

第一次当经理

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

(第二辑)

第一次当经理

上海工商学院主持翻译

[美] 劳伦·皮·培葛尔 著

徐曼倩 译 张 震 校

a m a c o m

AMACOM



CIMIC

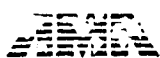
上海人民出版社

出版社

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第二辑)

amacom



CIMIC

主编·汪 熙 李慈雄

第一次当经理

美] 劳伦·皮·培葛尔 著

徐曼倩 译 张 震 校

丛书策划者

美国管理协会

斯米克集团

上海工商学院

上海人民出版社

责 任 编 辑 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 二 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

第一次当经理

[美]劳伦·皮·培葛尔 著

徐曼倩 译

张 震 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海联合科教文印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 6.25 插页 2 字数 129,000

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-208-02471-5/F·507

定价 10.00 元

The First-Time Manager, 3rd Ed.

by Loren B. Belker

Copyright (c) 1993 AMACOM Books,

a division of the American Management

Association. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权，
不得翻印、转载。

主 编 前 言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映,这套丛书的畅销,说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖,适应了那些不愿辜负形势,雄心勃勃,建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们,再加上读者殷勤的督促(有的是强烈的要求),我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼(D. A. Fanellie)先生和亚太区总裁埃布斯隆(P. M. Absolom)先生磋商,我们选定了现在的十本,构成本丛书的第二辑,作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉,美国管理协会(American Management Association,简称 AMA)是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构,它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA,它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展,哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中,来自实践又通过抽象思维上升到

理论的论述;来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析;经过实践检验,屡奏奇效的解决难题的方法与策略等,都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头,历久不衰,我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际,我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等,他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士,她在头绪纷繁的翻译工作中,发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样,我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996年12月.上海

献 给

达 莲

(Darlene)

我的妻子和最好的朋友

致 谢

在人生道路上,往往会遇到一些超乎自己意识的强大冲击。

我的家庭在我写这本书和其他书籍时,给了我无尽的帮助和鼓励。

我要感谢我的朋友:内布拉斯加(Nebraska)大学管理系教授比尔·多伦斯(Bill Torrence)。他阅读了我的初稿并及时给我帮助和鼓励。

更要感谢已故的贝蒂·托德(Betty Todd),以及德比·菲斯克(Debbie Fisk)和特玛·朗斯凯(Tamar Losky)。他们在整理本书初稿及修订本时,给了我很大帮助。

最后,我对我的妻子,也是我最好的朋友达莲(Darlene),表示无限的感谢。我希望自己能做到她对我高度评价的一半就好了。

前 言

这样你就要管理别人了。你今后的生活将不再和过去一样。

你正在登上你事业的舞台，它将给你带来无尽的挑战。这种挑战将通过别人获得成功，并完成你的目标。这就是监督和管理的全部内涵。

本书所叙述的理论及其应用，将对每一个即将走上经理岗位的人有所裨益。处理人际关系是我们处世中最具挑战性的，它包括了我们生活中的各个方面。

在管理学科方面，已出版了许多书籍。但这些书本很少谈到——甚至根本没有谈到作为个人在创业过程中如何去领导他人。他们对学术上的赞誉不感兴趣，却沉浸在一种复杂的感情中——为他们的提升感到高兴，但又为今后的成就取决于部下如何工作而感到忧虑。

本书不是为已有 30 年领导经验的高层管理人员写的，但如果他们对书中所论述的一些基本观点作进一步了解，也许对他们也是有益的。

自从本书的第一版发行后，我曾多次主持过讨论第一次

当经理的学术会议。许多与会者曾反复提出过一个愿望,即“希望我的上司也能读一下这本书”,或说:“我的上司和我同样需要这些信息。”这些反复提到的愿望使我得出一个结论:即许多有经验的经理们已离开了他们的基础训练。一位已故的足球教练维司·朗勃提(Vince Lombardi)曾手捧足球对他的球员们说:“先生们,这是足球!”足球是他们的基础。如果就管理这门学科来说,我们可以套用他的话说:“经理们,这是人!”

我试着用会话的方式来写这本书,就像我正在和你谈话一样。我相信你们今后如果碰到什么问题,可以很容易地在本书里找到有关论述。我郑重地建议,当你有了6个月的经理经验后再重读这本书,那时候你对本书提出的某些具体论述,就能进一步理解了。

在这第三版本中,又增加了一些新章节;原来的某些章节亦增加了些内容。你在本书中可以看到有关改变、细节和宏图的重要讨论;对尽忠组织和尽忠个人的复杂争论;一位年轻经理在管理老年职工时遇到的问题;如何使电话发挥更大的作用;一些幽默气氛在管理中起到的关键性作用;以及对第一次当经理的年轻人其他的重要启发。

谢谢你为阅读此书而花费许多时间。

内 容 简 介

凡事都有第一次。第一次上学，第一次恋爱，第一次新婚之夜……。但第一次当经理却不同。从此你面对的 not 是一个人。你每天打交道和领导的是一批人，他们千奇百怪。有的比你年轻，有的比你资深年长；有的庸庸碌碌，有的却才识过人；有的唯命是从，有的却桀傲不驯。但你得把他们结合成为一个和谐的整体，在事业中创造业绩。第一次当经理也许是你进入成功之路的开始，但也许是你踏进失败之门的第一步。本书作者葛培尔长期担任美国著名企业的领导，具有丰富的行政与经商经验，他的这本书传授了第一次（重要的是第一次）当经理的方方面面。无怪乎出版后连印三版。这第三版书被誉为是“对付不可预测的挑战的一本经典与务实的指南书”。

BAM 40/06

目 录

主编前言

致 谢

前 言

第一部分 新上台的年轻人

第一章 如何挑选新经理.....	1
第二章 到任后的最初几个月.....	6
第三章 建立信任	12
第四章 “我们和他们”同时存在	17
第五章 所属关系的运用	19
第六章 转变:从具体细节到考虑全局.....	21
第七章 要上看,也要看下.....	25

第二部分 蜜月的结束

第八章 改变员工	34
第九章 严格执行劳动纪律	43
第十章 雇用和培训新员工	54

第十一章	“哦,天啊!我不能解雇任何人!”	71
------	------------------------	----

第三部分 经理是行政人员,也是顾问

第十二章	你和人事部门的关系	80
第十三章	对个人和组织忠诚	83
第十四章	岗位说明,工作鉴定和薪金管理	87
第十五章	有没有激励这回事?	100
第十六章	代沟	107
第十七章	协助安排员工的晚年	112

第四部分 做好准备,改进自己

第十八章	“我干得怎样了?”	118
第十九章	安排好自己的时间	138
第二十章	书面文字	144
第二十一章	电话艺术	148
第二十二章	学会倾听	153
第二十三章	幽默感:一位可信赖的朋友	157
第二十四章	管理,参与和掌握会议	161
第二十五章	学做一个胜任的演说家	173
结 论		177
管理格言摘录		181

第一部分 新上台的年轻人

第一章 如何挑选新经理

令人遗憾的是,许多公司在挑选适当人选进入管理阶层时,没有经过很完善的过程。他们常常只是根据这个人在原岗位上的表现,决定取舍。一个能做好现职工作的人,不一定是好的经理人选。但许多公司往往仍采用这个办法。他们认为过去工作好的,今后也会取得成功。

过去工作的成绩固然很重要,但一个最好的员工不一定是最好的经理,这里面有很多理由。如果当前的工作不需要和别人合作,你作为单独工作者可以做得很好。所以过去工作很好,甚至是一个劳动模范,并不意味着你能成为一名成功的经理。作为经理所必须具备的才能是远超过一个优秀的操作员。

有些公司设置了管理训练班,这里面好坏相差很大。训练班常常是为已当了多年经理的人设置的。训练班应该吸收被认为是能晋升经理职位的人参加,这样可帮助他们避免错

误,也让受训者有机会了解他们对未来的工作能否胜任。有些人受训一段时期后,觉察到没有提升的机会,并要求回到原岗位。有句老话说:“不要对可能得到的东西期望太高”。有些人对提升和追加工资如此满足和关切,以致对究竟能否胜任未来工作缺少自我分析。

章 鱼 性 格

有些人认为如果你想做好一件事,你一定要亲自去做。有这种态度的人不能成为好领导,因为他们不会委派别人分担责任。他们只让别人做一些琐碎小事,或一些人人会做的事,而将一些有意义的事由自己包揽下来。结果是他一个人白天黑夜干,周末再加班,甚至带回家再干。我并不否定加班,因为我们所有的人偶尔都需要为工作多花一些力量,但经常依靠这种方式去工作的人,就不是一个好经理,他们对部下缺乏信任,只让部下干不重要的琐事,这只是说明他们不会适当地训练部下。

这一类经理管辖下的部门,常常会发生一些反常现象。员工们事实上要比这位“章鱼”经理想象的更称职(这里用“章鱼”两字是因为这样的经理经常把所有重要工作都包揽下来),并且马上会为经常只做一些琐碎工作感到厌烦。

我想也许你在办公室里也曾碰到过这样的“章鱼”。我希望你不是在这样的人手下工作,否则你被提升的机会就少了。如果正好碰到,你将没有机会承担重要工作,也就无法施展你的才能。你从这位章鱼上司那里——暂时假定他是一个人,得不到他的推荐提升,他认为什么事都得由他自己干,是因为

他的部下不会干,而从不承认是自己没有委派他们去干。

章鱼先生事实上是一个悲剧,这样的人不该被安排在重要岗位上。当他自己未被提升时,他会觉得苦闷;因为他干得最多最苦却显然未被赏识。他不懂得这样的真理,即如果没人能代替你的工作,你就不会被提升。章鱼先生要特别注意不要跌入这样的陷阱,如果真成了这样的怪物,你也就到了提升阶梯的顶点了——除非你的顶头上司自己也是一个章鱼。果然这样的话,整个企业会遇到困难,而你仅有的提升机会就是你的章鱼上司突然早死。当然这不是说,突然早死的上司都是章鱼经理。

章鱼先生的另一个特点是他从来不一次享受他的全部休假。他每次只能休假一两天,因为如果他休假天数长了,就会影响公司的工作。我还知道几位章鱼经理甚至放弃了他们的退休岁月。他们认为退休意味着生存目的消失,无法再为工作作出奉献。

少数被挑选者

有些公司的新经理被提升,是由现任上司推荐的。如果你是一个幸运者,你正好为这样的人工作。这一类领导人常给他的部下有较大处理业务的自由,这个部门也就获得了培育未来经理场所的荣称。(我们将在第十八章中进一步讨论如何培养这一类经理)。

有时候某些人被提升是因为他们是老板的亲友。如果你不在这类公司中,那你就是一位幸运者。即使你是老板的亲友,在这种环境下也很难获得更多的重任。当然你有一定的

权力,但今天的社会不再是有权者说了算。只因为你是老板指派的,你的部下不会好好为你工作。如果你是老板的儿女,你还得依靠你自己的能力去取得部下的信任。你可以得到表面上的尊敬,但要面对现实——他们究竟怎样想你,而不是他们口头上说的那一套。而这种现实将直接影响他们如何去工作。如果你是老板的亲友,在你走上新岗位之前,最好在外单位先取得一些经验。由于大部分情况不是如此,你面临的还有其他一些问题。

一般来说你不是凭着专业知识被提升为经理的。你的被提升是有人在你身上看到领导才能的火花。你必须继续发扬这些火花。领导才能是很难予以定义的。领导人被他人期待指导方向,他的判断受到人们的尊重,因为一般来说它们都是正确的。当你试作判断,逐步发展作出正确决定的能力时,也就逐渐形成了自己的性格。你对自己决策能力的信念增强了,那就会助长你的自信心,有了自信心,你在面对困难抉择时就不再犹豫了。

有些国家的大企业,制订了一套正规的管理规划。他们常常在大学中直接招收人员,这样许多已在公司中工作多年、如果得到提升机会就能成为好经理的人都被冻结了。许多这样的规划是有良好结构和广泛基础的。从大学中挑选出来的人有可能,也有不能成为好经理的。你如果认为把某人放在经理位置上,他就一定能成为好经理,正如认定一个个体生产者一定能成为人们的好管家所犯的错误一样,认定某人经过培训会成为一个好经理,将可能是一个错误。这种规划的优点在于受训者不是立即被安放在领导岗位上,他必须先经过一番训练。如果挑选的对象来自多方面,包括公司内部的选