

商海经文库



Business Classics

管理金钥

The Golden Key to Bosses



破解现代管理中老板常犯的98则错误 ·

刘守华 编著

中国计量出版社

管理金钥

——破解现代管理中老板常犯的 98 则错误

刘守华 编著

**GIVEN
KEY
TO
BOSSSES**

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理金钥/刘守华编著. - 北京:中国计量出版社,1997.8

ISBN 7-5026-0991-1

I.管… II.刘… III.企业管理-普及读物
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 16904 号

中国计量出版社出版

北京市和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

北京市社科印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850×1168 毫米 32 开本 印张 11 字数 220 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

*

印数 1—10000 定价:16.80 元

目 录

卷一 了解老板篇

1. 你称职吗 员工的测试 (3)
2. 成功老板的基本素质 (6)
3. 老板应该做的事情 (12)
4. 新任老板十忌 (16)

卷二 老板研究篇

5. 做老板 先做人 (23)
6. 表明自己的信念 (26)
7. 恰当表现自己的身份 (29)
8. 善于表露自己 (32)
9. 向自己挑战 (35)
10. 具备广泛的知识 (37)
11. 不断读书学习 (40)
12. 注重礼节 (42)

13. 显示自己的勇气	(45)
14. 保持机警灵敏	(48)
15. 先听再做	(51)
16. 言其所思 行其所言	(54)
17. 说到做到	(56)
18. 敢于承认错误	(58)
19. 放松自己	(61)
20. 家庭与工作同等重要	(64)
21. 度假	(67)
22. 决不妥协	(70)

管理技能

23. 运用普通常识	(75)
24. 制定明确的目标	(78)
25. 建立团队精神	(81)
26. 合理有效地分派工作	(87)
27. 知道如何划定界线	(94)
28. 明确自己的期望	(97)
29. 充满肯定	(100)
30. 快速前行	(103)
31. 积极主动	(106)

32. 善于解决难题	(109)
33. 减少文件	(111)
34. 切忌滥用术语	(114)
35. 慷慨大方	(117)
36. 学会有效忽略	(120)
37. 不要事必躬亲	(123)
38. 考虑一个底线	(125)
39. 让数字说明问题	(127)
40. 寻求新奇的想法	(130)
41. 不断创新	(133)
42. 独特创新	(136)
43. 消除偏袒	(138)
44. 公正合理	(140)
45. 公司原则与个人信念	(143)
46. 推销自己	(146)
47. 会见顾客 了解顾客	(149)
48. 向顾客展示一切	(152)

卷四 企业奖励

49. 奖励什么 得到什么	(157)
50. 什么该奖	(161)

51. 奖励稳妥解决而非仓促决定 (166)
52. 奖励冒险行事而非逃避风险 (171)
53. 奖励独有创见而非盲目顺从 (176)
54. 奖励果断行事而非顾虑重重 (184)
55. 奖励精明俐落而非手忙脚乱 (189)
56. 奖励办事简洁而非人为复杂 (195)
57. 奖励默默无闻而非叫嚷抱怨 (201)
58. 奖励注重质量而非一味求快 (207)
59. 奖励忠实专一而非心猿意马 (214)
60. 奖励同心协力而非背道而驰 (219)

卷五 员工促进

61. 如何招聘员工 (227)
62. 雇佣最好的员工 (233)
63. 帮助新人适应环境 (236)
64. 每个员工都是人 (240)
65. 员工管理与现代技术 (243)
66. 如何奖励员工 (246)
67. 付给员工合理的报酬 (254)
68. 为员工指明方向 (256)
69. 让员工明确重点 (259)

70. 让员工拥有自己的头脑	(261)
71. 让员工值得信赖	(264)
72. 培训员工	(267)
73. 为员工充电	(271)
74. 对员工充满期待	(274)
75. 让员工充满责任感	(276)
76. 对每个人充满兴趣	(279)
77. 与员工共同计划	(282)
78. 培养共同的兴趣	(285)
79. 接触员工	(288)
80. 让员工随时可以找到	(291)
81. 与员工保持适度距离	(293)
82. 故意离开员工	(296)
83. 及时作出反馈	(299)
84. 随时处理员工的不满	(301)
85. 解雇不称职的员工	(305)
86. 遵从员工	(308)
87. 宽容员工	(311)
88. 不要让员工下不了台	(314)
89. 容忍失误	(316)
90. 不要容忍不良行为	(319)

91. 征求员工意见	(321)
92. 鼓励员工争论	(323)
93. 敢于面对和正视问题	(326)
94. 弄清事实	(328)
95. 让每个员工都来推销	(331)
96. 善于说声“谢谢”	(334)
97. 称赞与鼓励	(337)
98. 对成功表示祝贺	(340)
后 记	(343)

了解老板

你称职吗？员工的测试

你是一个称职的老板吗？对于每个坐上这把交椅的人来说，他肯定会十分自信地回答：当然！但是，这一评判不应由你自己作出，而应由在你身边工作的同事来回答。下面这份测试是为你的员工准备的，让他们回答完这些问题，你便不难知道自己是否称职了！

以下问题是针对管理者的。作为一名管理者，他是否：

1. 对短期效益比长期利润更感兴趣？
2. 干事的人多而做出的事少？
3. 惩罚那些冒险未成者？
4. 以为公司所实施的工作方法就是唯一可行的？
5. 对那些刚刚雇佣的员工或威胁要离开公司的人付的报酬更高？

- 6.在加薪、提升、发放补贴时玩弄权势,或背后报复下属?
- 7.对那些耗资最多的下属或部门,财政经费增加最多,人员安排也最多?
- 8.由于受公司的制度、程序、形式等因素的限制,深感自己作出某一决定或改变十分困难?
- 9.无法让下属通力合作,因为每个人都只图自己出人头地?
- 10.极力要求下属忠于公司,而自己又经常解雇随意下属?
- 11.偏爱那些貌似忙碌者而忽视那些默默无闻者?
- 12.整天长时间工作或包里塞满公文带回家中?
- 13.期望你讲求工作质量却要求你在昨天就完成今天该做的工作?
- 14.从不记得你对的时候,也从未忘记你错的时候?
- 15.根本不明白自己的下属为何不热心投身于他们的工作?

以下问题是针对员工自己的。作为一名员工,你是否:

- 16.感到自己努力工作就如一个傻瓜,因为你的工作好坏与你的奖励没有什么关系或关系很小?
- 17.明知自己可以用更少的时间完成工作,但不愿去做,因为你害怕被误以为工作马虎而被解雇,或另外安排工作?
- 18.有许多有益于公司的好主意,但从不提出。因为你担

心可能没人愿意听你的;即使有人听取,对你自己也毫无益处?

19. 只有抱怨叫嚷才能得到你所需要的东西。因为正如机器一样,只有咯咯作响之处才被滴上润滑油。
20. 经常精疲力尽地回到家里,并感到自己整天浪费在一些毫无意义的会议、文书工作以及他人的打扰之上?

计分及结果:每一个“是”计一分。看看你的分数:

- 0-3 分 优秀而出色的老板! 衷心祝贺你!
- 4-6 分 良好,但还需更进一步努力。
- 7-9 分 情况不妙! 要引起注意。
- 10-20 分 很差! 必须从头学起。

0933992

成功老板的基本素质

你是否观察过一队忙碌而行的蚂蚁。它们似乎没有首领，无人指挥它们应该怎样去做，它们井然有序，各行其事。但如果我们将一群人扔进一个坑中，让他们一个个自己爬出来。即使他们爬得出来，也是相互阻碍，直至最后产生一名指挥者。“乔治，你趴下来！哈利，你跪到乔治的背上，贝尔，你再上去……”就这样他们才爬了出来。

人类不同于蚂蚁，他们是一种更为复杂的高级动物，每个人都有自己独特的思想，因此需要一个领导者来引导和指挥，以达到共同的目标。

我们无法用一个公式来表述出领导关系。领导是一门艺术、一种技巧、一种才能。有些人天生来具有，有些人学而得之，而有些人永远也摸不着边际，甚至有些人从没想到过去当什么领导。如果你是这种人，建议你放下这本书，把它送给自己

的朋友去看。

看看我们周围那些成功的领导者,他们似乎都具有以下共同的特征和素质:

领导者要保持忠诚——忠诚,就如金钱和情感一样。如果你想获得,必须自己首先付出。不要向员工发泄对公司的不满,对他们而言,你就代表着公司。如果你需要他们时,期望他们为你效力的话,就不要在员工面前对公司说三道四。

领导者要充满乐观——乐观的老板总是乐于听取他人的意见,因为他期望着好消息的到来。悲观的老板却总喜欢找各种借口或摆出一副对一切都胸有成竹的架势,因为他害怕听到不好的消息。乐观的老板认为员工很有帮助、富于创造力,悲观的老板则认为他们懒惰、讨厌、无用;乐观老板每天清晨起床,便充满热情、信心十足,悲观的老板则躺在床上,精神不振;乐观的老板热情欢迎员工提出建议,悲观的老板总是认为新的主意就意味着带来新的问题,认为可能毫无用处。

所以,毫不奇怪的是,乐观的老板步步高升,悲观的老板则寸步难移。

领导者热爱员工——这一点应该不言自明。老板的工作就是管理员工,如果他根本不喜欢自己的员工,那他如何成为一名成功的老板呢?

优秀的领导者总是对员工关怀备至。他们对别人所做的事情表现出真诚的兴趣,让员工充满信心,并对领导充满好

感。他们易于让员工接近,而不是远离办公室的大门。

最优秀的领导注重人性,因为他们深知自己不会比其他人更加完美。他们对自己的缺点从不讳言,这样他们就能更充分地理解他人的缺点。

领导者应鼓舞人心——仅仅是愿意抛头露面,站在众人之前指手划脚,这并不能表明领导者的勇气。领导者应当不断尝试新的方法,因为事情总可以比过去做得更好。领导者从不说“我们不会那样去做”。如果领导让某人去试做某一事情而未获成功,他不会对做事者失去信任,也不会乱加指责。因为他明白:如果不让员工重振精神,再度尝试又怎会获得成功呢?

领导者要纵观全局——领导者从不会说:“这不关我的事。”如果你突遭不测时需要下属投身为你解忧,那你必须先让他们知道,在他们需要你的时候,你总是乐意帮助他们。如果员工除了完成他们所认为的份内事情,对其他任何事情都拒绝去做,那可以断定,你的公司就陷入困境之中了。

领导者要坚决果断——领导者要时常做出各种决定,而作出这些决定都是需要勇气的。当信息完全准确时,领导者易于作出正确的决定。但当信息难以得到时,你简直就无法作出决定。真正考验你的时候到了!遇事临头,你必须作出一个决定。犹豫不决、优柔寡断,这些都明显表明一位老板内心的恐惧与害怕。没有人会尊敬或跟随一位胆小害怕的领