



您为此书添加的 KINDLE 笔记:

## 格鲁夫给经理人的第一课 (中信商业经典) (中信十年畅销经典)

作者: 安迪·格鲁夫、巫宗融

免费 Kindle 极速预览: <http://z.cn/60wtD0l>

### 76 条标注

标注 (蓝) | 位置 309

及早发现、及早解决 所有的生产流程都有一个共通的特性，就是原料在流程中会变得越来越

标注 (蓝) | 位置 314

我们应该谨守“及早发现、及早解决”的准则，如此我们便能在生产流程中价值最低的阶段修正

标注 (粉) | 位置 341

假设为了达到你的每日生产目标，你共设计了5项指标。那么这5项指标应该是些什么呢？或者可以这样问，你每天早上踏进办公室时，最想马上知道哪5项

标注 (粉) | 位置 546

经理人的产出 = 他直接管辖部门的产出 + 他间接影响所及部门的

标注 (粉) | 位置 576

会有这样的疑惑，部分是由于我们未能将活动和产出进行明确的区分。“活动”是我们日常真正在做的事，看起来有些烦琐；而“产出”则是我们的成就，与活动相比，当然就显得重要得

标注 (粉) | 位置 614

事情永远做不完。就像家庭主妇一样，经理人永远有忙不完的事—永远有更多的事要做，永远有更多事应该做，要做的事也永远超过你所能负荷的极限。经理人必须有同时处理数件事情的能耐，此外，还得知道何时该转移注意力，把精力放在当时最能促进整个组织产出的活动上。换句话说，他必须了解哪些活动有最高的杠杆

标注 (粉) | 位置 651

将目标明确地与部属沟通，加上告诉部属有效率的办事方式，正是“授权”能否成功的关键

标注(粉) | 位置 658

决策基本上可分为两种，第一种是“未雨绸缪型”——像之前提到的资本支出授权，我们将公司资源依据未来将要进行的事情作适当分配；第二种是“亡羊补牢型”——这种决策是为应对公司中可能正在产生或是已经产生的某种问题——从品质管理有了瑕疵，到某个员工想离职。非常明显，你对一件事情了解的程度将会影响你的决策，这便是为什么收集信息对一个经理人如此

标注(粉) | 位置 699

要达成高杠杆率，大致上有以下3种情况：1. 当一个经理人可以同时影响很多人时。2. 当一个经理人一个简单的动作或一段简短的话，可以对别人产生长远的影响时。3. 当一个经理人所提供的技术、知识或信息，会对一群人的工作造成影响

标注(粉) | 位置 710

所以，为了提高管理活动的杠杆率，你一定得把“时效”的重要性

标注(粉) | 位置 714

经理人每次传授知识、技能或其价值观给部属，都会是高杠杆率活动，尤其当这些人再将他们所学到的传授给其他

标注(粉) | 位置 733

事实上，拖延决策经常等于作了一个错误的决策。绿灯不亮就表示仍旧还是红灯，而整个组织的工作可能因为拖延决策而停顿。从以上的例子可知，“愁云惨雾”和“举棋不定”这两种经理人都会有很高的负杠杆率。如果只是业务培训没做好，再糟也只不过是重新开办培训课程。但如果是士气不振或是拖延决策这样的情况就难救了，因为它们对一个组织的影响极为广泛又

标注(粉) | 位置 737

上级干涉是另一个常见的负杠杆率活动。这种情况通常是经理人利用他们的职权或经验，过度参与部属的工作，因此剥夺了部属实际执行的机会。举个例子，一个资深的经理看到一项指标显示了一个不好的趋势，于是他设计好一套详细的活动方案交给原先应该负责的人——这就是上级干涉。通常来说，上级干涉表示上级用了太多技能性的指令（不管他是不是真的懂）。负杠杆率的产生来自于这样的情况发生得太频繁时，下属可能因此变得像缩头乌龟一样畏首畏尾，渐渐失去了解问题的直觉，并转而求助其上司。因为在这样的循环下，整个组织的产出必将减少，上级干涉理所当然地便是负杠杆率

标注(粉) | 位置 751

管理的艺术便在于如何在那么多看来都很重要的活动中，挑出一两项甚至三项最重要的，然后全心全意地去做。对我而言，留心顾客的抱怨具有极高的杠杆

标注（粉） | 位置 757

授权人”和“被授权人”的关系间有一个必要条件：这两者必须有相同的信息基础，以及在工作开展和解决问题上有一套彼此认同的方法。这个必要条件经常被忽略。如果这两者间没有一些相同之处，那么只有另定繁文缛节，这个“被授权人”才有可能成为称职的代理人，但就像我们在谈“上级干涉”时提到的，繁文缛节通常会降低活动的杠杆

标注（粉） | 位置 764

你必须确定自己在做什么，并且避免若有似无的授权。如果你的被授权人猜不透是否自己已被授权或不明白被授权的范围，将会有极高的负杠杆

标注（粉） | 位置 766

没有完备监督计划的授权等于渎职。你绝对不能完全地抽身，即使你已经授权，你还是得负成败责任。全程监督整个被授权的案子是确保结果尽如人意的唯一方法。监督不是干涉，而是通过不时的检查，来确定活动的进行一如

标注（粉） | 位置 809

多数人只是把日程表当成储存“该做什么事”的仓库：有人扔过来一件事，告诉一位经理某日某时该做什么事、该开什么会，然后这些事情就马上显现在他的日程表中。这样实在是非常被动。为了能对时间有更好的掌握，经理人应将日程表当成用来规划生产流程的工具。主动地找出限制步骤，然后再将其他较不重要的活动安插进去。在把日程表当成生产计划工具之前，你必须明确两点：首先，你必须活用日程表。在排定了“一定要在某个时间做”的事情后，再让“很重要但时间上较有弹性”的事项插进空隙。其次，对于超过你工作负荷的事，你必须说“不”！在一发现某事做不了时就说“不”是很重

标注（粉） | 位置 838

管理杠杆率中有个重要变量是“部属的人数”。如果部属人数不够，很明显，经理人的杠杆率就会降低；而如果太多，同样也没有效率。根据经验，如果负责“带人”是这个经理人的主要任务，那么他大约应有6~8个部属。3~4个太少，而10个又太多。这个数字是得自于以经理人大约在一星期内需要花半天时间在一个部属身上为条件计算的。（如果他在一个部属身上一周花上两天，可能就会有“干涉”之名；而如果一个部属只分到一个小时，那么在会面时他可能连正事的边都沾不上。）这个“6~8个部属”的配置适用于传统组织架构中负责“带人”的经理。那么属于决策支持的技术顾问又该有几个部属？就算他连个助理都没有，他事实上还是有部属——比如他服务的内部客户。想想看，这些内部的部门可能一周内就要花掉这个顾问半天以上的时间，与他讨论如何规划、协调等等，因此当然可以算成他的部属。所以，不管是分层级的经理还是咨询顾问，都应该切记这个“6~8个部属”的

标注（粉） | 位置 855

经理人的工作最好像制造工厂（预测生意，作好准备），而不是修车厂（只能等着生意上门）。你应该尽量避免走走停停或是被紧急情况干扰的情形。当然，意外在所难免，但我们应能通过组织在这个黑箱上“开窗”的方式，看出哪些事情可能会在未来造成麻烦，找出这些定时炸弹。你大可以在适当时机设法解决问题，而不是等到危机出现时才一脸茫然，

标注（粉） | 位置 870

解决良方 在此我要献上解决良方。我们可以应用生产管理的概念——“标准产品”来解决此一困扰。制造商供应标准产品，同样，在管理工作上，你也可以针对经常碰到的问题准备好标准答案。通常，经理人的“顾客”——他的部属或其他部门的人，不会一天到晚总有新问题；因此，如果经理人能设法将常见的问题归类，并准备好答案，便能减少处理问题的时间。当然，既然能准备好答案，就表示经理人可以将其授权给其他下属来处理。除此之外，我们也可以运用先前提到的“将类似的事情集中在一起做”的生产管理准则。很多问题可以留至部门会议或是“一对一”会议时再一起处理。如果这样的会议按时举办，当你要求部属将问题集中到开会时再提，他们应该不会向你抱怨。如此你便能减少不少干扰。此外，运用“指标”——尤其是长期以来建立的指标，也可以减少经理人处理干扰的时间。回答一个问题的快慢，取决于他要花多少时间找到相关的信息。如果这个经理人已建立了一个数据库，他便不会在每次有人丢个问题过来时，忙得

标注（粉） | 位置 884

这个问题的关键是：你的顾客也是有事才来相求。但你可以想办法避免干扰，化不规律的为规律。为他们提供一些多元的“就诊途径”（诸如开会或找个特别的时间），来处理他们的问题。在此我们学到的要点是：“建立起处理问题的模式”。在制造生产上，“化不规律的为规律”是非常基本的准则。这也是处理那些让你效率降低的干扰时可以用上

标注（粉） | 位置 895

会议是从事管理工作必经的媒介。你绝对无法避免开会，但你能让会议更有效率。以上提到两种不同经理人的职责，也因而造就出两种不同性质的会议。第一种是关于知识技能与信息交流的，我们称之为“过程导向”会议，通常属于例行性的；而第二种则是为了解决某些特定的问题，我们称之为“任务导向”会议，在这样的会议中，通常会有一些决策产生。这种会议举行的时间不定期，因为我们很难预测在什么时间、什么环节会

标注（粉） | 位置 906

一对一会议通常是由经理人召集他的部属召开的，这也是维系双方从属关系最主要的方法。一对一会议主要的目的在于互通信息以及彼此学习。经过对特定事项的讨论，上司可以将其技能以及经验传授给下属，并同时建议他切入问题的方式；而下属也能对工作中碰到的问题进行

标注（粉） | 位置 930

你必须将一对一会议视为部属的会议，应该由他负责会议议程以及掌控会议的气氛。会议总得有人负责准备。如果一个经理人有8个部属，而准备的责任在他，他便必须准备8次；但责任若在部属，他们每一个人只要准备一次。因此部属是负责准备一对一会议的最佳人选。除此之外，部属还应准备一份会议纲要，这很重要，因为这会促使他事先仔细考虑一下要提出来讨论的议题；而且有了纲要，上司也可以在一开始就知道要讨论哪些事项，因而设定好会议进行的步调。这份纲要还能让部属知道有哪些相关资料必须事先准备好，并在会议中让上司

标注（粉） | 位置 939

重要的是部属应负责提出潜在的问题。虽然问题可能不明显，但部属只要感觉事情有可能出错，就应该让上司知道。因为经理人可以趁机在组织的黑箱上开几扇窗，一探究竟。那些让部属觉得心烦或是不知所以的事，便是会议中最需要讨论的事。通常这种问题都不明显，要花些时间才会浮上

标注（粉） | 位置 942

上司在一对一会议中应该扮演什么样的角色？他应该是个协调者，让下属能畅言他的工作状况或有什么不顺的情形。上司的角色集学生和教练于一身。德鲁克曾对经理人在这方面的职责下过很好的定义：“善用时间的经理人不必要告诉部属他们的问题—但他知道怎么让部属将他们的问题告诉他。”这要如何做到呢？你可以套用我的秘诀：再多问一个问题。当经理人觉得他的部属已经讲完他想说的话时，他应该再多问一个问题，通过发问，让双方的思想进行交流，直到彼此都觉得已经“知无不言，

标注（粉） | 位置 965

至于一对一会议的杠杆率，可以通过以下例子来解释。假设你和你的部属每隔一周开一次会，而每次的时间为一个半小时。也许，你花的90分钟不仅能提升这个部属接下来两周一也许超过80小时的工作品质，而且还能增进你对他工作的了解。毋庸置疑，一对一会议有巨大的杠杆率，而这都是通过上司和下属间建立起共同的信息基础，以及近似的处事方式来达成的。就像我先前所提，这也是要达到“成功授权”的唯一

标注（粉） | 位置 1125

在理想的决策模式中，还有一点很重要且必须提一下：“决策的制定及执行应交给最低层级。”因为我们希望决策是由离问题最近，而且最了解问题的人来制定。在这里我所说的“了解”并不只是“技术上”的了解，还包括通过过去实际经验积累的判断力。因此，理想上，决策的制定者应该兼具专业知识及经验，但在实际上，如果找不到这样的人，你也应该想办法找到将二者“最佳组合”的人。就经验考虑，英特尔的决策会议中，通常会指定一位资深经理人与会。但更重要的是大家在会议中必须排除等级观念，在自由讨论阶段，每个人的意见都应该有相同的

标注（粉） | 位置 1151

不想和别人意见不同”是大家宁可当缩头乌龟的原因。因此开会时通常会先有一段“试探期”，此时，大家开始捉摸彼此的立场与想法，希望在有人必须冒险提出一己之见之前能产生共识。如果他们觉得已有了共识，就会有人以“我想‘我们的’意见（看法）……”这种语调发言。请注意，这句话传达出了这是“大家的”意见，而不是他自己的意见的意思。也许这个人的论点一开始会很薄弱，但只要其他人买他的账，他的立场就会越来越

标注（粉） | 位置 1165

“怕人家觉得自己笨”是一种足以让不论是拥有专业知识还是位居高位的人瘫痪的



标注（黄） | 位置 1226

决策过程之所以看似复杂，那是因为它一向如此。我在这里要摘录阿尔弗雷德·斯隆的一段话，他一生花了大半的时间钻研决策理论：“集体决策通常不容易达成，因为集体讨论的过程实在太麻烦，因此主要决策者很容易就偏于

标注（黄） | 位置 1245

你的规划流程大致上也应该是这样。第一是预测需求，外界环境想从你或你的公司组织身上得到什么？第二是了解你现在的处境，你现在生产些什么？现在的产品完工后，你要生产什么？又或者，如果你的工厂一直生产同样的东西，未来工厂的处境会如何？第三是在前两步间找到折中。也就是说根据环境的需要，决定某些产品应该要多做还是少

标注（黄） | 位置 1273

规划的最后阶段，便是决定要采取哪些新的行动或是修正原有的做法，以缩小预测和现状间的

标注（粉） | 位置 1392

在实务中，这种有关管理上集权及分权的分歧到处可见，几已成为今日管理上最重要的课题

标注（粉） | 位置 1436

如果我们将重心摆在让各分店经理应对各地不同的状况上，我们的组织形态将偏向于任务导向；但如果我们想要充分享有因组织扩大所带来的规模经济，以及在运营上所积累的专业知识与经验，我们又会倾向于功能性组织。实际上，我们希望在两个极端之间取得平衡。但如何取得折中方案也经常让经理人们伤透脑筋。斯隆总结他在通用汽车数十年的经验时说：“好的经营管理，是中央集权和地方分权间的折中产品。”或许我们可以换句话说，好的经营管理，是在应对市场与发挥组织最大力量间求取最佳的

标注（粉） | 位置 1452

第一个好处是形成了规模

标注（粉） | 位置 1454

第二个好处则是，我们可以应对整个企业中的需求顺序，来转移或是分配企业

标注（粉） | 位置 1457

另外一个好处是技术支持人员的专业知识，在这个企业中的各部门都能得以

标注（粉） | 位置 1459

当然，这么多人在功能性部门中也有其缺点。最糟的是当各事业部门对功能性部门有需求时，功能性部门有时会吃不消。甚至只是提出要求这件看似简单的事，在这样的组织架构中都可能很困难—因为一个事业部门可能必须经过好几道关卡，才能将消息传给主要决策者。最明显的是在各事业部门沟通分配总公司有限资源的时候，不管是分配产能、计算机使用时间还是办公室的面积，表面上大家是在沟通，但事实上经常是激烈地较劲。不管是沟通还是较劲，在此都只是浪费时间和精力，对公司的产出丝毫没有一点

标注（粉） | 位置 1464

那么任务导向的组织又有哪些优点呢？只有一项—事业部门可以很清楚地知道它本身的需求是什么，并会针对需求迅速进行调整。虽然任务导向组织就仅这一点好处，但因为不管是哪种产业都是以应对并满足市场需求为制胜基础的，这点好处就变得十分重要。很多组织就是因此而选择了任务导向形态，以维持企业

标注（黄） | 位置 1505

在企业管理上，如何分配资源并协调各事业部门间的需求，本就是管理的主要工作之一。但实际上，这种资源分配的工作量往往不是一个功能性部门负荷得了的。如何善用中层经理人是解决这个问题的答案。在一个公司里，中层经理人数较多，而且对如何获取及运用内部资源的问题最了解。要达成这项具高杠杆率的任务，中层经理人要先做到两件事情：第一，他们必须接受混血型组织这个不可避免的组织类型；第二，他们必须发展出一套管理类似组织的方法—双重报告，这也是我们在下一部分中将谈论的

标注（黄） | 位置 1555

在工作上也是如此，要让每个个体愿意牺牲决策上的权限，关键在于这个同级群体是否足以让人信服。这种信赖感能不能产生，近年来已不断地被广泛讨论。一个公司无法借着组织条文产生“信赖”，而只能靠它的企业文化来建立信赖。简而言之，这是一种对企业的认同，大家具有相同的价值观，且对事情的执行方式及优先级等有相当的共识。双重报告以及同级群体要发挥出最大效能，健全的企业文化绝对是关键。在这种架构中，经理人的角色变得模糊不清，而且大部分的人并不喜欢这种如坠云里雾里的感觉。然而，这是混血型组织能否运作成功的关键。有些人想尽办法要让组织架构更简单，但到头来却只是白忙一场。如果组织走向极端的功能性（只存在于理论中，事实上并不存在），工程设计或制造等类似部门就可能与市场隔离，对消费者的需求一无所知；而过度任务导向的组织，虽然有明确的从属关系及任务目标，却可能因公司资源无法有效整合及分享，导致整体绩效无法

标注（黄） | 位置 1614

这种“二度空间”的组织概念在企业中也很常见。负责规划和负责运营的部门通常分属不同空间。而如果一个企业的职员能分属两个空间，他同样也能在更多的空间之间

标注（黄） | 位置 1621

这种二度或者多度空间的组织架构非常管用。没有这种架构，我可能得到处当头，但有时我根本没有时间，甚至不能胜任。多度空间的架构让一个人随着组织需要而改变其角色，时而将军，时而士兵，组织应变的能力因而大幅

标注（黄） | 位置 1626

高科技产业唯有靠着多度空间组织，才有办法应对日新月异的科技发展。也唯有当混血型组织架构、双重或多重报告体系健全之后，多度空间才会真的产生意义。而这些都得靠企业文化才能

标注（黄） | 位置 1703

这也是为什么企业文化较强的公司较倾向于内部提升。刚进来的新人通常职位较低，工作范围明确、不复杂。经过一段时间，他会从同事、上司甚至下属身上学到企业的文化价值观、目标以及行事准则，并逐渐能够接受并面对各种复杂问题、不确定性与多重指令的

标注（黄） | 位置 1745

让部属登峰造极，是经理人种种任务中最重要的一项。要应付之前提到的“不能”和“不为”，经理人得用上两项法宝：培训与

标注（黄） | 位置 1749

激励要能产生效能，必须要发自当事人的内心。而经理人所能做的只是创造出适当的环境，让受到激励的人能好好

标注（黄） | 位置 1752

激励是用来提高绩效的，而不是改变一个人的情绪或者态度。如果一个部属说他觉得受到激励，那对整个组织并没有什么帮助。我们真正在乎的是随着外在环境的改变，他的绩效是否能随之提高。我们也许可以将他的态度当成指标—就像在黑箱上开窗检视“激励是否运作正常”一样，但“态度”并不是我们要的产出或结果。我们追求的是部属拿出更卓越的

标注（黄） | 位置 1763

在马斯洛的理论中，激励和需求的关系十分紧密。人因需求而产生动力，而一旦某项需求得到满足，这项需求便不再是激励的来源。简单地说，如果我们希望激励能一直有效，必须先确定部属仍有一些需求尚未得到

标注（黄） | 位置 1813

有两种内在动力可以促使个体将能力发挥到极致：精益求精型和成就导向



标注(黄) | 位置 1828

当一个个体丧失了自我挑战的动力时，管理者便必须动脑筋去创造让这种动力源源不绝的环境。举例而言，在目标管理系统中，制定的目标不应该是一蹴而就的。我们所定的目标应高于一般人的能力，即使他们非常卖力，可能仍然只有50%的成功机会。虽然个体有50%的可能会尝到失败的滋味，但“靶定得远，箭也射得远”，实验证明，这种情形下的产出大于一蹴而就目标下的产出。当你所追求的是超越巅峰时，这样的目标制定策略就更显

标注(黄) | 位置 1846

当一个人的需求是在最高层次一自我实现上时，金钱就成为了衡量成就的标准，而不再只是为了满足生理上的需求。在基本生理需求和安全感需求这两个层次，金钱的效力在需求被满足时就会停止；但如果金钱成为衡量成就的标准，它的效力将无边无

标注(黄) | 位置 1850

我们可以用一个简单的方法来测试一个人到底属于哪一个需求层次。如果一个人在乎的是薪水调升的绝对值，他大概还属于基本需求或是安全感的层次。但如果他所在乎的是相对于别人他的调薪幅度是大是小，他工作的动力来源就是为了得到尊重或认同，或是为了自我实现。在这样的情况中，金钱明显地只是衡量成就的尺度。一旦一个人的动力来源是在自我实现层次，他便需要某些标准来衡量进展如何。最重要的一种衡量尺度是对他工作绩效的回馈。而对一个致力于自我实现的人来说，事实上回馈来自于

标注(黄) | 位置 1863

当一个人的需求层次停留在糊口及获得安全感时，他的恐惧源于因失业而导致生活无以为继。但当一个人的需求层次是在获得自尊与地位或是自我实现阶段时，恐惧是否仍有驱策的力量呢？答案是肯定的，但在此，恐惧已化为对失败的恐惧。至于这种动力到底是好是坏，则视情况而定。当一个人被交付一项任务时，害怕失败的心理可能促使他铆足劲儿全力以赴，但他也可能因此而不敢创新，变得

标注(黄) | 位置 1869

一般而言，在较高的需求层次时，恐惧通常源自内在而非外在的威胁。人们经常因为过不了自己那一关而导致行动上的退却。但如果老是如此，这个人很快就会从自我实现的层次往下

标注(黄) | 位置 1901

经理人的角色在此便极为明显：他应当是个教练，身为教练，首先必须不居功，团队的成功来自于队员对教练指导的信赖；其次，他的训练必须严格。通过当一个铁面教头，他努力激发出队员的潜能，并刺激团队做出最佳表现。一个教练应该曾经是个好选手，因此他了解竞赛的规则以及选手在练习及比赛时可能面临的问题。将办公室化为竞技场能让部属有运动员的精神：求胜但不怕输，并随时向自己的极限挑战—这是一个团队能不断前进的主要

标注(黄) | 位置 1937

因此,我们的结论是,随着工作成熟度的改变,管理风格也必须随之改变。明确地说,也就是当工作成熟度低时,最有效的管理方法是提供明确且详细的指示,在这种情形下,上司要告诉下属该做什么事、何时完成、如何着手;换句话说,这时要采用非常有组织的领导作风。但随着下属的工作成熟度渐增,最有效的领导方式也由组织化转为沟通、情绪上的支持与鼓励;相较于部属手上的工作,经理人应花更多的心思在这个部属身上。而随着工作成熟度越来越高,管理风格也会一再改变。在更成熟的阶段,经理人对部属的干涉也应该进一步降低,主要管理目标应聚焦在确定部属的努力方向是否合乎部门需求上。然而,不管工作成熟度落在哪一个阶段,经理人都应当随时且适度地监视部属的工作,以避免任何突发状况。如我们之前所提,上司仍会督导部属的工作才叫授权,反之则是渎职。有关不同程度的工作成熟度及其应对的领导风格请见表

标注(黄) | 位置 1963

如果父母(或是经理人)在早期便灌输给孩子(或是部属)正确的行事准则,之后这个孩子作的决策通常也比较能符合父母的期望。事实上,如果希望管理风格能够从有组织化向旁观监督转化,那么先建立起共同的行事准则及决定优先级等,绝对能让企业一体运作的价值观势在必行。没有这种共同的价值观,一个组织很容易陷入混乱并失去目标。因此,传播此共同价值观的责任,又结结实实地落在经理人的身上。他终究要为部属的产出

标注(黄) | 位置 1971

基于现实理由,身为经理人,我们必须赶快提高部属的工作成熟度。如果能对一个具有高度工作成熟度的员工施加适当的管理,将会比采用高度组织化的管理风格省掉很多时间。不只如此,一旦员工了解了组织的营运价值观,又具有较高的工作成熟度时,主管便可以开始分权,进而提高自身的管理杠杆率。最后,当员工的工作成熟度达到顶点的时候,他基本上就完成了培训,这时他工作的动力将主要来自内在的自我实现动力—这便是一个经理人尽全力想追求的境界。我们在之前已经提到,一个人的工作成熟度会随着工作环境改变。当部属的工作成熟度有波动时,你对他最有效的管理风格也必须随之

标注(黄) | 位置 1984

换个角度来看,经理人是否能以双向沟通及双向了解的管理方式来管理部属,主要取决于时间因素。虽然我们都知道理论上督导旁观的方法最具生产力,但在现实中,我们费好大劲才会到达那个阶段。而且即使员工的工作成熟度提高到可以让上级在一旁督导的水平,一旦环境改变,这个经理人很可能又得不厌其烦地耳提面命。大部分的人都会认为精明的经理人不应该用这种耳提面命的管理方式,也因而经常发生这样的情况—想开始出来管管的时候,局面已经不可收拾。身为经理人,你应该努力消除这种偏见。管理风格并没有优劣之分,但重要的是应基于员工的工作成熟度,决定采用哪一种管理风格以提高效率。这也是研究学者找不到一种最佳的管理方法的原因,因为随着工作环境的不同,它可能每日,甚至每时每刻都在

标注(黄) | 位置 2031

绩效评估的结果将会对部属产生一定的影响且会持续一阵子—可能正面也可能负面,因此绩效评估便成为经理人最具高管理杠杆率的活动。简而言之,绩效评估是个威力无比的手段,这也是为什么大多数人

对它的感觉及意见都很强烈，而观点又各有不同的原因。然而，绩效评估最基本的目的到底是什么？虽然之前所列的答案都正确，但其中有一个答案的重要性远胜于其他：为了提高部属的绩效。这项评估通常有两个目的：第一，检视部属的技能水准，看看部属缺乏了哪些技能并设法增强；第二则是加强激励力度，好让已具备适当技能的人能创造出更高的绩效。绩效评估的过程同时也是一种最重要的组织领导形式。唯有在这个时候，经理人被迫同时扮演法官和陪审团的角色：雇用我们的公司要我们评判部属的表现，并且面对面地让部属知道结果。经理人的责任感在此无疑非常重要。要有什么样的准备才能把这件事处理好？我唯一能想到的，便是设身处地地站在部属的位置来看

---

标注（黄） | 位置 2051

要以绝对客观的方法评估一个专业人员的绩效实在非常困难，因为我们找不到一个好的方法来衡量一个专业人员的工作。绩效评估涵盖的时间范围通常无法完全反映这个职位所从事的活动。但在评估一个人的绩效时，我们必须考虑他从事的所有活动。如此一来我们便很难做到完全客观，因为唯有以产出来评估才能排除主观因素。所有管理专业人员的人都像是在走钢索：他们必须做到客观公正，但同时又必须无惧于运用其自身的判断力，虽然在定义上其实这已经是主观行为。要让评估过程稍微简单一点，主管应该事先搞清楚他对部属的期望，然后再以此来判断部属的绩效是否合乎期望。评估最大的问题主要是由于经理人并没有列明对部属的期望，就像我们早先提过的：“如果我们不知道到底要什么，最可能的结果是什么也得

---

标注（黄） | 位置 2087

个人、部门两者兼顾 最后，在评估一个经理人时，你应该只评估他个人的绩效，还是将他所负责管理的部属的绩效也包含在内？答案是两者兼顾。因为你最终追求的是整个部门或团体的产出，而经理的责任则在于设法增加附加价值。你必须弄明白他到底附加了哪些价值：他对所管辖的部属做了哪些事？是不是任用了称职的新人？他把新人或其他部属训练得如何？有没有做其他有助于提高未来产出的事？在评估一个专业经理人的绩效时，通常这个过程最为

---

标注（黄） | 位置 2092

避免落入潜力陷阱 除此之外，你还必须避免落入潜力陷阱。你必须不断提醒自己要评估的是绩效而非部属的潜力。我指的潜力是那些只有形式而没有实质的

---

标注（黄） | 位置 2102

没有其他事比提拔某个人更能传达这个人组织的价值信息。通过提拔部属，我们为组织中的其他人树立了学习的

---

标注（黄） | 位置 2129

第三个原则是忘了你自己。你必须了解绩效评估对你的部属有多重要，因此你必须抛开你的不安全感、焦虑以及罪恶感。你要处理的是部属的问题而不是你自己的，这是部属上法庭接受审判的时候。就像演员上台之前会怯场，作绩效评估的人在评估及传达评估结果前，通常也会有类似的焦虑。你必须学着控制自己的情绪，以免影响这项神圣的任务。即使你身经百战，这种情绪上的不安也

---

标注（黄） | 位置 2174

让部属从忽视问题的存在转变为担负责任是经理人的责任，但双方应该一起寻求解决问题的方法。主管应该随时了解这件事情的进展。如果部属还在否认或是怪罪他人，而上司已经急着要找方法解决问题，结果将一事无成。了解事情发展到什么状态，你才能确保你们在必要的阶段上可以携手并进。冲突评估到最后的結果可能有三种：第一，部属接受你的评估以及建议的解决方案，并且答应努力改进；第二，他可能完全不同意你的评估，但还是愿意接受你的改进建议；第三，他既不同意你的评估也不愿意改进。身为主管，你认为哪一种是可以接受的？我个人十分强烈地认为：只要部属愿意采取行动改进就可以接受。人们在复杂的事情上很难有相同的意见。如果你的部属答应改进，你就该相信他的诚心。这里的关键词是“可以接受”——虽然你不是很满意。你当然希望看到部属心悦诚服地同意你的看法，但如果他不是完全同意，只要他愿意采取改进行动，你就不该再在这上面伤脑筋。不要混淆了情绪问题和工作的需要。为了完成任务，你最需要的是部属愿意施行你决定的行动方案，至于他是否与你抱持同样的想法则是其次。期望别人凡事都和你想得一样其实并不是件好事，在工作上我们主要追求的是绩效，而不是心里舒

标注（黄） | 位置 2231

基于我的经验，最好的方法是在面对面讨论之前将书面评估报告交给你的部属，让他可以找时间先消化吸收一下，仔细体会你所要传达的信息。当你们真正坐下来谈的时候，他已经在思想上和情绪上作好了

标注（黄） | 位置 2246

绩效评估已经很难，而面试则是难上加难！但我们必须认清这是经理人责无旁贷的任务，再难也

标注（黄） | 位置 2254

有时在你提出一个问题后，一个多嘴或是紧张的应聘者可能在你对他的答案已失去兴趣时仍然滔滔不绝。大部分的人可能基于礼貌而耐心聆听，但你应该打断他。因为如果你不打断，你便是在浪费你仅有的资产——面试的时间。你必须利用这段时间多了解这个人。所以一旦你觉得谈话离题，就该赶快把它导向正轨。你可以向他道歉，然后说：“我想把话题转到另一件事上面。”面试应该由你掌控，如果你放弃权利，就只能怪

标注（黄） | 位置 2336

不要想在这个当口改变他的想法，你该做的是争取时间。在他吐完了苦水之后，问他能否给你一些时间想想——利用这些时间，你必须武装自己面对下一回合，并且履行你在第一回合时承诺的事情。你该如何展开下一步？因为是碰到了大难题，所以你赶紧跑到你的上司那里向他求援。他无疑也正忙着赶去开一场重要的会议。就像你一样，他也开始打起拖延战。并不是他不关心，而是因为事情对他的影响显然比对你的影响小多了。毕竟要辞职的是你的部属！如何让你的上司同样地关心这个问题并协助你找出解决方案全靠

标注（黄） | 位置 2421

彼得原理：如果一个人做好他的工作，他便受到上司提拔，而后一直往上爬直到他无法胜任，便停在那个位置上。如同其他有名的原理一般，彼得原理也反映出了“论功行赏”制度中的一些

标注(黄) | 位置 2426

随着时间的推移，他所受的训练渐增，工作的动力增强了，工作的绩效也超出一般水准，按评估的评价便是“表现优异”。这个时候我们开始考虑这个人应该得到升迁，而且也真把他提升了。一开始他只能达到“及格”的标准，但随着资历渐丰，他在这个工作上还将有优异的表现，因此很可能会继续受到上司的提拔并不断重复这样的循环。因此，一个成就导向型的人在职业生涯中将不断地在“及格”与“表现优异”这两种评价之间游走，直到有一天他停在“及格”的层级上再也无法突破。这或许是对彼得原理较好的

标注(黄) | 位置 2431

你也许要问我，对此有没有其他的替代方案，我的答案是“没有”。一个人的表现到了B点后，我们不再让他处理更多的工作，接受更大的挑战，那么即使他在工作甲上“表现优异”，我们也还是没有充分地运用公司的人力资源。长此以往，他会开始退步，而他的绩效也会退到“及格”边缘并一直停在那里。因此，你会发现“及格”也分两种：一种是部属不再受激励去做更多事情或接受更大挑战。这种人已不再具备竞争能力，他所想的只是在现职上颐养天年。而另一种“及格”的人则竞争力十足。当他在一份工作上“表现优异”时，他会成为一个更高职位的候选人。而如果他真的被提拔，他也很可能只是表现平平。这就是彼得博士所谈的那种人。但我们除了提拔一个人直到他无法胜任之外，实在没有其他的选择。因为借此我们至少能驱策员工朝更好的绩效努力；而且虽然他们可能有一半的时间只是表现平平，但他们可是在更艰难的工作上表现