

● 把事做对 ●

《管理工程师》精选本

知
+
道

献给管理者及有志成为管理者的人们

《管理工程师》精选本

编委会主任:张鸣龙

主 编:赵 玉

责任编辑:彭迎春 李晓芳 方世垣 田 旭

出 版:《管理工程师》编辑部

发 行:《管理工程师》经营部

地 址:郑州市金海大道2号

邮 编:450005

电 话:(0371)8894808 8986633 - 5330 13608698715

印 刷:郑州市日兴印务有限公司

开本:850×1168毫米 1/32 印张:17.25

字数:432千 2000年2月出版

ISSN1007-1199 CN41-1174/F 定价:50元

版权所有 翻印必究

它,对于每一位管理者,也许像走得不太准但又差不太多的时钟——有,总比没有好。

前言

A

成也是书，败也是书。涉世不深者，经常阅读东拼西凑、哗众取宠类书刊，就会像盲人骑瞎马，更容易陷入泥潭。

但书还是要读。不读书的人经营企业，是李逵在商场上盲目厮杀。读好书可少走弯路。而少走弯路，无论对个人还是企业，都意味着时机、时间和金钱。

会读书者懂得适可而止，不会读书者则会无选择地读下去。人生苦短，知识无限，要读其中的 20%，产生 80% 的效果，就要把知识分成必须知道、应该知道、知道更好 3 个层次。

本书瞄准第一层次，即通用管理业务和管理思维方法。管理是把事情做对。每天要遇到那么多事儿，都做对，就是圣人。要基本做对，首先要想对。做，只是想的展开而已。现实生活中，那些观念、思维高人一筹的，多是个人幸

福和事业有成的人。这是一本讨论如何把事做对的书。

B

与现行管理学不同，本书侧重于从诸如关系、问题、冲突、交往、开会、创新等管理琐事中，悟出哲理，并力求将上述问题的重复部分（接近一半）规范化，以供言行参照。这是一本思路新颖、方法简捷的书。

与常见的管理案例不同，它不罗列那些只有专业人员才感兴趣的东西。例如，举例是讲经理儿子在校踢球“闯祸”事件，讨论的责任界定问题则适用于各层次、各领域包括家庭管理领域。这是这本书拥有众多读者的原因。

C

去年本刊在《经济日报》上说，每期平均有1/3内容属国内首次推出。这次修订是以这些内容为主。按此推理，精选本在内容、思路及语言方面都会给众多读者以耳目一新的感觉。

从结构上看，横向汇集了创刊4年来几百位作者的智慧；纵向，又构成管理手册体系。它有以下可读之处。

第一，好用。简单才好用，且用的人多。为使计算机操作简单，研究者付出多年复杂的劳动。简单是趋势，复杂只是过程。易读→领悟→记牢→应用，是每个读者所期望的。当前市场上的费解书刊，是把复杂劳动和生产成本转嫁给读者。为完成这个简单，编者付出了不简单的劳动。本刊一不靠行政手段，二不靠轰动效应，任何一期都是智

慧和诚实的结晶，都是这本精选本值得信赖的实物广告。

第二，敢用。首先，引用的多是被多家多年实践证明了的，如《44种流行管理理论存在问题一览表》。正如《30家百岁企业长寿秘诀》中所说，如果一个企业不能连续10年保持成功，就不具备向其他企业传授经验的条件。其次，大量引用了被事实证明是权威人的提法，如美国管理学会会长托马斯谈如何推选总裁，世界级营销专家科特勒谈市场调查的是与非。这类文章深刻具体，如做过多年管理工作的俄科学院一心理学院士的《如何与领导处好关系》，从接受任务、请示汇报到日常交往，足以成为上下级关系的指南，非伎俩文章所能比。

第三，轻松。力求图表化，例如，关于如何开会，只列出主持人与与会者5种关系图，8类会议特点，如决策型会议的4个要点及3项注意——对于一个能主持会议的人，是提醒，而不是说教。

套话和重复，是编者把常识当学问，读起来很累。本书汇集的，如《“起业家”6条》、《不景气时企业也能成长的3个条件》，不像在做文章，却像几位智者在述说经营企业和经营人生。

第四，创新与个性。读者说我刊有个性。其实，人本来是有个性。有个性才能创新。其中20几篇关于创新的文章，不是用老生常谈而是用创新形式谈创新。读后会发现，企业中时时、事事、人人都可创新。

本书各文章中，也有几百种在国内全新的提法，如

“只有幼稚的人才相信：重复昨天的作法会导致明天的成功”，常读这些，也会给人以启发。

D

加入 WTO 后，企事业单位人才需求势必出现知识结构式变化。半年前，人事部负责人就谈到当前国内最需要 3 种人才：创业型、创造型和复合型。本书有可能成为这类管理者和有志成为这类管理者的人的手头书。

这几年，本刊发行部经常接到这样电话：购买是为了送朋友、上级或下级。有些则作为案例教材。对于本书读者，作为几十年的编书人，我的直觉是读后不肯丢，“过后也思量”。我在想，读者正在读着的这本书，如果在国内管理界不属于是一种跳跃，至少相对更适用些。

赵玉

2000. 1

目 录

前言

主编的话	9
------------	---

A 管理者观念与思维

1. 管理者必须面对的 12 个问题	23
2. 直觉——难以捉摸的领导技能	29
3. U_2D_2 : 管理者常备无忧	32
4. 高层管理者与矛盾型思维方式	36
5. 高层管理者决策中是如何思维的	39
6. 不做崇尚完美的管理者	42
7. 轻松工作又悠闲生活有多好	44
8. 领导, 是重大变化的代表	46
9. 领导, 这 6 条最难	49
10. 趣味领导 导致成功	51
11. 不良企业高层领导三病	53
12. “老好”领导的 7 种表现	56
13. 从小到老话领导	58
14. 增值: 对经理角色的挑战	60
15. 由苛希纳公式想到	62
16. 外国雇员打油诗——噫嘻! 老板与我	63

B 管理者综合才能

1. 如何推选公司总裁	66
-------------------	----

2. 领导才能 101 条	71
3. 下一代经营者条件	77
4. 对优秀领导者 6 个关键作用的理解	81
5. 企业家的三层知识与能力结构	84
6. 管理者的“土”字意识	87
7. 经验用于决策的 5 个方面与 4 点注意	88

C 被管理者研究

1. 总经理授权时应注意的	91
2. 核心、专业、一般三种人才的管理	93
3. 面对变革的 5 种心态	96
4. 领导风格与团队作风的不同组合 = 成功?	99
5. 独断、民主、放手三种管理模式适用细则	102
6. 10 种行为类型及相应的“多、少、勤”管理方法	109
7. 奇妙的人才管理公式	112
8. 真假工程师 怎样见分晓	115

D 直面管理理论

1. 44 种管理理论存在问题一览表	118
2. 企业兴衰与时髦理论	125
3. 1923 ~ 1997: 管理思想经典回放	128
4. 企业“行政”概念及对管理思路的影响	133
5. 管理学概念与体系的讨论	137
6. 说说管理艺术与管理科学	141
7. 剧院经理·出品人·导演·演员	143
8. 不折衷管理	144
9. 思维图示法及应用	148

E 职务晋升

1. 要想成功,就不要说这 17 句话 151
2. 如果这么做,你有晋升机会.....155
3. 如何成为公司明星 158

F 处于逆境时

1. 不景气时企业也能成长的三个条件 161
2. 经营者的抑郁症及预防 164
3. 不要把问题想得那么糟 168
4. 成功,是指再站起来的次数多.....170
5. 工作压力的自我调适 173

G 与上级关系

1. 怎样与领导处好关系 177
2. 管理者与上司关系的 10 种看法及界定.....187
3. 业绩考评者训练 190

H 与下级关系

1. 与下属交往的 8 点建议 193
2. 怎样与 8 种不同性格人交谈 194
3. 管理组织中的牢骚 196
4. 学会激励:可使潜力提高 50% 199
5. 如何解决现场冲突 203
6. 建设性冲突:新企业文化.....205
7. 冲突的 3 种形式和 9 种原因 208

I 人际关系

1. 遭到拒绝时的交际艺术 213

2. 陷入僵局时的沟通技巧	216
3. 不说话的艺术	219

J 如何创业

1. “起业家”心得 6 条	223
2. 速成老板秘诀	226
3. 国外就业、再就业工程 10 策	229
4. 跳槽 = 意愿 + 机会 + 效用 + 制约	233
5. 求职面试 19 题最佳回答	235
6. 夫妻店：我们就是公司	239
7. 民企老板 30 问	242

K 创新与思维

1. 看别人所看，想别人所未想	245
2. 创新思维必须经过的 5 个步骤	249
3. 创新思维六要	252
4. 创新的心理障碍及突破	254
5. 还有更好的点子吗？	257
6. 怎样激活右脑	260
7. 思维创新与管理效果	264

L 形形色色的创新方法

1. 创造性解决方法从哪里来	268
2. 用点子园代替头脑风暴法	271
3. 4 种通用的创新方法	274
4. 这 10 条，有助于创新萌动	276
5. 观察金鱼和螃蟹的启示	278

M 企业如何创新

1. 科技创新过程及组织保证 280
2. 企管创新:两种组织,五个步骤 287
3. 发挥职工创新能力的实用措施 290
4. 点子太多惹人烦吗? 293
5. 琐碎事——扼杀创造力 294
6. 天才,在条框中消失 296

N 复杂问题处理

1. 墙上的洞——谈分清责任 298
2. 解决复杂问题的5种失误 302
3. 企业诊断,首先是发现问题 306
4. 如何提高解决复杂问题的能力 310
5. 如何处理不确定因素 316
6. 矛盾心态 319
7. 聪明的警长 321

O 开会,有一半可规范

1. 8种会议组织技巧 325
2. 开会艺术与程序 330
3. 会议如何创新 333

P 巧用时间

1. “拖延性综合症”诊断及治疗 337
2. 学会让别人做 341
3. 如何巧妙利用时间 343
4. 怎样做到忙而不乱 346

Q 人才测评系统

1. 经营者有无前途自测表 350
2. 领导能力国内测评方法综述 351
3. 国家机关领导人员素质模型 355
4. “业绩考核”与“素质考评”的区别 361
5. 招聘人才时的面谈技巧 364

R 人才培养与开发体系

1. 变人才为“人财” 369
2. 德育与未来管理者 374
3. 2001 年管理者的能力培养 377
4. 企业如何建立人力资源开发管理体系 379

S 职业女性

1. 你对进取心强的女性有偏见吗? 383
2. 职业女性稳做主管 9 条 385
3. 妇女仍然在呐喊 388
4. 秘书,可以对老板说“不” 389
5. 教你着装 391

T 企业咨询

1. 高科技高风险企业测评一览表 393
2. 3 分钟企业诊断信息获得术 402
3. 经营型企业市场营销诊断技巧 406
4. 员工/顾客满意矩阵及其诊断功能 411
5. 用于企业诊断的“六盒模型” 413
6. “一对一”管理咨询培训方式 418
7. 组织疾病及其治疗综述 419

8. 话说美国顾问的饭碗	423
9. 美国的咨询行业	426
10. 日本政府所属机构对中小企业的诊断指导	427

U 团队管理

1. QC 小组活动实用参考	431
2. 团队自我管理效果及注意问题	435
3. 集体智慧发挥程度测试表	439
4. 分步沟通法——保持基层活力的理想方式	441
5. 如何做好项目策划	449
6. 团队中 11 种消极行为	452

V 现场管理

1. 分析式解决问题方法用于现场管理	455
2. 观念、心态、思路:现场管理滑坡三方面	460
3. 各类事故及发生时间	461
4. 致人死命的疏漏	462

W 市场营销

1. 科特勒就营销答美《管理评论》主编问	464
2. 市场调查,真的那么重要?	468
3. 顾客并不总是知道什么是最好的	473
4. 批评比策划更可贵	475
5. 后现代主义与市场营销	479
6. 21 世纪的市场差异	481
7. 理查德就顾客忠诚答美《管理评论》问	484
8. 使说服更有力的 6 种方法	487
9. 商品宏观三层次	488

10. 商界,君子能否成为赢家	490
11. 商业巨子与他们早期推销员生涯	492
12. 日本商务谈判模式	496
13. 由一则故事想到的共生策略	500
 X 小企业	
1. 美国小企业与小企业管理局	502
2. 美国促进小企业技术开发的措施	505
3. 创办小企业的 8 个问题	506
4. 互联网与小企业	509
5. 小型生产企业的预算模式	514
 Y 企管杂谈	
1. 30 家百岁公司长寿的 4 个共同点	519
2. JIT、TQM、MRP、BPR 在不同经营周期的选择	523
3. 6 种可行性研究缺陷导致投资失误	525
4. 日美企业特征及经营策略表	528
5. 企业效率改善的 3 个外部因素	529
6. 产品开发组织 8 种关系图	530
 Z 办公室工作	
1. 行话的困扰	533
2. 拉关系、有关系及其它	534
3. 话说企业中几种称谓的变迁	535
4. E-mail 规范	537
5. 国际商务旅行中安全事项 12 条	539
 后记	541

主 参 考 书

1. 读读,想想,翻翻
2. 思考与盲从
3. 多研究小
4. 说身边事
5. 道德重整与人心开发
6. “病”有3种
7. 细化,是基本功
8. 给自己学生的信
9. 学学鲁滨逊
10. 慎渡磨合期
11. 不追求无缺点 只期望有个性
12. 过后也思量

读读,想想,翻翻

1. “文革”期间,人人都要读那小红本本。印象深的还有两条:一是“没有经验,就难免犯错误……”;二是“错误和挫折……使我们聪明起来了”。前者说没有经验又不犯错误,多属神仙;后者则强调总结经验。不善于总结经验,就会像有人说的:50岁的人看问题和20岁的一样,那30年就白活了。

2. 如果总结一下这几年的经验,首要的是学习。企业家要有自我学习意识,力戒浮躁情绪和找“偏方”的做法。

学习内容可分两大块。首先要学习人文等基础知识。看起来,不研究中国企业现状,不了解中国企业建设史,不注意哲学思想的学习和应用,中国企业是搞不好的。办企业涵盖了人生经验的绝大部分,也表现在3个方面:待人、办事经验和思维水平。现在中国的企业难办,谁能团结人,会办事,想得对,看得远,谁就是胜者。北大有个季老先生,80多岁了,他在《新民晚报》一篇文章中说,60岁是人生思维最成熟时期,就包括了知识、智慧和人生经验几方面。

3. 其次是如何学习现代管理知识。我刊力求避免两种流行倾向:一是无共性的局部经验介绍;二是不讲应用条件的“理论”文章。我们想办的就是一本能给人启发、耐人回味又需细心琢磨的能学能用的管理刊物。

我们力求把复杂深奥说得简单生动。如《墙上的洞——谈分清责任》,就墙上那么个小洞,文章却做得很深。越近高层领导,界定责任的责任越重。读读这类文章,翻翻哲学中关于因果关系的部分,想想单位中需要界定的事。读读,翻翻,想想,日积月累,判断失误则会少些。