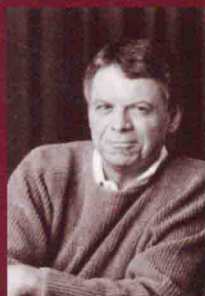


普
华
经
营

PEARSON

★全球管理经典珍藏系列★



MANAGEMENT MATTERS

from the Humdrum to the Big Decisions

管理的艺术

如何成为下一个十年的高效管理者

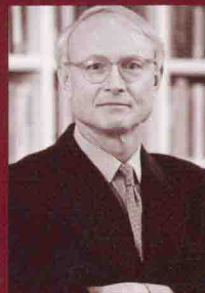
【英】菲利普·德尔夫斯·布劳顿 (Philip Delves Broughton) © 著
高嘉勇 © 译

从史蒂芬·乔布斯、亚历克斯·弗格森到马克·扎克伯格

收录众多世界顶级管理奇才的精彩案例

全球知名畅销书《哈佛制造》作者的又一力作

《金融时报》倾情推荐，睿智、前瞻、实用的高效管理手册



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Management Matters: from the Humdrum to the Big Decisions

管理的艺术：

如何成为下一个十年的高效管理者

【英】菲利普·德尔夫斯·布劳顿（Philip Delves Broughton）著

高嘉勇 译

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的艺术: 如何成为下一个十年的高效管理者 /
(英) 布劳顿 (Broughton, P. D.) 著; 高嘉勇译. —北
京: 人民邮电出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-115-34843-2

I. ①管… II. ①布… ②高… III. ①管理学 IV.
①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 034584 号

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled Management Matters: from the Humdrum to the Big Decisions, 1E, 9780273781356 by Philip Delves Broughton, published by PEARSON EDUCATION, Limited, publishing as FT Press, Copyright © Philip Delves Broughton 2012

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from PEARSON EDUCATION, Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language adaptation edition published by Pearson Education Asia Limited and POST TELECOMMUNICATIONS PRESS by arrangement with Pearson Education, Limited. Copyright © 2014

本书中文简体字版由 PEARSON EDUCATION ASIA LTD. 授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可, 不得以任何方式复制或节录本书的任何部分。版权所有, 侵权必究。

本书封面贴有人民邮电出版社和 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

内容提要

本书从独特的视角, 以最直白、最简洁的语言讲述了管理的方方面面, 可以说是一本通俗管理学。本书涵盖了管理的各个对象, 包括自我、他人、过程、数据、变革和战略六大方面, 并详述了相关管理要领。除了将有效的管理技巧融入本书中, 作者还教你如何为自己在管理中所扮演的角色增值, 同时纠正了一些管理谬论, 以期让你和你周围的人都得到提升。书中涉及了所有管理的重要元素, 富有启发性并具创新性的管理新思维随处可见, 字里行间无不显示着作者的睿智, 相信能为读者带来全新的收获。

本书适合企事业单位管理者、职业经理人、职场人士、管理学专业师生和所有对管理感兴趣的读者阅读使用。

-
- ◆ 著 【英】菲利普·德尔夫斯·布劳顿 (Philip Delves Broughton)
译 高嘉勇
责任编辑 王莹舟
责任印制 杨林杰
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 15 2014 年 4 月第 1 版
字数: 150 千字 2014 年 4 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2013-5720 号
-

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

*M*前言：管理是什么，为什么需要管理

1999 年，比尔·克林顿（Bill Clinton）向美国航空航天局（NASA）提出了一个非常奇怪的请求：在登月 30 周年纪念日即将来临之际，他想要一块来自月球、历经 36 亿年的岩石。克林顿后来将这块岩石放在自己在白宫的桌子上。那时，共和、民主两党在白宫的会议上争吵得异常激烈，同时克林顿的施政与私生活也令公众大为不满，政府的整个氛围比平时更加紧张，争辩充斥在周围，而这块岩石就起到了帮助人们进行自我反思的作用。正如克林顿后来所解释的，当人们头脑发热的时候，我会说：“伙计们，请稍等一下。看看这块岩石，它已经 36 亿岁了，就在刚才，我们也好像亲身经历了这 36 亿年。让我们平复心情、整理思绪，做些建设性的改进吧。”这块岩石确实起到了令人难以置信的平静人心的作用！

到 2011 年，亚历克斯·弗格森爵士（Sir Alex Ferguson）就任曼联

足球俱乐部主教练已长达 25 年，球队为此举行了庆祝。在这个任期一般只有两年的职位上，弗格森的任职时间之长和他所取得的成就令很多人钦佩不已。英国的报纸上满是对弗格森的赞扬之词，上面刊登的照片展示了 1986 年弗格森上任之时英国足球的格局——哪些队伍是“领头羊”，哪些队伍排名靠前等。以往的对手在比赛中检验了弗格森的战略战术才能，而他以往合作过的队员们也谈到了弗格森的管理才能。他拥有一种特殊的能力，能深入每个人的大脑，找到控制他们潜能的按钮。只要按动那些按钮，他的队员们就能在比赛中发挥最好的状态。

比赛的评论员将他的成功归功于“饥饿”——这是一种对成功的渴望。弗格森从小生长在格拉斯哥最贫穷的地区之一，从那时起，这种对成功的渴望就已经被注入他的体内。即使在弗格森取得成功之后，失误仍会令他辗转反侧、难以入睡。有时，天快亮了，他仍在思考如何才能做到最好。弗格森自己说，他一直在不停地改变自己，以适应各种变化（例如，体育运动本身的变化、全球化的影响、运动员不断上涨的薪酬需求、体育科学的创新等）。他知道，管理能力绝不是一种静止不变的技能。

然而，老对手利物浦队的主教练肯尼·达格利什（Kenny Dalglish）却认为，弗格森的成功来自于“他从未改变”。他的美德和原则从没有变。他在改变了应该改变的东西的同时，很好地坚持了原则性的、不能改变的东西。

弗格森的这些习惯也影响了周围的人。一个俱乐部的前队员这样评价

他，“弗格森与这个俱乐部共呼吸，他每天清晨都很早来到这里，比每一个队员和工作人员来得都要早。他非常‘饥饿’，渴望成功，这影响了每一个人。”不过，并不是他的所有习惯都那么令人愉快。另一位前队员史蒂夫·布鲁斯（Steve Bruce）透露，弗格森会使用一种名为“风筒吼”（Hairdryer treatment）的手段激励队员们，“他会正对着你的脸大吼，我们也会反驳他。但是，赢家从来就只有一个，理所当然就是他。但是这种激励会使你变得更好、更强大。”而且，事情过去之后，弗格森绝对不会对你另眼相看。他的希望很单纯——你下次能做得更好。

管理中总是充满了这种矛盾。有些管理者努力把自己树立为无可挑剔的榜样，他们从来不会高声说话；而另外一些管理者却故意营造一种紧张和不安的氛围，并以此取得成功。

电视剧《办公室》的编剧瑞奇·热维斯（Ricky Gervais）认为管理的关键是“前瞻性和公平。也许有人会不喜欢你的做法，因为你会直击问题要害，但是他们的想法并不能影响你的判断”。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）是苹果公司令人尊敬的创始人和董事长。在他看来，没有什么举措意味着对员工的侮辱或责骂，只要他认为这些举措会让员工们更好地工作，他都会义无反顾地执行。有些管理者希望自己被别人喜爱，而另外一些管理者更希望被别人崇拜，甚至让人惧怕；有些管理者喜欢凡事亲力亲为，另外一些管理者却更偏爱授权委派。

在苹果公司，每当一名员工晋升到副总裁时，乔布斯都会将他的职责同清洁工的职责进行对比，借此向新的副总裁表明他的期望。如果他

办公室的垃圾桶没有被按时清理，他一定会问清洁工原因。当然，清洁工可以轻易找到借口，诸如办公室的门锁换了、他没有钥匙，等等。类似这样的借口，从清洁工的嘴里说出是可以让人接受的，他的确没办法获得对钥匙的控制权。“如果你是个清洁工，这样的理由还能算得上理由”，乔布斯会这样对新任副总裁说，“但是在职位从清洁工上升到首席执行官之间有某一点，跨过这个界限之后，这样的理由就不能成立了。”乔布斯认为，“当你已经成为一名副总裁时，你已经跨过可以找理由的界限了。”也就是说，你已经不能再为失败找任何借口了，你现在应该负责任了。如果你被交给的任务，或者你许诺要完成的任务，你没能完成，不管出于什么样的原因，你都得完全负责。^[1]

有些管理者在乔布斯所说的界限的一侧，有些在另一侧。有些管理者拥有足够的职权和资源，可以完成他们想要完成的任务；而另外一些管理者在权力上受到了一定的限制，相应也就少些责任。但是，不管怎

样，如果想要成功，两侧的管理者都必须像苹果公司的副总裁一样，证明自己是有效率的。

（当有问题需要解决时，更要证明自己是解决问题的最合适人选。）日本实业家涩泽荣一（Shibusawa Ei-ichi）曾说，管理者的本质不在于地位或金钱，而在于责任。

[1] “How Apple Works: Inside the World’s Biggest Start-up”, Adam Lashinsky, *Fortune Magazine*, 23 May 2011

这就是我们所说的管理的核心。技术手段会变化，管理者的角色也会变化。今天你也许被要求成为一个不同经营部门的“整合者”，明天可能又会被要求仅专注于某一项任务。也许这个项目需要你管理跨国、跨时区的国际团队，你只能通过视频会议的方式同他们联系，而项目的截止日期却迫在眉睫；而另外一个项目可能要求你在公司的走廊上召集五名同事，组成团队，设计一个为期两年的计划书。有的危机可能需要你令生意恢复生机，另外一些危机则可能需要你白手起家开创新市场。

一个组织的领导者可能需要确立组织战略、发表演讲，或者使团队的工作质量保持在高水平。而组

织内部不同层级的管理者的责任
在于，将想法和文字转化成行动

管理者的责任在于将想法和文字
转化成行动和产出。

和产出，这些行动和产出可能是

基于资金投入的产品产出，也可能是经济回报。

简言之，我们对管理者们有很多要求，即便如此，还会有人质疑管理者这种职位是否存在。就像有关房地产市场即将崩盘和上大学的学费会上涨等传言一样，有关经理这一职位即将消失的谣言也很流行，而这一谣言几乎使中层管理者们精神紧张到崩溃的边缘。有人说，中层管理者的时代已经过去了，软件和监控系统完全可以扮演联系高层管理者和基层员工的角色。它们可以写报告、做演讲，还可以利用较低的成本进行管理支持。中层管理者们被嘲笑为“浅薄的通才”、“已经过时的20世纪的生物”。未来属于创造者和创新者，而不属于那些已经落伍的

“恐龙”。

也有证据可以用来证明这种言论。近年来，高层管理者利用财务杠杆为自己设计了前所未有的高薪酬计划，而中层管理者的薪酬却陷入停滞状态。过去，中层管理者也被认为很有前途，因为他们正走在通往高层管理者职位的职业道路上，但现在的情况并非如此。如今，一个人即使有多年作为中层管理者的工作经验，也很难升职成为高层管理者，因为那些职位经常被留给咨询顾问或者年轻的 MBA 们。

有一种令人不安的观点认为，今后的公司将由能够自我管理的创意团队和高管组成，不再需要中间层级的管理者，这种观点近乎荒谬。实际上，这种观点的一个支持论据是商业史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）有关管理者的过时言论。在他的著作《看得见的手》中，他对 19—20 世纪美国公司的崛起进行了分析，他认为中层管理者在公司中起到了核心的协调功能。一方面，他们在高管和生产线上的一线员工之间传递信息；另一方面，在由高管设计的体系中促进功能效率的提升，这样就能更好地管理销售人员、降低成本或增加分销渠道。

科学技术已经创造出了新的管理系统，这些管理系统在运作中无疑要比人力运作的系统更有效率，同时成本更低。但是，如同生物体一样，公司也有不同的需求。如今的公司与钱德勒所描述的那种拥有庞大的等级结构的组织相比更加复杂，也有更强的适应性。这样的结构对管理者的要求非但没有变少，反而更多。尽管科技的力量很强大，还是有很多事情是科技不能完成的。科技不能为高管提供整个公司从高层到底

层运作情况的清晰描述，科技也不能告诉你公司的销售明星最近有什么不开心的事，或者对手公司将要发行一种新产品。同样，科技也不能处理骚扰性的索赔或者设立战略目标。

2008 年爆发的金融危机揭示了高管们对组织内部的运营状况知之甚少。对金融模型和计算机风险系统的过度信赖使得高管们错过了原本可以从一个负责任的经理那里就可以获得的信息，那就是：在零售的层面，公司向那些永远不可能有能力还贷的人借出了太多的贷款，并且错误地估计了风险。

公司的高管依然要依靠中层管理者来告诉他们公司的运营状况，以便能够处理各种不断出现却无法预测的危机。现在的中层管理者必须是机敏的问题解决者，具备管理动态环境的能力，他们被要求不管何时何地，只要问题出现，就能解决。管理上的挑战总是在不断变化，但是万变不离其宗，这些挑战也总是相互联系的。

史蒂文·斯比尔（Steven Spear）是麻省理工大学的高级讲师，同时也是《高速度边缘》的作者，他提出了关于企业与军队和人体的两个很有说服力的类比。不管现代战争手段有多么先进，军队仍然需要联系将军与列兵的军官；而人体也有自己的中层管理层，它能够令细胞、组织和器官与大脑协作，如果没有这样的中间层，大脑要直接和细胞协作，就会造成人体结构的改变，而且人体工作的效率也会大打折扣。

弗雷德·汉森（Fred Hassan）是博士伦公司的主席，同时也是一名资深医药经理人，他曾经这样写道：“对一个公司的成败起最关键作用

的反而是那些 CEO 们花最少时间交流的经理，这些经理就是一线经理，他们可能是车间生产的监督员、研发或销售团队的领队、餐饮连锁店或呼叫中心的管理者等。”他认为，这些一线经理们“鼓舞了员工的士气，而这些员工正是为公司设计、制造和销售产品或提供服务的人”。^[1]

也许 CEO 是万众瞩目的焦点，但是公司的战略还要靠经理们去执行。汉森建议 CEO 们不仅仅要通过巡视来管理公司，更要深入一线，与基层管理者们一起工作，以确保他们保持最佳的工作状态。当今公司的变化比历史任何时期都要快，CEO 们必须寻找出那些“热力司机”般的经理，这些经理有勇气挑战旧规则，并且有能力创立新规则。不管战略

计划有多么完美，如果负责实施公司的战略还要靠经理们去执行。施这些计划的管理者们的积极性不能被激发，或者他们没有

被给予足够的资源，那么战略计划仍会失败。

汉森建议 CEO 们将各运营领域的一线经理们召集起来，经常与他们交谈，交谈的频率应与经理们与顾客（或者战略规划团队）交谈的频率相当。在汉森任先灵葆雅公司（Schering-Plough）CEO 期间，他在这种交谈中所获得的信息在一开始看来是很琐碎的。来自俄罗斯的销售团队向汉森抱怨，为新销售员配备汽车的申请步骤过于繁琐，耗时太长。这的确是一个乏味的官僚层级问题，但是，汉森越是仔细思考就越发现问

[1] “The Frontline Advantage”, Fred Hassan, *Harvard Business Review*, May 2011

题的严重性。优秀的销售人员不会愿意自己乘公交车去见顾客，那他们就只能另找一个能立即为自己配备汽车的雇主。问题的关键不在于配不配汽车，而在于公司正面临优秀销售人员向对手公司流失的窘境。汽车申请步骤繁琐这个小问题能体现出公司官僚体制上的大问题。太多的文书工作、太多的规则正在限制着公司的成长。这个小事件触发了对先灵葆雅俄罗斯公司运作的彻底清查，使整个公司的运作更具灵活性和开创性，这样一来，公司也迎来了新一轮的快速成长。

没有什么科技手段能够提醒汉森为销售人员配备汽车的问题。

管理者不会被淘汰，他们之所以能被保留所凭借的正是批评者们口中他们最大的弱点——人性。商业的变化速度之快史无前例，它正拼命地紧跟着科技发展的步伐。而人仍然是高管们最好用的管理工具，因为他们能学习、领导、变化、争论、计算、说服他人……当然，也能激励他人。

对管理者的需求绝不会消失，因为他们为成功的公司带去了保持和加强心跳的力量。

管理者需要具备一系列的才能。在不同的情形下，他们必须能够在专家和通才、学生和老师、合作者和独演者、领导者和跟随者的角色之间转换，这就要靠他们自己去不断学习，以使自己能适应不同的要求。要是在以前，本书第一章的标题可能会是“管理事业”。但是，这可能会超出你实际上所能控制的范围。你能管理的只有你自己，至于成功的事业，我们只能希望它会在自我管理不断完善的基础上接踵而至。

管理者们应该注意到的一个主要趋势是组织结构的扁平化。公司中的等级制度越来越少见，管理者们需要做的事情越来越多。现在的管理者

者不仅要管理，同时也要领导。

管理者们需要做的事情越来越多。 约翰·科特（John Kotter）曾写

道，领导就是应对变化，为组织的建立做准备，然后在组织面对不确定性和创伤时有效管理组织。^[1]他认为，想要成功地领导一个组织，必须做好三件事：第一，基于未来的愿景，明确组织方向，并且确定实现目标的方式；第二，通过沟通和说服，集结团队，让大家相信你所提出的设想是有意义的；第三，鼓舞和激励团队人员去克服未知之路上的任何障碍，不管是政治上的、官僚体制上的还是经济上的。

以上几件事没有一件是简单的，它们要求领导者既具备才智，能为新战略做决策，建立新的行动计划，又具备理解力，能带领他人共赴征途。任何想要学习并提升自己才能的管理者，都应该渴望投入到最激烈的挑战的漩涡中。当然，为自己设定一些容易实现的目标，轻而易举地获得成功，这看起来很诱人，但是从那些最棘手的战略、策略和人事问题中，人能学到的东西也最多。在职业生涯的征途上，只有那些身经百战的人才会最终成为赢家。

使自己尽早适应挑战，可以避免过于依靠自己所认为的优势。对那

[1] “What Leaders Really Do”, John P. Kotter, *Harvard Business Review*, May-June 1990

些极具潜力，但是最终事业发展却出现偏差的管理者的调查显示，他们之所以会出现这样的问题，是由他们在事业开始时的优势所导致的，例如技术能力或口才等。对它们的过度依赖，最终使这些优势变成了管理者的“致命弱点”。^{〔1〕}而那些在事业上风生水起的管理者都是些不断自我要求更新技术、学习知识、扩展技能，令自己的适应性不断增强的人。这类人不仅亲身经历了个人戏剧化的转变，同时也能对自己的经历进行认真的思考和总结，并从中吸取经验、教训。仅仅经历磨难是远远不够的，更重要的是，你应该坐下来静静思考，从磨难中提炼出有用的真理。

“拓展任务”这个词现在很流行，意思就是人应该参与到能让自己得到拓展的工作中去。如果要用更直白的方式来表述，可能就是，作为一名管理者，你应该时刻准备好被粉碎成无数的碎片，因为你清楚地知道，将自己重新组装起来的过程将使你变得更好、更强大。

如此规划自己的职业生涯着实需要勇气。管理者们应接受巨大的变化，并明白这种变化可能带来正确的转折与进步，然后要准备好迎接对自己表现的批评，而这一切都始于对自己深入而全面的理解。

〔1〕 *The Lessons of Experience*, M. W. McCall, M. M. Lombardo and A. M. Morrison, The Free Press, 1988

M 目 录 *anagement*

第一章 管理自己 / 1

- ▶ 审查自我的方方面面 / 3
- ▶ 集中力量在自己能控制的事情上 / 6
- ▶ 消除工作和生活中的混乱，让复杂变得简单 / 8
- ▶ 照顾好自己的身体，并鼓励员工也这样做 / 12
- ▶ 找出你最高效的时段，完成最重要的任务 / 13
- ▶ 一定要找到工作的动机，否则就应考虑放弃 / 14
- ▶ 清楚地认识自己，勇于接受改变的挑战 / 17
- ▶ 充分利用自身的特点，而不是急着去改变它们 / 19
- ▶ 战胜表现性焦虑，有效管理压力 / 21
- ▶ 相信你自己的判断，勿轻言“范式转移” / 27
- ▶ 跟着感觉走，强硬和温和各有利弊 / 30
- ▶ 转动成功的飞轮，让你的事业运转起来 / 34
- ▶ 自我管理的 10 条建议 / 36

第二章 管理别人 / 39

- ▶ 请在员工招聘方面投入更多的努力 / 45
- ▶ 基层员工招聘实施要领 / 47
- ▶ 高层管理者招聘实施要领 / 48
- ▶ 重视历经坎坷的人才、默默无闻的人才和个性张扬的人才 / 51
- ▶ 摆脱先入为主的习惯和对个人魅力的迷信 / 54
- ▶ 如何管理团队 / 57
- ▶ 如何管理聪明人 / 66
- ▶ 在激励员工方面，善于运用阻抑激励 / 67
- ▶ 从内在激励员工，给予他们更多自主权 / 70
- ▶ 保持简单也是有效管理员工和企业的利器之一 / 72
- ▶ 管理“危机迷”，让危机的影响降到最低 / 74
- ▶ 向对冲基金的管理者学习 / 76
- ▶ 无论是企业还是员工个人，不要竞争，要合作 / 79
- ▶ 理智应对抱怨者，会有意想不到的收获 / 83
- ▶ 管理人际关系网和社交网络 / 85
- ▶ 管理绩效，必须要注重具体目标和实现过程 / 87
- ▶ 解雇员工需要注意的问题 / 91
- ▶ 赢得信任对企业和管理者来说至关重要 / 91
- ▶ 培养员工创造力的关键在于帮他们找到“内部动机” / 96
- ▶ 管理他人的 10 条建议 / 98

第三章 管理过程 / 101

- ▶ 向丰田公司的生产系统学习 / 105
- ▶ 企业制胜法宝——开始精益与保持精益 / 108
- ▶ 你知道吗，PPT 让人们变得愚蠢 / 114
- ▶ 学会将会议的作用最大化 / 117
- ▶ 掌握沟通的艺术，让管理事半功倍 / 122
- ▶ 要了解创新能力决定着企业的生死存亡 / 125
- ▶ 创造联系紧密的工作环境 / 128
- ▶ 管理过程的 10 条建议 / 130

第四章 管理数据 / 133

- ▶ 从你所掌握的信息中获得价值 / 137
- ▶ 对价值的管理，要注重长期 / 143
- ▶ 不要总对事实视而不见 / 145
- ▶ 管理风险，最重要的是管理好现金流 / 148
- ▶ 注重相关性而不是规范 / 150
- ▶ 管理数据的 10 条建议 / 155