

管理有效性的 7项修炼

石军伟 著

对主流理论回归实践的反思

GUANLI YOUXIAOXING
DE QIXIANGXIULIAN



湖北人民出版社
HUBEI PEOPLE'S PRESS

管理有效性的 7项修炼

张其成 著

中国管理科学出版社

GUANLI YOUXIAOXING
DE QIXIANXUILLIAN

2004.11

管理有效性的 7项修炼

石军伟 著

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

管理有效性的 7 项修炼/石军伟著
武汉:湖北人民出版社,2006.1

ISBN 7 - 216 - 04449 - 5

I. 管…
II. 石…
III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 119769 号

管理有效性的 7 项修炼

石军伟 著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:787 毫米×980 毫米 1/16

印张:14

字数:235 千字

插页:2

版次:2006 年 1 月第 1 版

印次:2006 年 1 月第 1 次印刷

印数:1 - 5 000

定价:26.00 元

书号:ISBN 7 - 216 - 04449 - 5/F · 798

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

对主流理论回归实践的反思

GUANLI YOUXIAOXING
DE QIXIANGXIULIAN

目 录

前言:为什么我们总与困境相伴	(1)
导论:审视管理的有效性	(7)
谁是管理者.....	(7)
作为知识工作者的管理者/作为职业经理人的管理者	
何为有效性	(11)
认识有效性/把事情做得正确/做正确的事情/消除信息不对称/有效性的结构分析	
无效的管理者	(16)
独行使/官僚/纵火犯/随大流者	
为什么会失去有效性	(23)
陷入事务的惯性/太关注业务却没有认识组织本身/管理者的时间总被别人瓜分/微小的变化会欺骗所有人/管理者容易被内部化	
有效性是可以修炼的	(27)
天才管理者的误区/管理是一种普通人都是可以学习的职业/有效性是可以修炼的	
有效性的七项核心修炼	(32)
1. 认识您的组织.....	(34)
良禽择木而栖	(34)
管理者“择木”/组织“造木”	
生命型公司与经济型公司	(37)
经济型公司/生命型公司/新的比喻:水洼 VS 河流/生命型公司对管理有效性的贡献	

管理有效性的7项修炼

- 生命周期中的企业 (43)
 - 概述/求爱期/孕育期/学步期/青春期/盛年期与稳定期/贵族期/官僚期和企业终结/企业生命周期对管理有效性的贡献
 - 产业视角中的企业 (57)
 - 建立产业视野:五种力量竞争模型/价值链与价值系统/培养产业先见:冰山模型
- 2. 先修炼自己,再修炼企业 (62)
 - 认识您可能扮演的角色 (62)
 - 管理者的十个角色/对管理有效性的贡献
 - 平衡管理与领导的角色 (67)
 - 以领导代替管理? /领导 VS 管理/大师的观点/有效性的和谐策略:“管理+领导”
 - 你拿什么贡献给组织 (75)
 - 注重贡献/贡献什么
 - 发挥自己的长处 (79)
 - 有效管理自己的时间 (80)
 - 认识“时间强盗”/时间管理如何才能有效
 - 善于学习比什么都重要 (86)
 - 理解的世界 VS 现实的世界:学习是必须的/如何有效学习
- 3. 识别您的资源..... (92)
 - 资本的传统形态 (92)
 - 物质资本/人力资本
 - 社会资本 (94)
 - 社会资本的社会学解读/管理实践中的社会资本/再次认识社会资本
 - 社会资本的历史使命 (97)
 - 克服“集团行动的困境”/用社会资本打造生命型公司
 - 知识的有效管理 (99)
 - 知识的种类/知识的转移及障碍/构建有效的知识管理体系/知识管理与社会资本
 - 企业文化的效力..... (107)
 - 什么是企业文化/企业文化的 SS 模型/企业文化的培育模式

4. 有效管理目标	(117)
认识目标.....	(118)
目标是什么/不要把任务等同于目标/目标管理	
目标和管理的有效性:一种经营哲学	(124)
如何有效设定目标.....	(126)
步骤 1:建立情报基础/步骤 2:建立协作网/步骤 3:明确工作	
责任/步骤 4:确定关键目标领域/步骤 5:能力分析/步骤 6:提出	
基本假设/步骤 7:有效目标的设定/步骤 8:制定计划/步骤 9:分	
配资源/步骤 10:协调/步骤 11:确定权限/步骤 12:反馈/步骤 13:	
重复循环的过程	
避开目标管理的误区.....	(138)
目标管理并非十全十美/目标管理不是万能的/不要选错关	
键词:“目标”VS“管理”/忽视反馈和定期评审/他们的目标? /两	
块手表会让你茫然:单目标原则/轻视私人目标/疏于授权/忽视管	
理风格的改变/时间概念:不可“速成”	
5. 有效用人之道	(146)
用人之所长.....	(146)
发挥人的长处/贡献永远是重要的/“活用”他人的短处/使用	
比自己更强的人	
信任.....	(152)
信任及其起源/做人与用人/用人贵在用心/正确的授权	
用好你的上司.....	(157)
基本原则:发挥上司的长处/关注上司的关注点/沟通;而不是	
无原则服从/如果碰到“坏”上司	
修炼团队动力.....	(162)
成功都归功于 CEO 吗? /创建高效团队/协作:以贡献为核心	
的网络	
激励之道:你拿什么奉献给员工	(166)
认识员工的需要/X 理论与 Y 理论/帮助员工改善绩效/培养	
“可雇性”:给员工足够的“跳槽”能力	
6. 让沟通更有效	(172)
沟通:一个无底洞?	(172)

管理有效性的7项修炼

我们不能控制沟通/为什么沟通总是难以令人满意? /管理者必须有效沟通	
沟通的基本过程.....	(175)
沟通中的障碍.....	(177)
组织方面的因素/沟通当事人的因素/不适当的沟通媒介选择/沟通过程中的因素/其他方面的因素	
作为信息发送者的沟通技巧.....	(180)
明确沟通目的/确保自己发出完整和清晰的信息/信息的编码应让接收者容易理解/简化语言/选择适当的沟通渠道/注意非语言提示/避免信息过滤和信息曲解/与他人建立和睦的关系/注重运用反馈机制/考虑接收者需要/制定切合实际的沟通计划	
作信息接收者的沟通技巧.....	(184)
抑制情绪/集中注意力/积极倾听:信息接收的关键/移情/了解语言风格	
卡耐基式沟通艺术.....	(187)
处理人际关系的基本技巧/赢得别人同意/使别人喜欢你/巧妙改变他人态度的艺术	
7. 有效的决策	(191)
决策的流程框架.....	(191)
识别决策问题/设定决策“边界”/提出备选方案/评估备选方案/选择并实施决策方案/决策效果的评估	
有效决策的特质.....	(195)
做有战略眼光的决策/不做不应做的决策/不要忽视直觉/认真对待决策中的反对意见/敢于放弃错误的决策/决策应是可执行的	
决策失误的根源.....	(204)
贸然出击/过度自信/目光短浅/群体决策“一言堂”/不做追踪	
决策的有效执行.....	(210)
何谓执行/对执行的另一种解读	
规避执行中的误区.....	(213)
轻视领导者的执行力/执行力文化的建设/缺少可见的近期成果/“为官”心态要不得/沟通不畅影响执行力	
参考文献.....	(218)

前言：为什么我们总与困境相伴

如何做一个有效的管理者？这个问题回答起来似乎有相当的难度。但如果结识了“有效性”这个朋友，您会发现，无论您有多么优秀，或者您认为自己多么优秀，或者您目前还不够优秀，您总有机会来提升自己。

这是一本讨论管理“有效性”的书。与研究企业行为的许多书籍不同，本书关注更多的是管理者的个人行为修炼。读完本书，您或许可以明白：为什么我们在管理上总与困境相伴？

让我们从头谈起。

管理困境产生的根源

自弗里德里克·泰罗（F. Tylor）以来的近一个世纪，管理学说被认为是主要是美国人的发明。几乎毫无例外^①，管理理论界与实践界的每一项重大的进展都源自美国。因此，正如一位美国学者所指出的那样，几乎所有的每一部美国管理方面的著作都值得一读。然而，总会有些公司的经理人员告诉我：“我花了大量的精力苦读名著、赶听名人讲座报告，可水平却提升不了多少，成效并不多大。你能告诉我，那些一流的管理者是怎么工作的吗？”这到底是为什么？我多年观察的直观结果是：向往一流管理者却忽视基础理论与实践，是使我们陷入困境的根源。

据说近代日本有两位一流的剑客，一位是宫本武藏，另一位是柳生义

① 如果非要找出一些例外的话，那应当首推法国管理学家的亨利·法约尔，他1914出版的著作《工业管理与一般管理》几乎影响了直到现在所有商学院的教学体系，而这些商学院主要培养的就是职业经理人和MBA。但像他这样的非美国籍管理学家实在不多。

寿郎。宫本是柳生的师傅。当年，柳生拜师学艺时，问宫本：“师傅，根据我的资质，要练多久才能成为一流的剑客？”宫本答道：“最少要10年”。柳生又问：“假如我加倍苦练呢？”宫本答道：“那就要20年。”柳生一脸狐疑，又问：“假如我晚上不睡觉，夜以继日地苦练呢？”宫本答道：“那你必死无疑，根本不可能成为一流剑客。”柳生非常吃惊，问：“为什么？”宫本答道：“要当一流剑客，就必须永远留只眼睛注视自己，不断反省自己。现在，你两只眼睛都死盯着一流剑客的招牌，哪里还有眼睛注视自己呢？”柳生听了，满头大汗，顿时开悟，苦加修行，终成一流剑客。

至此，我们或许会明白：“管理者困境”之所以出现，与这种浓厚的“剑客情结”可能是分不开的。我们其实有时候就像柳生一样，时刻总想着如何努力接近“一流剑客”的目标（如成为一流企业、做出名牌、成为一流企业家等），却忘了时刻提醒自己如何提高能力，怎么能不是死路一条呢？真正的剑客对“一流剑客”的招牌并不以为然，是因为他们领悟了“一流剑客”的真谛所在。所以，如果向往成为“一流的管理者”却并没有把握其真谛，怎能不“必死无疑”呢？当我们把目标颠倒为手段时，也就是我们为自己画地为牢之日。所以，从这个角度来看，所谓的“困境”，大都是自我设置的，外人并没有施加太多的影响。

对于管理者而言，要拿出一些时间不断地反省自己，修正自己，这样才能尽快地接近目标。“磨刀不误砍柴工”讲的就是这个道理。对于一个愿意严肃认真选择自己生活道路的人来说，了解自己是最重要的。尤其是作为一名管理者，如果他对自己没有一个正确的评价，那就难免在生活和事业上做出不明智的决定，处处碰壁，以至于陷入困境，不能自拔。

当然，人都是会变的。但是，外部力量并不能从根本上改变一个人，只有自己认识到“好了，我要改变一下自己”的时候，才能真正让自己发生改变。本书能做的恐怕也只是给管理者们一点信息，让我们意识到“好了，我要改变一下自己”而已。但无论如何，请您记住下面这句话：

想成为一流的有效管理者，就要永远留一只眼睛看自己！

新理论与新困境

这是一个理论倍增的年代。但为什么层出不穷的新理论却让我们无所适从？论述管理的新概念如雨后春笋般地在不断涌现，有些令人目不暇接、难以把握。但有些奇怪的是，很少有研究成果建议管理者应该如何更加有效的工作。

每当一个管理思潮出现时，大家都对其趋之若鹜。匆忙采用新理念或新方法的结果通常只会加剧该组织变革中的混乱景象，从而使事情变得更糟糕。这时的管理者们，通常会丧失坚持下去的勇气。当事情变得越来越棘手而结果又并非如预期中那样的立竿见影时，这些管理者们就会变得非常地灰心丧气。这时，急急抓住下一根救命稻草作权宜之计就成为不可抵挡的诱惑。当这些管理者们致力于积极的变革时，他们会要求自己的下属们集中精力于各种新潮的管理理论，而不是牢牢把握住那些经典理论中所包含的颠扑不破的方法和原则。

虽然有些新理论确实强调了管理上行之有效的基本原则，但不少一部分，则或是失之空洞，或是流于片面。所以，在最糟糕的情形里，醉心于新潮理论的企业就会像那些被打得晕头转向的拳击手，在拳击台上踉踉跄跄，眼神迷离，向那些看来像是对手而实际上却是影子的目标胡乱地出拳。新理论让他们如此痴迷，却又受伤如此之深！

这些倡导管理者如何“卓越”、如何“获得领先优势”的著作层出不穷，但真正讨论如何在组织内有效实践的著作却不多见。换言之，虽然这是一新理论倍增的年代，但有些新理论往往使管理者难以实施，有的甚至根本行不通！

这些都是新理论惹的祸吗？在我看来，不全是，但至少部分是。这使我想起亨利·明茨伯格的另一个结论：管理者的工作中没有科学，管理学家迄今对管理者的工作方式几乎没有造成任何影响！这是一件多么令人可怕的事情。

让我们再看“经营之神”季宁（Harold Sydney Geneen）的观点吧，他开宗明义地说：“企业不能依赖理论来经营事业”，其理由是——“企业不是科学”。季宁认为，企业成功或生活成功的秘诀就是没有秘诀，而且根本不需要秘诀、不需要公式、也不需要理论。这在当时的历史背景下多少有些离经叛道，但这也是季宁理论最具挑战性之所在。季宁可能觉得还不尽兴，继续写到：“我想企业界有一则不可变更的定律，就是：文字终归是文字，解释终归是解释，承诺终归是承诺——然而唯有绩效才是事实。唯有绩效才是信心、能力和勇气的最佳衡量标准。唯有绩效才能获得自我发展的自由”。因此，他对管理者下的定义可能是我见到过的最短的、也是最具个性的定义：管理者是一个必须交出绩效的人。

读书要从头读起，经营企业正好相反，管理者要“从结尾开始，然后尽力达成”。站在企业的角度，没有一种理论能够有效地适用于制定管理决策，因为“企业就像生命，充满着活力和流动性，决不是任何工作清单、

公式或理论所能全部概括的”。“某一片断的理论或许有些帮助,但并不像这些书本和理论所说的,企业的营运或企业中某一部分的经营可以简化为简单的公式或层层相关的一套公式。即使要将书本的某一片断的理论,应用到实际的企业世界,还必须经过审慎的判断方可。”

写到这里,您肯定会说,又有多少管理者会按照公式、模型和理论来管理企业呢?这个问题有两个层次:会不会按照公式、模型和理论管理企业是一回事儿,可对公式、模型和理论的崇拜程度又是另一回事儿。有不少管理者把那些固化于经典教材之中的所谓模式和模型奉为主臬,并且身陷这些条条框框之中而不自知。您不信吗?那么请问为什么雅马哈会被本田击败(因为雅马哈太迷信于生产能力的魅力而没有考虑当时的历史背景)?再想想沈阳飞龙集团为什么陨落?原因不言自明。

还是季宁先生一语点破其中玄机:“许多人过于倚重理论和严格的公式,是因为他们只想要一个简单易行的结构性方法来做企业决策”。可惜的是,这样的醒世警言在近30年来并没有引起人们的重视,盲目的依旧盲目,迷信的依旧迷信。

为什么新理论会得以流行?

每年都会有一批又一批的参观学习者到通用电气公司去学习它的管理方法与理论,但结果大都相同,至今还没有一家公司拷贝模仿如愿。

客观地说,理论对管理者并非没有价值。管理者们对理论著作的需要是新理论得以流行的另一原因。尽管季宁很大程度上否定了理论对管理的重要性,但他也承认,在近五十年管理生涯中,他读过了成百上千本有关如何成功地管理企业的书籍、杂志、文章和学术论文。而当他年轻时,“对于教授和专家们提出的理论和公式,都勤于吸收而且信之不疑”。但是,大师的智慧也只是垂青于有缘之人,并非所有人都会有那么好的造化。

总有些追星族式的管理者,在名家讲座、研习班、研究会结束以后,或者是在听完某名家振奋激昂的演讲后,发出由衷地感慨:“今天上了一堂很精彩的课”、“嗯,我学到了不少东西”。然而,这些人中的绝大多数嘴上虽然说学到了不少东西,但管理业绩却总是一点都没有变化。

这是一个管理大师们大行其道的时代。他们中的许多人富有个人魅力,几乎就像传播福音一样地向公众兜售各种大道理。但那些真正的管理学大师,如赫兹伯格、马斯洛、麦格雷格、德鲁克等,都是学识渊博但相对

低调的知识分子，他们的理论也只是在经理人和学者这样的圈子里才为人所知。而今天，人们动辄滔滔不绝地大谈这样或那样的管理学说，而不管它是否适用或片面。这才是一个真正令人担忧的趋势。

有一句格言讲得最好，“名人的错误将成为后人的传统”。一种思想的真伪是一回事，对它的接受和传播却是另一回事。它的重要意义与受欢迎程度之间并没有明显的关系，重要的是怎么说而不是说什么。所以有学者指出：一种思想得以流传并不因为它是真的，而是因为它是有趣的。

写作本书的动机

有很多动力促使我动笔写作此书，但最重要的原因是几年来我耳闻目睹的诸多中国企业管理者所遇到的困境。对太多管理实践的反思让我认识到：目前我们缺乏的不是多么先进的管理理论或前沿思想，而是如何正确理解与运用那些经典的理论和实践经验。

不可否认，现代管理理论与方法之所以在西方国家管用，是因为西方的企业及其管理者对那些经典理论与实践的了解，就像对他们的文化一样烂熟于胸。而我们就不同了，在对这些经典理论与实践一知半解的情况下，就热衷于应用先进的前沿理论，不正像在没有地基的地方盖高楼一样吗？那些迷信管理大师的管理者，正像一个顶礼膜拜的人一样，只顾得昂头向上看大师的容貌，却不知道自己的脚下到底走到了何处。

管理学是一门学问，而管理是一种职业。我们的管理者不断遭遇困境的主要原因，可能在于他们忽视了那些经典理论与方法中所蕴含的颠扑不破的宝贵思想，这些可能比所谓的先进理论对我们更有用。只有在这些经典思想的基础上，充分融合我们的文化传统，那些所谓的前沿管理理论才可能奏效。

管理的有效性就是这样一种经典思想。正如“大师中的大师”德鲁克在30多年前指出的那样，“管理者的工作必须有效”，而且“有效性是可以学到的”。结合管理学、经济学、社会学、人类学、心理学、组织行为学、哲学、伦理学等多个学科的知识，以及对那些被实践证明有效的经典管理思想的批判性吸纳，我在本书中提出了以有效性为核心的七项修炼，从组织、管理者、资源、目标、用人、沟通和决策等方面，以全新的视角进行了系统阐述。例如，如果没有一个值得托付事业的组织，管理者将像浮萍一样失去依靠，有效性也无从谈起；如果管理者不能首先认清自己，那如何去有效地管理别人？如果不了解自己可以利用的资源状况，那管理者如何去

管理有效性的7项修炼

有效配置它们？如果不熟悉目标管理，那如何通过目标来提升有效性？如果不懂得有效用人之道，那管理者就将失去有效性的源泉；如果不能有效进行沟通，那将不得不任由信息不对称来损害管理的有效性；如果不懂得有效决策，那有效性将在任何一个环节上都可能会夭折。这七项修炼的目标其实只有一个，就是如何从根本上提升管理者工作的有效性。

对那些希望提升工作有效性的管理者和希望成为管理者的人来说，管理是一个令人兴奋的领域。带着您的实践经验和疑问来阅读本书，相信您会有所收获的。如果本书能给您带来一点点启发，那我就欣喜不已了。

致 谢

写作本书是一项极其困难的工作。庆幸的是，在整个过程中，许多人给了我珍贵的支持与帮助。我首先要感谢胡立君教授，作为我的学业及人生导师，胡教授从本书的酝酿阶段开始，就倾注了无微不至的关心，包括提供舒适的写作环境、联系出版社等等。一言概之，如果没有胡教授的鼓励和帮助，这本书或许现在还无法与读者见面。

感谢北京大学王建国教授、宝洁公司(P&G)的姚呈武先生、深圳天则咨询公司陈斌先生、中国建设银行的胡忠博士、华中科技大学的商海涛博士、湖北人民出版社的喻华伟女士，与他们的交流和探讨使我深深受益。我还要感谢谭冰女士和赵珊娜女士，她们高效的校对工作，保证了本书的出版质量。

我的妻子付海艳博士是本书的第一个、也是最为苛刻的读者，她对本书的贡献是不可或缺的。我的父母年事已高，他们不仅养育了我，还不辞辛劳地来帮我照看儿子，好让我集中精力写作本书，亲恩难忘啊！我的儿子虽然经常来捣乱，但他给我带来的灵感与快乐早已大大超过了他带来的“麻烦”。我以此书来表示对他的爱，希望他健康、快乐地成长。

对于复杂丰富的企业实践而言，一个人的能力毕竟是有限的。所以，无论我做了多大努力，本书中肯定还是存在不少谬误之处，敬请各位专家和读者不吝赐教。批评和建议请直接联系我：jeavay_shi@sina.com。

石军伟 谨识

导论：审视管理的有效性

正如前文所言，如果结识了“有效性”这个朋友，您会发现，无论您有多么优秀，或者您认为自己多么优秀，或者您目前还不够优秀，您总有机会来提升自己。

在本章，我们的主题就是来认识“有效性”。我将首先分析哪些人可能是管理者以及他们的特征，然后是对“有效性”的详细分析。在此基础上，我们将看到有效管理者与无效管理者的不同表现。最后，我会告诉您为什么有效性是可以学会的，并为您简要地介绍本书的主要内容及构成。

好了，让我们开始吧。

谁是管理者

谁是管理者？能够协调别人的活动、能够做出更有效的组织资源配置决策以影响组织目标实现的人，我们都可以称之为管理者。这样一来，管理者可以是一个组织老板、最高主管，也可以是主持一个部门工作的人，也可能意味着他的工作只是监督某些组织成员，还可能是要协调一个团队的活动。此外，管理者不仅仅做协调和管理工作，他还可能直接承担一部分实际业务的责任。我有一个朋友，是一家汽车保险公司的高级经理，她不仅要协调团队成员的日常工作，还要负责为他们授课、培训，同时，她还直接与客户洽谈业务，并处理保单。

在传统的观念里，管理者就是告诉别人该做什么以及如何去做的人。那么，据此我们就可以把组织中的成员划分为管理者和被管理者。在口语中，后者也被称为下属。其实，许多有下属的管理人员其实并不是真正意义上的管理者。换句话说，许多人只是其下属的上司，但对组织的经营能力并不发生重大的影响。比如在大部分制造业企业中，车间中的大多数班

组长或领班就是这样的人。他们的工作就是每天点名考勤、核对工作量表、工地的清洁卫生、领料、发料等,实质上他们只是照章办事的“监工”。但他们从事着管理别人的工作,所以他们又确实是管理人员。

正如德鲁克所指出的,“管理是专业的——它是一种功能,一种学科,一种要完成的使命”(Management is professional—a function, a discipline, a task to be done)。这句话是说,管理者不一定非要是企业的老板。他们的职责是根据自己的才能,利用一切方法和技能,发挥整个企业的最大潜能,实施最佳的经营方针。我们认为,知识工作者、职业经理人员都可以是一个组织的管理者,因为他们是能够用他们的职位或知识在日常工作中,做出影响组织整体工作成效的决策的人。

作为知识工作者的管理者

知识工作者与有下属的上司不同。在新经济已经融入我们日常生活的今天,知识工作者已经成为推动社会经济发展的主要力量。所谓知识工作者就是指他们用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值的人。在知识经济时代,一个能够充分利用知识工作者的组织将会获得极大的成功。在现代组织中,每个知识工作者都可以被称作“管理者”,凭借他们的职位或知识,对该组织做出贡献,他们就左右了组织的经营成果。知识工作者不只是执行命令,还必须自主地做出决策。

还需指出的一点是,知识工作者更多的是一种工作方式,而并不必然与其所受的教育和学历等因素联系在一起。即并不是受教育程度高(如MBA、博士等),他就是知识工作者,受教育程度低(如中专、职业训练),就不是知识工作者。只要能够用他们的职位或知识在日常工作中,做出影响组织整体工作成效的决策,或者只要他们动脑创造的价值比动手创造的价值大,他们就应该被称为知识工作者。

知识工作者负有对组织做出贡献的责任。依靠他的知识,他应该比别人具有更好地做出正确决策的能力。他可能受到压制,也可能受到惩罚,甚至可能丢掉饭碗。但是,只要他做一天管理者,只要他始终坚持他的工作目标和标准,他就会不断地做出贡献。

哥顿·费尼是加拿大皇家银行的副主席,他充分意识到了知识和知识工作者已经渗透到公司所做的一切业务中。皇家银行金融集团涉及200多种不同产品和服务,业务范围包括了电话银行、储蓄、汽车贷款、抵押、共同基金等。为了处理这么多的业务,他们在电话中心雇用了2000多名