

新新论语系列

胡卫红\编著

漫画\孟镇权

来自财富巅峰的声音

——管理论语

来自真实生活，远远超出管理内涵，洞明为人处世之道；
浓缩世界成功人士毕生经验，令人深深震撼和感悟；
演绎人性人情之理，读来饶有趣味，让你受益一生。

世界图书出版公司

来自财富巅峰的声音 ——管理论语

胡卫红 编著

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

管理论语/胡卫红编著. —北京: 世界图书出版公司北京公司, 2003.1

(来自财富巅峰的声音)

ISBN 7-5062-5730-0

I. 管... II. 胡... III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093121 号

来自财富巅峰的声音——管理论语

编 著: 胡卫红

选题策划: 李石华

责任编辑: 李石华

装帧设计: 耀午书装

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(北京朝内大街 137 号 邮编 100010 电话 010-64077922)

销 售: 各地新华书店和外文书店

印 刷: 世界图书出版公司北京公司印刷厂

开 本: 880 × 1230 1/32

印 张: 11.25

字 数: 260 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-5730-0/F·109

定价: 19.80 元

版权所有 翻印必究

前言

优秀管理的标志是什么？笔者认为，是引导员工突破“不可能”的界限，最大限度地发挥潜能。

对此，笔者有切身体会。

那一年，经朋友介绍，我去一家外企应聘“文宣”工作。面试时，主管告诉我，“文宣”的任务是宣传企业文化，主要工作是画宣传画、写宣传标语、办宣传栏之类。

主管问我：“你会画画吗？”

我说：“不会！”又补充道：“从未学过。”

我想：既然这份工作需要画画，我不可能胜任，还是算了吧！

谁知，主管说：“你明天来上班吧。以后得练一下画画。”

我觉得这位主管太缺乏常识：画画是何等高深的艺术，“练一下”怎么够用？心里虽这么想，但既然人家让我来上班，我就滥竽充数，先混他几天口粮再说吧！

上班第一天，主管给了我一大堆绘画方面的书，有油画的，有国画的，也有水粉画的，以及各色油画与水粉画颜料。我觉得好笑：人家达·芬奇光鸡蛋就画了三年，我有何能耐，短期内能自学成才？

幸好刚开始工作的一段时间，没有绘画任务，我还能

勉强应付下来。过不久,主管告诉我,一周后,外商要来参观,让我在生产大楼的醒目处画一幅宽6米、高2米的宣传画,现场各处的宣传标语也得全部换新。

标语不成问题,让我头痛的是这幅画。连一幅60厘米的小画我也画不来,怎能画出一幅6米的大画?但这里的管理规范是:一旦下达任务,就必须无条件地完成。至于如何完成,那是你自己的事,没有人会对你指指点点,也没有人会听你找借口。

看来,现在是我卷铺盖走人的时候了。滥竽充数的结果大概也只能这样。让我觉得不甘心也不服气的是:这里的中下层主管,绝大部分是高中和初中毕业生,有些甚至还是小学文化程度,员工的素质之低,更不用说。但他们却一个个表现得很称职,甚至很优秀,为什么我不行呢?但事已至此,不服气也没用。

第二天,当我想去找主管递交辞职申请书时,主管先来找我了,说:“这次接待外商,公司形象很重要。你这一块的任务比较重,我会让工务组和总务仓全力配合你,你可以根据需要随时安排。好好干吧!”

主管信任的眼神和理解的态度,使我无论如何说不出辞职的话。我想,主动辞职在面子上似乎好看一点,但掩盖不了无能这一事实,跟被开除其实没有什么差别。既然如此,先尽力一试,等到最后完不成任务而受处罚,也算一种负责的态度,何必急急忙忙当逃兵呢!

当我决定尽力去做,而不是把心思放在如何体面地退却上时,思路一下子开阔了,发现事情并不像我想像的

那么绝望,还有许多办法可想。

什么办法呢?首先,创作一幅画,我是不行的,但可以借用别人的创作。于是,我找来一堆图片,几经挑选构思,然后进行剪接粘贴,拼出一幅样图。样图是按正图十分之一的比例设计。画面是:在蓝天白云下,一位穿白裙子的漂亮女郎,挂在月牙状的公司商标上荡秋千。女郎脚下是隐隐青山。画面主要是隐喻公司产品品质可靠,令人信赖。两侧还配有与品质有关的标语。

当我将样图拿给主管看时,主管连连点头:“很好!很漂亮!很有创意!就按样图画。”

但是,如何将样图放大十倍,对我来说是个最大的难题。我冥思苦想,终于想到了数学中的坐标法。于是,我将样图打上1厘米见方的格子,然后在画板上打上10厘米见方的格子,然后,一个格子一个格子地将图案勾勒上去。后来我才知道,这本来就是绘画的常用方法之一。将图案勾勒出来,接下來的上色工作,相对来说简单一些。什么颜色配什么颜色等于什么颜色,我可以边看绘画教材边调色。一次调色不准,多调几次也没关系,这只不过是多浪费一点时间和颜料罢了,我倒不怕加班加点。

几天后,宣传画终于完成了。我站在画板前,惊呆了!难道一幅这么漂亮逼真的画,是我这个从未学过画画的人画出来的吗?

一些经过这幅画的员工都说:“哇!真漂亮!”

一位女孩还问我:“你是从哪个美术学校毕业的?”

我说:“我不是从美术学校毕业的,从未学过画画。”

女孩说：“不可能！”

我知道她是一位课长，便问：“你是从哪个管理学校毕业的？”

她说：“我高中毕业，没上过管理学校。”

“你没上过管理学校，但你却会管理。我们都一样。”

事实是：尽管我画出了画，但我并没有学会画画。我只是找到了完成任务的方法。这一事例，几乎改变了我的整个思维模式，不再受“不可能”的局限。在日后的经历中，一旦遇到难题，我首先想到的是：肯定能找到解决的方法，而不是想我不可能做到。

是谁使我确立了这种积极的思维模式？是这里的管理。一方面，它使我不得不全力以赴；一方面，同事们的协助使我得以专心对付画画这件难度最大的工作。离开了这两点，恐怕我直到今天还认为自己不可能画出一幅画。

优秀的管理并不神秘，它的主旨是：设法完成每一件事。对于那些能够确定的方法，便通过培训让每一位当事人尽快掌握；对于那些无法确定的方法，便施加压力，创造条件，鼓励每一位当事人自己去想。最终，每一位员工都将发现，自己拥有远远超过原来想像的能量，从而产生“凡事都有解决办法”的自信。

本书介绍的是世界富豪们的管理经验。读者可以从中发现，尽管富豪们运用的方式各有差异，但都贯穿了这一基本精神：突破“不可能”的局限，向无限可能性挑战。而我们大多数人往往把水烧到99度，就认为自己已经尽了最大

的努力,是不可能完成这项任务了。其实,如果这时有“再坚持一下”的精神,一定能功德圆满。至于如何贯彻这一精神,是个方法的问题,相信读者们必定能从中摸索出自己的管理之道。

目 录

前 言

第一篇 管理理念

- 卓越管理造就卓越团队 /3
- 管理决定企业成败 /7
- 优秀公司的标志 /11
- 建立健全的组织 /15
- 管理者的任务 /18
- 企业繁盛的条件 /23
- 原则比千军万马更重要 /27
- 不盲从上司的命令 /31
- 根绝欺骗行为 /35
- 管理的第一目标 /40
- 允许他人以自身利益为重 /45
- 让工作去适应人 /49
- 制造新鲜感 /53

尊重是压倒一切的主题 /56

信任是合作的基础 /59

最佳的情况是人才互补 /62

留住优秀人才的唯一方法 /66

第二篇 管理方法

企业之间的最大差距 /71

让下属分担思考工作 /75

帮助员工达到不敢奢望的目标 /78

减少决策到实行间的环节 /82

协调的目的 /86

关键是说服 /90

良好控制的首要原则 /94

从一点一滴做起 /97

重要的是行动 /102

行动产生奇迹 /105

合作比竞争更有利 /109

为每个职工找出最适合的工作 /113

避免人浮于事 /117

- 上级应为下级服务 /121
- 管好自己的时间 /125
- 解雇不是最好的办法 /129

第三篇 员工培训

- 员工素质决定企业命运 /135
- 优秀人才是训练出来的 /140
- 培训是一项经常性工作 /145
- 企业长期运行的保证 /149
- 企业兴旺发达的必由之路 /153
- 回报率最高的投资 /157
- 启发员工的工作意愿 /160
- 相信下属一定能做好 /165
- 职务的刺激作用 /169
- 先得塑造自己 /173

第四篇 沟通艺术

- 人际关系是成功的前提 /179
- 寻求共识 /182

- 有亲密感才会有忠诚 /186
- 相互信任和尊重 /190
- 诚心换诚意 /194
- 和基层员工建立沟通桥梁 /198
- 倾听不同意见 /201
- 站在对方立场上 /206
- 避免意气之争 /209
- 坚持正确意见 /213
- 重要的是别人听到了什么 /217

第五篇 激励艺术

- 管理的精髓 /223
- 调动求胜的愿望 /227
- 与惰性作斗争 /230
- 设置出类拔萃的标准 /234
- 环境的刺激作用 /238
- 激励一个人的最佳方式 /241
- 满足个人的动机和目的 /245
- 设法使员工受惠 /250

高薪不是导致倒闭的原因 /254

以效率为报酬的依据 /258

不要惩罚表现好的 /263

没有责任就没有奖赏 /268

让员工成为所有者 /273

以利相诱的局限性 /277

善待员工的非物质需求 /281

信赖和体贴 /285

给予适当的赞美 /289

万勿过于苛刻 /292

不要跟下属“抢镜头” /295

第六篇 管理问题

管理者要以变应变 /301

任何事情都有解决办法 /305

早发现早预防 /310

实施优良的控制 /314

不要轻易变更政策 /319

期望值不宜过高 /323

不必太精明 /327

重点是解决问题 /332

人人都会失误 /337

给犯错的人辩护的机会 /339

给被批评者一个补救的机会 /342

革除坏习惯 /345

第一篇 管理理念

管理的基础是对人性人情的深刻洞察，无论古今中外都不例外。在此基础上，才能提出鼓舞人心的目标，才能建立合乎人性的制度，才能采取顺应人情的方法。掌握了人，便掌握了成功。

那些成为超级富豪的人，他不一定知识丰富，但对人性一定有很深的认识；他不一定才能出众，但对人情一定能把握得恰到好处。这才是他们成就一生的最大资本。

卓越管理造就卓越团队

【管理格言】

没有卓越的管理，伟大的想法不会成功。

——阿瑟·罗克

【实战经验】

享誉世界的摩托罗拉公司创立于 1928 年。它的创始人保禄·盖尔文是一个志向远大的人，做梦都想拥有一家超级大公司。但他的创业资本很少，只有 565 美元。本小则利微，需要付出很大努力才能保证公司的生存。直到 1930 年，摩托罗拉公司才成功地制造了汽车收音机，摆脱了生存危机，并有了一个较快速度的发展，但离超级大公司的目标还很遥远。

1964 年，劳勃·盖尔文从父亲手中接过了董事长职务，同时也接过了父亲的梦想。他决心凭自己的才华一展鸿图。然而，事与愿违，在他的统御下，摩托罗拉公司险遭覆舟的命运。这是因为，公司实行的是家族体制，权力基本集中在他一个人的手上。他的个人威望显然不如父亲，很难让那些野心勃勃的部下俯首听命。于是，矛盾也因此而生。1968 年，公司的半导体产品集团主管李斯特·何根跳槽到加州一家竞争公司出任总裁。

当时，李斯特·何根带走了 8 名重要职员。随后一个月左右