

# THE TOP

◆ 顶尖管理丛书 ◆

# 柯维原则管理学

柯维曾是美国总统克林顿及议长金里奇的顾问，其实，他最有影响力的是他伟大的企业管理思想，他创立的柯维领导培训中心是公认的美国企业领袖的摇篮。巴菲特有一句话很有名：“柯维一开口，所有的主管都会洗耳恭听。”

# MANAGEMENT

丛书撰写组/著





- 
- ◆ 美国市场学
  - ◆ 日式魔鬼训练
  - ◆ 柯维原则管理学
  - ◆ 美国小企业管理
  - ◆ PMP（项目管理）
- 

## THE TOP MANAGEMENT

---

顶尖管理丛书

---

ISBN 7-5613-2199-6



756132199



RMB 29.80

9 787561 321997

# 柯维原则管理学

丛书撰写组：

罗 建 刘承志 黄雪米  
何常春 刘恒新 杨 路

陕西师范大学出版社

图书代号:SK187400

图书在版编目/(CIP)数据

柯维原则管理学/罗建、刘承志等著. —西安:陕西师范大学出版社,  
2001.5

(顶尖管理丛书)

ISBN 7-5613-2199-6

I. 柯… II. ①罗… ②刘… III. 企业管理—西方国家 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 024650 号

责任编辑:周 宏

装帧设计:大卫工作室

## 柯维原则管理学

罗建 刘承志等 著

陕西师范大学出版社

(西安市南郊吴家坟 邮编 710062)

北京通州运河印刷厂印刷 新华书店经销

2001年5月第1版第一次印刷

开本 850×1168 1/32 印张 16 印张 字数 420 千字

定价:149.00元(全套) 29.80元(分册)

ISBN 7-5613-2199-6/C·39

---

开户行:西安工行小寨分理处 帐号:216-144610-44-815  
读者购书、书店添货或发现印刷问题,请与发行科联系、调换  
电话:(029)5251046(传真) 5233753 5307864

## 写在前面

美国商业的发达，在于无数优秀人物奉献了他们的顶尖管理思想，这些人物都具备成为一代宗师的气质，但他们能够钻出象牙塔似的学术界，不被虚妄的思想控制成为没有行动能力的学究，而是以务实的精神传播务实精神，从而推动了商业的发达和国家的兴旺。本书所介绍的原则管理学倡导者史蒂芬·柯维就是这样的人物，他被评选为“推动美国的二十五双手”之一。

目前，美国商业管理中最流行的管理学有两种：一是柯维原则管理学；二是六西格玛技术。这两种思想并行不悖，相互融合、激励，正产生着前所未有的推动力作用，催生了无数令人耳目一新却又效率惊人的管理技巧和方式。去问问《财经》杂志评选的500强企业的总裁们，看看有多少人不知道史蒂芬·柯维，你将大吃一惊，他们中间至少有十余人曾亲自聆听过柯维的教诲，至少有三百家企业乐意将自己的得力干将和重要员工送到柯维领导培训中心去培训，虽然每人每次的花费在数千美元以上，他们亦在所不惜，因为他们深知，这笔投资将只赚不赔，柯维教给这些人的管理知识绝对值这个价。

可以说，柯维和他创立的领导培训中心是原则管理学的摇

篮。柯维领导培训中心正从美国、欧洲、日本等重要商业区扩张到全世界。中国也有办事处，一般价格是900美元培训一个课程（两天）。

编撰本书的目的，是为了帮助企业管理者一窥原则管理学的堂奥。本书所介绍的知识和技巧，都是以自然法则为基础，读者须用心体会，才能深得要领，最重要的是去实践。

本书分为三大部分，第一部分集中介绍了丰富的心智，即管理者个人应具备的个人能力、心胸、气质、风格和领导力，以及按正确原则（罗盘）行事的必要性。个人改变先于组织改变，从人着手，才能真正实现组织的变革。第二部分介绍了时间管理的原则管理方式，柯维称之为第四代时间管理，你将学会掌握关键的重要性。第三部分，主要介绍了发挥影响力和企业管理最重要的几个方面：建立愿景、确立目标、强调品质、着重双赢的人力资源等等，其中充满了智慧的管理技巧和思考模式，是可以产生惊人效率的实际运用知识。至于附录，完全是几个总经理在接受柯维的培训后，在自己工作岗位发出的由衷感慨，读者可将其视为管理案例来学习，要知道，这几个总经理如今已赫赫有名。

希望原则管理学能对管理者的个人发展和组织发展有切实的帮助。

# 目录

---

## 1/ 写在前面

---

### 第一章 丰富的心智

---

#### 3/ 1 高效率管理的七习惯

管理者一向认为变动与改良是由外至内的,而非由内至外。即使察觉到内部自发改革的必要,也只想到学习新技巧,而忽略了基本原则的建立。重大的突破,通常代表着与传统决裂,柯维称此称为“典范转移”。以自然法则为重心的管理,就是将管理者的生活,以及对公司和员工的管理能力集中在某些真正的原则上。柯维将这些原则包含在七习惯中,简明易懂地归纳出管理的基本法则。

#### 44/ 2 个人成长的含义

管理者必须在人格和能力上下功夫,以解决体制上的问题。若想改善一个计划,就先在规划者身上用心。创造组织策略、体制和风格的是人,体制和风格不过是人的四肢和心智的延伸。柯维说:我们应当共同歌咏冒险犯难的精神,这种精神是一个组织屹立不摇的支柱。柯维希望能在管理训练中完成典范转移,教导他们正确的原则,由他们管理自己。管理才能是发掘、培养和管理的其他资产的关键。

#### 82/ 3 自然法则和价值观

我们是不可能打破原则的,硬要与之对抗,只会撞得头破血流。原则是已确认、持久不坠的人类行为准则。原则支配着人性。以原则来管理,需要不同的训练,或是更多的训练,但可以让我们企业各阶层具备更纯熟的技能、创造力和共同责任感。只有当

# 目录

---

你的公司存在着清楚、不妥协的基本行为标准时,才能算是有价值的公司。在基本原则的基础上,建立共同前瞻性的企业文化。

94/

4

## 丰富的心智

管理者必须拥有丰富的心智,深信自然与人性资源足以实现任何梦想,相信“我的成功不全是别人的失败,别人的成功也不会剥夺我的机会。”越坚持以原则为重心,越能培养丰富的心智,愿意与他人分享权力、利润和认同,也更能为他人的功成名就感到高兴。要怎么收获先怎么栽,自然法则颠扑不破。

---

## 第二章 与时间有约

---

105/

1

### 掌握关键的时间艺术

柯维认为,时间管理的核心原则就是掌握关键,勤奋、运气或灵活的手腕虽然重要,却不是核心力量。如何分辨轻重缓急与培养组织能力,是时间管理的精髓所在。最重要的事是那些看起来不急迫,可以从容去做的事情,在管理工作中,这些事包括设计规划未来,建立良好人际关系,发现创新机会,改进产能、提高效率等要务。这些事必须优先办理。面对问题,能组织好解决步骤,问题就解决了一半。

134/

2

### 高效率的时间策略

效率是一种节约形式,因为它的本质是保存精力、时间和空间。掌握关键的时间艺术包括管理的六标准:①一致性;②平衡:生活与工作兼顾;③有重心;④重人性;⑤能变通;⑥管理工具必须携带方便。任何有效的个人管理必须包括四个步骤:①确定个人的角色;②选择目标;③安排进度;④逐步调整。柯维认为:拖



# 目录

---

延是举世最危害效率的杀手。拖延者也有目标,当然,拖延者很少找到时间来完成目标。

## 156/ 3 管理与授权

管理者应去除某些对抗人性本质的错误假设,并简化组织结构,如此才能充分运用人力资源,并充分享受效率突增的好处。授权的条件包括:①双赢协议;②自我监督;③辅助性的结构和体制;④责任归属;熟练的授权是成功之道,知道什么事该做,什么事该分配给别人做,就懂得了管理。

## 180/ 4 保持沟通与全面合作

多数的沟通问题源于自我中心。但若一方或双方了解到,自我中心是因为观点的不同,问题就迎刃而解了。沟通时应有的态度:信赖他人,不怀疑他人的诚心与健全心智。而应有的行为则是:倾听以了解他人,倾诉而被人了解。有效的双方沟通需要掌握沟通的内容与目的,并学习用理性和感性的语言表达。

---

## 第三章 有影响力的经理人

---

### 225/ 1 扩大影响力的法则

管理才能就是影响力,真正的管理者都能影响别人,让别人追随自己。能够发挥影响力、进而推展事业的都是哪些人呢?柯维认定他们掌握了一种非常简单的关系:沟通、识别、影响力。任何公司的总裁都必须具备运用影响力的能力,它已经变得像大学文凭一样理所当然。进一步了解权力与领导之间的关系后,领导者不必用强迫手段就能领导他人,而影响他人的能力也会与日俱增,随着智慧的增长,心灵将会沉稳平静。

# 目录

---

## 251/ 2 恩惠银行与感情存款

柯维认为：在恩惠银行里开个户头，就可以储蓄以备不时之需。所谓感情账户，储存的是增进人际关系不可缺少的信赖，也就是他人与你相处时的一分安全感。感情存款包括：①信赖与了解；②对细节的关注；③守信用；④坦诚相待；⑤诚恳正直；⑥勇于道歉。

## 297/ 3 管理与领导

组织内成员通常扮演生产者、管理者或领导者之中的某一个角色。管理和领导是管理行为的两种层次。柯维的格言是：左脑管理，右脑领导。只重短期效益、美化数字的组织，常会忽略领导才能，只能算半调子的管理，也就难怪许多个人和组织会方向错误，迷失在管理丛林中，阶梯也靠错了墙头，此时的解决之道就是器重策略性的领导才能。要先建立内部完全感，让组织可以灵活面对市场状况。个人改变先于管理风格和组织的改变。

## 330/ 4 管理典范转移

人们最不想改变的就是自己的习惯，但若同老问题搏斗，就必须改变。组织由这些个人组成，个人的老问题也将演化成组织的老问题。这些老问题的解药就是原则管理。为了协助公司营运、达成目标，建议采用更接近组织真实的典范。柯维称为 PS 典范，在此典范中，除了人是以 P 开头外，其他要素都以 S 开头：自我、风格、技巧、共同目标与原则、结构与体制。PS 典范具备四大特性：①全盘性，即整体观念；②生态性，相信组织的各部分都会相互影响；③逐步发展；④以“操之在我”的人性为基础。

# 目录

---

## 361/ 5 追求全面品质

追求产品及服务的卓越品质,必须遵守一些一般性原则,当追求品质成为支配我们的价值观时,对自己的生活品质和人际关系的品质也不可忽略。追求全面品质的生活要诀在于不断的改善,包括四个领域:①个人与专业的发展;②人际关系;③管理的有效性;④组织的生产力。不能追求全面品质的原因是:①受创仍不够深;②不愿改变生活方式;③许多很好的公司也只是将追求品质视为一种计划、一个部门的业务。而不是将全面品质当着管理原则。

## 398/ 6 有效的资讯制度

除非资讯制度能同时考虑到人与事物,否则整个组织将会在黑暗中摸索。有些人不在乎摸黑办事,柯维称之为“蘑菇式管理风格”;他们让员工自生自灭,而成熟时,就切掉他们的头制成罐头。组织是一种生态系统,资讯制度应针对整个组织,协助管理者了解整个的运作情形,否则,管理者的判断和决策就会出错。建立利害关系人资讯制度以评估人力资源的目的是:让决策者有平衡的见解。

## 418/ 7 双赢协定和幕僚工作

双赢协定让员工更容易掌握知识、技巧、愿望和机会,更能自主。原来浪费在监督上的时间和金钱,可用来培养领导与管理能力。原则管理是以原则观点管理、组织人力资源的一种哲学,其目的在于结合人力资源管理部門的相关努力,以共同提升企业整体的服务能力与竞争能力。有效人力资源管理要从有效授权开始。“面面俱到的幕僚工作”是相当好的原则,避免管理模式流为专制独裁。这原则是:员工应全盘考虑整个问题,并提出建议。而公司的使命和价值观的说明,可称为“最高指导原则”。任务说明可以使员工集中精力,清楚认识自己以及组织的未来方向。

# 目录

## 附录 受训者的感悟

附录中收入的故事是由柯维先生本人收集整理并亲自加注点评,这些故事都是管理者面对管理问题时,实施原则管理的深切体会,是最佳案例。

- 459/ · 与天下英才分享成功  
柯林·霍尔 南非乌塔公司执行长
- 465/ · 原则如何拯救大公司  
道格·考纳德 美国纳比可斯食品集团总裁
- 473/ · 原则式管理典范  
彼特·鲍德劳特 硬石餐厅最高营运主管
- 477/ · 学习型组织的改革模式  
克莉丝·透纳 全禄商业服务处学习员
- 482/ · 转变公司文化  
杰克·里德 壳牌石油公司总裁
- 488/ · 冲破层层管理缺陷的束缚  
伍德·狄肯森 狄肯森戏院执行长
- 493/ · 获得自由也是一种管理思想  
史丹·加西亚 前政府高级职员 现为菲勒克公司经理
- 496/ · 再给新职员一点时间  
约翰·内斯特 美国兰斯公司总经理
- 497/ · 巨大的利润之源  
比尔·菲佛 考斯摩食品公司总经理
- 500/ · 买卖不成仁义在  
大江丰谷 日本马力公司总裁

第1章

# 丰富的心智



# 1

## 高效率管理的七习惯

柯维原则管理学是由美国领导学专家史蒂芬·柯维及其培训机构柯维领导培训中心的众多研究学者一起发现的当代商业秘密之一，并成功地总结归纳出一套普遍适用的管理方法，且不遗余力地在全球推广之。

柯维认为，管理的精髓在于原则。只有遵循原则办事，管理和领导才能完美地结合成一种核心力量，达成企业的各种成功，诸如商业的、人性的、个人的、组织的、社会的成功都将能在一个系统中完成，而又化解彼此可能会产生的激烈冲突。原则管理学的优势在于产生核心的凝聚力，以高效率的成就来推动公司和个人的发展。

### 发现原则管理学

在研讨会上，柯维经常请出席者说出面临的困境，并解答他们的难题。通常，这些都是无法以传统方式解决的冲突或困境。以下就是几个例子：

·面临接踵而至的危机和压力时，如何在个人生活与工作

中取得平衡？

- 如何才能由衷的为他人的成就与快乐感到高兴？
- 如何在充分授权的同时，仍然主控一切？
- 当追求品质与改进的计划执行后，员工仍是冷眼相看，如何才能在各个阶层和所有员工之间，落实这些计划？

当你与实际挑战搏斗时，或许已经扪心问过这些问题。学习原则管理，你将更了解具备有效管理才能的基本原则。

近几年，柯维的著作《高效率人士的七习惯》出版后，柯维和许多尝试改善自己生活品质，以及改善产品、服务和公司组织的优秀人才共事过。不幸的是，虽然许多人诚心的想要改善他们的人际关系，但所运用的方法却未经过深思熟虑。

通常这些方法与高效率族群的习惯正好相反。柯维将此称为“无效率族群的七大习惯”：

- 一、被动：怀疑自己并怨天尤人。
- 二、工作行将结束，仍对目标不了解。
- 三、着重于完成迫在眉梢的事情。
- 四、得失心太重。
- 五、先求被人了解。
- 六、无法占得上风，就妥协。
- 七、惧怕改变，借故拖延。

当有效率的族群在迈向成熟的过程时，修身养性战胜自己后，必定会出人头地；当无效率的族群在反成熟的过程中倒退时，若无法战胜自己，必定会在众人面前惨遭失败的命运。也就是说，这些无效率族群从倚赖的状态（其他人供给他们基本需求，满足他们的期望），走到反倚赖（采取一种抗争或逃避的行为），或共同倚赖的状态（以相当消极的方式相互合作）。

4

那么应如何打破这些习惯，以新的习惯取而代之？你我又



该如何脱离过去的羁绊，在个人生活和工作生涯中，重新塑造自己并完成有意义的改造？

这就是原则管理学宗旨所在。柯维首先讨论如何将有效的原则运用在个人和人际关系上；然后讨论这些原则在管理和组织上的运用。

在个人及工作生涯中，我们都曾面临一些问题。

·有些人常假借高尚的目的，为高压的手段辩护。他们说：“在商言商”，有时在利润的考虑下，必须牺牲掉“道德”和“原则”。由于受到公司内部社交，以及外界市场分散的影响，他们认为自已可以为所欲为的滥用人际关系，而且无往不利。

·有位职业足球队的总教练告诉柯维，有些球员不愿在球季外接受额外训练。他说：“球员来到训练营，神情憔悴，以为骗得过我以及上帝，认为只要队伍上阵，一样可以有完美的表现。”

·当柯维在研讨会上问：“有多少人同意，在多数员工所拥有的能力、创造力、天赋、机智，远超过现在工作所需？”肯定的答案占了将近99%。换句话说，我们都承认，我们最伟大的天赋都被浪费了，差劲的人力资源管理亦影响到我们的表现。

·我们心目中的英雄通常就是演员、明星、运动员等会赚钱的人。当这些英雄暗示我们可以随心所欲、予取予求时，我们就会言听计从；当社会规范肯定他们的所作所为时，我们就更深信不疑。

·当柯维请一位公司主管要求他所有的员工，花六个月时间写一份公司任务说明时，他说：“我们只要用一个周末就可完成。”有许多人都试图在周末完成事情，例如：在周末重建婚姻，与子女重建已疏离的关系，或是改变公司文化。但有些