

THE DISTANCE MANAGER

远程指导●用电子邮件、电话和网络会议进行管理●从远程建立信任感●

远程经理

异地雇员和虚拟团队管理实践指南

[美] 金博尔·费西尔 ※ 马雷恩·顿肯·费西尔 著
田 华 ※ 田祖开 译



华夏出版社

译者序

《远程经理》是一本好书。随着经济日益全球化，随着中国加入WTO的日益临近，无论公司大小、国有或集体、传统企业还是新兴公司，几乎国内的所有企业领导者都会面临管理和指导经常见不着面的雇员的挑战，甚至有些企业领导已经面临这样的挑战，那么这本书就是一个很好的“异地雇员和虚拟团队管理实践指南”。这本书有四个特点：

1. 提出了全新的管理概念

由于全球化经济和互联网的深入影响，从远程进行管理、指导、监督成为了可能，因此也就产生了远程经理和异地雇员之间关系上的一系列变化，而这些变化使一些全新的管理概念应运而生。本书涉及到许多新概念。如：异地雇员、虚拟团队、远程领导、远程指导、远程培训、电子邮件、电话会议、视频电视会议、网络、企业内部网、企业外部网等等。从这些全新概念中，我们应该体会出，21世纪的新型领导者必须树立全新的管理理念，使用新的管理手段去管理见不着面的雇员和团队。

2. 揭示了深刻的人际关系

正如书中所说，见不着面的人际关系更复杂。虽然此书叫做《远程经理》，但书中充满了深刻的人际互动准则，这些准则在面对面的管理中一样适用。比如：如何与雇员和团队建立信任感、如何克服下属的孤立感、如何处理表现不好的雇员和团队、如何保持雇员的士气和斗志等等。不用说，这些管理问题即使在面对面的管理中，也是很棘手的，更何况从远程解决这些难题，但是作者以他们的丰富经验，提出了种种注意要点。

3. 用实际案例说明管理理论

本书的第四部分列举了施乐公司、国际纸业公司、惠普公司和惠好公司的远程领导们的实际管理案例，分别展示了作者提出的各种管理理念在实际公司运作中的运用，很有说服力。实际上这四家公司所面临的管理问题也是我们国内许多公司所面临的问题，因此他们的成功管理经验对我们有很好的借鉴作用。

4. 两位作者实战经验丰富

这两位作者金博尔·费西尔和马雷恩·顿肯·费西尔是费西尔咨询公司的共同创始人，他们曾和许多大公司合作培养高级管理人才，在领导艺术和组织设计方面有自己的一套理论和实际经验，所以他们合作的这本书，其中的理论是中肯的，提出的操作要点是实际的。

最后，我们还要感谢参与此书翻译过程的各方人士，他们是田中、闫莉、许第薇、周琳、何国维、金辉峰等。他们中有些人对于我们翻译中遇到的一些术语进行了多方查找，予以确认；有些人则参与了审校工作和文字校对工作；有些人参与了其中的组织传递工作。另外，我们尤其要感谢该项目负责人刘菊生先生，如果没有他的独具慧眼，在万千书海中寻得此书，也就不可能有此译书的问世。



远程管理

任何团队成员，只要他们需要彼此为公司而采取有效行动，都可以这样立即行动起来，无需考虑组织形式和地点。

美国阿科石油开发与生产公司

信息技术经理马克·阿门托特

前美国电报电话公司区域销售经理布鲁斯·埃利斯，曾在科罗拉多州丹佛市的办事处工作，但向他报告工作的销售人员却不在那儿工作。他们住在明尼阿波利斯、拉斯韦加斯、盐湖城、旧金山和洛杉矶，他解释说，他们“在整个地图上，有时候，他们的办公室就在顾客所在地”。布鲁斯就是我们所说的远程经理：负责领导那些一般不在同地点，或不在同一时间工作的人员。这种情况虽然不是什么新鲜事儿，但和以前相比，越来越多的

经理发现他们的情况与布鲁斯相同。实际上，管理者领导那些只在同一时间、同一地点、一起正常上班的组织越来越少了。英特尔公司的信息技术组织经理辛勇义（根据音译）说：“在我们公司的这个部门，只要有十多个人向你报告工作，你就必然要与生活在不同地点的虚拟团队打交道。”

这些领导人面临着远程管理的特殊挑战。你如何保证你偶尔一见的那些人出色工作呢？你如何帮助那些不“同在一起”（专家们用来指在同一个现场工作的人）的人能够同心协力一起工作呢？你如何与分散在地图各个地方开展工作的人们进行有效联络呢？如何领导那些由你机构内和机构外人员组成的团队呢？如何对待远程激励和远程指导的挑战呢？

我们可以把我们的亲身体验告诉诸位，在某些情况下，作为远程经理，你就有点像是个手脚被捆在后面、头上戴着纸袋的领头人，你看不见、听不见、或者面对面与你要领导的那些人交谈，而且你离他们很远不能伸手帮忙。作为咨询公司的业主，我们不仅要经常协调在波特兰、波士顿的和圣路易斯的咨询人员的活动，而且还要协调远在南非、加拿大和澳大利亚的咨询分支机构的各种活动，这是个难题。尽管这些虚拟组织从协调各种各样的经历和能力中获得无可比拟的益处，但这些虚拟组织还构成了巨大的管理挑战。

过去只有大公司的上层人物才会面临的进退两难的局面，现在却已成普遍的厉害关系。远程经理不再是由公司高级总裁组成的少数精英了，他们现在私营组织和公共组织的各级任职。

当今的技术和产业需求既允许又要求远程经理与以往完全不同。如果你是位领导人，你就不能避免远程管理——你只能选择要么干得出色，要么搞得十分糟糕。干得出色的远程经理将给他的业务带来无比巨大的竞争优势，而那些搞得逊色的人可能要眼睁睁地看着自己的组织分崩离析，个人前途黯淡。

本书的内容

我们写此书的目的是就如何成为远程经理提供些实际指导，此事做起来很难。有人曾认为，团队成员如果分布在不同的地理位置，根本不可能建起富有效率的团队。正如美国阿科石油公司信息技术经理马克·阿门托特解释的那样，“除非没法，你不要使用虚拟团队，使用队员在一起的团队要容易得多。但有时候，你别无选择。”例如美国阿科石油公司，目前正在过去十年里在阿拉斯加发现的最大油田之一的地方建立生产设备，但是施工队的关键成员分布在不同地方。项目公司位于艾伯塔的卡加里，施工队伍既有阿拉斯加州的，也有德克萨斯州科珀斯克里斯蒂的，而研究机构却在德克萨斯州的普莱诺，他们必须亲密无间地一起工作才能保证这个项目获得成功。这就要求具有富有效率的远程领导能力。

本书中，我们想与你一起分享我们研究成功的远程经理所得到的成果。这些远程经理来自数十个组织，从《财富》100强公司到新近只有几个雇员的“点COM”公司。这些远程经理工作在各个高技术公司、石油化工和林业产品大型联合企业、咨询公司、中学、消费品公司、电子商务初创企业、电讯公司以及其他经营机构。其中许多公司已是家喻户晓，如惠普公司、太阳微系统公司、惠好公司、英特尔公司、安盛咨询公司、戴尔公司、施乐公司、宝洁公司，还有些你可能尚未听说过的组织（如网络会议公司（WebSentric））。他们这些人是一些销售经理、项目负责人、执行总监、管理顾问、信息技术员，还有许多其他有着共同远程管理经验的人员。

本书的组织结构

本书分为四部分，包括一个远程经理获得成功所必须的重要原则、技能、技巧和技术工具（见图1.1“远程经理的四个方面”）。第一部分，“远程管理的基本原则”，我们将阐述高效远程领导人需要的特质和技能，并讨论高效远程领导艺术的七种关键能力、削弱远程经理高效管理的五大障碍、雇员想从远程领导那里得到的十项期望、以及很可能聘你当领导的虚拟团队的六种类型。

第一部分：远程管理的基本原则

远程管理的基本原则，包括：高效远程经理所需的各种能力、高效管理的障碍、雇员的期望和虚拟团队的类型。

第二部分：保持联系和协调的行为准则

远程管理的最佳实践做法，包括：远程指导、远程培训、远程激励和建立信任感、团队建立、工作表现管理和远程庆祝。

第三部分：远程技术手册

使用现有技术的秘诀，如电话、语音邮件、电话会议、视频电视会议、电子邮件、网络工具、网络会议、电子白板、共享文件等等。

第四部分：远程经理在行动

在施乐公司、国际纸业公司、惠普公司、惠好公司工作的经理们如何克服远程领导的各种挑战的真实例子

图 1.1 远程经理的四个方面

第二部分，“保持联系和协调的行为准则”，我们将研究远程领导艺术的最佳实践做法，包括的内容有：远程指导、远程培训、远程激励、远程团队建立和远程庆祝。我们还将考虑与建立远程信任感、帮助在家工作的雇员以及与面对面活动必要性相联系的各种行为准则。

第三部分，“远程技术手册”，集中讨论实现远程管理所使用的各种技术要点。我们将讨论如何建立虚拟办事处，并阐述来自成功远

程经理的各种推荐意见，比如，如何运用电子邮件、企业内部网和企业外部网、电话会议、视频电视会议、电子白板以及各种各样的网络工具。

第四部分，“远程经理在行动”，我们将详尽讲解四家公司他们非常出色的经营状况。我们将考察施乐公司的销售团队、先锋国际公司的一个中学咨询顾问团队、惠普公司的远程产品开发的实际做法以及惠好公司生意好转的事例。诸位可以在本部分看到远程经理是如何面对和解决现实世界问题的。我们还将回顾他们面临的各种挑战，讲述他们在这种充满困难、但又日益变得普遍的工作环境中取得成功的秘诀。

本书的主题和要点

诸位将看到书中遍布的数百个要点和例子。大多数要点都突出显示出来，并在各章节加以编号，以便于查找（如下就是你要考虑的第一个要点）。

要点1. 并不是所有的要点都适合你的情况。虽然我们的要点具有广泛的适应性，然而正如你所知，在一个公司灵验的要点不见得在你的公司行得通。劝你只运用那些适合于你的经营技术条件、雇员状况和独一无二文化所需要的要点。

章节顺序

虽然各部分的章节可能涉及前面的章节，或者引入后面的章节，但并不需要你只有读了前面的章节后，才能理解后面的章节，你可以按照你的兴趣和需要的顺序来阅读。

但我们确实想建议你先看完基本原则后，再实践这些技术要点。我们的经验是，两个远程经理——一个掌握了基本原则，另一个还没有掌握——可能会运用同一个要点，但其结果会截然不同。掌握了

基本原则的领导人，会做一系列的额外事情，来确保恰当使用远程知识和沟通技术——从而确保他比另一个只注意选用恰当硬件和软件的领导人，获得更好的结果。

远程经理的吉报和凶报

吉报是远程经理可以更有效地做些事情，来应对在前言中突出提到的沟通、彼此协调、训练所带来的挑战。这其中包括：使用电子邮件、共享文件、互联网、电话会议、视频电视会议以及其他现代手法和技术，这些都将在书中详细阐述。

凶报是技术本身不足以应付差使。例如，富有经验的远程经理会毫不吃惊地发现，本书中领导们的经历证明了仍有某些事情（如团队组建、冲突的解决办法、工作表现评估）只有面对面才能有效地解决。这对富有经验的领导来说是凶报，因为他们深知，这与掌握技术（所谓生意上的“硬件条件”）同样困难，而掌握人际关系（所谓生意上的“软件条件”）更棘手——特别对远程（经营管理）来说更是如此。

另外的吉报是，我们已经知道，某些管理技术和范例，无论是对现场雇员还是异地雇员都同样有效。当然，有些管理技术，特别是与工业时代的独断专行方式和做法相联系的管理技术，都行不通了。但许多经理逐渐相信，就是对在一起工作的职员来说，这些做法也可能过时了。

而另外的凶报是，作为远程经理，有他自己的回报，但涉及的技术是很难掌握的。建立远程信任感和从远地给予指导尤其困难，所以我们有专门章节讲解这两种技术。

为什么传统管理技术对远程经理无济于事

传统的管理技能假设雇员都处在同一个大厅里，同时同地，有共同的文化。例如，本书的作者之一曾在某商学院就读，学到的就是，

控制劳动力是管理的一项工作。而我们采访过的远程领导人坚决主张他们的作用不是控制，而是教给远程办事处的人们如何管理他们自己。如果管理就意味着对广泛分散的劳动力进行面对面的日常控制的话，那么远程经理不可能从遥远的地方控制。他们也不能常到那里做到这一点（而且这也许不是最好的管理办法）。

现在是远程经理时代

本书将展示，历史上有许多伟大的领袖，都曾摸索出如何控制远程管理。有些人在没有任何好的技术支持情况下，也成为了远程管理大师。朱利叶斯·凯撒没有现代沟通技术的方便条件，却找到了监督整个世界帝国的各种办法；亚历山大大帝、拿破仑·波拿巴和圣女贞德找到了激励部下、约束和协调庞大军队的不同办法。基督门徒保罗靠书信办法——从遥远地方写信——帮助领导了早期教堂的各种工作。

这些真正伟大的领袖用各种各样的办法激励和鼓舞人们，跨越了空间、时间和文化的界限。有些领袖的领导艺术令人佩服不已，他们的启示超越了一切地域限制，超越了地下黄泉。

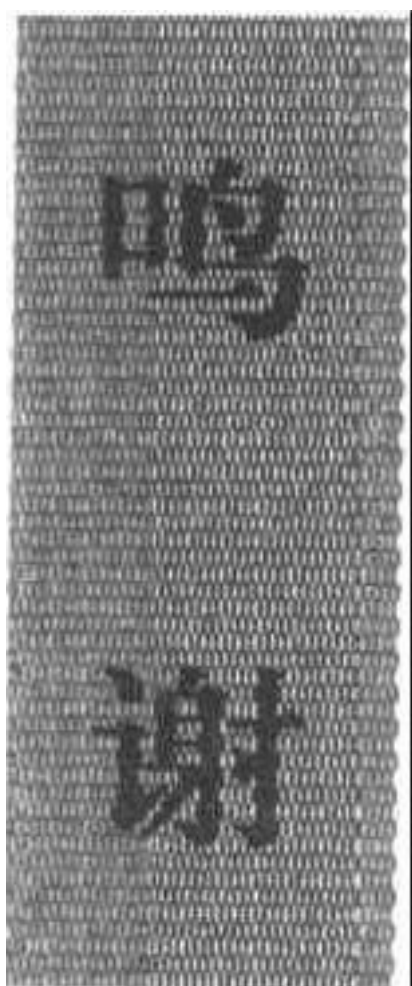
本章小结

产品销售、售后服务、事务咨询、承揽项目、产品开发、电子商务团队以及其他无数商务全球化现实所驱使的各种经营活动，都有某种共同点：就是从远程协调各种人员的挑战。这就给经理们巨大的启示，他们现在要领导的人是他们难得见面的人群。曾经帮助过经理们领导在同一建筑物里工作人员的传统技能和观念，远不能满足远程经理的需要，他们要负责激励、协调、发展那些分散在整个城市、整个国家或全世界的人群。他们需要新的管理策略和新的管理技术。在以下的几章中，我们将讨论从事远程管理的一些关键技能、范

例和实践，这些将使你成为合格的、充满信心的远程领导。

金博尔·费西尔

马雷恩·顿肯·费西尔



我们要衷心感谢我们的编辑理查德·纳拉莫尔的许多宝贵建议和真知灼见，他的远见卓识和要看到此书问世的承诺一直鼓舞着我们。

我们还要衷心感谢许多让我们分享他们的经验和知识的人们。我们荣幸地学到并有机会在本书里分享他们的知识。我们特别感谢中学伙伴关系项目的全体领导：吉姆·霍夫曼、尼拉·康纳斯、朱迪·恩来特、吉姆·福特、吉姆·卡文、詹姆斯·郭提尔、哈佛·约翰逊、杰里·林奇、约翰·胡斯。我们不仅为他们成功领导虚拟团队的事迹所鼓舞，而且为也们所做的杰出工作所鼓舞。他们为提高几代人的教育而做出的贡献既令人激动，又令人鼓舞。

我们还要感激历史悠久且成功运用远程

管理的施乐公司为我们提供的重要的虚拟管理知识。我们还要感谢多年来我们一直学习的惠普公司、惠好公司对本书的贡献。

特别感谢其他花了大量时间帮助我们了解远程领导现实状况的人们，其中有：美国阿科石油开发与生产公司的马克·阿门托特；网络会议公司（WebSentric）的比尔·巴希特；惠普公司的彼得·巴勒特；惠好公司的比尔·布兰肯希普；惠好公司的林·布卡兰；美国太阳微系统公司的柯特·克罗斯比；施乐公司的埃尼克·埃克兰；惠普公司的戴恩·尤塞匹；惠好公司的吉尔·弗里曼；首要财政集团（Principal Financial Group）的斯蒂夫·吉本；宝洁公司的迈克·库奇瓦拉；惠好公司的杰里·曼里格；惠好公司的杰伊·梅尔塔；MediaOne的马克·奈曼；先锋Hi-Bred国际有限公司的迪·奥维亚特；Capital One的开恩·佩蒂；杨伯汉大学的伯纳·里奇；布里格姆博士；英特尔的辛勇义；施乐公司的理查德·蒂尔和阿图拉能源公司的查理·瓦格纳。

我们还想感谢我们的“社会技术系统圆桌（会议）”同事，他们的想法和意见帮助我们提炼了先前的很多概念。同样，在过去的几年里，在企业发展领域的领导们的作品，帮助我们形成了许多思想。要特别感谢给予我们重大影响的已故埃尼克·特里斯特和福德·埃默里。这两位伟大思想家精心打造的工作场所应有的道德规范，作为遗产，是鼓舞我们的源泉。在本书里我们还援引了如下人士的文章：爱德华·劳耶、佛里特里克·赫兹伯格、爱德华·奇恩、理查德·瓦尔顿、马文·韦斯泊德、杰西卡·利普纳可和杰弗里·斯坦普。

我们还要感谢允许我们在本书中使用拥有版权资料的所有人士。要特别感谢允许我们使用许多模型和训练要点的费西尔集团有限公司（www.thefishergroup.com），特别是他们为领导和经理们开设的“领导技能”课程，为职工和技术专家开设的“团队资源技能”课程，以及他们“团队工具”的部分课程，为我们提供了整本书中使用的概念和资料，第一章的部分内容改编自我们的著作《分散的头脑：通过

工作团队的集体智慧获得高效运作》（AMACOM, New York, 1998）和金博尔的著作《领导自我指导的工作团队》，（McGraw-Hill, 修订版 New York, 2000），都经作者允许使用。

最后一点是，如果没有我们的同事斯蒂法妮·福特、卡罗林·韦瑟恩和凯利·切普的帮助、支持和每天的教学讲义，那本书就难于问世。对我们这两个永远的学生来说，他们是睿智而又耐心的导师。

目 录

前 言		(1)
鸣 谢		(1)

第一部分 远程管理的基本原则

第 一 章	高效远程经理的七种能力	(3)
第 二 章	削弱远程经理有效管理的五大障碍	(15)
第 三 章	雇员想从远程经理处得到什么	(26)
第 四 章	虚拟团队的六种类型	(37)

第二部分 保持联系和协调的行为准则

第 五 章	远程指导：获得最佳工作表现	(53)
第 六 章	组建远程团队：建立高效团队的实践要点	(65)

第七章	远程培训：在远地培养技能·····	(77)
第八章	在远程建立信任感·····	(83)
第九章	克服下属办事处的孤立感·····	(89)
第十章	管理在家里上班的雇员·····	(97)
第十一章	领导那些不向你报告工作的雇员·····	(103)
第十二章	面对面会议的必要性·····	(109)
第十三章	远程庆祝·····	(114)

第三部分 远程技术手册

第十四章	建立虚拟办事处：人们需要的基本硬件设备 和通讯线路·····	(121)
第十五章	如何有效使用电话·····	(134)
第十六章	远程经理高效电话会议指南·····	(142)
第十七章	视频电视会议的技术和会间礼貌·····	(148)
第十八章	用电子邮件进行管理，但不要让它主宰你的 生活·····	(156)
第十九章	使用网络工具：有效共享工作地和共享文件 ·····	(165)
第二十章	网络会议：借助电子白板和网络会议 ·····	(170)

第四部分 远程经理在行动

第二十一章	施乐公司的远程销售经理·····	(179)
第二十二章	国际纸业公司的远程项目经理·····	(186)
第二十三章	惠普公司的远程产品开发经理·····	(197)
第二十四章	惠好公司的远程高级经理·····	(205)

第一部分

远程管理的基本原则