

最有效的16种

管 理 方 法

16 MOST EFFECTIVE
MANAGEMENT METHODS

王汝哲 / 编著



经济科学出版社

F-270
100



最有效的16种

管理方法

16 MOST EFFECTIVE MANAGEMENT METHODS

王汝哲/编著



PAK93/13

北京信息工程学院图书馆



Z303522

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的 16 种管理方法/王汝哲编著. - 北京: 经济科学出版社, 2004. 7

ISBN 7-5058-4218-8

I. 最... II. 王... III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 064093 号

责任编辑: 莫霓舫 杨秀华

责任校对: 杨 海

技术编辑: 董永亭

最有效的 16 种管理方法

王汝哲/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京地质印刷厂印刷

787 × 1092 16 开 20 印张 230000 字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-5058-4218-8/F · 3496 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

成功的人并不聪明

陈惠湘^①

这是一个很奇怪的现象。谁会相信成功的人并不聪明？但事实真的如此。

我们先要界定一下聪明的含义，聪明是指一个人的智商高出普通人的正常值。这样的人就是我们生活中常说的聪明人。顺着这样的逻辑，我们会发现很多成功人士，也包括成功的企业家和职业经理人，他们的智商并不突出，所以说并不聪明。

我和中国超过300位以上的企业家有过交流。这其中至少有100位以上是时下社会公认的成功企业家。就我个人与他们交往的感受，他们中间最多只有不超过10%的人智商超群，其余90%的人智商绝对就是普通人水平。但是，他们成功了。而另外，我们也能够看到很多很多的聪明人，他们或者失败了，或者很失意。

个中原因是什么呢？中国有两句老话特别好，一句叫做“大道无术”；另一句叫做“聪明反被聪明误”。还有一句话也很有意思，叫做“大智慧，小机谋”。

我们或许还能够回想中国企业界一些流星般的人物，他们嗅觉灵敏，脑筋活泛，他们甚至可能是中国改革开放之后企业

① 陈惠湘（北京丰收文化传播公司总经理）

“人类失去联想，世界将会怎样”广告语的创作者，所著《联想为什么》、《中国企业批判》、《企业团队修炼》，引起国内外高度关注。

界最聪明的一类人。

比如说，他们能够在美国的“伟哥”尚未进入中国之前率先抢注中文商标并推出号称功能相似的产品，以此赢得市场轰动；他们能够迅速洞察中国消费者的心理需要，精心包装各种概念性的保健产品并迅速形成市场规模，然后又迅速消失；他们也能够中央电视台的广告招标会上豪情万丈，一掷亿金，然后仔细算计“奥迪”变“奔驰”的戏法。

由于聪明，反而难以建立起优秀的管理，难以建立起持续发展的事业。这样的道理真的很难令人接受，而事实又的确如此。

因为聪明，所以愿意耍弄聪明。容易心眼儿灵活，容易被新的机会诱惑，容易轻视扎扎实实的积累，容易忽视企业发展规律，容易放松系统的管理……机会是很多的，聪明人眼前总是五光十色，于是定力没有了，眼花缭乱了，最后栽倒在某个美丽的陷阱里。

而另外一些智商不突出的人，他们或者固执，或者平和不会轻易相信某一个机会，也不会轻易改变自己已经做出的决定，守住一条路往前不断地走；他们这种固执、平和反而使他们能够走得更远，然后，在这种漫长的企业经营管理历程中，他们变得智慧了，变得大智慧了。

聪明的人多变，不聪明的人不变，而真正的智者善变。所以，所谓“大智慧”，其实是大事少变，小事多变。而所谓“小机谋”，则可能是大事多变。变来变去之中，连自己也搞不清是怎么回事了。当然，成功企业家中那10%既聪明又智慧的少数，怕是堪称人杰。但是，这10%不是规律。规律是那90%并不聪明但很智慧的成功企业家。

我跟汝哲是相识多年的朋友，对于他的企业管理实践早有

所知。汝哲人生经历丰富，干过的管理岗位很多，从计划经济时期的工业企业到现在服务的世界500强企业，在企业管理方面积累了丰富的经验，对经营管理也有许多自己的思考和感悟。

彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果。”从这个意义上来说，来自于实践的管理思考和经验总结更为宝贵，也更有借鉴意义。《最有效的16种管理方法》于读者的价值也恰在于此。

是为序。

2004年6月于上海

目 录

一、一切即一，一即一切 (1)

《老子》说：“圣人抱一为天下式，道生一、一生二、二生三、三生万物”。事物都有其基本的简单的根源，许多的简单聚合到一块，就变成复杂。所以，在管理活动中，领导者要善于分解事物，善于发现复杂事物中隐藏的简单规律或本质。

- ◇抓住管理的重点 (2)
- ◇辩证地区分大事和小事 (4)
- ◇注重管理工作的整体性 (6)
- ◇善于把大目标分解成小目标 (7)
- ◇实现对企业“超脱”管理 (11)
- ◇领导者必须扮演多种角色 (16)

二、心态要永远平和 (21)

心态影响状态，状态决定结果。拿下围棋来说，中日韩的不少棋手都具有拿世界冠军的实力，可却惟有李昌镐一人能够长期称霸世界棋坛。李昌镐号称“石佛”，“佛”已看破红尘，参透生死，再加上一个“石”字，那罕见的稳定

状态，正是他所向披靡，屡屡封王的根本原因。

- ◇领导者要做知足者 (23)
- ◇做一个谦逊的领导者 (25)
- ◇善于克制自己 (27)
- ◇态度决定一切 (28)
- ◇克服急躁情绪 (29)
- ◇提高自身修养的定理 (32)

三、管理就是做正确的决策 (35)

西方管理理论认为，一个企业资产超过1000万美元，如果他没有智囊团的话，其生命周期不会超过5年。实际上，企业出现的问题，如果仔细追究，大多是源头决策的问题。只要决策做正确了，大的方向定好了，其余的就变为细枝末节。决策失误是最大的失误，尤其是重大决策一旦失误，会给企业带来无可估量的损失，甚至是灭顶之灾。

- ◇决策不能完全靠制度解决 (38)
- ◇不能用权谋决策代替企业决策 (46)
- ◇领导者应避免的决策错误 (47)
- ◇决策失误的非人为因素 (54)
- ◇决策的致命陷阱 (56)

四、让企业文化起来 (61)

有人说：“小型企业靠经理，中型企业靠管理，大型企业靠文化”。这话虽不全面，但他强调的企业文化的重要性并不为过。企业文化对于

一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素，可以说，企业文化是贯穿企业各项工作的生命线。

- ◇企业领导者文化 (63)
- ◇沉默和包容也是一种文化 (67)
- ◇领导者文化与企业文化 (69)
- ◇坚持自己的独特文化 (75)
- ◇企业文化不是万能的 (77)

五、正确的思维是成败的关键 (81)

企业领导者想什么，怎么想非常重要，可以说科学的思维能力是现代领导者智慧的最高表现，是领导能力的基础，也是实现领导能力的根本保证。而科学的创造性思维，则是领导艺术的灵魂。因此，领导者不断增强科学思维能力，对于提高领导水平，做好管理工作，具有十分重要的意义。

- ◇真知灼见来自多思善疑 (83)
- ◇不要一条道跑到黑 (84)
- ◇像领导者那样思考 (86)
- ◇讲究思维方式与艺术 (88)
- ◇站在战略层面思考问题 (92)
- ◇提高多维思考能力 (97)

六、放权是管理的第一步 (105)

领导者应干自己的事，不干别人能干的事，这是现代领导方法的基本原则。死抱权力不放手

一些领导者的通病，权力只是一种象征，下放才有意义；如果什么事情都自己做，其实，从某种意义上说也就是没有了权力。

- ◇最好的管理就是“少管理” (106)
- ◇发挥下属的能动性 (109)
- ◇大权集中，小权分散 (114)
- ◇掌握授权与控制的分寸 (116)
- ◇授权时应当避免的问题 (118)
- ◇学会弱化自己 (120)

七、没有创新就没有前途 (123)

毛毛虫的生存状态是爬行，蝴蝶的生存状态是飞翔，因为蜕变，蝴蝶被喻为是最有禅意的昆虫。一个企业由几十人、几百人发展到几千人乃至更多，也要经历由毛毛虫到蝴蝶的蜕变，在不同的阶段有不同的生存状态，运用不同的管理模式与管理体系，而所有这些都要靠创新来实现。

- ◇不讲道理地创新 (124)
- ◇通过管理激发创新 (127)
- ◇为创新积蓄力量 (128)
- ◇走上开放式创新之路 (133)

八、危机管理是最难的管理 (139)

2003年春夏发生的“非典”疫情让所有人懂得了什么叫危机。回想这场灾难的感觉就像看了一部恐怖片，片子结束的时候所有的悬念也随之结束。然而，企业领导者可千万不要这么简单

地看待危机，因为可以影响企业的危机将永远存在，而这之中最大的危机，就是漠视“危机”存在的危机。

◇危机是不可避免的	(141)
◇在危机来临之前处理危机	(143)
◇处理危机的原则和对策	(146)
◇从危机中寻找转折点	(149)
◇两类截然不同的企业	(153)
 九、沟通是管理的生命线	(155)
“人生成功的秘诀，在于你能驾驭周围的群众。”这是美国前总统里根在一次餐会演讲中，勉励企业精英们如何追求卓越的金玉良言。里根说得可谓是一针见血。管理者是很难依靠一己之力做好管理工作的，你必须经常依赖他人的大力支持和合作，才能完成使命。因此，你本身成功与否，完全取决于你与员工沟通的能力和功夫。	
◇与下属的沟通是一种激励	(157)
◇克服和下属交谈的障碍	(159)
◇与上司保持良好的沟通	(161)
◇倾听的技巧	(162)
◇表达的艺术	(165)
 十、永远善待员工	(171)
“人是一口气、一把土、一撮泥、一股烟；人是泥捏的，所以做人要正，做事要对得起天地良心。”一个领导者不应该由于自己的所处位置	

的不同而不能平等对待手下的员工。由此，在每年年初的动员大会上，我都会对全体员工说两句话：工作上，大家要令行禁止；生活上，我将心比心，以诚相待。

- ◇热忱帮助“问题员工” (174)
- ◇靠人性化调动员工的积极性 (177)
- ◇尽量避免辞退员工 (179)
- ◇树立威信要靠信取威 (181)
- ◇了解员工的真正需求 (183)
- ◇实现真正的柔性管理 (184)

十一、没有执行就谈不上管理 (187)

再好的想法、决策，如果没有得力的人去执行都毫无意义。几乎所有的企业都会被种种导致执行力低下的问题所困扰。这些问题看上去是那样琐碎而复杂，让人焦头烂额，领导者们常常如此感叹：“是啊，可又能怎么办呢？”不管他们有没有认识到，执行都已经成为企业管理中最大的黑洞。

- ◇执行不佳的原因 (189)
- ◇处理好策略与执行的关系 (191)
- ◇领导者的执行素质 (195)
- ◇企业家的执行能力和企业的执行能力 (198)

十二、识人才能正确用人 (201)

“伯乐”与“千里马”的关系人人皆知，但不一定人人能用。有些人自以为是，“意气奋发”

“活跃异常”，总想自己一下子跳跃龙门，殊不知其才能随处可见。领导者要有辨才能力，睁大眼睛，去把你的“千里马”挑出来，给他们合适的位置，形成“靠人才打天下”的格局。没有人才的企业，必然是一片死气沉沉。人才在哪儿？就在领导者的识人眼力之中。

- ◇识别你的杰出员工 (204)
- ◇只求合适不求最好 (205)
- ◇不同人才的选拔方法 (207)
- ◇不求全责备 (211)
- ◇活用员工的长处 (213)
- ◇如何培养接班人 (215)

十三、激励是门大学问 (229)

管理既是科学又是艺术，领导工作是艺术，而激励是艺术的“艺术”。没有激励的领导是没有艺术的领导，没有激励的管理就是没有艺术的管理，管理就是一个不断激励员工的过程。

- ◇灵活多变的激励艺术 (230)
- ◇让员工有满意的薪酬 (233)
- ◇信任是最好的激励 (234)
- ◇找到激励无效的原因 (238)
- ◇著名企业激励员工的方法 (240)
- ◇千奇百怪的激励技巧 (242)

十四、关系也是生产力 (245)

有人说：“事物的成功与否，就看你的关系、

朋友是多是少。”确实，关系已成为人际社会中个人成长、企业成事的重要条件与资源，往往有了关系后一切都会变得没关系。

- ◇怎样结交新朋友…………… (247)
- ◇怎样增进朋友间的友谊…………… (249)
- ◇与朋友交往的态度和基本原则…………… (251)
- ◇与人交往的技巧…………… (253)
- ◇增强你的“情商”…………… (256)
- ◇与人相处的5个秘密…………… (260)

十五、把工作变轻松的艺术…………… (267)

企业领导者并不是越忙，企业管理的就好。据说历史上最勤政的皇帝就是明末的崇祯皇帝朱由检了，但他最后不仅亡国而且自己也吊死在煤山上。企业领导者只有摆脱繁琐的事务，才能站得高，看得远，才能从更高的角度正确地权衡企业经营管理上的利弊得失，才能更好地考虑企业的发展大计和重大决策。

- ◇轻松管理的技巧…………… (269)
- ◇高效领导并不难…………… (272)
- ◇化压力为动力…………… (276)
- ◇养成良好的习惯…………… (281)
- ◇学会利用“二八”法则…………… (283)
- ◇开会就要解决问题…………… (285)

十六、绝不做落伍者…………… (289)

没有什么能力比学习能力更重要，未来惟一

持久的优势是：比你的竞争对手学习得更多、更快。在商业竞争日趋激烈的今天，企业领导者面临着更新观念、提高技能的挑战，因此需要终生地学习。一个领导者只有不断地学习才会把企业做得更好。

- ◇学习能力是领导者的基本素质 (290)
- ◇信息社会要求领导者提高知识素养 (293)
- ◇企业家职业生涯中的学习周期 (295)

一、一切即一，一即一切

.....>

领导者必须认识到“一的一切”和“一切的一”。

大处着眼，小处着手。领导者要有战略家的眼光、气度和谋略，但小事也不能忽略，特别是带趋向性的小事。

掌握重点的管理是最有效的管理，它把最重要的事放在第一位。

.....>

“一即一切，一切即一”是《华严经》上讲的话。传说唐代的俱胝和尚不管什么学僧来问道，他都是竖起一指，这个一指禅拨散了不少学僧的迷云。一是最少，一切是最多，一即一切是多少一样，没有分别的意思。法住法位，法性即在诸法差别位上见，在诸法差别现象上亦即显出法性本体来，所以说一即一切，一切即一，这是佛教法法相即，法法相入的理论。组成人体蛋白的八种氨基酸，只要有一种含量不足，其他七种就无法合成蛋白质。所以，当缺一不可时，“一”就是一切。

作为领导者，不仅要明白简单的东西里面都包含着复杂的东西，也要明白，复杂的事物都是由简单的事物构成的。

《淮南子》上说“一也者，万物之本也，天地之道也”。《老子》说“圣人抱一为天下式”、“道生一，一生二，二生三，三生万物”。事物都有其基本的简单的根源，许多的简单聚合到一块，就变成复杂。所以，在管理活动中，领导者要善于分解事物，善于发现复杂事物中隐藏的简单规律或本质。

一些领导者在纷繁的管理工作中迷失了自己。瞬息万变的市场让他们忙于应付而精疲力竭，没有时间思考，没有时间反思，渐渐丢掉了坐标和参照系，甚至忘记了自己做某件事、选择某个方向的初衷。这时应该静下心来，体味、感觉、规划和反思，理出脉络，看清目标，返视内心。

时常想想初衷，人就不容易迷失方向。领导者尤其要记住：只有当你既能关注到整体，又能照顾到细节时，你才是一位优秀的领导者，并有可能成为成功的领导者。

◇抓住管理的重点

《成功的共性》一书的作者葛雷终其一生，都在寻找所有