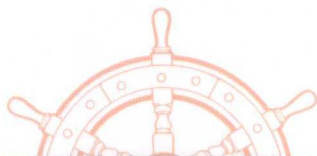


团购
畅销版

THE BEST-SELLING VERSION

★★★★★



六破六立

如何把复杂的管理变简单

高文喆◎著

人心归一，所向披靡。

删繁就简的管理哲学，

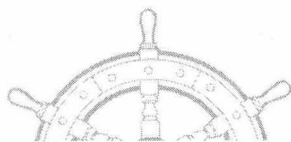
带你穿越复杂，重回简单。

本书通过诸多案例，深入浅出地讲解了管理中必须破除的心态和观念，强调管理者和被管理者之间和谐关系的构建。希望本书能对下面三种人有所帮助：

- 希望很快脱颖而出的人
- 敬业但缺乏方法的人
- 希望很快成为解决问题高手的人

SIMPLIFY THE COMPLEXITY OF MANAGEMENT

中国华侨出版社



六破六立

如何把复杂的管理变简单

SIMPLIFY
THE
COMPLEXITY
OF
MANAGEMENT

高文喆◎著

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

六破六立:如何把复杂的管理变简单 / 高文喆著. —北京:
中国华侨出版社, 2013.3

ISBN 978-7-5113-3322-3

I. ①六… II. ①高… III. ①经济管理 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第040770 号

六破六立:如何把复杂的管理变简单

著 者 / 高文喆

责任编辑 / 文 蕾

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/17 字数/217 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3322-3

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言 QIANYAN

做管理一定要能破能立

管理是一门艺术，古今中外，无论是在哪种社会形态之下，管理都是一门很值得关注的学科。直到近代，随着市场经济的兴起，管理越来越受到了重视，并逐渐形成了一门独立的学科。众多的管理大师的研究表明，在管理当中，管理者的角色是极其重要的，他们必须能破能立，才算是一个合格优秀的管理者。所谓“破”，指的是破除被管理者的不良心态，解除妨碍管理的一些障碍，保证管理效果，而“立”则是说管理者要在管理各方面资源时，适当地通过搭建一些管理平台，制定相关的制度来确保管理的质量和效能。

在现有激烈的市场竞争下，很多组织或是企业都深深地感觉到管理质量对于组织或企业未来的影响力。于是管理者在其中所要发挥的作用被提上了议事日程。管理者在管理的过程当中发现，人才的管理是首当其冲的一个问题。有不少组织或是企业之所以难以创造成绩，不免要和人力资源管理的失败有一定的关系，例如管理者在选拔人才上没有任人唯贤，没有客观地发现和了解人才，主观意识成为了人才选拔的标准等，这些都妨碍了真正有贤能的人才的使用。另外，有了人才的组织更要懂得配置人才。和组织或企业所需要的其他资源一样，人力资源的配置也是很讲究的，若是不能依据人才的优缺点来配置人力资源，或是不

能把人才安排在最合适的岗位上，这就不算是成功的人力资源调配。还有一点最要紧的是，管理者必须学会如何留住人才，信任显然是最基本的，缺少了信任的组织无法给员工提供放心的保障，而制度的构建也会给人才管理带来一定的帮助。

管理本身是双方面的，一方面管理者要扮演好自己的角色，让被管理的员工体会到管理带来的优化效能，深深体会到组织和自我发展是一个共同体。从另一方面来说，被管理的员工的观念也要相应地做出转变。首先要有主人翁精神，不仅仅要把工作视为谋生的工作，更要把它看作是事业发展的方向；其次员工要把自己事业的发展和组织未来的规划作为一体的目标去追求，相信自己的付出不但是为了组织的发展，更重要的是要通过组织的未来来实现自我目标，两者本来就是不可分割的，任何一种消极的态度都会给自我发展以及组织的发展带来不可挽回的伤害；第三，员工之间要本着彼此信任的关系，组成一个互助互信的团队。信任是现代团队中不可或缺的东西，信任会创造出执行力，创造出动力，进一步推动团队和个人的进步。

本书在总结现有的一些管理学理论的基础上，通过一些深入浅出的经典案例说明管理当中要破除的六种心态，同时也指出管理中必须要树立的几种观念，着重强调管理者和被管理者之间的关系构建，希望能对一些管理者有所帮助。由于成文仓促，本书仍有不足之处，还望业内人士批评指正。

目 录

CONTENTS

上篇 做管理要破除的六种心态

管理当中让人最头疼的就是人的心态问题，俗话说“态度决定一切”，没有好的心态，就没有好的管理。只有破除那些阻碍和谐管理平台构筑的不健康心态，破除那些占着职位不做事的不良现象，事情才能做好，管理才能上一个新的台阶。

第一章 “不走捷径办不成事”——破除投机心态

找借口躲避就是投机	2
“差不多先生”就是“投机先生”	6
健康的执行心态破除投机心态	12
以执行力破除投机	16
全心全意地工作，不再投机	20

第二章 “不出问题少不了我”——破除等靠心态

学会自省，破除等靠	23
思想积极，才能不再等靠	28
端正自己的工作态度	31
变被动执行为主动执行	35
在其位就要谋其职吗	39
不等不靠，要务实进取	41
自觉、自律与自主，拒绝等靠	48

第三章 “不是领导不操心”——破除过客心态

换位思考，该不该当过客	53
以主人的态度，让上级安心	59
无责任感，连过客都不如	62
勇于对结果负责，不做过客	66
让问题只停在现在吧	69
有担当关键在于挺身而出	72
站在管理者的立场上	74
敢于成为企业的事业共同体	79

第四章 “不具优势干不出头”——破除陪练心态

认可自己的工作，不做陪练	83
发现事物积极的一面	87
善于激励，创造愿景	91
将一时失意作为幸运的起点	94

不气馁，坚持总有希望	99
要出头靠的是强有力的执行力	104
用激情让自己出人头地	109

第五章 “不遇伯乐露不了手”——破除清高心态

了解自己的砝码，认清自己	115
将心比心，换位思考	122
善于合作，才能露一小手	126
重视自己，才能得到领导青睐	129
小事情，大的影响力	132
对接组织和自己的未来	136
展现自己，脱颖而出	139

第六章 “不求有功但求无过”——破除守摊心态

没有作为，就没有未来	142
以实际行动破除守摊心态	148
化被动为主动	154
积极进取收获成功	156
不学习，摊位都守不住	158
在忙碌中寻找奋斗的快乐	161

下篇 做管理要树立的六种理念

俗话说，有破有立，破除了六种不健康的心态后，就要在管理中树立六种良好的管理规范。“六破”的最终目的也是要调整和转变管理者和被管理者双方的心态，让管理的关系变得更为融洽；“六立”就是要让管理者以及员工，在正确的、科学的方法引导下，发挥出各自最大的效力，取得最好的成绩。

第七章 “察德识品，以德为先”——树立用人标准

慧眼识人，发现人才	168
以制度建设树立用人标准	171
管理者要以德为先	173
用人不疑，疑人不用	175

第八章 “五湖四海，任人唯贤”——树立用人准则

选拔人才的三种禁忌	181
选拔人才要唯才是举	188
以人为本，依理而变	190
知人善用，知人之长	193
真诚待人，以人为本	196

第九章 “举不避仇，用不避亲”——树立用人尺度

凡事以综合考虑为原则	200
------------------	-----

举贤不避亲，不论个人恩怨	203
合理配置人力资源	205
重视关键员工的培养和管理	209
对人对己的宽容	212

第十章 “素质立身、实干进步”——树立用人导向

信任激发实干者的潜能	216
务实合作，与组织一同成长	219
善于给实干者授权	222
组织高效从员工高效做起	225

第十一章 “不拘一格、才尽其用”——树立用人观念

善于发现别人的长处	228
因人设事，人尽其用	231
努力发掘人才的长处	234
用人要考虑因势利导	237
改变墨守成规的套路	240
职场沉浮，解决力说了算	242

第十二章 “能上能下、绩效考评”——树立用人机制

管理的根本是制度的保障	244
因人而异地进行区别激励	249
能力至上的竞争机制	252
有激励也要有竞争	256

上篇

做管理要破除的六种心态

◆ 管理当中让人最头疼的就是人的心态问题，俗话说“态度决定一切”，没有好的心态，就没有好的管理。只有破除那些阻碍和谐管理平台构筑的不健康心态，破除那些占着职位不做事的不良现象，事情才能做好，管理才能上一个新的台阶。



第一章 “不走捷径办不成事”

——破除投机心态

世上没有捷径可言，凡事都要认真努力，踏实肯干，有具体的行动才能取得相应的业绩。在现代管理看来，抱着侥幸心理去行事的人最终都难以成功。逃避实际行为的人只会最终在投机的泥淖里越陷越深。

找借口躲避就是投机

不负责任的最基本表现就是给自己找各种借口逃避责任。有担当还是找借口逃避，有时候就在一念之间，而决定这一念之差的关键因素就在于是否具有强烈的责任心，同时这也凸显了一个人的生活和工作态度。

谁都难免在工作中犯一些小错误，毕竟金无足赤，人无完人，谁都无法保证自己一辈子都不犯错。重要的是犯了错以后如何去面对，如何去纠正错误。不少受传统观念影响的人，一味地认为一个人若是犯了错误就代表这个人还不够优

秀，还不够成熟，在工作能力上也有太多的不足，于是就把这个人排除出加薪和晋升的范畴，有些领导或是老板甚至还会给犯了错误的员工很重的惩罚。这样一来，犯了错的人就不愿意直面自己的错误了，不愿意主动承担责任，总是企图找各种借口去逃避责难，对自己的错误加以辩解，反倒给其他人一种缺少担当或是犯错了还有理了的感觉。

无论是找借口，还是为自己找一些无力的辩解都是一种不负责任的表现，周围的人们都不喜欢这样的人，这样的人会给人留下缺乏信誉的印象，这对自己和他人的工作显然是毫无益处的。

还有一部分人是很诚实地面对自己的错误的，他们会主动地承认：“这是我的错！”不要感觉这不过是太简单的话语，但要从大多数人口中说出来却有着十分的难度，否则也不至于那么多人总想着要找理由去逃避。

主动且诚恳地承认错误，太多人把它想象成一件很可怕的事情，于是越来越多的人即便是犯了错误也不愿意承担后果。可曾知道，勇于认错并主动改错的态度，上司最为欣赏，表面上上司或许会严厉地批评你一番，但在他心里能够主动认错的人他早已原谅了。一个充满智慧的上司不会只盯着下属的错误不放，他看得更多的是未来的方向，即便过去很重要，但未来要比现在更为重要。一个勇于承认错误的员工，首先就是个对未来负责的员工，这也是敢于承担责任的开始。只有这样的人才能避免公司蒙受巨大的损失，因为一旦犯了错误他就会及时纠正，且汲取教训制订出更为合理的方案，并提醒自己在执行的过程中更为认真小心，避免下一次错误出现。对管理者来说，拥有勇于承担责任的员工就仿佛拥有一笔无形的财富，他们会让错误变成一种可贵的经历，所以，睿智的管理者不会无理处罚这种员工的。

有这么一个很经典的事例：



有一名叫周礼的财务经理，曾经在工作中出现了重大失误，他给一个请过病假员工错发了全薪。很快他就发现了自己的这个错误，可惜薪水已经发出去了，他马上通知了那个员工，还向其解释了自己的错误并表示了道歉，他表示自己一定要纠正这个错误，还决定要把这个月多发的工资从下个月的薪水扣除。可是这个员工听完他的话后，不赞同他的做法，他说如果周礼这么做的话，下个月的生活就难以维持了，他请求周礼别一次性扣除多发的薪水，最好是分期扣除。对于周礼来说，要是按照这个员工的建议的话，那必须总经理同意才行。周礼很了解总经理的脾气，总经理是绝对不同意他这么做的。那么这个由他自己引起的错误，该怎么办才好呢？最好的办法就是亲自到总经理面前认错。

周礼来到总经理的办公室，如实地坦白了自己所犯的错误。总经理听完他的汇报后，非常生气地表示承担责任的应该是人事部，不是周礼，周礼却始终坚持自己才是应当承担这个责任的人。随后总经理又说周礼的同事才是难逃其咎，周礼仍然认为是自己的错。说到最后，总经理才很欣喜地说：“我之所以说了这么多，都是在考验你，既然你坚持这是自己的错，那就好好找个办法去弥补吧。”

周礼听完总经理的话以后，不再说什么，更没有为自己的错误进行辩解，反倒是直接主动担负责任，最终很好地处理了这件事情。至此以后，总经理对周礼更为器重了。

这个事例告诉我们，一个人的品质和态度很多时候都表现在，犯了错以后能否勇于承认自己的错误，承担自己的责任。假使总在为自己的错误找各种借口去辩解，逃避自己应该承担的责任，并非一名优秀的管理者的所作所为，他们也很难得到其他人的认同。

第一，敢于担当。

作为一名合格的管理者，在犯错时，别先想要逃避责任，或是掩盖和辩解，

最好的办法是站出来勇于担当，大胆地向员工说出：“这是我的错！”纵使身边有人总是拒绝承认错误，推卸责任，他们是否真心想这么做呢？实际上，大多数人的本意都并非如此，只是错误出现的时候，他们难以找到最好的解决方案，表现得犹豫不决，因而错过了及时认错的最好时机，那么为了逃避责任，他们只能像无头苍蝇一样到处找借口，推卸各种责任。另外还有一种人则是心存侥幸：“只要我一口咬死不承认，公司就不会让我承担所有责任，慢慢的，时间久了，就没有人会记得这件事情了。”

可是这么做的人，有没有想过，原来不过是一句认错就能化解的错误，却因为自己拒绝承认而增加了纠正这一错误的成本，企业会牺牲更多的时间、人力和物力去弥补这一错误，因此整个项目都会被延误。那这个时候，再去追求最初的错误的责任的时候，那必然是错上加错。若是有一日一切都真相大白的话，到时候再说“这是我的错”，已经毫无意义，也再不会有人原谅了。

别害怕在工作中发生失误，只要是普通人，这都是难免的，只怕自己缺少承认错误的勇气，总是在错误出现之后企图掩饰什么。作为一个有担当的人，不能在什么时候心存侥幸，犯错并不可怕，犯错以后一定要敢于向他人承认，主动说出：“这是我的错！”正确的弥补过失、追求完美的方法就是主动去认识自己的错误，并积极改正，只有这样才是赢得尊重、提升品格的惟一选择。

第二，不为自己寻找借口。

为自己的错误找借口，妄图抹杀自己的错误，怎么看都不是个优秀的管理者的做法，更有些人还把自己应该承担的责任转嫁给他人，有这些举动的人实在称不上是称职的管理者，上司对他们也不会怀有太多的期待和信任，从未来来看，这些人注定只能是一事无成的失败者。



“差不多先生”就是“投机先生”

仔细观察会发现，任何一个企业或是组织内部总有一些管理者，他们总是每天准时上下班，上班时按时打卡进公司上班，下班时也从不早退，只可惜他们的工作没有一次能按时完成。公司老总对他们的能力非常怀疑，每天早出晚归、忙忙碌碌的人，为何总不能在规定的时间内完成任务呢？原因就在于他们总不愿意在工作上精益求精，他们就是传统意义上的“差不多先生”。凡事他们只追求差不多就好，以至于大家看到他们习惯在工作上应付了事，只把事情做得“差不多”，说得过去就好，只求上司挑不出毛病来他们就满足了。殊不知，在他们眼里一点毛病都没有的这种“差不多”，实际的结果却离目标“差很多”。

就当今世界来看，“差不多先生”很多，很多人都被“差不多”给限制住了自己的前进步伐，迈向成功或许不简单，有了凡事都“差不多”想法的人就更是被这块绊脚石给绊住了。“差不多先生”往往不会太认真对待一切事务，它仿佛是压制了人们内心最深处，最需要由自己唤醒的追求认真、到位的工作精神。“差不多”究竟差了多少呢，究竟有多可怕呢？

第一，消灭“差不多先生”。

环顾自己的四周，看看身边究竟有多少“差不多先生”存在，这实在是件太可怕的事情了。再看看自己，自己身上是不是也有“差不多先生”的影子呢？那究竟什么样的人才是“差不多先生”呢？胡适先生曾经在1924年发表过一篇文章《差不多先生传》，提到过这个概念，胡适先生在这篇文章细致刻画了“差不多

先生”的形象和心理。

你知道中国最有名的人是谁？提起此人，可谓无人不知，他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，也一定听别人谈起过他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头上，因为他是全国人民的代表。

差不多先生的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究；他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很细密。

他常常说：“凡事只要差不多就好了，何必太精明呢？”

他小的时候，妈妈叫他去买红糖，他却买了白糖回来。妈妈骂他，他摇摇头道：“红糖和白糖不是差不多吗？”

他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪一省？”他说是陕西。先生说：“错了，是山西，不是陕西。”他说：“陕西同山西不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计，他会写，也会算，只是总不精细，“十”字常常写成“千”字，“千”字常常写成“十”字。掌柜的生气了，常常骂他，他只是笑嘻嘻地说：“‘千’字比‘十’字只多一小撇，不是差不多吗？”

有一天，他为了一件要紧的事，要搭火车到上海去。他从从容容地走到火车站，结果迟了两分钟。火车已在两分钟前开走了。他白瞪着眼，望着远去的火车上的煤烟，摇摇头道：“只好明天再走了，今天走同明天走，也还差不多。可是火车公司未免也太认真了，8点30分开同8点32分开，不是差不多吗？”他一边说，一边慢慢地走回家，心里却不明白为什么火车不肯等他两分钟。

有一天，他忽然得了一种急病，叫家人赶快去请东街的汪大夫。家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街的汪大夫，就把西街的牛医王大夫请来了。“差不多先生”病在床上，知道寻错了人，但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，