

世界卓越 管理荟萃

● 钟海霞 选编
● 周 磊



中国卓越出版公司

世界卓越管理荟萃

钟海雷 选编
周 磊

中国卓越出版公司

1990 北京

世界卓越管理荟萃

钟海雷 周 磊 选编

中国卓越出版公司出版

(北京东直门外春秀路太平庄10号)

新华书店总店北京发行所发行

各地新华书店经销

冶金工业出版社印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张10 字数210千字

1990年10月第一版 1990年10月第一次印刷

ISBN 7-80071-141-2/F·30 定价: 4.80元

序

一个企业要取得成功,最重要的靠什么?人们会说:靠科学技术。的确,一项科学技术,使一个企业发财致富。这在国内外真是不乏其例。因此,许多企业千方百计引进先进的科学技术,甚至高价买进科学技术的专利。但是,科学技术是靠人去发明创造的,因此,人们又说:要靠人才,人才是最重要的。的确,归根到底,人才是企业最宝贵的财富。但是怎样去发现人才,造就人才,调动人才的积极性,发挥人才的聪明才智呢?人们又会说:要靠科学的管理艺术,靠现代的管理科学。

随着我国商品经济的发展,经济改革的深化,人们终于越来越深刻地认识到,一个企业的成功、巩固与发展,科学的管理是极为重要的关键。目前我国科学技术在许多方面还很落后,而比较起来目前普遍落后的则还是我国的管理水平。因此不但要引进国外先进的科学技术,还要引进先进的管理科学和经验。要做一个合格的现代企业家,应该认真地学习现代管理科学。同时,人们也自然对世界各国卓越企业的管理经验、成功之道、秘诀等,会感到莫大的兴趣,很想了解、知道。《世界卓越管理荟萃》正是按照人们这种愿望和要求,从世界各地和台、港数十种杂志中,把管理经验的精华汇编起来,再配上引人入胜、幽默风趣、发人深思的插图,使人读来更感生

动、有味。相信这本书,不但使人们能从中学到有益的管理经验,而且进一步启发人们学习和掌握现代管理科学的理论和知识。

社会在进步,世界各国的交流也将越来越密切。现在出版的《世界卓越管理荟萃》还只是第一本,人们可以预期,今后还有更加丰富多彩的荟萃出现,不但有外国的,还会有我们中国自己的。

钟海雷

1990年3月

目 录

越越自我,迈向成功	(1)
让中级主管放手一搏	(8)
塑造“创意”文化二十四招	(12)
让高成就动机者尽情表现	(18)
直觉式判断剖析	(25)
八十——二十原理	(28)
企业如何脱胎换骨	(31)
企业不老!	(42)
如何与不同性格的属下沟通	(48)
别让人才溜走了	(54)
智者利用流言	(61)
提拔超级巨星 分寸拿捏得准	(66)
管理者六大忌	(68)
如何识破员工“饰”言?	(70)
一样的管理,两样的结果	(74)
老板,加油!	(79)
以身作则培养领导人才	(84)
为新同事找保姆	(87)
不是效率顿减,是生产力周期	(92)

越级报告凶多吉少	(95)
人才求去时	(100)
冲突使你健康	(103)
你付出了多少“精神薪资”?	(110)
培养领袖气质	(114)
如何摆脱工作的死对头?	(117)
“炒鱿鱼”的艺术	(122)
留“校”察看,不妨一试!	(125)
跳槽	(130)
职员的成绩单	(133)
见人说人话 见鬼说鬼话	(136)
加薪风波	(141)
目标薪给制	(146)
低调管理哲学	(148)
成功不求人	(150)
“企业家精神”风起云涌	(156)
当得力部属离去时	(162)
打破沟通隔阂症	(168)
如何应付无能属下	(173)
离职前省思	(176)
点醒部属的技巧	(180)
磨炼你的批评术	(187)
察言观色 请勿冲动	(193)
你不可任性!	(196)

创造建设性冲突	(199)
经营者十诀	(203)
重整公司风纪	(205)
为主管的作风评分	(209)
“比赛式”的管理新招	(215)
如何处理员工的抱怨	(216)
如何赢得上司的赏识?	(222)
重视业务员的道德规范	(227)
世界第一的汽车销售高手	(231)
怎么“问”? 如何“答”?	(234)
员工不听话,主管怎么办?	(237)
高处不胜寒	(242)
塑造您的权威形象	(244)
寻找事业的另一半	(248)
劳斯莱斯汽车传奇	(253)
内部升迁制度的利弊	(257)
随身小秘书——备忘录	(261)
一语定江山	(264)
冲突宜解不宜结	(267)
智慧型工作要诀	(270)
如何增进办公效率	(274)
会议桌上发言有术	(277)
如何抓住顶头上司的心?	(280)
你是个牢骚鬼吗?	(284)

火鸡并发症	(288)
请善待你的部属	(292)
博取掌声的要诀	(295)
如果你不想骑驴找马	(298)
重罚轻赏的技巧	(302)
不要隐瞒他们	(306)
软硬兼施的管理法则	(310)

超越自我 迈向成功

光是不断告诉自己：“我有自信会成功。”是不够的。怎样去衡量自己，表现出最适当的赢家风范，需从挫折、失败的经验中找出一条成功之路。

成功的原因究竟是什么？大家想热切地寻找这个问题的答案，才智、个性、美貌、金钱等等，当然都是很重要的，但却不是决定因素。真正的成功秘诀，并不是你所拥有的，而是你创造的。

成功者和失败者并没有什么不同，他们也曾有许多次失败的经验，但他们能锲而不舍，越挫越勇，终于成功，因为他们深信自己能使理想实现。

“有理想，才有实现它的可能。”美国加州的一位心理学家卢曼博士说：成功的人绝不会压抑自己的理想，“一开始的时候，我们最好不要妄下断语，或者马上宣称自己办不到。而应该让理想引导自己。”

但为什么大家都不愿意这样做呢？因为恐惧。卢曼博士说：“我们往往不愿尝试可能会失败的事，也不愿作可能会被拒绝的要求。”成功者并不是不恐惧，但他们不但不被它牵着走，反而尝试去克服它。“恐惧对他们来说，只是一个讯号，警告他们有一些一定要完成的事。”

成功三要素

纽约一位心理医生渥尔德博士提出了成功的三 D: Desire 欲望, Determination 决心, 和 Discipline 练习。她说:“有欲望、有决心之外,一定还要经常练习,才能成功。”她认为:“我们大多数人都具有才智,只是不知如何去运用罢了。”

曾指导奥运会员,同时也是科罗拉多州大学心理系主任的苏恩博士也指出:“光是不断地告诉自己:‘我自信会成功’是不够的,你必须认清自己能采取什么行动。自信是随着充分的准备而来的。”

当然,自信并不是不重要,有自信的人,才能在失败后反覆尝试,直到成功为止。正如伊利诺大学副教授坎佛博士所说的:“自信并不表示你会成功,只是说你更适合尝试而已。”

不成功也许是由于缺乏自信,但更可能是自己妄下断语的结果。有些人在经历一两次失败之后,就认为自己不适合做这件事,甚至妄自菲薄,说自己什么都不行。如果你是这种人的话,应该找出症结所在,各个击破,先克服问题的关键才行。

举例来说,若你怕参加社交活动,因为觉得自己笨手笨脚,只会把一切搞砸的话,不妨静下心来,想想毛病究竟出在哪里?若是因为害怕与陌生人交谈的话,可以先找个较熟悉的环境练习一下。例如,让朋友请你和另一位陌生朋友喝个茶,试着同那位陌生人交谈,以后再请朋友告诉你,哪儿做得好,哪儿该改进,等到你可以得心应手后,再参加较大、较正式的场所。

再教你个方法:为意想不到的情况做准备。“人们如果遇到不按计划来的事,总比较缺乏自信。”坎佛博士说,“应该在

事先模拟可能发生的情况，多演练几遍。”以参加宴会来说，最糟的情况是什么？是当你打算和某人谈话时，他正巧又遇到另一位朋友，把你撇在一边，如就事先你已有准备，你就不会因为这种情况而觉得困窘了。

赢家态度

你怎么衡量自己、衡量世界，对你的待人处事态度和行为有极大的影响。乔治大学曾做过一项实验，他们放映一组有情绪相对照情节的幻灯片给接受测验的学生看，例如：一对相视而笑的夫妇和一对背对背的夫妇；生日宴会和群聚在墓旁的吊唁者；一束花朵和蕈状云……等等，都以极快的速度闪过被测者眼前，有趣的是，有些人只见到光明美丽的事物，而有些人却只见到丑恶可怕的事物，当然也有少数人感觉较敏锐，两者都看到。

主持这项实验的吉尔森博士说：“因为放映的速度很快，接受测验的学生没有时间回想所见到的两个完全的视像，所以通常只有其中之一能进入他们的意识里。”而如何选择是喜、是怒、是正面、是负面的印象，就全看自己本身的选择来过滤了。

我们的头脑实际上一直不断的接受来自四面八方的刺激和讯息，要是电脑输入这么多东西早就短路了，但人脑却有选择的能力，可以处理其中一些讯息，而略掉另一些。如果当我们下意识选择的都是负面讯息时，就该小心。因为常看到事物负面的人，通常也就是较易沮丧的人，他们的心理状态通常是冷漠、没有活力、缺乏耐心、缺乏冲劲的，完全不是赢家的态度。

当然，事物有正面，自然也会有负面，但光就负面大作文章，会影响我们正确处事的态度。光看到脸上的雀斑、青春痘，说不定便忽略了自己一头美丽、乌亮的头发；光看到丈夫、孩子把浴室的毛巾乱扔而发脾气，也许就没看到他早已把被褥叠得整整齐齐了。

只看到花束，和只看到蕈状云的人，一样会有偏差。忽略真正问题的人，往往会造成大失败。屋外下雨，你不理睬，走出去就会淋湿；上当而不学乖，下次就会上更大的当。所以，事物负面也需要有所了解，不要被它蒙蔽了。

自我形象

怎样改进才对？就入门者来说，该设法建设自己。纽约的一位心理医生说：“要注意自己塑造的形象，尤其是那种静坐一隅，自怨自叹的形象。”试着去改变它，方法并不难，只要也能看到事物的光明面就可以了。例如，正在节食的你，如果因为忍不住而大吃了一顿，先不要自责，想想自己的减肥操做得很切实就好了。宾州大学精神病学副教授哈里逊博士说：“健全人格的特色之一，就是能以各种角度来看人生，只要你学会以各种角度看待人生，你就有了选择的机会，也有了控制的能力。”

你衡量世界的标准，自然是来自过去的经验。现在假想你自己坐在一艘没有舵的船上，漂浮在不知名的湖上，你的世界观就会影响你在船上的态度。如果你从前吃过苦，你也许就会假想暗潮汹涌，小舟随时会倾覆，所以你会小心翼翼地前进；而如果你一向顺利，也许就会毫不考虑一切，全速前进。太过谨慎的人，也许根本不敢划出一步，结果一事无成；相反的，太

过乐观的人，又可能搁浅在沙滩上，或碰见更不幸的事情。所以最重要的关键在于了解自己的基本人生态度，如果是极端的悲观主义，或是丝毫不切实际的乐观主义的话，就该设法改变它。不要被过去的经验限制住，这就像赛跑失败后，有人会退出运动界，再也不参加；也有人再接再厉，终获成功。

我们的人生态度，不只影响到自己的行为，也影响到自己的外表，换句话说，你对自己和他人的感受，不但影响到自己“做”什么，也影响到自己“是”什么。

虽然每个人都希望自己更有吸引力，但大多数人的容貌上多多少少都有缺陷，“因为自己不像舞台上的模特那样漂亮。耿耿于怀的人，会因为缺乏信心而变得更丑。”夏威夷大学的心理学教授哈特斐这么说，“美不只是外表，自信、活力、精神充沛等等都会增进你的美。”

芝加哥大学所作的一项心理实验证明，快乐的人比悲哀的人更有吸引力，除了化妆、做头发之外，另一美容之道就是多想想自己的优点，这可以使你自己快乐，并可将之传播到与你共处的人身上。

成功三步骤

要有赢家风范，除了要避免先看事物的负面之外，还需要采取主动的步骤，下面介绍三个主要的方法：

• 表现你的能力。拿打高尔夫球来作比喻的话，就是每一洞你都应该当作第一洞来打，也就是说，不要在打第二洞时，怕自己表现得不如在打第一洞时来得好，只要尽力就好了。能专心一志应付眼前，那么大多数的问题都不会发生。打高尔夫球时，每洞都当第一洞来打，那么你就可以除去过去的包袱，

而未来只是一连串期待之一，这样你就可以找到解决问题的方法，而不再闷坐愁城。

• 面对挫折。“人们常说自己不能忍受挫折，但如果一小时给他五百块钱，他就可以忍受长期的挫折。”坎诺士博士说：为了怕受挫折，一个人可能必须付出极高的代价，由于一直避免面对可能引起自己紧张的情况，结果你做事一成不变，却还自鸣得意。

暂时的挫败对你也有好处，它能磨炼你，使你更能控制自己的命运。坎诺士博士说：“许多人都太过软弱，不敢尝试自己究竟能做什么，一遇挫折便退缩不前，其实挫败更能使我们意志坚强。”

最大的挫折就是失败，但失败只是一种挑战，也许再试一次就会成功。成功的人和失败的人其实并无很大差别，唯一不同，只是他们弹性极大，越挫越勇。

最有趣的一个例子，发生在《肯定自己的力量》一书的作者皮尔博士身上，他写好这本书之后，送去给各出版商出版，却都碰壁，数次之后，他终于绝望地把稿子扔到垃圾桶里，并警告他太太：“不准把它捡出来！”第二天，他太太带了一个小包裹去见另一位出版商，当出版商打开包装纸后，出现的赫然是稿子——装在垃圾桶里。后来该书出版，居然卖了三千万本。

• 和人比较的勇气。许多人都只对自己羡慕崇拜的偶像感叹：“啊！我怎么及得上他？”“要是有他的一半就好了！”这么做不叫“比较”，而是“对照”，“比较”是寻求两者的相同点；而“对照”则是寻求二者不同处。当你和最好的“比较”时，就可缩短你和他们的心理距离，使你离成功越来越近。

曾有个年轻律师发表论文,要请三位法律界的“权威”作评,年轻律师诚惶诚恐地一一登门去请教,第一位“权威”说:“作评?没问题,不过文章会不会很长?我可是很懒的。”第二位说:“好,我可以作评,不过是不是有什么时限?我很容易拖。”第三位“权威”说:“可以,不过你要多打几个电话提醒我,我不太有纪律。”年轻律师后来说:“我终于了解了,是我自己塑造了他们高不可攀、望尘莫及的形象,其实,他们完全和普通人一样。”

(取材自《Self》)

让中级主管放手一搏

中级主管难当。他们做与不做任何改革创新，都会招来非议。因此，最高决策者为了创出新成绩，就必须给中级主管足够的支持。

每个公司都汲汲于追求生产力，可是到哪里去发掘生产力呢？可就众说纷纭了。有人说，“工欲善其事，必先利其器”，须由购置一流设备着手；有人说，“员工是公司最重要的资产”，所以提高人员素质才是当务之急。我同意，追求生产力必须由人才着手，而且我更主张，优秀的中级主管才是生产力的源头活水。

就拿自动化来说吧，也有它的限制。首先，购置全套硬件的开销便所费不少。并且，再怎么自动化也需要人来操纵，而人总难免会犯错的。所以还是得由“人员”着手，问题是“要怎样才能把员工变得更富于创意、更有效率呢？”

许多人第一个就想到“员工训练”，对员工施以纪律、劝诫、训练、控制、奖励等等。但不少企业主也抱怨：有的训练未必见效，奖励措施不能持久，控制引发的更大，而纪律呢，有时不但不能增进，反而还削弱了生产力。

因此，现代的决策主管必须更深入地探求解决之道。决策主管必须对其人力作更仔细的评估。最高决策主管人的职责是预测未来，并为公司提出整体性的前瞻计划。那么下属的执行人员呢？有人认为，只要使他们能工作得更紧凑些，那么明