

如果你想要成为一名优秀的管理者,就必须在实践中不断学习,向世界优秀管理者学习。因为学习别人的经验比自身摸索成本更小,见效更快。本书汇集世界众多优秀管理者的成功经验与管理智慧,为你打开一扇通向卓越管理的成功之门。

优秀管理人员都应懂得的管理精髓

地震出版社

世界 成功管理 经典智慧 全集

李 津 编著

优秀管理人员都应懂得的管理精髓

每一个优秀管理智慧都是你的企业走向卓越的成功钥匙



地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界成功管理经典智慧全集 / 李津编著. —北京:地震出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5028-3252-0

I. 世… II. 李… III. 企业管理 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192774 号

地震版 XT200700339

世界成功管理经典智慧全集

李津 编著

责任编辑: 张友联

责任校对: 孙铁磊

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

版(印)次: 2008 年 1 月第一版 2008 年 1 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 330 千字

印张: 21

书号: ISBN 978-7-5028-3252-0/F·393 (3952)

定价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目录

第一章 识人用人篇——员工管理，约束与激励并存 /001

1. 人才比什么都重要 / 003
2. 权力充分下放 / 005
3. 安心授权 / 008
4. 把恰当的人放在恰当的位置上 / 011
5. 宽容对人才 / 014
6. 坚持不懈培训员工 / 016
7. 找合适的人 / 018
8. 让员工乐于工作 / 020
9. 关心从小事开始 / 021
10. 用人不疑 / 023
11. 以人中心 / 025
12. 尊重每一位员工 / 027
13. 让员工产生拥有感 / 030
14. 善待下属 / 032
15. 尊重人才 / 033
16. 善待老员工 / 037

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

- 17. 各尽其用 / 038
- 18. 关心员工的心理报酬 / 041
- 19. 激励与满足是留住人才的重要手段 / 044
- 20. 人才是公司基业长青的关键 / 047
- 21. 赞美与激励 / 049
- 22. 勤于观察, 辨别人材 / 052
- 23. 要听得进不同意见 / 053
- 24. 平衡管理 / 055
- 25. 内部跳槽, 调剂人才 / 056
- 26. 不要打击员工工作的信心 / 058
- 27. 耐心培养年轻的力量 / 059
- 28. 给点表扬 / 060
- 29. 选择志同道合之人 / 062
- 30. 不嫉高人 / 063
- 31. 真正的人才善于发现问题的人 / 066
- 32. 风险诱惑中的经营学 / 067
- 33. 量才适用 / 067
- 34. 未雨绸缪 / 068
- 35. 用人以信 / 070

第二章 内部管理篇——高效组织, 无规矩不成方圆 /075

- 1. 制定管理制度 / 077
- 2. 内部协调 / 079

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

3. 向高目标看齐 / 080
4. 让管理简单化 / 083
5. 创造团结协作的氛围 / 085
6. 置身事外 / 087
7. 行动起来，学会走动管理 / 088
8. 优秀的管理要重视基层工作 / 089
9. 从小处着手 / 091
10. 身先士卒 / 092
11. 合作意识 / 094
12. 奖勤罚懒 / 096
13. 以柔克刚 / 098
14. 激励团队要在关键的环节 / 099
15. 管理不能靠想当然 / 103
16. 团队沟通的力量 / 105
17. 内部考察要长期存在 / 106
18. 一日厂长 / 107
19. 严明纪律 / 107
20. 晓知以利，加强内部自我控制 / 110
21. 内部和谐、合作才能更好发展 / 111
22. 授人以欲 / 112
23. 建立影响力 / 113
24. 赢得人心，才能赢得未来 / 114
25. 适时应变 / 115
26. 激励人才要抓住要害 / 116

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

- 27. 制定标准 / 117
- 28. 赋予权力 / 118
- 29. 双向沟通 / 119
- 30. 诱导鼓励 / 121
- 31. 情绪调节 / 123
- 32. 培养员工要能“授人以渔” / 124
- 33. 合理激励才能有合理的效果 / 128
- 34. 管理也要因人而异 / 129
- 35. 逐害群之马 / 131
- 36. 创造共同愿景 / 132
- 37. 信任是基础 / 134
- 38. 化解恶性冲突 / 137
- 39. 避免冲突 / 139
- 40. 唤起员工的自豪感 / 142
- 41. 薪酬制度要体现公平原则 / 143
- 42. 塑造团队文化 / 146

第三章 品牌与效率篇——企业的生命之源 / 149

- 1. 追本溯源 / 151
- 2. 节约时间 / 151
- 3. 激发团队活力 / 152
- 4. 防微杜渐 / 154
- 5. 团队默契与沟通 / 155
- 6. 优化合作 / 156

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

7. 不断进步的企业要有不断进步的领导 / 157
8. 转劣为优 / 158
9. 信息的畅通很重要 / 159
10. 领导者要有狼的精神 / 160
11. 经营管理方式与方法要与时俱进 / 161
12. 速度制胜 / 163
13. 及时解决问题 / 164
14. 找到提高生产力的关键 / 165
15. 创建优秀的企业先要创建优秀的团队 / 166
16. 优秀的团队也需要你不断激发激情 / 169
17. 激发建设性冲突 / 172
18. 唤起员工的竞争意识 / 174
19. 分解目标，减轻大目标带来的压力 / 176
20. 避免浪费降低成本 / 178
21. 管理者的真正工作就是沟通 / 180
22. 有了决策立即行动 / 183
23. 创建学习型团队 / 186
24. 居安思危，增强企业忧患意识 / 188
25. 诚信最重要 / 190
26. 实践“顾客就是上帝”的格言 / 192
27. 微笑也值钱 / 195
28. 重视商誉 / 198
29. 市场定位要有针对性 / 199
30. 思路决定出路 / 200

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

31. 感情投资 / 202

32. 了解顾客，深谙顾客消费心理 / 203

第四章 决策管理篇——决策好坏决定成败 / 205

1. 困难时期更需果断决策 / 207

2. 全员决策，群策群力 / 208

3. 进退有度 / 211

4. 改革要果断 / 215

5. 走自己的路 / 218

6. 大胆投资 / 219

7. 大胆创新，永不墨守成规 / 222

8. 稳中求胜 / 223

9. 退一步策略 / 226

10. 有效授权 / 227

11. 要能从不同的意见中做出果断决定 / 231

12. 明辨时势 / 232

13. 高瞻远瞩 / 233

14. 企业经营管理重在长远利益 / 236

15. 忌拍头决策 / 238

16. 慎重进攻 / 239

17. 防患于未然 / 240

18. 警惕危机 / 241

19. 坚定信念 / 244

20. 因势利导打开财富之门 / 245

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

- 21. 以市场为导向 / 247
- 22. 抓住机遇 / 249
- 23. 投资于有潜力的行业 / 250
- 24. 逆向思维打开新市场 / 253
- 25. 明确目标才能产生管理效果 / 254
- 26. 勿因小失大 / 257
- 27. 选择并把握时机 / 258
- 28. 寻找商机 / 261
- 29. 互利合作是企业做大做强的捷径之一 / 262
- 30. 分散风险 / 264

第五章 管理修养篇——管理自己，

榜样的力量是无穷的 / 267

- 1. 为组织做贡献 / 269
- 2. 不要怕从最底层做起 / 270
- 3. 严于律己成就未来 / 271
- 4. 忍耐和毅力是优秀管理者必备的素质 / 272
- 5. 容可容之人 / 274
- 6. 坚持每天学习的习惯 / 275
- 7. 让员工拥戴的办法 / 278
- 8. 不辩而明 / 282
- 9. 知雄守雌 / 283
- 10. 身处逆境更要乐观自信 / 285

世界成功管理经典智慧全集

SHIJIE CHENGGONG GUANLI JINGDIAN ZHIHUI QUANJI

11. 做个勇于承担责任的领导 / 285
12. 大公无私才能树立自己的威信 / 286
13. 遵守诺言 / 287
14. 心胸宽广 / 288
15. 忍辱求安 / 289
16. 别锱铢必较 / 290
17. 为人大度 / 291
18. 言传不如身教 / 293
19. 管住自己 / 294
20. 以贱为本 / 295
21. 身先士卒 / 296
22. 随机应变 / 297
23. 战胜自我 / 298
24. 为别人着想 / 299
25. 学会倾听下属的观点 / 300
26. 忌骄傲自大 / 303
27. 刚柔并用 / 305
28. 以身作则，才能服众 / 306
29. 成功要靠自己创造 / 309
30. 朋友多了路好走 / 312
31. 把对手当朋友 / 316
32. 重义轻利 / 318
33. 做事先做人 / 320



第一章 识人用人篇

——员工管理，约束与激励并存

世界上人是最宝贵的。奇迹要靠人去创造，未来要靠人去书写……事业发展，蒸蒸日上的时代，大都是人才辈出的时代。一个国家和民族是否兴旺发达，最显著的标志就是它对人才的吸引力和凝聚力。这同样适用于一个企业，一个企业发展的好坏，关键是看它有没有人才，留不留得住人才。而作为员工的一部分，人才也同样要按企业组织的原则与制度进行工作与创造，也要服从组织的管理。

管理员工，不是让员工消极地、被动地适应企业的发展，而是要根据每个员工的能力、特点和水平，把他们放到最适合他们的岗位上，给他们提供施展才华的平台以及必要的发展条件，而不是人为地限制他们的发展。现代的员工管理艺术应是积极的、动态的，而不是消极的、静态的管理。随着社会的发展、企业的发展，员工管理的含义和它所涉及的内容也在不断地发生变化。无论什么类型企业的管理者，掌握它无疑会使你的管理卓有成效。



1. 人才比什么都重要

看过《三国演义》的人都知道，当初，刘备在驻屯新野三顾茅庐之前，虽然胸有大志，但因得不到真正的贤才辅佐，关键时刻常做不出正确的决策，更确定不了夺取天下的奋斗目标。从他投靠公孙赞到结陶谦，归曹操，顺袁绍，依刘表……处境一直非常狼狈，以致半生漂泊，无处立足。三顾茅庐之后，刘备请出诸葛亮，有了正确的方向，随后，在一系列征战过程中，又先后得到了庞统、法正等有才之士。西蜀政权建立时，文有孔明、法正等谋臣，武有关羽、张飞、赵云、马超等虎将。此时，西蜀的事业可以说达到了鼎盛时期，然而，随着荆州失，关羽死，彝陵败，许多老臣相继亡故，蜀国逐渐走向下坡路。特别是诸葛亮六出祁山，星陨五丈原后，西蜀败亡的趋势也就确定了。孔明死后，蒋琬、费祎曾相继执政，但蒋、费二人循规有余力而才气不足，缺乏进取能力。孔明在兵出祁山时虽收了姜维，但姜维作为一名武将只能管理军事，缺少战略眼光和政治头脑，难以担负起治理国家，统一天下的大任。再加上刘禅暗弱，文不能选才，武不能用将，朝中宦官当道，迫害贤良，弄的武将姜维避祸屯田，使布防上出现了漏洞，最后终于被魏所灭。

对于西蜀的灭亡，我们固然可以从政治、军事等方面找出不少原因。但是应当看到，人才的凋谢才是西蜀灭亡的关键。治国如此，企业管理亦然。任何公司或者企业，没有人才是不能发展下去的，管理者要竭尽所能地发掘人才，留住人才。

宝洁公司的理查·杜里菩说过：“假如你夺走宝洁的人才，留下金钱、房屋及品牌，宝洁将会失败；假如你夺走宝洁的金钱、房屋及品牌，却留下人才，十年之后，又会有一个宝洁。”

比你的竞争对手更好地控制你的花费。在这里你总是能够找到竞争优势。

——沃尔玛连锁店的创始人 萨姆·沃尔顿



李嘉诚非常赞同这句话。李嘉诚认为，对于经营企业，最重要的因素就是优秀人才。因为人才是决定事业兴衰的基础——得人才者得天下，得人才者得商业大势。如果想使企业得到发展，关键是要有人才的支持。只有人才，才能使企业得到健康的发展；只有人才，才能使企业在产品和技术上保持领先，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟；只有人才才能使企业充满活力和创造力。

正是基于这一根本性的认识，李嘉诚极力把最优秀的人才吸引到自己的身边。这也成为他成功的一个重要因素。

香港是一个商业上的战场，在新经济的浪潮下，各行各业的竞争很是残酷，新的行业新的商战模式层出不穷，企业不进则退，胜败常悬于一念之间。要想使商船能够在险恶的竞争中突出重围，获得商业利润，就必须有一批人才作为舵手，充分地发挥他们的聪明才智，来引领企业走向永不沉没的商业帝国。

李嘉诚把一个小作坊式的企业带成一个世界性的大企业，除了自己高超的领导能力外，人才在其中发展的作用是巨大的。

美国《财富》杂志曾经这样评价过李嘉诚——“甚为华人中重要的伙伴”，“靠与人合作投资地产和塑胶生意发迹。”

李嘉诚的长江塑胶厂创建的时候，工人文化水平低，技术管理方面人员更是奇缺，那些曾和他一起出生入死打天下的元老重臣的知识结构和专业水平达不到企业发展的要求，面对越来越激烈的竞争，靠这样一支队伍是创不出佳绩的。李嘉诚克服重重困难，劝退了一批当初一起帮他打天下的“难兄难弟”，果断地起用了一批年轻有为的专业人员，为他的企业注入了新鲜的血液。为了充分发挥每一个人的能量，他制定了若干用人措施。诸如：开办夜校培训在职工人，选送有培养前途的年轻人出国深造。这些措施深得员工们的欢迎。

李嘉诚多次在接受传媒访问时表示，企业能否吸引到足够的人才将是新经济竞争胜出的关键。关于新经济对传统企业的冲击，他则认为，企业必须更有创造力。创造力的大小则取决于人才。

一个好的竞争对手有助于定位市场和该行业的正面信息。把你的竞争对手视为对手而非敌人，将会更有益。

——哈佛商学院管理教授

罗莎贝斯·坎特



在回答如何面对新经济带来的挑战的问题时，李嘉诚说，全球化不是一蹴而就的，新经济不会只是短暂的现象，而是一个持久的方向。一个国家与民族要孕育少数精英很容易，但要提高整体素质却非常困难，在急速发展的年代，更要有效地与时间竞赛，不允许有太多反复的尝试。

李嘉诚认为，新经济的纵深发展，新行业的不断涌现，新商业领域介入，企业就像是面临“星际大战”一样，在面对既有传统产业的成分，也有快速变化的科技引导的产业，只要有了新的人才，才能带领企业走向领先的位置。

现代企业的管理，把人才的争夺视为战略竞争的焦点。“人者是事业兴旺之基”，世间一切事业成功的最重要的因素是人，人才是企业最重要的资本。

“人才是事业兴旺之基”，每个管理对此都应有深刻的认识。清楚人才对企业意味着什么，企业要想真正地壮大，人才比金钱还要重要。只有树立正确的人才观，并把人才放在重要的战略地位上，把人才作为一种宝贵的战略资源，进行充分地使用，才能使企业永葆青春和活力。

2. 权力充分下放

韩国最大的财团三星集团总裁李健熙是个很懂得向下属授权的大老板。他在1994年10月，把大小事一把抓的总裁秘书室规模大幅度缩小，分设了电子、机械、化学及金融保险四个集团，分别设立集团长，将权力下放给由集团长和总裁秘书室主任等七人组成的集团经营委员会，负责最高层的决策。李健熙的充分授权，并不代表他权力的衰退。

保持竞争优势成了公司战略的根本目标，所以只要不断开创竞争优势，才能使你在激烈的竞争中获胜。这并不仅仅是要求你做是更好，而且要求你富于一定的变化。

——国际竞争力和竞争战略专家、哈佛商学院教授 迈克尔·波特



这七个人都是跟随他多年最亲近的领导人员，他们一直在李健熙的授权下工作，因此，他们对李健熙的想法知之甚详，即使李健熙不在，他们也能够做出与李意见相差无几的决定。

美国有名的管理咨询专家艾德·布利斯有一句名言：一位好的经理总是有一副烦忧的面孔——在他的助手脸上。布利斯这句话的意思是说，好的经理懂得向助手或下属授权，充分调动他们的主观能动性去完成工作任务，而不是自己包揽一切，结果使自己疲惫不堪，面孔忧烦。布利斯指出：现在太多的经理要享有决定一切大小事务的那种万能的权力，这不只是不能很好地利用你自己的时间，而且也阻碍了下属的发挥创意和成长。

利布斯建议的授权程序：在第一次委托他人做事时，给予你认为达成任务所需要的指导和支持。下一次，当你将同样的工作授权给同一个人时，减少你所给予的指导。这样过了几次之后，你只需要稍加指导，就可以得到满意的成果。在执行的过程中也有几点建议：不要陷入无意义的细枝末节中，永远不要让你的眼睛离开目标。为了达到目标，静下心来时，想一想你到底需要什么。假如你管理的太多了，搞清楚原因何在。是员工们没有得到足够的培训，还是你是一个从不知退一步的强迫性太重的人？直面现实，然后采取矫正行动。

值得注意的是，授权与单纯的分派任务是不同的。分派任务只是让下属照你的吩咐去做，他是被动的。而授权则是把整个事情委托给他，同时交付足够的权力让他做必要的决定。这有助于增长他的荣誉，使他有成就感。比如，你要某人去印一个小册子，你就不必再交代一些有关形式、封面、附图等的详细意见，而是让他自己去选择、决定，相信他会把工作做得很好，而且他会引以为荣。对授权的另一种误解是绝对不干预。正确的原则是：放手让别人解决问题，但同时知道，自己何时加以干预是应该的。而这一切，李健熙做得最好。

授权的要诀在“信任”。不要过多干预，除非有严重错误需要及时纠正。你不要苦心竭虑地想弄清楚每个人的工作，只要为他们提供所需

公司为了保持可持续的竞争优势，必须与公司的许多活动相结合，塑造出一个令竞争对手无法取代的市场定位。

——国际竞争力和竞争战略专家、哈佛商学院教授 迈克尔·波特