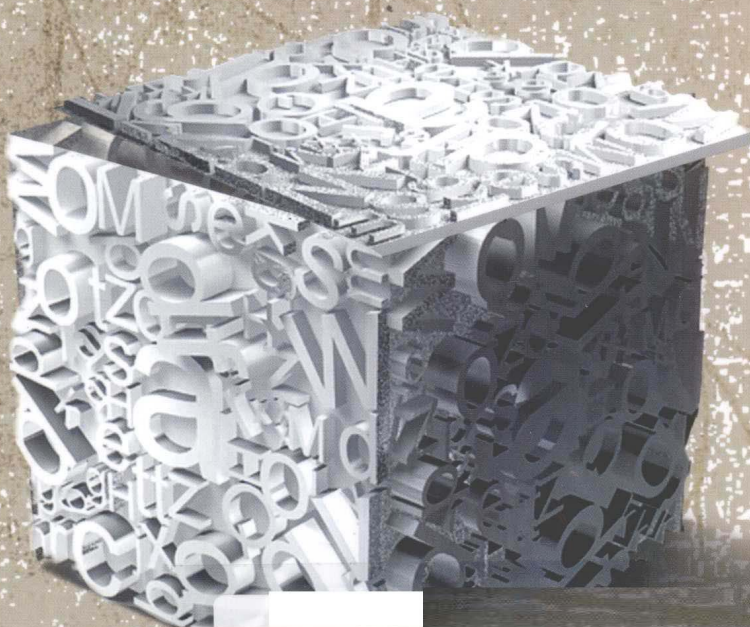


你想成为最出色的管理者吗？你想让你的团队效率更高吗？
你再不会发现比这本书更实用的书籍！

管理的秘密

THE SECRET LAWS OF MANAGEMENT

(英) 斯图尔·怀亚特 著
胡 赛 译



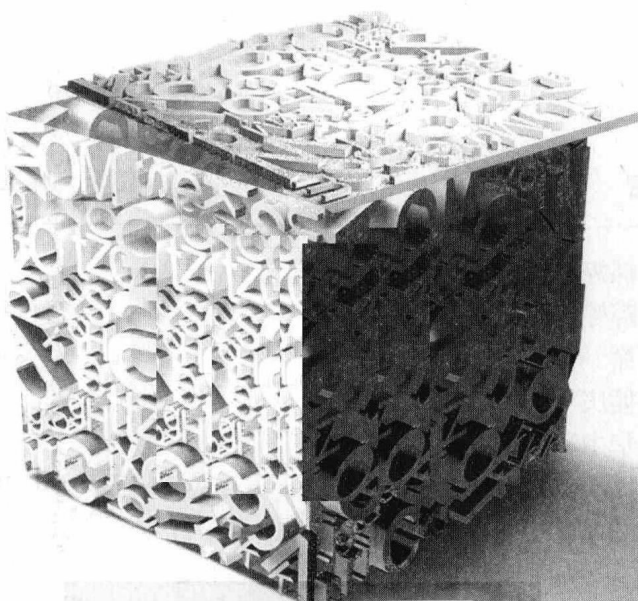
华中科技大学出版社
Huazhong University of Science & Technology Press

管理的秘密

THE SECRET LAWS OF MANAGEMENT

(英) 斯图尔·怀亚特◎著

胡 赛◎译



华中科技大学出版社

Huazhong University of Science & Technology Press

中国·武汉

The Secret Laws of Management

Copyright@ Stuart Wyatt 2010. First published by HEADLINE PUBLISHING GROUP

湖北省版权局著作权合同登记号 图字:17-2010-130 号

图书在版编目(CIP)数据

管理的秘密/(英)怀亚特 著;胡赛 译. —武汉:华中科技大学出版社,2011.3
ISBN 978-7-5609-6865-0

I. 管… II. ①怀… ②胡… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 259642 号

管理的秘密

(英)斯图尔·怀亚特 著 胡赛 译

策划编辑:郝婷婷

责任编辑:郝婷婷

责任校对:涂 恺

责任监印:熊庆玉

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码:430074 电话:027-87556096 010-84533149

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:10.25

字 数:130 千字

版 次:2011 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:26.80 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

每个团队都是由众多有独特个性的人组合而成的。只要是多人协作，一系列的问题便会反复出现。世界上的每个人都不一样，工作的内容也有千万种，企业文化更完全不同，而与人相关的问题却多有相同之处。

本书单独分析了管理者职业生涯中不得不知的 40 个秘密，这些秘密所揭示的一些问题或是经常出现，或是每个管理者的必经之路。如果不知道这些秘密会使问题得不到正确的处理，而且会衍生出更多的问题，比如工作效率下降、团队成员不和，管理者的工作时光也会变得非常难挨。

如果正面应对这些情况，我们就可以躲开许多职场陷阱，无数前人曾栽倒其中。你会发现，人际关系不再那么紧张，工作成果更加喜人，团队的合作度倍增。关于增进团队合作度，我不是在提倡建立所有人之间的亲密伙伴关系和强调温馨的合作过程，而是建议通过建立制度使团队成员之间相互尊敬。管理者要想在员工心中树立尊敬感，

需要营造适度的和谐氛围，同时领导团队，协同一致地完成目标。因为在一起做事情的过程中人们能够产生一种超强的凝聚力，从而建立高效的团队合作关系。

如果一个团队处于高效的合作关系中，他们每天早晨来上班时就会心态积极，充满期待，而不是只想来坐够上班时间，混够工资就回家。

我的第一份管理工作是在 26 岁那年来临的，那时我在一家跨国企业中做国内市场销售主管。对于突然要领导一个团队，我那时显然没有做好准备。我满怀雄心壮志，高估了自己的能力，并忽视了很多管理工作中硬生生存在的事实，于是我遭逢了许多挫折，团队工作效率下降，自己也非常难堪。笔者这本书旨在帮助其他管理者避免这些错误，变弊为利，让工作更轻松、更成功。

在过去的 37 年里，我从各个不同角度见证了管理工作所面临的困难，这些角度包括：自有小型企业管理、集团公司的高层管理、管理培训者，最近，更多的是作为独立咨询师来观察管理工作。这些经历给了我很多机会来观察工作中的人，并最终写成这本书。我一共为 15 位管理者做过咨询。他们中一些人是优秀的管理者，一些人是优秀的领导者，但只有一个人同时在管理和领导两方面都做得非常出色。他将我的理论发挥得最好。在本书中，我对管理和领导两个不同职位的机能做了分析，以强调这两种职位的差异。

在读这本书的时候，我期待你会经常产生这样的想法：“哎呀，这

种情况我遇到过。”如果你没有这种想法，你也许会需要进一步的说服。然而，我通常给的解释很少，因为在我的预想中你是一位非常繁忙的管理者，只想看到简单明了、易于理解的道理，当你遇到问题时，能够及时用到这些规则。如果你需要更多关于我所说规则的例证，你只需观察身边的工作伙伴，你每天都在接收大量无可辩驳的事实论据，能够证明这本书中所说的规则是非常具有可行性的，是经受得住生活的考验的。

在本书中，我先举出各条规则，对其进行简明阐释，然后提出建议，给出解决这些问题最有效的方法。我并不是说这些建议能够广泛适用，你同样可以根据各种情况做出自己的选择。然而，我要强调的是，如果你无视这些规则，你的管理生活会平添许多苦恼。

这些规则涉及管理和领导工作的很多方面。对于某一种问题的建议可能也适用于其他情况。因此，你将会发现，本书的核心思想在以不同的方式反复出现。但我不会对这些“重复啰嗦”表示抱歉，因为许多读者都会发现这对他们很有帮助。

在本书的最后，专门用一个章节列举了一系列常见的管理问题，并指出可能的缘故和有效的解决方法对应于本书中的哪个位置。首先，我要从解释管理者工作中最重要的机能开始。

目 录

管 理 篇

- 秘 密 一 人们忍受管理者,却喜欢领导者 (5)
- 秘 密 二 人们喜欢接受工作的方式有四种,每个人都不一样 (9)
- 秘 密 三 人们不会达成他们看不到的目标,除非是凑巧 (15)
- 秘 密 四 最后期限常常会坏事 (19)
- 秘 密 五 人们无法一次解决七件以上的事情 (23)
- 秘 密 六 一个员工有两个上司,则效率减半 (25)
- 秘 密 七 好的管理者有时并不受欢迎 (27)
- 秘 密 八 大多数人在估算时间上都太过乐观 (31)
- 秘 密 九 惯性会在 15 分钟后开始发挥作用 (35)
- 秘 密 十 人们厌恶改变,而改变每时每刻都在发生 (37)
- 秘密十一 比起金钱,人们更看重夸奖 (41)
- 秘密十二 管理者倾向于鞭促肯干的马儿,直到他们精疲力竭 ... (45)
- 秘密十三 人们很容易当救火员当上瘾 (49)
- 秘密十四 寻求关注者永远不会改变 (51)



秘密十五	人们倾向于将得罪人的事情放到最后	(55)
秘密十六	对于打扰,人们说“不”永远不够多	(59)
秘密十七	高效是与生俱来的本能	(63)
秘密十八	人们常常被误导,以为紧急等同于重要	(65)
秘密十九	许多人讨厌被要求井井有条	(69)
秘密二十	管理者倾向于把最难的任务布置给最好的员工	(71)
秘密二十一	有一些驽钝的人是笔大财富,多了则会变得很 危险	(75)
秘密二十二	有一些懒人是巨大的财富,但其他的必须走人	(79)
秘密二十三	大多数人会拐弯抹角地拒绝	(83)
秘密二十四	工作会膨胀起来,占据所有可用的时间	(85)
秘密二十五	人们倾向于在公认的时间段内工作,而这 往往不是最有效的时间	(89)

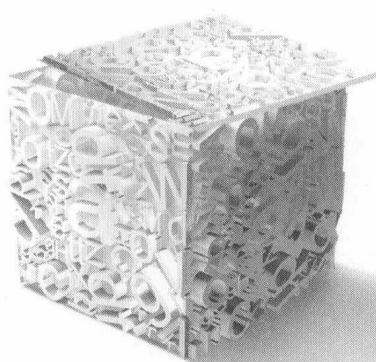
领导篇

秘密二十六	当领导者营造的不是自己想要的文化时, 他们会得到绝不想要的文化	(97)
秘密二十七	当管理者缺乏自律时,员工不会努力	(99)
秘密二十八	所有欺负别人的人都会得到应有的惩罚	(101)
秘密二十九	团队不会以你最好或者最差的成绩来评价你 ...	(105)
秘密三十	团队相信他们的眼睛,而不是你的话	(107)

秘密三十一	与员工私人进行交流可能会坏事	(109)
秘密三十二	在努力和回报之间常常有一个毫无道理的漫长 过程	(111)
秘密三十三	大多数人反对被规划	(115)
秘密三十四	当团队不相信会成功时,他们将不会有成绩	(117)
秘密三十五	团队目标 + 团队渴求 = 团队成果	(121)
秘密三十六	很少有人思考,真正地思考	(125)
秘密三十七	能量会随着期待而波动	(131)
秘密三十八	别人不会为了完成你的目标而废寝忘食	(133)
秘密三十九	九种常见的消极因素	(137)
秘密四十	大多数管理者并不真想当老板	(143)
从问题到解决方法		(147)
后 记		(151)

管理的秘密

管理篇



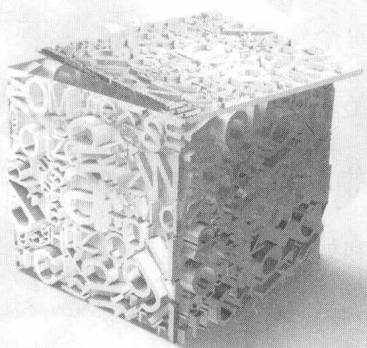
关于管理的二十四个秘密

前二十四个秘密涉及管理方面的事务，如组织什么人、做什么事，在什么时间、地点，以什么方式，以及如何做计划、如何安排工作、如何监督、如何管理、管理者怎样协调他的团队共同努力，确保团队的努力没有偏离目标。

这些秘密中一些是每个管理者都会面对、必须严格遵守的科学管理的问题。另一些则是关于难以解决的人际关系问题。这些都涉及管理的艺术，将脉脉温情的人际管理分解为硬性、明朗的规则，从而简化对这类问题进行分析和处理的方法。

英国有句谚语，没有差劲的学生，只有差劲的老师。我相信对公司来说这句话同样适用。没有差劲的员工，只有差劲的管理者。

——林挺生，大同公司首席执行官



秘密一

人们忍受管理者，却喜欢领导者

这是最重要的真理。人们对于被管理的态度是默默忍受，而对有人领导则感到非常高兴。首先，想想你有多少次听到人们抱怨管理的事情吧。

你可能以为员工会反抗糟糕的管理，但事实上他们很少这么做。可能会有一个员工叫嚷着：“我们跟他说个明白。”但怨言刚一出口，想回头寻找后援时，就会忽然发现只有自己一个人站在原地。

人们经常互相抱怨自己的管理者，但是公然的反抗却很少听闻。可能就因为这样，许多无能的管理者仍然拥有无限的权力可肆意糟蹋员工的工作心情。在一个无能的管理者手下工作会是非常痛苦的经历。因为他/她的无能表现，你的表现也会大打折扣，这实在是非常令人沮丧的一件事。甚至你得为他/她的错误买单，在客户、供货商或者合作伙伴面前表现得像个傻瓜。

为一个能力一般的管理者工作也好不到哪儿去，但是人们能够忍受这些，坚持工作。如果管理者能力到位，员工也会工作出色。管理

得好，员工自然表现出色，因为他们会明白要做什么，在什么时间要达到怎样的标准。他们也会与周围合作的人共同努力，配合默契。但做到这些就足够了吗？

以下这些词语描述了工作中管理和领导工作的本质区别，让我们一起考虑一下。

管理：

执行、直接、监管、处理、把握、控制

领导：

指导、提供思路、带领、领航、有后援、探路、领路、教导

只有管理，没有领导，团队的最终表现就算再好，也只能说明团队的成员有能力。因为，虽然管理者有效地组织起了团队，但这个团队却没有被激发起来，达到他们最好的水平。

在管理中加入领导，员工才会受到激励，更加努力地工作，他们的工作表现也会上一个新台阶。一个好的领导会让员工受到鼓舞，感到信任，感到自己受到支持。员工会尽自己所能来努力，而且感到前途光明。他们会感觉受到的限制少了，得到的鼓励多了。团队的能量加强，工作热情高涨，这一切都有助于产生一个信念：团队一定会做得很好。

仅仅有领导也是不够的。没有管理的领导必将会失败，因为缺乏工作协调。管理和领导结合，才能取得最好的成绩。领导者和整个团队都会享受共同达成目标后的喜悦和激动，这就是为什么人们向往在一流的领导者手下工作的原因。

你有没有在一名真正的领导者手下工作过？如果有，你一定有过那种不顾一切、只想全力以赴的体验。如果你还没有过这种体验，那么不妨参考一下顶级出色团队的案例。仔细观察其中的核心人物，你一定会发现，他在尽可能简练地管理且无所不及地领导。

我们必须颠覆一个有百年历史的老观点，告诉我们的管理者，他们的任务不是凌驾在一切事物之上控制员工，而是要引导、鼓动和激励他们。

——杰克·威尔士，

1935 年生，通用电气总裁

