

學校不教的管理學

管理 高手

★ Expert of Management ★

企業最大的資本就是人。

在現在的企業管理中，留住優秀的人才，才是企業發展的硬道理。

企業經營者中只有把員工放在第一位，才能充分地啟動員工的積極性和創造性，從而努力的為企業服務，使企業在競爭中立於不敗之地。

佛洛倫斯·魯賓
編著

國家圖書館出版品預行編目資料

管理高手/佛洛倫斯·魯賓作.—初版.—臺北

市：羚羊文化，2006〔民95〕

面： 公分

ISBN 986-7099-03-6(平裝)

1.企業管理

494

94025401

縱橫天下 030

管理高手



羚羊文化

作者／佛洛倫斯·魯賓

編輯／陳大方

美術設計／玆工作室

出版製作／羚羊文化有限公司

地址／台北市文山區木柵路三段117號

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

E-mail／ocean-book@umail.hinet.net

劃撥帳號／19943022 海洋文化事業有限公司

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

香港總代理／全力圖書有限公司

地址／香港新界葵涌打磚坪街58-76號和豐工業中心一樓 8室

電話／(852)24219438

傳真／(852)24947609

出版日期／2006年1月初版一刷

定價／200元

本書資料未經本館同意請勿翻印

ISBN 986-7099-03-6

Printed in Taiwan

學校不教的管理學

管理 高手

★ Expert of Management ★

企業最大的資本就是人。

在現在的企業管理中，留住優秀的人才，才是企業發展的硬道理。

企業經營者中只有把員工放在第一位，才能充分地啟動員工的積極性和創造性，從而努力的為企業服務，使企業在競爭中立於不敗之地。

佛洛倫斯·魯賓

編著



2	讓員工的心中充滿希望	11
3	切忌傳染壓力給員工	14
4	一定要讓員工滿意	17
5	與「民」同樂	20
6	對員工用溫情	23
7	避其所短，用人所長	28
8	英雄不問出路何處	31
9	人不可貌相	35
10	不要以個人好惡來辨識人才	39
11	發掘人才	44
12	提拔人才	47
13	留住人才	51
14	尋找最佳人選	58

- 15 給人以用武之地
- 16 用人唯賢
- 17 別讓烏龜和兔子賽跑
- 18 用人要取其所長
- 19 用仁義籠住人心
- 20 可以提升的就給他重任
- 21 不以成敗論「英雄」
- 22 幕後英雄不可忽略
- 23 做事一定要公正
- 24 對你的員工一視同仁
- 25 公正與公平未必等同
- 26 公開公正，依法行事
- 27 紀律嚴明，心慈手不軟
- 28 目光總是平視

110 107 104 100 97 93 88 84 79 75 72 69 65 62



29	微笑管理是高招
30	巧妙應對各種員工
31	領導深入基層的方法
32	與員工融為一體
33	嚴於律己，贏得人心
34	對待員工真誠厚道
35	矯正上樑最重要
36	貼近部下，不擺架子
37	「人和」與「衝突」並舉
38	適當放權，啓動團體
39	分權制衡，完善管理
40	避開授權的三個盲點
41	職責明確，責權統一
42	伸向失意之人一隻手

165	161	157	151	148	144	141	138	134	131	128	122	118	115
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



- 43 一針見血，顯現魅力
- 44 放權給員工，發揮其效能
- 45 展開自我批評
- 46 及時給予批評
- 47 及時溝通，做好工作
- 48 閒談與溝通的技巧
- 49 視員工為朋友
- 50 批評員工要有技巧
- 51 適時唱一唱黑臉
- 52 打一巴掌揉三揉
- 53 透過層層剝筍來消除疑慮
- 54 拉繩實驗

208 204 201 197 193 189 185 181 178 174 170 168



1 謹記員工第一的理念

齊景公在位的時候，有一次下大雪連下了三天三夜，他披著自己的狐皮大衣，坐在殿堂內欣賞窗外的雪景。

這時，晏子來拜見景公，景公對他說：「真是奇怪呀，大雪連下三天三夜，天氣竟然一點都不冷。」

晏子反問道：「天氣真的不冷嗎？」

齊景公沒有回答。

晏子趁機說：「我聽說古代的賢德之君，吃飽的時候能夠想到有人在挨餓，穿暖的時候能夠想到有人在受寒，安逸的時候知道有人在辛勤勞作。現在不知道您知不知道民間的疾苦呢？」

景公聽後，十分慚愧，當即就派人巡行全國，給窮困的人發放救災物資，並命令凡是看到有饑寒的人，就拿出衣物和糧食發放給他們。結果景公統治時期，天下大治。

兩千年前的孟子就知道「民爲貴，君爲輕」的道理，重視人民的力量，把人民放在一切的首位，因爲水能載舟亦能覆舟。人們的生活安定了，國家才能安定，進而富強。企業也是一樣，以員工、員工爲重，才能大大激發每個人的積極性和創造性。由此在嚴峻激烈的市場競爭中，才能立於不敗之地。

其實一個企業的命運是掌握在一線部屬、員工手裡的。企業可以賣相同的產品，但你管理的員工卻可以相差很遠。企業可以諮詢專家來規劃企業未來的戰略，但是，如果員工不能貫徹執行，所有的戰略都是零價值的。企業唯一的核心競爭力和差異化其實就是一群以工作爲樂的高素質的員工，而獲得並保留這些員工，最終激發他們工作熱忱的靠的只能是公司「員工第一」的理念。

「員工第一」這一理念，其實提示了人本管理與績效之間的直接關係。比如對於行銷，企業管理者一般都大談顧客、渠道、價格、品牌或者促銷，但問題是做好這些的企業很多，真正傑出的卻不多，而傑出的企業，除了做好上述這些之外，還需要做好的就是人本管理。人本管理才是通向傑出的唯一通行證。

傑出的管理者一定要重視員工的未來規劃。千萬別以爲需要的只是他們的一雙



手，哪怕他們真的只是工人，這雙手也是由一個有思維的大腦所支配的。在知識經濟的年代，恐怕這個大腦對公司的冷暖感受更為真切。愚民政策的時代已經過去了，在一個毫無前途的公司工作，你的員工只會越來越消極怠工。管理者並不是都需要給自己的員工升職（這也不大可能），但是，管理者需要做的是重視員工的職業規劃，這些規劃也許是給員工合適的培訓，也許是讓員工在不同部門中找到自己合適並喜歡的位置。這些其實並不難，但是做不做的區別就是管理者是否真的以員工為第一的區別。

當你的員工在一個不快樂的公司工作，他所關注的就不會再是客戶，他需要花時間來應付那些公司的糾紛、小道消息和發洩被管理者壓制的不快。而傑出的管理者正是要提供給他們這樣的一個環境，把所有的憂慮都留給公司，而把所有的精力都留給客戶。

而當管理者真正做到「員工第一」的時候，員工才會真正地做到客戶第一，客戶第一了，企業才有好的利益。做好這一切，都必須靠發自內心的真誠，而不是互相欺騙。





水能載舟，也能覆舟。從企業管理來說，在日益嚴峻激烈的市場競爭中，管理者只有把員工放在第一位，才能充分地啓動員工的積極性和創造性，從而努力的為企業服務，使企業在競爭中立於不敗之地。



2 讓員工的心中充滿希望

每個人都有對自己美好未來的一番憧憬，希望未來的生活是美好的、光明的。然而，要想有美好、光明的未來，僅有憧憬是不夠的，整天無所事事，等著天上掉餡餅的美事，是不可能發生的，這樣的等待帶給你的只能是一個地獄般的未來。天堂般的未來是需要用勤勞的雙手去努力、去奮鬥、去創造，這是一個毋庸置疑的真理。這些道理或許每一個人都明白，並且每一個人都會說，但能夠真正付諸於實踐，真正去做的又有幾人呢？

有一家每年的盈利都相當高的公司，其總經理的年薪在一般人看來，簡直是一個天文數字，而且他生活中的衣食住行也全部是高檔次的。他這樣做，一方面固然有享受生活的意思，但他絕對不是誇富，存在著暴發戶的心理。他有這樣一種想法，就是以身作則，讓公司的員工瞭解，如果他們努力工作，在大家的精誠合作下，公司效益好，他們的收入也會隨之提高，用不了多久，他們也會過上同樣富足的生活。

這是一個在生活中隨處可見的例子。這家公司的總經理在新職員的培訓中，總是先以展望公司未來二十年的發展前景作為說明。原因在於二十年以後，這些新職員早就結婚生子，為人父母了。他們要贍養老人，要負擔孩子的生活和學習等各種費用，還有日常生活中的各種開支，可謂是負擔沉重。

所以，先讓他們設想一下，如何工作，賺多少錢才能夠承受得住這些支出，然後給予他們一個前景，想達到那樣的水平，公司可以提供機會，但是最主要的是你要發奮努力工作，才可能出效益，得收入。

一個人固然不可能在一家公司待上二十年，尤其是現在公司與個人之間自由選擇的機會越來越大，這種現象出現的幾率也是越來越小了。但公司以這種方法激勵員工，往往會取得不錯的效果。它是先給人一種危機感，然後再給予支援和鼓勵，並提供機會，這樣可以使人更加發奮。

人本性中就有對美好事物渴望擁有的強烈慾望。舉一個例子來簡單說明一下：一個在沙漠裡行走的人，他又累又渴，根本沒有一點兒力氣了，可是如果有一個人告訴他，再走幾步，前方就有水喝了，那麼他肯定能堅持著再站起來，往前走，望



梅止渴說的也是這個道理。

可是距離並不僅僅是幾步，那可能是無盡的，可這個沒有一點力氣的人，在沙漠裡行走卻並沒有停下來。是什麼支撐著他繼續往前走呢？是一種精神的力量，爲了能喝到水，無論如何也要往前走。

公司的職員在工作時，和人在沙漠裡行走是一樣的道理。公司的負責人以豐厚的物質條件作爲誘餌，在前方不斷地引誘他，他爲了得到那些東西，會更加努力工作，向著目標前進。

管理箴言

希望是美好的。每個人都對自己的未來充滿希望，從而也會為了心中的希望而加倍努力。所以，作爲企業的管理者，爲了激勵員工發奮努力工作，有時，不妨先讓他們心裡有一些希望，然後再給予鼓勵，往往會收到不錯的效果。

3 切忌傳染壓力給員工

企業的各級管理者，尤其是中高級管理者，感受到壓力之後，往往不自覺地把自己內心的壓力傳染給被管理者，使他們也感染上壓力，這種做法是要不得的。因為，當被管理者成為壓力「攜帶」者時。他們會以諸多的「管理難題」形式把壓力再返回到管理層。如此一來二去，管理者與被管理者之間的壓力傳染會越來越強化壓力的程度，越來越使壓力原因複雜化。

只要是做工作就會有壓力，這是毫無疑問的，但管理者的壓力就是你自己的事情，你要自己想辦法去解決、去面對，不要動不動就把壓力講給員工聽。言為心表，「言說」是心理和情緒的反應。管理者的壓力，會變成壓力性的「言說」在管理活動中傳染給被管理者。權力或者影響力越大，他們傳染壓力的面積和深度就越大、越深，而且佔據著傳染壓力的主導位置。

對於被管理者，工作中在他們感到有壓力的時候，管理者的「言說」自然就成了他們認為的壓力源。壓力是一種不安全的感覺。對來自管理者的壓力，被管理者



本能的有一種抵抗的衝動。抵抗是員工面對壓力進行自我保護的內心願望。抵抗的方式，一是推卸責任，二是陽奉陰違，三是跳槽，四是弄虛作假，五是消極怠工，六是假公濟私，七是斤斤計較、你爭我奪。

對於員工的抵抗，管理者感到一種管理壓力，於是繼續施加或者增加壓力。在管理者與被管理者的壓力對抗中，時間、精力、機會、激情都被內耗掉。俗話說，狗咬狗一嘴毛。壓力對抗中，管理者與員工是兩敗俱傷。

很少有管理者意識到，員工這七種破壞工作的行為，正是他們對來自管理者壓力的抵抗。有些管理者認為，自己對員工的批評是有依據和充分的理由的。管理者發脾氣，是因為員工的工作錯誤屢教不改而忍無可忍。高要求，也是為了促進員工進步和成長。不信任，也是因為員工的工作能力總是令人不放心。懷疑，也是因為員工不夠忠誠。

誠然，在管理者遭遇壓力的時候，他們總是容易怪罪別人，既不在自身找原因，而在以外的地方找壓力的根源。事實上，壓力的源頭就在於你自己。管理者感到管理壓力，恰恰是他們傳染給員工壓力的反抗。