
THE WISDOM OF THE BEST MANAGEMENT

顶尖管理智慧

全球最伟大管理者的3大智慧

Three Kinds of Wisdom of the Best Manager in the World

个人素质+用人艺术+管理手段

管理者的责任就是引导下属齐心协力，利用有限的资源去完成团体的目标，为组织和社会带来最大的成果。作为一名管理者，要想使自己的团队更富有战斗力，就要有一种高超的协调能力。一位领导被描绘成乐队指挥还是小丑，取决于他怎样管理别人。

[美] 比斯盖特·舒尔茨
赵丁/编译

地震出版社

顶尖管理智慧

全球最伟大管理者的 3 大智慧

赵 丁 编译

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶尖管理智慧：全球最伟大管理者的 3 大智慧/赵丁编译.

—北京：地震出版社，2002.6

ISBN 7-5028-2080-9

I. 顶… II. 赵… III. 企业管理—领导艺术

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033306 号

顶尖管理智慧

全球最伟大管理者的 3 大智慧

赵 丁 编译

责任编辑：吴 冰

责任校对：张晓梅

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

发行部：68423031 68467993

门市部：68467991

总编室：68462709 68423029

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

邮编：100081

传真：68423031

传真：68467972

传真：68467972

经销：全国各地新华书店

印刷：九州财鑫印刷有限公司

版 (印) 次：2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

开本：880×1230 1/32

字数：324 千字

印张：15

印数：00001—15000

书号：ISBN 7-5028-2080-9/Z·126 (2635)

定价：27.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前言

管理者的责任就是引导下属齐心协力，利用有限的资源去完成团体的目标，为集团和社会带来最大的效益。

技巧高超的音乐家、画家比比皆是，但能够运用这些技巧去创造真、善、美艺术的，才能成为伟大的艺术家。同样，拥有管理学专业知识的人比比皆是，但能够活用这些知识的人，才能成为杰出的管理者。竞争激烈的商业正如战场，管理者也正如战场上的将军！在竞争时代，管理者的能力、素质，决定着一个企业的兴衰成败。斯蒂芬·柯维指出：“一个经理人之所以有效率是因为他们做了某些特定的事情，而如果你也能把这些方法应用在个人的管理工作上，你也一样可以成为一个高效率的管理者。”

凡有作为的领导无不善用各种手段激发其下属的工作热情和斗志，为实现特定的领导目标而做出自己的贡献。

一个组织需要其领导来进行引导和激励。组织的调子通常是由其管理者人员来确定的。而企业是否成功则取决于管理者是向整个系统注入了力量和远见，还是由于其无能或疏忽而使组织处于停滞。

作为一位高明的领导，一定要处理好与下级的关系，对待下属要宽严有度，督促下属发挥最佳潜能，成功地完





成本单位的工作目标。企业内部的上下级关系往往是很微妙的，领导一定要充分地展示沟通的技巧，谨慎处理好这种关系。



松下幸之助说：“沟通一向是、现在是、将来依然是企业中的首要问题，作为管理者，你必须清楚地表达你对未来的要求和对结果的看法。”你可以买到一个人的体力，可是你买不到他的忠诚、热情和奉献精神。这些必须由你去赢得。

领导与下属之间，不只是进行着机械的命令传递和信号传递，而且还进行着各种复杂的知识传递、思想传递、感情传递。

现代社会，下属对领导不再是一味服从的奴仆，而是平等合作的伙伴，积极参与的助手。领导不能再依靠单纯的经济手段和行政命令来管理下属，必须运用多种科学手段和艺术方法来充分“显示”下属的自主性，进一步发挥下属的积极性和创造性。基辛格指出：“最好的管理者就是让大家感受不到他的存在，让他们觉得：这事是我们自己完成的！”赢得了下属的信赖，你的工作也就如鱼得水。反之，就会寸步难行。

管理手段决定着企业的成败。作为一名管理者，要使自己的团队更富有战斗力，就要有一种高超的协调能力。一位领导被描绘成乐队指挥还是小丑，取决于他怎样管理别人。

汤姆·彼得斯强调：“与其他任何行业相比，商业更是一个持续不断的应付未来的过程；是一种持续不断的深谋

远虑；是一种在远见卓识方面的本能实践。”

领导的全部管理工作就在于制定计划，科学决策并协调人力以最终实现目标。领导用权的过程，也就是运用智慧，施展才能的过程。

本书从个人素质、用人艺术和管理手段三个方面介绍了领导工作的技巧。内容通俗，实用性强。作为领导，如果能将书中的原则和实际工作有机地结合起来，一定能使自己的管理工作更加轻松有效。



前
言

目 录

第一篇 个人素质

通用电气公司董事长兼首席执行官杰克·
韦尔奇说：“经营者是企业的家长，企业经营
者的个人素质决定着企业的兴衰。”

第一章 提高素质，培养能力 (3)

培养良好的习惯，提高管理者必备的能力 (3)

学习成功管理者的共同特质，戒除不良的习惯 (16)

全面了解新时代管理者工作的性质和角色 (24)

努力培养创造性思维，强化创新意识 (31)

保持良好的情绪，善于营造理想的工作氛围 (37)

宽容是管理者的一项十分重要的心理品质 (41)

信心与信念是管理者成功的基础 (45)

特别的耐心是管理者成功的条件 (50)

顽强的意志是管理者成功的保障 (54)





高涨的热情是管理者成功的催化剂 (59)

全力以赴, 不断超越自我 (62)



·
·
·



目
录

第二章 时间运筹, 提高效率 (65)

现代管理者必须保持较高的工作效率 (65)

掌握零碎时间 (74)

让日常事务日记为你节约时间 (76)

提高工作效率比延长工作时间更有效 (79)

恰当地计划工作, 赢得更多的时间 (82)

合理设计工作秩序, 提高工作效率 (89)

从头至尾精心安排, 使会议更富有成效 (100)

第三章 正确决策, 把握机遇 (107)

提高预测的准确性 (107)

提高正确决策的能力 (112)

制定适宜的战略规划 (116)

提高把握时机的能力 (124)

掌握正确的思路, 做出准确的决策 (129)

第二篇 用人艺术

日本经营之神松下幸之助指出: “人才是企业成败的关键, 惟有顺其自然, 不凭自己的

好恶用人，容忍与自己个性不合的特殊人才，
并尽量发挥其优点，才能使事业蓬勃发展。”

第一章 大胆招聘，谨慎裁减 (141)

管理者必须把握用人的要领和原则 (141)

现代实用的招才渠道和手段 (147)

灵活把握选人标准，全面考察员工 (153)

选拔人才时应考虑的要素 (159)

让贤能的人替代庸才，保持员工队伍的精干

高效 (162)

千万不可盲目裁员 (167)

第二章 人尽其才，激发活力 (176)

知人善任，量才用人 (176)

通过激励调动下属的积极性 (186)

善用现代激励理论，调动员工的积极性 (190)

用金钱激发员工的工作热情 (195)

通过适当的激励把庸才变成天才 (201)

留住员工的心，从平时做起 (206)

尽量留住要跳槽的员工 (209)

慷慨地赞美下属就是最好的激励 (212)

第三章 加强沟通，消除隔阂 (219)

领导必须充分重视沟通的作用 (219)





优秀的企业管理者都注重积极与下属沟通	(222)
保持沟通渠道流畅, 避免隔离	(225)
跨越沟通障碍, 改善沟通效果	(230)
耐心倾听是进行有效沟通的基础	(246)
尽量使口头指示被正确地执行	(254)
正确对待下属的抱怨	(258)
接受下属的批评, 化解彼此之间的矛盾	(263)
采取有效的策略, 妥善解决员工间的冲突	(270)
掌握有效说服下属的技巧	(279)

第四章 加强培训, 促进成长

培训员工是最好的投资	(287)
培训是提高员工满意度的一条有效途径	(292)
对员工采取灵活多样的培训方式	(294)
培养下属的基本步骤和方法	(298)
让员工在工作实践中得到培养	(302)

第三篇 管理手段

美国著名管理学家彼得·杜拉克指出: “管理是任务, 管理是纪律, 管理也是艺术。管理者的眼光、奉献精神和管理手段决定着企业的兴衰成败。”

第一章 停止管理，学会领导 (311)

用引导代替对员工的管理 (311)

懂得如何管理别人，避免常犯错误 (314)

把员工当作最重要的财富，借鉴优秀的管理

原则 (318)

用优秀的企业文化管人 (322)

掌握组织管理艺术，充分调动员工的积极性和创

造性 (324)

重视员工，依靠优秀的管理原则取胜 (329)

实现目标管理，用“自我控制”代替“压制” ... (334)

施行软性管理，有效地提高管理工作效率 (336)

实行专业管理，给各个层次的员工更多的自

主权 (341)

有效指挥控制，让下属自主工作 (342)

适当安排工作，尽力发掘员工的潜力 (348)

大胆授权，灵活制约 (355)

制定灵活、可行的政策 (363)

说服员工，让他们真心支持你的改革 (365)

学习适应经济发展潮流的企业管理新思想 (369)

第二章 统率部属，树立权威 (376)

以身作则，当好下属的表率 (376)





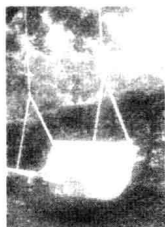
·
·
·



目
录

树立权威，赢得威信的技巧	(381)
加强和下属的联系，让下属成为你的知己	(388)
让下属自愿与你卓有成效地合作	(391)
掌握有效批评部属的技巧	(395)
用最好的方式提出批评	(398)
在需要严厉的时候，必须板起面孔	(406)
第三章 增强凝聚力，培养团队精神	(411)
设计合理的报酬制度，提高员工的满意度	(412)
建立完善的沟通制度和系统，增强凝聚力	(419)
用最简便的方法加强企业内部的沟通	(424)
重视内部公关，让员工“当家作主”	(433)
形成统一目标的“企业大家庭”	(436)
建立高效的企业团队	(445)
有效管理团队，带动并培育团队的活动	(448)
施行全员管理，更有效地发挥员工的潜能	(456)

第一篇



个人素质

通用电气公司董事长兼首席执行官
杰克·韦尔奇说：“经营者是企业的家长，
企业经营者的个人素质决定着企业的兴
衰。”

第一章

提高素质，培养能力

培养良好的习惯，
提高管理者必备的能力



1. 管理者应培养的习惯

习惯可以改变人的一生。虽然我们已经了解了许多提高自身素质的方法，但这些方法如果不能转变成自己的习惯，还是没有任何意义。

下面的五种习惯，是作为一名合格的管理者必备的习惯，这些习惯并不复杂，但功效却非常显著。如果你是一位管理者，或者你希望将来成为管理者，就应该从现在开始做起，努力培养这些习惯。

(1) 延长工作时间。许多人对这项习惯不屑一顾，认为只要自己在上班时提高效率，没有必要再加班加点。实际上，延长工作时间的习惯对管理者的确非常重要。

作为一名管理者，你不仅要将在本职业的事务性工作处



理得井井有条，还要应付其他突发事件，还要去思考部门及公司的管理及发展规划。有大量的事情不是在上班时间出现，也不是在上班时间可以解决的。这需要你根据公司的需要随时为公司工作。

上述种种情况，都需要你延长工作时间。根据不同的事情，超额工作的方式也有不同。如为了完成一个计划，可以在公司加班；为了理清管理思路，可以在周末看书和思考；为了获取信息，可以在业余时间与朋友们联络。总之，你所做的这一切，可以使你在公司更加称职，从而巩固你的地位。

(2) 始终表现你对公司及产品的兴趣和热爱。你应该利用任何一次机会，表现你对公司及其产品的兴趣和热爱，不论是在工作时间，还是在下班后；不论是对公司员工，还是对客户及朋友。

当你向别人传播你对公司的兴趣和热爱时，别人也会从你身上体会到你的自信及对公司的信心。没有人喜欢与悲观厌世的人打交道，同样，公司也不愿让对公司的发展悲观失望或无动于衷的人担任重要工作。

(3) 自愿承担艰巨的任务。公司的每个部门和每个岗位都有自己的职责，但总有一些突发事件无法明确地划分到哪个部门或个人，而这些事情往往还都是比较紧急或重要的。如果你是一名合格的管理者，就应该从维护公司利益的角度出发，积极去处理这些事情。

如果这是一件艰巨的任务，你就更应该主动去承担。不论事情成败与否，这种迎难而上的精神也会让大家对你产生认同。另外，承担艰巨的任务是锻炼你能力的难得的机会，长此以往，你的能力和经验会迅速提升。

在完成这些艰巨任务的过程中，你有时会感到很痛苦，但痛苦只会让你成熟。

(4) 在工作时间避免闲谈。可能你的工作效率很高，也可能你现在工作很累，需要放松，但你一定要注意，不要在工作时间做与工作无关的事情。这些事情中最常见的就是闲谈。

在公司并不是每个人都很清楚你当前的工作任务和工作效率，所以闲谈只能让人感觉你很懒散或很不重视工作。另外，闲谈也会影响他人的工作，引起别人的反感。

你也不要做其他与工作无关的事情，如听音乐、看报纸等。如果你没有事做，可以看看本专业的相关书籍，查找一下最新专业资料等。

总之，你必须让人感觉你在工作时间的每一分钟都是充实和高效的。

(5) 向有关部门提出部门或公司管理的问题和建议。作为一名管理者，你必须始终以管理者的眼光观察本部门所发生的事情，并及时将发现的问题归纳总结，向公司领导提出管理建议。

你的上级可能不会安排你做这些事情，但你的管理能力却是上级考核你的重要内容。你必须让别人感觉到，你始终关心着公司的发展。

除向上级提出管理建议之外，一些小的管理方法可以直接在部门内部实施。只要这些方法行之有效，提高了部门的工作效率，你的工作就会被肯定。

