

福布斯百万富翁教程

# 管理统御 团队协作

《福布斯》百万富翁研究

Forbes Millionaires' Course

西方发达国家十分注重商业人士的素质培养，设立了许多实用课程。本书即在此基础上编译而成。

民主与建设出版社

◇ 福布斯 ◇  
百万富翁教程

*Commanding Management Team Cooperation*

# 管理统御 团队协作

---

《福布斯》百万富翁研究 / 赵海滨

## 图书在版编目(CIP)数据

管理统御 团队协作/赵海滨编, - 北京:民主与建设出版社,  
2000.1

ISBN 7-80112-329-8

I. 管… II. 赵… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72217 号

---

责任编辑	王 欢
封面设计	孙 岩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65275953
社 址	北京东城区东厂胡同 1 号
邮 编	100006
印 刷	北京飞达印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	10
字 数	218 千
版 次	2000 年 1 月第 1 版, 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-329-8/F·090
定 价	17.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

# 目 录

## 管 理 统 御

### 第一章 管理统御

人们追随别人主要是因为这样做感觉良好,因此,作为一个百万富翁,你的主要魅力就是如何使追随你的人感觉良好。而要做到这一点,最关键的就是如何使这些追随你的人士气高涨。一个士气高涨的人才能充满活力,团结向上,忘我工作,面对逆境泰然处之。

最优秀的管理统御者都是对工作的难度和集体的经验想得很多,然后自信地按他们自己的特定的取向前进——一点“花招”也没有!

正如一位取得显赫成功的百万富翁杰克·德兰德说的:“成功的秘密不是魔术——它只是看起来像魔术。那些认为它是魔术的人,将永远不会取得成功。”

#### 第一节 管理统御概念 ..... (2)

两位百万富翁的对话 ..... (2)

管理统御定义 ..... (4)

<input type="checkbox"/> 管理统御与管理 .....	( 6 )
<input type="checkbox"/> 管理统御者 .....	( 8 )
<input type="checkbox"/> 实践管理统御理论 .....	( 10 )
<b>第二节 管理统御风格 .....</b>	<b>( 12 )</b>
<input type="checkbox"/> 有效的管理统御 .....	( 12 )
<input type="checkbox"/> 可选择的管理统御方式 .....	( 15 )
<input type="checkbox"/> 运用不同的管理统御风格 .....	( 16 )
<input type="checkbox"/> 管理统御最终得到的报答 .....	( 18 )
<b>第三节 管理统御原则 .....</b>	<b>( 20 )</b>
<input type="checkbox"/> 为何称作一个过程? .....	( 20 )
<input type="checkbox"/> 管理统御原则说明什么 .....	( 21 )
<input type="checkbox"/> 将管理统御发挥到极致 .....	( 23 )
<b>第四节 管理统御方法 .....</b>	<b>( 26 )</b>
<input type="checkbox"/> 基本的管理统御方法 .....	( 26 )
<input type="checkbox"/> 阶段的管理统御方法 .....	( 27 )
<input type="checkbox"/> 特殊的管理统御方法 .....	( 30 )
<input type="checkbox"/> 管理统御方法的应用 .....	( 31 )

## 第二章 冲突管理

当许多人必须共同工作时,冲突是在所难免的。因此,少量的冲突可能是件好事。

处理冲突的必要性使管理统御者在寻求改变他们行事方法的途径。寻

求冲突的处理方法不仅能产生激励和变革,还能使人们更容易接受新的变革。在公司决策的过程中有意地引进一些冲突,可能会有好处。

当发生无休止的争吵和对抗时,管理统御者应该开始考虑他们自己工作的好坏。

<b>第一节 冲突概论</b> .....	(36)
<input type="checkbox"/> 冲突类型 .....	(36)
<input type="checkbox"/> 群体冲突 .....	(38)
<input type="checkbox"/> 个体冲突 .....	(43)
<input type="checkbox"/> 冲突是一种积极力量 .....	(46)
<b>第二节 解决冲突的格调</b> .....	(48)
<input type="checkbox"/> 团体冲突调节 .....	(48)
<input type="checkbox"/> 一张解决冲突的调查问卷 .....	(50)
<input type="checkbox"/> 解决冲突的心理功能 .....	(52)
<input type="checkbox"/> 综合性思考 .....	(57)
<b>第三节 解决冲突的方法</b> .....	(60)
<input type="checkbox"/> 玛利的成功在哪里 .....	(60)
<input type="checkbox"/> 促进法 .....	(64)
<input type="checkbox"/> 对抗法 .....	(65)
<input type="checkbox"/> 结构法 .....	(67)
<b>第四节 解决冲突的策略</b> .....	(70)
<input type="checkbox"/> 长远眼光与短视 .....	(70)
<input type="checkbox"/> 新日铁的冲突管理 .....	(74)

□学会管理统御 .....	(78)
---------------	------

## 第三章 统御战略

你应该明白,你和你的员工之间是平等的生命个体,从这个意义上说,你是毫无特权可言的。甚至你手中“赏罚”的权力,都必须是在员工认可的前提下,说到底是靠不住的,当员工炒你“鱿鱼”时,你会发现一切“赏罚”都会变得毫无用处。

那么,你用来体现自己的管理统御意图呢?

很多管理统御者都会不约而同地告诉我们同一个答案:威信。

管理统御者要树立威信,除利用权力,作出贡献,“没有别的选择”。

美国前总统里根在当州长时说过:“要么遵守纪律,要么滚蛋”。当有人告诉里根他曾说过这么一句粗鲁话时,他不但没有难堪,反而高兴地把这句话写下来,挂在办公室。里根的威望也一下子提高不少。

### 第一节 用权与立威 .....

□何以为威 .....	(84)
□关于威信的理论 .....	(86)
□用权与立威 .....	(88)
□权力的来源 .....	(90)
□赏罚与统御之道 .....	(93)

### 第二节 统御要求 .....

□管理统御者的责任 .....	(98)
□员工眼中的管理统御者 .....	(102)
□员工个性与统御方式 .....	(104)
□最佳方式是什么? .....	(105)

<b>第四节 盛田是如何统御他的索尼王朝的</b> .....	(107)
<input type="checkbox"/> 你天生就是管理统御者 .....	(107)
<input type="checkbox"/> 管理统御者的基本素质 .....	(109)
<input type="checkbox"/> 调动员工的积极性 .....	(113)
<input type="checkbox"/> 让每一个人都鞠躬尽瘁 .....	(118)

## 第四章 员工管理

你必须使你的员工相信你的目的是帮助他们做好工作或更好地享受工作,而不是要想法惩罚他们或找借口炒他们的鱿鱼。

对有不佳表现的员工来说,没有比说“打起精神,否则你就会失去工作”更具有伤害性的了。他们即使是没有感到情绪上来自上级的额外压力,也足以感到惶恐不安、满肚怨气的了。

你必须诚心诚意地帮助他们并说服他们信任你,有一种同情心作为基础,你还必须给予他们一次自助的机会。

<b>第一节 不佳表现的员工管理</b> .....	(122)
<input type="checkbox"/> 员工的不佳表现 .....	(122)
<input type="checkbox"/> 管理不佳表现的员工 .....	(124)
<input type="checkbox"/> 处理牢骚与不满 .....	(126)
<b>第二节 纪律的运用</b> .....	(129)
<input type="checkbox"/> 纪律的真正目的 .....	(129)
<input type="checkbox"/> 纪律的“烫炉原则” .....	(130)
<input type="checkbox"/> 纪律惩戒措施 .....	(131)



第三节 员工管理案例 .....	(132)
<input type="checkbox"/> 员工对威尔逊不满的原因 .....	(132)
<input type="checkbox"/> 唐·伍德为何被解雇 .....	(134)
<input type="checkbox"/> 该不该换掉冯·格雷奥拉 .....	(136)
<input type="checkbox"/> 克里斯为什么提前退休了 .....	(137)

## 团 队 协 作

### 第五章 团队理论

拿破仑曾说：“两个马木留克兵绝对能打赢3个法国兵；100个法国兵与100个马木留克兵则势均力敌；300个法国兵大都能胜300个马木留克兵；而1000个法国兵准能打败1500个马木留克兵。”

当一个团队致力于一个目标而努力时，需要每个员工使出最大的力量去完成自己分担的任务。个人的能力总是需要用集体的力量来补充的，个人的成绩在群体中将被进一步完善和扩大；个人的失误也会被群体所纠正。更主要的是，群体能发现任何个人无法发现的真理，解决个人无能为力的问题。

第一节 团队的引入 .....	(144)
<input type="checkbox"/> 群体效应 .....	(144)
<input type="checkbox"/> 推倒金字塔的启示 .....	(146)
<input type="checkbox"/> 团队时代的来临 .....	(150)

<b>第二节 组建团队</b> .....	(155)
<input type="checkbox"/> 一个建立管理团队的公司 .....	(155)
<input type="checkbox"/> 团队的组建 .....	(159)
<input type="checkbox"/> 建立一个专家组成的管理团队 .....	(165)
<b>第三节 团队与团体</b> .....	(168)
<input type="checkbox"/> 团体与团队的区别 .....	(168)
<input type="checkbox"/> 对团体与团队的思索 .....	(169)
<input type="checkbox"/> 团体动力的寻找 .....	(170)
<input type="checkbox"/> 关于团体的实用性思考 .....	(172)
<b>第四节 团队案例</b> .....	(176)
<input type="checkbox"/> 集体主义,团队精神 .....	(176)
<input type="checkbox"/> 以人为本,重视人性 .....	(178)
<input type="checkbox"/> “和”为基础,忠诚为先 .....	(180)
<input type="checkbox"/> 中庸之道,博采众长 .....	(182)

## 第六章 团队设计

团队结构犹如人体的骨架,由 206 块骨头组成的骨架对人体起支撑和保护作用,具有了骨架,消化、呼吸、循环等系统才能发挥正常生理功能。

团队结构是管理统御者有意识地设计的结构,团队能否顺利地达到目标,能否促进个人在实现目标过程中作出贡献,在很大程度上取决于这种结构的完善程度。

<b>第一节 团队结构</b> .....	(186)
<input type="checkbox"/> 团队结构的类型 .....	(186)
<input type="checkbox"/> 团队设计步骤 .....	(191)
<input type="checkbox"/> 管理统御者与团队设计 .....	(194)
<input type="checkbox"/> 杜邦公司的团队设计 .....	(200)
<b>第二节 伙伴关系</b> .....	(203)
<input type="checkbox"/> 建立新的伙伴关系 .....	(203)
<input type="checkbox"/> 员工参与的框架 .....	(205)
<input type="checkbox"/> 众人拾柴火焰高 .....	(208)
<b>第三节 沃尔－马特团队</b> .....	(212)
<input type="checkbox"/> 员工即伙伴 .....	(212)
<input type="checkbox"/> 将责任和职权下授 .....	(215)
<input type="checkbox"/> 成功的经营法则 .....	(217)
<input type="checkbox"/> 构建团队文化 .....	(219)

## 第七章 团队协作

你看蚂蚁的智力和人类相比,其间的差距何止万千,但是蚂蚁懂得发挥群体的力量,它们建立的群体王国也要令人类刮目相看。

团队协作具有强大的威力,能使各个本来分散的个人和具有不同能力、不同个性的人结合起来,携手作战,组织成一个有共同目标的、相互协调的整体。这一整体的能力并不是它的所属员工的能力的简单的算术和,而是一种不论在数量上还是在质量上都远远超出原有的员工的能力的新的力量。

<b>第一节 群体协作</b> .....	(224)
<input type="checkbox"/> 群体力量 .....	(224)
<input type="checkbox"/> 协作精神 .....	(227)
<input type="checkbox"/> 协作策略 .....	(229)
<input type="checkbox"/> 共识理念 .....	(231)
<b>第二节 团队沟通</b> .....	(234)
<input type="checkbox"/> 团队沟通理论 .....	(234)
<input type="checkbox"/> 做好员工思想工作的技巧 .....	(237)
<input type="checkbox"/> 管理统御要用“情感” .....	(241)
<input type="checkbox"/> 员工意见沟通制度 .....	(245)
<b>第三节 赢得人心</b> .....	(251)
<input type="checkbox"/> 展现美妙的远景 .....	(251)
<input type="checkbox"/> 创造欢愉的工作气氛 .....	(253)
<input type="checkbox"/> 使员工具有自豪感和满足感 .....	(256)
<input type="checkbox"/> 使员工兼顾工作与家庭 .....	(259)

## 第八章 团队管理

每天都有几百万的白领及专业人员上班,并拼命地工作,但他们不很清楚他们的工作目标,以及工作表现与奖励之间的关系。

不足为奇的是,根据研究所得,工作效率的平均值一直只维持在45%至50%之间。

解决这种情形的方法是奖励能达到特定的、可评估的目标的人,而不是奖励那些事事在场、看起来忙碌,以及似乎是专心工作或似乎是工作量过重的人。

<b>第一节 员工配备</b> .....	(264)
<input type="checkbox"/> 员工预测 .....	(264)
<input type="checkbox"/> 确定员工要求 .....	(265)
<input type="checkbox"/> 员工的选拔 .....	(267)
<input type="checkbox"/> 功能评价 .....	(270)
<b>第二节 员工工资</b> .....	(279)
<input type="checkbox"/> 浮动工资制 .....	(279)
<input type="checkbox"/> 计时工资制 .....	(280)
<input type="checkbox"/> 计件工资制 .....	(280)
<input type="checkbox"/> 奖励工资制 .....	(283)
<input type="checkbox"/> 结构工资制 .....	(285)
<b>第三节 绩效管理</b> .....	(288)
<input type="checkbox"/> 高效工作策略 .....	(288)
<input type="checkbox"/> 绩效评价 .....	(290)
<input type="checkbox"/> 绩效评价方法 .....	(292)
<input type="checkbox"/> 员工考核案例 .....	(296)

# 第一章

☆  
☆  
☆  
☆  
☆  
☆

人们追随别人主要是因为这样做感觉良好,因此,作为一个百万富翁,你的主要魅力就是如何使追随你的人感觉良好。而要做到这一点,最关键的就是如何使这些追随你的人士气高涨。一个士气高涨的人才能充满活力,团结向上,忘我工作,面对逆境泰然处之。最优秀的管理统御者都是对工作的难度和集体的经验想得很多,然后自信地按他们自己的特定的取向前进——一点“花招”也没有!正如一位取得显赫成功的百万富翁杰克·德兰德说的:“成功的秘密不是魔术——它只是看起来像魔术。那些认为它是魔术的人,将永远不会取得成功。”

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

# 管 理 统 御

☆ Commanding Management ☆ 管理统御

## 第一节 管理统御概念

### □两位百万富翁的对话

一个炎热的仲夏,百万富翁汉克在忙碌了一天之后,对另一位百万富翁戴维斯说:

“我真弄不明白,戴维斯!你的公司总是那么出色,生意兴隆,员工生机勃勃,你也显得那么轻松。我那么卖命,简直忙得团团转,但我公司的成绩却总是不如你的公司。”

发了一通牢骚与不满之后,汉克目光紧紧注视着戴维斯,期望从他那里找到答案。

在听了汉克的一番唠叨之后,戴维斯安慰说:

“实际上你过高估计了我的能力,我想在经商方面你不仅比我懂得多,而且你做得也更多。”

汉克显然对戴维斯的这一回答感到更加困惑,不禁追问道:

“那么,你是怎么做的呢?”

“这里也许有点诀窍。”

戴维斯答道:

“我和你惟一的差别是,我从不试图弄懂并去完成每一件事,我只是花时间去鼓励和帮助那些优秀的人去适应变化和 demand,尽力帮助他们发挥自己的潜力。我想这就是有这么多优秀的员工为我工作的原因。我发现,一旦给予他们机会和信任,他们都是了不

起的资源。当然,这需要进行有效的管理统御。”

沃克显然有些开窍了,马上检点自己的行为,后来发现还真是这样:

他工作越努力,他担负的责任就越多,而他的公司就越软弱,最后形成了一个恶性循环。公司越软弱,他的工作也就越努力和费劲。

这就是差别所在。

他并没有进行有效的管理统御,也并没有让他的员工成长起来。他发现他们好像不是很投入,对他的威信及他作出的决定有时也不满。

以上两位百万富翁的对话可能只是我们这个商业时代十分普通的一幕。如今,时代在改变着人们的观念,人人都想到商海一搏,成为自己命运的主宰,而且谁都想统御他人,管理他人。

但是,我们真正掌握管理统御了吗?

很明显,我们每个人都面对无穷的机遇,但同时也遇到严峻的挑战。由于世界变幻莫测,人们已不可能简简单单地得到将来走向事业成功所需要的一切。

对于许多人来说,由于这个世界已变得非常复杂,他们已难以适应这些变化。

美国一些管理咨询机构的研究表明,由于现在的从业者受教育程度的提高,他们要求从工作中得到的回报已不仅仅是一条死板的工资单了。

传统的管理与统御方式也不再适应现在的员工。他们忠于自己的职业,而不完全是所在的公司。所有这些都意味着人们不愿整天接受他人发号施令,而是需要切实可行的管理统御方式。

沃克斯曾见到一位小公司的厂长同另一位厂长谈起他属下的一件事。他的属下是一名推销人员,有一次竟然拍着口袋中的订货



合同单要挟他：

“你给我多少好处，我就把合同订下来；否则，我就不订这些合同。”

这位小公司的厂长真是一位无用的公司经营者，连属下的一名推销员都没办法，可见是失去了管理统御能力。

这样的管理统御者，应该努力学习、研究一下有关管理统御的理论和方法，而后在其所管理统御的公司中实践、探索、提高。

## □管理统御定义

银行家和经济学家路易斯·F·丹福思给出了一个简明的定义。

他认为，对一个成功的管理统御者有一个简单的定义：

1. 他知道他想往哪里走；
2. 他知道他怎样到达那里；
3. 他能够或者迫使或者劝说足够的人跟他一道走。

丹福思补充道：

“这适合历史上所有伟大的管理者，好的和坏的都有，如凯撒、华盛顿、列宁以及阿道夫·希特勒。”

有些学者已从不同角度试图给管理统御一词下定义。

国际电报电话业颇具传奇色彩的百万富翁哈罗德·吉宁说：

“它纯粹是主观的，很难下定义，基本上不可能客观地进行判断。”

只有部分学者的定义较为准确，他们对管理统御一词的解释是：

管理统御，名词。