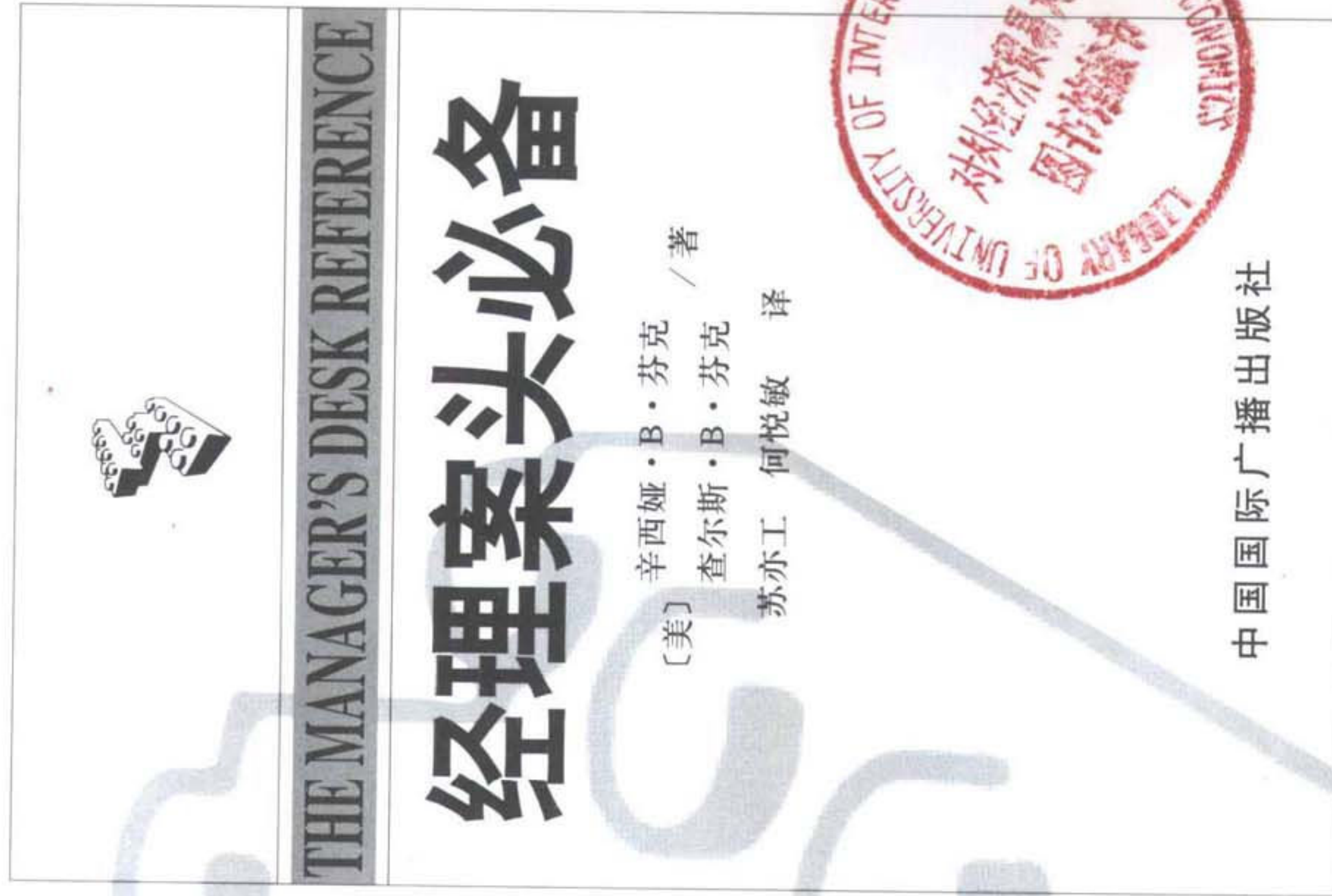




MANAGER'S GOOD BOOKS

职业经理精品译丛

乔继堂 吴绪彬 主编



## 《职业经理精品译丛》编委会

主    编：  乔继堂    吴绪彬  
编    委：  朱宇清    朱继东    包晓闻    李世跃  
            李晓梅    杨玉成    郑保华    袁晶明  
            晴    青    崔铁醴

版权支持：  Therese Mausser  
            Mario Santos

## 前 言

为了在一个充满竞争的世界中求得生存、繁荣和发展，各类企业都需要有优秀的主管、经理、行政人员和总裁。然而，尽管在任何企业组织中管理都是个极为关键的因素，许多处于管理者地位的人只受过很少一点或干脆没有受过管理方面的专业培训，即使那些具有管理学或人类行为学学位的人，也难以获得在今日复杂的企业组织中进行有效管理所需的所有信息和技巧。此外，在当今社会，企业组织的变化是如此迅速，这增加了经理们跟上信息技术、人类资源、法律政令、全球化趋势及其他专门问题上最新发展步伐的困难，而这些新发展对企业的影响是至关重要的。经理的职务既复杂又关键，它要求经理具有交流、提供咨询建议，或引导、有效进行外交活动或对事物进行敏锐判断、诚实不欺、善于组织、能承受风险及富于洞察力等多方面的素质。

商业咨询作为一项工业已对企业管理方面的需求作出了反应。确实，通过目前的畅销品排行表、流行杂志、专业类及贸易类杂志、各类内部通讯、报纸、研讨会、音像制品、网络版信息及广播电视节目中的论坛节目等，经理们已能获得极大量的有关管理的信息和建议，但忙得不亦乐乎的经理可能会被这么多的管理信息和新建议噎住，觉得难以消化。

《经理案头必备》一书旨在给经理提供一份有关管理方法的简明而全面的参考。其第一版出版于1989年，新版更新了原先的知识材料并加入了关键的、最新的论题，如如何对付艾滋病，如何对付管理上的新变化，如何管理残疾员工及吸毒酗酒者，如何防范、处理企业中的暴力现象，如何管理钟点工、临时工、偶雇工，如何对付企业组织结构调整，如何进行“亲情 - 友情”式管理等；它同时也提供并探讨了有关团队精神、质量监管、创新和民族问题的最新管理经验，以及有关管理问题的选择性信息以供专门参考阅读用。

此书是以我们作为工厂及服务性企业的管理咨询者的经验为基础而写成。15年多来，我们的顾客问及了有关管理的许多实际性、实质性问题 and 信息，我们将有关的管理资料分类并将其中最重要的理论、观念、策略及建议作了精选，在此以简易明了又具实际操作性的形式呈献给大家。

《经理案头必备》仅涉及有关如何管理员工的知识。其中不含有关财会、预算、计划、市场预测、计算机程序化及其他经理会碰到的问题。你能从中找到的主要是有关人类行为的知识，它有助于你处理同级、下级、上级、顾客、公众、媒体及其他你作为经理可能会遇到的人际关系问题。在许多情况下，你可从专题目录上找到你所需要的所有知识，你也可在每章最后所列的特别或交叉性的参考资料中查到有关问题的进一步知识。

此书亦可作为新任经理熟悉“管理”这一竞技场的起点参考书；或作为想更新其管理知识结构的企业主管、经理、总裁及行政人员的参考材料；或作为经理们处理日常管理问题、开始新的人员管理计划的一部策略性参考书。企业组织内部各方面、不管是内部还是对外部门的各层次的经理都会发现此书之

有用，此书同时还可作为管理学专业的学生或参加管理培训的学生的一部有用的工具书。

感谢协助写作此书、为此书提供建议及支持的有关人员和企业组织。首先，没有与无数顾客企业的有价值的接触，我们不会形成有关管理的这样完备的理论和实践知识。我们特别要感谢杰尔伯特·理查德先生，因为他以其智慧的展示和辅导，向我们提供了有关管理实践的理论性、应用性知识；还有杰姆·麦克卡迪，其独特的领导方式给我们创立了一种优于他人的极好管理模式：即通过迎合企业及其雇员双方的需要来管理；米歇尔·豪金斯，劳工法专家和受人尊敬的律师，他向我们提供了极有价值的有关管理方面的法律咨询；新新那提大学向第一作者提了有关公司领导性、行政性管理观念、实践的无数调查测试机会；克里斯丁·希尔特和特莱西·安德森以其丰富的知识帮助我们做背景调研；爱德里那·希基及AMACOM出版公司的其他编辑为此书创意并提供了编辑帮助。

最后，家庭成员对一个人的人生观、价值观、世界观上的影响也是不可忽视的。这是一本有关人们在特殊行业方面行为的书，我们的父母及孩子对我们形成有关人类行为的观念有极深极广的影响，这种影响亦已被编织进此书之中。感谢艾尔墨，你向我们强调了学习的重要性；感谢爱拉，你鼓励我们立下了写作的决心；感谢德罗，你富有朝气的智慧和公平意识影响了我们；感谢格雷格，我们分享了你的欢乐，例如你的热情和工作必须有乐趣的哲学观！

经理必须善于获取这种综合性的迷人的人类行为财产。

辛西娅·B·芬克

查尔斯·B·芬克

# 目 录

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 第一章 经理心态 .....                                  | 1  |
| 区分自信与不自信、有否进取心行为 / 自信交谈的几个因素 / 要求行为自信的一般场合      |    |
| 第二章 商业信函写作 .....                                | 8  |
| 商业书面材料写作步骤 / 什么时候需要写书面材料                        |    |
| 第三章 职业发展 .....                                  | 20 |
| 职业发展的需要 / 职务发展的个人策略 / 企业组织的职业发展策略               |    |
| 第四章 管理模式的变化 .....                               | 29 |
| 什么是管理变化 / 变化的原因 / 管理变化的重要性 / 对付变化的策略            |    |
| 第五章 员工督导 .....                                  | 35 |
| 如何开始督导 / 督导期前的准备工作 / 实施督导 / 督导的一般问题 / 优秀督导的性格特点 |    |
| 第六章 冲突处理 .....                                  | 43 |
| 工作场所发生冲突的原因 / 冲突有其积极意义 / 冲突中的沟通方式 / 处理冲突的几个要点   |    |

|      |                                                                    |     |
|------|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 第七章  | 咨询 .....                                                           | 51  |
|      | 什么是咨询者 / 为什么要用咨询者 / 征选咨询者的程序 / 挑选合格的咨询者 / 咨询者与你公司的关系               |     |
| 第八章  | 顾客服务 .....                                                         | 61  |
|      | 什么是顾客服务 / 为什么要强调顾客服务 / 谁是你的顾客 / 提供顾客服务                             |     |
| 第九章  | 工作的分派与授权 .....                                                     | 70  |
|      | 为什么要进行工作分派和授权 / 有效地分派工作 / 为什么有的经理工作分配失败 / 为什么分配工作会失败 / 有效分配工作的几点建议 |     |
| 第十章  | 残疾雇员 .....                                                         | 78  |
|      | 《美国残疾人保护条例》包含什么内容 / 必要设施 / 基本工作要求 / 聘用残疾人的过程                       |     |
| 第十一章 | 规范雇员 .....                                                         | 83  |
|      | 宣布工作场所纪律 / 建立严格的纪律约束制度 / 培训主管掌握纪律约束的方法 / 积累充分的处理材料 / 法律约束 / 申诉权    |     |
| 第十二章 | 企业形式的多样化 .....                                                     | 91  |
|      | 有关多样化几个方面的问题 / 多样化企业的优势 / 处理多样化时会遇到的陷阱和问题                          |     |
| 第十三章 | 雇员促进计划 .....                                                       | 100 |
|      | 发展并实施雇员促进计划 / 联合实施计划                                               |     |

|       |                                                             |     |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 第十四章  | 工作场所的道德标准 .....                                             | 109 |
|       | 道德的作用 / 职业道德规章的普及 / 建立道德计划 / 道德促进政策的实施                      |     |
| 第十五章  | “ 亲情 - 友情 ” 式管理 .....                                       | 115 |
|       | 亲情友情式管理是时代趋势 / 关注家庭趋势对企业的影响 / 家庭和医疗性请假条例 / 公司中的亲情友情式管理      |     |
| 第十六章  | 反 馈 .....                                                   | 122 |
|       | 为什么要考虑反馈 / 宣布公司期望或直言要求 / 给别人反馈意见 / 向别人征求反馈意见                |     |
| 第十七章  | 发明和创新 .....                                                 | 130 |
|       | 什么是创新式管理 / 创造性人才的性格特点 / 创造过程的具体步骤 / 进行创造活动的工具 / 有关管理创新活动的建议 |     |
| 第十八章  | 多元文化间的沟通 .....                                              | 138 |
|       | 文化差异的主要表现 / 提高与不同文化背景的人交流的能力                                |     |
| 第十九章  | 面谈技巧 .....                                                  | 147 |
|       | 征聘面谈 / 工作表现嘉奖面谈 / 咨询性面谈 / 离职面谈 / 面谈过程                       |     |
| 第二十章  | 倾 听 .....                                                   | 156 |
|       | 倾听的过程 / 一般性的倾听问题 / 改进倾听能力的方法                                |     |
| 第二十一章 | 会 议 .....                                                   | 162 |
|       | 会议普遍存在的问题 / 开会的原因 / 成功的团体会议                                 |     |

的特征 / 领导者的作用 / 专门技巧

第二十二章 辅导 ..... 173

辅导的好处 / 异性辅导的问题 / 培植公司的辅导工作

第二十三章 激励机制 ..... 178

激励的概念 / 影响动机的工作和公司因素 / 激励方法

第二十四章 谈判 ..... 186

谈判的类型 / 谈判准备 / 确定你自己的目标 / 培养正  
确的态度和气氛 / 进行谈判 / 谈判的特定形式 / 选择  
性解决纠纷方式

第二十五章 企业内外关系网 ..... 199

关系网的类型 / 建立关系网的目的 / 营建关系网的方  
法 / 营建关系网的可与不可

第二十六章 企业文化 ..... 206

为什么要关注公司文化 / 公司文化的成份 / 管理公司  
文化 / 新的企业文化

第二十七章 新雇员的归属化 ..... 213

公司迎新 / 部门及岗位迎新

第二十八章 半工、临时工管理 ..... 219

偶尔雇用的员工之普及 / 公司为什么要用偶尔雇用的  
员工 / 对公司的利弊 / 非正式工的有效使用

第二十九章 员工工作表现评价 ..... 226

谁应评价工作表现 / 360度评估 / 同行评估 / 表现评

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 估的技巧 / 工作表现评价中的问题 / 所需文件 / 法律上的考虑 / 工作表现对话：向员工反馈意见 / 非正式评估             |     |
| 第三十章 公司政治 .....                                                        | 240 |
| 第三十一章 登台亮相 .....                                                       | 246 |
| 克服焦虑，树立信心 / 把材料组织好 / 开始发言 / 选择适当的语言 / 运用视觉性帮助 / 对付提问                   |     |
| 第三十二章 项目管理 .....                                                       | 260 |
| 企业对项目管理的强调 / 职能管理与项目管理的区别 / 管理一个项目的步骤 / 项目经理所需的技巧                      |     |
| 第三十三章 公共关系 .....                                                       | 266 |
| 与媒体的关系 / 社区关系 / 顾客关系 / 雇员和劳工关系 / 金融关系 / 政府关系 / 危机管理 / 公共关系专家           |     |
| 第三十四章 质量管理 .....                                                       | 276 |
| 什么是质量 / 质量不佳的成本损失 / 质量观念的复活与W.爱德华·戴明博士 / 提高质量 / 质量控制过程中的陷阱——戴明博士的“障碍论” |     |
| 第三十五章 征选新雇员 .....                                                      | 287 |
| 征召的几个过程 / 审选申请材料                                                       |     |
| 第三十六章 性骚扰问题 .....                                                      | 299 |
| 什么是性骚扰 / 为什么你必须负责 / 性骚扰事件的性质 / 过时的管理态度 / 有关处理性骚扰事件的建议                  |     |

|       |                                                                         |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 第三十七章 | 压力管理 .....                                                              | 307 |
|       | 压力效应 / 压力的来源 / 压力的表现 / 压力管理策略                                           |     |
| 第三十八章 | 酗酒及毒品依赖 .....                                                           | 319 |
|       | “工作场所禁毒条例” / 滥用毒品、违禁药物的成本 / 毒品测试 / 对毒品测试的反应                             |     |
| 第三十九章 | 团队建设 .....                                                              | 325 |
|       | 团队建设的目标 / 团队建设程序 / 高效率团队的特点                                             |     |
| 第四十章  | 裁员和企业缩减规模 .....                                                         | 339 |
|       | 雇主意志原则 / 裁员心理学 / 实施裁员 / 处理裁员事宜的建议                                       |     |
| 第四十一章 | 时间管理 .....                                                              | 348 |
|       | 普通时间强盗 / 个人性格中的消极面 / 时间管理措施                                             |     |
| 第四十二章 | 培训 .....                                                                | 358 |
|       | 作出培训决定 / 如何挑选外部培训项目 / 挑选一个外部机构去你公司内培训 / 与公司内部培训部门合作 / 培训的优缺点 / 作为培训者的经理 |     |
| 第四十三章 | 减员 .....                                                                | 369 |
|       | 减员的积极和消极后果 / 减员的原因 / 控制减员的策略 / 离职面谈                                     |     |
| 第四十四章 | 工作场所的暴力 .....                                                           | 379 |
|       | 工作场所犯罪的普遍性 / 工作场所暴力的原因 / 工作场所暴力引起的损失 / 预防措施 / 暴力现象管理措施                  |     |

# 第一章 经理心态

经理须自信从容。这意味着能坚定地站在自己的立场上，既无自我焦虑又不否定他人的权力。在露面或需捍卫自己地位的场合、代理一个部门或工作团队与人谈判、或在给人做工作评估或接受别人对自己工作的评估时，你必须能自信地交谈。企业中的许多场合需要从容交谈的技巧，比如与同事、下级、上级、顾客、供货商、竞争对手或媒体相处时。有从容交谈的能力显示了经理的权威和效率，这是区分经理是会得到别人的尊敬还是被人欺骗利用的关键。

## 区分自信与不自信、有否进取心行为

有些人实际上并不直率，行事含糊，过于机巧，却自认为自己很自信；有些则以粗率鲁莽和行事不周来显示自己的“自信”，所以，这就不仅仅是害羞的人需要培养自信的技巧了。过于冲动的人与过于专制的人都可从这一点上获益：即以培养一种自信的心态来代替其过于进取的谈话方式。自信从容是一种介于不自信和过于进取行为之间的行为姿态。要更好地理解这一点，可将不自信为和过于进取行为作以下比较：

## 不自信行为

- 常使用非直接性（躲闪性）的谈话方式
- 说常与自己真正想的相反
- 缺乏诚实性
- 否定自己的权力和感情
- 使自己感到消极

## 自信行为

- 善以直率的谈话方式对付圆滑者
- 直率说出自己的感受
- 诚实不欺
- 善于平衡自己和他人的权力和感情
- 使自己和别人都感觉积极向上。

## 过于进取行为

- 使用直率但不周全的谈话方式
- 夸大自己的感受
- 诚实中带有野蛮和冒犯人的东西
- 否定别人的权力和感情
- 使别人感到消极

# 自信交谈的几个因素

要乐观自信，经理在视觉上、声音上、用辞上所发出的信息都须一致，必须看起来自信、声音能显示自信，同时运用自信的语词。以下是要达到以上几方面的行为指导：

## 自信的视觉因素

- 眼光接触——眼光须直接并稳定。在谈一个观点时请不要把目光移向别处，也别发呆。
- 脸部表情——须放松但认真严肃。不要一脸怒相或皱眉；不要微笑或格格大笑。
- 姿势——须自然并放松。不要砸拳头或用手指直指；不要拧手或烦躁不安。
- 态度——须是公事公办的。不要过于亲密或懒散消极。

## 自信的声音因素

- 音量——须中等平和的，不要喊叫或喃喃而语。
- 说话速度——须中等。别说得太慢以显示自己的不确定心理；也别说得太快以显示自己的紧张或过于进取心态。
- 声音——须是坚定的、直率的、诚实的、冷静的。别使用愤怒、讥讽、激动或不感兴趣的声音。
- 流畅度——须说完整的句子而别老插进“嗯”、“啊”、“OK”、“可能”、“你知道”等词。

## 自信的语辞因素

- 声明必须直率、清楚、简洁。
- 句子须完整。
- 避免使用强化词如“极其”、“非常”、“不可思议”等。
- 避免使用限制性词如“某种”、“某类”、“某种程度上”或“这只是我的意见”等。
- 避免使用评估性或侮辱性词如“愚蠢”、“懒惰”、“粗鲁”、“自私”等。

## 要求行为自信的一般场合

要求能自信地交谈的特殊场合很多也很复杂，但你会面临的大部分场合主要有以下四种：

- 1．提要求时
- 2．说“不”时
- 3．提出批评时
- 4．接受批评时

显不自信要求在视觉上、声音上、用辞上保持态度的一致性，这一指导原则适用于以上四种要求保持自信的场合。以下是给面临这四种场合的经理的特别建议：

### 提要求时

提要求的最好方式是询问，而不是暗示、强求、暗中之控制。暗示通常是无效的，因为它显得含糊不清、过于机巧，它们常不被察觉，或被察觉了也会很容易受到忽视。以暗示形式而表达的要求常不会受到认真对待。另一方面，想命令谁去干什么常会导致产生抵触情绪。当你发出强制性的命令时，别人常会憎恨自己迫不得已去服从，而憎恨常会导致愤怒、敌意和故意的破坏。操纵别人干什么等于剥夺了别人的选择权，从长远来说，将会给你带来卑鄙、不正直的坏名声。

提要求时的自信态度是直率地、有针对性地问别人你是否可得到你想要的什么。直率提出要求，意味着你会对自己所提的要求负责，并允许别人选择是接受还是拒绝。显然，直率的方式会更有效。自信地提要求意味着表明你的需要，从而请求对方给予一个行动或一个理由。例如，一名雇员想同其同事换

个班，可说：“琼，我下星期六上午得上班，你下下星期六有班，能跟我换一下吗？我外甥女要结婚，我想去参加她的婚礼。”如果这一要求是诚实的便易被接受，然后表达一下你的感激之情并讨论一下安排就是很必要的。如果请求被拒绝，也要做个宽容的遭拒者，别表露自己的恼恨并要克制自己产生对人的不良评价。

### 说“不”时

自信的一个基本要素，是有能力拒绝别人的要求。有些人在说“不”时常难以启口，于是他们干了好事又恨它，或感受到了责任的困扰；有些人则以暗示、抱怨、欺骗、哀怨或责备的方式说“不”，这是不自信的表现。武断的人在不乐意地对待别人的请求时会显得暴躁甚至出现谩骂现象。自信从容的人则会毫不犹豫地直说“不”，并且不会加上长长的解释词和道歉话，他们不会陷入歉意感，或有被迫、被诱使去进入答应别人要求的圈套的感觉。对别人提出的换班请求，一个自信的答复该是这样：“不，爱伦，我下星期六无法与你换班，我有外地来的客人要接待，以后你需要换班时或许我能帮上忙的。”

### 提出批评时

经理常须对别人的行为或工作表现提出批评。作为一名积极自信的经理，在批评别人时能保持坚定而公正是其优秀品德的最好显示，重要的一点是在对接受批评的人表示委婉和同情时要显得直率、明了并诚恳。许多经理在批评别人时感到为难，常无法很好地把握分寸。意志薄弱的经理常拖延或避免给人批评，或者采用暗示或嘲讽、或让别人替他去作批评的方式；专制的经理会在别人面前公开表露他对被批评者的轻视，

不给被批评者任何解释的机会而愤怒地斥责攻击他，或不给被批评者保持其脸面的机会。

建设性的批评最好是描述一下所发生的问题，指出为什么它是个问题，然后提出具体的纠正要求，开诚布公地与之讨论制订一个改正的方案。例如，一位自信的经理会这样表达他的批评：“里奇，你写的这份报告中市场计划部分不够详细，你知道没有足够的材料便无法作出能获得批准的销售预算。你能否把这一部分重写一下，把你的所有市场销售计划及其时间安排都增补进去？”然后针对有关问题的对话便可进行下去，经理可问：“你知道我需要的是什么呢？你能在星期五之前交给我吗？”以这样直率、自信的方式提出批评有许多好处，因为它有针对性，能使纠正变得比较容易，这避免了评价和当面点出被批评者名字，它处理的是与工作有关的行为而不是别人的隐私，它鼓励的是双向交流以增进相互理解并促使问题得到改变，使批评双方都能避开吹毛求疵倾向而产生积极乐观的氛围，由此所批评的问题便有可能得到解决。

### 接受批评时

自信的一个基本因素是在接受批评时，能明白每个人都会犯错误，并能认真接受别人对自己的批评并设法改正自己的错误。一个自信的人能不加防卫地倾听别人对自己的批评，能客观地对待这个批评并建设性地处理这个问题。不自信的人在接受批评时则会抱怨别人、哭泣、为自己辩护、找借口或陷于自怜状态。过于自信者对待别人批评的方式则会是进行自卫性争辩、抵制批评、憎恨批评者，以及顽固坚持错误不愿改正等。

自信地接受批评的方式主要有以下几点：耐心听取意见，虚心理解批评内容，对有关问题的要点或例子提出问题以便更