



职业发展与
管理咨询系列

管理大师教你高招

关彤 编著

Guan Tong Bianzhu
GUANLI DASHI

JIAO NI GAOZHAO

西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS



职业发展与
管理咨询系列

管理大师教你 高招

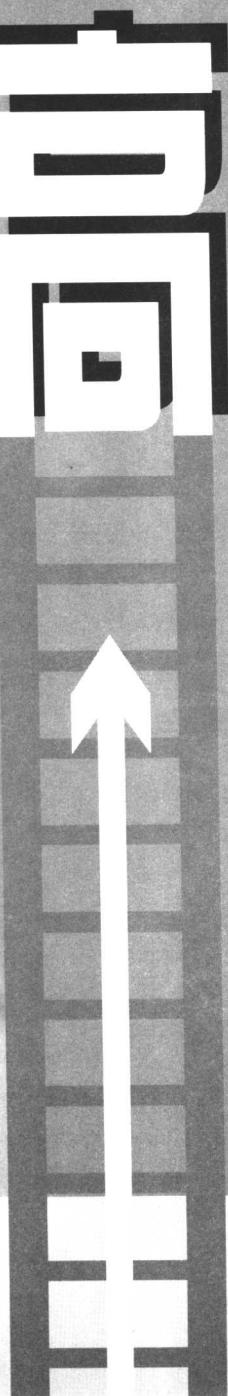
关彤 编著

Guan Tong Bianzhu
GUANLI DASHI

JIAO NI GAOZHAO

西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS



管理大师教你高招

关 彤 编著

责任编辑:杨 琳

封面设计:大涛视觉传播设计事务所

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投气象印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	6.75
字 数:	135 千字
版 次:	2002 年 10 月第 1 版
印 次:	2002 年 10 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81055-792-0/F·649
定 价:	15.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

作者简介



关彤,男,商务礼仪、职业生涯指导专家及资深培训讲师。曾就读于北京联合大学应用文理学院法律系和首都师范大学管理系。历任北京速记协会培训中心教师,北京礼仪学校培训讲师,北京师范大学科培中心客座教授,北京前门商业大厦精品楼人事经理,北京理实华恩企管顾问公司高级培训顾问、培训讲师,《企业文化研究》杂志社记者/编辑,仙牌灵芝集团经理/内刊编辑,成都思先企管顾问公司首席礼仪培训讲师、职业生涯顾问,重庆瑞硕思心理咨询事务所首席咨询顾问等职。

目前,已出版专著10部,约300万字;所写“成功感言”征文被主办单位——全国青联、摩托罗拉公司、《中国经营报》评审后获得优胜奖;2000年11月开始在《华西都市报》、《成都晚报》等报刊发表专稿数十篇,取得了较好的社会效益;2002年元月20日,在成都西南书城与《职业顾问伴你前行》一书的读者见面,并举行了签名售书活动,当地各大报纸对此作了报道。

曾在北京大学、中国人民大学、北京师范大学、中国对外经济贸易大学、北京航空航天大学、中国人民警官大学、四川大学、四川师范大学、西南财经大学、成都大学等数十所院校讲授商务礼仪、职业生涯设计等课程或举办讲座。

曾在北京海关、北京和平宾馆、北京西单商场、石家庄万方商厦、青岛崂山商贸大厦、中国粮油食品进出口总公司、咸阳彩虹电子集团公司、龙井集团、仙牌灵芝集团、托普集团、成都“海棠名居”等企事业单位讲授商务礼仪、管理技巧等课程。

数万人聆听了演讲，并从中深受启发。

前 言

管理的理念就是“尽可能地让每个人为公司创造最大的价值”。管理既是一门科学，又是一种艺术。将两者有机地结合在一起，在实践中驾轻就熟，是任何一位工商管理人士努力追求的境界。同时，管理既需要有高屋建瓴的能力，又需要有处理日常出现的大量经常和非经常问题的技能。

随着国内经济的飞速发展和市场经济体制的不断完善，许多企业在管理方面已经或正在向规范化、科学化的方向转变。在这个过程中，几乎所有企业的领导者和管理者都会遇到诸多管理问题。在人力资源、时间管理、团队建设、管理激励、沟通能力、平息冲突等方面都需要进修或培训。

企业能否用最先进的管理方法使人力资源这种惟一能动的生产要素发挥出最大的潜能，这是企业在商战中胜负的关键。企业在呼唤各种专业人才的同时，对管理者在经营管理的各个环节中的能力也提出了更高的要求。

在我看到的诸多管理著作中，绝大多数论述的都是对某一个特定管理原则或管理职能的见解，其目的似乎是提供给管理专家而不是提供给负有大量管理责任的人看的。更糟糕的是，很多这类著作所使用的语言晦涩难懂。在此，我试图

划分出那些承担管理职责的人最需要帮助的领域，然后在占有大量材料的基础上，撰写出多篇管理者个人修养以及管理技能提升方面的文章。力求以能够解决实际问题的简短文字和典型实例，在不耗费读者更多时间的情况下，给读者以有益的启示。

本书由个人修养篇和管理实战篇两部分组成。共精选出七十余篇文章，内容包括一般管理和对人的管理，以及部分企业成功案例。其中个别案例是由作者采访后整理成文的。本书没有涉及财务管理、战略管理等内容。从广义上来讲，“管理”职责隐含的范围非常大，它所包含的领域甚至是无法穷尽的。尽管本书讲的是管理，但却不能涵盖管理的全部内容。

作者出版本书的心愿是，希望能为工商界人士，特别是中小企业的管理者尽快进入管理角色提供一本参考书，同时也希望能为提高众多有志于从事企业管理工作的读者的管理技能与综合素质尽一份绵薄之力。

关 彤

2002 年 5 月

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

个人修养篇

你的人生“奶酪”在哪里.....	(3)
每日实现自我承诺.....	(5)
戴明环和 PDCA	(7)
网球教练的管理启示.....	(9)
不要随意惩罚失败	(11)
以 80/20 的思考法行事	(14)
潘威廉演绎《孙子兵法》	(17)
谈判其实很容易	(19)
全面公关时代的来临	(21)
内资企业的副职现象	(23)
“揭短”也是一种管理.....	(25)
企业需要三种人才	(27)
管理者应具有的五种良好习惯	(30)
杰出领导的八准则	(32)

制订员工激励措施的原则	(34)
有效发挥员工潜能的方法	(36)
如何考核非业务人员	(38)
企业管理如同“修车”	(41)
企业不同发展阶段的管理模式	(44)
员工与企业共建“心理契约”	(46)
企业如何赢得员工的忠诚	(49)
核心竞争力与企业变革战略	(52)
柏拉斯克和史戴尔将“野牛型”领导转变为“群雁型”	(54)
审慎决定是否进行 360° 反馈	(56)
杰克·韦尔奇的文化变革	(59)
德鲁克教你实现自我管理	(62)
查尔斯·汉迪的“油炸圈饼”理论	(65)
用“时间管理”解决矛盾	(67)
时间运筹与智慧营销	(69)
跳出工作的漩涡	(72)
合理利用“等待”	(74)
运筹你的时间	(76)
别让自己成为他人的“时间人质”	(80)
做时间的主人，从今天开始	(82)
不可忽视的家庭时间管理	(85)
谁是盗取时间的“贼”	(88)
驾驭你的时间从细节入手	(90)

向“拖延”挑战	(93)
你的授权任务明确吗	(95)
管理者应成为高明的授权人	(98)
要防止下属逆向授权.....	(101)
高明主管“授权不授责”	(103)
团队、工作群体与团队工作.....	(105)
激励一个成功的团队.....	(108)
如何有效地组织团队会议.....	(110)
如何营建团队精神.....	(112)
改善沟通的方法.....	(115)
客户关系的量化管理.....	(118)
冲突的根源及平息方法.....	(121)
正确认识“学习型组织”	(124)

管理实战篇

雀巢公司把生意做成文化.....	(129)
微软拒绝个人英雄主义.....	(132)
摩托罗拉做“中国好公民”	(134)
索尼的“大家庭式”管理.....	(136)
零售之王沃尔玛的员工激励制度.....	(138)
戴尔的供应链管理系统.....	(141)
波尔·卡丹：美与艺术的恋人	(144)
惠普的员工绩效管理.....	(147)

丰田：哪有不平哪有我·····	(151)
索尼公司的企业管理与协调机制·····	(153)
杜邦公司的安全管理·····	(157)
宝洁公司靠信誉赢得市场·····	(159)
IBM 之父托马斯·沃森的“全球胸怀”·····	(162)
乐百氏的“足球式”管理·····	(165)
独特、立体的杨森文化·····	(168)
百事公司“走向成功的加减法”·····	(172)
小天鹅的经营数学·····	(175)
海尔 OEC 管理法·····	(178)
平安的管理模式·····	(180)
海尔从制造业转向服务业·····	(183)
联想集团的人才战略·····	(185)
伊利集团营造消费者“心灵的天然牧场”·····	(189)
以德为本的同仁堂·····	(192)
仙茶老总刘达富的细节管理·····	(195)
利发公司的 SOHO 化运作·····	(199)
叶乃炎与置信生活方式·····	(203)

个

人

修

美

篇

你的人生“奶酪”在哪里

被誉为“小故事，大哲理”的《谁动了我的奶酪》一书一经出版，立即引起了广大读者及许多政府机构、跨国企业的关注。包括 IBM、通用汽车、柯达、宝洁在内的八十余家跨国公司都采用该书作为公司员工的培训教材。一时间，全球范围内掀起了一场“奶酪”风暴。本书的作者斯宾塞·约翰逊博士用一个简单的故事向读者传达了一个应付危机的深刻道理。

这个寓言故事的主人翁是两个小矮人和两只小老鼠。他们都生活在迷宫当中，奶酪是他们所追寻的东西。他们同时发现了一个奶酪仓库，从此开始了自己的幸福生活。突然有一天，奶酪不见了。面对这个突如其来的变化，他们表现出了不同的心态。两只小老鼠随变化而动，不经思索，就开始出去寻找新的奶酪并很快找到了新的奶酪；而两个小矮人面对变化，犹豫不决，烦恼丛生，始终停留在已经消失了的美好幻觉当中，抱怨不休，无法面对奶酪失踪的现实。其后，经过激烈的思想斗争，其中一个矮人终于冲破了自己的思想束缚，重新走入漆黑的迷宫，并最终找到了更多更好的奶酪；而另一个矮人却在对苍天的一再追问当中郁郁寡欢，始终抛不开对过去美好生活的幻想……

其实，每个人的“奶酪”是不尽相同的，且常常随着时空环境的变化而变化。对一个贫苦的孩子来说，他的“奶酪”可能只是一块巧克力或是一个简单的玩具；对于病人，他的“奶酪”应该是健康的身体；对于一个大企业家来说，他现在的“奶酪”可能是创下百亿元业绩，未来的“奶酪”则是建立企业王国……

人们追求的“奶酪”虽各有不同，但总体来说，多数人的“奶酪”仍然离不开名和利。不过，不知大家有没有想过，当我们自己找到了“奶酪”，尤其是有很多“奶酪”时，心中会不会产生一丝让别人也来分享你的“奶酪”的念头呢？你有没有一颗感恩的心呢？还是说，你认为这都是你努力的结果，是你自己有能力，你要独享这得来不易的大块“奶酪”呢？

我以为人生在世，除了要努力找“奶酪”之外，更要有与别人分享“奶酪”的胸襟。我们一生除了为自己或孩子奋斗，也要分出一些时间与金钱，去为那些我们不认识的人工作。只有这样，人生才会更有意义。

当然，更重要的是，除了物质之外还要去寻找那些有人生价值的“奶酪”，而不能只把寻找“奶酪”看成一种单一的物质追求。从另一个角度看，如果一个人拼命追寻单一的“奶酪”，结果他赚到了全世界却赔了自己的健康，那么他的人生也是不美好的。其实上苍赐给人类的“奶酪”是很丰富的，当旧“奶酪”消失的时候往往意味着新“奶酪”的出现。愿人们能够理解“奶酪”的变化，遵循“奶酪”的规律，得到美满的人生。

每日实现自我承诺

为什么有些人无法达到他们渴望的目标，究其原因就是缺乏承诺。每一个不平凡的成就，都需要全心投入，目标专一，并对所设定的目标拥有强烈的成功欲望，而这就是所谓的承诺。以下这些“自我承诺”方法，可让你从中受到启示。

首先将自己希望在人生中有些什么作为的想法具体化。如果你不知道自己的人生目标，那么你承诺什么呢？所以，要作出承诺，第一步就是要对自己的人生设定一个清晰的目标。如果你尚未对自己的人生有所规划，那么想要去培养承诺则是无意义的。承诺是强烈欲望的副产品或结果，而欲望则只有在你把焦点放在你想要去完成的事情上时才会产生。

其次是建立一套明确的每日行动计划让你的目标实现。你必须很清楚地知道自己每天应该做些什么。许多人都会设定目标，也渴望作出一番成就，但却从未踏出开始的一步。这是因为当他们要去执行时，没有一套明确的计划，不知道每天应具体做些什么。

再次，每日采取具体行动去实现你的目标。这是承诺的最重要本质。它能使你全心投入，专心地去做每日必须完成

的工作以达成目标。这种投入、专注和完全的承诺，就是成功的重要原因。决定一个人成功与失败的关键，就是成功的人有培养做事的习惯，而失败的人则没有。

许多人会花时间去设定目标，甚至也会拟定计划，但当他要去做的时候却又把它搁在一边。因此，你必须每天对自己设定的目标再度作出承诺。每天清晨醒来的时候，你都要认定一次你的目标，并相信自己能达成那个目标，还可以预想一下目标实现后的情形。记住，不可虚度任何一天。

20 世纪初最伟大的钢琴演奏家帕得洛斯基曾说：“如果我一天不练习，我就觉得不一样；如果我三天不练习，我的朋友就会听出异样；如果我一星期没有练习，那么全世界的人就会晓得了。”帕得洛斯基深知每日作自我承诺，对达成目标所需要的练习与行动是多么的重要与有价值。