



MANAGEMENT IS A
TECHNOLOGY

管理是一门技术活

卓有成效的管理者都在用的管理法则

付娜◎编著

Management 给你一个团队，看你怎么管

Is 乔布斯、德鲁克、稻盛和夫、杰克·韦尔奇的管理智慧精髓
总结拥有超级领导力的72个细节

A 透析真实职场，演绎成功法则
管理是艺术，是谋略，是学问，更是一门技术活

Technology

古吴轩出版社

MANAGEMENT IS A
TECHNOLOGY

管理是一门技术活

卓有成效的管理者都在用的管理法则

付娜◎编著

古吴轩出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理是一门技术活 / 付娜编著. —苏州: 古吴轩出版社, 2012.5

ISBN 978-7-80733-785-0

I. ①管… II. ①付… III. ①管理学—通俗读物
IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 049967 号

责任编辑: 洪 芳

见习编辑: 徐小良

策 划: 张春霞 袁程程

装帧设计: 颜 森

书 名: 管理是一门技术活

编 著: 付 娜

出版发行: 古吴轩出版社

地址: 苏州市十梓街458号

邮编: 215006

Http://www.guwuxuancbs.com E-mail: gwxcs@126.com

电话: 0512-65233679

传真: 0512-65220750

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

开 本: 710×1000 1/16

印 张: 16

版 次: 2012年5月第1版 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80733-785-0

定 价: 32.00元

- 任何重大的成功，说到底都是管理的成功；
- 任何重大的失败，说到底都是管理的失败。

社会在进步，人类在发展，一个企业能否在激烈的竞争中生存、发展，关键在于管理者是否会管理。

管理要“依理而管”。管理的科学性就在于让人高效地做事，管理的艺术性就在于让人愉快地做事，而管理的战略性就在于让人做正确的事。然而，并不是任何人都具备管理的能力，因为，管理是一门技术活。要想做一个卓有成效的管理者，以下几个要素必不可少：

管理靠威信和魅力

你可曾想过：

为什么你身边会有一群人死心塌地地跟着你，无保留地奉献他们所有的才智？

为什么有许多人在没有加班费的情况下，仍然自愿、辛苦地加班？

为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，后来终于有人得出一个惊人的答案：成功的管理者在于自身的领导威信和魅力。一个具有影响力的管理者浑身散发着领导的魅力，他通过娴熟地运用权力，让员工心甘情愿地服从他，任他调遣。

管理靠引导和激励

人如果没有了激励，就很难行动起来，更不可能鼓起冲劲，也就难以发挥他的潜能。管理者适度而有效的奖励，可以最大限度地激发和保

持下属工作的主动性和积极性。正确、恰当地对员工的工作动机进行引导和激励，是管理者的重要任务之一。对员工进行有效激励，增强员工的内驱力，可以为公司带来巨大的财富和长久的利益。

管理靠沟通和智慧

作为一个管理者，手中把握的是企业生存、发展的命脉，如果没有过人的智慧，那么他所带领的企业前景必将暗淡。管理者知道，一个人的力量是微不足道的，只有通过沟通把每个员工的智慧凝聚起来，这样的团队才是坚不可摧的。

管理靠攻心和宽容

俗话说：金无足赤，人无完人。人总是难免犯错的，其实，下属犯了错，最痛苦的是其自身。作为管理者大可不必将其一棒子打死，而是应该给其改正错误的机会，宽容待人。一个有人情味的管理者是受员工爱戴的管理者。当员工把你当做自己人的时候，你管好人的目的便达到了。

人是企业最宝贵的资源，管人是企业管理的根本。人管好了，企业自然就会如鱼得水。

说到底，要管好企业，要当好管理者，没有能力、不讲方法是不行的。无论大企业还是小单位，管理者所要面对的都是人和事的问题。人在事中，事在人为，管好了人也就管好了事，理顺了事也就管好了人，企业自然也就蒸蒸日上。

本书结合人性弱点，深入管理细节，对在实际管理工作中经常遇到的问题进行了细致的分析，并提出了行之有效的解决方法。不管你是初涉管理工作的手，还是资深老成的管理者，本书一定能让你在今后的管理工作中不再为管人而烦恼，不再为管理而焦虑，让你真正体验管理的乐趣！

第一章

早做布局，早五分钟行动

- 1 管理者需要果断的判断力 / 003
- 2 如果自己都犹豫不决，如何指挥千军万马 / 006
- 3 一个正确的决策会给企业带来无尽的利益 / 008
- 4 决策者应避免布利丹效应，提升决断力 / 011
- 5 规避“羊群效应” / 013
- 6 猎人在狩猎之前必须明确自己的目标 / 015
- 7 纵使千言万语，也抵不上一次实际行动 / 017

第二章

没有合适的人做 1，再多的 0 也没有用

- 8 用人之长，容人之短 / 023
- 9 对下属要避免因其短而废其长 / 026
- 10 应该给下属宽松的发展空间 / 030
- 11 用而不信，用也用不好 / 036
- 12 把适当的人才放在适当的职位上 / 039
- 13 每个人都需要来自领导的肯定和赞美 / 043
- 14 没有信任，管理就只剩下赤裸裸的监督 / 048
- 15 别搞“扶上马，不撒缰”的事 / 050

第三章

时时思考，事事复盘

- 16 过去的成功绝不能保证今后的顺利 / 057
- 17 没有一成不变的制度 / 060
- 18 创新的首要任务是打破思维惯性 / 064
- 19 学会用新的眼光看待问题 / 068
- 20 让自己大多数时间在挑战中度过 / 071
- 21 变通一下，就会“柳暗花明” / 074
- 22 社会已经不再需要“不拉马的士兵” / 077

第四章

借力是 1+1 大于 2

- 23 个人英雄主义已经不再适用于这个时代 / 081
- 24 杜绝团队内耗的组织问题 / 084
- 25 把下属看成合伙人 / 087
- 26 一个企业的员工应该有一个“共同愿景” / 090
- 27 管理者要让员工拥有梦想 / 096
- 28 狼可以吃鹿，也可以养鹿 / 100

第五章

管得少就是管得好

- 29 你是决策者，不是执行者 / 107
- 30 哪里都不乏杰出的能人 / 110
- 31 让团队发挥最大效能 / 112
- 32 谁说大象不能跳舞 / 113
- 33 公正提拔有才能的员工 / 115
- 34 你的承受力远比你想象的要大 / 118
- 35 善于利用弭马温效应 / 120
- 36 修建自己的“码头”，让人才停泊 / 123

第六章

什么奇迹都可能出现，前提是你不能认输

- 37 管理者必须拥有控制力 / 129
- 38 危机是检验管理能力的一块试金石 / 131
- 39 如果经受不住考验，就不可能成功 / 135
- 40 危机中既包含“危”，也包含“机” / 137
- 41 将危机消灭在产生前，是危机管理的最高境界 / 141
- 42 管理者要做到任凭风浪起，稳坐钓鱼台 / 144

第七章

眼光、胸怀和实力缺一不可

- 43 管理者不能缺乏远见 / 151
- 44 拿显微镜是看不见大象的 / 153
- 45 遇到问题时要冷静处理 / 156
- 46 宽容对待下属的错误和缺点 / 159
- 47 自己的才能不一定都高于下属 / 162
- 48 正视自身弱点，往往能博得众人的尊重 / 163
- 49 成功的管理者具有个人威信和魅力 / 165

第八章

把5%的想法变成100%的行动

- 50 管理者需要有过人的智慧 / 173
- 51 将诚信进行到底 / 175
- 52 将人才团结到自己的身边来 / 177
- 53 难不畏险，退不避罪 / 180
- 54 管人的本质就是自我管理 / 182

第九章

如何管理独生子女：以独攻独

- 55 善于沟通的领导最受欢迎 / 189
- 56 放下架子，与下属平等相处 / 192
- 57 管理者要谦虚，不要在下属面前炫耀 / 197
- 58 幽默是拉近和下属关系的有效武器 / 200
- 59 帮助别人，你会收到意想不到的效果 / 202
- 60 不要企图用说教管理好 80 后、90 后 / 205

第十章

变打工心态为老板心态

- 61 不要自以为是地把自己的想法强加于人 / 211
- 62 切勿以半生不熟的理论去指导管理实践 / 212
- 63 靠自己的实力征服下属 / 215
- 64 处分的目的在于教育，而不在于惩罚 / 218
- 65 引导式的表扬比围堵式的惩罚更有用 / 220

第十一章

管理的精髓是“理”而不是“管”

- 66 完善的规章制度是管理的关键 / 227
- 67 奖惩制度是引导员工高效工作的“永动机” / 229
- 68 管理者要懂得善用“胡萝卜” / 233
- 69 给员工和总裁一起哭的机会 / 237
- 70 以待遇吸引人，以感情凝聚人 / 239
- 71 管理者善于给予，而不是索取 / 241
- 72 “无为而治”才是真正的管理之道 / 242

第一章

早做布局，早五分钟行动

当管理者的决策面临的选择空间很大时，优先排序，及时而果断地作出决策是非常重要的。否则，管理者的优柔寡断只会使下属变成一群无头蚂蚁，既找不到食物，又找不到回家的路。

1 管理者需要果断的判断力

从前，森林里生活着一群猴子，每天太阳升起的时候它们外出觅食，太阳落山的时候它们回去休息，日子过得平淡却非常有规律。

有一天，一名游客穿越森林，在休息的时候不小心把手表落在了树下的岩石上，结果被猴子阿果捡到了。阿果开始不知道手表是什么东西，拿在手里研究了几天后，聪明的阿果终于搞清了手表的用途。于是，阿果成了整个猴群里的“名人”，每只猴子都向阿果请教准确的时间，整个猴群的作息時間も由阿果来规划。阿果逐渐建立起威望，当上了猴王。做了猴王的阿果认为是手表给自己带来了好运，于是它扔下了其他的事情，每天在森林里巡查，希望能够拾到更多的表。工夫不负有心人，阿果终于又拾到了第二块、第三块表。阿果高兴坏了，心想：这下自己在猴群的威信就更高了。

但是，阿果遇到了意想不到的麻烦：手里的三块表，每块表的时间都不尽相同，哪一块显示的才是准确的时间呢？阿果被这个问题难住了。当别的猴子来问时间时，阿果支支吾吾回答不上来，整个猴群的作息時間也因此变得混乱。过了一段时间，猴子们对阿果的不满上升到了极限，于是起来造反，把阿果推下了猴王的宝座，阿果的三块表也被新任猴王据为己有。但很快，新任猴王面临着与阿果一样的困惑。

可见，只有一块手表时，可以知道准确时间；拥有两块或更多的手表时，却无法确定准确时间。更多的表并不能告诉我们更准确的时间，反而会让看表的人失去信心。因此，当面对两块或更多的表时，你要做的，就是选择其中自己较信赖的一块，尽力校准它，并以此作为你的标准，听从它的指引行事。

管理学中有个著名的手表定理，也是这样的道理。

手表定理在企业管理方面给我们一种非常直观的启发：作任何决定都要当机立断，受过多的因素干扰反而会让你自己丧失判断能力，不能作出正确的决策。在面对管理中的众多问题时，要敢于放弃一块“表”，迅速作出决定。对同一个人或同一个组织的管理，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至不能由两个人来同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适从。

美国在线和时代华纳合并失败的案例就足以说明这一点。

在美国在线和时代华纳公司合并之前，业界大多数的专家都对他们两家的合并抱着乐观的看法。在股东表决大会上，更是有超过99%的美国在线股东和97%的时代华纳股东对这项并购协议投了赞成票。

的确，这桩并购最初看来对双方都是有利的。参与并购的双方实力雄厚，美国在线是世界上最大的互联网服务商，时代华纳公司则是拥有《时代》周刊、《人物》等著名杂志的媒体大户。如果美国在线能够有效地利用时代华纳所拥有的全美第二大有线电视网等资源，就可以彻底解决电视与网络的融合问题，为客户提供更优质的服务。看上去，这桩交易将会是一个双赢的结果。美国在线首席执行官史蒂夫·凯斯就乐观地估计说：“合并后的公司在第一年的收入可以达到400亿美元。”

然而结果却让人们大跌眼镜。这桩美国历史上最大的合并案例，不但没有换来双赢的结果，反而以失败的结局惨淡收场。业界专家们对此也十分不解：为什么这样一桩人人看好的并购案，竟然会以失败的结局收场呢？

后来人们才发现，这桩并购案的失败，最主要的原因在于两家企业之间不同的企业文化使他们难以有效地融合在一起。作为一个年轻的互联网公司，美国在线的企业文化强调灵活的操作和迅速的决策，要求员工能够快速抢占市场。而时代华纳的企业文化则强调诚信之道和严谨的工作态度。这两种不同的企业文化碰撞到一起，导致了极大的冲突。而

两家公司在合并前都对此缺乏必要的认知，这导致问题出现之后他们也难以快速有效地解决，两家公司的员工夹在其中很难找到明确的目标，最终只能以失败告终。

美国在线和时代华纳并购失败的案例，对于企业管理者而言是一个极大的警示。管理者必须要明确自己的目标，确定自己唯一的标准，才能让下属跟随自己的脚步快速前进。这一点，西楚霸王项羽做得就非常好。

秦朝末年，天下纷乱，军阀为了不同的利益混战，其中，项羽破釜沉舟的巨鹿之战至今仍被人们传诵。

当时，赵王歇被秦军主力围困在巨鹿，请求楚怀王救援。而秦军强大，几乎没有人敢去应战。项羽主动请缨，楚怀王封项羽为上将军，进军巨鹿。

项羽先派手下大将率领2万人做先锋，渡过湾水，切断秦军的运粮通道。然后，项羽率领主力军渡河。渡河之后，项羽命令将士，每人只带3天的干粮，然后把军队里做饭的锅碗全部砸掉，把渡河的船只全部凿沉，连营帐都烧了。接着，项羽对将士们说：“我们这次打仗，有进无退，3天之内，一定要把秦兵打退。”

项羽的决心和勇气，对将士们起到了很大的鼓舞作用；同时，破釜沉舟之后，全体士兵都很清楚，这一仗只能成功，不能失败，因而士气高涨。楚军把秦军包围起来，以一当十，以十当百，越杀越勇。经过9次激烈战斗，楚军活捉了秦军首领王离，瓦解了秦军主力。

在破釜沉舟之前，楚军的目标是打败秦军。但士兵们的想法却未必如此，有的是想升官发财，有的只是活不下去了，想混口饭吃，还有的甚至可能是被逼无奈。如果带着这样的军队去打战，士兵们一定各有想法，打得赢就打，打不赢就跑。但是破釜沉舟之后，从将军到士兵，就只剩下一个目标：打败秦军。只有打败秦军，自己才有活路；打不败，只有死路一条。这样，军队的目标就变成了每一个士兵的目标，军

队的战斗力也就得到了前所未有的发挥。

同样，现在企业管理中，管理者首先要做的是确定目标。面对任何问题，作为管理者都应该采取果断的措施，合理制定出自己团体所能达到的目标。这就要求管理者必须有勇气，有魄力，有胆略，处事果断，雷厉风行。

技术活里学技术

当你只有一块表时，你可以非常坚定地相信它的准确度。但是当你拥有两块表，而这两块表的时间又出现差别时，你就很难断定哪块表的时间是准确的。这时就需要管理者果断的判断力，及时地选择其中一块，并以此为标准。

2 如果自己都犹豫不决，如何指挥千军万马

犹豫在某种意义上说是谨慎，但在转瞬即逝的机会面前，它就是让你与成功失之交臂的罪魁祸首。果断对于一个管理者来说是至关重要的，因为任何时候，任何事情都不会在原地等你。

现代社会，信息瞬息万变，机遇稍纵即逝，市场形势变化多端，这就更需要领导者善于捕捉机遇，当机立断，果断决策，才能取得成功。

四川新希望集团就是这样的成功案例。

20世纪70年代末，在中国改革开放刚刚开始的时候，四川新希望集团的核心领导者刘氏四兄弟凭借自己的眼光及拼搏的斗志，创建了四川新津县育新良种场。由于四兄弟有文化、懂技术、善经营，很快成为养殖大户。从卖良种鸡到经营鹌鹑，并成为远近闻名的“鹌鹑大王”，刘氏兄弟的事业可谓红红火火。几年时间，就积累了几百万元的财富，完成了资本的原始积累。

20世纪80年代末，正当鹤鹑事业如日中天的时候，刘氏兄弟却突然改变了主意，用“希望饲料公司”取代了当时远近闻名的“育新良种场”。这一决定可真是让同行们大跌眼镜。因为，当时刘氏兄弟的育新良种场生意实在是好，在这个时刻改行做饲料，为何呢？其实，这也是刘氏兄弟仔细考察市场之后才作的决定。当时的市场情况是：大量国外饲料涌进中国市场，国产饲料几乎没有市场地位，饲养业的前景非常好。这也正是刘氏兄弟萌生建立饲料厂的真正原因。

看着排队购买饲料的长队，通过翔实的市场调查，刘氏兄弟果断地作出了决定：关闭生意兴隆的育种场，建立希望饲料公司。经过努力，四兄弟研制成功了“希望”牌一号奶猪料，这在当时是可以与占领了中国大部分市场的正大饲料相媲美的饲料配方。“希望”牌一号奶猪料由于价格低、质量好，很快得到了国内消费者的认可。刘氏兄弟转战饲料业获得了巨大的成功，很快在西南地区取得了超过正大饲料公司的销售业绩。到1991年，刘氏兄弟的财富已突破1亿。

正是当年转产饲料的果断之举，让刘氏兄弟的希望集团成为了后来的“中国500强”企业之一，成为“中国最具生命力十大企业”之一。

由此可见，管理者的当机立断，对于一个企业来说，是把握成功的关键。而管理者是否具备这样的素质，则是他能否成为企业核心人物的重要因素。

而现实中却有很多管理者遇到机会时犹豫不决，很多机会也许就在这样的犹豫不决中消失殆尽。

一支军队，需要有一个英勇果断的将军作为领导者。因为战场是最无定律可言的，任何时候都会出现意想不到的情况，而将领的判断是否正确，决策是否果断，则决定了战争的胜败。历史上，有无数的名将已经为我们证实了这一点。

而商场就如同战场，市场就是没有硝烟的战场，虽然没有流血和牺牲，但是一样需要果敢的领导者在瞬息万变的市场中果断作出决策，指