

中欧—密歇根创新管理译丛

巅峰表现

——如何实现高绩效的五项准则

Getting Results

Five Absolutes for High Performance

克林顿·O·朗格内克(Clinton O. Longenecker)

杰克·L·西蒙内提(Jack L. Simonetti) 著

李 鹏 魏 红 译

上海交通大学出版社

John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目 (CIP) 数据

**巅峰表现：如何实现高绩效的五项准则/朗格内克等著；李鹏等译. —上海：上海交通大学出版社，2002
(中欧—密歇根创新管理译丛)**

ISBN 7—313—02937—3

I. 巅... II. ①朗...②李... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095423 号

巅峰表现

——如何实现高绩效的五项准则

朗格内克等 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话：64071208 出版人：张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本：787mm×1092mm 1/20 印张：9.6 字数：152 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印数：1—7050

ISBN7—313—02937—3/F·412 定价：28.00 元

版权所有 侵权必究

Getting Results: Five Absolutes for High Performance

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc. , A Wiley Company.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc. , 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: <permreq@wiley.com>.

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

克林顿·O·朗格内克：Toledo 大学工商管理学院‘Stranahan 管



理学杰出教授”。他的主要教学和研究领域是领导能力、人力资源管理、组织发展，以及组织问题解决方案。朗格内克博士已发表了 80 多篇论文，他的研究成果广见于各种专业及学术出版物，其中包括《斯隆管理评论》、《管理经理人协会》、《组织动力学》、《商业道德期刊》、《战略决策》、《工商视野》、《华尔街杂志》。在其学术生涯中，曾因教学和研究工作表现出色而七次获得嘉奖。他拥有广泛的国际商业经验，曾在俄罗斯、波兰、匈牙利、巴巴多斯、海地以及津巴布韦的公共部门和私营机构任职。

朗格内克博士是一位活跃的管理咨询顾问、培训师和经理教练，他的客户不仅包括各类财富 1000 强的制造与服务性企业，还有不少新兴的、处于创业阶段的企业。他和他的合著者杰克·西蒙内提经常在全美各地讲授管理培训课程。他们曾被称为“两个活跃于各类研讨会、最具活力和真知灼见的主讲者”。朗格内克博士还执教于密歇根大学商学院，讲授经理人员培训课程。他担任多家公司的董事，还是一位活跃的社区工作者。



1984 年,朗格内克获得了宾夕法尼亚州立大学组织行为学的博士学位。他是 Toledo 大学管理专业的 MBA(1978)和市场营销专业的管理学学士(1977),杰克·西蒙内提曾是他的老师和辅导员。朗格内克博士的电子邮件地址是:

clinton.longenecker@utoledo.edu

杰克·L·西蒙内提:



自 1980 年以来一直担任密歇根大学商学院副教授职务,负责经理人员培训。西蒙内提博士还是 Toledo 大学的管理学荣誉教授,他在任职期间因教学成绩突出曾多次获得表彰。为此,Toledo 大学工商管理学院于 2000 年特别设立了杰克·西蒙内提教学奖,用以奖励在教学方面卓有成绩者。西蒙内提博士的教学和研究方向包括人力资源管理、领导能力、团队合作以及组织变迁。他曾在美国及海外的各类核心商业与管理期刊上发表了 100 多篇论文,其研究成果也被广泛引用。西蒙内提博士还是密歇根大学商学院系列丛书——《面试战略:如何招聘优秀员工》一书的合著者。

在投身学术之前,西蒙内提曾服务于 BF Goodrich 公司,负责人力资源管理和员工关系工作,获得了大量的实务经验。通过与各类美国和外国的公共及私营机构的合作,他积累了广泛的咨询顾问和经理培训经验。西蒙内提博士现在投身于一家新成立的从事 e-learning 的合资公司,这家公司由



密歇根大学商学院与伦敦金融时报知识公司合作创办,现正在开发一套名为“如何使你自已成为一名经理人”的 CD-ROM e-learning工具。

西蒙内提于 1972 年获得肯特州立大学管理专业的博士学位。他是印地安纳大学管理专业的 MBA(1966)和 Akron 大学工业管理专业的理学士(1965)。他的电子邮件地址是 :simoform@aol.com

作者热忱欢迎各位读者通过电子邮件与他们交流有关组织方面,以及运用本书方法而获得成功的经理人的真实案例。

译者简介

李 鹏：毕业于上海大学社会学系，复旦大学法律硕士(JM)在职研究生，具有多年人力资源管理工作经验，现任某著名跨国消费品公司高级人力资源经理。电子邮件地址是 :five_absolutes@yahoo.com.cn

魏 红：上海财经大学工商管理硕士(MBA)，长期从事零售管理工作，现任某外资大型建材连锁集团采购中心部类副经理。

《中欧—密歇根创新管理译丛》序

最近,英国出版的具有广泛社会影响的《全球 MBA 就业指南》,公布了 2001 年全球最佳商学院名单。这是对约 200 家著名国际企业(其中管理咨询公司占 35%,金融服务企业占 24%,工业企业占 23%,科技企业占 18%)的调查结果。密歇根大学商学院列入美国 20 所最佳商学院的第 11 名,中欧国际工商学院列入亚太地区 10 所最佳商学院的第 5 名。而最近在世界著名媒体《金融时报》全球前 50 名 EMBA 课程的评比中,我们名列亚洲第 2 名,全球第 29 名。现在两个商学院合作出版《中欧—密歇根创新管理译丛》,毫无疑问,这是一件非常有意义的事。

既是译丛,当然这些著作都是密歇根大学商学院学者们的研究成果。这些成果是在对 5 000 人次短期培训课程的企业管理人员进行一次问卷调查之后,对被调查者所罗列的最希望得到解决的 45 个问题的回答。所以,这些著作非常具有针对性,因而也就有了巨大的实际价值。我们现在把它们翻译成中文,一方面可以使广大读者及时掌握经济发达国家最近的企业管理经验 and 动向,另一方面,也是给我们自己擂响前进的战鼓:与世界一流商学院相比,我们还有着相当大的距离,什么时候我们才能有自己的研究成果和著作呢?中欧国际工商学院,加油!

这些著作有一个重要特点:“困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。”



这既是调查和研究的结论,同时,它也突显了一个十分重要的管理原理:管理必须与时俱进,不断创新。

毋庸赘言,这些著作讲的都是美国的情况,中国的文化传统不同,发展阶段不同,所以读者必须结合自己的情况加以分析。有些具体做法,可以直接“拿来”运用,更多的情况是无法照搬的。但是毕竟人家是先进生产力的产物,我们要善于透过他们那些具体做法看到背后隐藏着的科学原理。把经济发达国家先进的科学原理与当代中国的具体实践相结合,创造我们自己的企业管理措施,这应是提高我国企业竞争力的正确之路。

有话则长,无话则短,打住。

2001 年 10 月 8 日于

五乐斋

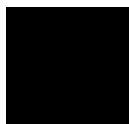
谨以此书献给

我深爱的妻子和最佳生活伴侣，辛迪；我的孩子们，克林特、香农和斯蒂夫；我的父母双亲，小克林特和丽塔；我的亲人查克和吉尼；他们使我懂得了信任、家人、正直和热情是多么的重要。

我的妻子朱迪，一位伟大的母亲和祖母；我的儿女们，林恩、马克、特里和保罗以及他们的爱人；我可爱的孙子和孙女们；我的父母和家庭，他们给了我莫大的帮助和支持。

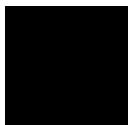
原丛书简介

21 世纪的经营管理者将面临最严峻的商业挑战,如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出呢?来自密歇根大学商学院的著名学者基于多年的创新研究与公司咨询经验,将为您提供最前沿的管理理念和最实用的管理工具。本丛书着重探讨企业所面临的最紧迫的问题,并提供最具创新精神的解决方案。



目 录

原书总序.....	1
前言.....	1
概要.....	1
第 1 章 业绩为先.....	1
第 2 章 准则一 建立认同感,明确组织目标.....	11
第 3 章 准则二 准备战斗:为您的团队配备工具、才干和 技术	37
第 4 章 准则三 增进绩效:营造争创佳绩的氛围.....	66
第 5 章 准则四 架设通往成功之桥:培养人际关系.....	93
第 6 章 准则五 保持音调和谐:不断更新与发展	121
后记 付诸行动.....	149



原书总序

欢迎阅读密歇根大学商学院创新管理丛书。本丛书着重探讨企业经营所面临的急需解决的问题。这同时也是密歇根大学商学院所尝试的一系列活动的部分。我们希望通过各种形式,如研讨会、调查研究、交互式遥距培训、印刷物和媒体等,创造和分享管理知识。

正是这样的创举与努力点燃了我对密歇根大学商学院的爱恋之情。我毅然于 1984 年加盟该校。在我报到的第一天,我就深深地被她吸引了:高质量的研究、闻名遐迩的 MBA 课程以及卓越的经理人培训中心。这是一所致力于前沿研究、创新教学及大胆实践的学校,同时也是一所能将创新思维转变成有形成果的学校。

密歇根大学商学院创新管理丛书就是这样的有形成果之一。其问世尚有一段不为人所知的有趣历史。每年参加我们短期培训课程的人次多达 5000。在我们设计的一次问卷调查中,我们要求被调查者写出他们所面临的最大挑战是什么。此后的某一天,行政主管露西·秦交给我一份材料,其中列出了被调查者所罗列的最希望得到



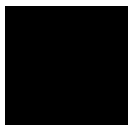
解决的 45 个问题。这些问题各具特色,有的涉及如何创业,有的涉及如何克服个人压力。其范围之广,使我看到了潜在的价值。困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。于是,我兴冲冲地跑到 Jossey-Bass 出版社,与我的朋友探讨出版的可能性。探讨的最终结果就是今天呈现在读者面前的密歇根大学商学院创新管理丛书。

本丛书共有九个分册,每一分册都是一个独立的主题,但合起来就构成一套完整的管理工具,涉及企业经营的各个职能领域,如战略、人力资源、财务、会计和生产经营等。本丛书借鉴了密歇根大学的跨学科研究成果,然而,每一本书都力求深入浅出,使经理人能迅速加以运用。认真阅读的读者一定会发现,本丛书将使您和您的组织变得与众不同。

罗伯特·E·奎因

咨询顾问

密歇根大学商学院 M. E. Tracy 杰出教授



前言

本书旨在让您审视目前自己在管理方面的优势和不足,并考虑如何改善您的工作绩效和管理倾向以取得更佳业绩。用一位在金融服务领域高层任职的成功人士的话说就是:“如今工作繁杂,加之节奏快捷,以至于我常陷入事务堆中而忘记自己作为管理者的角色……我知道,若任其发展而不认真考虑现在正在做什么以及做得如何,我的绩效和创造能力将大为下降。”

为了实现上述目的,我们对现代企业和经理人的成败原因作了长达 20 年的研究分析,本书即建立在这一研究成果和经验的基础之上。此间我们曾有幸在不同行业的许多全球顶尖的公司工作,为其提供咨询并进行相关研究,同时也曾为一些力图走出困境(甚至已濒临绝境)的企业提供过诊断和咨询意见。我们会亲眼目睹经由管理层的有效运作而使企业活力焕发、气象更新并最终获得巨大的成功,也曾亲身经历由于组织和管理上的失误所引发的士气低落、焦虑不安、极度不满甚至彻底崩溃。



综观以上经历,我们发现,成功的组织和管理者都具有一些共性,这与失败者形成鲜明对比,这些差异集中体现为能否运用各种最基本的管理手段获得更好的业绩。这些基本手段通常都要求管理者在企业经营过程中不仅自身表现超凡,而且能够与员工有效共事,并通过他们完成任务。我们可以断言,经理们若想取得佳绩,必须在上述两方面表现出色,否则他的事业就可能会遭受挫折。

由此我们认为,在当前的经营活动中,企业和经理人都应更加注重成果,即以成果为导向。同时我们确信,经理人的根本责任在于通过能创造价值的经营活动来满足顾客的需求,从而为股东带来价值。然而,前所未有的变化和竞争日趋激烈的全球市场对我们创造佳绩构成了巨大的压力。这一挑战要求管理者和领导者懂得如何思考并带领企业和员工朝着正确的方向前进。本书将与您分享我们的研究成果,通过案例分析、自我测评、互动练习和实战模拟等方式帮助您提高能力,创造更佳业绩。

本书的读者对象

本书是为那些希望同时提高自身及下属员工绩效的经理们编写的,它适合各层次的管理者阅读。如果您是一名新任经理,本书将指导您如何成为一名完全以成果为导向的管理者。如果您是一名资深经理,您可以利用本书对自己目前的管理方式作一回顾和评估,以确定在哪些方面需要改进以提高绩效。如果您是一名高级管理人员、企业家或咨询顾问,您可参照本书所介绍的以成果为导向的方法以建立一支高绩效的管理团队,或将其作为一项策略,创造一个更富绩效的组织。如果您想提高自己的管理绩效,为企业创造更多的价值,本书将为您提供许多行之有效的方法和构想,帮助您和您的员工改善工作绩效。



本书的体系结构

尽管本书建立在广泛的研究基础之上,但它是根据商务需要而组织编写的,而非供进一步的学术研究使用。第1章阐释了本书的主题:作为一名经理,若要提高业绩,首先必须严格遵循成功管理的几项基本准则。同时必须清醒地认识到,要想在事业上获得持续发展并取得成功,个人能力的提高决非可有可无,它也是组织发展的必然要求。随后五章内容介绍了诸多这方面的方法、技能并提供了一些互动练习以说明高绩效的经理人如何提高他们的工作绩效以取得更佳业绩:

1. 建立认同感:明确组织目标
2. 准备战斗:为您的团队配备工具、才干和技术
3. 增进绩效:营造争创佳绩的氛围
4. 架设通往成功之桥:培养人际关系
5. 保持音调和谐:不断创新与发展

对本书所阐释的一些概念作深入的思考,认真回答练习中的问题并将这五项管理准则应用于工作和生活中,将有助于您从本书中获得更大的收益。

致谢

首先我们要感谢鲍伯·奎因的远见卓识,在他的主持下我们有幸参加了密歇根大学商学院创新管理丛书的编写工作。同时我们要感谢 Jossey-Bass 同仁所做出的努力,尤其是赛德里克·克拉克和拜伦·斯克尼德,他们都是创造佳绩的高手。另外还要特别感谢珍妮·伍德华德和编辑希拉里·鲍尔斯,他们的指导和建议对于本书