

目摇摇录

序言	(员)
引言 :关于做一个优秀的经理	(圆)
第一章摇取得成果	(员缘)
第二章摇独断	(圆)
第三章摇变革管理	(圆缘)
第四章摇清晰的思考	(猿)
第五章摇培训	(源)
第六章摇义务——怎样完善它	(源)
第七章摇交流	(缘)
第八章摇矛盾的处理	(缘)
第九章摇持续发展	(远)
第十章摇控制	(远)
第十一章摇协调	(愿)
第十二章摇劝告	(愿)
第十三章摇创造力和革新	(怨)

第十四章 危机处理	(140)
第十五章 文化管理	(141)
第十六章 顾客关照	(142)
第十七章 委托	(143)
第十八章 员工发展	(144)
第十九章 有效的演讲	(145)
第二十章 向员工授权	(146)
第二十一章 着手准备	(147)
第二十二章 应对反对行为	(148)
第二十三章 事情如何出错及怎样纠正它们	(149)
第二十四章 改善经营情况	(150)
第二十五章 影响技巧	(151)
第二十六章 领导	(152)
第二十七章 管理士气	(153)
第二十八章 管理心理感受	(154)
第二十九章 管理表现不佳者	(155)
第三十章 管理你的老板	(156)
第三十一章 会议	(157)
第三十二章 激励员工	(158)

第三十三章 谈判	(猿)
第三十四章 目标设定	(猿)
第三十五章 组织	(猿)
第三十六章 工作执行管理	(猿)
第三十七章 规划和优先考虑	(猿)
第三十八章 权力和策略	(猿)
第三十九章 问题求解和决策	(猿)
第四十章 项目管理	(猿)
第四十一章 提供反馈	(猿)
第四十二章 质量管理	(猿)
第四十三章 报告书写	(猿)
第四十四章 风险管理	(猿)
第四十五章 招聘会见	(猿)
第四十六章 自我发展	(猿)
第四十七章 战略管理	(猿)
第四十八章 小组管理	(猿)
第四十九章 时间管理	(猿)
第五十章 评价他人	(猿)

第五版前言

《如何做一个优秀的经理》一书第五版涵盖了管理的 缘4 个方面 ,并广泛地吸收了自第四版于 员999 年出版以来的有关管理方面的许多思考。其中增扩了 员6 个新的章节 ,主要解决如下问题 :如何改善行为、顾客关照、处理反对行为、管理士气、管理心理感受、管理表现不佳者、项目管理、提供反馈、风险管理、自我发展以及评价他人。

因此 ,这本书在一个宽范围内覆盖了一个富有效率的经理所使用的技巧和手段——他们需要理解的东西以及为了能充分地胜任他们的角色所需要做的事情。对于现有的经理和立志成为经理的人来说它是一本珍贵的手册。

序言 :如何使用这本书

这本书是为那些希望发展其管理技能的人而准备的。它囊括了经理使用的所有关键技巧 ,并且涉及了管理员工、管理活动和管理他们自己 ,而这些是他们需要熟知的。

你可以从任何一点掘入这本书——每一章均是独立的。但在深入之前读一读引言是有必要的。其中定义了管理的一般概念以及经理需要胜任的领域 ,并因此对后继的 缘章提供了一个框架。这些章涉及以下领域 :

- 管理员工——培训、委任、交流、冲突管理、劝告、委托、发展员工、授权员工、处理反对行为、领导、管理士气、管理表现不佳者、管理你的老板、激励员工、目标设定、工作执行管理、权力和策略、提供反馈、招聘会见、小组管理和评价他人。
- 管理活动——变革管理、持续发展、控制、协调、危机管理、文化管理、顾客关照、事情如何出错以及如何将其导入正轨、改善贸易情况、会议、组织、规划、项目管理、战略管理以及风险管理。
- 管理和发展你自己(增强个人技术)——取得成果、独断、澄清思维、交流、有效地演讲、着手准备、影响、谈判、问题求解和决策、报告书写、自我发展以及时间管理。

引言 :关于做一个优秀的经理

一个较好的经理认识到管理艺术是有待于他们学习的东西。没有人能一夜之间成为充分胜任的经理。当然 ,有许多学习如何成为一个胜任的经理的方法。毫无疑问 ,经验是最好的老师 ,它包括你充当一名经理或小组负责人的时间 ,或你对你所看见的优秀经理如何有效地操作的分析。你可以从你的老板和别的老板那里学习。这意味着接受你认为有效的行为并拒绝不恰当的行为等 ,所谓不恰当的行为 ,也即未能提供领导和激励的行为——而领导和激励正是一个好的经理所必备的——以及未能交付成果的行为。

有一句古老的俗语——“人们在一个好的经理的指导下学习管理。”这在今天也是正确的 ,但是 ,为了更好地利用经验 ,将其置于一个框架——它确定你对于管理的理解 ,并帮助你对自己的经验和他人的行为进行反思和分析——会更有用一些。这里也有关于经理需要使用的技巧的大量知识 ,并涉及管理员工、管理活动以及管理他们自己的各个方面 ,这也是有待于他们理解的。这些技巧中的任何一个并不能促成一个放之四海而皆准的迅速的吻合。了解它们是有用的 ,但是也有必要完善地理解它们如何被最佳地利用和修正以适应你所处情况的特殊要求。这并非一本提供原则的书——不可能“做了这一点 ,一切都会顺风顺水”。更多地 ,它的目的在于表述被证明一般有用的手段。但是它们还有

待于被修正以适应你自己的管理模式和它们被要求实施的环境。

为了成为一个优秀的经理 ,有必要发展这本书所涉及的 个领域的技巧和知识的每一个方面。但是如果你对于管理过程有了一个总体性的理解 ,你将会干得更好。这里将提供一个框架。在这里 ,你可以将每一章中描述的不同的手段和技巧套入这一框架之中。引言的目的便在于提供这一框架 ,它主要有以下课题 :

- 管理关于什么 ;
- 管理的目的 ;
- 管理的过程 ;
- 管理角色 ;
- 管理工作的不连续性 ;
- 经理切实地做什么 ;
- 经理能做什么 ;
- 管理素质 ;
- 管理效率 ;
- 提高管理效率。

管理关于什么

很显然 ,管理主要是指决定做什么以及通过人们将所要做的事情完成。这种定义强调 ,对于经理来说 ,人是最为重要的资源 ,通过这种资源 ,所有其他资源 ,如知识、金融、材料、工厂、设备等才得到管理。

但是 ,经理必须取得成果。为了做到这一点 ,他们就必须处

理一般事件和不测事件。他们也许基本上通过他人而做到这一点 ,但是 ,过分强调管理他人将会忽略这样一个事实 ,即经理自己必须卷入其中。他们像管理别人一样管理自己。他们将每一件事情都委托他人 ,他们经常只能依赖自己的资源工作。这些资源包括经验、了解、技术、能力以及时间 ,所有这些都应派上用场 ,不只是指导和激励员工 ,还有情况和问题之了解、问题分析和确定、决策以及在指导他人采取行动的同时自身也行动起来。他们将会从员工那里得到支持、建议和帮助 ,但在最终的分析上 ,他们得依赖自己。他们得作决定 ,他们得行动起来并在某一时间采取一定措施。一位面对着过高开价的主席将会得到很多建议 ,但他将自己应对这种危机 ,他将会直接和金融机构、商业银行、金融分析家和股东交谈。因此 ,关于管理的最为基本的定义应拓展为“ 决定做什么 ,并通过资源的有效利用完成它 ”。

管理之中的最为重要的部分将必定是通过人们使事情被做 ,但经理将直接或间接地与其他所有的资源保持联系 ,其中还包括他们自己。

管理的目标

管理是一个过程 ,它通过充分地利用组织机构和经理个人所能获取的人力、金融和材料等资源而获取成果。它在很大程度上是将价值追加到这些资源之上 ,而且这种追加价值依赖于为管理这些事务负责的人的专门技术知识和行为。

管理的过程

管理的全过程被分解为一系列单个过程 ,它们是专门设计来

帮助达成目标的操作方法。它们的目标是在经理所工作的不断变化、各不相同且动荡不安的环境中,尽可能地管理任务提供系统、指令、预测、逻辑和一贯性。管理的主要过程被传统管理理论家定义为:

规划——为达到一个预定的成果而决定一系列行动。

组织——为达到这一目标而设立并匹配最为合适的组织机构。

激励——运用领导权以激励人们在一起和睦地工作,并将他们作为团队的一分子而充分发挥其能力。

控制——根据规划,检查和监督工作的进展并在必要时候采取正确的行动。

但是这种传统观点已经被经验主义者所挑战,比如罗斯马利·斯特瓦特(Stewart)和亨利·明特兹伯格(Mintzberg),他们主要研究经理在实践中如何支配他们的时间。他们观察到,经理的工作是零碎的、各不相同的,且易受到连续的干扰。它在很大程度上会遭到经理无法控制的事件的支配并会受到他人的强有力的关系网的影响。经理总是试图控制他们所处的环境,但是有时候,环境反而控制了他们。他们或许有意识或无意识地进行规划、组织、指导和控制,但是他们的每一天几乎不可避免地会变成乱糟糟的一团。

对于经验主义者而言,管理是包含有理智的逻辑性的问题求解和决策的活动以及直观的判断活动的过程,因此它既是科学,也是艺术。

经理在多变动荡和无法预测的环境之中以天为计开展工作。

描述所有这些特征的一个词语将是“混乱”。但是，汤姆·皮特斯（~~裁是子~~）已经暗示，经理有可能在混乱之中一帆风顺。

经理应该也是暧昧方面的专家，他们必须具备有处理冲突和不清楚的要求的能力，正如罗沙贝斯·摩斯·坎特（~~配第云~~）所指明的。

管理角色

在典型的一天之中，一位首席执行官会会见销售主管以讨论推出一种新产品的计划，会见总部主管以决定如何最好地重组分部，会见生产主管以问他为什么单位产品成本持续上升并问问他打算对此作何打算，会见金融主管以便在下次董事会召开之前检查最新管理账目。也许他还会会见一名记者以便谈谈在下个年度公司将如何取得更好的成绩。午饭时得见一个重要的客户，甚至晚上的时间得花在一个商业晚宴上。这些活动之中的某些可以归类到规划、组织、指导和控制等项目之下，但是这名首席执行官在决定如何支配他的时间时（只要有任何选择），将不会使用这些说明性短语。这些过程的发生被环境和经理的工作中天生的一种或两种角色的需要所影响。这些角色最基本的有：

- 使事情被做——维持趋势并使事情发生。
- 找出什么正在进行之中。
- 对新情况和新问题作出反应。
- 对需求和命令作出回应。

这些涉及大量的人际关系、交流、信息处理和决策。

管理工作的不连续性

由于经理工作成果的公开性，他们感觉到被迫在一种不宽容的境地执行大量的各不相同的任务。对于经理如何支配他们的时间的调查表明，他们的活动有不连续性、短促性和多样性等特征。这主要因为以下六个原因：

员 经理在极大程度上处理着人的问题——他们的员工以及他们的内部和外部顾客。但是人的行为通常是无法预测的，他们的要求和反应遭到他们所处的不断变化的环境的影响。针对环境的压力，他们得作出反应并考虑他们自身的希望和要求。冲突一旦出现，就得即时即地解决。

圆 经理并非总能处于能够控制影响他们工作的事件的位置。突然的要求会从组织机构之内的人或组织机构之外的人那里降临在他们头上，危机的出现也并非他们总是能够预测的。

猿 经理被人希望果断，并能当问题出现时便处理它们。因此，他们执行得很好的规划将经常会被打扰，他们已确定的优先权也将会被破坏。

源 经理必须应付他们的上级的吩咐和要求，他们也必须对新要求和危机作出迅速的反应。

缘 经理经常在混乱和暧昧的环境之中工作，当新的情况出现时，他们也无法确定他们自己被寄望干些什么。因此，他们更倾向于反应而非提前行动，处理紧急的问题而非尽力去预测它们。

远因为以上各种原因,经理将遭到不断的打扰。随着他们的活动的开展,他们很少有机会坐下来想一想他们的规划和优先权或花上足够的时间来学习控制信息并维持一种稳定的状态。

经理切实地做什么

经理做什么将有赖于他们的操作、水平、组织机构(类型、结构、文化、规模)以及他们的工作环境(工作环境可以是混乱的、不可预测的、确定的、密封的、稳定的)。每一个经理将以不同的方式适应于这些环境,他们将或多或少地根据人们对于他们的期望进行成功操作,他们的经验在过去或许起过作用,或许并未起作用,此外,还有赖于他们的个性特征。

以下是管理工作的典型特征:

反应和不考虑

经理必须做的许多事情是对于环境的缺乏考虑的反应。经理通常不会太缓慢,当问题出现时,有计划的决策者,比如行动者必须迅速反应,并以他们自身的经验进行思考。经理大量的时间都被花在每天的问题解答之中。

选摇摇择

对于自身的工作,经理经常会进行选择。他们非正式地推行对表面相同的工作的界限和范围的极为不同的解释和说明,同时对个人专业(即显示他们个人的领域以及在其中所适用的规则)的发展加以强调。

交摇摇流

许多管理工作包含有要求或指明他人去做某件事情 ,这将使经理涉及在限定时间内进行面对面的口头交流。交流并非单单是经理花上一大把时间去做什么 ,而且还包括在交流过程中管理工作被落实的手段。

任务的确认

一名下级经理的典型工作是正式程序或路线不断发展的知识储备的组织工作 ,以确认或磋商问题或任务的解决。

工作性质

工作的性质因为时间跨度、反复、意料之外的事件和资源的不同而有所区别。时间很少被花在任何一件单独的事件上 ,或特别地花在有意识的、系统化的规划的程式化上。规划和决策更倾向于在其他行为过程中发生。管理活动被矛盾、彼此相对的压力以及处理和缓解冲突的要求所截断。大量的时间被经理用于在非正式联系和“参与”之中叙述和解释他们做些什么。

经理能做些什么

在某种程度上 ,经理只能适应以上所描述的他们工作的环境 ,他们不得不在混乱、不确定和暧昧的条件之下进行管理。这便是有效的经理的特征之一 :他们不得不面对那些不可避免的压力。但是 ,以下所讨论到的能力和在这本书的剩余部分讨论的技巧可以帮助他们在这些环境之中施行管理。在相当大的程度上 ,

有待于经理认识到这些要求。他们可用被他人寄望的能力和技巧来帮助自己承担他们通常所必须肩负的责任。他们必须把这些作为个人发展规划的指导方针。经理能够从他们的老板的例子中学习——通过来自这些老板和领导者的指导和正式培训课程——但是自我管理式学习是最为重要的。其开始点是对关键管理素质和检测管理效率标准的理解,这在以下两个小节进行描述。

管理素质

皮德勒(~~孕~~~~孕~~~~孕~~)等指出,基于他们的广泛调查,有 员种素质或品性为成功的经理所拥有:

- 员对基础事实的掌握;
- 圆相关的专业知识;
- 猿对事件的持续性敏感;
- 源分析性的问题求解和决策以及判断技巧;
- 缘社交技巧和能力;
- 远情感弹性;
- 苑提前行动能力;
- 愿创造能力;
- 怨精神活跃性;
- 员有条不紊的学习习惯和技巧;
- 员自知。

对成功的上层经理所拥有的素质所开展的研究——如被罗

斯马利·斯特瓦特所借用过的——显示出了许多一般特征,如下:

- 愿意努力工作;
- 坚持不懈和坚毅;
- 愿意承担风险;
- 能够激起热情的能力;
- 执著。

管理效率

管理效率被评估,主要参考经理实际所做的事情与他们假想去做的事情之间的吻合程度。它关乎工作执行,它既指人们做了什么(他们的成绩),又指人们如何做(他们的行为)。为了检测效率,就必须理解和限定方程式的两边,那便是投入(技术和行为)和产出(成果)。因此,效率和工作执行的检测,是将期望中的成绩和行为与实际结果与行为进行比较。

当以行为来评估管理效率时,绝大多数组织机构现在都将能力作为标准。能力是管理行为中产生有效工作执行的那些要素。它们主要是指人们带进其工作角色中的个性特征,这主要体现在这些领域:协作、成功定位、领导、战略蓝图。

《人力资源》杂志在1985年报道,他们所调查的被调查个组织机构所寻求的四种最为常见的管理行为是:

• 交流;

• 绩效结果定位;

猿顧客关照；

源動作；

缘爱领导；

远规划和组织；

苑经济轱商业意识；

愿伸缩性应变能力；

怨发展他人；

员园援问题求解。

个人能力的 酝酿清单

已经提供以下一个个人能力清单,它为个人发展领域提供了有用的指导。

组建团队

- 使其他人得知计划和进展；
- 清楚地满足他人的要求；
- 邀请他人为规划和组织工作作出贡献。

交摇摇流

- 确保听者所要求的信息；
- 采用适合于听者和环境的交流模式 ,包括选择恰当的时间和恰当的地点；
- 使用各种媒介和交流辅助设施以强调要点和保持兴趣。

着眼于结果

- 维持对于目标的关注；
- 当问题出现时，处理它们，当机会出现时，要充分利用；
- 积极地力图把事情做得更好；
- 将改变作为一个发展的机会；
- 监督工作质量并依照规划监督进程。

考虑和作决定

- 将过程分解成任务和活动；
- 确认某种情况中的各种因素，并基于这一情况确定某一蓝图；
- 确认在某种情况中的执行、顺序或因果关系；
- 作出基于情况的决定。

提高管理效率

管理效率的提高主要集中于以上列出的素质和能力。这本书所解决的最基本的问题是：“我如何能学着成为一个经理。”

对于这个问题的一个众所周知的回答是说：“人们在一名好的经理的指导下学习管理。”但是仅有经验才是最好的老师吗？好几个作家已经就这个问题表达了他们的看法，但医生将它称之为一个“肮脏的护士”。奥斯卡·王尔德写道：“经验是每个人将其错误传给他人的代名词。”而历史学家佛洛伊德写道：“经验教育得缓慢，且以错误为代价。”

经验是一种重要的学习提高的手段，但是它是一种有缺点的手段。我们既需要来自一名好的经理那里的指导，同时还需要来