



科文西方工商管理(MBA)经典文库 (实战名著系列)

成为更出色 的经理

[英] 迈克尔·阿姆斯特朗 著



宇航出版社 / 科文(香港)出版有限公司

Astronautic Publishing House / Science & Culture Publishing House(H.K.)

著作权合同登记图字：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: 宇航出版社, 1998. 10
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 © 1998 by Michael Armstrong

Published by Kogan Page Limited

Publishing by arrangement with Kogan Page Limited through Bei-
jing International Rights Agency Co. Ltd.

中文简体字版版权 © 1998 科文(香港)出版有限公司

宇航出版社出版

中文简体字版权经北京版权代理有限公司代理

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68371057

(北京市和平里滨河路 1 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司(010)68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

1998 年 10 月第 1 版

1998 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 13.625 字数: 230 千字

印数: 1—10000 册

定价: 29.00 元

第四版前言

本版收入了近几年新发展起来的、在以前各版中未曾涉及的管理方法,包括有关管理的以下一些方面的新思路:

1. 建立衡量尺度
2. 企业工作过程重新设计
3. 变化管理
4. 指导
5. 冲突管理
6. 持续发展和学习型组织
7. 咨询
8. 授权
9. 提高组织有效性
10. 领导
11. 设定目标
12. 组织
13. 绩效管理
14. 战略管理
15. 团队管理
16. 全面质量管理

目 录

引 言	(1)
第 一 章 取得成果	(16)
第 二 章 拥有主见	(22)
第 三 章 建立绩效衡量标准	(25)
第 四 章 预算	(31)
第 五 章 个案陈述	(37)
第 六 章 变革管理	(42)
第 七 章 清晰的思维	(55)
第 八 章 指导	(67)
第 九 章 沟通	(70)
第 十 章 冲突管理	(77)
第十一章 持续发展	(84)
第十二章 控制	(90)
第十三章 协调	(102)
第十四章 企业文化及其管理	(107)
第十五章 削减成本	(120)
第十六章 咨询	(132)
第十七章 创造性思维	(136)
第十八章 危机管理	(145)

成为更出色的经理

第十九章	委任·····	(157)
第二十章	培养人才·····	(166)
第二十一章	授权·····	(171)
第二十二章	成功前的准备·····	(177)
第二十三章	事情恶化的原因及避免·····	(188)
第二十四章	提高组织有效性·····	(197)
第二十五章	创新·····	(211)
第二十六章	面试·····	(216)
第二十七章	领导·····	(222)
第二十八章	管理老板·····	(235)
第二十九章	会议·····	(241)
第三十章	激励·····	(248)
第三十一章	谈判·····	(259)
第三十二章	目标设定·····	(276)
第三十三章	组织·····	(286)
第三十四章	绩效管理·····	(296)
第三十五章	劝说·····	(307)
第三十六章	计划·····	(310)
第三十七章	政策·····	(316)
第三十八章	权力和政治·····	(321)
第三十九章	陈述和有利的讲话·····	(333)
第四十章	解决问题和制定决策·····	(342)
第四十一章	生产率的提高·····	(347)

II

目 录

第四十二章	利润的增加.....	(356)
第四十三章	重新设计企业.....	(370)
第四十四章	报告写作.....	(376)
第四十五章	战略管理.....	(381)
第四十六章	压力管理.....	(386)
第四十七章	团队管理.....	(392)
第四十八章	时间管理.....	(401)
第四十九章	全面质量管理.....	(414)
第五十章	解决麻烦.....	(420)

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，这就是本书的主题，提高自己涉及自我完善，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完善对于组织的完善是至关重要的。”

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：

1. 管理是什么
2. 管理的目标
3. 管理的过程
4. 管理的职能
5. 管理能力
6. 经验的作用
7. 个性特点的作用
8. 变化现象
9. 你能做些什么

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。

一、管理是什么？

从本质上说，所谓管理是决定做什么，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它资源——知识、资金、材料、厂房、设备等等——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于自身的资源，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，一名竞标某一收购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它资源，包括他们自身的资源。

二、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对企业负有管理义务的人的能力和责任心。

三、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、逻辑条理以及前后一致性。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、标准和达成目标的方案。
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。

成为更出色的经理

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，发现管理者工作是分割的、变动的、不断调整的，在很大程度上受他们几乎无力控制的事件的影响，受和他人的动态人际关系网的影响。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成为一团糟。

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地工作，这可以用一个简单的词“混乱 (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确要求的能力。

四、管理的职能

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。

五、管理的能力

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

成为更出色的经理

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

六、经验的作用

“我怎样才能发展这些能力呢？”对这个问题的一個常見回答是：“管理者們在一個好的管理者指導下於管理中學習管理。”然而，經驗本身是最好的老師嗎？一些人對此持懷疑態度，奧斯卡·王爾德（Oscar Wilde）說：“經驗是錯誤的代名詞。”歷史學家弗勞德（Froude）則寫道：“經驗教導人們的速度太慢，並且總是以錯誤為代價。”

經驗是自我完善的基本途徑之一，但也是一個不完美的工具。我們仍然需要其它指導——來自於一個優秀的管理者或者來自於其它途徑，比如這本書。這會幫助我們去詮釋經驗，從錯誤中學習，使我們的經驗在未來發揮更大的作用。

七、个性特点的作用

“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有效性。

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时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

成为更出色的经理

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。

八、变化现象

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。

1. 观念变化的冲击

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中心。
- 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，这要求我们所从事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，它们将会在混乱中繁荣。”

2. 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，必须对市场中的变化和消费者需要及偏好的变化迅速作出反应。
- 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，它们是知识密集型企业，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，“所有新的管理层次既不制定决策也不帮助制定决策，它们的主要功能（如果不是唯一功

能的话)是‘中转站’——在传统的组织中,微弱、分散的用于沟通的信息通过这些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密地管理,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。

3. 来自管理者们的冲击

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