

管理者的思维工具

成为好老板的100种方法

[美] 詹姆斯·曼特罗 (James Manktelow)

[美] 朱利安·伯金肖 (Julian Birkinshaw)

著

王文彬 译

MIND TOOLS

FOR MANAGERS

100 WAYS TO BE A BETTER BOSS

为你提供100种重要的管理和领导技能，助力你成为优秀的老板

- 建立你个人的一套技能
- 运用可靠的工具集合
- 理解人的动机和行为背后的科学
- 树立你的品牌，发现机会推动变革

清华大学出版社



新时代●管理新思维

管理者的思维工具

成为好老板的100种方法

[美] 詹姆斯·曼特罗 (James Manktelow) 著
[美] 朱利安·伯金肖 (Julian Birkinshaw)

王文彬 译



MIND TOOLS FOR MANAGERS

100 WAYS TO BE A BETTER BOSS

清华大学出版社
北 京

James Manktelow, Julian Birkinshaw

Mind Tools for Managers: 100 Ways to be a Better Boss

EISBN: 978-1119374473

Copyright © 2018 by James Manktelow, Julian Birkinshaw.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

本书原版由John Wiley & Sons, Inc.出版。版权所有, 盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由John Wiley & Sons, Inc.授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2018-5175

本书封面贴有Wiley公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理者的思维工具: 成为好老板的100种方法 / (美) 詹姆斯·曼特罗 (James Manktelow), (美) 朱利安·伯金肖 (Julian Birkinshaw) 著; 王文彬译. —北京: 清华大学出版社, 2019

(新时代·管理新思维)

书名原文: Mind Tools for Managers: 100 Ways to be a Better Boss

ISBN 978-7-302-52832-6

I. ①管… II. ①詹… ②朱… ③王… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第 082676 号

责任编辑: 刘 洋

封面设计: 徐 超

版式设计: 方加青

责任校对: 王荣静

责任印制: 宋 林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市国英印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

印 张: 15.75

字 数: 234 千字

版 次: 2019 年 11 月第 1 版

印 次: 2019 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

产品编号: 081114-01

内 容 简 介

本书汇集了 100 种最重要的管理和领导技能，这些技能由全球 15 000 多名管理者和专业人士票选而出，涉及的范围颇为广泛。作者从认识并管理你自己，管理任务并把事情做好，与员工共事并对其进行管理和整体的商业认知 4 个方面来审视老板的职责，由此将全书分为 4 部分，共 18 章，每一章集中描述一组可以付诸实践的特定的技术和工具，并根据需要附以更多学习资源的链接。同时，各章节之间在很多内容上紧密联系、互为补充。通过简明扼要的文字和独具匠心的结构安排，本书为那些有志于全面提升管理技能、实现有效管理的各级管理者提供了必备的工作指南。

谨以此书献给蕾切尔·汤普森·曼特罗（Rachel Thompson Manktelow）和劳拉·伯金肖（Laura Birkinshaw），感谢她们的帮助和支持，以及她们的专业见解。

作者简介

詹姆斯·曼特罗（James Manktelow）是 MindTools.com 的创始人兼首席执行官，MindTools.com 是一家屡获殊荣的在线学习与开发公司，每年帮助数千万人提高他们在管理、领导力和个人效能方面的技能。

詹姆斯的第一份职业是软件开发，在此期间，他担任过开发、业务分析、项目管理和领导等多种角色的工作，最终在 CQ Systems 有限公司董事会任职。1999 年和 2000 年，他在伦敦商学院获得了 MBA 学位。

1996 年，怀着对职场卓越的追求，他创建了一个名为 MindTools.com 的博客，在那里，他分享了自己在职业发展过程中所学到的管理和个人效能方面的技能。到 2003 年，MindTools.com 每年接待的访客数量多达 100 万，为公司今天的蓬勃发展奠定了基础。

目前，Mind Tools 每年的用户人数达到 2 000 多万，遍布 160 个国家，为全世界的个人和企业客户提供高质量的管理、领导力和职业方面的技能培训。

鉴于这一成功，Mind Tools 分别于 2012 年和 2017 年先后两次获得了企业女王奖（Queen's Awards for Enterprise）。该公司还在 2017 年荣获享有盛誉的人力资本投资者金牌标准（Investors in People Gold standard），展现了其对人力开发和支持的承诺。

在 Mind Tools 工作期间，詹姆斯已经编撰了与管理与领导力相关的文章 1 000 多篇、工作手册 60 多本、纸质书和电子书 7 部，并通过 MindTools.com、多林金德斯利出版公司（Dorling Kindersley），现在又通过约翰威立国际出版公司（John Wiley & Sons）发表或出版。

朱利安·伯金肖（Julian Birkinshaw）是伦敦商学院创新与创业研究所的战略与创业学教授、项目副院长与学术总监。

在 IT 行业短暂的职业生涯之后，朱利安重返学校，在加拿大韦仕敦大学（原西安大略大学）理查德·艾维商学院获得了 MBA 和博士学位。他曾在斯德哥尔摩经济学院短暂工作过一段时间，1999 年转教于伦敦商学院，此后一直在那里工作至今。他是英国人文和社会科学院（British Academy）、社会科学家学会（Academy of Social Scientists）和国际商业学会（Academy of International Business）的成员。

朱利安的研究和咨询服务涉足的领域十分广泛，包括商业策略、企业变革、组织设计、管理和领导力等。迄今为止，他已经有 14 部著作，其中包括《快速前进》（*Fast/Forward*, 2017）、《成为更好的老板》（*Becoming a Better Boss*, 2013）、《重塑管理》（*Reinventing Management*, 2010）、《管理中的巨大步伐》（*Giant Steps in Management*, 2007）、《风险投资：为什么大公司要有小思维》（*Inventuring: Why Big Companies Must Think Small*, 2003）、《跨国公司中的企业家精神》（*Entrepreneurship in the Global Firm*, 2001），并且在《哈佛商业评论》等刊物上发表了 90 多篇文章。在 2015 年全球管理学领域顶尖思想者的“50 位思想者”（Thinkers 50）榜单中，朱利安排名第 43 位。他的观点经常被国际媒体引用，其中包括 CNN、BBC、《经济学人》《华尔街日报》《赫芬顿邮报》《彭博商业周刊》和《泰晤士报》。

致 谢

我们在此要感谢来自 MindTools.com 的亚历克斯·库克 (Alex Cook)、查理·斯威夫特 (Charlie Swift)、艾米丽·沃森 (Emily Watson)、杰夫·德拉蒙德 (Geoff Drummond)、杰森·拜尔斯 (Jason Byers)、乔·马隆 (Jo Malone)、基思·杰克逊 (Keith Jackson)、罗兰·道格拉斯 (Loran Douglas)、马丁·里维斯 (Martin Reeves)、梅兰妮·道丁 (Melanie Dowding)、娜塔莉·本菲尔 (Natalie Benfell)、娜塔莉·麦克劳德 (Natalie Mcleod)、尼克·亚当斯 (Nick Adams)、尼克·佩恩 (Nick Payne)、奥利·克拉多克 (Ollie Craddock)、彼得·朗顿 (Peter Longton)、蕾切尔·萨拉曼 (Rachel Salaman)、罗西·罗宾森 (Rosie Robinson)、塞丽娜·查纳 (Serena Chana)、莎伦·厄廷 (Sharon Utting)、西蒙·内维特 (Simon Nevitt)、史蒂芬·罗切斯特 (Stephen Rochester)、蒂姆·阿姆斯特朗 (Tim Armstrong)、蒂姆·哈特 (Tim Hart)、约兰德·康拉迪 (Yolandé Conradie)、佐伊·科尼什 (Zoe Cornish)，感谢他们对本书各个方面的帮助。

同时，也要感谢来自约翰威立国际出版公司 (John Wiley & Sons) 的简妮·雷 (Jeanenne Ray)、海瑟·布罗修斯 (Heather Brosius)、丹妮尔·塞尔皮卡 (Danielle Serpica)、彼得·诺克斯 (Peter Knox)、杰亚拉克什米·厄卡迪尔·特瓦坎迪 (Jayalakshmi Erkathil Thevarkandi)，感谢他们委托编撰本书并协助本书的出版发行。

最后，感谢 15 000 名优秀的管理者和专业人士，是他们向我们分享了如何成为一名更好的老板的宝贵想法。（由于空间所限，在此恕不逐一列出他们的名字，你可以通过 <http://mnd.tools/thankyou> 在线查看。）

引言

成为好老板并不容易。

我们中的许多人都是由于突出的个人业绩而第一次被提拔到管理岗位。但是当开始管理他人时，我们就会发现在新的岗位上取得成功所需要的技能与先前工作所需要的技能完全不同。

如果幸运的话，我们会在上岗之前接受几天管理方面的培训。但是对于很多人来说，都是直接开始管理工作。有各种新的工作要加快推进，确保如期完成。有表现欠佳的团队成员需要帮助，还要雇用新人。公司上下有这么多新事务都需要我们去处理，很难知道该从哪里着手。

我们并不是仅仅在首次升职时才需要学习新的技能。随着每一次晋升，工作会变得更加复杂，成功的标准会变得更加微妙，我们也花费越来越多的时间在与他人相关的事情上。我们个人的发展和学习能力将成为取得进一步成功的关键。

帮助人们成为更好的老板

遗憾的是，虽然一些人学到了这些新的管理技能，但仍有很多人没有学过。例如，根据盖洛普咨询公司（Gallup）的调查，在 2016 年，美国只有 32% 的员工全身心投入到工作中——这是衡量管理者绩效的一项关键指标。此外，tinypulse.com 所做的一项研究表明，只有 49% 的员工对上司“完全满意”。

这些数据令人不安。没有哪个管理者会在早上去上班时说“今天我要让我的团队成员生活在地狱里”，但有证据表明，在工作场所中坏老板至少和

好老板一样多。为什么会出现这样的分裂现象呢？我们认为有以下3个主要因素。

领导的神秘性——我们都被商业和政治领域中带有传奇色彩的领导者深深吸引。有时候我们对他们的野心和成就感到敬畏；有时候我们对他们的自恋感到震惊。但无论我们的反应如何，正是这些领导者屡屡登上新闻头条。这可能会导致我们产生这样一种观点：领导者总是比管理者更重要。显而易见，领导者是那些重整局面并实现变革的人，而管理者则紧随其后，实施所选择的行动方案，并处理好细枝末节。

这是一个有缺陷且危险的观点。有缺陷是因为领导和管理并不是两种截然不同的运作方式；它们更像是拉着同一辆马车的两匹马。领导是产生社会影响的一种过程，而管理则是通过他人去完成工作。对于任何想在商界中取得成功的人来说，这两套能力都是不可或缺的。过于偏重领导力，就意味着人们可能会忽略掉管理中的艰辛不易。

快速解决方案——浏览一下大型书店的书架，你会看到数百本商业类和自助类的书籍。尽管体裁各异，但作者常用的写法是集中于一项重要技能，比如教练式辅导、时间管理或者正念。书名宣称：“商业成功的秘诀隐藏于此，你只需做到这一点就能成功。”

这些速成真经并非完全错误——它们关注的技能或者特质一直都很重要。但它们并不是全部的解决方案。要想在职场中实现高效，需要具备广泛的能力，还要有充足的经验做支撑，这样才能知道应在何时使用何种技能和方法。仅仅集中于一种技能的风险在于它会被过度使用和错误应用。当你拥有的唯一工具是锤子时，一切看起来都像是钉子。

知行鸿沟——尽管大量书籍声称能揭开成功的奥秘，但是有效管理的本质其实没有那么神秘。在这里简要概括一下如何让你的员工发挥最大的潜力：给他们提供有价值、有意义的工作，给他们提供找到自己工作方式的空间，在必要的时候给予他们支持，在他们出色地完成工作时给予认可和表扬。直观地看，这些都是合理的建议，有大量理论和实践经验能够证实它们。

然而，即使大多数管理者在面对这样一份清单时都会点头同意，但许多管理者表现出的实际行为却是另一回事：他们经常无法传达明确的信息，他

们进行微观管理，他们积压重要的信息，他们不给予反馈或表扬。换句话说，存在着一种知行鸿沟，即在理智上，人们知道自己应该做什么，但由于某种原因，他们在日常工作中却不这么去做。管理是一种稍微有点儿不自然的行（unnatural act）——它要求我们的行为方式与天生的控制欲和被关注欲背道而驰。同时，管理像许多其他的活动一样——比如打高尔夫球——你不可能仅仅通过看书就能提高水平。你只有为之付出努力并且寻求反馈和建议，才可能成为行家里手。

为什么本书与众不同

那么，如何才能缩小良好管理的言辞与现实之间的差距呢？本书可以帮助你明确成为好老板所需要的关键技能，并为你提供着手实践这些技能的必备信息。

本书以大量的专业知识和证据为基础，我们认为这些专业知识和证据是无与伦比的。两位作者都在管理领域工作了20多年。我们当中的一位作者（詹姆斯）是 MindTools.com 的创始人，该网站是职场人士使用最广泛的在线咨询网站之一。另一位作者（朱利安）是一名杰出的学者和作家，著有《成为更好的老板》《重塑管理》等多部作品。我们都在把自己坚信的理念付诸实践——詹姆斯是 Mind Tools 公司的首席执行官，朱利安是伦敦商学院的副院长。我们一起合作审查和评估了成千上万种工具和技术，并且观察到它们如何在各种各样的情况下发挥作用。

在确定入选本书的技术时，我们不仅依靠自己的经验，还借鉴了来自世界各地 15 000 多名商业人士的观点。他们填写了一项详细的调查，表达了对不同领域中最重要技术的看法。他们的评级帮助我们遴选出本书所描述的前 100 名工具。附录中详细介绍了我们的研究过程。

那么，本书的关键主题是什么？又有哪些独特的观点呢？

首先，我们有意地对老板采取非英雄的观点。事实上，我们在这里明确使用“老板”一词来避免前面提到的领导者与管理者之争。在我们看来，老板就是让员工向其汇报工作并且试图通过员工完成工作的人。老板不需要超凡的个

人魅力，也不必提供宏伟的愿景。相反，老板是一个务实的人，了解自己角色中的机会和制约因素，并想要发挥员工的最大潜能。老板会对自己的工作环境进行深入缜密的思考，并调整自己的风格来适应环境和特定个体的需求。

需要说明的是，我们对史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)和埃隆·马斯克(Elon Musk)这样富有远见的人并没有异议。世界需要这些绝无仅有的天才人物，但把他们当作榜样是危险的。追求这里所描述的非英雄的方式，你会变得更好，因为这种方式不需要你是个天才！

其次，我们避免使用大多数管理书籍青睐的快速解决方案。正如我们所说，好老板要做的事情有很多，所以做出正确的选择需要广度和视角。打个广为人知的比方，我们不是在给你一把锤子，我们是在给你提供整个工具箱——一套“思维工具”。我们想让你能够弄清楚什么时候该使用锤子，什么时候该使用螺丝刀或钉枪。

100种技术可能听起来很多，但问题的关键在于，成为一名优秀的老板绝非易事，需要掌握多种多样的技能。同样值得注意的是，它们自然而然地聚成一组组互补的技术，而本书的结构安排让你能够很容易地浏览这些成组的技术。

最后，我们在全书中强调的是工具，即你可以付诸实践的理念。我们承认支撑这些工具的学术理论，我们也为那些想要了解更多背景概念的读者提供了相关的参考链接，但我们将主要篇幅集中于提供实用建议和操作步骤。当你阅读本书时，会发现有些部分似乎不言而喻，这应该会让你感到欣慰。每个管理者可能或多或少熟悉其中某些技术，而真正的挑战在于熟悉所有的技术，这样才能够在正确的时候使用正确的技术。

本书的结构

老板的职责是复杂的、多方面的。要理解这一点，一种有用的方法是把它看作3个同心圆所包含的3组活动（参见图1）。第一组活动（居中的圆）是管理你自己——包括了解你的个人需求和能力，明智地利用自己的时间，应对工作的挑战及循序渐进地提高自己的技能。

第二组活动是管理你的工作和员工。回想一下，管理是通过他人完成工作，而不是自己做完所有的事情，所以你应该把大部分时间和精力投入到这个圆里的活动中。我们可以把这个圆一分为二。一半是以任务为中心的，包括高效完成工作，解决问题，制定决策，培养创造力和创新力；另一半是以关系为中心的，包括了解什么能够激励员工，让他们发挥最大的潜能，有效沟通，雇用和培养员工，建立强有力的团队，处理管理困境。很显然，大多数情况既有任务部分，又有关系部分，所以你要学会融会贯通，熟练运用这两部分所包含的各种技术。

第三组活动是管理你所处的更广阔的背景。这涉及培养情境认知——了解你工作的组织和组织运行所处的竞争性商业环境。然后，你需要弄清楚如何在那种背景下有效地工作，使用诚实的策略在组织中脱颖而出，实现变革，并与外部利益相关者，尤其是客户有效地合作。

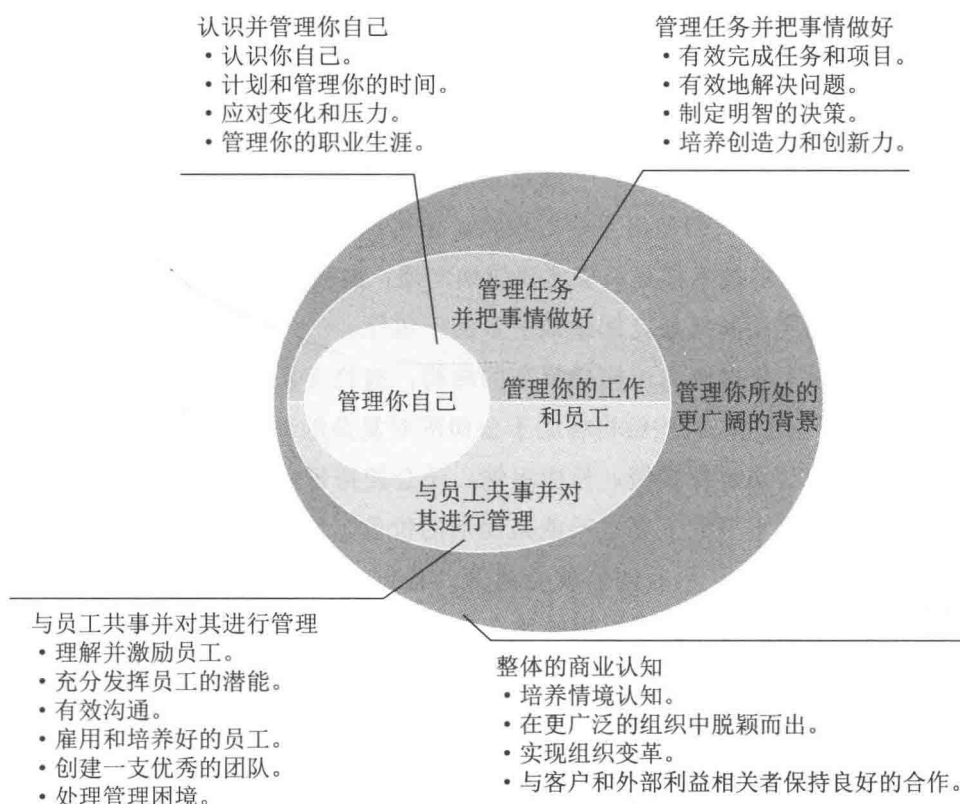


图1 你作为老板的职责

贯穿的主题

尽管这些圆圈各自针对不同的对象（你自己、你的直属团队、组织内外的其他人员），但有一些重要的主题贯穿其中。我们在此想强调以下4个主题。

意义——研究表明，意义或者目的是职场中关键的内在激励因素之一。换句话说，如果你想做好一项工作，并且希望周围的人也做好这项工作，你就要首先明确做这项工作的根本原因。举个例子，最好的制药公司不只是“制造药物”——更是治疗疾病，让人们身体健康。

本书的许多技术中贯穿着对意义的探寻——比如，更好地认识你自己，对职业生涯进行长期管理，以专注的方式完成工作，理解和激励员工及实现组织变革。

透明——传统官僚机构的病态之一是“知识就是力量”综合征。老板拥有获取信息的特权，这有助于其保持对那些经常被蒙在鼓里的下级员工的控制。

在当今的商业世界中，向一线员工隐瞒信息已不再可能或不再可取了。提高透明度有助于人们做出更好的决策，还可以减少困扰着大公司的办公室政治。本书的许多技术都是关于更开放地沟通，鼓励人们更自由地相互交谈，以及在公司的高层和底层之间达成更多的一致性。

简洁——大公司倾向于构建复杂的结构，有许多汇报关系和大量形式化的程序。从理论上讲，这些结构有助于公司应对复杂的商业挑战。但在实践中，它们经常会使公司运行缓慢、反应迟钝，还会使得管理工作冗长而重复。

因此，贯穿本书的主题之一就是简洁的价值。最有效的老板会给员工简洁明了的指导方针，然后他们就会离开。最好的结构往往是毫无阻碍的结构——例如，敏捷方法和把组织的使命转化为简单的目标。

视角——最后，或许也是最重要的好老板的特征是能够从不同的角度看待事情。如果你能够通过员工的眼睛看世界，做一些有助于他们从工作中获得最大收益的事情，你就已经踏上通往成功的道路。如果你有能力理解你的老板、客户和其他利益相关者如何看待事情，你就有潜力成为一名优秀的老

板。这是一个十分奇妙的小悖论：你越是注重帮助别人成功——帮助他们把工作做到最好——你自己就越能真正地获得成功。

归根结底，成功没有捷径。本书提供了你需要的全部工具，但你要准备好为之付出努力。因此，请尝试其中的一些方法，之后留出时间去反思自己的行为，找一个中立的朋友或同事来交流你的想法，并且让他们对你的表现给予反馈。然后，重复这一过程——因为熟能生巧。这是成为一名优秀老板的真正秘诀。

祝你阅读愉快！

目 录

第 1 部分 认识并管理你自己

第 1 章 认识你自己

1. 了解你自己的性格并进行相应的管理（大五人格模型）	004
2. 了解并更好地利用你的个人优势（个人 SWOT 分析）	006
3. 设定清晰的个人目标，表现出强烈的方向感（个人目标设定）	007
4. 建立你的自信	008
5. 了解你的行为如何影响他人（撰写自我发展日志）	010
6. 积极思考，管理消极思想（认知重建）	011
7. 采取自我发展的思维模式（德韦克的僵固型思维模式与成长型思维模式）	013

第 2 章 规划并管理你的时间

8. 通过排除无益活动以获得更多的工作时间（活动日志）	017
9. 为你自己和团队有效地对任务进行优先级排序（行动优先矩阵）	019
10. 用结构化的方法对多个任务进行跟踪和优先级排序（行动计划）	021
11. 有效地安排你的时间	023
12. 保持专注：管理分心，提升心流状态	024
13. 克服拖延症	026

第3章 应对变化和压力

14. 培养个人韧性，在挫折中成长	029
15. 分析和管理精神压力源（压力日志）	031
16. 管理工作中的消极情绪（愤怒管理的 STOP 法）	032
17. 管理外在压力对工作绩效的影响（倒 U 模型）	034
18. 克服对失败或成功的恐惧	035
19. 从你的经验中系统地学习（吉布斯反思循环）	037

第4章 职业生涯的长期管理

20. 找到真正适合你的职业（伊瓦拉的身份转变过程）	040
21. 找到能带给你意义、快乐并让你充分发挥优势的角色（MPS 法）	043
22. 塑造你的角色以适应你的优势与抱负（工作形塑）	044
23. 在工作中茁壮成长（GREAT DREAM 模型）	045
24. 找到工作与生活的最佳平衡点（生活之轮 [®] ）	047
25. 了解可能破坏你职业生涯的行为类型（霍根的职业脱轨管理）	049

第2部分 管理任务并把事情做好

第5章 高效而专注地完成工作

26. 将组织的使命转化为员工所理解的目标（OGSM）	056
27. 使员工的目标与公司的目标保持一致（OKRs）	057
28. 系统分析并优化团队成员的工作（DILO）	059
29. 运用一种实现持续改善的结构化方法（PDSA）	060
30. 系统地确定需要做什么——差距分析	062
31. 进行项目完工后的评审（回顾会议）	064
32. 使用敏捷方法进行项目管理（敏捷项目管理）	065