



暨南大学MBA微型案例库

用**案例**学管理

管理技巧 ▶

高效领导

隋广军
傅浙铭
主编

徐林清 编著

南方日报出版社

暨南大学MBA微型案例库

用案例学管理

管理技巧

高效领导

徐林清 编著



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效领导 / 徐林青编著. —广州: 南方日报出版社, 2003
(用案例学管理)

ISBN 7-80652-269-7

I. 高... II. 徐... III. 企业领导学—案例—分析
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096026 号

高效领导

徐林青 编著

出版发行: 南方日报出版社

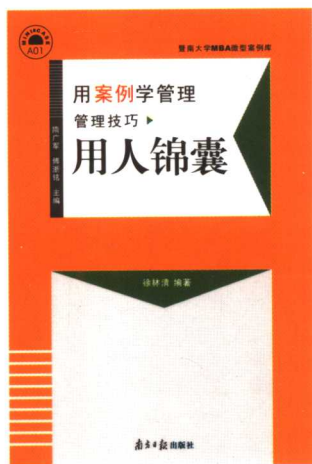
地 址: 广州市广州大道中 289 号
电 话: (020) 87373998-8502
经 销: 广东新华发行集团股份有限公司
印 刷: 湛江蓝星南华印务公司
开 本: 850mm×1168mm 1/32
印 张: 6.25
字 数: 150 千字
印 数: 6000 册
版 次: 2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
定 价: 18.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。

A 管理技巧



A01 用人锦囊

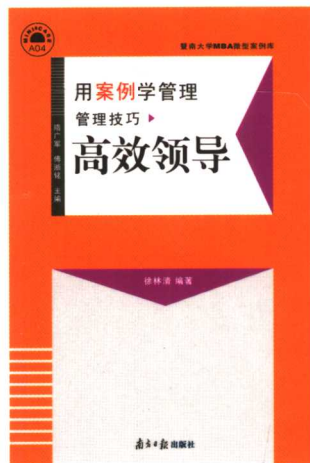


A02 应对危机

A 管理技巧



A03 管理创新



A04 高效领导

丛书策划：傅浙铭 刘志一
责任编辑：刘志一
E-mail: liuzhiyiliuzhiyi@163.com
Tel: 020-87360824
责任技编：三木
封面设计：崎戈

让别人的成败做我们的教材



主编导语： 提升管理的另一种选择

有位老人在河边钓鱼，一个小孩在一旁饶有兴趣地观看。老人技巧纯熟，没多久就钓上了满篓的鱼。老人见小孩很可爱，要把整篓的鱼送给他，小孩摇摇头。老人惊异地问道：你为何不要？

小孩回答：我想要你手中的钓竿。

老人问：你要钓竿做什么？

小孩说：这篓鱼没多久就吃完了，要是我有你这根钓竿，我就可以自己钓，一辈子也吃不完。

这个小故事告诉了我们什么？有人可能会说这个小孩好聪明，能从类似“点金的手指”的第二层次上思考问题，值得表扬。另一种观点认为，这固然已属不易，可惜他还是不够深入，如果他只要钓竿，那他可能一条鱼也吃不到。因为，他若不懂钓鱼的技巧，光有钓竿是没用的，重要的不在钓竿，而在钓技。对当事者来说，第三层次才是真正重要的。

你当然可以从不同的角度来解读管理故事，也可以有若干种答案，也许没有哪种是绝对正确的，但正是从这样的讨论中，参与者的思考力和知识点得到了提升，这就是案例教学（培训）法的优势。



与一般标准、正统的案例相比，微型案例（mini-case）更具优势。它篇幅短小，内容生动，立意明确，非常适合工作忙、时间少、应用性要求高的管理实践者。它既可用于自我进修，亦可用于组织部属学习。用这种方法来培训员工，不枯燥，不反感，有广泛的参与性，可针对实际问题寻求对策。一段时间下来，不仅学到了即可致用的管理方法和技巧，更可酿造积极的学习文化，引导互帮互学的团队精神，实属一举多得。

与一般的微型案例相比，本套丛书在选编案例时，除力求生动、新颖之外，还着意挑选那些具有较高适用性、可模仿性的故事。这样，读者不仅可从中学到内容，更可因之而思路大开，快速改善自身的管理策略。

此外，本套丛书还额外增添了三个要素。一是在每个案例之后设计了10个“讨论题”，方便组织者引导学员参与；二是用心编写了“点评”，力图从深刻、新颖的角度来发掘案例的内涵，协助提升读者的洞察力和思考深度；三是收集了“相关链接”，旨在扩展读者的信息链，方便进一步的学习和探索。限于篇幅，其他附加内容将放置在丛书配套网站（见封底），学员可免费下载。唯愿如此努力能使案例教学（培训）法更受关注和喜爱。

为了达到我们设定的要求，丛书作者有意回避了过于学术化的表现方式，努力使语言浅近、结论明确，这样难免会显得不够严谨、论证过程过于简略，可能会让高手们觉得不够过瘾。各位作者在选编过程中参考了大量的资料，并尽力注明了出处，在此深表感谢；有些案例资料属多次引用，已难寻源头，无法精确标注，为免误解，有意作了模糊处理；有些事实亦未一一求证，如有疏误，在此预致歉意，并请不吝指正，当于再版时补正。

按照 MBA 的学科结构和应用要求，本套丛书首辑将陆续出





版 20 个系列的微型案例库，每个系列（共 4 册）含 100 个相关案例，共计 2000 个。我们期望这些故事能帮你构建一个经验为本的行为技能体系，从而使思路更开阔、思考更深入、例证更丰富、表达更生动。

探索符合国情的案例教学（培训）法既是管理院校的不懈追求，也是管理实践者利人利己的另一个选择。我们期待更多的人加入这个行列，并把自己的成果付与全社会共享，如是，个人幸甚，组织幸甚，中国幸甚。

隋广军 傅浙铭

2003 年 8 月于暨南园



● 开场白：做一个高效领导者

一次，树林里的昆虫正在开会，当会议进行到一半的时候，突然发现汽水喝光了。大家商量让谁去买，最后一致认为，蜈蚣腿多，跑得快，就让蜈蚣去吧。蜈蚣也同意为大家效劳。但很长时间以后，仍不见蜈蚣买汽水回来。大家很着急，就又派人出去查看，谁知打开门一看，蜈蚣还没有出发，他正坐在门口穿鞋呢。

谁能责怪蜈蚣呢？总不能让人家光着脚板去买汽水吧？蜈蚣并没有偷懒，但是他的时间并没有用在工作上，虽然他忙了许久，但还是没有把汽水买回来。

我们天天忙忙碌碌，是不是所有的工作都是必需的呢？据调查，企业中高层管理者平均每周要加班 12 小时以上，被调查者普遍感到时间不够用，时间十分紧张。另外的调查显示，我国政府机关工作人员每天 8 小时的上班时间真正用于工作的只有 4.5 个小时，时间使用效率只有 56%，而对企业的中高层管理人员调查发现，每天有效工作时间也只有 6 小时，时间使用效率只有 75%。

现在流行的问候语是“近来忙吗？”然而，忙碌并不意味着时间利用率高。通过提高时间利用效率，在同样的工作时间内，可以完成更多的工作，从而使时间这种十分宝贵的资源得到更好的利用，所以，这将是企业管理的重要内容。

人类社会发展到现在，人们之间的相互依赖越来越紧密，作





为共同劳动产物的组织变得越来越精致和复杂，出于本能和经验的领导行为也就越来越显得力不从心。领导者除了通过总结个人的经验来提高领导水平外，还要向别人学习，向书本学习，并将科学引入领导活动之中，从而使自己的领导能力跃升到一个新的水平。

Managing Skills

目 录

● 主编导语：提升管理的另一种选择	1
● 开场白：做一个高效领导者	1
案例一 张总为什么不看报?	1
☆ 讨论题	3
☆ 点评：信息爆炸时代如何接收信息	4
☆ 相关链接	7
案例二 除非是总统的电话.....	8
☆ 讨论题	10
☆ 点评：用时间隔离法提高效率	11
☆ 相关链接	12
案例三 每天都在处理次要的事情?	13
☆ 讨论题	15



☆ 点评：每天制定工作计划	16
☆ 相关链接	18
案例四 没有时间是借口而不是理由	19
☆ 讨论题	21
☆ 点评：通过授权提高时间利用效率	22
☆ 相关链接	25
案例五 土光敏夫的工余时间	26
☆ 讨论题	28
☆ 点评：利用工余时间为事业成功加油	29
☆ 相关链接	32
案例六 一位女市长的时间利用术	33
☆ 讨论题	35
☆ 点评：以金钱换取时间	36
☆ 相关链接	37
案例七 一位人事经理的故事	38
☆ 讨论题	41
☆ 点评：时间是怎么浪费掉的	42
☆ 相关链接	44
案例八 吴总的会客诀窍	45
☆ 讨论题	48
☆ 点评：会客的时间节约术	49

☆ 相关链接	51
案例九 两个推销员的故事	52
☆ 讨论题	53
☆ 点评：马上行动，不要犹豫	54
☆ 相关链接	56
案例十 时间与效率管理讲习会	57
☆ 讨论题	59
☆ 点评：提高时间利用效率需要训练	60
☆ 相关链接	61
案例十一 为何买这块不毛之地	62
☆ 讨论题	65
☆ 点评：远见与胆识	66
☆ 相关链接	68
案例十二 海尔三洋建立新型竞合关系	69
☆ 讨论题	73
☆ 点评：从竞争到竞合	74
☆ 相关链接	76
案例十三 史特莱的位置	77
☆ 讨论题	78
☆ 点评：事必躬亲者事事无成	79

☆ 相关链接	81
案例十四 A 银行为什么失败	83
☆ 讨论题	86
☆ 点评：管理者和领导者的区别	87
☆ 相关链接	88
案例十五 万宝路哪儿去了	90
☆ 讨论题	93
☆ 点评：适时调整企业战略	94
☆ 相关链接	98
案例十六 德生收音机的故事	99
☆ 讨论题	102
☆ 点评：执着，为了理想和爱好	104
☆ 相关链接	106
案例十七 我不是资本家	107
☆ 讨论题	109
☆ 点评：如何快速成长	110
☆ 相关链接	113
案例十八 Intuit 挑战微软的故事	115
☆ 讨论题	118
☆ 点评：中小公司的竞争战略	119
☆ 相关链接	121

案例十九	一个青年人创业的故事	122
☆	讨论题	124
☆	点评：成功者的特质	125
☆	相关链接	127
案例二十	GE 组织结构的变革	128
☆	讨论题	131
☆	点评：建立精简敏捷的组织	133
☆	相关链接	134
案例二十一	杜邦公司为何让出管理权	135
☆	讨论题	138
☆	点评：家族企业组织革新的典范	139
☆	相关链接	140
案例二十二	耐克的虚拟组织	141
☆	讨论题	144
☆	点评：信息时代的制胜法宝	145
☆	相关链接	148
案例二十三	联想的大船结构	149
☆	讨论题	153
☆	点评：同舟共济	154
☆	相关链接	156
案例二十四	某酒店的快速反应组织	157

☆ 讨论题	159
☆ 点评：反应速度与竞争优势	160
☆ 相关链接	161
案例二十五 通用电气公司的计算机网络管理系统	162
☆ 讨论题	164
☆ 点评：应用新技术改善管理	165
☆ 相关链接	166
● 附件 1：韦伯的组织理论	167
● 附件 2：巴纳德的系统组织理论	169
● 附件 3：测试你的领导能力	172
● 附件 4：作为一个领导者，你如何认识和解决下述问题？	175
● 附件 5：时间管理培训目录	177
● 案例培训法实施方法及注意事项	180
● 案例分析评分表	182
● “我有疑问，怎么办？”	183
● 如何免费获得大量增值信息	185
● 配套自助培训软件（SST）	186

