

成功智慧文库  
金手指点子库



# 商业管理

李志敏  
编

大智慧

内蒙古人民出版社



成功智慧文库 金手指点子库

## 第八卷

# 商业管理大智慧

李志敏 主编

内蒙古人民出版社

## 目 录

第一编 树立威信金点子	/ 1 /
做不倒的旗帜	/ 3 /
树威取信 亲同躬身	/ 4 /
宽严得宜 言语合体	/ 7 /
临危不惧 亲自出马	/ 8 /
打一巴掌揉三揉	/ 11 /
明察暗访	/ 12 /
恩泽之下岂有饿殍	/ 13 /
百姓犯罪乃君之过	/ 14 /
恻隐之心乃仁之源	/ 15 /
皮之不存 毛将焉附	/ 17 /
厚民生 缓赋敛	/ 18 /
天时莫违 民心勿背	/ 19 /
治政何必言利	/ 20 /
救民如救火	/ 21 /
仁至还须义尽	/ 22 /
毁契买仁义	/ 24 /
亮亮领导的绝活	/ 26 /
当断则断 不留后患	/ 27 /



以信取胜	/ 29 /
销毁次品 赢得信誉	/ 31 /

## 第二编 提高效率金点子 / 35 /

步步为营 危机管理	/ 37 /
起死回生的管理术	/ 41 /
引入风险机制	/ 42 /
壮士断腕 精简机构	/ 43 /
走动管理	/ 49 /
借贤兴企	/ 52 /
技术领先 竞赛开路	/ 54 /
眼光长远 行动坚定	/ 56 /
推卸责任	/ 59 /
突爆冷门	/ 60 /
诚招天下客 财源自来之	/ 61 /
高薪激励 提高效率	/ 63 /
提升优秀者 激发上进心	/ 65 /
非正式晋升 开发潜能	/ 67 /
大胆任用年轻人 激励员工上进心	/ 68 /
搭起信任的桥梁	/ 70 /
制定目标管理系统	/ 72 /
把奖励设计成“兴奋剂”	/ 75 /
用量化的目标激励员工	/ 76 /
善于对下属进行训勉	/ 78 /
选择恰当的会议形式	/ 80 /
用三分钟 抓住三点	/ 82 /

和下属“吵闹”	/ 84 /
“奖励”拖拉者	/ 86 /
满足下属 激励下属	/ 88 /
莫随意打断下属工作	/ 90 /
<b>第三编 科学管理金点子</b>	<b>/ 93 /</b>
贪多轻信 空腹破产	/ 95 /
急于求成 玩火自焚	/ 96 /
哗众取宠 征战未回	/ 98 /
收购有余 整合不足	/ 100 /
操之过急 过于草率	/ 102 /
不明虚实 损兵折将	/ 109 /
傲慢轻敌 判断失误	/ 121 /
追求暴利 盲目扩张	/ 129 /
大冒风险 疏于防范	/ 130 /
不因时而变 少文化理念	/ 133 /
宣传不当 忽视公关	/ 137 /
拒不认错 商誉扫地	/ 141 /
学习不当 自酿苦果	/ 145 /
死守家族 固执僵化	/ 151 /
不顾实际 生搬硬套	/ 153 /
随行就市 东山再起	/ 156 /
闭门造车 缺少宣传	/ 157 /
苛求完美 眼光不远	/ 161 /
墨守成规 不思进取	/ 164 /
傲视同行 忽视合作	/ 167 /



## 成功智慧文库：金手指点子库

---

胆大心细 勇冒风险	/ 179 /
避实就虚 以弱胜强	/ 182 /
抓住时机当“领头羊”	/ 184 /
合理计划防失误	/ 185 /
集思广益 科学决策	/ 187 /
巧抓时机	/ 189 /

第一编

树立威信金点子





上级对于下级的管理，要使他人心服口服，不忍心欺骗自己，非得“立德”不可；要使自己不留下任何可以让他人利用的漏洞，非得‘立明’不可；要使他人心生敬畏，不敢造次，非得“立威”不可。





## 做不倒的旗帜

王导是东晋初期杰出的政治家，他官居宰辅，能够功成不居，尊君服众。西晋灭吴后，司马睿为安东将军初到建康，南方土族都不理他。王导为了要在吴境建立以北方土族为骨干的东晋朝，先树立司马睿的威信，于是他精心安排，搞得朝见司马睿的仪式非常威严，望族都敬服拜于道左，于是司马睿威信大增，王导也因此倍受宠信。318年，司马睿登上皇帝宝座，为感激王导辅佐，多次请王导与他一起接受群臣们的朝贺，王导固执不就，因而更得司马睿的倚重。322年，王导堂兄王敦以司马睿远贤近佞，欲起兵讨伐，另立新主，王导不从，王敦只得作罢。323年，晋明帝司马绍继位，王敦派其兄王含进攻建康，欲推翻司马氏自立，王导言辞讨伐，又用计打败王含，保住了司马氏政权，从而进位太保。他功成不居，不坐御床，深得各朝皇帝的信任和大臣的拥戴。

管理者是下属的旗帜，他的行为和品德是下属学习的榜样，有着很强的影响力。而下面三大美德则是成功的管理者所应具备的：

其一大丈夫就应该顶天立地

项羽年轻的时候，曾和他的叔父项梁结伴同游各地。某一次旅游，赶上了秦始皇出游的车队，非常雄伟壮观。年轻的项羽看得心花怒放，为之神往，不禁冲口而出说：“他是人，你也是人，为什么你不取而代之呢？”这句大胆的话，吓得项梁



连忙缩头而走。在观众之中，又有另一位年轻人，叹息道：“大丈夫该当如此。”这位心存大志的人，便是刘邦。

汉朝以前的时代，一切权力帝位和爵位，都是以世袭方式来承继。普通百姓，对于权力，根本不能染指。刘邦和项羽，自小便有一种突出当时礼教和制度框框的思想，可见他们究竟不是池中之物。

其两大丈夫不要食言而肥

说到做到是一项无价的礼物，食言而肥的人则是道德的侏儒。若想结交可靠的朋友，要先让自己变得可靠。

其三大丈夫必须勇于进取。

一个满足于现状的人，他的精神总是空虚的，其道德人格不会太高。

一个虽勤奋而不思进取的人，他的精神上也许自觉尚好，但在明眼人看来，却是坐着转椅当飞机，虽然累得满头大汗，不过在自己跟自己绕圈子。

一个永不知足的勤奋者，才能在不断的追求当中，感觉到开拓者的幸福和新生活的乐趣。

## 树威取信 亲同躬身

我国古代的司马穰苴，是由百夫长而一下直升为大将的。他服众的妙诀是准备出师抵抗晋兵时，斩杀庄贾，以立威立信立法而行。他曾经说：“士兵的伤亡，饮食生活，问病医药，都要躬身过问，要熟悉军队的粮草、士兵的待遇以及各方面的情况，与士兵们平分食物，与他们较输赢。”三日后才出师，



生病的人都要求同行，争着出战，都愿意为他赴战场。晋军听说后，班师回朝；燕军听说了，渡水撤退。

在战争时期要想得到人心，自然有方法，与士兵穿同样的衣服，然后忍受边塞的风霜；与士兵共同生活，然后忍受马上饥渴；与士兵同行，然后忍受关隘的险阻；与士兵同呼吸、共命运，然后忍受征战的劳苦；忧士兵的忧，将士兵的伤看成是自己的伤，然后忍受刀剑的伤痕。事事都同情而周到，所以战斗安然，死伤不怕，冒刀枪之险以争先为本，也不知道自己所踏上的是危险。这几样都忍受了，处在险处如同平地，食毒也如同甘饴。这就是古代的好将领建立威信的方法。

俗语云：“行动是无声的教诲。”一大堆的同情话、亲热语，远不及于援一手、投一足的实际小帮助。人最容易为一些小事情、小恩惠上施与的感情所折服。最重要的一点就是：降低自己的物质欲望与享受观念，使自己与大众无有差异，使自己成为大众中的普通一员。要求他人做到的，自己首先做到，这样说话就响亮，就能感服他人。

成功的企业家常能够及时把握现代管理的趋势，将企业带出艰难的维谷。如日本经济团体联合会名誉会长土光敏夫正是以“走动管理法”管理企业，并一举成为日本享有盛名的企业家。美国的生产经营管理学界和世界人士经过长期的考察研究认为，日本之所以能有世界上第一流的生产力，关键在于其建立和实施了最新管理法，这个经验值得吸取，以下是现代管理的四种趋势：

其一，抽屉式管理法。这是一个通俗的企业管理术语，抽屉式管理的具体内容是指在每个管理的主要步骤，一般可分为五步：第一步，建立起企业各部门组成的职务分析小组。第二步，正确处理好企业内部集权与分权的关系。第三步，围绕企



业的总目标、总任务进行层层分解，逐级落实职责权限范围。第四步，编写“职务说明、职务规格”，制定出对每个职务工作的要求准则。第五步，建立起考核、奖惩制度，以严格的考核奖惩保证职责权的一步到位。

其二，和谐管理法。这是目前欧洲普遍推行的一种现代企业管理方法。和谐管理法的核心是强调在企业中集体与个人之间，形成一种既有活力又能协调一致的关系，既充分发挥每个员工的积极性，又能把这种积极性转化为集体的活力。和谐管理法的具体措施，通常应注意：第一，强调个体与整体的不可分割性，让每个员工产生“我就是企业”的使命感；允许企业经营或生产出现波动，并从波动中产生进步和革新。第二，给提出新构想的员工以最大的权限，让他们自行挑选人员组成工作班子，设法吸收每个员工充分贡献自己的才智，以达  $1 + 1 > 2$  的效果。第三，企业整体与员工个人的工作各有节奏和活力，但又能相互配合协调。

其三，“管理合同”管理法。这是目前世界各国正在流行的一种管理方法。“管理合同”管理法是指通过鉴定一种特殊的合同，建立起商品经济的契约关系而形成的管理方法。“管理合同”使用的规则是管理者承担合同规定的全部责任，对合同指定的企业进行管理和经营，并因其所有的管理技巧而收取报酬。“管理合同”的有效实施，必须具备两个基本条件：第一，企业的基本业务必须是可行的。如果企业的业务处于衰退或面临严重困难的境遇中，则管理合同也只能解决一些有关管理的临时性问题，不可能根本挽救局面。第二，必须存在一个良好的外部政策环境。如果外部环境不利，管理合同的优势就不能发挥出来。第三，企业所有者必须承认，管理合同方式对双方是一种硬的约束，并应全力支持。所有者必须愿意赋予



管理者充分的控制权。

其四，走动管理法。走动管理是现代企业管理者坚持身体力行，身先士卒，深入到企业生产第一线，与企业员工打成一片，亲密无间，同甘共苦，共创业绩。使用走动管理法管理企业，在许多国家中都已显示出卓越性。

## 宽严得宜 言语合体

一天，刚上任的张主任怒气冲冲地走进办公室，把一份报告重重地掷在小周的桌上。办公室里四五个工作人员都愣住了。张主任觉得这是个惩一儆百的好机会，于是吼道：“你干了这么多年了，竟还写出这样空洞无物的报告。这个报告送到总经理手上时，他就会认为我们这一窝子都是饭桶！希望今后工作时间少往统计室姑娘群那儿钻，脑子里多装些工作上的事情！”说完，他一甩手就走了。他满以为经他这一顿批评，办公室的效率就能提高一些。可是事与愿违，从此以后大家都躲着他。当他布置工作时，大家不是说手头有要紧事，没时间，就是推托经理安排他搞份材料，没有空。张主任这才品出点其中滋味，隐约意识到自己此举之不明智。这是一个管理工作者不善于批评的例子，其效果与初衷恰恰相反。

作为新上任的领导，人们很自然地把把你同老领导比一比；而且群众希望你能带领大家开创新局面，对你的期望值比较高。这时群众一般都要从三个方面来观察你：一是观察你有没有领导水平，二是观察你有没有公仆之心；三是观察你有没有当机立断的气魄。这三个方面往往会从领导者的决策和处事



中综合反映出来，第一个决定、头几件事处理的好坏，在群众心目中形成对你信任或者失望的情绪，不仅具有相对的稳定性，而且对后来的认识倾向会发生重要的影响。

因此，作为新经理上任时，一要摸清情况，选准“突破口”，这个“突破口”最好是群众最关心、最感兴趣又影响全局的“老大难”问题；二要稳中求快，不能拖延不决，贻误时机；三是全局在胸，初战不忘领导的大目标。

有的领导上任伊始，架子大得很，为了树立威信，批评人时，得理不让人。如果不讲究批评的方法和艺术，只顾一味地发脾气，只会适得其反。

与此作法相反，有的上司为了消除部下反感而采取了十分柔弱的做法，例如在上述故事之后张主任为了消除部属对自己的反感，可采取“我可能过分了点，不过，你也太拘泥于芝麻小事了，算了吧！大男人胸襟放宽些吧”这样的态度，来说服小周。大致说来，一般人都希望能与他人圆满地交往，顺利地开展工作，所以，不会自讨没趣地制造这种不愉快。领导能够巧妙地制造使对方消除反感的时机，对方通常都会顺水推舟地解除“反感的武装”。上司是借着承认自己的错误，同时，并将对方所怀有的反感，指责为“芝麻小事”，意图减少对方因拘泥于鸡毛蒜皮之事，所造成之无谓的“心理损失”。

## 临危不惧 亲自出马

1992年，美国总统布什御驾亲征，到日本强行推销美国的汽车和大米之后，又一鸣惊人地粉墨登场拍摄电视广告片，

向日本人和美国人推销美国的水光山色。

广告画面是这样的：在加州南部的一个高尔夫球场上，布什身穿蓝色运动衣，一边悠然漫步，一边叨咕着：“在美国这块土地上你可以看到迥然不同的景色；交叠起伏的绿色田野、平坦的白沙海滩和迪斯尼乐园狂热的爵士乐。”布什抑扬顿挫地说：美国是历史悠久的自由之邦，人民友善，美景无限……最后问道：“你们还等什么，等美国总统的邀请吗？”

这支广告 1992 年 7—8 月在日本播出 4 周，美国政府耗资 100 万美元为的是招徕日本旅游者，增强日本人赴美旅游的信心。由于洛杉矶暴力事件和加州地震，日本游客的数量下降，有可能造成一年至少 9 亿美元的损失。此片在英国播出后，据说使英国赴美的游客增加 22.5 万人，由此可增加 4.8 亿美元的旅游收入，并创造近一万个就业机会。这显然有助于解决布什当时最头痛的国内经济不景气的难题，并树立起布什为此竭尽全力的形象。

布什卖“瓜”（加州），自卖自夸。引起轰动之外，还开了国家元首亲自登场做广告的先河。在现代广告史上，可谓石破天惊之举。广告大师奥格威曾以说服了罗斯福总统夫人为“好运道”人造奶油做广告而得意非凡，但与能说服布什亲自出马做广告相比，简直就是小巫见大巫了。

“名人推荐式”，向来是广告人所偏好的方式。最大的名人，恐怕莫过于总统了。但是，美国广告法规明令禁止利用总统的肖像、言论来暗示总统偏爱某种产品，以示保护公平竞争。广告人竟能让布什冒“违法”之险出来做广告，足见广告人的足智多谋。不过，布什此举打的是“擦边球”，他并没有推销某种具体产品，而是推销整个美国，算不得什么“违法”。可见，布什也不是省油的灯，老谋深算得很呐！



再往深里看，与其说布什在推销美国，还不如说在推销自己。其时，布什竞选连任在即，而对手克林顿正咄咄逼人地攻击他的内外政策。布什适时地亲自出马推销美国的汽车、大米、风光，其“潜台词”则意在表明自己为美国人增加就业机会而身体力行。

布什之举，反映出美国政要对广告的经济、政治功能的深刻认识和得心应手的操作能力。如果说，布什在这支广告片中推销自己，这还不过是间接的推销，而美国总统候选人利用广告直接地推销自己和攻击对手，则成为美国的一大奇观。

美国总统利用广告，而广告人也毫不客气地盯着总统这块“肥肉”，使尽各种招数来“啃”上一口。克林顿上台时，广告主与广告人不失时机利用他来宣传各自的产品，还不时地针砭他一下，让他的烂污事曝曝光。我国在这方面国情不同，文化背景各异，自然不能硬搬国外的一套。不过，外国人却在“开发”我国领导人的“资源”。

1986年6月间，美国最重要的商报《华尔街日报》频频出现一幅整版的广告。广告主是美国太平洋电话公司。整个广告画面由中国领导人邓小平的照片组成。广告文案大意是：邓小平是一位成功的改革家，他的主要法宝就是鼓励分权，实行多种经营。在农村，搞承包责任制，在城市则给企业下放自主权。他堪称中国分散化经营总公司的董事长。而美国太平洋电话公司是从美国电报电话公司独立出来的新公司，望各位新老主顾给予充分的信任和合作。原来，广告主是用比附定位的广告定位策略，把自家的经营方针与国际风云人物邓小平的改革壮举相提并论。用心可谓良苦，构思堪称出人意表。

相形之下，台湾的一支借邓小平形象大加炒作的广告片就大为逊色。由演员扮演的“邓小平”操着四川口音在广告中



为“生活晚香”茶饮料说项。这支广告片谐而不庄，虚而不实，被台湾广告界有识之士所诟病。

## 打一巴掌揉三揉

被日本人称为经营之神的松下幸之助先生，是个很善于用人的，同时听说也是个精通叱骂艺术的人。可是我觉得他并非善于叱骂方法，而是在骂了之后的安抚方法高人一等。

根据长年活跃于松下先生的三洋电机前任副董事长后藤清一先生说，有一天松下先生因为某事对后藤先生感到愤怒已极，拿起放在暖炉旁的火钳用力拍打地面，当后藤先生气呼呼地想回家时，他又对后藤先生说：“我因为太生气了，这支火钳竟被我拍打得弯成这个样子，请你帮我修理一下好吗？”后藤先生不得已只好找出铁锤修火钳，在锤打当中，情绪也慢慢平缓下来。好不容易修好之后，松下先生面露笑容说道：“修理得很好，比以前更漂亮呢！你的技术不错嘛！”在激烈叱骂之后，再拿出和责备内容无关的事褒奖对方，的确是相当高明的作法。还有更令人激动的是，松下先生后来又偷偷打电话给后藤太太说：“你先生今天一定会怀着不高兴的心事回家，希望你为他准备一些酒菜。”

挨骂的人对叱骂自己的人，会产生一种仇恨心理及反抗心理，同时会有对方可能认为我是个无能力者的不安全感，这种不安感有时会跟丧失信赖感有连带关系。有些经营者会因怕对方生气而不敢叱骂对方，这样对彼此都没有好处。因为这种消极的态度，只会使部下产生怠慢的心理，责备和彼此的信赖关