

“我很高兴把这本书推荐给想要成功的经理们。”
——Ken Blanchard, 《The one Minute Manager》的作者之一



Managing FOR DUMMIES

管理管什么

(原书第2版)

全球**畅销**指导书

适合管理人、
项目和团队

鲍勃·纳尔逊
(美) (Bob Nelson)
彼得·依柯诺米
(Peter Economy)

著

叶胜龙 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Bob Nelson
系列

Managing
FOR
DUMMIES®

管理管什么

(原书第2版)

鲍勃·纳尔逊
(美) (Bob Nelson)

著

彼得·依柯诺米
(Peter Economy)

叶胜龙 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

你可能听说过傻瓜相机、傻瓜 Windows, 但你听说过管理也可以不用动脑筋的吗? 阿呆系列《管理管什么》第2版就是完全按照这个模式来写作的。本书通过大量详尽的事实阐述了管理的每个方面和环节, 适合管理初学者和希望在管理方面有所提高的人阅读。

本书从怎样理解“经理”一词开始, 逐步渗透到管理的每一个方面。本书的一大特点就是文字通俗易懂, 本书整体的文字力求简洁、明快, 常常引用一些口语化的文字来说明管理的精髓之处。本书的另一特点就是引用了数量不少的管理案例来支持作者的管理论点, 详尽地论述了从人力资源到团队打造等诸多方面的管理理论。本书共有七个部分, 每一部分都用丰富的案例来充实。鲍勃博士是人力资源方面的专家, 他把大量的事实案例引用到人力资源和团队打造的内容中, 这些案例也是他在其著作《1001种激励员工的方法》中的心得体会, 让读者能够详尽地了解到激励员工的种种高招。

本书还着重论述了管理的核心所在——如何与人打交道, 包括管理员工、管理团队、管理自我以及如何处理办公室的人际关系。另外, 还有一些关于财务方面的基本知识。

Original English language edition Copyright © 2003 by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. All rights reserved. No part of this book, including interior design, and icons, may be reproduced or transmitted in any form, by any means (electronic, photocopying, recording, or otherwise) without the prior written permission of the publisher.

All Rights Reserved. This translation published under license.

The For Dummies Brand trade dress is a trademark of Wiley Publishing, Inc. in the United States and/of other countries. Used by permission.

Wiley Publishing, Inc. 在美国和/或其他国家范围内拥有“阿呆系列”商标所有权。未被允许, 不得使用。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01—2005—5617

图书在版编目 (CIP) 数据

管理管什么/(美)纳尔逊(Nelson, B.), (美)依柯诺米(Economy, P.)
著; 叶胜龙译. —北京: 机械工业出版社, 2006.3
(阿呆系列)

书名原文: Managing for Dummies

ISBN 7-111-18650-8

I. 管… II. ①纳… ②依… ③叶… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 018014 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 刘秀云 李新妞 责任印刷: 杨 曦

北京蓝海印刷有限公司印刷

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm 1/16 · 20 印张 · 2 插页 · 351 千字

0001—4 000 册

定价: 42.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

编辑热线 (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序



当我第一次听说阿呆系列《管理管什么》第2版的时候，我不得不承认，我心里有些担忧。毕竟，我所知道的老板，个个都很聪明。实际上，他们都受过高等教育，勤奋努力，聪明过人——每个人都有过人之处。

但是当我有机会读到这本书后，我的态度由担忧转变成了兴奋。作者用幽默、诙谐和实用的口吻将管理实践的主要内容提炼后展现在我们面前！这就像买东西，一下子就找到了一家最好的商店：需要什么、何时需要，让你一目了然。我对自己说，“终于有一本让你感觉不像傻瓜一样的管理好书了！”

我想我也不应该如此惊讶。毕竟，我和鲍勃·纳尔森一起共事十多年，亲眼目睹了他打造优秀团队的能力。在他的著作《1001种激励员工的方法》和《商界探索》中，他清新、简练的文笔是有目共睹的。作为作家，鲍勃身上有一种不寻常的混血儿气质：他不仅对管理了如指掌，而且实践能力极强。你会发现鲍勃和彼得在这本著作中所体现出来的敏锐洞察力和很强的实践能力。他们博览群书、身经百战，对于管理信手拈来，而且声情并茂。

如果透彻是一种美德的话，那么鲍勃和彼得就是美德的守护神了。他们将全书阐述得通透流畅，管理也不再是神秘的了。顿时间，全球的经济环境和瞬息万变的经济世界便呈现在我们眼前。

感谢你们送给全世界经理们的这份礼物！我很想将这本书送给每一位我希望他们成功的经理们。

肯·布兰查德

《The One Minute Manager》的作者

目 录

.....

序

引言 1

关于本书 1

如何使用本书 2

方便使用 2

阿呆的假设 2

本书的组织结构 3

本书所用的图标 4

如何起步 5

第一部分 那么，你想成为一名经理吗？ 7

第1章 你是一位经理，现在（要做什么）呢？ 9

认识不同风格的管理 9

快速决定，不要犹豫 12

遭遇管理挑战 14

管理的新功能 19

成为经理所采取的第一步 23

第2章 授权：完成工作 27

授权：经理的第一工具 27

解释关于授权的故事 29

授权六步曲 33

回顾有效的授权和无效的授权 34

要核对而不是检验	38
第3章 领导、跟随或离开	41
理解管理和领导的区别	42
找出领导人要做的事情	42
调查先进领导能力的特征	46
培养协作的领导能力	48
第二部分 管理：与人打交道	53
第4章 雇用员工：很重要的问题	55
定义新员工的特征	56
在你开始之前，给工作下定义	57
找到合适的人	58
你能够成为世界上最好的面试者	60
评估你的候选人	64
雇用最好的（放弃其余的）	67
第5章 鼓励员工有更好的表现	70
世界上最好的管理法则	71
找出什么是员工想得到的	73
决定奖励机制	77
从“肯定”开始	78
要“小题大作”	80
金钱真的不重要	80
第6章 有问必答	85
教练是做什么的	86
教练：简单、快捷	87
成功商业活动的精彩片断	88
抓住时机	89
定义“教练的工具”	91

第三部分 行动起来 95

第7章 设立目标就好说了 97

如果你不知道去向何方，那你又怎么知道何时能达到胜利的彼岸呢？	98
定义“精明”的目标	100
制定目标：少而精	102
与你的员工交流你的目标	104
集中精力干正事	105
行使你的权力来实现目标	108

第8章 衡量和监督员工的工作表现 110

集中精力	111
完善即时反馈系统	112
将衡量和监督付诸实施	115
甘特图、性能评审技术和其他衡量标准	118
接下来做什么呢？	121

第9章 业绩评估的艺术 123

业绩评估：为什么令人头疼？	123
工作评估过程	125
避免评估时易犯的错误	127
要意识到评估适得其反的原因	128
准备工作评估	130

第四部分 与人共事 133

第10章 准确传达你的信息 135

有效的沟通：商业的基石	135
有效沟通的优势所在	137
倾听	143
利用书面文字的力量	144
当众演讲	146

第 11 章 团队合作	152
逐步淘汰旧的等级制度	153
放权	155
团队合作的优势	156
创建并支持通力合作的队伍	158
开会：让团队开始工作	163
第 12 章 管理虚拟的员工	167
给新形势下的员工一些空间	167
远程管理	169
管理不同的岗位	170
远程交流：一个理想的实现？	172
第 13 章 办公室的学问	174
做正确的事情！你和道德规范	175
认清形势	178
双向交流，辨别真伪	183
不成文法则	186
自我保护	190
第五部分 紧迫的时间和强硬的经理	193
第 14 章 环境的变化	195
着什么急	195
变化在发生着	197
变化影响每一个人	201
鼓励员工主动出击	202
当生活仍不轻松时	202
第 15 章 劳动纪律：娓娓道来且不失威严	204
制定纪律约束人	205
对事不对人	206

双轨运行的纪律	207
规范员工行为的四个方面	211
制定改进计划	214
实施改进计划	215
第 16 章 解聘员工	217
终止合同	218
来个暂时减员	222
给你个建议：想好了再说	225
辞退员工三步曲	226
何时终止合同最合适	228
第 17 章 自我管理：照顾第一名	230
工作与生活，进退两难的选择	230
避免工作狂	233
知晓压力的征兆	234
控制你的压力	235
第六部分 管理工具和技巧	241
第 18 章 预算、会计及其他	243
妙不可言的预算世界	244
如何做预算	245
预算游戏种种	248
会计知识入门	251
常用的财务报表	255
第 19 章 应用现代技术：披挂上阵	263
让科技为你所用	264
权衡信息科技的利与弊	266
提高效率和生产力	267
走入信息科技时代	269
制定计划（并贯彻始终）	271

第20章 培训、提高	273
为什么要对员工进行培养	274
创建事业发展规划	276
帮助员工谋求发展	278
找到良师益友，成为良师益友	280
平衡发展和缩减规模	282
第21章 紧跟管理潮流	284
回到基础管理上来	285
建立一个学习型的组织	285
建立一个扁平化的组织	287
开卷式管理	287
六西格玛理论	288
第七部分 十大秘诀	291
第22章 管理中常见十大错误分析	293
无法适应由普通员工到经理的角色转换	293
没有明确目标	294
忽视授权	294
不愿交流	294
没有为员工付出时间	295
不及时表扬员工	295
忽视学习	296
拒绝改变	296
敷衍了事	296
活得太累	297
第23章 认可员工的十佳方法	298
支持和包容	298
个人表扬	299
给他们自主权	299
灵活的工作时间	299

学习与发展	300
经理时间的可用性	300
书面表扬	300
电子工具表扬	301
当众表扬	301
现金或现金替代品（奖金）	301
第24章 十一本经典著作	303
《Managing for Results》	303
《The Human Side of Enterprise》	303
《The Peter Principle》	304
《Up the Organization》	304
《The One Minute Manager》	304
《The Goal》	305
《Leadership Is an Art》	305
《The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization》	306
《The Wisdom of Teams》	306
《Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies》	306
《First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently》	307

引 言



祝 贺你作出了明智的选择：从一全新的角度来通读管理知识。如果你已读了不少这方面的书，你会发现其大致可分成两类：①长篇大论，让人昏昏欲睡；②华而不实，尤如纸上谈兵，中看不中用。

本书与众不同。首先，本书趣味性强。在我们看来，管理本身就是件有趣的事。边工作边享受，即便在泰山压顶之际，你仍能幽它一默。也许有一天，某些挑战将会超出你的极限。但更多的日子里，做经理其乐无穷，让你有一种意想不到的满足感（给员工传授新技术、招徕新客户、完成重要任务等）。其次，有些讲授管理知识的书籍或许今天有用，明天就不顶事了。很多经理（还有他们的公司）就愿意追求短期效益。这话也许你不爱听。在《管理管什么》第2版中，我们向传统观念发起冲击，向大家奉献的都是些管用的招数。这些解决问题的办法是从实践中摸索出来的，经得住时间的考验。

本书不再受常规约束。它以生动有趣的语言向人们讲述着管理世界的基本知识。保证你不会打瞌睡，更不会得不到好处反而劳民伤财。根据我们的亲身经历，做经理不会让你与群众疏远。那些因技术高人一筹而登上经理宝座的人们常常茫然不知所措。别太着急，放松点。我们就来帮助你。

关于本书

本书对任何一位经理都是完美无缺的。刚上任的新经理和准经理都可以从中找到成功所需要了解的知识。有经验的经理也需要从一个全新的角度来审视管理的哲理和技巧。尽管流行的讲法是传授旧技巧、跟随新方法。但是你可以改变一下你和员工工作的难易程度，并让这些工作变得更有趣味性和有效性。

但是，即使是最有经验的经理也会在一次面对是否选择新的管理技巧时感到困扰。

比如鲍勃，有一次他为一群高级管理者做重要商业演说时，一个管理者

告诉他裤子的拉链开了。尽管鲍勃用这种奇异的表现形式吸引了他听众的注意力，但他完全可以采用更加体面的方式达到这一目的。

再说说彼得，有一次他训斥了一名迟到的员工，而后来他得知这位员工来晚的原因是因为她想为彼得庆贺经理节才在上班途中停下来买蛋糕的。不用说，这件事让节日的气氛完全消失了。

经理们无论是作为一个新手还是一个老手，在工作中面临新的挑战时，总会感到有些困扰。解决这种问题的秘诀就是——为你预期的目标寻找最佳的解决方案。当你犯了错误时，别气馁，付之一笑，总结一下。我们写这本书的目的就是为了让大家都少走弯路。

如何使用本书

虽然本书算不上什么灵丹妙药，但也别把它当作办公桌上的一块镇纸。不妨这么看：

- ✓ 如想看某一具体章节，如分配任务或广招人才，就直接翻过去，答案明摆在那儿嘛。
- ✓ 如果想一口吃成胖子，不妨从头到尾通读一遍。保证你不想再去学校读工商管理硕士。这样的话，用省下来的钱去巴哈马群岛玩一趟多么好！

阿呆系列《管理管什么》第2版对所有的经理都是最棒的。无论是初下商海弄潮还是隔海观望，你都会如愿以偿。指导你如何成功的方法，在书中应有尽有。身经百战的经理也在不断迎接挑战，不断转换视角。尽管有人会说这是小伎俩，但我们认为，想方设法来些变化使为你工作的人感到轻松、愉快并提高效率，为时不晚。

方便使用

就像你将看到的那样，新的名词都会用特殊字体标出来，以方便查阅。网址也会在特殊的地方出现。非常简洁，不是吗？

阿呆的假设

当我们写这本书的时候，我们对你——我们的读者做了一些假设。例如我们假设你是一位经理，或是一位准经理，你会因为发现了管理的新方法而

感到无比激动。我们同样假设你已经准备好，也愿意成为一名更加出色的经理。

本书的组织结构

本书分七个部分。每部分有若干章，就具体问题进行阐发。每章独立成篇。一章一章地读，可以；只读一章，也可以；倒着从后往前读，还可以。以下就是每一部分的梗概。

第一部分 那么，你想成为一名经理吗？

成功的经理们都要掌握一些基本的技能。这部分讨论的是：经理的概念是什么，经理做什么，然后看一看经理要掌握的基本技能——组织、授权和领导。

第二部分 管理：与人打交道

管理的核心就是让你的员工把工作完成。这要先从雇用天才的员工、激励员工和引导其表现出色开始。

第三部分 行动起来

开始行动是管理的另一个重要方面。你要告诉你的员工从哪里开始，什么时候到达目的地。在这部分中，我们将讨论目标建立、衡量与监督员工表现，以及对员工的出色表现予以表扬。

第四部分 与人共事

成功的经理们发现，在组织内外建立经理与员工沟通的桥梁是非常重要的。这部分内容包括沟通、演讲、建立高效团队以及处理办公室事务。

第五部分 紧迫的时间和强硬的经理

就像任何一位经理证实的那样，管理并不是一个游戏。实际上，管理有

时会非常难。在这部分中，我们将讨论管理中最难的部分：管理的改变、惩罚和解员工以及自我管理。

第六部分 管理工具和技巧

作为经理，你需要掌握和应用某种技术工具。这部分中，我们将介绍一些财务和预算的知识。

多数成功的经理都知道，原地不动就意味着落后。出色的经理懂得高瞻远瞩，制定战略规划。发展和培训员工，以及建立一个学习的工作环境也是这部分的内容。

第七部分 十大秘诀

最后，我们总结了十大秘诀：其中每一章都是经理们要知晓的。当需要快速复习管理战略和技巧的时候，你就可以查看这一部分。

本书所用的图标

为了指导和提示一些你需要了解的内容，我们在书中的左边用图标表示出来。你在书中会看到以下图标：



这个图标给你提供了一些能使管理更加简单的小提示。



如果你不留意这个图标后面的内容，你就有可能出现同样的情况。小心一点！



牢记这些重要的信息，你的管理会更上一层楼。



图标后面的内容会把你带上智慧之路。



这些鲍勃和彼得的轶事以及其他经理们真实的故事会让你引以为戒。

如何起步

如果你是一位刚刚进入管理世界的经理，你可能想从头开始（那不是小说里的概念吗），用你的努力走向胜利的终点。那就随便地翻开一页，开始你的管理之路吧。

如果你已经进入管理的队伍，你可能只想解决一个特定的问题。目录中已经详细地罗列出一个个专题。你可以挑选出你最感兴趣的一章开始阅读。

开始享受你的阅读之旅吧！

