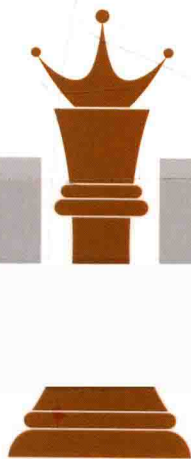


MANAGERS
BEDTIME BOOKS

管理者 枕边书

刘 啸◎编著



如何用好人才**凝聚团队** 如何无碍沟通**有效执行**
如何规范制度**提升效率** 如何奖善罚恶**细节取胜**

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

MANAGERS
BEDTIME BOOKS

管理者 枕边书

刘 啸◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者枕边书 / 刘啸编著 . — 北京 : 企业管理出版社 , 2016.10

ISBN 978-7-5164-1228-2

I . ①管… II . ①刘… III . ①企业领导学 IV . ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 035587 号

书 名：管理者枕边书

作 者：刘啸

责任编辑：徐金凤 田天

书 号：ISBN 978-7-5164-1228-2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子邮箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京时捷印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 16 印张 175 千字

版 次：2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



目录 Contents

第一章 ● 管理的目标不是为了管人，而在于成事

激发人的追求，凝聚精神动力	2
法定权力是行政组织体系的基础	5
不问收获，只问付出	8
实行“末日管理”，促进良性竞争	11
没有永远的错误，只有不断改进后的正确	14
企业的目标管理	18
确定责任人的最佳人数	23
管理越少越好	26
“不该”管的事让别人去管	32
企业管理必须简单	36
管理者不做太多决策，只做重大决策	40
最没有效率的工作是以最高的效率做最没有用的事	44

第二章 ● 管理制度不是越细越好，而在于能够执行下去

执行“精简高效”	50
----------------	----

● 像小公司一样行动	55
拆毁所有阻碍顺畅沟通的“高墙”	60
变革的重要性	64
执行意味着一切	70
实行以尊重员工为核心的人性管理	76
不合适的晋升激励，将适得其反	79
只有每一小步都受到鼓励，人们才敢尝试迈出更大的步子	83
建立有效的薪酬制度	85
管理需要正面的、积极的激励	90
奖罚有度	93
激励要讲求实效	97

第三章 ● 管理中不仅要授权、监督和考核，更要重视细节

靠“绩效考核”证明优良中差	100
绩效管理的诀窍	103
事无巨细的管理会事倍功半	108
疏者密之，密者疏之	110
不要侵入他人“领地”	114
给予更多的选择权	119
细节决定成败	122
要注意自己的薄弱环节	126
失之毫厘，谬以千里	130
不要因小失大	133
管理优势的细节体现	136

● 细节成就伟大	139
追求细节的尽善尽美	142
细节中体现人的素质	144

第四章 ● 管理的关键是人

最合适人选，即是最佳人选	148
慧眼识英才才是真本事	151
注重接班人的培养和选择	155
企业接班人不能依赖家族成员	160
胜利属于有信心的人	164
重视第一印象的影响	167
培养员工自我控制	170
知人善任，用其所长	172
不拘一格用人才	177
管理者的欣赏是员工进步的最大动力	181
不要让一只老鼠坏了一锅汤	183
打造协作型团队，发挥人力资源最大效益	189
设定大目标，激发创造力	195
协调组织与员工之间的矛盾	202
团体成员相互影响	207
一个猛子扎进去，与基层员工一起工作	212

第五章 ● 情义管理与制度管理

让员工的诉求得以表达	218
------------------	-----

● 以人为本	222
优秀的企业都拥有独特的企业文化	225
没有规矩，不成方圆	229
标准是唯一的	232
惯性可以是动力，也可以是束缚	237
用最简单的方式打动人	242



第一章

管理的目标不是为了管人，而在于成事

企业里最重要的资源是什么？估计大多数人都会回答说：“人！”那么，作为一名企业的管理者，当你回答这个问题的时候，首先应扪心自问：“难道对企业的管理就仅是对人的管理吗？”对于一个现代化企业来说，管理的目标不是为了管人，而在于成事。

MANAGERS
BEDTIME BOOKS

激发人的追求，凝聚精神动力

美国前总统林肯讲过这样一个小故事：“有一次，我和我的兄弟在肯塔基老家的一个农场犁玉米地，我吆马，他扶犁。这匹马很懒，但有一段时间它却在地里跑得飞快，连我这两条长腿都差点跟不上。到了地头，我发现有一只很大的马蝇叮在它身上，于是我就把马蝇打落了。我的兄弟问为什么要打掉它？我说不忍心让这匹马被咬。我的兄弟说：‘哎呀，正是这家伙才使得马跑起来的嘛！’”

利用马蝇促使马飞跑，这是林肯发现的“马蝇效应”。

这个小故事对管理者用人很有启发。那些越是有能力的员工越不好管理，因为他们有很强烈的占有欲，或既得利益、或权势、或金钱，如果他们得不到想要的东西，他们可能会跳槽，也可能消极怠工。要想让他们用心地工作，就一定要激发他们的追求。

人的追求是千差万别的。有的人比较理想，可能更看重精神上的东西，比如荣誉、尊重；有的人比较功利，可能更看重物质上的东

西，比如金钱。针对不同的人，要投其所好，用不同的方式去激励他们。

下面这个经典故事经常被管理界引用。这个故事来源于新近翻译出版的IBM商业魔戒三部曲之《小沃森传》。1947年，小沃森刚刚接手IBM销售副总裁一职。一天，一个中年人沮丧地来到他的办公室，向他提出辞职。因为他原来的导师柯克和小沃森是竞争对手，他担心小沃森主政后会把他挤垮，这个中年人就是曾任销售总经理的伯肯斯托克。没有想到，小沃森笑着对他说：“如果你有才华，就可以在我的领导下展现出来，乃至在任何人的领导下展现，而不光是在柯克的领导下！现在，如果你认为我不够公平，你可以辞职。但如果不是，你就应该留下来，因为这里有很多机会。”伯肯斯托克留下来了，并在后来为IBM立下了卓著功勋。小沃森说：“在柯克死后，留下他是最正确的做法。”事实上，小沃森不仅挽留了伯肯斯托克，还提拔了一批他并不喜欢但却有真才实干的人。

这个故事体现的精髓在于“吸引、激励、留住行业中最好的人才”，后来构成了IBM企业文化中重要组成部分，已成为IBM人力资源工作的宗旨。而从另外一个角度来说，伯肯斯托克是驱使IBM创造卓越业绩的“马蝇”。

对于管理者而言，如何才能善用“马蝇效应”呢？正确的做法应该是：

(1) 强化动态的人才选用机制，对各项工作进行经常性的考核、评估，对一切职位实行“能者上、庸者让”的竞争上岗方针，让员工为了维护既有利益，兢兢业业勤奋工作。

(2) 建立明确的行之有效的奖赏机制，刺激员工身上那些欲望的“马蝇”，让他们为了获得某一奖赏、达成某一目标自己跑起来。

(3) 赋予员工行事权。授权的坏处就是员工可能会犯错误，给公司带来短期的损失；好处则在于，员工有了责任感和积极性，会在这只“马蝇”的“叮咬”下，积极进取地做好自己的工作。

(4) 要想成为一个更好的老板，就要把那些精明强干才能非凡的下属当做叮咬自己的“马蝇”。既创造条件帮助他们最大限度地发挥才干，同时又把他们视为自己的“假想敌”，以激励自己不断进取。

法定权力是行政组织体系的基础

国内许多企业的内部各种官僚称谓层出不穷、名目繁多，时髦的企业内部通常有一串C×O名单，包括CEO、COO、CTO、CFO、CRO、CMO等，很少有人能明确区分彼此的关系。传统的企业中人们都习惯对管理者尊称为“×总”，外人要准确识别也颇为费劲，一不小心就会犯晕。实际上，这绝非个别现象，官僚文化已经成为我国大部分企业中的一种特殊文化。

逐步向现代企业制度转化，建立以法定权力为基础的企业组织内部权力体系，才是企业长久稳定发展的保证。以法定权力作为行政组织体系的基础，正是行政组织定理的核心内容。行政组织定理是被誉为“组织理论之父”的德国社会学家马克斯·韦伯提出的，他认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础，没有某种形式的权力，任何组织都不能达到自己的目标。只有法定权力才能作为行政组织体系的基础，其最根本的特征在于它提供了慎重的公正。原因在

于：①管理的连续性使管理活动必须有秩序地进行；②以“能力”为本的择人方式为管理活动提供了理性基础；③领导者的权力应受到必要的约束。

韦伯认为，官僚组织模式具有下列特征：

(1) 组织中的人员应有固定和正式的职责并依法行使职权。组织根据合法程序制订明确的目标，并依靠完整的法规制度，规范成员的行为，进而实现既定目标。

(2) 组织的结构是一层层控制的体系。在组织中，按照地位的高低规定成员间命令与服从的关系。

(3) 人与工作的关系。成员间的关系只有对事的关系而无对人的关系。

(4) 成员的选用与保障。每一职位根据其资格限制（资历或学历），按自由契约原则，经公开考试合格予以使用，务求人尽其才。

(5) 专业分工与技术训练。对成员进行合理分工并明确每个人的工作范围及权责，然后通过技术培训来提高工作效率。

(6) 成员的工资及升迁。按职位支付薪金，并建立奖励与升迁制度，使成员安心工作，培养事业心。

韦伯认为，凡具有上述六项特征的组织，可使组织高度的理性化，其成员的工作行为很有可能达到预期的效果，组织目标往往能顺利达到。

尽管管理机制的逻辑如此简单，但随着企业的成长、业务的增加，企业机构会变得越来越庞大，运行效率也因此越来越低。这不是

“官僚制”本身的错，究其根本原因是由于组织内部机制障碍所致。对于目前的中国企业而言，这一机制障碍更多地表现在各类组织中，传统权力和超凡权力的影响远比法定权力要大。很多中国企业的一个显著特点是，企业就是企业家，企业家就是企业。企业家或因卓越的远识、杰出的才能、非凡的人格魅力，或因“时势造英雄”而成为企业的绝对主宰和精神“领袖”。企业也乐于渲染个人权威、塑造个人英雄，这样企业家的传统权力和超凡权力就彰显于众。

与传统权力一样，超凡权力过于带有浓厚的个人色彩并且是非理性的，超凡权力的合法性不是依据规章制度，而是完全依靠对于“领袖”人物的崇拜，“领袖”必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者，这样的做法难以有效提高组织的效率。企业官僚机制最基本的法定权力一旦让位于传统权力和超凡权力，官僚机制本身的优势就会逐渐消失，“官僚”一词从技术意义上的“行政组织”演变为“效率低下”的代名词就不足为怪了。

官僚机制对很多企业的影响是致命的。官僚机制建立在“官本位”的基础和意识上，管理者过分重视自己的权力和表现自己的权力，事务的运行不是以事务本身的效率和效能为依据，而是以自己的权力是否行使、个人是否被尊重和被重视为依据，实际上就是个人凌驾于企业之上。最终整个企业靠权力体系来运行，运行的内容也主要是权力，而不再是企业的产品和服务。这就不可避免地会造成企业内部“近亲繁殖”“裙带关系”盛行，最终导致个体与体系职业能力的整体降低甚至丧失，组织腐败、低效、无能的问题就在所难免。

不问收获，只问付出

21世纪无疑是一个思想观念多元化发展的时代。在这样的时代应该谈论的不再是权力，而是责任和贡献，因为没有责任的权力根本算不上真正意义的权力，那是不负责任。说到权力时，每个人都应该负起责任，应该问“我该负什么责任”或“你应该有什么贡献”？在以知识为基础的组织中，管理工作不是使每个人都成为老板，其任务是使每个人都成为贡献者。

彼得·杜拉克曾说过：“赚钱不是目的，只是重要成果之一。”戴维·帕卡德是惠普公司创始人之一，他对企业存在目的的诠释，可以说是对杜拉克事业理论的最好阐释。他首先解释了公司为什么会存在。国家或企业家为什么要办公司呢？“赚钱”一定是许多人的答案，其实这种认识是错误的。虽然赚钱是公司的重要成果之一，但更重要的是，一批人走到一起来，并以公司的形式存在，以便能够集体

成就一番单靠自身力量不能成就的事业，也就是为社会做出贡献。你为社会做出贡献，社会就会给你回报。

彼得·杜拉克有这样的观点：“为赚钱办企业永远不如为贡献办企业的收益大。”其旨在说明：只知赚钱的企业得不到太多的利益，而肯为社会做贡献的企业却会深入人心，赢得市场也因此会得到更多的利益。比如：高丽雅娜是韩国的三大化妆品王牌之一，是一家年轻的企业。与另两家有着六七十年历史的化妆品王牌企业相比，高丽雅娜创业仅有短短的27年历史。韩国的另外近200家知名企业，创业历程一般也都是在35年以上。高丽雅娜却从它诞生时的业界最末，在五年之内一跃而至前三，11年内进入韩国企业100强。世界近30个国家和地区都有它的足迹，产品年销售额达3亿多美元。随着中国加入WTO和经济的稳定增长，高丽雅娜已经把中国作为它最重要的海外市场。是什么原因让它迅速崛起的呢？其中最重要的一点就是它对社会的贡献。高丽雅娜将社会效益当做一项无形的资本，它一向热衷于公益事业，以追求幸福社会为宗旨。

彼得·杜拉克还告诉人们：“长远的利益肯定是较大的利益，而眼前的利益从来都是小利。”做贡献肯定是要付出，而付出时并不一定会马上获得收益，然而长远来看一定会获得更大的利益。高丽雅娜就是这样的公司，它长期提供研究基金给大学和医学院，与他们共同开发新原料；在环境保护方面更是不遗余力，严格按照废水、废气和废物处理的要求和标准去做，力求完美，甚至把环保标准提高到国家规定的2~10倍。例如，废水经过净化处理后，最终经金鱼饲养喷水池流向外界。高丽雅娜还注重社会公益事业，如长年为工厂周围近300名

家境困难的小学生提供午餐费；在禁毒方面，仅一次就赞助约一亿韩元。高丽雅娜为社会做出的贡献很多，这不仅为它赢得了社会声誉，同时也为它带来了可观的利润。

彼得·杜拉克说：“管理工作不是使每个人都成为老板，其任务是使每个人都成为贡献者。一个重视贡献的人，为成果负责的人，不管他职位多卑微，他仍属于‘高层管理者’。”也许许多人认为做贡献只是一种冠冕堂皇的说法，那么就换个角度来想：你之所以能够赚钱，就是因为 you 为世界创造了价值，是需要你创造价值的人给予你的回报，你的贡献越多越大，收到的回报也就越多。

古人说：“种瓜得瓜，种豆得豆。”每个人都知道这句话，也知道这句话的含义——付出才有收获。但在现实中，人们却往往忽略这句话的含义。

有人说：“只要老板提升我，我就不会在上班时间睡觉了。”或者“只要老板给我加薪，我就不会老是请假了。”这些话本身就是本末倒置。人们总是说如果老板怎么样我就会怎么样，就没想到如果自己做好了老板会怎样做？付出，才有收获。人一定要先去做贡献，不要妄想不劳而获。

也有人刚刚做了一点贡献，就希望能够得到回报，事实上，那也是不太可能的，就像我们播下种子一样，收获总是需要一个过程。你做贡献的时候应该只想付出，而不要急功近利。

还有人抱怨：“我做了那么多贡献，怎么就得不到回报？”就像你播下的种子一样，所有的种子中又有多少发芽，并能被保留到最终健康成长收获时？抱怨的你除了盯着利益的回报外，又做了多少贡献？