

企业家实战系列丛书

QIYEJIASHIZHANXILIECONGSU

• 文硕 • 张国有 主编

管与被管

• 卓越出版社 译



中国工人出版社

121932

F27-51
93-85
9

管与被管

• 卓越出版社 译



S037439B

中国工人出版社

121932

(京) 新登字 145 号

根据台湾卓越出版社授权独家出版

管与被管

(企业家实战系列丛书)

卓越出版社 译

出版发行: 中国工人出版社 (北京安外六铺炕)

排 版: 用友研究所电脑排版中心

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 昌平长城印刷厂印刷

开 本: 787×1092 毫米 1/32

印 张: 10.125

字 数: 206000

版 次: 1992 年 9 月第一版

1992 年 9 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5008-1243-4 / F·69

定 价: 5.20 元



(版权所有, 翻印必究)

顾问委员会

陈岱孙

蒋一苇

高程德

段永基

赵希有

于光远

厉以宁

张晓布

尉文渊

于 榕

DAI 10/01

编 委 会

主 编：	文 硕	张国有
副主编：	吴兴文	张丽娜
	俞 澄	仇海清
	任枝明	黄梅艳

总 序

王文京

用友电子财务技术有限公司董事长兼总经理

当文硕所长返台归来对我说,研究所准备与北京大学合作,以“时代呼唤企业家、企业家影响时代”为主题,向社会推出一套《企业家实战系列丛书》,系统再版台湾经营管理方面的译著时,我深表赞同。

如果说,计划经济催生政治家,那么,市场经济孕育的就是企业家。现代市场经济的发展,迫切需要一大批叱咤风云的精明企业家走在时代的前列。所以,在思慕早日实现现代化的中国大陆,如何建立一个健康的心态去借鉴台湾经济发展经验,这应该是一件值得探索的选择。

这套大型系列丛书不但大胆地摄取了世界各国具有时代性、经验性、实务性和趣味性的企业实战智慧,让两岸企业家能够镇定自若地在国际商业舞台上稳操胜券,而且,也在大陆重现了台湾几十年来积累而成的经营管理才略,让两岸企业家可以经验分享,为整个中华民族点燃傲视群芳的经济奇迹之火。

它无疑会为正在向市场经济主战场冲刺的企业家们提供最实用的“思想”利剑。

现代市场经济是一个供企业家激烈竞争的广阔战场。它将无情地淘汰缺乏自信心、志大才疏的弱者，同时，它会使目标远大、胸怀宽广、敢于不断地迎接挑战的强者脱颖而出。我坚信，企业家追求成功与辉煌的历程，是一部永远撰写不完的鸿篇巨著。因为，只要发展市场经济，就会不断地涌现更多的人继承企业精神，将企业家智慧的光与热传递下去。

“用友”衷心地祝愿希望成为企业家的有志之士取得成功！

文硕 张国有

我们在很短的时间内,做了这样一件事:把台湾的企业管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》,奉献给现在的企业家、未来的企业家,以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们。我们想,无论从哪个角度,无论如何评价,无论是现在和将来,这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中,企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场,企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争。企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们的驾驭下走向发达,社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么?没有,从来没有!企业家,意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服,意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子,也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印,都有一部属于自己的历史,都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家?没有一条路,却有万条路。《丛书》就呈

现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中，任你选择，任你取舍，以你为主，博采众长，融合创新，自成一家，当你失败的时候，它给你启迪；当你成功的时候，它使你警醒。它将伴随着你在没有路的地方，走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动，观察入微，以平易的风格引出深奥的管理之道，以日常的用语述出卓越的管理技巧，把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致，使你在轻松的阅读之中，找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地？如何运筹帷幄之中，决胜商场之上？如何克服文化差异，获得中外企业的“杂交优势”？如何使企业走向世界，经营出广阔的生存空间？如何从模仿走向创新，在无形中练就分析判断能力？如何处理事业各阶段的危机，成为多样化的领导人物？如何经营小企业，成为卓越的小企业家？如何成为卓越的女性主管，使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业？诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题，在《丛

书》中都有地道的与众不同的见解。除此而外,还介绍一些享誉国际的巨亨级人物,吸取他们的经验和智慧,为你超越第一提供借鉴。看看别人,想想自己:如何走向创新之路?如何走向成功之路?如何走向辉煌之路?你就会产生一种共鸣,甚至跃跃欲试,这时,你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的,企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去,不知何时为止。我们希望,随着一本本书的问世,我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛,体验奋斗的苦难,分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达,企业家成功!

1992年9月初于北京

序

卓越文化事业董事长兼发行人 林日峰

本公司授权北京用友研究所为《卓越经营管理理论丛》一套十册在大陆出版的代理人。《卓越论丛》已经被列入这套《企业家实战系列丛书》的第一辑，能顺利出书心中充满无限的期盼与欣喜。

清末以来，西方的船坚炮利，彻底摧毁了我中国人的自信与优越，而经过了一个世纪的递嬗之后，以经济力为主轴的国际情势，又已初嗅世界大战的星火苗。

全球性区域经济整合的浪潮，如单一欧洲计划、北美自由贸易协定、野心勃勃的日本大东亚共荣圈……，何尝不是另一种形式同盟和轴心的缔约？

展望未来，中国人在世界舞台上若想一扫阴霾，势必要在经

济实力的构建，以及经济主导力的进取上，加一把劲。

《卓越经营管理理论丛》的出版，或正可以扮演触媒般催化的角色。

这一套论丛，大致可以分为“他山之石”与“管理心法”各五册的两个系列。

《财富创造者》、《卓越的热潮》、《未来经营力》、《赢家》、《迈向高科技》这五本归属于他山之石系列的著作，各自归纳了世界顶尖名牌、美国卓越企业、日本卓越企业、杰出中小企业，以及杰出高科技公司的经营诀窍，对于见贤思齐、颀长补短，应能激起有为者亦若是的气概。

归属于管理心法的《管与被

管》、《经营绵囊》、《天才老板》、《管理盲点》、《掌握人性的管理》这五本书,则是针对经营、管理、领导、统御等主题,所归纳出的金科玉律,无论对长治久安的策略大计,随身备忘的管理技巧,都能有当头棒喝的提醒之效。

本书——《管与被管》是摘自卓越杂志副刊——“国际管理文摘”的管理小品集。

它广泛收集自数十种国际

知名商业刊物,以轻松活泼的笔调,配以幽默风趣的插图表现的篇篇管理小品,对主管与部属、老板与伙计间萦绕心头的种种疑难杂症,常会有一语惊醒梦中人的效果。

读完本书,对于加薪风波、谣言耳语、越级报告、冲突埋怨、不羁的千里马、不可雕的朽木……等等管理难题,您将可不再感到困扰。

目 录

1	让高成就动机者尽情表现	1
----------	--------------------------	----------

开诚布公	4
知人善任	5
高成就动机者的管理重点	6
留才不易	9
适者生存	9

2	如何与不同性格的属下沟通	11
----------	---------------------------	-----------

感情脆弱、容易受伤型	13
暴躁易怒型	14
特立独行、难以捉摸型	15
消极悲观型	17

3	八十 / 二十原理	19
----------	------------------------	-----------

4 管理奇才的不二法则 25

蓝柏格法则	27
领导能力	28
沟通技巧	29
压力	29

5 企业不老! 31

培养人才·自我批判	33
强性结构·促进沟通	34
抗拒既得利益	35
改变总要冒风险	36
请外界顾问给予内部批评	37
新血担任重要职务	37
充满活力、创造力	38

6 别让人才溜走了 39

踏出正确的第一步	41
让员工觉得有价值	43
奏效的参与管理	44
竞争式报酬制度	45
避免人才外流	46
额外福利作用大	46

7	智者利用谣言	49
	谣言果然成真	52
	故意泄漏消息	53
	放风声的学问	54
8	提拔超级巨星，分寸拿捏得准	57
9	炒鱿鱼	63
10	老板，加油!	67
	老板的激励问题	69
	激励你的老板	70
11	以身作则培养领导人才	75
12	不是效率顿减，是生产力周期	81
	个人周期	84
	内在的时间表	85
13	越级报告·凶多吉少	87
	五种做法	90

一个实例	92
不得滥用	93
14 人才求去时	95
不要以为是针对你个人而发	97
取得辞呈	98
举行辞职面谈	99
保护门户开放	99
采取行动, 不要只是反应	100
15 冲突使你健康!	101
冲突的肇因	103
因应冲突的策略	105
发展“双方皆赢”的解决之道	107
解决问题的会议	108
16 你付出了多少“精神薪资”?	111
17 培养领袖气质	117
18 跳槽	123
骑马找马, 往好处想	125
偏见可能影响去留	126

决定辞职要当机立断	127
换了工作就努力表现	127

19 职员的成绩单

20 可大可小、可有可无的加薪风波

牵一发而动全局	136
加薪的后遗症	136
管理者的梦魇	137
积怨日深，人人自危	139
合理的核薪制度	139

21 成功不求人

市场行销，志趣所在	144
著重管理，成效斐然	145
干才遭忌，中年失业	146
临危受命，内外交迫	147
重振声威，扬眉吐气	148

22 “企业家精神”风起云涌

追求自主的风潮	153
成功主管的作风	154
决策——另一种风险	156