

轻松管理



枕边书

姚 光 编著

Easy Management



现代出版社

轻松管理枕边书

姚 光 编著



现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

轻松管理枕边书 / 姚光编著. —北京: 现代出版社,
2004

ISBN 7-80188-432-9

I. 轻… II. 姚… III. 企业管理-通俗读物

IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107936 号

编 著 : 姚 光

策 划 : 傅威海

责任编辑 : 刘宝明

出版发行 : 现代出版社

地 址 : 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码 : 100011

电 话 : 010-64267325 64240483 (传真)

电子邮箱 : xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷 : 北京新华印刷厂

开 本 : 787×1092 1/16 开

印 张 : 16.75

版 次 : 2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

印 数 : 0001~5000

书 号 : ISBN 7-80188-432-9

定 价 : 22.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

前言

记得曾有个流传很广的“服从老板六大守则”：

- 1、老板绝对不会有错；
- 2、如果发现老板有错，一定是我看错；
- 3、如果我没有看错，一定是因为我的错，才害老板犯错；
- 4、如果是他自己的错，只要他不认错，那就是我的错；
- 5、如果老板不认错，我还坚持他有错，那就是我的错；
- 6、总之，老板绝对不会有错，这句话绝对不会错。

其实这只是个笑话，以这种幽默诙谐的语言和方式，反映出企业员工对老板的支持度。但如果你是名管理者，你有没有想过，员工为什么要如此支持自己的管理者？而自己，又值不值得获得这样绝对的支持呢？

一个企业成不成功，企业外的人要看这个团队的“表演”。如果团队中有内讧，别人很快就会知道了——这个你放心，有人在研究你们。而你们之间的一点小小的摩擦，传到市场上，往往会变成一个很大的故事。这几年来，“团队”的概念被广泛采用，人们反复强调团队的合作和团队凝聚力的重要性。我想，上面的这个像绕口令似的“六大守则”的产生，就是起源于这个原因。

但是，作为管理者，你准备好了吗？

本书运用各种小故事、寓言和企业及个人的成功案例,详尽阐述了管理学理论中的精要内容,从计划工作、组织工作、人员配备工作、领导和领导工作、控制工作五个大的方面,介绍了企业的经营法则、管理者如何授权、人力资源的合理利用及工作绩效的提高和考评等问题;同时重点论述了管理者领导商数(LQ)的重要性及提升方法。相信对管理者应对逆境、危机、压力时的心态调整会有很大帮助;同时,还提供了一些参考方法,帮助管理者从容面对诸如逆境、企业危机及其他来自家庭、社会和工作等方面面的压力。

另外,本书还特别强调了管理者情绪控制的重要性,将个人的情绪控制提升到管理学的层次上来;同时还介绍了员工的情绪波动对工作的影响,鼓励管理者走到团队中去,真正成为团队中的一员。

书中还探讨了管理者的领导方式问题,对比了制度化管理和人性化管理的优缺点,阐述了西方管理学家提出的一些先进管理理念,介绍了领导权变理论的核心内容,相信对管理者领导方式的调整及摸索会有一定帮助。

编者

2005年2月

目 录

第一章 计划工作

第一节 你的那些敌人们 / 1

狐狸与狼的敌人是兔子 / 1

令你成长的,是你的敌人 / 3

“曲线救国” / 4

放虎不一定归山 / 6

“鼠目寸光”赢来的战斗 / 7

第二节 看敌人时看自己 / 9

让你的员工有尊严 / 9

让标准成为默契 / 12

把 90%的爱给 90%的人 / 13

第三节 你的那些衣食父母 / 17

让他们满意 / 17

欢迎他们的抱怨 / 19

抓住你的上帝 / 21

第四节 做好决策 / 27

一忌僵化死板 / 27

二忌目标不当 / 30

三忌独断专行 / 33

四忌朝令夕改 / 36

第二章 组织工作

第一节 衔接起组织内部断层 / 39

第二节 该放的时候就放下 / 44

珍惜你的权力 / 44

释放你的权力 / 46

第三节 不该放手的东西要抓牢 / 55

授权≠弃权 / 55

谨防“越权” / 56

别让自己“反授权” / 65

第三章 人员配备工作

第一节 选聘 / 69

擦亮自己的眼睛 / 69

筑起你的“招贤台” / 71

选好第一根栅栏 / 72

给员工一个合适的位置 / 74

合理配置你的人力资源 / 78

领军人得好好选 / 81

第二节 考评 / 86

路遥知马力 / 86

不要迷信“眼见为实” / 89

第三节 培训 / 92

培训的重要性 / 92

先端正员工的态度 / 94

人力资源部的职责 / 95

管理者的教育才是最重要的 / 97

教育的时候要带着威严 / 99

最后 / 101

第四章 管理者素质理论

第一节 管理者 EQ / 105

IQ 与 EQ / 105

不能适应环境变化 / 107

不能委曲求全 / 109

不能顾全大局 / 112

不能领导群众 / 113

EQ 和它的作用 / 115

第二节 高 EQ 的人如此工作 / 120

首先,认为自己很重要 / 120

永远没有做完的工作 / 122

不拒绝那些应该承担的责任 / 129

主动报告自己的工作进度 / 133

努力学习,让企业成为学习性组织 / 134

学会毫无怨言 / 140

对自己的业务主动提出改善计划 / 143

做一个有诚信的人 / 145

第五章 管理者领导商数

第一节 目标管理 / 151

关于目标管理 / 151

自己的目标要明确 / 153

选对方法 / 155

刺猬的目标管理法 / 159

第二节 谈谈“管人” / 162

强调纪律的管理方式 / 162

仁慈的管理方式 / 164

人情和纪律兼顾 / 166

第六章 沟通与激励

第一节 沟通 / 173

沟通有多重要 / 173

要沟通,先融入 / 175

有时不妨开诚布公 / 178

赞美是门艺术 / 179

第二节 激励 / 183

首先,你要尊重你的员工 / 183

其次,员工需要鼓励 / 187

激励:让员工为荣誉而努力 / 189

给他特别的任务 / 193

激励员工的 15 种方法 / 197

第七章 团队

第一节 理解“团队” / 201

什么是“团队” / 201

团队的思考性和独立性 / 202

团队的合作性 / 206

让你的员工理解团队的重要性 / 209

自私是团队的天敌 / 210

第二节 人最重要 / 213

第三节 让员工把团队当成家 / 217

让你的团队温暖起来 / 217

让你的团队活跃起来 / 219

管理者在团队中的作用 / 221

第八章 控制工作

第一节 什么是控制 / 223

未雨绸缪很重要 / 223

做好现场控制 / 225

不要把事后总结当程序 / 227

第二节 怎样做好控制 / 232

要适时 / 232

要有些弹性 / 236

第三节 怎样实施控制 / 239

确立标准 / 239

衡量工作成效 / 241

第一章 计划工作

第一节 你的那些敌人们

凡是你忘记或想不到的事,你的敌人会替你想到。

——营销学名言

狐狸与狼的敌人是兔子

在一个阳光灿烂的午后,一只兔子从它的洞里出来享受好天气。天气好得让它失去警觉,它不知道,此时正有一只狐狸尾随其后,后来抓住了它。

“我要把你当午餐吃掉!”狐狸说。

“慢着!”兔子答道。“你应该至少等几天。”

“噢?是吗?为什么我要等?”

“嗯,我正在完成我的博士论文。”

“哈,这是我听过的最愚蠢的理由了!你的论文题目是什么?”

“我正在写《兔子比狐狸与狼优越》。”

“你疯了吗?我应该现在就把你吃了!谁都知道狐狸总是比兔子强。”

“根据我的研究,并不尽然。如果你想知道的话,你可以来洞里,自己读它。如果你不能被说服,你可以把我当午餐吃了。”

“你真的疯了!”但狐狸很好奇,而且读读论文也不会损失什么,就跟兔子进去了。狐狸再也没有出来。

几天以后,兔子又出来休息。一只狼从树丛中出来并准备吃它。

“慢着!”兔子叫道。“你现在不能吃我。”

“为什么呢?我亲爱的毛绒绒的开胃菜!”狼狰狞地笑着。

“因为我的论文《兔子比狐狸与狼优越》几乎要完成了。”

狼笑得更厉害了,以至于松开了抓住兔子的手。

“也许我不应该吃你。你的脑子真的有病,你可能有某种传染病。”

“你可以自己来读它。如果你不同意我的结论,你可以把我吃掉。”

于是狼跟兔子进洞里去,和狐狸一样,再也没有出来。

兔子终于完成了论文,在葛草丛中庆祝。

另一只兔子过来问她:

“什么事?你看起来很开心。”

“是啊,我刚刚完成我的论文。”

“恭喜!主题是?”

“《兔子比狐狸与狼优越》。”

“你确定吗?听起来不太对啊。”

“喔!进来自己读。”

当他们进去时,朋友看到的是一个典型的研究生的窝,一团乱,计算机里存放着这篇有争议的论文。在一个角落里,右边有一堆狐狸骨头,左边有一堆狼的骨头,而在中间,有一只肥硕的、正在舔嘴唇的狮子。

任何一个企业——先不要想你有多强大——都不能够轻视那些小企业,一旦他们通过战略联盟获得了大企业的支持,就具备和竞争对手竞争的资源,和能力,到时候他们可能比你强。这也是战略联盟的思想成为 20 世纪 90 年代以来热点的重要原因吧。

企业是在一个个的环境中生存的,这些环境包括政治环境、经济环境、自然环境、技术环境、社会文化环境。除此之外,企业还在特殊的领域

中成长,即行业环境。行业环境的特点直接影响着企业的竞争能力。美国学者波特认为,影响行业内竞争结构及其强度的主要有现有厂商、潜在的参加竞争者、替代品制造商、原材料供应者以及产品用户等五种环境因素。

所以,对于你的那些敌人们,是一定要研究的。

令你成长的,是你的敌人

“狮子”被称为森林之王,雄狮更有万兽之王的风范。但是,只有那真有真本领的雄狮,才能统领几只母狮及成群子女。整个狮子家族,经常合力而谋食,雄狮与母狮经常分工照顾幼狮,培训他们捕食方法,譬如野兔跑得快,小鹿更会急转弯,马不要近其后蹄,只能从正面及侧面咬其颈……这些经验与知识,幼狮在成长中不断汲取教益,锻炼成材,然后再把这些知识教给下一代。

话说有一日,森林里的老雄狮要袭击野牛,不料竟被野牛的尖角撞死!群狮非常伤心,幼狮们满腔激愤,要为老父报仇。

“老大”最为勇猛,它气势汹汹地找到野牛挑战,一声不响扑过去,野牛又是头一摆,悲剧重演,老大死于牛角尖下。“老二”看得目瞪口呆。这一招式可从未见过,不由得内心胆怯,野牛的凶猛阴影笼罩着它,它总是想起那血淋淋的一幕。加上平日疏于锻炼,捕食时屡屡失手,不久便自暴自弃,独自离群。

“老三”见状,不用说,全族重担必定落在自己身上了,感叹也没用,硬着头皮撑下来吧。虽然它最小,可看上去它是一头有头脑的狮子。它可没有马上找野牛报这杀父弑兄之仇,而是细心分析每种动物的习性,采取相应的措施磨炼和进攻。它以其卓越的捕猎成绩及不屈不挠的斗志,很快就成为新领袖。

但它仍不忘父兄的仇。一天,它来请教虚弱的老妈妈。妈妈说你要击败野牛,先要知道野牛的强项,及其脆弱的一环。老三在悲愤中盘算着,暗中操练,又再挑战野牛。

这天,天气很好,风和日丽。野兽们都跑来观战。野牛气焰极为嚣张,狂笑说:“你的父亲及大哥,都死在我的牛角下,你仍敢不自量力讨死吗?”说着轻蔑地扑过去。不料“老三”突然转身仰卧,两手顶着牛头,狮口一张咬在野牛的下咽,鲜血直冒,野牛挣扎几下就死了!群狮欢呼雷动。

动物的智慧会给我们带来震撼。再雄厚的企业,尽管基础再好,仍需要主管者冷静思考敌方的情形,摸清其强项,再找出其弱点,练就必杀招术,不怕它向你挑战。但切记要时时审时势、度新招,不要事事师承过往。

市场占有率只反映了企业目前与竞争对手相比的竞争实力,并未告诉我们这种实力能否维持下去;只表明企业在市场上销售产品的数量相对较多还是相对较少,并未反映销售这些数量的产品是否给企业带来了足够的利润。如果市场占有率高,销售利润也高,那么表明销售大量产品可给企业带来高额利润,从而可以使企业有足够的财力去维持和改善生产条件,因此较高的竞争能力是有条件坚持下去的;相反,如果市场占有率很高,而销售利润率很低,那么则表明,企业卖出去的产品数量很多,得到的收入却很少,补偿了生产消耗后很少、甚至没有剩余,较高的市场占有率是以较少的利润为代价换取的。长此以往,企业的市场竞争能力是无法维持的。所以,研究敌人的获利能力,是你的重要工作,因为这对你来说,就是敌人的强项,“野牛”的“尖角”。

“曲线救国”

森林里偶然搞了一个聚会,动物们之间不管是敌是友,在某个问题上竟然都达成共识。原来,它们都纷纷控诉老虎的凶残;鹿妈妈讲起老虎咬

死它孩子时，哭得死去活来；小白兔诉说父母成为虎口点心；老黄牛被他咬得满身鲜血，奄奄一息；狼怪它抢走了很多食物，害得他们狼群老是得迁移；豹说它一出来小动物就吓跑了，自己得费更大的劲去追……众兽悲愤之余，又无力抗衡猛虎，惟有推举足智多谋——或称狡猾——的狐狸设法解救。

说狐狸狡猾可真不冤枉它。这不，一天，狐狸向老虎献媚：“虎大哥，你真有型，高大威猛，虎纹斑斑实在迷死人了，可惜你的门牙外露，有点狰狞，如果稍做修整，就是百分百的帅哥儿了！”说罢把狐尾巴往虎身一扫，眼睛变成桃心儿状，以口水差点流出来的样子望着它。

老虎立马就得意得忘了形，忙问狐狸妹妹，你看如何修整才好看？狐狸说：“你把门牙拔掉吧！”老虎于是去求医生把门牙拔去。狐狸又说：“你真听话，今天我给你甜丝丝的奖励。”于是领着老虎去蔗田大快朵颐。

老虎蔗糖吃多了，得了龋齿，不久之后连大牙也开始腐烂，痛得死去活来。没办法，老虎又去找牙医，医生说：“上次要扮帅拔去门牙，今天大牙烂得严重，若不拔除必会痛死。”老虎无奈，只好让医生拔去烂牙。这时的无牙老虎，连小黄牛也吃不到，威风尽失，森林的群兽高兴不已，大赞狐狸好计谋！

比较不同企业的竞争实力，找出了主要竞争对手后，还要研究其所以能保持强大的获利能力、对本企业构成威胁的主要原因。是技术力量雄厚？资金多？规模大？或是其他原因？对主要竞争对手研究的目的是找出主要竞争对于竞争实力的决定因素，以帮助企业制定相应的竞争策略。

然而，面对敌人，不一定要强攻，尤其是当这个敌人比自身强大的时候。有时候不妨采取“曲线救国”的思路，像狐狸一样，攻之在不知不觉当中，甚至令其自折爪翼。

人人都有长处，都有强项，好好发掘自己的强项，这是根本。作为对

手,你当然会畏惧敌人的强项,也当然会想方设法将其削弱。狐狸骗老虎拔牙,就是针对老虎的强项,策略可以说相当成功。

放虎不一定归山

北魏大都督侯渊,率领七百骑兵,疾奔袭击拥兵数万的葛荣部将韩楼。他孤军深入敌方腹地,带着一股锐气,在距韩楼大本营一百多里地之处,将韩楼的一支五千余人的部队一下子就打垮了,还抓了许多俘虏回来。

这个侯渊看上去十分仁慈,他不但没有将俘虏杀掉,也没有当“包袱”背起来,而是将他们放了,还把缴获的马、口粮等东西都发还给他们。侯渊的部将都很不理解,劝他千万不要放虎归山,这不是明摆着帮敌人的忙,打击兄弟们的积极性吗!侯渊向身边的将士们解释说:“我军仅有七百骑,兵力十分单薄,敌众我寡,无论如何不能和对方拼实力、拼消耗。我将俘虏放归,用的是离间计,使韩楼对他们疑心,举棋不定,这样我军便能趁机攻克敌城。”将士们听了这番话,才恍然大悟。

侯渊估计那批释放的俘虏快回到韩楼占领的蓟城了,便率领骑兵连夜跟进,天亮前就去攻城。韩楼接纳曾被俘过的这批部下时,就有些不放心的,当侯渊紧接着就来攻城时,自然而然地就怀疑起这些放回来的士兵,该不是给侯渊当内应的吧!他由疑而惧,由惧而逃,弃城而去没多远,就被侯渊的骑兵部队追上去活捉了。

现在的企业强调人性化管理,强调团队合作,足见团队合作的重要性。作为一个团队的领路人,责任重大,有时候为了取得竞争的胜利还真的需要一些谋略。在自己处于不利地位的时候,瓦解对方士气、破坏对手团结确实是一招妙棋。而作为一个在市场上领先的企业来说,众多的竞争

对手都对你虎视眈眈，特别是作为一个企业的管理者，人家可能正对你进行深入的分析呢，研究你的爱好，然后有针对性地采取一些策略，如果不小心防范，可能就会有和韩楼一样的遭遇了。

“知己知彼，百战不殆”，认清对手固然重要，有时候真正地分析了解自己却更为要紧。为了能拟定目标和方针，一个管理者必须对公司内部作业情况以及外在市场环境相当了解才行。

“鼠目寸光”赢来的战斗

北宋名将曹玮有一次率军与吐蕃军队作战，初战告胜，敌军溃逃得十分狼狽。曹玮命令士兵驱赶着缴获的一大群牛羊往回走。牛羊走得很慢，落在了大部队后面。有人看了觉得不得了，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，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