

管理人员必备的管理工具，助您成功管理“起舞”



林长青◎著

管理之舞

DANCE OF
MANAGEMENT

東方出版社

管理人员必备的管理工具，助您成功管理“起舞”



林长青◎著

管理之舞

DANCE OF
MANAGEMENT

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理之舞/林长青 著

—北京：东方出版社，2006.12

ISBN 7-5060-2641-4

I. 管… II. 林… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111998 号

管理之舞

作 者	林长青 著
责任编辑	胡 萍 吴玉萍
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2006 年 12 月第 1 版
印 次	2006 年 12 月第 1 次印刷
开 本	710×1000 毫米 1/16
印 张	17.875
书 号	ISBN 7-5060-2641-4
定 价	35.00 元
发行电话	010-65257256 65230553

版权所有，违者必究

本书观点并不代表本社立场



前 言

一个企业就是一个舞台,舞台上会出现形形色色的演员,有扮演将军的、有扮演士兵的,要舞得精彩就要靠每个人发挥。兵即是员工,将即是管理者,企业管理者要想有效地发挥员工的优势,把员工放在企业最适合的岗位,就要对企业每一个员工进行分析,让他们发挥各自的特长,把企业现有资源发挥到最大化。同时,要对竞争对手进行分析,古有云:“知己知彼,百战不殆”。企业要想在激烈的市场竞争中处于不败之地,关键在于如何管理好您手上的有限资源,让管理发挥更大威力,那么这个舞台就会积累很多财富,吸引市场眼球。因此,如何把管理舞起来,让任何人站在企业舞台上都可以被舞台氛围所感染,自觉自动跳起舞来,这就是企业文化成功的典范。能否让企业每个员工舞起来关键人物是管理者,所以管理者要确保自己工作舞台舞得精彩,就要先掌握舞的方式、舞的渠道、舞的时间、舞的技巧;要研究观众喜欢怎样舞的方式,是劲舞、快三还是慢四;要知道如何提升自己舞的技巧;要在有限的时间里舞出精彩动作。

本书一方面从管理无处不在处入手,使每个管理者重新认识管理知识

提升不仅仅在于工作经验的积累,更重要的在于善于发觉和善于思考,并全方位阐述管理真谛。另一方面,书中融入故事和案例精髓,用现代企业运作手法简单道出企业在经营过程中的策略管理,轻松幽默地演绎出企业制胜的法宝,从各种渠道学习管理,让人们从不懂管理到可以教下属如何管理,用无影无形思考着深奥的管理模式。使你从繁琐的管理事物中变得无忧无虑,使你无尽无休的管理步伐跨上高速公路,使管理境界更上一个台阶。

我从事企业管理咨询多年,管理一直以来都是中国企业经理人最为头疼的事情。经理人整天忙忙碌碌,但却忙不出成绩,企业培养那么多经理人,却时时觉得企业人才紧缺,处处招聘人才,但是企业管理现状还是如此,那到底问题出现在哪里呢?就出在人的身上,企业会存在四种人,这四种人给企业带来不同的贡献。一种是人裁,是企业成本,是问题多发地,这种人需要裁掉;一种是人材,占企业大部分人力资源,这种人材需要正确管理,才会提高价值,否则也会成为企业负担;还有一种是人才,就好比现在企业职业经理人,是企业创造短期利润的来源,但职业经理人具有更多机会选择的特点,如果企业有一点令职业经理人不满意,那么对不起,他就会另谋高就;还有一种是人财,是企业财富的创造者和积累者,是企业忠肝义胆的创业伙伴,一起打天下,坐同一条船,有了这样的人财才是企业长期财富,但这类人财却很少。由于我们中国不缺乏人材和人才,缺乏的是真正的人财,因而在本书中我们将学习成为人财要具备的一些特征和要求。

本书从简单的事物中启发管理思路,并从管理思维、管理资源分析、管理目标、管理真理、管理执行力、管理应用技巧各角度解剖管理,全面演义人财是如何修炼成的。基层员工在读此书时会对以后的职业生涯有很大的帮助,管理者在读此书时会掌握管理知识和管理技巧,老板在读此书时将掌握用才之道。这是一本简单而实用的综合管理书籍,每一章都会给你的思路有所启发和收获,每一章都给你舞的思路、舞的技巧、舞的动力、舞的文化。

最后,我要感谢邀请我培训的企业和关心我的朋友伙伴。感谢浙江中大集团、北京途锦教育集团、香港普诺玛科技集团、深圳教育交流培训中心、



香港稻香集团、深圳新梅园集团、新加坡大华酒店、山东蓝海集团、山东大明集团、东莞新东城食府、河北燕春集团、中国企业联合会培训中心、中国企业家协会培训中心、中国烹饪协会、四川烹饪协会、江苏烹饪协会、浙江汤公酒楼、杭州华庭云栖度假酒店、广东伟易达集团、广东大地集团、济南智桥酒店管理顾问有限公司、呼和浩特九州方圆管理顾问有限公司、海天国际经理人俱乐部、中国总裁培训网、上海斯隆企业管理咨询有限公司、南京华沃管理顾问有限公司、广州邦元管理顾问有限公司、北京时代光华管理有限公司、北京名家在线商学院、深圳大学、台福食品等数百家企业，感谢我曾经工作过的企业所有亲密伙伴和同事以及我全国各地的学员朋友们，是你们让我在自己的成长道路上留下美好的一份感恩之情；我更要感谢我的和蔼的爸爸、慈祥的妈妈、漂亮的妻子、聪明的儿子，感谢他们在心灵上给我的支持和帮助。

同时要感谢阅读这本书的读者，当你在学习该书的时候，也是对我莫大的支持和鼓励，希望大家阅读此书有什么意见和建议可以通过邮件或 MSN 给我反馈，你的每句话都是珍贵的反馈，在这里先表示感谢！因为我们拥有共同的目标，就是帮助所在企业获得更多的利润，让我们的顾客更加满意，让这个行业更加规范，让我们国家更加富强昌盛，让世界更加和谐相处。

E - mail: lin@costm.com

MSN: fjqiye@hotmail.com

www.costm.com

林长青

2006 年 5 月 18 日，于深圳夜色中



目 录

前 言	1
-----------	---

第一章 管理“舞”处不在	1
--------------------	---

一个小孩儿不会因为老师没有教,就不知道钞票如何使用,因为小孩儿有其他渠道学习、掌握钞票的使用方法。同样,一位员工不要因为没有人教他如何管理,就不知道管理是什么。应该如何管理?依赖别人而学习的人注定是落后者,靠自己学习的人才能先行。所以是否先行别人一步,关键就看是否善于学习。学习管理其实很简单,就是你自己是否能掌握随时随地学习的方法,是否善于发现学习渠道,而不是按部就班。认为学习管理只有在岗位上才可以掌握,这是一个误区。爱迪生发明电灯更多地是因为他先发现自然界电的规律,我们是否善于从各方面通过现象来学习管理呢?所以,发现才是做好的前提。在我们身边任何一种现象

都可能提升你的管理知识,所以管理无处不在,不管是生活中,还是社会中到处都可以学习管理,关键是你善于发现吗?本章我们就要通过生活和社会中的各种现象来谈管理,来启发你对管理的思路。

一、从球赛中发现团队建设方法	1
二、从生活中的现象学习物流管理知识	5
三、从婚姻中发现财务管理秘诀	13
四、从生活中的卖菜发现一些销售技巧	15
五、从烹饪中发现人事奥妙	22
六、从战争中发现企业战略规划	26
七、从育儿中发现人力资源管理思路	30
八、从说话中发现顾客服务技巧	35
九、从爱情中感悟企业危机意识	40
十、从打猎中体会目标制定方法	45

第二章 管理“舞”形无影

48

你可以把一位很调皮的孩子管理得服服帖帖,但你能否做到让别人也把这个孩子管理得服服帖帖呢?这时候可能就难住你了,因为管理没有什么具体标准,没有一致方法。不同人有不同管理方法,只要适用在特定场合可以发挥效益,就是好方法。所以管理强调的是内功,没有招式,是管理者自己根据特定场合、特定人员采用的特定方法。武侠中所有高人都是善于洞察对方弱点而出招制胜的,而不是一个套路打天下。其强调的是最高境界就是手中无剑心中有剑,看似无招胜有招,说的就是敌人看不出其破绽出奇制胜。邓小平说过黑猫白猫抓到老鼠就是好猫,好功夫就看你



是否打赢对方。好的管理就看你是否花少资源产高效益。所以有时一些管理方法在张三身上可以有成效,但同样方法在李四身上就没有成效。这说明管理是无影无形的,没有统一标准,有时有些管理方法只可意会不可言传。所以我们强调模仿人家注定失败,我们更强调修养,管理者不能被一些事物诱惑,我们要学会用正确方法来思考问题,从不同角度来看问题,不要受到某些框架的限制,而产生思维误区。因此,本章从工作中种种思考模式来学习管理,让管理思路茅塞顿开,突破种种思考瓶颈。

一、思维无框,管理无式	49
二、言谈中思考	55
三、不同角度思考方式	67
四、工作流程中思考	69
五、奖励中的正确思考	72
六、影响员工工作因素思考	78
七、影响主管行为因素思考	82
八、解决问题中的思考	86
九、思考企业存在的“九大病症”	90
十、无形品牌中的思考	94
 第三章 管理“舞”忧无虑	99

为什么越是高职位主管越是有更多忧虑。甚至越来越多人得了严重忧郁症,而且得忧郁症的人员大部分都是管理者。我们要反思是什么原因让企业越来越多管理者犯有忧郁症。是企业提供环境不好?是生活压力所致?这些都不是主要原因,真正原因还是资源使用不合理。不管是工作时间安排还是企业投资资源没有

很好利用,都可能造成大量能量透支导致忧郁症。所以要让管理者无忧无虑,关键是合理利用资源,比如,工作时间资源分配、物资资源分配等等,把每个资源分配均匀。就比如我们身上现在一分钱都没有,这时候肯定会担忧吃饭问题和出行问题。如果不处理好时间久了忧郁症就会诞生。那么首先我们要分析现在我们还拥有什么?有没有其他可以变废为宝的资源,这些资源该如何利用,如果利用好了就可以产出价值,那么也就不会担忧没有饭吃或出行问题。同样,管理也是强调用有限的资源来快乐完成工作,而不是忧心忡忡地开展工作。那么要想成为一位无忧无虑的管理者,我们要分析好自己和你的员工,用好手上有限的资源,通过管理把企业的经营提升上去,人际关系顺畅,自然工作就减少了压力。因此,本章对我们手上管理的资源如何有效地使用进行了分析,使管理变得无忧无虑,轻松起来。

一、一套受欢迎的水式管理五法	100
二、让管理六六大顺	106
三、充分利用身边的价值	111
四、管理的舍与得分析	113
五、塑造经理人个人文化	115
六、让员工拥有“饥饿精神”	119
七、用好手中有限的筹码	126
八、要无忧找对人	139

第四章 管理“舞”尽无休

151

有些管理者认为一个项目总结报告写好以后就是这个项目任务结束了。这是错误的认识。首先我们要知道写项目总结报告的



目的和了解项目总结报告真正的使用渠道。项目总结报告目的是什么,很多人会说,是为了总结过去工作成效,分析现状存在不足。这里恰恰有一点重要目的被忘记了,那就是使用这份总结报告,而不是做这份总结报告。正是因为做事出发点错了,所以使工作成效大打折扣。因为管理就是一个时间闹钟是不断跳动的,而不是到了某个环节就停止,闹钟停止代表坏了,企业管理步伐停止也代表问题出现了。所以管理是不会因为到达怎样境界而停下脚步。只要企业发展不停,管理就不能休息,管理者要想跟上企业发展的步伐,就不能停止自己的脚步,所以我们要学会在每一个阶段给自己定下学习目标和工作目标,沿着目标与企业一同前进。该目标一定是你和企业共同追求的。那么我们如何实现设定目标并和员工一起来完成目标,这是管理者共同面对的事情,因此,本章对管理目标进行多个角度分析,也就是对每个时针跳动方向进行规定,对每一个时辰都来规定,这是规律。管理目标也不例外,每个时间段都会有不同目标,因为企业在每一阶段都会规划企业道路方向。

一、路的方法论	152
二、在变化中规划目标	153
三、企业“六点”目标无止境	155
四、经理永远不要安于现状	162
五、经理实现目标的职业素养	164
六、永远有目标追求	167
七、制定让员工成才的目标	171
八、制定让员工快乐工作的目标	177
九、经理人影响员工成才和快乐工作的十股力	179
十、发展不停,管理无尽	184

在管理上谁是老大？是强者。自古胜者为王，败者为寇的训词，给人们敲醒了无数次警钟。改革开放引进外资，强者生存，弱者被吃掉，已经是非常明显的生存之道。立足市场你必须要有本事，要立足管理岗位你必须要有两手，这两手就是“无法无天”。就好比美国强大就可以大声说话，因为他有两手。你在企业能大声说话吗？能，因为你有两手。所以管理者只要修炼这两手就可以“无法无天”。第一手理事手，第二手正式手，指的就是正人用邪法，邪法必正，邪人用正法，正法必邪。孔子徒弟因为偷吃东西被师傅骂，偷吃东西本身违法，这是师傅规定，但孔子徒弟是因为不希望把刚才有异物的食物给师傅吃所以自己偷偷吃了。师傅知道后原谅了他，还向他道歉。一个手掌人事大权的管理者，大量使用自己亲密员工，而导致企业好的人才流失，最后变成人事危机。如果你追究他的责任，他并没有违反公司规定，但却出现严重人事问题。一把好的宝剑需要正义人来拿，宝剑才不是祸害，如果同样的宝剑换成邪门歪道的人来使用，那必定是灾难。所以管理者要学会判断真理，做真正管理者，你就可以无法无天。因为任何一个邪法在你身上使用都会变好。所以在执行之前要先掌握辨别真理的技巧。因此，本章对管理真理进行解释和分析，目的是提高管理者的辨别能力。

一、辨别人与事真理	187
二、吃掉市场才是真理	189
三、“正人”与“邪人”真理关系	190
四、心在哪方法就在哪真理原则	193
五、法理有情	195



六、神话与现实真理区别	199
七、普通人做不普通的事真理关系	202
八、笨方法是好方法真理关系	207
 第六章 管理“舞”怨无悔	210
一个结果不会因为管理者忏悔而好转,一个企业不会因为产品质量不合格而使顾客回头。所以管理没有结果忏悔,只有对执行认真。执行不认真对结果忏悔是没有用的。古人云:失败是成功之母,那请问又有多少失败中的人感觉比成功的人伟大呢?相信没有一个人,因为失败有些人会付出惨重代价,因为失败有些人会一蹶不振,因为失败有些人会失去很多机会。所以失败怎么能成功之母呢?应该说失败永远是成功的孙子。没有一个人愿意当别人的孙子,那么你就要想办法不要失败,让自己成功,你在做事情时就应该很负责、很认真。有多少人因为失败是成功之母这样一个古训,而变成做事马虎大意,做事从不考虑后果,做事总有侥幸心理,而造成企业、社会失败者越来越多,直接影响到经济发展。本章就是强调管理中执行过程控制,没有执行过程的严厉哪有好的结果。世上没有后悔药,我们管理者走的每一步都尽可能地避免错误,做到每一步都无怨无悔。因此,本章对管理执行过程进行全面阐述,让管理者知道自己走的每一步应该遵守的法则。	
一、命运掌握在自己手里执行原则	211
二、以积极的心态执行条件	214
三、顾上无怨与顾下无悔执行方针	219
四、一路执行无悔的“四个伴侣”	221
五、识过去与看未来执行方向	225

六、执行的八大行动原则	229
七、找执行平衡点	235
八、结果是执行成效衡量标准	238

第七章 管理“舞”坚不摧 241

19 世纪是战争影响国家的世纪,20 世纪是经济影响国家的世纪,21 世纪是文化影响国家的世纪。19 世纪世界二次大战影响了每一个国家;20 世纪世界经济格局发生质的变化,经济好的国家国际地位明显,在世界 500 强企业,哪个国家进入企业越多国际地位越凸显;21 世纪很多国家都在塑造文化产业,例如韩国打入中国市场,塑造大长今,野蛮女友等,中国无人不知,培养了多少韩国 FANS。所以我们国家正是 21 世纪发展的最好时机,因为我们有很浓厚的和深度的文化底蕴,中国 5000 年历史文化,蕴藏着无比杀伤力。因此,现在要超越任何国家我们只有充分推动文化产业发展。技术、管理科学我们都不如很多国家,只有文化才是 21 世纪发展筹码。世界上最厉害的武器是什么?不是所谓导弹和潜艇,比导弹、潜艇更厉害是一个国家文化,如果每个国家都尊重人类生存,都热爱和平,那么导弹和潜艇能用得上吗?企业也是一样,企业不是靠硬件和人家竞争,而更要注重文化凝聚力。再好的硬件给一些没有凝聚力的人经营,最后结果只会一拍两散。因此,本章论述了管理者如何使用管理文化,从而使员工快乐做事和积极做事。

一、企业文化的力量	242
二、嘴上文化的力量	244
三、养成总结习惯文化	247
四、“洗脑”用脑文化	253



五、注重学以致用文化	258
六、培养自制力文化	262
七、信念文化传输	266
八、学习文化	268
 参考文献	 270

第一章 管理“舞”处不在

一个小孩儿不会因为老师没有教,就不知道钞票如何使用,因为小孩儿有其他渠道学习、掌握钞票的使用方法。同样,一位员工不要因为没有人教他如何管理,就不知道管理是什么。应该如何管理?依赖别人而学习的人注定是落后者,靠自己学习的人才能先行。所以是否先行别人一步,关键就看是否善于学习。学习管理其实很简单,就是你自己是否能掌握随时随地学习的方法,是否善于发现学习渠道,而不是按部就班。认为学习管理只有在岗位上才可以掌握,这是一个误区。爱迪生发明电灯更多地是因为他先发现自然界电的规律,我们是否善于从各方面通过现象来学习管理呢?所以,发现才是做好的前提。在我们身边任何一种现象都可能提升你的管理知识,所以管理无处不在,不管是生活中,还是社会中到处都可以学习管理,关键是你善于发现吗?本章我们就要通过生活和社会中的各种现象来谈管理,来启发你对管理的思路。

从球赛中发现团队建设方法

要赢得一场足球比赛,关键在于每一位球员的发挥。所以,团队建设在球赛中显然特别重要。让每一位球员都能发挥自己擅长的技能,是赢得球

○ 赛最好的方法。有句话可以说明球赛中的团队建设,“全能球员未必是团队中最佳球员,最适合的球员才是团队中最好的一员”。在赛场上,队员所在位置不同,分为前锋、前卫、后卫和守门员。对于各岗位的球员来说,精神要求特别重要。不同位置的球员要如何配合,合作方式也很重要。每一个位置的球员需要如何随机应变呢?这就是做事的天赋。

球员在比赛即将到来的时候,总会加紧训练,因为他们知道,不努力训练,就不可能有好成绩,就不可能把精彩的球赛奉献给球迷们。而正因为球员在平时的刻苦训练,在球场上才会有出色的发挥,理解自己工作的重要和工作的价值。球员的每一个行动都关系到球赛的胜败,不但要对得起球队,更要对得起球迷。如果没有球迷的参与,球赛也就不存在,因为没有单位会组织一场没有市场关注的比赛。如果比赛没有利润回报,那么球赛的开支和员工的工资哪里来呢?所以踢好球才是回报球迷的热情的最好的方法。这就是对球员的精神要求。企业员工也是如此,每一位员工要想回报自己、家庭、企业、社会,就必须认真做好自己的工作;要想做好自己的工作,首先要不断积累和实践,提高自己的能力。所以要得到回报先要懂得奉献,这就是最好的方法。如同海狸在潮水到来之前,会不停地在水流湍急的地方修补水坝,为的就是保护家园,它并不需要什么人在背后发号施令,工作的内容完全出于自己的意志。球员在不拿球的时候,也会不停地跑动寻找最适合的位置,组织进攻最后完成进球。在这个过程中,大家彼此尊重,不扯后腿,每个人都发挥自己的最佳判断力,共同完成集体的任务,这便是“团队合作的方式”。

大雁在飞行时总是排成一个大大的人字型,人字的顶端有一只大雁领飞,所有的大雁都在不断地鸣叫以示鼓励。当领飞的大雁疲劳时,另一只大雁会来替它领飞,如此周而复始。同样,在赛场上球员疲劳了,教练就会换人,直到一场比赛结束,他们互相鼓励、彼此协作,这就是“团队成员的做事天赋”。

企业经理人要用全新的眼光看待自己的工作,了解工作是何等重要、何