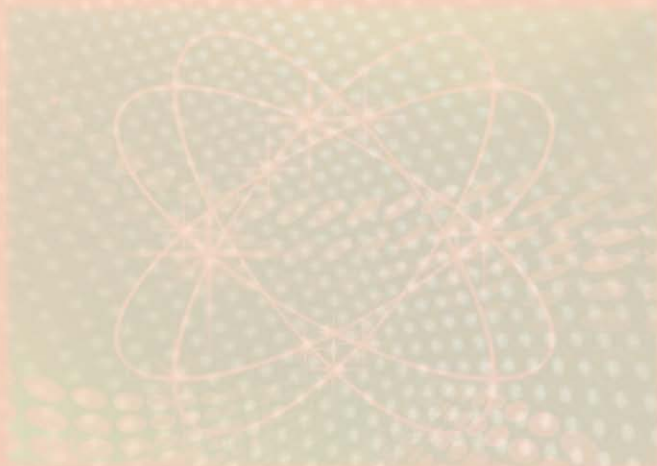


人生成长奠基石丛书

高效能人士的管理法则

刘文清 编著



延边人民出版社

人生成长奠基石丛书

高效能人士的管理法则

刘文清 编著

延边人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人生成长奠基石丛书 / 刘文清 编著. —延吉: 延边人民出版社

2004. 12(2010. 6 重印)

ISBN 978-7-80698-345-4

I. 人… II. ①刘… III. 成功心理学-通俗读物

IV. B848. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 119226 号

人生成长奠基石丛书

责任编辑: 崔承范

责任校对: 李宏出版: 延边人民出版社

(吉林省延吉市友谊路 363 号, <http://www.ybcbs.com>)

印刷: 河北三河市华东印刷厂

发行: 延边人民出版社

开本: 850×11681 / 32 印张: 180 字数: 3600 千字

标准书号: ISBN 978-7-80698-345-4

版次: 2010 年 6 月第 2 版 2010 年 6 月第 2 次印刷

定价: 594. 00 元(全三十册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

目 录

| | |
|--------------------------|-----------|
| 第一章 简洁才能高效 | 1 |
| 像甲壳虫那样看东西 | 1 |
| 你复杂，事情就复杂 | 3 |
| 切除不良机构 | 12 |
| 以大为美 | 15 |
| 创造良好环境 | 19 |
| 第二章 管理是一门艺术 | 28 |
| 管人的目的是用人 | 28 |
| 提高自身的素质 | 29 |
| 让下属信服的法宝 | 31 |
| 挑选接班人的步骤 | 33 |
| 观察下属能否胜任工作 | 34 |
| 选择合适的管理策略 | 36 |
| 解雇员工时态度要和蔼 | 37 |
| 管理者要有敢闯的气魄 | 38 |
| 用智慧来管理员工 | 40 |
| 获得员工支持的方法 | 41 |
| 制服竞争对手的方法 | 44 |
| 引用名人的话 | 46 |
| 掩饰自己的锋芒 | 46 |
| 顺其自然的领导方法 | 47 |
| 该放手时就放手 | 49 |
| 领导只考虑重大的问题 | 50 |
| 把爱融入工作中 | 51 |
| 满足员工的需要 | 52 |
| 坦诚的赞美能激励员工 | 53 |
| 让部下尽心供职的秘诀 | 55 |
| 开放管理手段能实现目标 | 57 |
| 提高管理的效率 | 59 |
| 第三章 走出管理的误区 | 61 |
| 沙场常练兵 | 61 |
| 慎重合并重组 | 69 |

| | |
|-------------------|----|
| 部属与老板到底有多远..... | 76 |
| 数字不是会唱歌的音符..... | 83 |
| 提高的研究的成效..... | 88 |
| 当官仅靠权力是不够的..... | 92 |
| 只作演员的领导不是好领导..... | 93 |
| 不能丢了“传家宝”..... | 94 |
| 上级言行“五不要”..... | 96 |
| 改掉不良习惯的原则..... | 98 |

第一章 简洁才能高效

像甲壳虫那样看东西

甲壳类、昆虫类及其他少数节肢动物的视觉器，一般只有一对。每一复眼由少数或多数“个眼”组成。

顾客——竞争者——配销渠道——连锁——电脑化的组合运用，使得企业的经营环境变化多端，也充满了商机与风险。管理者们要有鲜活弹性的策略思维，以“复眼”来侦测各方的动态和强度。

五维现代企管

自从冷战结束以来，市场的争夺战、对竞争优势的追求风起云涌，成为新时代的焦点。

在过去，企业关心的焦点是了解顾客的需求，只要将目标市场的客户照顾好，问题就不大。然而，随着消费者收入的提高，消费者的需求空间也呈多样化，很多人不想和别人一样，想追求自我满足与个性的实现。这时，有办法满足特定对象的竞争者就加入角逐。随着企业关注的焦点由顾客转向竞争企业经营的策略空间扩大了很多，企业间的游戏规则也不再一成不变。

也因竞争者众多，游戏规则一再受到挑战，使得经营的自主性受到许多干扰，结果，竞争者不再只限于本业，异业也常加入竞争的行列。在过去，电脑资讯业、通讯业及消费电子业本来壁垒分明，各不相干，但现在由于竞争与商机的出现，它们之间已经变成整合经营。

单有顾客与竞争者已让企业够忙碌了，企业必须眼观六路、耳听八方。随着掌握销售渠道变得日益重要与物流配送技术的改良与精进，企业再也不能不注意配销渠道的动态。

上述发展已呈现时代趋势，又因成长策略的运用，连锁经营异军突起。由于配销渠道的不断扩充和企业水平发展策略相结合，结果有了厂店兼具的需求。加上企业为扩大采购优势，不断在各地设立服务站或销售据点，产生了产销合一的优势。

最后，电脑的普及以及运用，使电脑本身成为产业与管理工具的组合。

从顾客——竞争者——配销渠道——连锁——电脑化的组合运用，使得企业的经营环境变化多端，也充满了商机与风险。从台湾企业的发展来看，传统的劳动密集型行业，如纺织成衣、自行车、塑料制品以及高科技的电子资讯产品等均由传统的对外贸易转型为对外投资，产销活动空间也不再局限于本地，而是组合运用世界各地的优势资源，如增加东南亚与大陆的生产据点，并到欧美设立销售据点或建立全球运筹系统，这样经营空间势必要扩大。任何产业为求生存发展，都要走向区域化经营。

六路复眼招式

这种扩及海内外的经营，内涵的广度、深度与往昔不可同日而语，在此状况下，企业应如何变革调正呢？

首先，企业经营者要有鲜活弹性的策略思维。既然变动来自各方，就要以“复眼”来侦测各方的动态和强度。过去，企业习惯于分析个别事件，并以“非白即黑”的二分法做策略选择，顶多是增加较多的选择题加以回应，如今面对十倍速时代，更要有望远镜、放大镜与显微镜等三镜的复眼观，不须设前提，也不做狂妄的价值认定，以资讯的多寡和正确与否作为决断的依据。

其次，企业管理应扩展延伸为复合化管理。有许多描述这种现象的复合词，例如：强调产品服务组合，产销合一的视野，或是以既竞

争又合作的竞合取代竞争、全球视野与结合地缘的管理以及配销渠道的连锁化管理。当然，复合化管理要逐段逐步提升，结合异业的力量，才会有与异业结合的策略联盟出现。

第三，企业内部也要有双轨式管理。由于专案管理的需求不断出现，企业才有矩阵组织(MatrixOrganizadon)的出现。譬如在正常的研发外，还应有特别的专案研发设计，正常的管理为处理已定型的业务，来自各方的挑战与商机则必须另设特别基金与专人来处理，企业可以对内与对外分别设置征求计划与构想的专案小组，向员工与大众购买创意、知识及投入热情，以拓展企业的发展空间。

第四，对企业员工的再教育应予以制度化。既然“变”已成常态，员工必须时常学习，才能有鲜活弹性的思维，才能用“复眼”看待这个多元化的变动社会，才会有“复心”来寻找新的商机。

第五，企业要肯定多种价值的重要性。过去企业重视品质的价值，未来，要更加重视人性化管理的价值。同时对产品附加价值的质价与智价给予更多的奖励和肯定，且对快速反应的时间价值给予实质的量化管理。

最后，企业除强化人性化的情商之外，应更加重视内部员工智商的开发与创造力的培养和使用。换言之，惟有重视员工能力的开发、人性价值的相处艺术及创新气候的培养，才有鲜活弹性思维的环境。如此，复眼式管理模式才能持续发展与生根。

你复杂，事情就复杂

面对桌子上堆积如山的公案，我们只要掂量一下哪件才是最重要的，然后从它先做起，那么，我们的管理工作也就不那么复杂。这个道理我不说你也明白。

肚子再饿，饭也要一口口吃

如果说有效性有什么“秘诀”的话，那就是集中精神做好一件事。有成效的管理者总是集中精神做好一件事，而且首先将重要的事情做好。

集中精神做好一件事，这是由管理者的职位及人的特性所决定的。这样做的理由有如下几点：

1. 管理者要做的重要贡献很多，而可利用的时间相对来讲又比较少。因此，我们对管理者要作的贡献进行了分析，结果表明：重要的任务出奇地多，相反，管理者能真正用在工作上，以作出真正贡献的时间却出奇地少。不管一个管理者将自己的时间处理得多么好，但大部分时间仍然不属于他自己。因此，他们总感到时间不够用。

2. 管理者越是专心于更高的贡献，他就越需要一整段连续的比较长的时间。管理者越要克服自己的忙乱而做出成果，他就越需要作出持续的努力，而且需要相当长的一段时间才能产生成果。即使想用半天或两个星期的时间来进行真正的生产性工作，那也需要自我克制和以坚决的态度来抵制某些时间的浪费。

3. 一个管理者越想在工作中发挥自己的长处，就越觉得有必要集中精力在重要的机会上面。这是获得成果的惟一途径。

我们都有这样的体会，即使专心致志，也很难一次真正做好一件事，要一次做好两件事就更不用说了。人确实能够做意想不到的许多事情，就像是“多功能的工具”一样。但是，要有效地利用人类的这种才能，最好的方法却是将个人的各种各样的才能集中在一项任务上。这也就是一种集中才能的方法。按照这种方法，所有的才能都集中在“成功”这一个目标上。

让我们正确地考虑一下杂技团里双手空中抛球的节目。如果这个杂技演员只能表演十分钟，那么他再表演长些时间的话，所有的球都会掉到地上。

当然，人有各种各样的工作方法。有些人确实能够同时做两种工作，但这只表示他能够对两种工作交替分配一整段连续时间而已。能够同时把三件工作做得很出色的人，在这个世界恐怕是找不到的。

当然，莫扎特就是这样的一个人物。他能够同时写几首曲子，而且都是杰作。但这却是我们所知道的惟一例外。而像巴哈、韩德尔、海顿、威尔第等第一流多产作曲家，也只能在同一时间内专心于一支曲子。他们在未完成一支曲之前，不会开始另一支曲的创作。除非第一支曲子的创作中途停止而锁在抽屉里不再进行时，才在一支曲子未完成时创作第二支曲子。对一般的管理者来说，更不可能像莫扎特那样同时做几件事。因为管理者面对着众多要完成的工作，所以他才特别需要集中精神，惟有集中精神，才会很快地将工作做好。一个人越能集中他的时间、精力和资源，他所能完成的工作就会越多。

在我所认识的企业主管中，现已退休的某医药公司总裁所做的工作，比任何一个主管都多。在他初接任时，这个公司规模还很小，而且业务也只限于国内，当他工作了 11 年而退休时，这个公司已经成为世界性的大公司了。

他在接任总裁职位的头几年中，把精力集中在确定发展方向、推动研究计划和搜罗人才方面。这个公司在研究发展方向方面从来不会领先，即使追随别人也很吃力。而他自己又不是科学家。但他知道，这个公司必须停止追随别人五年前所做的事，他必须当机立断，确定自己的方向。结果，不到五年，这个公司就在两个主要领域内居于领先地位。接着，他又转而建立跨国公司，这是在原来瑞士的医药公司

在世界居领导地位若干年之后的事。在仔细地分析了世界上的药物消费趋势之后，他得出结论，当时的健康保险及政府的医疗服务将会刺激对药物的需求。为了配合某一个国家健康服务制度的发展，他一开始就以较大的规模打进这个国家的市场。这是公司的新市场，但并不会因此而排挤其他公司。

在他任期内的最后 5 年中，他又集中精神制订策略以适应现代健康福利制度的特点。这项制度很快就成为一项“公共事业”，在这样一种制度中，医生处方，政府机构和社会福利团体(如美国的蓝十字会)为患者支付药费。现在要断定他的策略能否成功尚为时过早，因为这策略仅在他退休前不久，在 1965 年才完成。但是，就我所知，他的公司是惟一考虑到策略、价格、市场、世界范围、企业关系等的一个有远见的大公司。

但是，在他的任期内能够做好一件诸如此类的伟大工作，这对任何一个管理者来说，已经是非同凡响的了，然而他却做了三件：建立起强有力的公司；为公司充实人才；把公司发展成世界规模的大公司。他之所以有如此成就，是由于他能一心一意地、集中精神地每次做好一件事。

一个人为什么能够做出这样多的大事，而且是这样明显困难的大事呢？其“秘诀”就是：在同一时间内，只集中精力于某一件事。而其结果，他们所用的时间远比别人为少。

一事无成的人看起来很轻松，实际上却工作得很吃力。

第一，他们过低估计做完一件工作所需要的时间。他们总以为任何事情都一定是顺顺利利的，而实际上并没有什么事情可以轻而易举地做好。意料不到的事情总是要发生的。“意料之外”者，本应该在我们的“意料之中”，一旦出现意料不到的事情，它就不是令人愉快

的事情了。所以，有成效的管理者对时间需求的预计应该留有余地，而不可不足。

第二，一般的管理者总是喜欢赶工，而赶工的结果却总是欲速则不达。有成效的管理者不愿意进行这种赛跑。他们总是按部就班，但却稳健地前进。

第三，一般的管理者总想一下子就同时做完几件事。因此，在他们的计划中，往往没有完成某件工作所需要的最低限度的整段时间。假如其中某件事出了问题，整个计划都会落空。

有成效的管理者明明知道百废待举，但他们仍然集中自己的时间和精力，以及整个机构的时间和精力，以便一件事一件事地，分轻重缓急去做好。

不让昨天影响今天

管理者要集中精力做好一件事，一条原则是不让“昨天”影响“今天”，将不再具有生产性的“昨天”甩掉。有成效的管理者常常定期地检查自己的工作计划和同事的工作计划，并且提出问题：“如果我们还没有做这件工作，现在是否愿意开始做这件工作？”除非答案是绝对肯定的“是”，否则他们就会迅速地将这项活动取消。最低限度，他们肯定不会对没有生产性的“过去”进行资源投资。对于已经投进“昨天”的资源，特别是宝贵的人才资源，他们会立即抽出来，放在明天的工作上。

不管管理者愿意与否，他们总是不可能完全摆脱过去的。这是无可奈何的事情。今天发生的事情常常是昨天所作的决策和行动的结果。不管一个人的位置和头衔怎样，都难以预料将来的事情。不管昨天的决策和行动是怎样的勇敢和明智，它们都不可避免地会形成今天的困难、危机和愚昧。把今天的资源投向明天，正是管理者的职责。这就

意味着，管理者注定要花费他的时间、精力和才智，来修补或跳出昨天的决策和行动。不管昨天的决策和行动是由他自己做还是他的前任做的，他都必须修补和抛开。他花在这方面的时间，要比花在其他方面的时间要多。

但是，最低限度我们能够减少昨天留下来的、而现在已经不再能产生成果的那些工作。

人们遭到了失败，要改正也不是很困难的，因为人们能够总结经验，吸取教训。但是，昨天的成功，却将产生深远的影响。这种影响远远超出成功的有效期以外。尤其危险的是，一些工作由于某种理由是没有生产性的，但却非做不可。这些工作好像成了“自我表现的投资”，以及变成神圣的了。除非是无情地将这些吸血鬼删去，否则它们将会吸干机构的血液。恰恰正是那种最有才干的管理者，才最容易将时间花费在这种无益的企图中，以期在“自我表现的投资”中获得成功，并且还认为是“值得”的。

任何机构都极易染上这种病症。而这种病症在政府部门中特别流行。政府机构同其他机构一样，其计划和活动都易于“老化”。这些病症不仅会长久地拖延下去，而且会演变成为规章制度。而一旦成为规章制度，它们就有了合法的发言人了。

在 1914 年之前，美国政府机构的规模还很小，对社会生活的影响也还有限的时候，这样的病症还不致于很危险。但如果今天的政府还像过去那样把精力和资源耗费在昨天的病症上，那么它就会受不了了。但是，今天的美国联邦政府中至少还有半数的机构，或者是拘泥于一些根本不再需要的法规(例如州际商业委员会，它原来是为保护公众免受私营铁路公司的垄断而设立的，但是私营铁路公司的垄断已经消失)，或者只是为了满足政治家的私愿，而实际上却毫无成果。

为了有成效的行政管理，现在美国政府急需一条新的原则。这条原则应该规定，政府的每项活动、每个机构、每项法令，都只能保留一定年限，而过了这个规定年限时就应自动失效。至少也应该在仔细研究了它们存在的价值、成果和贡献之后，再通过新的立法来延长其有效期。

约翰逊总统在 1965 年至 1966 年间，曾经下令对所有政府机构及其计划进行一次研究。他采用的是麦克纳马拉的“计划检查”法，这种方法使美国国防部摆脱了过时的和无效的计划。这是一个好的开始，而且确实是非常重要的一步。但是，有一种传统观念认为，一个过去的计划如果没有证明是无用的话，这个计划就应该继续保留下去，这样一来恐怕这项研究就难以产生成果。新的观念应该是这样，除非旧的计划业已证明是有活力和需要的，否则都应该尽快弃置不用。不然的话，政府名目繁多的规章、法规及文牍固然会不断地窒息整个社会，政府本身也会因臃肿而窒息。

政府机构固然容易受到上述病症的感染，其他机构也不能免疫。具有讽刺意味的是，那些大声疾呼地责备政府官僚主义的大企业家，实际上在他自己的企业中，也在鼓励这种类似“管制”的增长。这种“管制”实际上也不能管制任何事情，不能控制不断增加的所谓研究。而这些研究其实是为了掩饰自己的缺乏果断；是为了表示自己有着各种各样的研究机构和有各种关系；是为了沉湎于昨天的过时产品，而使将来有可能成功的产品遭到扼杀。而那些大声疾呼地痛骂大企业惊人浪费的学者，也可能正在为了将过时的学科列为必修课程，而在会议上红耳赤地争辩着。

那些希望自己和机构都有成效的管理者，必然会不断检查所有方案、活动和任务。他会这样问自己：“这项工作现在还值得继续做

吗？”如果答案是否定的，他会立刻摆脱，并且将时间和精力集中到别的工作上，而如果将这些工作做好的话，就能使他自己更有成效，又能促使他的机构更有成绩。

尤其重要的是，有成效的管理者在开展新的业务之前，必会先行删除原有的业务。这是确保机构“重量管制”所需要的。如果没有这种“重量管制”，机构就会变得庞大、涣散和难于管理。社会机构必须保持“清瘦”，保持适当的“体形”。

每个管理者都知道，万事起头难，没有什么新的工作是容易的，而且总会遇到困难。所以，除非管理者有了预防措施，事先将应急手段放置在新的努力中，以使新的工作在困难中摆脱出来，否则在新的工作一开始时就应该放弃。使新工作摆脱困难的有效办法，就是请最有才干的人来主持。但是最有才干的人总是很忙碌的。除非是减轻他们的已经太沉重的负荷，否则实在很难期望他们再担负新的任务。

要雇新人来做新工作的应急方法太冒险。我们通常雇用新人来扩展已经建立起来、并且已经管理得很顺利的业务。而对于某些新的工作，我们应该责成经考验证明有能力的人来担任。说实在的，每兴办一项新的业务，都是一次赌注，如果再雇用一个人来负责，就等于在原来的赌注上又增加新的赌注了。我们都见到过，有不少人在别的地方表现得像天才般的出色，但在这里开始工作若干月之后就遭到了失败。这类教训应该记取。

当然，一个机构需要常常加入一些新人，以带进新的观点。如果一个机构只从其内部提升人员，就会造成近亲繁殖而最终导致无法延续其生命。但是在一些重要的职位，比如新业务的领导或高层管理者等职位，要尽可能不用新调来的人担任，以免冒太大的风险。我们可

以将新调进来的人安排担任高层领导的副职，或负责一些已有成规和已有明确了解的业务。

“推陈”是“出新”的惟一方法。任何机构都不缺乏新的创意，“创新”不是我们的存在问题。问题是没有几个机构能够坚持推行他们的创新主意，机构中在为昨天的任务而忙忙碌碌。只要坚持对所有方案和业务进行测试，以便将那些已被证明是没有生产性的抛掉，那么即使是最墨守成规的官僚机构，也会在工作中刺激起创造性来。

杜邦化学公司比世界上其他大化学公司经营得出色，原因就是杜邦公司能够毅然抛弃开始走下坡路的产品或生产流程。这家公司从来不会把难得的人才和资金，用在保护过去的陈旧东西上。但是，大部分其他公司却以不同的原则来经营。他们振振有词：“一家有效率的老企业总是会有市场的。”“我们是靠这种产品起家的，我们有责任在市场上维持它。”他们虽然也常常派人参加各种有关创造力的研讨会，但他们却始终找不出新产品来。而杜邦化学公司却天天忙于生产和推出新产品。

所有企业，毫无例外地都需要“推陈出新”，这是放之四海而皆准的原则。如果美国还在沿用 1825 年的交通管理制度的话，我们就有理由肯定，现在美国还会有国营的驿站马车，还会有大笔的经费补助，而且还会有“保存马车”的荒谬的研究方案。比如在通讯这种技术性很强的企业中，它的前途依赖于更先进和更突出的技术。贝尔研究所就是由于这种见解而产生的。当然，它绝不是企业界设立的第一个研究所。当时，贝尔公司的现状是已有着高利润和好的成效，但是该研究所却有意将这个现状看成是陈旧的，这在世界上还是第一个如此有魄力的研究所。

在第一次世界大战期间，当贝尔研究所正式成立时，它确是企业界中令人惊奇的创举。即使是在今天，也没有几个企业家会理解：研究所原应是生产性的，但却变成“破坏者”，是“今天”的敌人，是为了创造一个不同的“明天”。大多数研究机构的研究，都是以“防御性研究”为目标的，都是企图保存今天的现状。但是，贝尔研究所从一开始就不承担防御性研究。

事实证明贝尔研究所的观念是正确的。贝尔研究所第一个发展电话通讯技术，使整个北美大陆成为第一个拥有自动交换台的电话通讯网，后来更进入到连贝尔本人当时也梦想不到的新领域中。例如，电视节目的转播和电脑资料的传送，都是近几年最迅速成长的通讯技术领域，此外，还有通讯卫星等等。使这些传播系统成为现实的一些科学和技术，例如数学信息理论、晶体管的新产品和新方法、以至电脑逻辑及设计等等，大部分都是由贝尔研究所开创的。

切除不良机构

我们知道，盲肠对高等动物来说是必不可少的。但对我们人类而言却是多余的，但是进化并没让我们彻底去掉这一对我们来说已经毫无效用(甚或添乱)的玩艺儿。于是我们大多数人就忽视了它的存在，直到有一天它在腹中作痛时，我们才突然想到它。

同样，在这个年代，关于管理者工作的各个方面的书和论文多如牛毛，而对“有效性”的关注为什么却有如凤毛麟角呢？是因为它是我们机构中不痛的盲肠吗？

造成这种疏忽的一个原因是，有效性是一个机构内的管理者的特殊技能，但是直到最近，这类具有“有效性”的工作者却仍然极为缺乏。