

北美企业家协会指定中层领导培训教材

周一清晨

半小时

中层领导课

著名企业管理专家 福斯特◎著

Monday
Morning Half an Hour
Layer Leadership

企业需要大量敬业忠诚、自动自发、没有任何借口、从优秀到卓越的中层领导者。他会自己安排为公司做事，而不用老板交待。

周一清晨 半小时 中层领导课

著名企业管理专家 福斯特◎著

Monday Morning Half an
Hour Layer Leadership

 群言出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

周一清晨半小时中层领导课/福斯特著. - 北京: 群言出版社, 2004.8

ISBN 7-80080-413-5

I. 周… II. 福… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 065496 号

责任编辑 都 铎

封面设计 云龙工作室

出版发行 群言出版社

(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)

邮政编码 100006

联系电话 65265404 65263345

电子信箱 qunyancbs@tom.com qunyancbs:dem@xinhuanet.com

印 刷 北京今典印刷有限公司

经 销 新华书店

版 次 2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32 印张 5.75

字 数 200 千字

印 数 1 - 5000 册

书 号 ISBN 7-80080-413-5/F·19

定 价 16.80 元

> > > > > > > > > > > > > > >

前 言

清晨意味着工作的开始，自然是一天工作质量的开端。如常言所说：“一天之计在于晨。”这里如果把这句话运用到管理学中，同样也是富有启发意义的，告诉人们“管理始于清晨”之道。

为什么管理要从清晨开始？这似乎是一个不需要回答的问题，但长期以来，许多管理者忽视的正是这个问题，或者貌似不忽视实在收效堪微，从而让一天的工作流于低效和平淡。

对于管理者来说，“清晨半小时课”，直接与公司的上下工作进程、效率高低形成对应关系。美国南卡罗纳州 NPC 公司总裁蒙克说：“我非常重视清晨对于下级管理者的业务提醒和指导，而且他们也乐意在这样一个时段中以最简捷的方式概述和交流各自工作区域的问题，

以便形成沟通和协作。”

第一、管理即思考：管理是一种新颖思想的运作，或者说是思考的另一种表现。许多管理者或头脑封闭，或自以为是，不善于接受新的管理理念，以至于给公司带来更大的伤害。在“清晨半小时课”中，可以让管理者围绕某一个工作问题，简捷而清楚地表达各自观点，避免产生各部门之间的封闭性。

第二、管理即学问：随着现代企业的竞争性日益激化，失去先进管理理念的管理者，自然已经不符合优秀管理者的身份了，他们必须在不断学习中以加速度的形式提升自己对管理问题、管理方式等的思维层次和解决方法。在“清晨半小时课”中，就是一个非常有效的把“管理即学习”落到实处的一种最佳形式。”

遗憾的是，有些公司的所谓“清晨半小时课”，只是一个“通气会”，而不是一个“管理会”，这样就形成了天壤之别，当然也造成一系列工作性的反应。这是必须要加以克服的管理弊病。

本书的目的不在于泛泛地提出概念，而是针对管理者常存的棘手问题，把“清晨半小时课”概述为以下六

> > > > > > > > > > > > >

个方面：即一、建立公司发展的高期望值；二、互相信任，掌握授权艺术；三、辅导员工爆发个人的敬业精神；四、减少障碍的沟通法则；五、培养忠诚员工——表彰的巨力；六、新管理模式——制度与教育合一。全书的主旨在于：向管理者传达“工作不是别人给的，而是自己创造出来的”、“忠诚地主动执行自己的工作，就是具有责任心的优秀管理者”两大理念。而这两大理念，往往决定你究竟能否成为一个卓越的管理者。最后本书的用意还在于：如何高效地利用“清晨半小时课”而避免喋喋不休的“疲沓会”，是与管理者的能力和形象相关的大问题。

希望这本筹书，能给你提供管理大智慧！

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership



目 录

第 1~5 分钟清晨课 建立公司发展的高期望值

- ▶▶ 要点 1. 一个经过缜密调查后确定的实际目标，
胜过一大堆空话套话。
- ▶▶ 要点 2. 没有一个心往一处想、劲往一处使的
团队，内部就是一堆沙子。

任何人的行动都要忠诚于目标	(3)
严格规范各职位的工作责任	(8)
反复强化团体的效率观	(10)
工作不是别人给的，而是自己创造出来的	(13)
忠诚三则：专心、合作、协调	(17)
一个木桶是由许多木板条组成的	(21)
团队中的每一个成员都像是登山者	(23)

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership



第 6 ~ 10 分钟清晨课 互相信任，掌握授权艺术

- ▶▶ 要点 1. 凡是只让权力属于自己的领导，一定是对自己权力没有充分自信的领导。
- ▶▶ 要点 2. 用准人的前提是——既让你放心，更让大家放心！

高效率的秘诀——大胆授权	(29)
放权是一种管理技巧	(34)
知人善用，才能人尽其才	(36)
用自己经过观察的人	(38)
智慧型领导授权的六大精要	(41)
一个“巧”字能解决任何难题	(43)
一定要把授权变成一门艺术	(45)

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership



第 11 ~ 15 分钟清晨课 辅导员工爆发个人的敬业精神

- ▶▶ 要点 1. 磨练一批不平凡的员工，就能做出不平凡的成绩。
- ▶▶ 要点 2. 随时增强每位员工自动自发的工作精神，就要让他们带着希望去全身工作。

训练下属独挡一面，是工作之重	(51)
让员工参加企业的民主管理	(55)
让员工知道他们并非等闲之辈	(56)
善用以人为本的激励方略	(59)
以激发员工的潜能为第一位	(62)
给员工以目标感，就是最好的管理	(67)
激发下属的能力比发布命令更重要	(69)
一种立场，多点突破	(73)
让下属在同一擂台上较量	(77)

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership



第 16 ~ 20 分钟清晨课 减少障碍的沟通法则

- ▶▶ 要点 1. 任何人际之间形成的障碍，就是工作失败的导火索。
- ▶▶ 要点 2. 做一个善于说话而不是只会教训员工的大师级领导。

沟通是任何人必须要做的要事	(81)
沟通往往决定事情的成败	(86)
善于运用卡耐基式人际关系法则	(88)
与下属心贴心的艺术	(92)
选择最佳时机和方式去说话	(102)
个别谈话是协调上下关系的有效手段	(104)

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership

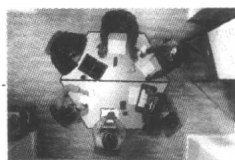


第 21 ~ 25 分钟清晨课 培养忠诚员工——表彰的巨力

- ▶▶ 要点 1. 凡是人，都喜欢赞美，而赞美是要主动给员工送去“奶酪”。
- ▶▶ 要点 2. 不会赞美员工的领导，一定不会赢得员工的赞美。

赞美是一种兴奋剂	(111)
采用在节骨眼上赞美的办法	(114)
从小处赞美员工最见效	(117)
赞美不嫌多，但要恰到好处	(119)
该重奖的一定要重奖	(123)
奖惩是保证制度的措施	(126)

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership



第 26 ~ 30 分钟清晨课 新管理模式——制度与教育合一

- ▶▶ 要点 1. “在制度面前，人人平等。”信守此条，
员工就会对你心服口服。
- ▶▶ 要点 2. 批评是管理的一种方法，但不是惟一的
方法。

随时把制度摆在第一位	(133)
教会员工事情做得更好的智慧	(136)
积极思考才能不平庸	(141)
用脑子代替手脚	(147)
批评的目的在于团结和提高	(153)
批评的“场合法则”	(155)
不要频繁地改正下属的错误	(159)
要善于倾听不同的声音	(162)
吃透“用人契机”的学问	(167)
提拔大家信得过的人	(171)

Monday Morning Half an Hour Layer Leadership



**第 1 ~ 5 分钟清晨课
建立公司发展的高期望值**

任何人的行动都要忠诚于目标

公司建立一支具有忠诚意义的员工队伍，首先必须是目标的忠诚。所谓目标忠诚，换句话说，就是行动要忠诚于目标。为什么要提出这个问题呢？因为在古今中外有关成功的实践或事例中，行动与目标背离，不依目标的要求行事，是一种十分常见的错误，也是许多人最后目标落空，陷于失败的常有教训。

美国学者莫利斯博士从成功学的角度指出：一般人的行为，经常与他的梦想或目标不一致，这种现象十分普遍，达到了令人吃惊的程度。其实，每个人都会犯这个毛病，只是程度不同罢了。而常犯这种毛病，无疑是在自己前进的道路上放置障碍物，阻碍自己迈向成功。

不忠诚于目标的主要表现，就是行动与目标的要求不相一致，莫利斯博士举例说：售货员的目标是步步高升，行动却是对顾客蛮横无理；做丈夫的希望家庭美满，却对自己的妻子漠不关心；有人急于找到工作，却对电视节目十分钟情，把宝贵的时间大量耗在电视机前，或者整日与朋友厮混，有的公司希望与客户和供应商建立相互信任的关系，提高自己的信誉，行动却是三

天两头耍花招，欺诈不断；某个瘾君子发誓戒烟，却在家里和车上私藏香烟；……诸如此类的事情，在我们的生活中确实经常见到。有的出于本能，有的出于爱好，有的出于习惯，总之，所有这一切，均出于对目标的不忠诚。

很多人的最后失败，根本原因就是对自己的目标失去忠诚。例如，不管在中国或是外国，想在政界出人头地的大有人在，不少人把自己成功的目标定于此。可是，很多人的失败就在于对目标的不忠诚。美国布什总统期间，白宫办公厅主任苏努努，就是这样一个失败的例子。他本来与布什交情甚笃，可以说把成功的目标定为辅佐布什，以求步步高升。而他的行动呢，却是净给布什总统惹麻烦，迫使布什“挥泪斩马谕”，最后罢了他的官。且看他是怎样“履行”自己的目标的：

据报道，约翰·苏努努在美国政界可谓平步青云，最后毁于“好占公家便宜”。这种行动就是他不忠诚于自己从政目标的核心所在。

1991年4月间，新闻报道首次披露了这位白宫总管行为不端，占公家便宜的丑闻，公布了他在任职27个月里共因私事搭乘政府飞机77次和花费公款60多万美元的事实，其中包括看牙病、滑雪和回老家等。而白宫曾经规定：政府官员参加政党活动和办理私事搭乘政府的飞机要收费。但是，苏努努却在电视中辩解说：这都

> > > > > > > > > > > > >

是因公出差办事途中的“顺道”、“顺便”之举，不算违
规犯禁。在4月份的争论之后，白宫于5月又定出新规：
今后使用公家飞机，必须由白宫管理处安排，并事先征
得布什总统的法律顾问的同意。新规定还针对苏努努加
了一条：他本人不得直接或间接要求私人公司为其提供
飞机，只能由要求他参加活动的主办单位为他派去飞
机，如主办单位不提供飞机，他就不能搭乘飞机。

规定已经够明确了，可苏努努还是我行我素。一
次，他赴芝加哥参加共和党的筹款活动，私自找华盛顿
的一个商人给他提供往返的飞机。他还私自使用一辆有
司机驾驶的白宫礼宾车，载他从华盛顿到纽约参加一个
稀有邮票拍卖会，并办理其他私事。这些行为被新闻界
披露后，苏努努狡辩说：“我的工作一周是7天，一天
24小时。这就是为什么我随时用车，并且配备有司机的
原因。”听到如此表白，好多观众不禁惊讶，人们责问，
去参加稀有邮票拍卖会，也是工作吗？他还为私用车
提出“理直气壮”的理由：“即使在出差途中，我都必
须与外界保持联系，处理敏感文件和协调白宫事务。”
至于使用私人飞机，他认为这是别人自愿出钱为他效
劳。其实，事实明摆着，无非是因为他有权有势，有人
巴结、讨好他。

苏努努在电视中的拙劣表演，激起强烈反响。公众
十分不满，认为滥用飞机和汽车，都是违反规定搞个人