管理悖论: 高绩效公司的管理革新	(美) 詹姆斯·哈灵顿	28.00	2003.1
第五项修炼教程: 学习型组织的应用	普华永道变革整合小组	29.00	2003.1
战略管理方法: 定性定量分析	(美) 伯特·弗雷德曼等	29.00	2003.1
成为更出色的经理	(英) 若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨	22.00	2003.1
项目风险管理	(英) 迈克尔·阿姆斯特朗	24.00	2002.8
卓越的组织: 组织设计的过程和创新	(英) 拉尔夫·L·克莱因	18.00	2002.1
服务业国际标准化手册	(美) 约翰·辛格	22.00	2002.1
即时制管理	(英) 奈杰尔·李纳克尔	19.00	2002.1
把公司搬上网: 企业网络经营生存指南 (精装)	(英) 大卫·哈钦斯	20.00	2002.1
跨国经营失败案例	(美) 亚伯拉罕·马斯洛	23.00	2001.1
质量掘金——企业竞争致胜的武器	(美) 隆美尔·布吕克	22.00	2001.1
协作型竞争——全球市场的战略联营与收购	(美) 布利克	22.00	2001.1

续表

书 名	著 (译) 者	定 (估) 价	出版日期
获得更多利润 101 法	(英) 大卫·李	15.00	2001.1
产品经理的营销计划	(美) 唐纳德·R·莱曼	24.00	2001.1
企业的未来: 在线客户时代的经营战略	(美) 乔纳栗·伊佐	36.80	2001.2
经营风险与危机处理	(美) 戴维 A·里克斯	14.00	2001.2
美国女经理人的管理策略	(美) 凯罗·加拉赫	26.00	2001.6
股票期权的理论、计划和实践	美国国家所有权中心	28.00	2001.6
股票期权计划的现实操作	美国国家所有权中心	28.00	2001.6
商业计划设计	(英) 罗恩·约翰逊	24.00	2001.9
咨询系列			
创建咨询公司: 从起步到成功	(美) 阿兰·卫斯	22.00	2003.1
管理咨询 (第二版)	(英) 菲利浦·萨德瑞	48.00	2004.1
造就卓越的咨询顾问	(美) 杰伊·A·贝切斯	18.00	2003.1
咨询绩效评估 (精装)	(美) 菲克·菲力普斯	58.00	2001.11
重塑亚洲: 从泡沫经济到持续经济	(美) 菲力普·科特勒	22.00	2001.10
人力资源管理系列			
股票期权的理论、计划和实践	美国国家所有权中心	28.00	2001.6
股票期权计划的现实操作	美国国家所有权中心	28.00	2001.6
绩效管理: 如何考评员工表现	(美) 乔纳栗·伊佐	36.80	2001.2
外企面试常用问题 (中英文对照)	(美) 大卫·辛吉	24.00	2001.1
经营风险与危机处理	(美) 罗伯特·马克沃	16.00	2002.9
员工激励: 发展员工最大潜能	(美) 安妮·布鲁斯	16.00	2002.1
高绩效团队训练法	(英) 托马斯·G·克兰	18.00	2002.1
现代企业招聘实务	(美) 凯文·G·克维克斯	16.00	2002.1
创业系列			
合伙还是单干: 成功合伙的 8 个秘密	(美) 阿兹里娜·杰夫	25.00	2003.1
青年创业指南: 建立和经营自己的企业	(美) 史蒂夫·马若堤	29.00	2003.1
创业融资商业计划	(英) 约瑟夫·科万罗等	25.00	2003.1
创业与人生规划	邱永汉	14.80	2002.5
沟通·职场系列			
谈判的真理	(英) 盖温·肯尼迪	25.00	2004.1
30 秒应对做客: 如何与难相处的人共事	(美) 艾伦·亚瑟罗德吉姆·杰荷	16.80	2003.1
外企求职捷径—走出误区	胡江波、吴文辉编	19.00	2002.7
外企面试常见问题及解答 (中英文对照)	(美) 彼特·韦鲁基	22.00	2002.5
无敌说服术	(澳) 彼特·汤姆森	16.00	2002.3
商务英语两周通	曹晓伟	11.00	2002.3
成功的会务组织	(美) 安·J·博姆	18.00	2002.1
如何与秘书共事	(英) 德布勒·欧科克	10.00	2002.1
如何与管理者共事	(英) 伊丽莎白·库克	10.00	2002.1
职业形象设计	(英) 埃勒瑞·萨姆森	15.00	2002.1

续表

书 名	著 (译) 者	定 (估) 价	出版日期
叩开外企之门	(美) 杰伊·布洛克	19.00	2001.9
精通英语面试	(美) 克里斯托弗·帕森斯	18.00	2001.9
面试轻松过关	(美) 罗恩·弗莱	14.00	2001.8
时来运转——有效管理你的时间	(美) 艾伦·亚瑟罗德吉姆·杰荷	9.00	2000.5
金融·财会系列			
无形资产: 管理、计量和呈报 (精装)	(美) 巴鲁·列弗	48.00	2004.1
财务报表分析及案例	(美) 科斯特斯等	22.00	2002.4
中小企业财务管理	(英) 科林·科罗	18.00	2002.9
金融市场风险及监管	(美) 理查德·德尔	28.00	2002.1
固定收益证券	(美) 布鲁斯·塔克	48.00	2002.7
零重力: 高科技风险投资与上市 (精装)	(美) 史蒂夫·哈蒙	45.80	2001.2
个人理财系列			
邱永汉理财兵法	邱永汉	10.80	2002.5
邱永汉赚钱逻辑	邱永汉	12.80	2002.5
邱永汉股市易点通	邱永汉	12.80	2002.5
股票技术分析新思维	(美) 瑞克·贝辛格尔	38.00	2002.1
变波投资: 筛选下一只超常增长股	(美) 托宾·史密斯	15.00	2002.1
专业投机原理	(美) 约克多·斯波朗迪	48.00	2002.10 (5 印)
证券混沌操作法	(美) 比尔·威廉姆	19.00	2002.1
新 B 股投资解码	中国 B 股市场研究组	24.00	2001.9
财富新时代: 投资者如何从未来经济的五大趋势中获利	(美) 布赖恩·S·韦斯伯里	22.00	2001.9
与财富有约: 个人投资组合方略	(美) 塞米尔·凯斯	24.00	2001.9
长线短炒: 从股票的短期投资中取得长期益	(美) 迈克·辛希尔	15.00	2001.9
汇市圣经	黄荣灿	19.00	2001.9
股票 K 线战法	(美) 史蒂夫·尼森	28.00	2000.6
美国《商业周刊》推荐企业家传记			
米奇的魔杖: 迪斯尼的经营之道	(美) 比尔·卡波达戈利等	19.80	2003.2
从最差到第一: 大陆航空公司东山再起	(美) 戈登贝休恩	22.00	2002.9
赚钱大师的传奇一生 (邱永汉)	邱永汉	12.80	2002.5
影视帝国: 影视巨子巴里迪勒的管理方略	(美) 乔治·梅尔	28.00	2002.1
连锁帝国: 录像带的出租与经营	(美) 盖尔·迪乔治	28.00	2002.1
零售帝国: 诺氏客户服务技巧	(美) 罗伯特·恩佩克特	24.00	2002.1
报业帝国: 不按牌理出牌的报业大亨	(美) 艾尔·努哈斯	35.00	2002.1
可乐帝国: 可口可乐的品牌、分销与资本运作	(美) 戴维·格里森	36.00	2002.1
速食帝国: 汉堡王的特许经营	(美) 吉姆·麦克拉摩	28.00	2002.1
汽车帝国: 本田 BP 管理方略	(美) 大卫·尼尔森	26.00	2002.1
IT 帝国: 苹果公司转型中的管理风波	(美) 吉尔·阿米里奥	19.00	2002.1
用户驱动下的创新——世界上首台商用计算机的奇迹	(美) 戴维·卡科纳	28.00	2001.1

目录

/1/ 引言

第一部分 自我发展

- /8/ 第1章 取得成果
- /12/ 第2章 拥有主见
- /14/ 第3章 为成功作准备
- /21/ 第4章 对付压力
- /24/ 第5章 清晰的思维
- /32/ 第6章 创造性思维

第二部分 成功动因

- /38/ 第7章 建立绩效衡量标准
- /42/ 第8章 企业文化及其管理
- /50/ 第9章 削减成本
- /57/ 第10章 事情恶化的原因及如何避免
- /63/ 第11章 提高组织有效性
- /72/ 第12章 提高生产率
- /77/ 第13章 增加利润
- /86/ 第14章 重新设计企业
- /90/ 第15章 解决问题

第三部分 管理过程

- /95/ 第16章 设立目标
- /101/ 第17章 计划
- /105/ 第18章 预算
- /108/ 第19章 组织
- /114/ 第20章 政策



- /117/ 第21章 权力和政治
- /124/ 第22章 战略管理
- /127/ 第23章 全面质量管理
- /131/ 第24章 创新
- /134/ 第25章 持续发展

第四部分 管理技能

- /137/ 第26章 个案陈述
- /140/ 第27章 陈述和有力的讲话
- /145/ 第28章 报告写作
- /148/ 第29章 领导
- /156/ 第30章 指导
- /158/ 第31章 沟通
- /163/ 第32章 控制
- /171/ 第33章 协调
- /174/ 第34章 咨询
- /176/ 第35章 委任
- /182/ 第36章 授权
- /186/ 第37章 激励
- /193/ 第38章 面试
- /197/ 第39章 会议
- /201/ 第40章 谈判
- /211/ 第41章 劝说
- /213/ 第42章 解决问题和制定决策
- /217/ 第43章 开发人力资源
- /220/ 第44章 管理老板
- /224/ 第45章 变革管理
- /232/ 第46章 冲突管理
- /236/ 第47章 危机管理
- /243/ 第48章 绩效管理
- /250/ 第49章 团队管理
- /256/ 第50章 时间管理

引言

无论你多么优秀，或者你认为自己有多么优秀——你总有机会提高自己，这就是本书的主题。提高自己涉及自我发展，正如彼得·杜拉克（Peter Drucker）在其《有效的管理者》中所说：

“有效的管理者的自我发展对于组织的发展是至关重要的。”

你可能已经是一名很好的管理者了，但若想成为更出色的管理者，花些时间提高对以下几个方面的认识将会大有裨益：

- 管理是什么
- 管理的目标
- 管理的过程
- 管理者的职能
- 管理者的能力
- 经验的作用
- 个性的作用
- 变化现象
- 你能做什么

本章概述了对上述每一项内容的总体要求，作为本书研究的 50 个具体管理领域的基础。

■ 管理是什么？

从本质上说，所谓管理就是决定做什么，然后通过人来完成这项任务。这个定义强调了对于管理者而言人是最重要的资源，企业正是通过这一资源才能对其他资源——知识、资金、材料、厂房、设备等——进行管理。

但是，管理者的目的是要取得成果。为了达到这一点他们必须应付各种事件，他们可能主要依赖人力资源，但是如果在管理中过于强调人的因素，就会忽视这样一个事实，那就是在管理过程中管理者的个人介入；他们在管理其他人的同时也要管理自己，他们不代表一切，在完成任务的过程中管理者要频繁地依赖自身的资源，这些资源包括经验、技巧、管理能力以及最重要的——时间。管理

者必须综合利用这些因素，不仅用于指导和激励员工，还要用于认清情况，分析和定义问题，制定决策以及采取行动，包括自己直接行动和通过员工行动。管理者会从下属那里得到支持、建议和帮助，但最后的决策要靠自己，他们必须作出决策，倡导行动，有时直接采取行动。例如，一名竞标收购某项目的董事长可能会得到许多建议，但最后还是得亲自处理危机，亲自和财务机构、商业银行、财务分析人员、财经新闻记者以及众多股东沟通。

因此，管理的基本定义应该从“决定做什么，然后运用人力资源完成任务”中扩展出去。管理中最重要的一部分确实是运用人力资源完成任务，但是管理者也将直接或间接地运用所有其他资源，包括他们自身的资源。

■ 管理的目标

管理是这样—一个过程，它存在的目的是为了—更好地运用人力、物力、财力资源去取得成果，它关心如何使这些资源产生高的附加值，这种高的附加值有赖于那些对企业负有管理义务的人的能力和责任心。

■ 管理的过程

管理的总体过程可划分为若干子过程，这些子过程是为了完成目标而特别设计的操作方法，其目的是给管理者所处的动荡变化的环境带来尽可能多的系统化、程序化、可预测性、逻辑条理以及前后—致性。古典管理理论家将管理的基本过程定义为：

1. 计划——决定一系列行动以完成某一预期目标，强调目标、标准及达成目标的方案。
2. 组织——组建最合适的组织机构以达到目标。
3. 激励——运用领导才能激励员工协同工作，最大限度地发挥员工在团队中的聪明才智。
4. 控制——衡量、监督计划的进展情况，在必要时采取补救措施。

然而这一古典定义遭到了经验主义者的挑战，例如罗斯玛丽·斯图尔特（Rosemary Stewart）和亨利·明茨贝格（Henry Mintzberg），他们对管理者如何运用自己的时间进行了研究，发现管理者—的工作是分割、变动、不断调整的，在很大程度上受那些几乎无力控制的事件的影响，受和他人动态的人际关系网的影响。

2 响。管理者的存在本来是为了控制环境，但有时环境反而控制了他们。管理者可

能自觉不自觉地计划、组织、指导和控制，但是他们的日子总不可避免地一团糟。

根据经验主义者的观点，管理是这样一个过程，它是理性、逻辑、解决问题、决策和直觉、判断的混合。因此，它既是科学又是艺术。

管理者在无尽的变化、混乱和不可预见性中日复一日、年复一年地工作，这可以用一个简单的词“混沌（Chaos）”来形容。汤姆·彼得斯（Tom Peters）在《乱中求胜》（Thriving on Chaos）一书中指出，管理者是有可能在乱中求胜的。

罗萨贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）指出，管理者还必须成为模糊专家，具有应付冲突和不明要求的能力。

■ 管理者的职能

在某执行总裁具有代表性的一天里，他可能会见市场部经理，讨论一项开发新产品的计划；会见人事部经理，决定怎样重组流通部门；会见生产部经理，询问为什么产品单位成本上升，将采取什么对策；在召开董事会之前会见财务部经理，研究最近的财务状况。这些活动可以依计划、组织、指导、控制这几个大方向分类，但是执行总裁在运用时间时并未对每一段时间进行这样的分类（如果可以这样选择的话）。这些分过程之所以被定义，是由于情况的需要以及管理者工作中内在的一个或多个职能的需要。这些职能包括：

- 完成任务——把握时机并创造时机；
- 了解正在发生着的事情；
- 对新情况和新问题作出反应；
- 对需要和要求作出回应。

这些职能涉及大量的人际关系、数据处理和决策制定。亨利·明茨伯格在《管理工作的实质》（The Nature of Managerial Work）中指出，管理活动可分为三种：人际职能、信息职能和决策职能，这三种职能又可细分为十项职能。

■ 管理者的能力

佩德勒（Pedler）、布戈伊内（Burgoyne）和博伊德尔（Boydell）经过大量研究，在《管理者自我开发指南》（*A Manager's Guide to Self-Development*）中指出，有11种能力是成功的管理者所必备的：

1. 对基本事实的掌握；

2. 相关的专业知识；
3. 对事件的持续敏感性；
4. 分析问题、解决问题、决策、判断的技巧；
5. 社交技巧和社交能力；
6. 情商；
7. 预见性；
8. 创造性；
9. 敏锐性；
10. 综合的学习习惯和学习方法；
11. 自知之明。

■ 经验的作用

“我怎样才能发展这些能力呢？”对这个问题一个常见回答是：“管理者们在一个好的管理者指导下于管理中学习管理。”然而，经验本身是最好的老师吗？一些人对此持怀疑态度，奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）说：“经验是错误的代名词。”历史学家弗劳德（Froude）则写道：“经验教导人们的速度太慢，并且总是以错误为代价。”

经验是自我完善的基本途径之一，但也是一个不完美的工具。我们仍然需要其他指导——来自于一个优秀的管理者或者来自于其他途径，比如这本书。这会帮助我们诠释经验，从错误中学习，使我们的经验在未来发挥更大的作用。

■ 个性的作用

“管理者是天生的而不是后天培养的”，这对于寻求自我发展的管理者而言无疑是一个令人沮丧的回答。它指出，无论是经验还是学习都毫无用处，这当然不能为人们所接受，但是这一陈述也确实包含一些道理，即：我们的个性特点强烈地影响着我们的管理方法以及我们作为管理者的称职性。

罗斯玛丽·斯图尔特在其《管理者与工作》（*Managers and Their Jobs*）一书中指出了许多成功的高层管理者所具备的共性，诸如：

- 勤奋工作的愿望
- 坚韧不拔和决断力
- 冒险精神
- 激发热情的能力

· 吃苦耐劳

心理学家称，个性特点是在生命的早期形成的。很明显是在婴儿期，或至少在幼儿期，我们开始学会冷酷。如果确实是这样，那么当我们长大并成为管理者后可能对自己的性格特点已无能为力了，每天早晨花上十分钟在镜子前练习冷酷，恐怕是无济于事的。与此相同，老板的敦促、参加讲座、阅读管理书籍也都没什么用处了。但是，我们可以改变自己的行为方式，即我们运用自己性格的方式。来自外界和内部的指导（而不是敦促）也会有所裨益。如果我们知道自己在寻求什么，就有希望找到。

■ 变化的现象

经济和企业经营环境变得越来越动荡不安、不确定了，汤姆·彼得斯在《乱中求胜》中指出，这是“一个前所未有的变化时代”，“可预测性已经成为历史”。

环境变化以各种各样的方式发生着，如：

- 在企业文化和相关的市场经济中，经济和政治变化日益增长。20 世纪 80 年代后期，人们开始对仅基于物质刺激的管理方法是否有效产生怀疑，从而强化了人们对企业宗旨和价值重要性的认识。
- 20 世纪 80 年代，社会大环境的变化使个人主义成为趋势，集体主义被淡化，尽管现在人们已意识到 90 年代分散、分权、灵活的企业组织形式其实更需要责任心和团队精神。
- 消费者的期望高出以往任何时候。消费者希望物有所值，并且要求更高标准的质量和服务。
- 经营环境激烈变化，重点表现为企业迅速成长，收购兼并狂潮，以及来自欧洲、日本和跨国公司的日益激烈的竞争。
- 产品生命周期缩短，企业必须不断创新以维持竞争优势，并建立和保持它们在日渐细分的市场上的地位。
- 新技术在管理过程中发挥更重要的作用，原因在于目前管理过程涉及大量的信息。

观念变化的冲击

20 世纪 80 年代发生了一场新的管理变革，使得人们对以下事物的观念发生

了变化：

- 市场的地位。人们最终意识到组织是市场驱动的，管理活动必须以市场为导向。
- 消费者。消费者偏好和服务成为营销策略的主要方面。
- 卓越。彼得斯和沃特曼（Waterman）在《追求卓越》一书中首先提出了几乎成为一种文化的概念——卓越。举个例子来说，ICL公司向全体员工提出，ICL现在的目光定位在全球成功上，这要求我们所做的每一件事都要做到卓越。而卓越只能通过“一定能做到”的态度实现，只能通过整个组织中各部门的通力协作和责任心达到。
- 混乱。管理界正在开始将混乱作为一种生活方式，汤姆·彼得斯改写了 he 最初关于卓越的定义：

“卓越的企业并不相信卓越——只相信经常的改进和经常的变革。也就是说，未来的卓越企业将不会追求一成不变，它们将在混沌中繁荣。”

企业变化的冲击

环境和技术的发展导致了企业结构形式和管理方式的根本性变化，我们现在有以下这些形式的组织：

- 反应型企业，必须对市场变化和消费者需要及偏好变化迅速作出反应。
- 预见型企业，这些企业在适应市场的同时创造市场。
- 灵活型企业，他们迅速调整自己的组织结构、产品范围、市场策略、制造设备等，不仅为了适应变化，更重要的是要去预测变化。
- 以信息为基础的企业，它们是知识导向型的企业，拥有大批专业人士，这些专业人士根据来自同事、顾客、内部各个职能单位的有组织的信息反馈来指导和约束自己的表现，使其与所服务的市场保持一致。彼得·杜拉克在《哈佛商业评论》登载的一篇文章中指出：“信息就是被赋予含义和目的的数据。”在这一基础上许多组织正在重新思考自己的管理方式。
- 紧凑型组织，这种企业组织结构层次较少，多余的管理层次都被舍弃了。彼得·杜拉克在以上引用的言论后接着指出许多组织并没有重新考虑自己的结构，“所有新的管理层既不制定决策也不帮助制定决策，它们的主要功能（如果不是惟一功能的话）是‘中转站’——在传统的组织中，微弱的、分散的用于沟通的信息通过这些由人组成的信号放大器进行传递。”
- 分权型企业，这种企业由战略单位组成，这些单位有自己稳固的市场位

置，能够对机会作出迅速反应，它们为达到明确定义的目标受到严格的管理，来自上级的干扰被降到最低程度。

• 全球型企业，它们跨越许多国际界限运作。

来自管理者的冲击

管理者必须学会与变化共存，他们所服务的企业也是如此。在新的更具挑战性的需求面前，管理者不得不更加灵活、更加敏锐。

在现今的分权型组织中，管理者必须独立操作——实现自己设定的目标正是有效管理者的本质，但是在分散型组织中他们还必须使自己成为好的团队成员，运用广泛的技巧，组织内外人士协同工作。

这些要求可能导致职能冲突和职能模糊，接着引发压力，压力管理作为一个新主题已成为本书的内容之一。人们通常喜欢在一个有秩序的结构中工作，这种结构能够提供一定程度的自主权；人们喜欢知道自己的出发点和目的地，喜欢一定的可预见性，而且，尽管人们也欢迎变化，这种变化必须是在合理的范围之内。但是组织中的生活并不尽如人意，变化、不确定性、模糊性始终存在。人们总是假设组织是理性运作的，认为组织可以从A点稳步地发展到B点，但实际情况并非如此，组织由权力网和政治网组成，在不断的适应和重新开始中前进。

在对于秩序和持续性的要求和对于灵活和间断性的要求之间，管理者们使用着一种平衡手段，组织也像这样保持着平衡，正如罗萨贝斯·莫斯·坎特在《当巨人学习跳舞时》中所指出的，企业和管理者总是被关于这样或那样事情的矛盾意见包围着。

■ 你能做什么

对于这个问题可能弗朗西斯·培根给出的是最好的答案：“去学习完美，然后在经历中变得完美。”

管理的艺术——它确实是门艺术——是值得学习的，这种学习的目的应该是帮助我们更好地利用我们的自然秉赋——个性和智力——并且用以保证过去的经验能被更好地解释、更充分地利用，将来的经验能被更快更有目的地吸收。

第一部分 自我发展

第1章 取得成果

取得成果，完成工作，创造时机，这就是管理的全部。

可以说有三种类型的管理者，一种自己创造时机，一种等待时机，还有一种不知道什么是时机。要知道怎样成为第一种管理者，必须先理解以下三个问题：

- 完成工作只是个性问题吗？——诸如魄力、决断力、领导能力、抱负等一些人所具有而另一些人并不具有的特质。
- 如果你没有诸如此类的特质，你能做些什么？
- 创造时机从多大程度上来说可以通过后天学习的技巧达到？

个性是相当重要的，如果你不具备意志力和魄力，任何事情都不会做好。但是请记住，你的个性是先天和后天因素混合而成的：你天生具有一些个性特点，而成长、教育、培训，尤其是经历，使你成为了现在的你。

根据弗洛伊德的说法，我们无法改变自己的个性特点，这些在生命的最初几年就已形成了。但是我们可以有意识地从自身的经历中学习，观察分析他人的行为，从而发展并改变我们的个性特点。

取得成果的技巧，比如计划、组织、授权、沟通、激励和控制，是可以学习的，这些将在本书的后面谈到。但是这些技巧的有效性和使用它们的人密切相关，它们必须在适当的场合下以适当的方式运用，你仍然得运用你的经验选择合适的技巧，并得运用你的个性特点使其发生作用。

要成为一个善于创造时机的人，你必须通过理解、观察、分析和学习的过程发展技巧和能力，你可以采取以下四种行动：

- 理解是什么使成功者持续成功——他们在完成工作时所展示的个性特点是