

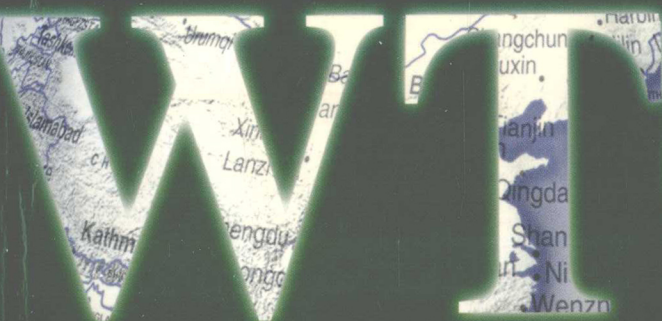


WORLD TRADE
ORGANIZATION

WTO ZHIHUI
WTO智慧管理丛书
GUANLICHONGSHU

加入WTO 就这样当管理人

舒畅◎编著



国内迄今为止惟一融入 WTO 规则，
与国情相结合，全面系统地介绍当管理人的书。
告诉你——面对 WTO，就这样当管理人！

How to
be a manager after
the WTO accession

中国致公出版社

加入WTO就这样 当管理人

舒畅◎编著



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

WTO 智慧管理丛书/舒畅编著. —北京:中国致公出版社,2001.12

ISBN 7-80096-989-4

I. W… II. 舒… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089046 号

《WTO 智慧管理丛书》之

加入 WTO 就这样当管理人

编 著 舒 畅

责任编辑 田俊江

封面设计 尚 农

出版发行 中国致公出版社

地 址 北京市太平桥大街 4 号

电 话 66122693

邮 编 100034

经 销 全国新华书店

印 装 北京忠信诚胶印厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 13

字 数 300 千字

版 次 2002 年 1 月第 1 版

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN7-80096-989-4/F·54

定 价 (全四册)100.00 元

致公版图书印、装错误,工厂负责退换。

前 言

WTO 到了,这是一件令国人兴奋的大事情,这是长久的一次历史期待!仅从管理学的角度而言,WTO 的到来将会给国内带来一次“地震式的革命”,或者说是管理革命的真正爆发。毫无疑问,WTO 来了,高素质的管理人才将必不可少,任何一个公司,不论大小,都应当拥有高素质的管理人才,否则陈旧的思维和方法必致公司于死地。

现在有许多老板一听到“管理”一词,就非常有兴趣,一提到“管理人”就更亢奋,但一提到“WTO 式管理人”,则有一点困惑,有一点糊涂,不知道这个“WTO 式”的特殊意义是什么,这正是本书的重点。

WTO 式管理人是与旧管理人相对而言的。旧管理人是一种传统式的领导人,不善于站在公司的整体角度、员工的角度和市场的角度来考虑问题,只知道自己头上戴了个“领导”的帽子,手中拿着让人发抖的权杖,像个门神一样卡住公司的“门”。你不按他的意志去想,就别想盖章;你不按他的要求去做,就别想升职。这种人都只靠权力管人,“威信”都是权力树立起来的。其效果如何呢?公司效益可归结为一个字——“差”!再多说一个词,就是——“破产”!

WTO 式管理人——首先在于思维方式不同,工作方式不同,掌权方式不同,用人方式不同,协调方式不同,市场观念不

同,谈话水平不一样。这一系列的“不”字,恰好说明 WTO 式管理人更像一个让大家看得见、摸得着的人,而不是一个“神”。这样 WTO 式管理人就会运用“以人为本”的管理方法,善于从整体、从员工、从市场的角度来考虑自己的每一个决定,愿意和大家一起议论决策的可行性,更愿意和大家手牵手、心贴心地把公司的事情做到最好,让大家都有更多的钱拿!因此,WTO 式管理人的自身素质、思维、能力、工作态度、办事技巧、沟通策略、说话水平,都是有鲜明个性的,既对自己负责,也对员工负责,更对公司负责。他们考虑的问题如:怎样做一个卓有成效的管理大师?怎样在关键时刻做出起死回生的决策?怎样激发员工的神经细胞?怎样制定融资和投资策略?

无论从哪个方面讲,一个缺乏管理的公司,肯定是办不好的;要能有一点效益,那也是瞎碰乱撞。美国著名管理学家德斯特利曾说:“在这个竞争激烈的时代,如果你能在管理上取得先机,可能就会在效益上取得回报。最大的误区是:在管理上总自以为是,不知道有更先进的因素存在着。因此,不知管理之妙,要做新管理人,必须打破旧思维,掌握一套新方法。”为此,我们有理由去承认:当好一个新管理人的作用!

本书围绕 WTO 管理规则和国内公司实情,从十四个方面来分析管理人的个性要求,非常有自己独特的方面,基本上说透了一个 WTO 式管理人应当具备的主要素质和能力。如果你能读透这本书,那么你很快就会明白这样一个道理:当好管理人关键是自己思维方式的突变和能力的转换,抓住几个要点之后,就能成为一个真正的管理人了。

本书追求权威,但谋实用;适应国情,开卷有益!

目 录

一、领导素质绝对高人一等 (1)

WTO 到了! 这对国内公司的生存和发展,提出了强有力的挑战。作为一名管理人,必须具备较高的管理素质,把公司管理得井井有条、人人都按照你的意志办事。有些管理人,不注意自我素质的培养和提高,而一味地要求员工这么做、那么做,甚至采用高压手段,强人所难。要当好管理人,一定要有好的素质,才能带出一批素质更高的人。

- ☐ 管理人应具备的基本素质 (3)
- ☐ 管理人自我设计的 8 个要素 (7)
- ☐ 管理人必备的 5 项心理习惯 (9)
- ☐ 当好管理人应当具备的 11 种力量 (10)
- ☐ 成功管理 = 影响力 + 领导力 (15)
- ☐ 怎样做一个合格的管理大师 (17)
- ☐ 对工作要有高度的热情 (18)
- ☐ 纠正自我总是正确的态度 (20)
- ☐ 切忌自己陷入工作误区 (23)
- ☐ 学会有效地安排工作的策略 (24)
- ☐ 管理自我的 12 条方法 (27)

二、敢于在关键时刻定目标、拿决定 (33)

WTO 的到来,毫无疑问是一种挑战,也是一次机遇。它倡导目标机制和决策效应。办公司不是一路风顺的,总要碰到一些“关键时刻”,作为管理人,应该能在这个时候,挺身而出,主动地替公司定目标、拿决定。否则公司就会没了生气,不知道该干什么了。其实,管理人很大的责任就在于有一种敢挑战自我的勇气,大家没有主心骨的时候,自己要成“领头羊”。

- ☐ 管理人必须具备的组织 3 要素 (35)
- ☐ 如何制定和安排项目日程 (38)
- ☐ 解决好工作危机要考虑的重点 (40)
- ☐ 如何利用你广泛的经验 (42)
- ☐ 保证项目如期完成的 6 种措施 (43)
- ☐ 要能及时做出良好的决策 (44)
- ☐ 正确决策的 3 种技巧 (49)

三、善于靠威信增添自身的魅力 (53)

WTO 管理规则中有一条很重要,即人性化管理。作为必须适应 WTO 管则的管理人而言,理应懂得人性化管理。这就要求:管理人必须尊重人格力量,不靠权力吓唬人,而靠威信赢得人心。但有些管理人则不然,喜欢挥舞着权杖去指挥人,这是低级管理。只有威信才能真正感召员工,这叫魅力管理法。没有魅力的管理人是进入不了“新领导”的行列之中的。

- ☐ 最重要的是以身作则 (55)
- ☐ 要靠威信去说话 (56)
- ☐ 遵守诺言,待人以诚 (59)
- ☐ 发挥表率的作用 (60)
- ☐ 偶像的力量是巨大的 (61)
- ☐ 要给下属鼓气,不要给下属泄气 (63)
- ☐ 宰相肚里能撑船 (65)
- ☐ 自己要勇于担责任 (66)
- ☐ 要能自我控制情绪 (67)
- ☐ 成为下属榜样的 8 种技巧 (71)
- ☐ 给下属增强感召力的 10 个要诀 (73)

四、精通掌权两分法:授权与集权 (75)

WTO 管理规则如何看待“权力管理”呢?掌权需要技巧,不需要耀武扬威,更不需要人人向你低头。很多管理人一旦手中有了权,就精神起来,腰杆挺得笔直,说话声音特高,结果把权力变成维护自己的手杖。而管理人则善授权,然后集权。当员工有了权力感的时候,就会多一份责任感,管理人的权力就有了很强的辐射力,权力的力量就更大了。

- ☐ 切忌以权压人,以权吓人 (77)
- ☐ 巧妙掌权的 10 个要点 (78)
- ☐ 不要把权力“捆”在身上 (81)
- ☐ 大胆赐给下属一把宝剑 (82)
- ☐ 让下属自己去解决问题 (85)

☐ 有效授权须知 7 要	(89)
☐ 合理授权的面面观	(90)
☐ 必须掌握的授权规则	(91)
☐ 既然放权,就要放心	(94)
☐ 一定要看准人让权	(95)
☐ 争权还是有必要的	(98)
☐ 切忌以权谋私	(101)

五、时刻都以提高成效为大任 (105)

WTO 管理规则崇尚的是高效原则,因为没有效益,是绝对不符合现代管理要求的。管理公司,没有成效是不行的。合格的管理人总是以提高成效为大任,每天都在想办法,改变工作效率低下的弊病。抓效益,要从具体的工作环节开始,越是做不好的事,越要做得更好。因此,“对症下药”是管理人的本领所在。

☐ 注意把效率抓上去	(107)
☐ 合理分配工作的环节	(110)
☐ 激起员工干劲的 6 种方法	(113)
☐ 操纵有效管理的要诀	(115)
☐ 灵活调控的 14 种策略	(117)
☐ 改变缓慢现象的方法	(119)
☐ 抓紧时间的 5 技巧	(120)
☐ 准确考核员工的方法	(122)

六、活用识人、用人和管人的“连环套” (127)

WTO 管理规则推崇人才战略,因为人才是一个公司

的灵魂之所在。很显然,公司里有没有人才,是一个大问题,这常取决于管理人是否具备识人、用人、管人的技巧。如果一个管理人会筑巢引凤、肯出高价、善于让人才当家做主,那么就可以使公司人才济济,到处都有独当一面的能人。如果缺了人才,就等于没有和别人较量的资本。

☐ 掌握最有效的识人法	(129)
☐ 必须克服的识人 3 种老框框	(132)
☐ 把自己的眼睛变得亮起来	(136)
☐ 不要浪费手中的人才	(137)
☐ 因事设人,而不因人设事	(139)
☐ 必须抛弃的用人“大忌”	(142)
☐ 不能丢掉“严”字	(144)
☐ 赞美比责备更起神效	(145)
☐ 批评的黑白脸谱	(152)
☐ 巧解员工的错误	(154)
☐ 掌握一点责备的学问	(158)
☐ 指责时要注意 8 点事项	(162)
☐ 激励员工的 7 大措施	(164)
☐ 有奖有惩,各有其用	(167)
☐ 注意提升下属的 5 忌讳	(168)
☐ 要会善于培训员工	(171)
☐ 面对新员工的工作方法	(174)
☐ 让人才一定不要跳槽	(178)
☐ 留人不要强留	(184)

七、能把上上下下协调成“一条龙” (191)

WTO 管理规则绝对不忽视各种经营关系的存在,要求管理者成为一名合格的关系大师。处理公司上上下下的关系,是一门很深的学问,管理人应该是糅合各种关系的大师,把矛盾都消除在萌芽状态,让大家和和气气,互相协调,形成“一条龙”,把手头的工作干得都很出色。这就需要管理人巧于沟通,处处留心上下下的潜在问题。

- ☐ 搞好上下级关系的告诫 (193)
- ☐ 要能摸准“关系链” (197)
- ☐ 搞好内部协调的 4 种方法 (199)
- ☐ 用高明的技巧协调分歧 (200)
- ☐ 必备的沟通技巧 (202)
- ☐ 小心对待同级关系 (204)
- ☐ 要给行政人员一点面子 (207)
- ☐ 让员工拧成一股绳 (210)
- ☐ 要能与性格各异的下属相处 (212)
- ☐ 掌握好与下属相处的原则分寸 (215)
- ☐ 对待业务骨干要热心 (217)
- ☐ 让下属自己摘掉平庸的帽子 (219)
- ☐ 深入下属内心的 3 大法则 (224)
- ☐ 夸夸其谈的人缺乏实干精神 (228)
- ☐ 让顽固的家伙不再顽固 (231)
- ☐ 不让帮派势力牵制你 (234)
- ☐ 不要让不舒服的人碍手碍脚 (237)

- ☐ 解冲突的技巧 (239)
- ☐ 要当好伯乐 (243)
- ☐ 学会挖墙脚 (244)

八、坚决灌输“集体作战”的意识 (247)

WTO 管理规则既强调个人的创造性,也重视团队力量,称之为“互补性结构人才原理”。因为办公司,管理人应当最忌讳的一点就是有些“能人”只顾自己冒尖,不注意团队作用。一、两个人能起带头作用,但一、两个人绝不能起全部作用,况且整体大于部分之和呢!因此,要把大家拧成一股绳,充分发挥“集体作战”的意识和功能,打好每一“仗”,取得规模化效益。

- ☐ 让大家手牵手 (249)
- ☐ 多一点集思广益 (251)
- ☐ 一个人的能力总是有限的 (253)
- ☐ 成为“领头羊”的 19 项原则 (254)
- ☐ 加强团队凝聚力的方法 (256)
- ☐ 增强团队精神的 8 项法则 (259)
- ☐ 人和,才能有干劲 (265)
- ☐ 团队管理的 5 项经验 (271)

九、压力越大,自己的脊梁骨越硬..... (277)

WTO 管理规则鼓励管理者在逆境中求生存,并以此提升自己刚毅的品性。管理人每天总要碰到公司内、外两方面的压力,心理上会有非常大的压迫感。但因为你重任在肩,所以不能泄气,不能束手无策,必须挺起脊

梁骨,顶住一个一个压力。这样才能真正起到管理人的作用。碰到压力就退步,是不具备管理人最基本的工作能力。

- ☐ 勇于消除眼前的危机 (279)
- ☐ 碰到难题,就要接受挑战 (280)
- ☐ 让困难挫折走开 (282)
- ☐ 抗挫折自我勉励的 9 种方法 (283)
- ☐ 克服危机的 15 点谋略 (284)
- ☐ 及时应对突发事件 (286)
- ☐ 失败能让人更明智 (287)
- ☐ 减轻压力的秘招 (289)

十、及时找到应对市场变化的方法 (293)

WTO 管理规则中的“市场原理”,要求管理者必须具备 100% 的市场思维,以市场变化决定一切。市场时时在变,一个“变”字,尽现市场风云莫测。管理人不但要管理好公司内部的事,还要会预测市场变化,看什么是市场需要的和不需要的,制定出相应的应对方法,从而确保公司立于不败之地。试想,一个公司都倒了,与管理人难道没有一点关系吗?这就要求管理人的市场眼光非常犀利,大脑非常睿智,手段非常高明。

- ☐ 不要和市场开玩笑 (295)
- ☐ 要先发现问题 (296)
- ☐ 影响预测的 4 种因素 (297)
- ☐ 让预测更准确一点 (299)

- ☐ 主动寻找突破点 (300)
- ☐ 对症下药,才能不乱治病 (302)
- ☐ 善于过滤市场信息 (304)

十一、把资金用到最需要的地方去 (307)

WTO 管理规则对“资金分配”问题非常重视,需要融资和投资策略。对管理人而言,公司在需要钱的时候拿不出钱,这是非常难受的事。怎么办?光叹气跺脚是没有用的,光抽烟思考也是没有用的。要会从整个工作程序中做起,防患于未然。这就需要做许多先期工作,搞节约,会融资,巧投资,把死钱变活。管钱、用钱、挣钱是管理人最实际的问题。

- ☐ 训练敏锐的金钱感觉 (309)
- ☐ 掂量一下自己能吃几碗饭 (311)
- ☐ 天下最大的事是不能没钱 (313)
- ☐ 要有节约劳务成本的意识 (314)
- ☐ 绝不能浪费一点钱 (317)
- ☐ 要把钱当钱看 (319)
- ☐ 管理人必知 10 大理财原则 (321)
- ☐ 常见的 6 种理财错误 (325)

十二、比顾客还懂需求心理 (331)

WTO 管理规则以顾客为营销对象,同时也以顾客为公司看不见的组成人员,因为顾客的需求心理是市场最灵敏的反应,要想赢得顾客、不丢失已经有的顾客,必须

要能超前一步,比顾客本人还懂需求心理,开发出来的产品都是急顾客之所急、需顾客之所需的。管理人的这种超前意识不能丢,必须要创新,要多变。

- ☐ 让顾客感觉自己是“上帝” (333)
- ☐ 追踪顾客满意度的分析方法 (335)
- ☐ 让老顾客“忠心”的技巧 (337)
- ☐ 赢得顾客的 5 种技巧 (337)
- ☐ 优质服务 7 秘诀 (341)

十三、要靠会议解决关键问题 (347)

WTO 管理规则强调“重点问题重点解决”的原理,因此无重点地解决问题,都不是解决问题的真正方法。对管理人而言,不开会议是不行的,光开会也是不行的。会开的太多,既无聊,又低效,要开会就要能解决问题,而最好是解决关键问题,不要把一些私下里就可以解决的事,拿到会议桌上来摆“龙门阵”。管理人开会,一定要掌握时机、注意技巧,不可一人独霸会议,满足讲话欲望。

- ☐ 组织例会应做充分的准备 (349)
- ☐ 主持有效会议的 10 种方法 (351)
- ☐ 开好会的 3 大要领 (352)
- ☐ 多开一开“恳谈会” (354)
- ☐ 展示会议发言水平的诀窍 (355)
- ☐ 成功操作会议的 9 点技巧 (359)
- ☐ 管理人会议处理方案 (361)

十四、交谈起来切中要害..... (375)

WTO 管理规则提倡管理者的口才能力,提醒经营者口才资源的重要性。管理人的讲话艺术很重要,一句话说不好,能戳到一大片人的痛处;一句话说对了,能激发起一大片人的干劲。因此,管理人要练好口才,善于交谈,让每个人能心服口服、精神舒畅、干劲冲天。

- ☐ 交谈要能探测对方的心 (377)
- ☐ 切忌死板,要临场应变 (381)
- ☐ 巧妙地回答问题 (383)
- ☐ 要能说服对方 (384)
- ☐ 增强说服力的 6 种技巧 (385)
- ☐ 口述指示的 9 大要素 (388)
- ☐ 绝对不能少好口才 (392)
- ☐ 口令的 4 个原则 (394)
- ☐ 不要让下属误解信息 (395)

01 领导素质绝对高人一等

WTO 到了！这对国内公司的生存和发展，提出了强有力的挑战。作为一名管理人，必须具备较高的管理素质，把公司管理得井井有条、人人都按照你的意志办事。有些管理人，不注意自我素质的培养和提高，而一味地要求员工这么做、那么做，甚至采用高压手段，强人所难。要当好管理人，一定要有好的素质，才能带出一批素质更高的人。
