

· 职 · 场 · 高 · 手 · 实 · 战 · 手 · 册 ·

PEARSON

Brilliant Manager
What the best managers know,
do and say

打造卓越 经理人

(第3版)



[英] 尼克·皮林 (Nic Peeling) / 著 岳晓玲 / 译

清华大学出版社

· 职 · 场 · 高 · 手 · 实 · 战 · 手 · 册 ·

PEARSON

Brilliant Manager
What the best managers know,
do and say.

英] 尼克·皮林 (Nic Peeling) / 著 岳晓玲 / 译

打造卓越 经理人

(第3版)

清华大学出版社
北京

Authorized translation from the English language edition, entitled *Brilliant Manager: What the best managers know, do and say*, 3E, ISBN 978-0-273-74323-1 by Nic Peeling, published by Pearson Education Limited, Copyright © 2010.

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 edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS by the arrangement of PEARSON EDUCATION LIMITED Copyright © 2013.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-3094

This edition is for sale in the mainland of China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan, and may not be bought for export therefrom.

此版本仅限中华人民共和国境内销售, 不包括香港、澳门特别行政区及中国台湾。不得出口。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 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

打造卓越经理人: 第3版/(英)皮林(Peeling, N.)著; 岳晓玲译. —北京: 清华大学出版社, 2014

(职场高手实战手册)

书名原文: *Brilliant Manager: What the best managers know, do and say*

ISBN 978-7-302-33312-8

I. ①打… II. ①皮… ②岳… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第173628号

责任编辑: 金书羽

封面设计: 刘超

版式设计: 文森时代

责任校对: 赵丽杰

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: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印 张: 11 字 数: 151千字

版 次: 2014年1月第1版 印 次: 2014年1月第1次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 36.00元

产品编号: 046586-01

作者简介

尼克·皮林 (Nic Peeling) 是一位经验丰富的经理人，曾在国际领先的防务技术公司英国奎奈蒂克 (QinetiQ) 公司担任经理人 15 年之久。退休后，尼克被奎奈蒂克公司返聘为特聘专家 (Trusted Expert)，并担任克兰菲尔德大学 (Cranfield University，也称格连菲尔德大学) 国防管理科技学院访问学者。曾在软件研究领域获奖。获牛津大学计算机实验室博士学位。

在成长为资深经理人的过程中，尼克也有过不少失误和错误，对此他仍记忆犹新——正是这些经历驱使着他不停地去探索、发现并提炼卓越经理人和领导人知、行、言的精华。

更多信息请访问 www.nicpeeling.com。

前言

欢迎各位品读《打造卓越经理人》第3版。与第2版相同，第3版中依旧有四分之一的内容为新增内容。第2版将第1版的一个章节替换为“商务小诀窍”；新增了一个章节“管理大师课”；重写了一个章节“团队管理”。第3版中有关领导力的内容都是新增内容。第二章“领导力”已经全部重写，我现在进一步认识到领导风格极其重要，而且绝大多数卓越经理人使用的核心技巧大致相同，本章内容介绍了这些技巧，运用适当便可助你成为一位优秀领导人。卓越领导人的特点之一便是对自己团队的未来有先见之明、清晰的策略和规划。第三章“目标、战略和规划”是新增内容，介绍了经理人如何培养先见之明、制定团队策略和规划。

第3版中包含很多新增内容，但第1版中描述的管理基本原则保持不变。我认为，优质管理与管理不善之间存在明显区别。大家都会取笑呆伯特（Dilbert），这说明大家都明白什么是经营不善。有幸为卓越经理人工作的人或许会发现，团队里其他人也对老板有着同样的好感。这一点可能更令人惊讶。一般而言，作为旁观者，大家很容易辨别什么是优质管理，什么是管理不善。但如果身在其中，就没那么容易了，而要知道如何成长为一位卓越经理人更是难上加难。

究竟是什么样的知、行、言才使得这些卓越经理人在他们的工作中如鱼得水呢？如果想知道，请继续阅读。所幸，大部分优秀管理者使用的核心技巧类似——本书将向大家介绍这些核心技巧以及如何运用这些技巧。

这是一本为所有基层管理者量身定做的作品，旨在帮助基层管理者在直

接处理与员工、客户、更高层领导之间的关系以及其他类似问题。此书汇集了最杰出的管理者来之不易的管理经验，并将这些经验整理为实际可操作的内容。

本书包括以下章节：

人力资源管理——鲜有管理者接受过有关如何解决人力资源相关难题的培训。错误的决策会给别人带来很大的痛苦，这个想法可能会使你感到惧怕。你怎样才能确保在任何情况下都能做出正确的决策呢？

领导力——你不仅仅是一个管理者：整个团队都指望你明确发展方向，激励大家，解决一些棘手问题，而你认为人力资源管理着实令人恐惧。杰出的管理者会用什么样的技巧呢？

目标、战略和规划——优秀的领导者明白自己团队的发展方向及其要开发的产品。如何才能明确发展目标、做好战略和规划呢？

文化——有些团队不仅有良好的团队精神，而且有着共同的价值观和抱负。如何才能培养良好的团队文化呢？

管理不同类型的员工——从事不同职业的人（律师、IT 人员、销售人员、咨询师）都有各自不同的问题，从事创造性工作的员工和后勤服务性员工也不例外。那么如何管理不同类型的员工呢？

团队组织——随着团队规模的增长，管理者的压力也会越来越大。如何运用相关技巧来处理这些压力？

实战技巧——即使你无须为经济方面的盈利得失负任何责任，你的工作重点仍然是开发团队产品及服务，并把它们销售给客户。本章将介绍打造卓越经理人的诀窍和技巧。

组织管理——你管理的团队表现越好，公司中将你视作威胁的团队就越多。他们会为你们的工作设置各种阻力，但这些源源不断的阻力会转化为团队发展的动力。你需要架起你所在团队与公司其他部门之间的桥梁。诚然，

发怒并不能解决问题——那如何解决呢？

管理大师课——对于某些典型难题，管理大师会作何回答呢？

知、行、言——管理的理论与实践之间有一道鸿沟。现实生活中很多例子说明这道鸿沟可以被填平。

阅读技巧

为方便读者阅读此书，我写得尽量精简易读。以下是给读者的几点建议：

1. 不要过于咬文嚼字。有时我会夸大或简化某些点以便于更清晰明确地阐述观点。此书旨在激发读者去思考问题，而非提供一个步步可循的方案。每位管理人员工作环境和内容俱不相同，因此需要读者根据具体的工作环境和内容对此书进行不同的诠释。举例而言，如果你的团队亏损严重，你可能需要采取生死攸关情况下的管理方法——急诊医生通常都没有时间与病人讨论病情。

2. 此书尽量将一些复杂的问题简单化。阅读一些章节后，你可能会发现自己完全理解书中的内容，却仍不知现实中该如何做。在我看来，管理理论固然简单——但将理论运用于实践实属不易，实践是不能从一本书中习得的。此书旨在提供一个整体框架供读者根据工作内容进一步思考，并提供诸多可以供读者尝试的建议和技巧。

管理的黄金法则

在此书开篇，我想先明确管理中最重要黄金法则：

别人评判你的标准是你的行为，而非语言。你要用行动为团队其他成员做出表率。

这一黄金法则寓意丰富，将会在书中以不同形式反复出现。

鸣谢

首先，感谢奎奈蒂克公司（QinetiQ）允许我运用在该公司的工作经验来写作本书的第1版和第2版。

在此，特别感谢尼尔·海普沃斯（Neil Hepworth）。他仔细阅读了该书初稿的每一章节，给予我鼓励并提出中肯的建议，帮助我完成本书的创作。

同时，我还有幸得到各位朋友和同事们的帮忙，他们阅读了书稿并给予我反馈，他们是：马克·甘布尔（Mark Gamble）、米歇尔·奥马奥尼（Michael O'Mahony）、埃里克·皮林（Eric Peeling）、拖马斯·雷德福德（Thomas Petford）、犹他·斯帕尼奥尔（Jutta Spaniol）、萨利（Sally）和大卫·里斯（David Rees）、罗伯特·罗林森（Rob Rowlingson）、朱莉安·萨切尔（Julian Satchell）、迈克·韦尔德（Mike Wild）、亚瑟·威廉姆斯（Arthur Williams）和哈里特·犹曼（Harriet Yeoman）。在此，特别感谢里查德·奇斯诺尔（Richard Chisnall）、邓肯·麦克雷（Duncan Machray）、贝蒂·迈可曼（Betty Mackman）、马修·派克（Matthew Peck）、安妮-玛丽·罗卡（Anne-Marie Rocca）和艾伦·沃森（Alan Watson），他们仔细阅读了我的草稿，并逐字逐句提出修改意见。

同时，我还就此书中相关内容与朋友及同事进行了数百次谈话和采访，在此不再一一列举，谢谢他们！

感谢约翰·克拉克（John Clark）对本书第3版的帮助。

最后，特别感谢培生教育出版集团，特别是雷切尔·斯托克（Rachael

Stock), 感谢他们对此书的信任。同时感谢此书第 2 版的发行者萨曼塔·杰克逊 (Samantha Jackson) 以及第 3 版出版者马蒂娜·奥沙利文 (Martina O'Sullivan)。

目录

第一章 人力资源管理	/1
人力资源管理的基本原则	/1
管理等于操控吗	/2
如何组织小组沟通	/3
处理复杂的员工问题	/5
员工的发展	/13
本章小结	/21
第二章 领导力	/22
制定目标和策略	/22
树立榜样	/23
勇敢面对问题	/24
聆听	/24
沟通	/26
以客户为导向	/26
成本意识	/27
充满活力、保持冲劲、敏捷灵活	/27
领导风格自成一体	/28
本章小结	/32
推荐书目	/33

第三章 目标、战略和规划	/34
制定团队战略	/34
制订战略实施计划	/49
制订商业计划	/50
制订商机行动计划	/57
本章小结	/57
第四章 文化	/58
理解现有文化	/58
你想创建什么样的文化	/59
如何创建和改变文化	/61
不能谅解的行为	/65
本章小结	/66
推荐书目	/66
第五章 管理不同类型的员工	/67
律师	/70
创意员工管理：如何捕猫	/76
咨询师	/78
销售人员	/81
客服人员的管理	/83
本章小结	/84
第六章 团队组织	/87
自我管理	/87
管理任务	/88

分派任务	/90
向咨询师求助	/94
本章小结	/95
第七章 实战技巧	/96
引言	/96
产品和服务	/96
营销	/105
推销	/107
业务流程	/112
其他小技巧	/114
本章小结	/118
推荐书目	/118
第八章 组织管理	/120
声明	/120
经理人管理	/120
激励措施	/124
个人奖励和目标	/125
本章小结	/125
第九章 关键管理环节	/127
依赖关系管理	/127
黄金规则	/127
原则和正直	/127
正直行为	/128
原则和激情	/128

极端情况的管理	/128
手下无情的勇气	/129
尊重、公平和礼貌	/129
判断力	/130
超负荷工作的危险	/130
帕累托法则	/131
关注重点	/131
扬长避短	/131
不要混淆授权和微观管理	/132
感知是唯一的现实	/132
错误地创建了怪罪文化	/132
团队被认为傲慢	/133
很多问题都在你的脑海里	/133
价值观多元化	/133
先播种，后收获	/134
谦逊	/134
推荐书目	/134
第十章 管理大师课	/135
项目管理与团队管理相同吗	/135
如何拯救失败团队	/136
卓越经理人必备的最基本素质有哪些	/137
最常见、最糟糕的错误是什么	/138
最易犯的错误是什么	/138
经理人最糟糕的三个品质是什么	/138
如何提高绩效	/139

有抱负，好还是坏	/139
管理重要吗	/140
如何处理办公室争斗	/140
如何设定员工薪酬标准	/141
晋升员工的最佳方式是什么	/144
如何处理骚扰问题	/144
第十一章 知、行、言	/146
情形 1	/146
情形 2	/148
情形 3	/149
情形 4	/149
情形 5	/150
情形 6	/151
情形 7	/151
情形 8	/152
情形 9	/152
情形 10	/153
情形 11	/153
情形 12	/153
情形 13	/154
情形 14	/154
情形 15	/155
情形 16	/155
情形 17	/155
情形 18	/156

情形 19	157
情形 20	158
情形 21	159
结语	160

第 ① 章

人力资源管理

本章内容是激励我写完全书的动力。坦言之，人力资源管理的平均水平远远达不到卓越的水准，因此要讲述如何成为一名卓越经理人，以此来开篇再合适不过。

乐观一点看，我们会发现：

工作场合，人们一般都比较宽容。只要你有所进步，之前所犯的错误很快就会被忘却。

这也就意味着你可以在短时间内改变小组成员对你的看法。

管理的黄金法则在此可以阐释为：

以身作则，是让员工听从指挥的捷径。

人力资源管理的基本原则

管理员工时，经理人往往意识不到人力资源管理与父母管教孩子，老师管理学生有相似之处。即：

- 根据员工能力，设定相应的绩效目标和期望值；
- 明确可接受行为与不可接受行为的界限；
- 对于不可接受行为，严格纪律，必要时采取惩罚措施；
- 设定绩效标准；帮助绩效低于标准的小组成员提高绩效；如果小组成员绩效未能改善，必须决定是否需要调离或在关键时刻辞退某些成员；

- 对员工绩效和表现提供明确迅速的反馈：绩效高者，给予褒扬；绩效低者，给予建设性批评意见；
- 以身作则，在绩效和表现方面做出表率；
- 各方面的表现需赢得小组成员的尊重。

身为父母或老师，责任重大。卓越的经理人应该明白他们肩负的责任同样重大。作为一名经理人，你可能不太认同这种类比，但是你的下属却会对此表示欣然同意。

管理等于操控吗

我深信，身为经理人不一定非要操控别人，但必要时应当学会操控别人。一个不争的事实是，当你需要处理来自客户、公司、投标人等各方面的压力时，不可避免地需要说服下属去做一些他们完全不感兴趣的事情。而且，你不能每次都向所有的员工清清楚楚、明明白白地解释问题的来龙去脉。你所能期望的只是你对下属的操控符合道德准则。我将道德操控定义为：

如果你所带领的团队理解事态发展的全局，大多数人都会支持你的决策。

这里之所以提及操控，是因为很多经理人都在抱怨下属对自己的动机提出质疑。其实归根结底，问题在于手下是否尊重和信任你。员工对经理人所怀疑很正常，而身为经理人，你只能通过你的坦诚、正直和诚恳来赢得大家的信任和尊重。想要大家普遍接受你的决策，赢得他们的信任和尊重至关重要。这就引出了以下问题：

坦诚，当如何把握度

不妨尽可能地把坦诚作为一个良好的开端。问题在于如何在实践中定义