



王明基◎编著



经理金典

用脑做事

破解“管”而不“理”的困境

经理人用脑做事

5 大理由：
听话≠称职
热情≠正确
忙碌≠有效
勤奋≠业绩
劳苦≠功高



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

王明基◎编著

经理金典

用脑做事

破解“管”而不“理”的困境

经理人用脑做事

5

大理由：

听话≠称职
热情≠正确
忙碌≠有效
勤奋≠业绩
劳苦≠功高



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

用脑做事/王明基编著. —北京:北京大学出版社 2008.3
(经理金典)

ISBN 978-7-301-12876-3

I. 用… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 164213 号

书 名: 用脑做事

著作责任者: 王明基 编著

责任编辑: 陈 莉

标准书号: ISBN 978-7-301-12876-3/F·1739

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: pw@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750112

出版部 62754962

印 刷 者: 北京龙之冉印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.25 印张 184 千字

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

目 录

Contents



目
录

第一部分 经理人的基本认知

第一章 做人是立世之本：态度决定职业成败	2
第二章 理清个人与组织之间的关系：与组织共舞	15
第三章 找准职务感觉：准确定位职业经理人角色	25

第二部分 经理人做事的基础技能

第四章 执行的逻辑起点	34
第五章 流程管理	41
第六章 目标管理	49
第七章 绩效管理	57
第八章 工作分析	67

第三部分 经理人人际沟通基本方法

第九章 与上级沟通的技巧	78
第十章 与下级沟通的技巧	87
第十一章 平级沟通的技巧	95

第四部分 经理人的管理方法、模式和艺术

第十二章 时间管理	106
第十三章 经验型解决问题的模式	115
第十四章 分解与综合的解决问题模式	125
第十五章 辩证逻辑解决问题的模式	133
第十六章 用人之道	141
第十七章 激励员工的方法和艺术	151
第十八章 运作组织 以柔克刚 文化制胜	161
第十九章 影响管理的八个经典定律	171
第二十章 上善若水	181



用
脑
做
事

第一部分 经理人的基本认知

第一章

做人是立世之本：态度决定职业成败

第二章

理清个人与组织之间的关系：与组织共舞

第三章

找准职务感觉：准确定位职业经理人角色



第一章 做人是立世之本：

态度决定职业成败

一、经理人为谁工作？

☆☆人为什么工作？人为谁工作？

二、人应该用什么态度工作？

☆☆学会放弃

☆☆盘点自己的收获

三、人是谁的主人？

☆☆我们是谁的主人？

☆☆做自己的主人，自主自己的命运

四、有的人为什么贫穷？

五、考问“春秋”看“舍得”

☆☆春种秋收，先舍后得

☆☆厚德载福

六、“受人滴水之恩，当涌泉相报”一半是美德，一半是陷阱

☆☆感恩是中华民族的美德

☆☆被动是我们的悲哀

一、经理人为谁工作？

任何一个从事管理的朋友都希望自己能够成为一个优秀的职业经理人，怎样才能成为一个优秀的职业经理人呢？希腊哲学家苏格拉底曾经说过：“你要认识你自己。”中国古代哲学家老子也曾经说过：“知人者智，自知者明，人贵有自知之明。”看来认知自己是非常关键的。

一个经理人，如果想走向成功，首先要从认识自己和驾驭自己开始，然后再认知管理和驾驭管理，最终经过历练才能够成为优秀的职业经理人。

认识自己应该从哪开始呢？举个例子，假设需想办法把充气的气球装到瓶子里去，要求只有一个：装进去的气球必须是充气的，不允许把气球扎破，应该怎么办？其实很简单，把系气球的绳子解开，放掉气，然后装到瓶子里再把它吹起来，这个问题就解决了。这个看似简单的方法，其中蕴涵着一个重要的管理智慧，解决这个问题的思路可以用一个字来概括，那就是“变”。

“变”在这个世界上是非常重要的。再举个例子，桌子上的玻璃杯可以有多少种摆放方式呢？底朝下是一种，底朝上是一种，放倒是一种，就有三种方式了。这时必须限定一下条件，因为放倒的杯子能够有无限种摆放方式，因此要求放倒之后，杯口朝东南西北只能各摆一种，多摆属于违规。这样，放在桌子上的玻璃杯只能变化出六种摆放方式：底朝上、底朝下、放倒口朝向东南西北各一种。当把条件限定之后，变化就是有限度的了。

接着上面的例子，如果进一步要求把玻璃杯放到一个小口的瓶子里去，很多人在小时候就已经知道解决这个问题的办法了，就是把杯子打碎，杯子变成玻璃碴之后，就可以放进小口的瓶子里了。其实这里面也蕴涵着一个道理：当不进行根本的变化不能解决问题的时候，还有一种方法叫打破。

这些例子能给我们带来很明确的启示：“变”在这个世界上是非常重要的。

中国共产党在第一次国内革命战争时期变攻打中心城市



第一章
做人是立世之本：
态度决定职业成败

战略为农村包围城市战略，在抗日战争时期变速胜论和速亡论为持久战，使中国革命和抗日战争最终取得了成功。变是非常重要的，无论对于一个组织，还是对于个人来说，都是非常重要的。变还有一个极端的方式，就是“打破”。邓小平同志打破了我们过去的僵化的经济机制，带来了中国经济的振兴和发展。

与时俱进是一种变化，成长也是一种变化，人只有不断地变化才能适应世界的发展，但有时变化是非常困难的。比如我们把双手手指伸出来交叉在一起，有的人左手拇指会在上边，有的人右手拇指会在上边，如果试着反放一下，右手拇指在上的人把左手拇指放到上边，而左手拇指在上的人把右手拇指放到上边，结果必然是很不习惯。

变变手势尚且会觉得不习惯，如果要求大家调整心态，转变工作方法，或者更新思维方式的话，肯定会觉得更不方便。经验告诉我们，如果不变化，就跟不上世界的发展潮流和趋势，人要随着现状的改变而发展，如果不能改变自己，成功就遥不可及了。

我们不禁要问：阻碍我们变化的最根本的因素是什么呢？答案不是别的，正是我们自己和自身的习惯。所以说变首先要从自己变起，以适应这个世界，进而取得成功，成为一个优秀的职业经理人。

人为什么工作？人为谁工作？

变化究竟应该从哪开始呢？首先应该探讨的问题是人为什么工作。人们辛辛苦苦工作的原因不外乎两个：第一为了生存，第二为了发展。而其中生存是根本，企业如果10年、20年、30年，甚至40年不发工资的话，人就不可能为其工作了。

那么人们又为了谁去工作呢？可能有人说为老板，有人说为家庭，有人说为自己的妻子，有人说为自己的儿女。如果一定要选择其中一项最重要的，那么应该是——为自己工作。我们的伟大领袖毛泽东同志是为谁工作呢？如果从一个人追求的目标、价值观和他自己的方向来看的话，毛泽东也是在为他自身的理想、信念、价值观和追求而工作，但他的理想、信念和价值观是崇高的，是和全国劳动人民紧密结合在一起的。

人的工作有三个境界。第一个境界，“三十亩地一头牛，老婆孩

子热炕头”。过去认为这是走资本主义道路，今天认为这是合法致富，但这个境界稍显低了一些。第二个境界，“向雷锋同志学习”。他的存在能够恩泽于汽车班的十几个同志，还能恩泽于他熟悉的很多朋友，雷锋同志的精神更高尚一些，所以毛泽东同志赞赏他这种精神，我们也要向雷锋同志学习。当然还有更高尚的，毛泽东同志为之奋斗的目标和追求代表了当时四亿五千万人民的发展方向，代表着一个时代的趋势，当然境界就更高了，这就是最高的第三种境界。



二、人应该用什么态度工作？

人是为自己工作的，那么人应该用什么态度去工作呢？有人说应该用积极的、充满热情的和充满责任感的态度去工作。但是有个问题需要探讨：大家一起参加工作，学历一样，能力一样，业绩也一样，三年之后别人晋升了，你没有晋升，你会有什么感觉呢？肯定会不愉快。那为自己工作为什么会不愉快呢？这是一种情况。

另一种情况是，大家一起参加工作，你的能力比其他人更强，业绩比其他人更高，而且你是一个勤勤恳恳的老黄牛，是单位不可多得的骨干，其他人的业绩比你差得很远。但是其他人善于协调和领导之间的关系，三年之后一个业绩不如你的人晋升了，而你没有晋升，你又会有什么感觉呢？肯定很不愉快。人为自己工作，为什么会不愉快呢？因为劳动没有被社会认可？请问：你是为自己工作还是为别人的评价在工作？

可以理解，大家非常希望自己的劳动被认可。被认可体现了一个人的价值，如果你的劳动没有被认可，往往就会有怨有悔。下面是一个无怨无悔的例子：

一个寡母辛辛苦苦地抚育儿子，儿子到二十多岁，开始谈婚论嫁。母亲很高兴，因为她要抱孙子了。儿子认识了一个女朋友，母亲也非常喜欢，拿出全部的钱为儿子买房子筹备婚礼。但是儿子的女朋友想要考验他，看他是否值得信赖。女朋友问：“我要嫁给你了，你靠得住吗？”男人说：“我当然靠得住啊。”“那你心里头有谁啊？”“我心里只有你啊，



人的心就这么大，我还能装下别人吗？装的只是你。”“没有别人吗？没有你妈的位置吗？”“没有。”“好，那我要你妈那颗心。”男人一听傻了，这东西是不能给的。女孩一看男人不说话，就说：“看来你刚才说的都是假话，把一生托付给一个说假话的人是不行的。”于是走了。男人很紧张，回到家里非常不高兴。妈妈看儿子不高兴，就问：“为什么不高兴啊？”男人知道原因是不能说的。若干天以后，男人逐渐消瘦，母亲非常担心。一天在母亲威逼之下，男人就把事情说了出来。母亲说：“这是一件非常简单的事情啊！”随手拿起刀，把心剜出来给了儿子。儿子一看心也放回不去了，没有办法，只好捧着这颗心去见他的女朋友。估计他是心中有愧，路走得不稳，咣的一下差点摔倒，母亲用最后一丝力气说了一句话：“儿啊，摔疼了吗？”……

这才是无私、无悔、无怨。大家都做过他人的儿女，都曾经承受过母亲无私的爱；有的人可能已经为人父母，也同样在把爱传递给自己的子女，你们会后悔吗或者有怨恨吗？应该不会。那你们能用这种态度去对待工作吗？如果能够用这样的态度去对待工作的话，那你就具有一个职业经理人应该具备的最基本的素质了。

学会放弃

那么人为什么会有悔有怨呢？因为我们希望我们的劳动被认可，一旦劳动没有被认可，就会有悔、有怨。如果没被认可已经成为一个事实，那接下来应该怎么办呢？有个例子可以帮助解释这个问题，有一把椅子，如果把它搬起来，然后再抬起一条腿，大家觉得这样会舒服吗？如果把它放下，然后双腿落地，这样感觉肯定舒服多了。通过这件事可以看出，当我们遇到一些不愉快的事情时，当我们的劳动没有被认可时，如果已经是一个木已成舟的事情，不可改变了，就要记住四个字“学会放下”。

人要学会放下。如果不能放下的话，我们“搬着一把椅子，而且抬起一条腿”，在企业里和别人竞争，肯定不会成功，因为我们身上有非常沉重的负担，肯定会比别人跑得慢。

当我们改变不了客观世界的时候，请改变自己。

盘点自己的收获

一个人仅仅放下得失，就能成功吗？也不尽然，我们还需要时时盘点自身的收获。大家一起工作三年，你的业绩比其他人优秀，尽管其他人晋升了，得到了工资和奖金，也得到了领导的认可，你难道就一无所获吗？显然不是，你也收获了很多，比如经验、能力和良好的人际关系等，而且还收获了一样重要的东西——心理上的磨难，这也是一分财富。

两千多年前孟子就讲过这么一个道理：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，然后曾益其所不能。”按照孟子的说法，你没有晋升该高兴才对。因为这是天将降大任于你的征兆。其实大人物有大成功、大磨难，小人物有小成功、小磨难，中人物有中成功、中磨难，不经磨难想成功是不可能的。所以说，既然磨难已经来了，我们就要努力地接受它。

时时盘点自己的收获，学会放弃拿不到的东西，就离成功更近了一步。有一句非常有名的话：要么你驾驭生命，要么生命驾驭你，你的心态决定了你是坐骑还是骑师。所以说，一个人能驾驭自己的生命就是自己的主人，就会离成功近了很大一步。

三、人是谁的主人？

我们是谁的主人？

人究竟是谁的主人呢？是企业的主人还是国家的主人？其实很多人只有在一个地方能做主，那就是“岗位”。岗位对我们来说是非常重要的，我们是岗位的主人，在这个岗位上说了算。岗位是怎样得来的呢？企业家投入资金，成立了公司，于是就派生出来岗位。企业家或者是股东们投资建立公司，最根本的目的是赢利。而我们是自己岗位的经营



第一章
做人是立世之本：
态度决定职业成败

者，凭我们的知识、能力、经验、才华、敬业心和工作热情去经营它。我们希望自身的劳动被认可，希望能够得到应该有的奖金，得到应该得到的晋升。



例如 A 和 B 在同样的岗位上工作，领导给 A 10 项工作，月底 A 完成 2 项，拿到月薪 3000 元人民币；领导给 B 10 项工作，他在做完了之后，发现还有 8 项工作，就把这 8 项工作也做了，共完成 18 项工作，月底也拿到工资 3000 元人民币。如果我们从经济的角度进行分析的话，A 聪明，因为 A 干 2 项工作拿到 3000 元人民币，B 干 18 项工作才拿到 3000 元人民币，A 以较小的投入获得较高的产出。那么在大家的生活范围之内，在我们所能观察到的社会现象当中，究竟是干 2 项工作的 A 成功的可能大，还是干 18 项工作的 B 成功可能比较大呢？我们认为，就共性的规律而言，多干活的人成功概率大。例如，B 在单位时间内的投入是 A 的 9 倍，B 在很短的时间内就可以具备这个岗位所需要的一切技能，当他在这个岗位上做到出类拔萃的时候，一旦有机会就会晋升到更高一级的岗位上去，他的劳动就被认可了。

在岗位上工作时，我们应该这样想：当能力不强时，我们努力通过奉献取得能力；当能力很强的时候，通过奉献取得业绩；当已经有了业绩的时候，持续奉献，我们就能够得到领导更多的信任和青睐，进而会有更多的机会，于是取得成功的机会也会更多。工作的时候，先不要期待劳动被认可和获得更多的利益，这是任何一个人获得成功的最基本的道理。成功有时是一件很简单的事，它要求我们有一个很好的心态，能够自主我们自身的命运。人如果能够主宰自身的命运，就能够走向成功。

做自己的主人，自主自己的命运

大家非常熟悉的著名企业家柳传志先生用 20 万元人民币创建了联想，把联想做成中国非常强大的一个企业，甚至把 IBM 的 PC 业务收购了。就是这样一位令国人仰慕的企业家，有很长一段时间薪金是非常低的。有人问他：“柳先生，你



为什么能以这样的态度去工作？你拿的工资很少啊。”柳先生说了一句非常有名的话：“我能以船东的责任感做船长。”言外之意他不仅能理解这种情况，而且还会继续努力工作。假定柳传志先生目前工资依然很低，恰好你又想创建一个大型的电子企业，如果想聘请柳传志的话，你会出多少钱呢？估计起码要出1000万元人民币的年薪。柳传志的价值正是来自于他的能力，而能力是在联想那个职位上锻炼出来的。在锻炼的时候，柳先生从来没有考虑过应该拿多少钱，而那个职位历练出了中国一流的企业家。只要你想成为一个不可多得职业经理人，只要你在一个职位上努力地工作，只要你的能力是一流的，你将来就一定有实现自己抱负的机会。所以说任何一个人的成功很大程度上源于自身的奉献。

有一个股份制企业，为了减员增效，重新安置富余员工，请一位学者用3个月时间帮其制订了一个下岗工人软着陆方案，但是员工不愿意下岗，劳资双方僵持不下。后来这个学者从国内一所知名的工科院校为企业引进了一个化工项目，这个化工项目投产之后，闲置的人员被安置到新的工厂中，他们的收入比过去高了，企业负担也比过去少了，企业付出的是有限的资金，员工拿到的是更高的工资，当地的政府也非常满意。事后企业家对那个学者说：“谢谢，你拿一本挂历做纪念吧。”那时一本挂历就值5元人民币。再后来，某开发区让这位学者做一个动态的人力资源配置方案，2个月辛苦的工作后，企业家非常满意，然后送给他一把广告雨伞说：“谢谢，给你一把广告雨伞做纪念吧。”学者的劳动就值一把雨伞吗？显然不是，但学者觉得企业家非常有气魄，拿一个8000人的企业让自己做试验，失败了要承担巨大的风险。而学者则无论是成功还是失败，都积累了经验。因此学者不仅不抱怨，反而感谢企业家给了自己一个历练的机会，为自己未来的发展打下了一个良好的基础。

所以说任何成功的人都必须以一个非常好的心态来对待这个世界，这种心态就是奉献的心态。

有人会问：“奉献能保证成功吗？”回答是：“不能保证。”但是“不奉献，保证你不会成功！”是虚度一生，还是拼搏奉献一回，由你决定。

四、有的人为什么贫穷？

有个问题很值得探讨，“穷”是什么意思？可能有人会说，“穷”是一无所有，是精神和物质上的贫乏。这话没错。可人为什么穷呢？如果拆解一下繁体的穷字，我们就能够解析出来它的意思。繁体字的穷上面是一个穴宝盖，左边是一个身体的“身”，右面是一个弓箭的“弓”，即穷是弓身于穴，言外之意就是一个一米八的大汉钻进一个八十公分的洞里，直不起来腰，有劲使不出来，这就叫穷。

穷是一种生命状态，没有金钱和精神上的贫乏是穷的结果。穷是一种囚徒思想，囚徒的“囚”是一个人进到方框里面了。主动走到洞里去，有劲使不出来叫“囚”。之所以有人主动走进去，是因为他不想奉献。在这个世界上，人的真正价值源于奉献。

五、考问“春秋”看“舍得”

春种秋收，先舍后得

既然价值源于奉献，接下来我们就可以再讨论一个问题：考问“春秋”看“舍得”。大家都知道人世间有个规律叫春种秋收，每到春天，农民往土地里播下种子，期待秋天能有很好的收成。连小孩子都懂得要想秋天收成好，必须要春天辛勤地播种，夏天辛勤地耕耘。这个过程，我们习惯把它称为“舍得”。春天舍秋天得，先舍后得，不舍不得，大舍大得，小舍小得。世事万物的规律就是这样的。所有人都知道“春种秋收”这个词，但是真正能够明白“春种秋收”其中蕴涵的道理的人就不多了，能够实践“春种秋收”的人就更少了。在工作中经常会看到这样的现象，领导给钱吗？给钱干，不给钱不干。领导多给吗？多给多干，少给少干。领导什么时候给钱？明天给钱明天干，后天给钱后天干。这种人要求的是先给钱后干活，他们要先收后得。其实我们身边的有些人就是这样的，不干工作先

讲报酬。

从地球产生那天开始，自然界的规律就是先种后收，而不是先收后种。不干工作先讲报酬的做法是在对抗自然界的规律，当然就是错的，其结果必然是贫穷。这个世界的规则就是舍得，不舍不得，先舍后得，大舍大得，只有舍才有可能成功！

厚德载福

我们经常强调的一句话叫“厚德载福”，它主要指的是人应该有较高的道德，然后才能够承载很多的福气。真实的资料告诉我们，美国中彩券的人当中 87% 的人不得善终，因为他们的品德承载不了财富。譬如说，中国某些足球运动员嫖娼、吸毒，他们有很好的职业，作为时代骄子为国人所尊敬，为什么会如此呢？也同样是他们的德行低劣，他们的德行承载不了他们的能力，所以导致其最终失败。

从伦理学的角度讲，“德”可以从两个角度去考虑：为长远的利益牺牲眼下的利益，为整体的利益暂时牺牲个人的利益，我们把它称之为“有德”。因此，人要先奉献，才能够承载住更多的福气。

六、“受人滴水之恩，当涌泉相报”一半是美德，一半是陷阱

感恩是中华民族的美德

感恩是中国传统文化中的一个重要观念，古人云“受人滴水之恩，当涌泉相报”。“你敬我一尺，我敬你一丈”也体现了感恩是中华民族的优秀品德。我们要感激这个世界。感谢父母给我们生命，不管贫穷也罢富贵也罢，让我们能在世上经历一次。曾经听说一位出生于贫困山区的年轻大学生，当母亲从老远的地方到城里来看儿子时，儿子见到同学在身旁，竟不敢承认是他的母亲，而跟别人说这是邻居。这样的事让我们感到耻辱，贫穷不可怕，憎恨贫穷也不可怕，憎恨给我们生命的贫穷的母亲，那是可怕的。命运是可以改变的，我们要感激父





母给我们生命；要感激老师给我们知识，帮助我们摆脱愚昧；要感激领导给我们机会使用我们；要感激同事努力帮助我们完成任务；要感激下级尽职尽责工作，让我们的部门更优秀。

和谐社会应从感恩做起，人人都应学会感恩。“受人滴水之恩，当涌泉相报”，这句话仅仅说的是感恩吗？“感恩”的背后还有别的含意吗？接受一滴水，就必须回报一个涌泉，这是不是太情绪化了？成克杰和胡长清都接受过别人的滴水，不法商人想用很少的投入换得他们的公共权力，结果一些不法商人不合法地致富了，而他们两人最后都走上了断头台，这是个人的悲哀，也是社会的悲哀。

被动是我们的悲哀

我们还应该从另一个角度去思考“受人滴水之恩，当涌泉相报”，这里面有个先后的问题，是要先受人一滴水，然后再回报一个涌泉。要先等人敬我一尺，然后再回一丈。如果大家都不先敬你一尺呢？如果其他人不先给你一滴水呢？你难道只会等待吗？等待别人行动，再决定自己怎么做吗？

“被动的人生”的背后也影射了我们中华民族文化中悲哀的一面，被动的文化是看别人先怎样待我们，然后我们再决定怎样待他人。人生非常短，22岁大学毕业，60岁退休，38年等是等不来机会的，人要创造机会，而创造机会就要先奉献。我们必须先为世界奉献，然后世界才能回馈我们。“春种秋收”是一个非常漫长的历程，有的人一生都赶不上“秋收”，有的人可能经历30年、50年，才会有点收获。你能经受得住从奉献到收获之间漫长的磨砺吗？如果能经受的话，那么你就能够成功；如果不能经受的话，你离成功将会越来越远。对于奉献和成功的关系而言，可以肯定的是不奉献绝对不会成功。而奉献之后成功的概率，虽然大约只有一半，加上其他的变量可能更少一些，但是不管怎样说，为了自身成功的希望，大家值得拼搏一次、奉献一次。奉献的结果最低是没有白来过这一生，而且你积极的心态还能影响家人和周边的人，有助于这个社会的繁荣和发展，有助于更多人的成功。