

101 国际通用管理手册

尖锋观念

The Manual of 101 International
General Management

管理者运用自如的 101 种理念



黑龙江人民出版社

101 国际通用管理手册

*The Manual of 101 International
General Management*

尖锋观念

刘斌 编著

管理者运用自如的 101 种理念

黑龙江人民出版社

责任编辑:刘桂华

装帧设计:刘莹

图书在版编目(CIP)数据

101国际通用管理手册/刘斌编著. —哈尔滨:黑龙江人民出版社, 2002.12

ISBN 7-207-05808-X

I.1… II.刘… III.管理学—手册 IV.C93-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第102531号

总策划:华典

主 编:刘斌

编 委:郑明莉 张红园 王丽静

杨艳 杨晶 邸凤仙

设计制作:张婷 仇春玲 宋超

史凤仙 乔永华 杨生潇

101国际通用管理手册

出 版 者:黑龙江人民出版社出版·发行

通讯地址:哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼

邮 编:150008

网 址:www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市大天乐印刷有限责任公司

开 本:787×1092毫米 1/16

印 张:60.5

字 数:1200千字

印 数:1—3000

版 次:2002年12月第1版 2002年12月第1次印刷

书 号:ISBN 7-207-05808-X/F·1054

定 价:380.00元(全四卷)

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

前 言

时代在发展，任何一个行业也随之发展，管理业也不例外。

发展到了今天，在时尚与虚华的背面，管理学俨然已经成为一门成熟的学科：每年几百部商业理论和管理方面的书面世；在牟利丰厚的利润下，经理培训和管理咨询的兴隆发展；一次次赢家思维的展示；一次次决胜管理的演讲。然而，事实上，绝大多数管理者并未意识到他们正在从事管理工作，他们没有花时间做长远考虑，他们是“此时此刻”的奴隶，他们在一个项目与另一个项目之间奔走呼号，在一个任务与另一个任务间疲于奔命。

这样，我们会不由思考，管理者真正做什么，他们是怎样做的，为什么要这样做，这些都是管理学的基本问题。如果这些基本问题管理者们都没有解决，又怎谈得上去挖掘管理学的不朽真理，又怎能去发掘无限的精神宝藏。

管理学早已成为我们生活中极为熟悉和不可或缺的知识领域。自管理学学术研究兴起以来，各种各样的管理原则和理论随之涌现出来。管理学理论和实践方面最卓越的思想家彼得·杜拉克深入研究了管理者必须面对的种种重大挑战。玛丽·帕克·福列特第一次拉着人们在管理领域到中走近人类的心灵深处。就天赋、创造性和思想性而言无人可及的查尔斯·汉迪，跳出管理世界的圈子审视管理内部世界，诸如此类，等等！这些管理学家一遍一遍地宣传自己的研究理论，不厌其烦地让当今管理者们把他们的理论应用到管理的实践中去，可他们——当今的管理者们——却无从下手。

《101 国际通用管理手册》之《尖锋观念》，之所以能在众多的管理书中脱颖而出，就是因为它摒弃了虚华的语言，通过详细的概念，具体的使用良机，准确的实例学习及管理时的注意事项使管理者的管理工作落到实处。它通过对管理世界、组织天地、领导艺术、有效沟通和对员工的充分激励五大方面组成的 101 例管理方法的详细阐述，使得管理者们真正地从繁忙的业务中抽身出来，高瞻远瞩，运筹帷幄。

此书汇集了管理学家的顶尖智慧,对企业出现的各种问题做了相应的解决方法。它就像你学英语时,你手中的那本英汉双解大词典,同时它的趣味性是“英汉词典”远远不及的。此书应是管理者手中的必备之物,因为它是有用知识的累积,这些有用的知识已经能够适应快速和根本性的转移,能够适应时代,能够落到事情的实处。

此外,作为管理者——读书时,别忘了思考。

编 者

2002年12月

目 录

管理世界

001 亲和式管理	2
002 顾问式管理	4
003 综合式管理	9
004 职业生涯管理	11
005 不要忽视自然领袖	12
006 彼得原理	15
007 退休管理	16
008 压力管理	21
009 如何使用手中的职权	25
010 危机管理	29
011 授权管理	31
012 例外原则	35
013 理性管理	36
014 协作管理	39
015 最大最小原则	42
016 参与式管理	43
017 人才测试法	46
018 数字化管理	49
019 分工合作式管理	51
020 全面质量管理	53
021 家族式管理	55
022 注重提高生产力水平	58
023 机械化管理	61
024 科学管理	63
025 不确定管理	65
026 懂得使用管理工具	67
027 人际式管理	69

028 时间管理	72
----------------	----

组织天地

029 情感救助	75
030 拥护式管理	80
031 组织力学	82
032 工作设计	84
033 适应淘汰	86
034 员工士气	89
035 预测	91
036 正确对待变革	92
037 防止谣言的传播	94
038 头脑风暴法	97
039 人际沟通网络	99
040 信息反馈	101
041 专门的工作部署	102
042 战略式管理	105
043 灵活规划,分清主次	107
044 设置专案小组	109
045 组织文化	111
046 正确对待谣言	114
047 晕轮效应	115
048 霍桑原则	117
049 设计好组织结构图	119
050 合理安排时间	122
051 如何克服工作中的阻力	123
052 搞好人际关系	126
053 做好时间控制	129

领导艺术

054 职业规则理论	132
055 “管理方格”论	134
056 莫非法则	136
057 帕克森法则	137
058 选择适用的领导方式	141
059 仁葛尼克效应	144
060 应懂得选择助理	146
061 掌握当老板的艺术	149
062 透过现象看本质	151
063 正确对待领导和服从	152
064 废纸篓的艺术	156
065 理性思维和直觉相结合	158
066 马基雅维利主义	160
067 如何把握责任、权威和义务	162
068 控制权限	164
069 正确对待权力和地位	166
070 自我完善	167
071 坚持阅读	172
072 塑造完美自我形象	176
073 加强时间观念	178

有效沟通

074 常说“为什么不”	182
075 寻求意见	183
076 切忌越级报告	185
077 如何召开会议	187

078 如何选择交流方式	191
079 如何对待有“事故倾向”的员工 ..	194
080 认真对待工作上的错误	195
081 忧患意识	197
082 学会使用形体语言	198

充分激励

083 期望理论	202
084 友谊是管理	204
085 慎用奖惩	207
086 激励—保健理论	208
087 工作满意度	210
088 需求层次理论	213
089 双因素理论	216
090 改善工作生活质量	218
091 斯克尔的行为理论	220
092 营造良好的工作氛围	221
093 弹性工作制	224
094 最大值和最小值法则	225
095 要学会变换主题的技巧	227
096 注重培养兴趣	229
097 目标激励	231
098 小小优势原则	232
099 适时放假休息	235
100 保持愉悦的工作心态	236
101 为管理者创造良好的工作环境	240



管理世界



001 亲和式管理

我们都有这样的感受：单凭我们自己的力量，很难较快地融入新的工作环境当中。这就需要管理者采取措施，来帮助新员工适应新的工作环境。亲和式管理也许会帮你处理这样的问题。

概念

亲和式管理是一种传统的、有影响力的、帮助新员工调整心态并适应新环境的管理技巧。这种管理方式不需你付出额外的成本，只要能多给新员工些关注和指导，让他们感觉自己是集体中的一员，就可以达到效果。

对于新员工来说，刚参加工作的一段时间对他们是一种考验，他们常常感到无助和茫然，甚至很难把握住自己的工作方向，掌握不好自己的职责和权限。相反，你的点点滴滴的关心与指点，会使他们很快地融入到集体中，并且全身心地投入到工作中去。

这种亲和式的管理方式要求公司选择一位熟知公司业务的、有工作经验的老员工作为新员工的“导航者”。友善、礼貌、彼此尊重的交往方式会使新老员工彼此融洽相处，而且一个良好的工作和人际环境可以使新员工感到自己是受欢迎的、受重视的。

当新员工出现以下一些问题时，亲和式的管理模式的价值与优势就会明显的体现出来了。

1. 老板业务太忙，而没有太多时间和新员工接触。
2. 每个部门都非常团结，给新员工置身事外的孤独感。
3. 工作上的问题需要迅速解决。
4. 身边的同事是员工获取信息的主要来源。



使用良机

当新员工被聘用、调职或者由于某种临时的原因调到新的岗位时，亲和式的管理方式显示出其优越性。它可以缩短新员工的适应期，使新员工尽快掌握专业知识，使他们有一个新的、好的开端。



实例学习

杰斯被调入泰德的部门,但不凑巧的是,部门经理泰德正全身心地投入到扩展部门规模的规划中。新员工的调入是在意料之外的,大家也没有任何准备。幸运的是,杰斯的邻桌海伦是一个热心肠的老员工,她主动向杰斯介绍部门的情况,并且告诉她关于部门正在进行的工作情况。除此之外,海伦向杰斯介绍了部门的每个人及他们的职务,为杰斯尽快投入到工作中去、适应新的工作环境提供了很大的帮助。当部门经理泰德得知杰斯的工作一切正常时,他很高兴,便可以一心一意地投入到开展的新工作中去了。

注意事项

前面使用良机中提到,在任何情况下都要考虑使用亲和式的管理方式,但是在实际使用中还是要注意是否得当。因此我们必须注意以下事项:

1. 确保对新员工的合理安排是最好的选择。过分的话,如果说出就不可能收回了,不管再做什么都不可能弥补对别人造成的伤害,因此我们在说话时不能大意,尤其是对新员工。他们对一切还都不熟悉,对任何事情都还很敏感,我们应该给他们提供一些实实在在的并且必要的帮助,诸如帮助他们收拾办公桌等。这样,才能使新员工尽快地适应新环境。

2. 选一个合适的人做这方面的工作,去扮演良师益友的角色。这个人必须待人友好,对工作、部门、公司的情况都很了解,并且在部门里十分受尊敬、有威望。其他方面,诸如年龄、性别也要考虑。而且他还必须有极高的工作热情,能根据新员工的不同性格采取不同的方式帮助他们适应环境。更重要的是,做好这方面工作的同时不能耽误自己本职的工作。

3. 向新员工解释你的意图。如果他曾经做过这方面工作就再好不过了,你只需把工作分配给他就行了。如果他从前没有做过这方面的的工作,你就必须告诉他关于这项工作的有关细节。比如向他们介绍工资和部门的整个布局,包括洗手间、咖啡厅、自主餐厅、娱乐休闲中心等他们所能接触到的场所的具体位置;公司里的重要人员(老板、部门经理)的姓名及一切具体情况。必要时和他们共进午餐,这样既能增进感情,又让新员工感到轻松。

4. 如果可能,部门经理可以检查一下工作的进展情况,这样可以使新员工感到你对他们的关心与重视。

5. 在一天工作结束的时候去问一下帮助新员工熟悉环境的老员工或部门主管,了解一下工作情况,必要的时候可以给出建议。



002 顾问式管理

有时，你会感觉到你并不能为员工解决所有问题，尤其对于工作上的细节，领导者通常情况下不熟悉。但是如果为员工请一位顾问，问题不但很容易解决，而且还会提高员工的技术水平。

概念

顾问这个角色是管理者试图帮助员工处理所面临的难题所设立的。所谓顾问就应是某一领域的资深人员。这样员工就可以与专家一对一地面谈，学习经验，解决问题。无论是一次访问、一次谈话还是一次会议，这种面对面的交流是介于机密与公开之间的一种方式。

顾问是以公正的访问者的身份出现的，他们帮助员工解决棘手的问题，并且分析现在的工作状况，给出一些可取的建议。

这种工作方式在霍桑和伊利诺实验室的电子种植试验中被进一步发展。美国西方电子公司的行政部门和管理部门以及来自霍桑大学的管理专家们会聚一堂，他们联合在一起，组成一个学习小组，一起研究“霍桑试验”（一个研究工作中的人的因素的试验）。在他们对刺激性和创造力的调查研究中发现，因员工的个人问题的所引起的不安与悲观情绪是他们所面临的主要问题，也是员工们向顾问咨询的主要问题。



使用良机

顾问可以帮助员工解决这样的问题：在工作中，他们被工作上或者情感上遭遇到的不安和悲观情绪所困扰。据卡罗莱娜北部的夏绿蒂百货商店的副总裁雷恩说：“当员工的行为和工作表现有些反常时，必要的咨询会对他们有很大的帮助。”因为这就像润滑剂一样使他们的心情舒畅，并且学会控制自己的情绪。当有下列情况发生时，设立咨询小组就更加必要了：

1. 易反常。员工的表现和行为与平常不一样。
2. 易消沉。员工的工作成绩在没有任何显而易见的原因的情况下，变得不是十分令人满意。
3. 好争吵、易怒、脾气暴躁。一个正常的合作伙伴的行为变得有些反常。
4. 易疲劳。在没有很大的体力消耗的情况下，员工却很容易疲劳。
5. 易犯错。做事一贯仔细的员工最近频频出错。
6. 易受伤。合作伙伴突然对提议和意见很反感。
7. 好惹麻烦。员工的情绪突然波动，影响了部门工作的正常运作或者是干扰了其他人的工作。

实例学习

1. 某百货公司的市场总管米勒发现他的助手最近一段时间总是利用午餐时间出去。有时候，回来后身上散发着浓郁的酒精味。这使他下午的工作效率变得很低，而且做事总是没有头绪、没有规律。

米勒让助手下班后来见他，想了解一下情况。米勒之所以选择这个时间，是为了避免公事的打扰。他想营造一个轻松愉悦的气氛，不想让彼此觉得都很尴尬。但是这似乎并没有解决问题。在助手承认自己有酗酒的恶习之前，米勒已经为此类事件召开了两次会议，告诫大家要爱护身体，并且，他的助手在其中一次会议上许诺自己一定会去酗酒治疗中心接受治疗，改掉这个恶习。

美国国家酒精协会报道：全国有百分之六的劳动力有酒精或药物的摄入。这表明：每个公司都有一定数量的酗酒和吸食毒品的员工。大多酗酒者和吸毒者因他们的恶习挥霍了金钱，浪费了时间，酿成了大错，影响了他们的发展，也给公司带来很多麻烦。因此咨询小组的设立势在必行。因为只有这样，才能帮助员工解决个人的基本问题。除了有酒精和毒品的摄入问题外，如果有如下情况发生时，顾问也应该去帮助员工：

- A. 和其他员工之间有矛盾。
- B. 员工的健康、财务、家庭等方面出现问题。



2. 高级会计师梅已经迟到整整一个小时了, 财政部主任菲尔对此感到非常奇怪。正当菲尔聚精会神的工作的时候, 梅走进了办公室。她看起来无精打采, 气色也不好。“对不起, 菲尔, 我家里有些麻烦。”菲尔关上办公室的门, 关切地问道: “梅, 坐下, 也许你应该告诉我到底发生了什么。”梅苦笑, 低声地说: “其实我不想给你带来麻烦, 可是我真的不知道该怎么办才好……”菲尔点头示意让她继续说下去。“我和安在几个月前就产生了矛盾, 而且问题越来越严重。昨天晚上他收拾东西离开了, 搬到了他的女朋友那里。可我们的孩子一个只有六岁, 另一个也只不过才八岁。我该怎么办? ……”“我能理解你难过的心情, 公司和我个人都愿意尽全力帮助你。”菲尔一脸诚意, 微笑着许诺道。

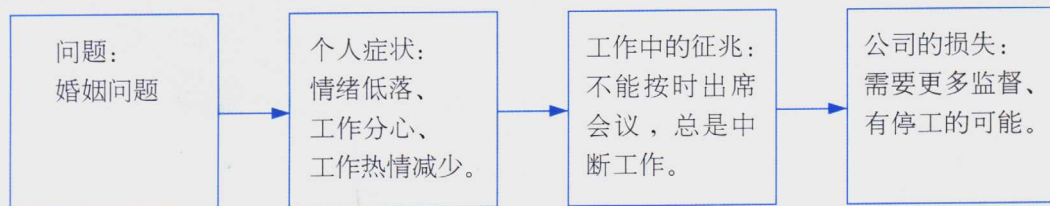
梅要求重新编排她的工作时刻表, 因为她必须照顾她的孩子。她的上司帮她制定了一个新的工作时间表, 并且告诉她: “公司有下属学校, 你可以把孩子托付给学校照顾。你可以随时去看他们。如果还有需要帮忙的, 就给我打电话!”

注意事项

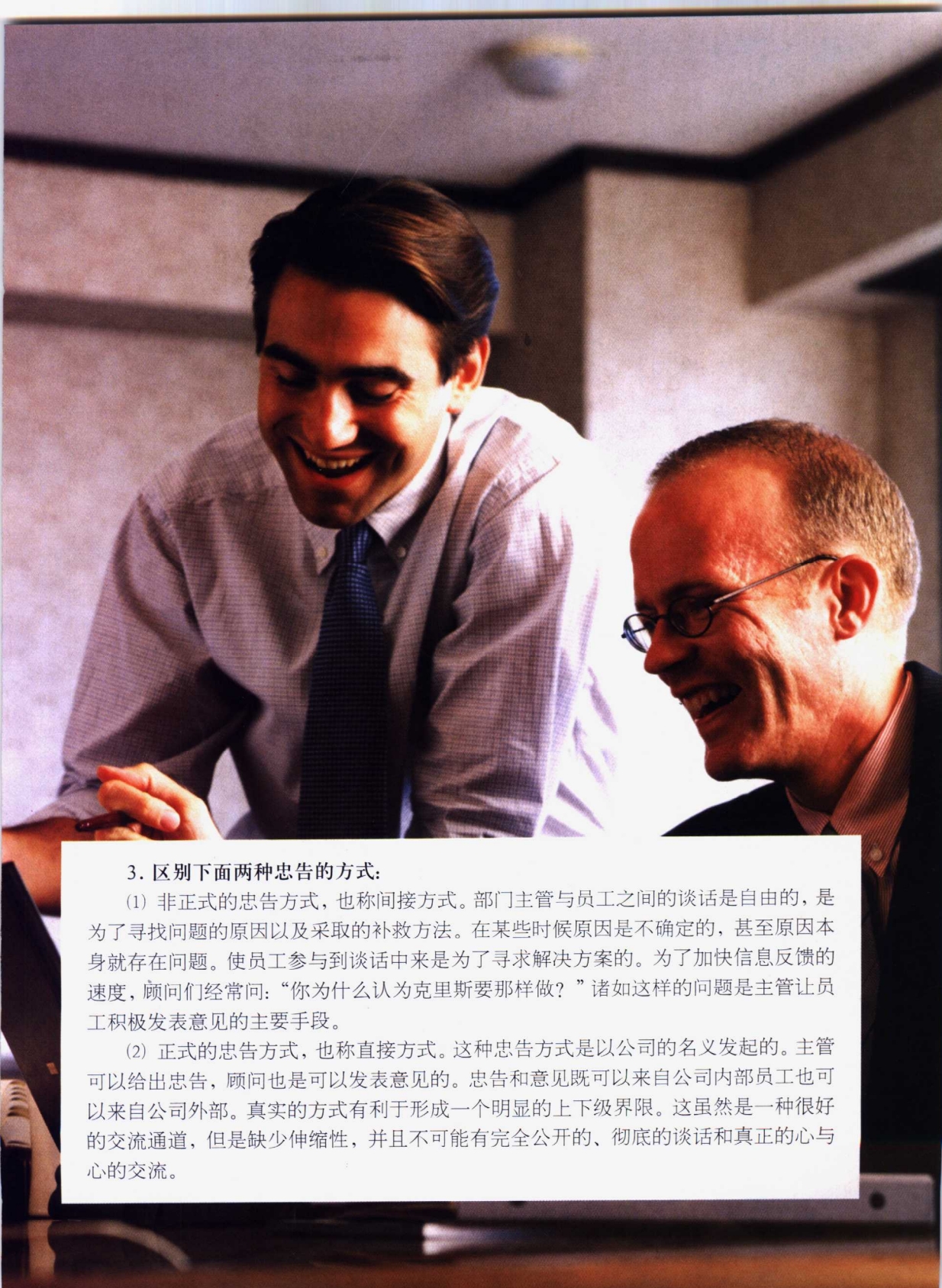
有些人想撤除像咨询处这样的行政部门, 可能没有人想过它在管理中是十分需要, 这对于管理者来说也是十分必要的, 最起码表示出管理者对员工是很关心的。绝大多数管理者还是把这看成是上级对下级应尽的义务。下面是基本的步骤:

1. 设立咨询处的必要性。咨询总会引发一些其他的事情发生, 这叫做“连锁效应”。下面具有因果关系的四个要素组成了这个咨询链。

咨询链



2. 存在出发的动机。一个总监的建议正是员工所需要的忠告。有时候, 员工会主动寻求帮助, 还有些时候, 你需要主动伸出援助之手。



3. 区别下面两种忠告的方式:

(1) 非正式的忠告方式, 也称间接方式。部门主管与员工之间的谈话是自由的, 是为了寻找问题的原因以及采取的补救方法。在某些时候原因是不确定的, 甚至原因本身就存在问题。使员工参与到谈话中来是为了寻求解决方案的。为了加快信息反馈的速度, 顾问们经常问: “你为什么认为克里斯要那样做?” 诸如这样的问题是主管让员工积极发表意见的主要手段。

(2) 正式的忠告方式, 也称直接方式。这种忠告方式是以公司的名义发起的。主管可以给出忠告, 顾问也是可以发表意见的。忠告和意见既可以来自公司内部员工也可以来自公司外部。真实的方式有利于形成一个明显的上下级界限。这虽然是一种很好的交流通道, 但是缺少伸缩性, 并且不可能有完全公开的、彻底的谈话和真正的心与心的交流。



4. 掌握处理问题的技巧。考虑下面的一些建议：

(1) 表现出自己对别人的礼貌、真诚与耐心。

(2) 答应保密并且绝对的支持。让员工对顾问有一定的信任，让员工有自己的做事方式，只是为了了解情况向他们询问一些必要的问题。

(3) 试图准确描述真正的问题。实质性的问题也许会被员工的沉默寡言所代替，甚至什么是真正的错误也被忽略了。得体谨慎的查询，会有所收获。如果员工不回答问题，就不要勉强，要懂得适可而止。在合适的时候主管应该阐明自己的观点，指出员工存在的问题并提出解决问题的方法。比如，消沉的工作情绪或其他由于不安和难过而造成的问题，在解决时，大多情况下都会得到员工配合。

(4) 得到承认。如果有变动你必须声明：“我会分配给你另外的职务。我想这种状况只是暂时的，不会持续太长时间，你不要太担心。”这可以让员工了解你打算做什么，为什么这样做，什么时候做。重大的变动需要得到员工的拥护和支持。例如：“好吧，我答应周三做临床报告。”

(5) 看看有没有其他主管参与进来。例如，一个财政问题的第三债务人有可能要求全体员工参与讨论。没关系，你该做的是让每一个主管和员工融为一体，大家可以提出自己的问题，发表自己的意见。

5. 不要替员工承担责任。这里有三个方面的问题，作为管理人员需要注意：

(1) 避免太具体的建议。顾问的建议应该是提纲挈领式的，而不是命令性的、强制性的。例如，“你们应该知道史密斯大夫是一个皮肤科的医生。”听起来这好像没什么，但是史密斯大夫是你的医生，你没必要那么特别的指出他是皮肤科的医生。

(2) 不要针对个人问题提建议，尤其是个人隐私，比如婚姻方面、健康方面、收入方面的问题一般不要随便问，除非你是律师、医生或财政专家。

(3) 不要对员工的个人品德、操行、价值观甚至他的具体行为做出裁决。你的真正目的不是为了批评指责人，而是为了帮助别人。

最后，忠告不要太过分。否则，会使人厌倦，并认为是浪费时间。适度的忠告和建议可以提供足够重要的帮助，并且可以表现出你对下属的关心。过分的忠告会招来员工的不满和反感，并会使你失去拥护者。





003 综合式管理

组织中存在许多个体，而个体之间又存在着差异性，因而当组织中发生矛盾冲突时，满足每个人的利益是不可能的。这时可以采用综合式管理去寻求大多数人利益得到满足。

概念

1920年，美国的管理学专家玛莉和帕克·布罗特提出了一种十分独特的解决冲突的办法，因其具有综合性，被称为综合式管理法，又叫“完整的解决方法”。

综合式管理的出发点是试图把对立双方的利益结合起来，这种办法在某些情况中比折中的办法更有效。



因为折中的办法只能使每一方都得到他们所希望得到利益的一部分，但布罗特的这个方法可以让双方都受益，达到双赢。

为了进一步阐释她的观点，她提出了3种解决争端的方法：

1. 控制 意见不一致可由一方完全压倒另一方而解决，这是解决冲突最简单的方式，但它只考虑了眼前的利益，因此用这种方式解决的情况实际上只是有增无减，并且很有可能再次产生冲突。

2. 折中 这是解决问题最普遍的一种方法，每一方都要为了达成的协议做让步，放弃自己的部分利益。

3. 综合 这是一种尽力让双方都得到满意结果的方法。

使用良机

玛莉的这种管理方法被认为是解决问题和分歧的最佳途径。为了得到令人满意的结果，找到一个齐全的解决方法，每个人的利益关系和所要达到的目的都要一清二楚。只有这样才能使问题考虑的比较全面，才能制定正确方案。这种管理方法还可以解决管理阶层和员工之间的矛盾，可以在任何环境中使用。



实例学习

1. 这个例子可以证明玛莉理论的正确性。

哈里是财务科的主管,他不得不去解决两个在同一个办公室工作的会计师之间的争吵。一个会计师想打开窗户,呼吸新鲜空气,保持大脑的清醒,从而提高工作效率。而另一个则不想开窗户,她觉得风太大了,吹风会使她不舒服,有可能伤风、感冒。

每个人的要求都不过分,哈里也不能因为一点小事情就用权势去压她们,这个问题是必须想办法解决的。“怎样才算一个比较好的解决方法呢?打开一半窗户?”结果两个会计师都不同意这个办法。作为主管的哈里,一定要想出一个万全之策,突然他发现这个办公室外面有两个隔间,而且隔间是空的,没有人在那里办公。把隔间的窗户打开,然后打开办公室的门,这样风就可以吹进来,办公室的空气就可以得到改善,而且风也不是很大,没有让人觉得不舒服。这下两个会计师都满意了,问题得到了解决。

2. 一个人事管理部门需要经常召开会议,以便分配任务,了解员工的工作情况,可是开会的地点却成了他们的问题。主管部门想在公司召开会议,因为参加会的人多,需要一个有着效果比较好的播音器材的会议室。在自己公司的会议室召开会议就不会有额外的开支,还可以节省一大笔经费。但是员工们却觉得在公司开会会有压力,感觉不自在、不自由,没有民主可言,想说的话根本不敢说。

解决这个问题的方法是:公司在职工俱乐部召开会议。职工俱乐部是公司的下属单位,在那里召开会议不会给公司带来额外开支,而且员工会感到有自由、有权利,不会觉得很压抑。会议召开得很轻松,工作布置得很顺利,双方的要求都得到了满足。

注意事项

要想找出解决问题的、综合性的解决方案,要求主管要有创造力、想象力,去寻找一些最原始、却能解决问题的方法。另外需要注意的就是,必须弄清楚有分歧的双方的具体意愿和要求。寻找一个让双方都能接受的方案,就会变得简单可行。下面是实际中应注意的事项:



1. 忘记权势。任何一方另有企图,意见不一是为了竞争或者是为争夺权势,这种问题就不会被解决。

2. 弄清楚双方的真正目的。每个人都不要有所掩饰,要把自己的真正目的和要求说清楚,这样才能更全面的考虑问题,采取更好的解决方法,而且双方要彼此了解,相互体谅。