

给你一个公司

看你怎么管

中层经理晋级首选图书
彻底打破传统管理书的局限，好

南 美 著

给你一个公司

看你怎么管

500强资深行政总监与卓越管理者分享的88个管理心得

南 美 著

湖南文艺出版社

博思文化

湖南文艺出版社



给你一个公司，看你怎么管

南勇 著

湖南文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个公司，看你怎么管 / 南勇著. —长沙：湖南文艺出版社，
2011.1

ISBN 978-7-5404-4741-0

I . ①给… II . ①南… III . ①公司—企业管理
IV . ① F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 248688 号

上架建议：企业管理

给你一个公司，看你怎么管

作 者：南 勇

出 版 人：刘清华

责任编辑：薛 健 丁丽丹

特约编辑：于向勇 黄鸿涯

版式设计：崔振江

封面设计：柏拉图创意机构

出版发行：湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编：410014)

网 址：www.hnwy.net

印 刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：720×1040 1/16

字 数：280 千字

印 张：17.5

版 次：2011 年 1 月第 1 版

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5404-4741-0

定 价：35.00 元

(若有质量问题，请直接与本社出版科联系调换。)

前言

于“至拙”处见“至巧”

“管理”到底是什么？是一种技巧，还是一种能力？抑或干脆称它为一门科学？

关于这个困扰着众多管理者多年的命题，可谓是仁者见仁，智者见智，每个人心中各有自己的答案。

我也不例外。只不过也许略有不同的一点在于，对于“管理”，我更多地把它视为一个“哲学”命题，甚至于是一个“心理学”命题。即管理学的真谛其实并不在于“怎样做”（操作技巧或技能），而在于“怎样想”（如何认知）。这就像一个“脑筋急转弯”的游戏，当我们将所有注意力都本能地集中于某个看似明显的事物（我们之所以会这样做，往往是出于一种“传统认知”的影响，而且这种“传统认知”的影响力往往极为强大，强大到几乎成为我们的“认知本能”，以致到了几乎不可能被“质疑”的程度），常常“上下求索而不得其解”，直弄得自己脑门冒汗、身心俱疲的时候，才往往会突发灵感，猛然意识到原来那个看似明显的事物旁边的原本“毫不起眼的事物”，才是你要寻找的“真命天子”。管理也一样。在这个领域里存在着太多“不可侵犯”的“常识”。明明照着这些“常识”做总是让人碰得头破血流，那些“常识”却依然“不可侵犯”，只能令人埋怨责任全在自己——不是自己缺乏“慧根”，根本不可造就；就是自己“时运不济”，老天不长眼。总之，都怪自己是“废物”。真正敢于站出来对“常识”发出质疑之声的人，实在是凤毛麟角。

那么，在这些“常识”（应该称其为“伪常识”才对）中，到底是哪些东西总在阻碍人们成功的脚步呢？

答案其实很简单。就是这些“常识”总是过于强调“取巧”——有一种神奇的管理方法，可以让你的公司和员工的效率提升 300%；你也可以成为比尔·盖茨；你的智商和爱因斯坦其实没有区别；我的成功可以复制；你的公司也可以成为世界 500 强……

你也许对这些煽情的语言并不陌生，因为它们已经作为一种“常识”充斥了我

们这个世界。你也许曾经参加过一些令你热泪横流、血脉贲张的“励志培训”；也许曾看过不止一本令你觉得自己真的与比尔·盖茨其实只有“一步之遥”的“励志书籍”，但是，你肯定会有过不止一次这样的体验——这种“热血沸腾”的感觉撑死只能持续一个星期（这还算长的），那之后你会发现自己又回到了一个自己习惯并熟悉了的世界，看到了那个一如既往的，茫然若失，找不到方向的自己……

久而久之，“励志”本身就成为了一个行业——能让你“激动”一下，身上打个激灵就行，至于是否能把你真的带上“成功之路”，则不是我要关心的事情。但有一样，“激动”这玩意儿有时候是会“上瘾”的，我的下一次培训你肯定还得参加，我的下一本书你一样照买不误。“赚钱”这事儿我可不能耽误了。这就好像是一种“成功兴奋剂”，明知没用，却又欲罢不能。

平心而论，这些“常识”本身并没有什么过错。甚至可以说它们中的许多确实代表了一种真理。只是这些“常识”与“真理”其实离我们绝大多数“普通人”很遥远，远不是在我们“触手可及”的范围之内。但是这些“常识”的制造与鼓吹者的高明之处在于，他们善于把本来“遥不可及”的东西“拉近了”给你看，成功地让你产生“离我很近”的“错觉”。

我们这个世界现在充满了浮躁。每一个人都在渴望“速成”或“速效”。管理的世界也是一样。每一个管理者都在渴求出现一种“神奇管理药方”，或者是类似于“一阳指”之类的“点穴神功”——只要“此招一出”，必定“药到病除”。反之，只要“招数不灵”，没有“立即见效”，则肯定是一个“损招”，必须立刻淘汰，再去寻找新的“一招灵”妙药……如此“周而复始”，在“狗熊掰棒子”的“幼儿游戏”中虚度光阴，眼巴巴地看着自己的企业一天不如一天，逐渐病入膏肓……

只要我们这个社会一天不将“取巧”二字除去，我敢保证“‘量产’成功人士”这一“励志学”的终极目标将永远只会是一个遥不可及的梦想。同样的道理，如果我们的管理者不将“浮躁”二字去掉，他们的企业也永远不会踏上“可持续发展的坦途”。

与“取巧者”相比，真正的“成功者”没有一个不是“大拙”之人。他们成功的秘诀恰恰在于——将“取巧者”不屑一顾，扔掉的东西一个个地捡了起来。仅此而已。而做到这一点，是绝对需要一股“拙”劲儿的。这种“拙劲儿”，追求的并不是想入非非，而是“务实”与“脚踏实地”的精神；不是“一鸣惊人”，而是“十

年磨一剑”的韧劲；不是“一步登天”，而是“日积月累”、“积小胜为大胜”的执着；不是一块“巨石”，而是对一粒一粒“沙子”的珍惜……归根结底，“成功”的最根本秘诀在于两个字：坚持。任何一种“坚持”都会带来不同程度的成功。而真正能够做到“坚持”二字的，无不是“大拙”之人。这些人也许会博览群书，但是我敢保证他们不会真正把什么“励志”书籍当回事，因为书中说的，都是他们曾经历过并正在做的事。

我作为一个汽车经销4S店的管理者，也曾不止一次地听过“高水平”的培训课。但现在就算绞尽脑汁，也很难回忆起这些课程的些许片段了。唯有一个短短的视频培训资料，令我至今记忆犹新。那是日本一家叫做“南国丰田”的汽车经销商（这家经销商的传奇事迹我会在本书中向读者详细介绍）老板的一席话：“我实际上没有什么秘诀，我所做的其实只有一件事，那就是要求我的员工每天都比平常水平好一点点，这样一直坚持下去，10年就会是一个翻天覆地的大变化。20年来，我就是一直这样做下来的。”如此“拙人拙语”，却足以振聋发聩。

所以，如果你问我管理有什么“神奇妙招”，我还是要这样回答你：眼睛不要看得太远，就看着你眼前的事物就行。把那些平素被你忽略掉的事物一个个地捡起来，并持之以恒地坚持下去，假以时日，必定大有收获。但同时我要提醒你：这件事其实一点都不简单，绝大多数人都做不到，你可要做好必要的心理准备。

从今天开始，你要努力把浮在半空中的脚强行拖回到地面上，尝试着做一个“至拙”之人。

而本书，也是为这种“至拙”之人而写。她不幻想能够为期待成功之人提供一块“巨石”，只希望能够洒下一粒一粒沙子，并能够为有心人细心地捡起和收集。

Contents

➡ 第一篇 “闲人”与“忙人” /015

在职场中，未必“忙人”越多越好。有时候，“闲人”也会“大显神通”。

第二篇 “专才”与“全才” /018

“专才”，亦即“复合型人才”，未必带来“高效率”。有时用“专才”要强于用“全才”。

第三篇 “管理型人才”与“业务型人才” /020

“管理”与“业务”本是两码事——“业务”好的人未必懂“管理”，“管理”好的人也未必精“业务”，但在现实世界中，这两个概念却被极大地混淆了。

第四篇 伪“人才重视论” /022

打着“人才第一”的旗号行“无视人才”之实的老板们是可耻的。

第五篇 别拿自个当“省委书记” /024

民营企业最为重要的价值观就是“务实”。任何一种形式的“官僚主义”都是荒谬可笑的。

第六篇 “这事儿我已经交代了” /027

记住，我们的管理者不是国家干部，凡事只要“交代”下去就算完事儿。对“执行”的推进与落实是你义不容辞的责任。

第七篇 世上没有“长了腿”的政策 /029

任何一种制度与政策都不可能“只要被制定出来就会自己保证自己的执行”。所以，只负责把政策“制定”出来就“万事大吉”不是管理者尽职尽责的表现。只有推进“执行”才是“硬道理”。

第八篇 “画句号”式管理与“画逗号”式管理 /031

“画句号”式管理可以让企业拥有坚固无比的“地基”，所有的政策与制

度都能“修成正果”；而“画逗号”式管理则会让企业像建在沙滩上的大厦一样，随时有可能坍塌。



第九篇 “老东西”与“好东西” /033

请经常翻出那些“老东西”来看看，因为它们中的大多数都是“好东西”，我们实在犯不着把曾经做过的事情再做N遍，而毫无结果，那简直是对自己的犯罪。

第十篇 “一起教育”与“个别开药方” /035

每个人都有着自己的特点，“一刀切”式的教育方式未必真正管用。所以，与其“白费力气”，不如“另辟蹊径”。我们的管理者可以借鉴医生的做法，为他们每个人单独设立一个“病历本”。

第十一篇 “不积跬步，无以致千里” /038

一句话，“不积跬步，无以致千里”的终极含义就是——拒绝“0”。

第十二篇 “抓细节”与“找茬儿” /040

对“细节”紧抓不放并不是故意“找茬儿”，而是为了防止推倒“多米诺骨牌”的第一张牌。

第十三篇 “钓鱼”与“捞鱼” /042

天底下所有行业的业务人员都可大致被分为两派——“钓鱼派”与“捞鱼派”。而且，会“钓鱼”固然好，但千万不可扔掉手中的“渔网”。

第十四篇 管理也有“速度”吗？ /045

“管理”的“速度”问题包含两个方面的意思：一是“快速地执行”，即执行力的“速度”问题；一是管理“创新”的速度问题，即只要某种制度或管理方式已经出现了明显的“老化”，就要毫不犹豫地立即予以创新，绝不拖延。

第十五篇 “平平淡淡才是真”吗？ /047

任何一种形式的“因循守旧”和“抱残守缺”对企业而言都是致命的。

第十六篇 你要折腾！ /050

只有会“折腾”、常“折腾”的领导才能带出一支真正有“激情”的团队。

第十七篇 “厕所干净”=多卖车？ /055

在某种情况下，“干净的环境卫生”这一项就足以成为竞争中的“致命杀手锏”。

第十八篇 “卫生”是“打扫”出来的吗？ /057

从现在开始，大家要记住：干净的“环境卫生”绝不是“打扫”出来的，而是“维护”出来的。



第十九篇 “懂权谋”、“用权谋”与“弄权谋” /060

职场中人一定要学习一些“办公室政治”的知识与技巧，要做到“懂权谋”、“用权谋”，但一定不可“滥用”权谋，即万万不可“弄权谋”。

第二十篇 “生存”与“做事” /063

我在前面的文章里论述了“办公室政治”的意义，在这里再详细地阐述一下具体的操作方法。

第二十一篇 “原则性”与“灵活性”的关系 /070

向“哲学大师”李小龙学习，做到“以无法为有法，以无形为有形，以无限为有限”。

第二十二篇 如何让“尽可能多”的人成功 /073

对我们而言，与其追求不切实际的“最好”，不如选择更为务实的“次好”。

第二十三篇 人的“做事动机”到底是什么？ /077

“重要”代表“感性”，“正确”代表“理性”。一般来说，人们只做“重要”的事，不做“正确”的事。

第二十四篇 如何做到“强迫坚持”？ /080

要学会利用“外强迫”与“内强迫”两种手段去帮助员工做到“坚持”。

第二十五篇 如何防止“一抓就死，一放就乱”的现象？ /084

管理要注意“负荷度”的调整问题。一定要尽量做到在“日常”中随时调整，并尽量选择“微调”的方法。

第二十六篇 “七十分”主义 /087

与其在“一百分”与“零分”之间徘徊，不如去追求更为实在的“七十分”。

第二十七篇 “下意识”中丢掉的分要在“下意识”中挣回来 /089

告诉你“习惯”的重要性以及如何让员工培养习惯的一些操作方法。

第二十八篇 “廉洁”不是做给别人看的 /092

“廉洁”不是做给别人“看”的，“廉洁”是为了自己——因为“占公家便宜”这件事儿就像“毒品”一样容易上瘾，一旦“沾”上就逃不掉了。所以，要是不想“自我毁灭”，唯一的办法就是对诱惑“敬而远之”。

第二十九篇 “年轻人的血性” /094

什么是“年轻”？“年轻”就是“12点吃完饭，12点半就会饿”！不要“装”老成，别怕“捅娄子”，20多岁的年轻人活着就为了一件事儿，那就是——尽情地释放你们的激情与血性，让自己年轻的生命充满精彩！

第三十篇 “理想”是可以让人充满激情的/096

现在的人们拥有“理想”的年龄，是“5岁以前”和“35岁以后”。而最应该拥有“理想”的20多岁的年轻人，却往往表现得过于“看破红尘”了。这真是我们这个社会的一大悲哀。

第三十一篇 天底下最大的“骗子”——年龄/099

如果你认为你现在还年轻，有大把的时间可以肆意“挥霍”的话，那么十年后，你将只会收获一样东西——年龄。

第三十二篇 可以“得意”，但不要“忘形”/101

“得意”其实并没有什么不好，“孤芳自赏”也未必是个坏习惯，只是一定要注意一点——千万不要“忘形”。

第三十三篇 “公交”与“私交”/103

“公交”得“人”，“私交”得“心”，如何“人”、“心”共获，决定了一个领导者事业空间的可能性。

第三十四篇 说“坏话”与听“坏话”/105

实际上“坏话”往往并不那么“坏”，只是说的人想发发牢骚罢了，并不一定有什么特殊的用意。所以，只要你把它看淡，它就能变淡。

第三十五篇 鬼才信什么“对事不对人”/107

“对事不对人”这种话是典型的“此地无银三百两”，我们一定要倍加小心。

第三十六篇 “打死也不说”/109

历史上，并不是所有敢于“直谏”或“仗义执言”的人都会有好结果。但这并不等于当个“见风使舵”、“阿谀奉承”的小人是唯一的“自救之路”，因为这样做往往下场会更悲惨。总之，该说的话还是要“说”，只是需要我们充分注意“说”的方式与技巧。

第三十七篇 “吃亏”是福/112

所谓“舍得”的意思，就是“舍不掉”则“得不到”。所以敢于，甚至善于“吃亏”的人，才是真正拥有“大智慧”的人。

第三十八篇 只有“吃吃喝喝”才能搞好“群众关系”吗？/114

“吃喝文化”已被过度演绎成了一种“神话泡沫”，是到了该刺破它的时候了。

第三十九篇 潜心经营好“与你身边七个人的关系”/116

在我们身边，有七个人关系是应该引起高度重视的，因为与自己最亲近、最信任的人也会有“算计”的一面。



第四十篇 “办法”多还是“困难”多? /119

世界上之所以会有“困难”这个词，就是因为还有一个词叫做“办法”。但“办法”不会自己从地底下“冒”出来，它需要我们付出艰辛的努力去寻找，去发现，去创造。

第四十一篇 世上万事，求人不如求自己/122

正如金庸大侠所说“有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有争斗”，实际上每一家公司都会存在着这样或那样的“山头”。有“山头”就会有“山大王”，有“山大王”就会有“摩擦”，如何与“山大王”们及他们之间的“摩擦”打交道，是一个管理者必须直面的课题。

第四十二篇 “兵”不善战乃为“官”者之过/126

有一位伟人曾经说过：“管理就是‘出主意’与‘用干部’”，一语道破了管理的真谛——没有好的“主意”，就不可能有好的“结果”；但是，如果没有好的“干部”去保证落实，有多棒的“主意”也白搭。

第四十三篇 逼员工“自己想办法”/129

让员工学会在实际工作中自己“动脑筋”、“想办法”也是一种“育人”之术。

第四十四篇 时间，是可以“浪费”的/131

打着“浪费”的旗号“节约”时间，总比打着“节约”的旗号“浪费”时间来得高明。

第四十五篇 “全员老板主义”/134

与“金钱”和“待遇”等物质条件相比，员工其实更在意的是“裁量权”的有无。就是说，员工希望在工作中拥有更多的“自主性”，享受更大的“成就感”。

第四十六篇 如何在“现有”条件中有所作为? /137

告诉你如何借鉴毛主席“游击战”与“阵地战”的理论，在“现有”环境与条件中达成目的的方法。

第四十七篇 也谈“无为而治”——“抓权”与“放权”/140

作为一个领导，什么时候要“为”，什么时候要刻意“不为”；哪些东西要“抓”，哪些东西则必须“放”，一定要心如明镜般清清楚楚，明明白白。

第四十八篇 尊重并坚持“层级管理”/144

作为领导，“越俎代庖”、“一插到底”的管理方式是有极大危害的。

第四十九篇 “一切用数字说话”与“只问结果，不问过程”/146

只要“过程”是“数字”与“结果”的必然前提，你就不可能真正做到

不问“过程”。



第五十篇 “杀民济官”与“杀官济民”/150

“杀民济官”固然可恨，“杀官济民”更不可取。俗话说“兼听则明，偏听则暗”。身为老板或高层管理者的人，一定要养成“谨慎行事”的习惯。

第五十一篇 “距离”与“美”/153

把握好与员工之间的“距离感”对于一个管理者来说可不是件小事——太贴心就会“添乱”，太不贴心就会“出局”。所以，何种“距离”才为“最美”，实在是一个需要耗费心机思考的大问题。俗话说：“距离”产生“美”。

第五十二篇 “抓细节”不应只停留在口头上/156

“抓细节”不应该只停留在口头上，而眼睛却永远瞄着那些“虚无缥缈”的东西。不重视“细节”的企业绝无可能成为一家真正意义上的“成功”企业。

第五十三篇 小错误大处理，大错误小处理/158

小题大做——“小”错误一定要“大”处理，绝不姑息；大题小做——“大”错误倒可以“小”处理，适当原谅，这才是一个更为正确、更加高明的管理方法。

第五十四篇 成功“诸要素”的“可控性”/160

告诉你“成功”的哪些要素是“可控”的，以及如何通过这些“可控”要素去对“不可控”要素施加积极的影响。

第五十五篇 “中日”之别/162

中日之“别”，在于对“小事”的看法与态度上。实际上，很多日本人能做到的事儿，我们中国人不是“不会”或“不能”，而是“不屑”。

第五十六篇 学点“宏观经济学”/164

希望我们那些“白手起家”的老板们能真正明白——“知识”并不全都是“纸上谈兵”。藐视或嫉妒“知识”是会得到报应的。

第五十七篇 民营企业中的“加班”、“效率”与“资源浪费”/166

通过历数“加班”的种种“罪状”，告诉你现在流行的“加班万能论”是非常荒谬可笑的。

第五十八篇 “存在就是合理”吗？/168

你说过“存在就是合理”这种话吗？如果答案是肯定的，你可要小心了。因为这句话不啻为一个“警讯”——告诉你“变革”的时候到了。



第五十九篇 “民营企业中的主人翁意识” /170

告诉天下老板一个“小秘密”——尽管已经所剩无几，但你们手里依然有两张可有效提升员工“主人翁意识”的“王牌”。

第六十篇 “团队精神”是可以嗅出来的 /173

“团队精神”就是一种“氛围”，一种“气味”，它“无时不在”、“无处不在”，始终弥漫于企业的每个角落之中，是个人都可以用鼻子“闻”出来。

第六十一篇 请允许员工“三进三出” /177

“吃回头草的马”未必不是“好马”。记住：“浪子回头金不换”。

第六十二篇 别小看了“员工满意度” /180

“顾客满意度”与“员工满意度”哪个更重要？回答这样的问题，恐怕要出乎许多人的意料，因为答案是：“员工满意度”更重要。

第六十三篇 “员工满意度”越高越好吗？ /183

开门见山，“员工满意度”过高或过低都不行，“70分”左右才是最理想的。

第六十四篇 “金钱激励”的“陷阱” /187

任何与“金钱”有关的激励手段都是一把“双刃剑”：既可伤人，亦可害己。所以一定要慎之又慎。

第六十五篇 “疑人不用”与“用人不疑” /194

别看现在的很多老板，嘴上总说“用人不疑，疑人不用”，实际上却是“用人要疑，疑人也得用”。但这下可难为了我们这些在下边“做事的”员工，整天都要顶着个“犯罪嫌疑人”的“大帽子”为老板做事，实在是“苦不堪言”。在这种罹患了严重“疑心病”的老板身边，能有一支“忠心耿耿”、“执行力”强的“员工队伍”，才是“活见了鬼”。

第六十六篇 珍惜下属的每个“主意”与“点子” /197

甭管你的下属拿给你看，或说给你听的“主意”与“点子”在你心目中有多“拙劣”，只要是他们真正用了心，下了工夫的东西，你就一定要认真对待。否则，你的任何一种“无视”、“不屑”与“疏忽”都会对他们的“积极性”带来极为沉重的打击。

第六十七篇 “感恩之心”应是相互的 /199

“感恩”是相互的，员工固然要对领导感恩，领导更应对员工感恩。任何单方面的感恩都是毫无意义的，这样做不但不会拉近彼此的距离，相反会让彼此的心灵更为疏远。

第六十八篇 “别把家里的事带到单位来”吗？ /202

只要我们不傻，谁都明白“家里的事儿”必然会影响到员工的工作。既

然如此，与其自欺欺人地对员工进行无用的“说教”，不如通过主动且有分寸地“介入”员工的“家里事儿”来达到提升他们的“工作状态”之目的。

➡ 第六十九篇 “夸奖”的神奇功效/204

记住，只要中国人“要面子”的“国粹”一万年不变，中国人将永远是吃“夸”不吃“骂”的。所谓“棍棒底下出孝子”很多时候都是一句骗人的鬼话。既然如此，你又为何不“从善如流”，“投其所好”地多用一用“夸奖”的方法呢？

第七十篇 其实员工“猛如虎”/208

在员工面前，管理者的智商永远是最底的。小视员工的“智慧”与“力量”，是要吃大亏的。

第七十一篇 不要轻易“否定”员工/210

在员工面前，管理者的智商永远是最底的。小视员工的“智慧”与“力量”，是要吃大亏的。

第七十二篇 把“功劳”让给下属/213

聪明的领导，绝不应该与员工“争功”，也绝不会允许企业上下充斥着一种“领导有多神明、多威猛”的氛围。只要你善于把“功劳”让给员工，使企业建立起一种“员工为上”的企业文化，你将会顷刻间拥有一支“梦之队”！

第七十三篇 逗你玩儿！/215

“逗你玩儿”——员工报复那些缺少“尊重”与“真诚”的老板们的“狠招儿”。

第七十四篇 算你狠！/218

有人说“管理最先让人感到的是痛苦，但事后让人收获的是甜蜜”。不少那么“厚道”的员工，却让我们的许多管理者受尽了“欺负”，使他们“很受伤”。

第七十五篇 “增值”的人生/220

如果你能为你的每一段时间都赋予上与之相应的“价值”的话，你的人生就可以顺其自然地“增值”的，但如果你只拥有“年龄”，而不具备与之相匹配的“价值”的话，你的机会就会越来越少，你将会无可挽回地踏上人生的“下坡路”（一条“不归路”），直至最终被无情地“淘汰”。

第七十六篇 为“功利主义”平反/225

别老看别人的“功利”不顺眼，有本事你也“功利”一把瞧瞧。

第七十七篇 “面子”与“里子”/230

“面子”全给你，把“里子”留下就成。



第七十八篇 “做事”与“得罪人” /234

告诉你一个既能把事儿办了，又不得罪人的好办法。

第七十九篇 不信邪！ /238

相信我，“人有多大胆，地有多大产”不再是什么“放卫星”。

第八十篇 “红灯行、绿灯停”与“顺毛驴”文化 /241

与“规则”相比，有时“潜规则”更代表一种文化。

第八十一篇 “没理走遍天下，有理寸步难行” /244

只有“不讲”理之人才能真正“走遍天下”，这绝不是什麼“笑话”。

第八十二篇 学做“群众领袖”、“草莽英雄” /247

只有做“群众领袖”，获得群众事实上的“授权”，你才能够“心无旁骛”地做事，也才会有“左右逢源”、“上下通吃”的机会。

第八十三篇 “全息式”管理法 /253

以“无所不为”的理念，达致“无为而治”的目的。

第八十四篇 “积累”与“鸡肋” /257

人的“品牌价值”是需要“积累”的。如果你不重视“积累”，就有可能成为“鸡肋”。

第八十五篇 学会“欣赏别人” /260

欣赏，是一种智慧。

第八十六篇 不合逻辑的“逻辑”——别瞎琢磨人！ /265

在“傻大姐精神”面前，“福尔摩斯”是渺小的。

第八十七篇 快乐的“压力” /269

如果你能学会享受运用自己的智慧“破解”压力的过程，“压力”就会变成一个快乐的东西。

第八十八篇 靠自己！ /273

只有“自信”是远远不够的。要把“靠自己”看成是一门“哲学”，一种“信仰”。

后记 /277

| 第一篇 | “闲人”与“忙人”

在职场中，未必“忙人”越多越好。有时候，“闲人”也会“大显神通”。

所有的老板都会关注一个员工工作量“满负荷度”的问题。这本身是一个最基本的管理学课题，并无差错，但如果将其“绝对化”就会有失偏颇。因为可以肯定地说：对于全体员工来讲，绝对不是所有人都越忙越好。只要所有的人忙得团团转就是“一片繁荣”的高效率景象，老板就会开心、满意，这绝对是一个“低级”的思维方式。因为，俗话说“越忙越乱”，人在忙的时候往往会忘记“效率”二字，也就是说，“忙”的时候往往是“乱”的，往往是“疲于应付”的，使出吃奶的劲儿“弄完就行”。所以，“忙”的时候十有八九效率是低的（至少是非常容易陷入这种局面）。

我公司最重要的业务部门初始时只有一位女经理，可是经过一段时间发现她实在是忙不过来，部门内问题成堆她也无暇顾及。无奈只好又为她配了一位副经理，以为情况会有所好转，但是过了一段时间发现这两位经理又都忙得不可开交，而部门内堆积如山的问题不但没有得到丝毫的解决，反而有“愈积愈多”、“愈演愈烈”之势。情急之下，公司只好又为他们配备了两位“全脱产”的经理助理，以为这下总会使局面能有个彻底的转变。但是，结果却令人极为失望——该部门的“领导”从一位变成了四位，尽管每个“领导”从上任伊始就会立刻成为“忙碌之身”，但是部门内的问题却依然不见丝毫解决的迹象。

我百思不得其解，只好采用最原始的“盯梢”的方法，一对一地“近距离”观察这几位部门领导的工作过程，想从中看出一些端倪。

经过几天的“贴身跟踪”，我终于发现了“个中奥秘”。

原来，这几位部门领导根本没有履行任何的“管理职能”，他们的所有精力，都被一些业务琐事所占据，令他们疲于应付，无暇他顾。

他们的手机总是一天 24 小时响个不停，所有大小琐事，员工都一律“推”到他们这里寻求解决，而他们也总是“来者不拒”，颇为“尽职尽责”地一一予以处理。他们一个个就像是“救火队员”，哪里出了问题就第一时间“飞”到哪里。他们总是亲自“灭火”，却从不认真思考问题的起源以及解决问题的方法，更不要提去落实这些方法了。因此，所有的问题都得不到根本的解决，不停地重复发生，而他们所能做的事情，也只能是不停地重复“灭火”。虽说把自己累个半死，四周却依然是“火情四起”，令他们“身心俱疲”。

简单点说，这是一种典型的“治标不治本”的管理方式。虽说意识当中也明白“治本”的重要，但是，仅“治标”这一件事儿已经占据了他们几乎所有的时间，根本没有多余的精力去“治本”了。到头来，尽管表现得“极为敬业”，却也只能落得个“有苦劳没功劳”的结果。老板不满意，自己也沮丧。

相信我公司的这种现象绝非独有，在许多其他公司也会是一种“日常风景”，所有的管理者们都不会陌生。

因此，总得有几个“不忙”的人，在一旁静静地看，静静地发现问题，静静地思考，静静地想解决办法。总得有个人静下来，不能都是“忙人”。静下来的人耐心观察一个星期，解决一个问题，就可能顶上几个大忙人忙活两个星期浪费的时间。所以，这样的“静”绝对不是一种效率的浪费，或者是养了“闲人”，相反，这样的“静”与“闲”恰恰是为了保证“高效率”的实现。当然，这样的人素质一定要高，素质低的人是不可能担此重任的。这样的人要老板亲自选，要通过长期观察进行资格判断。否则，就会有养“闲人”的风险。

所以，我认为，所有的公司，甚至于所有的关键部门，都应该有一个（或几个）“闲人”。他们主要负责“管理”的工作，必须从繁重的“业务”工作中解脱出来。当然，他们对业务要有深刻的了解，但是又绝不受制于业务（具体“业务”可由其他的专人去做）。他们只须负责在一旁“冷眼旁观”，发现并解决问题就行。而做这样的工