

一个智慧故事
一个管理谋略

掌权



你，不懂管理，没问题，**掌权**真心关注你，本书使你学到
在用人、管人、做人的**管人其实很容易**
绝妙智慧，你可以学习到处理问题和矛盾的超高手段，并且
用领导的艺术手腕把握未来。
段海春◎编著

掌权

管人其实很容易

段海春◎编著

中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

掌权：管人其实很容易 / 段海春编著. —北京：
中国文联出版社，2005.5

ISBN 7-5059-4979-9

I. 掌… II. 段… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040128 号

书 名	掌权——管人其实很容易
编 著	段海春
出 版	中国文联出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389152)
地 址	北京农展馆南里 10 号(100026)
经 销	全国新华书店
责任编辑	周完淳
责任校对	陈 静
责任印制	周完淳 李寒江
印 刷	中国文联印刷厂
开 本	640×960 1/16
印 张	15
插 页	2 页
版 次	2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5059-4979-9
定 价	24.00 元

您若想详细了解我社的出版物

请登陆我们出版社的网站<http://www.cflacp.com>

你管谁？谁服你？老鼠预言家，像兔子一样生存，
蜘蛛结网的艺术，找同一条船上的人，选好第一根栅栏木，
看见的未必是真的。



前 **FOREWORD** 言

管理学的枯燥性是众所周知的，因为它自诞生以来一直伴随着概念的更迭。从资本主义兴起到科学管理前的早期管理思想，到“泰勒制”科学管理时代，到20世纪50年代初期的社会人时代，再到80年代具有广泛影响的企业文化时代，再到现在的知识管理、全球化管理、虚拟管理、创新管理，每一个阶段都会先由高端的理论演绎，然后慢慢被解析、稀释，最后应用到实践中。

正因为管理学的这个特点，对于大多数人来说，学习管理学还是很吃力的。

但事实又告诉我们，管理既是一门值得研究的科学，也是一门值得欣赏的艺术。管理有它的基本概念、原则、方法和艺术，但这种理论、原则、方法和艺术，必须结合每个企业的实际情况来运用。没有哪种管理模式能适用所有的部门和企业，也没有哪一种固定的管理模式能保证一个企业永远成功。正如有的管理学者所说的，管理在任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程，所以，管理方法要通俗化，要深入浅出，要讲究艺术。

这几年,有关管理学的专著在我国市场上可谓层出不穷,有从国外引进的,也有本土生产的;有让人读来耳目一新的,也有内容好看不好用的。书市上热销的大都是西式管理理论,比如彼得·德鲁克的管理学、西格玛管理法等等。然而大多数读者更喜欢在一种轻松、愉快的氛围中得到知识的熏陶。

这就是本书的特色所在——把艰深晦涩的管理学知识通过一个个有趣的管理小故事点出来,通俗易懂、深入浅出。能够从故事的视角对管理学进行解读,这已经成为一种趋势。

通俗管理和理论管理的最大区别在于:通俗管理以人为本,更讲究人情味和人性;而理论管理则稍显生硬,更讲究规范和秩序。

从读者的角度来讲,图书的阅读兴趣是第一位的。



目 录

CONTENTS

第一章 预则立不预则废

第一节 做个好的侦察兵 / 3

懒蚂蚁的眼光 / 3

来一场情报战 / 4

老鼠预言家 / 6

狗如何变成狼 / 8

第二节 瞄准靶心打靶 / 10

刘备的失误 / 10

“一枚子弹”的优势 / 12

简单口味与多种口味 / 13

像兔子一样生存 / 15

第三节 “一槌”才能“定音” / 16

生鱼片是这样卖的 / 16

战略应该像猴子 / 18

林肯的魄力 / 19

蜘蛛结网的艺术 / 21

第二章 一拎一大把

第一节 “团队”的内涵 / 25

“团队”≠“群体” / 25



目 录

- 恩威并施 / 102
- 伯乐的反思 / 104

第四章 领导力游戏

第一节 打铁也要自身硬 / 109

- IQ 与 EQ / 109
- 第一名的痛苦 / 111
- 大局为重 / 113
- 卧薪尝胆 / 116
- 调节自己的情绪 / 117
- EQ 的作用 / 119

第二节 高 EQ 的人如此工作 / 123

- 先来肯定自己 / 123
- 不了了之 / 125
- 有肩膀又担当 / 133
- 报告进度 / 138
- 学习型组织 / 139
- 不要在同一地点摔倒两次 / 146
- 避开怨言的缠绕 / 149
- 精益求精 / 152
- 诚信天下 / 154

第三节 沟通的意义 / 160

- 沟通是最重要的事 / 160
- 沟通的前提 / 163
- 试试开诚布公 / 165
- 欣赏的价值 / 167

第四节 给他动力 / 169

- 尊重每一个人 / 169
- 我们需要鼓励 / 173
- 为荣誉而战 / 175





特别任务 / 179

十五招让他斗志昂扬 / 182

第五节 团队如家 / 185

寻找归宿感 / 185

团队的杠杆 / 189

第五章 纳入控制的玄机

第一节 一切纳入掌中 / 193

最佳控制 / 193

做好现场控制 / 195

马后炮 / 197

第二节 靶心的位置 / 201

靶子理论 / 201

目标要明确 / 203

选对方法 / 205

刺猬的大事 / 209

第三节 控制的方法 / 211

适时原则 / 211

动物园的后门 / 214

弹性标准 / 216

手表定理 / 218

评价标准 / 220

第四节 约束部下 / 223

纪律严明 / 223

胡萝卜政策 / 225

制度化的艰难 / 227



第 一 章



预则立不预则废



ZHANG

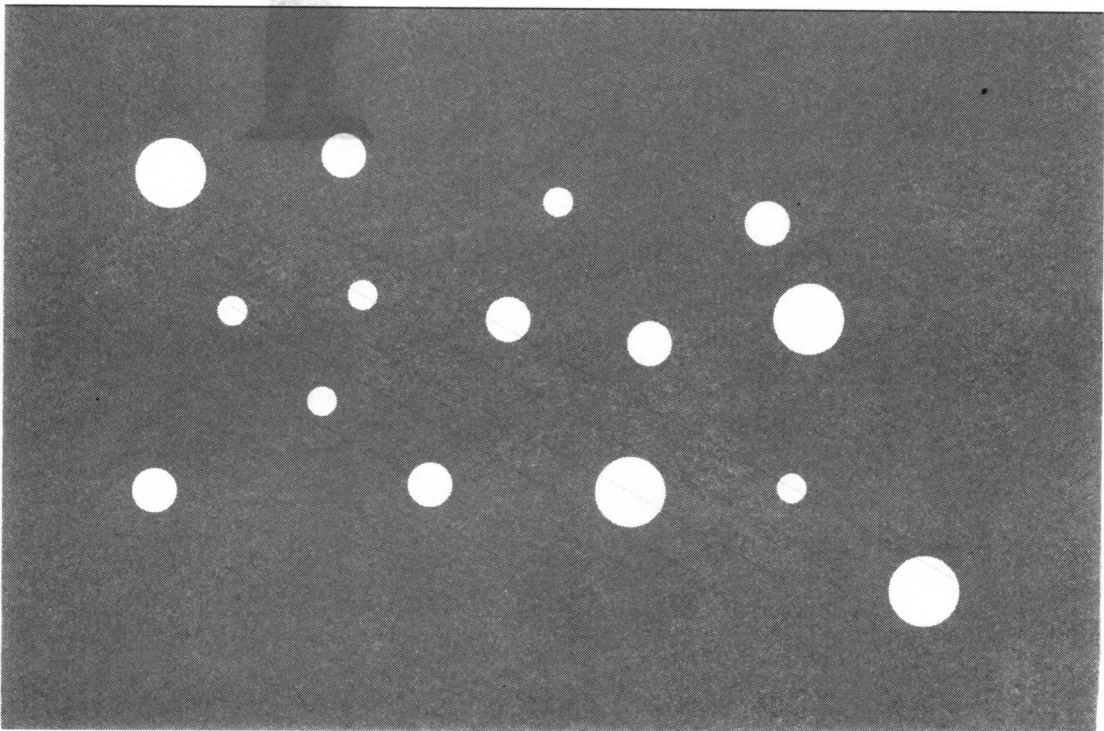
QUAN

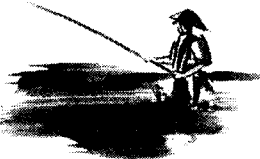
GUAN REN QI SHI



HEN

RONG YA





第一节 做个好的侦察兵

管理不是一枚棋子，而是一整盘棋

懒蚂蚁的眼光

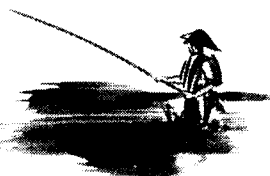
有人曾对蚂蚁作过如下实验：有一大窝蚂蚁，大部分蚂蚁去搬东西、干活，一部分蚂蚁是懒蚂蚁，乱转一气不干事。他们就把这些懒蚂蚁都标记上。标记上以后，将这些懒蚂蚁汇集到一块儿，让懒蚂蚁一块儿过。结果发现这些懒蚂蚁中间的多数开始劳动了，去搬东西了，但是还剩下部分不干活。这样的实验可以重复，人们从各种角度研究了很长时间，终于得出了一个结论：这些蚂蚁不是懒蚂蚁，是因为蚂蚁社会一旦发现食物源需要搬回来的时候，它不能把工蚁全投上去。如果全上去，一旦搬完了大家都得窝工，所以总得要有一部分蚂蚁去探索，到处转转，寻找新食物源。这堆搬完了以后，大家就可以做下面的工作了。这些所谓的懒蚂蚁，其实是蚂蚁社会里的探索者。

众所周知，蚂蚁很勤奋。生物学家研究发现，在一群群辛勤劳作、搬运食物的蚂蚁中，总有个别不干活的懒蚂蚁，经常爬出去很远，去“游山玩水”。这些懒蚂蚁虽然不干活，但它们却有很大的本事：当食物来源减少、断绝时，当蚂蚁窝遭到毁坏，勤蚂蚁束手无策不知怎么办时，懒蚂蚁就会带领勤蚂蚁到它早已侦察好的新的食物来源地、新的居住场所去。在蚂蚁群中，懒蚂蚁的比例往往达到了整个





思考未来,才能在经营中如有神助,屡创奇迹。



觉得不得了,这万一敌军突然杀个回马枪,自己不是死得很惨?于是跑去向曹玮建议:“牛羊用处不大,又会影响行军速度,不如将它们扔下,我们也能安全、迅速赶回营地。”曹玮不接受这一建议,也不作任何解释,只是不断派人去侦察吐蕃军队的动静。吐蕃军队的大将军狼狈逃窜了几十里,听探子报告说,曹玮舍不得扔下牛羊,致使部队乱哄哄地不成队形。大将军暗喜,原以为这个曹玮是什么了不得的人物,现在却连几头牛羊都舍不得放弃,鼠目寸光,真是没有大气候。如此一想,便掉头赶回来,准备袭击曹玮的部队。

曹玮得到这一情报,便让队伍走得更慢,到达一个有利地形时,便整顿人马,列阵迎敌。当吐蕃军队赶到时,曹玮派人传话给对方大将军说:“你们远道赶来,一定很累吧?我们不想趁别人劳累时占便宜,请你让兵马好好休息,过一会儿再决战。”吐蕃将士正苦于这百十里地跑得太累,很乐意地接受了曹玮的建议。等吐蕃军队歇了一会儿,曹玮又派人对其统帅说:“现在你们休息得差不多了吧?可以上阵打一仗啦!”于是双方列队开战,只一个回合,就把吐蕃军队打得大败。

后来,曹玮才告诉部下:“我扔下牛羊,吐蕃军队就不会杀回马枪而消耗体力,这一去一来的,毕竟有百里之遥啊!我如下令与远道杀来的吐蕃军队立刻交战,他们会挟奔袭而来的一股锐气拼死一战,双方胜负难定;只有让他们在长途行军疲劳后稍微休息,腿脚麻痹、锐气尽失后再开战,才能一举将其消灭。”

一个优秀的领导人一定有一套好办法,去判定市场上自己与竞争对手的优劣形势。如果自己处于优势,怎么都能将对手挤出竞争领域当然是最好不过的了,问题是很多时候是胜负难料的,你对击败竞争对手根本没有什么把握,也看不出市场对自己的公司多么有利,怎么办?

最重要的一件工作就是搜集竞争对手的商业情报,这对你作出明确的判断非常重要。为了保持自己在世界贸易中的优势,美国政府甚至不惜代价派出 FBI 到各国做间谍搜集别国的商业情报。当所需资料都搜集好了,市场却





没有出现自己期望的发展态势怎么办？那就要做出假相来迷惑敌人，让他朝着自己希望的方向去行动。

会把握市场的领导者是优秀的领导者，但能够创造市场机会的领导者更是杰出的人才！

其实，敌人的强大与否很大程度上取决于与自己的实力比较上，所以，研究敌人的同时，还要研究自己。

老鼠预言家

《列异传》中有这样一则有趣的故事：据说有一只老鼠，它大概患有预言癖，曾经对一个叫王周南的人预言说他某年某月某日要死掉，可王周南不理它，照吃照睡，根本就不害怕。等到那一天到来的时候，老鼠穿着一身孝服出来，郑重其事地对他说：“你中午就要死掉了，快作好准备吧。”王周南还是不理它，老鼠于是多次向他发出警告，但王周南还是不理睬它。

最后预言的时间终于到了，老鼠看到王周南还是生龙活虎的样子，就特郁闷地说，“你既然不理我，那我还有什么好说的呢！”言绝，颠蹶而死。这“颠蹶”二字用得真见功夫，老鼠非常自信地对未来作出预测，甚至作好了一切准备。哪知道完全不是那么回事儿，以致丧失了活下去的动力。由此我们可以看出，一只如此敬业的老鼠都会有此惨痛的经历，我们作为理智的人类，还是不要太相信自己对未来预测。预言真是一份非常危险的职业啊！预测未来的冲动，古已有之，不然星象学何以发展成为一门学问！美国的智库“圣达非研究所”也相信他们可以利用混沌理论来对未来作出些许预测。就像计划经济的笃信者坚持认为，他们可以对经济做出很好的预测以将它规划得很有效率一样。众多的企业管理者总是认为有必要对未来作出“精准”的预测，以便作出“好”的规划。



第一章 预则立不预则废



管理者必须具备预见性,因为只有对未来趋势有某种程度的洞察,才能未雨绸缪,为企业作好准备。比如美国质量协会就一直在作未来趋势研究,他们提出的一些命题,如:公众对企业管理者的信心和信任将持续降低,市场的天平将越来越多地向消费者倾斜,质量意识的全员性将越发明显等等都很有意思,令人回味。管理者还要能引领变革。像通用电气公司的杰克和惠普公司的卡莉这样的人物之所以成为伟大的管理者,那是因为他(她)们都引领了伟大的变革。

但实际上,未来是如此的不可预测,以下就是一个著名的关于预测的故事。多年前,当个人电脑大规模普及之前,IBM的董事长曾经预测:我认为未来的世界存在一个至少容纳四台电脑的国际市场。在电脑几乎成为生活必需品的今天看来,这种预测不禁令人哑然失笑,但在当时它确实是IBM这个全球最大的电脑生产商对未来的预测。

Google公司在美国Nasdaq成功上市后昂首阔步,股价一路冲上100美元的大关,公司1900名员工中有超过60%的人成了百万富翁。如何让这些已然成为百万富翁的员工继续为公司努力工作,成为管理层,这是一个相当棘手的问题。但上市前,绝大多数投资者对其股价的预测没有超过50美元。

哈佛商学院教授莱维特的名作《营销近视眼》(*Marketing Myopia*)中也讲了这样的故事:一个亿万富翁在炒作电车股票中赚了大量的金钱,于是在临终的时候立下遗嘱,规定自己儿子只能将这些钱用来购买电车公司的股票,因为他认为电车是人类社会离不开的交通工具。他说:“只要有人类社会存在,难道电车公司会破产吗?”

但谁也没有想到,他的儿子继承遗产后不长的时间,私人汽车迅速崛起,电车公司纷纷破产,因为遗嘱的规定,他又不能用这笔钱去买其他公司的股票,只能眼睁睁地看着这些电车股票跌得一文不值。后来,有人看到这个郁闷的富翁之子在一个加油站里工作,为来来往往的私人轿车加汽油。

