

“管理力” 密码

王晓木 编著

- ★管理的实用手册
- ★管理的案例集锦
- ★管理的嘉言懿行
- ★管理的艺术精粹
- ★管理的开“心”钥匙
- ★管理的辩证方法



郑重承诺：本书每章至少有一项管理方法和理念会使您终身受益

“管理力” 密码

王晓木 编著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目 (CIP) 数据

“管理力”密码/王晓木编著.
武汉:湖北人民出版社,2011.6

ISBN 978 - 7 - 216 - 06794 - 2

I. 管…
II. 王…
III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 065341 号

“管理力”密码

王晓木 编著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市科利德印务有限公司
开本:710 毫米 × 1010 毫米 1/16
字数:245 千字
版次:2011 年 6 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 06794 - 2

经销:湖北省新华书店
印张:15
插页:1
印次:2011 年 6 月第 1 次印刷
定价:28.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

序

我和晓木是多年至交,对他的人品和文品颇为钦佩。“恭敬不如从命”,当他要我为其新书作序时,我也只能勉为其难了。

拿到他的这份手稿,起初我粗粗翻阅,还不甚在意。当细细品读,才惊喜地发现,这是一本难得的管理实用手册。

晓木毕业于解放军南京政治学院,军旅生涯 27 年,一直从事政治思想工作;转业后又任一家国有企业任企业文化部长,专攻企业化管理。多年的工作实践,使他具备了很强的管理理论功底,积累了丰富的实际工作经验。“我心素已闲,清川澹如此”。如今,晓木已从实职转为“资深”,曾经的忙碌热闹归于平静,更能使他沉下心来,从容而有条不紊地梳理自己的思路,广泛搜集行之有效的生动案例。在网络主宰我们生活的今天,当更多的所谓管理秘笈是通过转载、网络文摘等低技术含量的方法拼凑成书,获取眼球效应谋求利润时,这本浸透了作者切身感悟和亲身实践的书,更显珍贵。可以说,这本书是带着真诚,甚至是带着晓木的体温,为广大读者献上的一道管理思想和文化的盛宴。

1769 年,世界上第一家工厂——英国毛纺厂的建立,标志着企业管理也随之诞生(但管理作为一个学科,其开创的年代应是 1954 年,彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世,被公认管理学的诞生)。美国管理协会前任会长罗伦斯·阿普里曾经为“管理”下过这样一个言简意赅的定义:管理是通过他人将事情办妥。这句话有两层意思:一是管好人;二是理好事。管人往往是管事的前提。管人的关键在哪里?在心灵。企业管理说到底是对人心的管理,是对人的精神能量的开发。管好人的心灵,才能管好一切。

当前,全球化发展和城市化进程突飞猛进,中国正处于一个剧烈的社会转型期,各种文化思潮、经济现象“众声喧哗”,繁花似锦,其中的管理学理论尤其引人关注,但几乎全部来自西方。许多有识之士看到了照搬西方理论是食洋不化,于是又转回头到我们的老祖宗那里探根求源,一时“国学热”甚喧。可是时代发展到今天,世易时移,到老祖宗那里寻宝,有点像许浑老先生的“帝乡明日到,犹自梦渔樵”,明天就要到达繁华的京城了,还梦

想着回故乡去过砍柴钓鱼的日子,总是感觉有点不合时宜,食古不化。一时间,我们的中国现代管理似乎处于不尴不尬的境况。

而晓木的这本书则不然。

这是一本管理的案例集锦。全书明晰地表明“实践第一”的理念,不少案例源于当下的管理实践,引人入胜,引人深思。对人的管理没有一定之规,也没有行业界限。作者编著这些案例和故事,是想提供给人们更加广阔的视野和多元化的思想,与管理者分享管理实践的成功,体验实施管理的愉悦,获得管理思维的启迪,完成管理手段的净化。

这是一本管理的艺术精粹。本书浓墨重彩地突出管理的艺术与技巧,其中,第二章(逆向启发管理)、第六章(“疏导性”思维管理)、第九章(“效应”管理)以丰富的例证专门论述管理的智略与艺术,察顽疾与误区,析现实与落差,探既往与未来,寻共识与良方,读来使人耳目一新,感触良多。

这是一把管理的开“心”钥匙。全书突出了“以人为本”的管理精髓,尊重人格、人性、人权,坚持人的因素第一。管人之道在于爱人。“情感管理”并非“以情代管”,而是“以情促管”,克服了“制度”管人的手脚却管不了“人心”的缺陷;管人之诀重在懂心,“人上一百,种种色色”,因此,管理不能“大糊弄”,要因时、因地,特别要因人而异,一把钥匙开一把锁,本书在这方面有很多精辟论述,读来使人如沐春风,颇受启迪。

这是一本管理的辩证方法集。全书充满了辩证思维,一路读来,忽而如登高山险峻,忽而如涉小桥流水;忽而如见大漠落日,忽而如沐江南细雨,于柳暗处见花明,如混沌处见光明,给人以智慧,给人以灵感。

本书略显不足之处是理论论述泼墨不多。但少讲理论,注重实证也正是本书的一大特色。“闲持贝叶书,步出东斋读”。愿我们这些与管理打交道和即将从事管理工作的同人一起沉下心来,忘却对虚妄浮华的追逐,像古人一样清心、净衣,带着悠静的心境慢慢赏析,获得一种阅读的快乐、智慧的快乐吧!

何小平

2011年3月10日于北京

(何小平系中国建设银行公共关系与企业文化部副总经理)

前言

管理作为动态过程,包括组织环境、组织目的、管理主体和管理客体四个要素,离开了任何一个要素,管理行为便无法产生。彼得·德鲁克说得好:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’,其验证不是在于逻辑,而在于成果,其唯一权威就是成就。”不言而喻,管理是一种以结果为导向的职业,其评价标准就是目标和任务的完成程度。新时期,人们的思维路径更趋民主化、个性化、广延化。

“管理”,从字面理解:“管”是官的头上戴个斗笠,引申义为约束、监督、控制;“理”则是治玉时需要找到玉石的纹理,引申为梳理、指导、服务。由此可见,管理需要在控制与引导两端下工夫,即:管理是科学,强调的是管理的制度性、刚性;管理是艺术,强调的是管理的灵活性、柔性。两者不可偏废,不能强调一方面而忽视另一方面,更不能肯定一方面而否定另一方面。管理是科学,说明管理有规律可循;管理是艺术,说明管理无绝对的一定之规,它需要开拓,需要创新,需要人性化的管理思维和差异化的管理技巧。对于企业管理者而言,“经验是远比理论要好的老师,简单说,经验就是生命”(美国创销书《珍贵礼物》中的名句)。鉴于此,编著者试图用大量的案例来论证相关管理理论和管理方法的可信性、可行性。古人云:骏马能历险,犁田不如牛;坚车能载道,渡河不如舟;舍长以就短,智者难为谋;生材贵适应,慎勿多苛求。这些案例、故事、实验、典故等管不管用,还在于适时、适境、适度、适当、适人……

有人说,“管理力是第二生产力”,因为它虽然不像科学技术那样直接创造财富,但它可以对各种资源进行有效的整合并使它们形成互动。企业管理有两个原点:一个是客户;另一个是员工。所谓战略之道,《论语》中说得好,那就是“己欲立而立人,己欲达而达人”。如果我们想成就一番事业,那就应先成就客户与员工的事业;如果我们想做事顺利,那就应先让客户与员工做事顺利。美国著名未来学家奈斯比特曾指出:“未来竞争是管理的竞争,竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。”管理者与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。

本书通过对我们所熟悉、所认可的最优秀管理者的管理理论和管理实践的筛选和过滤(大量采自权威性报纸杂志的可信性资料),以及编著者本人近40年的管理实践,形成了本书所谓的“管理力密码”。“管理力密码”既重理论探讨,更重实际运用;既重传统管理经验的发掘,更重现代管理经验的总结;既重汲取国外管理科学成果,更重研究中国企业的管理现状;既重宏观全局管理工作研究,更重微观局部特别是中下层管理工作研究。然而,这些还不足以突出“管理力密码”的最大特点(或称最大亮点),其最大特点(或称最大亮点)是:以精辟的案例、故事、实验、典故等引人入胜,引人人思,引人悟理。通篇不讲大道理,但理在案中、理在事中、理在文中、理在启示中。因此,本书最大的亮点就是实用性。本书共十二章,清晰地展示了管理的科学法则和艺术要素。通过对“管理力密码”的解读,我们可以更清楚地了解是什么铸造了卓越的管理者。

西方有一则寓言,说的是一个年轻人向一个年长的智者请教智慧的秘诀。年轻人问:“智慧从哪里来?”智者说:“正确的选择。”年轻人又问:“正确的选择从哪里来?”智者说:“经验。”年轻人进一步追问:“经验从哪里来?”智者说:“错误的选择。”这则寓言告诉我们,“智慧”源于“经验”,“经验”则源于一次又一次的“错误选择”。我们要成为管理的智者,不一定要亲历一次又一次的“错误选择”,活学活用这本书,或许就是一条捷径。讲到这里,我又想起孟子的一句名言:尽信书不如无书。

提高企业管理者的管理力,是中国企业发展壮大所面临的最大要求,也是最大机遇。

由于本人水平有限,有意回避了管理理论的系统性论述(本书旨在管理的操作性),书中有些提法、观点也难免有偏颇之处,望读者见谅并不吝赐教!

王晓木

目 录

第一章 正面引导管理 /1

正面思维管理 /1

正面关注管理 /2

正面目标管理 /3

正面典型管理 /5

正面预测管理 /7

正面预防管理 /7

正面联想管理 /8

正面氛围管理 /9

第二章 逆向启发管理 /11

方位逆向管理 /11

角度逆向管理 /12

数量逆向管理 /13

属性逆向管理 /14

因果逆向管理 /15

心理逆向管理 /15

工作逆向管理 /16

决策逆向管理 /17

奖励逆向管理 /17

缺点逆向管理 /18

问题逆向管理 /19

议事逆向管理 /19

用人逆向管理 /20

第三章 多元思维管理 /22

“劳臣法”与“劳君法”思维管理 /22

“单面性”与“双面性”思维管理 /24

“得寸进尺”与“由尺得寸”思维管理 /25

“情绪说服”与“理性说服”思维管理 /26

“攻眼”与“攻心”思维管理 /27

“量变”与“质变”思维管理 /28

“用情”与“用威”思维管理 /30

“偶然性”与“必然性”思维管理 /32

“利他”与“利己”思维管理 /33

“显能”与“潜能”思维管理 /35

“尺有所短”与“寸有所长”思维管理 /36

“用德”与“用能”思维管理 /37

“二维”思维管理 /38

中西合璧思维管理 /39

“正、反、合”思维管理 /40

第四章 正激励管理 /42

使命激励管理 /42

目的激励管理 /43

目标激励管理 /44

信任激励管理 /45

竞争激励管理	/46
考评激励管理	/47
榜样激励管理	/48
赞美激励管理	/49
微笑激励管理	/50
关爱激励管理	/51
奖励激励管理	/52
适人奖励	/53
适情奖励	/53
适当奖励	/54
适时奖励	/55
层级奖励	/55
递进奖励	/56
时间激励管理	/57
“感觉需求”激励管理	/58
“三明治”激励管理	/59

第五章 负激励管理 /60

批评管理	/60
器重式批评	/60
鞭策式批评	/61
安慰式批评	/62
直言式批评	/63
激将管理	/64
个体激将法	/64
群体激将法	/65

戒勉谈话管理 /66

经济处罚管理 /67

行政处罚管理 /68

第六章 “疏导性”思维管理 /69

启发性疏导管理 /69

比较性疏导管理 /70

暗示性疏导管理 /71

归谬性疏导管理 /71

转换性疏导管理 /72

沟通性疏导管理 /73

曲意性疏导管理 /74

奖赏性疏导管理 /75

第七章 人性化管理 /77

情感化管理 /77

心本管理 /77

知心管理 /79

知欲管理 /80

信心管理 /80

情绪管理 /81

牢骚管理 /82

“同理心”管理 /84

用情管理 /85

灵活管理 /86

“EAP”员工帮助计划 /87

民主化管理 /88

第八章 企业文化管理 /92

文化 /92

企业文化 /95

观念文化 /95

精神因素的分量 /96

“松下七条” /96

“吃休克鱼” /97

以人为本 /98

制度文化 /100

文化植根制度 /100

制度养成文化 /102

制度重在落实 /103

海尔 20 /80 责任原则 /104

热炉法则 /105

物质文化 /106

行为文化 /107

行动是硬道理 /107

执行过程不能打折扣 /108

服从管理 /109

企业文化建设的三阶段 /110

CI 战略 /110

CS 战略 /111

CL 战略 /112

第九章 “效应”管理 /114

- 怎样激发一个人的能力(管理的“保龄球效应”) /114
- 怎样激发一个人的活力(管理的“鲶鱼效应”) /115
- 怎样提示才有效力(管理的“避害效应”) /116
- 怎样提要求才不会被拒绝(管理的“门槛效应”) /117
- 为何要进行团队管理(管理的“团结效应”) /118
- 怎样搞好团队管理(管理的“十字效应”) /120
- 事情总是干不完怎么办(管理的“分责效应”) /121
- 怎样提高谈心的质量和效果(管理的“情理效应”) /122
- 管理者如何处理好与员工的关系(管理的“心理距离效应”) /125
- 如何处理好人际关系(管理的“沙石效应”) /126
- 怎样管理好时间(管理的“时间效应”) /127
- 怎样选择最佳会议时间(管理的“生物钟效应”) /129
- 怎样才能及时发现和解决问题(管理的“走动效应”) /130
- 怎样克服拖延任务的毛病(管理的“期限效应”) /131
- “坏话”究竟应该怎么出口(管理的“顺耳效应”) /133
- 如何有效解决单位、团体的松散痼疾(管理的“猛药效应”) /135
- 怎样破解“法不责众”的问题(管理的“破冰效应”) /136
- 怎样解决没时间学习的问题(管理的“15 分钟效应”) /136
- 下属为工作发生争执如何处理(管理的“置外效应”) /137
- 条件不成熟时如何管理(管理的“无为效应”) /138
- 怎样让员工接受减薪待遇(管理的“同等牺牲效应”) /139
- 怎样帮助犯错误者改正错误(管理的“给出路效应”) /140
- 怎样对待“第一块打碎的窗玻璃”(管理的“破窗效应”) /141
- 怎样对待失误(管理的“知耻效应”) /142
- 怎样对待罚款(管理的“定价效应”) /143

怎样搞好“选择性知觉管理”(管理的“选择性知觉效应”)	/144
怎样防止“失败在凯旋路上”(管理的“虚假安全效应”)	/145
怎样搞警示教育更能打动人(管理的“现身说法效应”)	/146
怎样让员工虔诚于企业信仰(管理的“禅宗效应”)	/147
怎样管理上司(管理的“逆向效应”)	/148
“严于律己”是称职的管理者吗(管理的“律他效应”)	/149

第十章 企业经营、服务管理 /151

营销管理三境界	/151
创意营销管理	/153
创新营销管理	/155
“深淘滩,低作堰”的管理	/158
向客户“示弱”管理	/158
客户心理管理	/159
客户情绪管理	/160
“名人效应”管理	/161
“揭丑”管理	/162
出差反馈管理	/163
行业外经验管理	/164
“投桃报李”管理	/165
错层思维管理	/166
“快鱼”管理	/167
“不争而善胜”管理	/169
双赢经营管理	/170
市场定位管理	/171
市场占比管理	/172

客户占比管理 /173
微笑服务管理 /175
热情服务管理 /176
细节服务管理 /179
信任服务管理 /181
超质服务管理 /181
差异化服务管理 /182
同频服务管理 /183
加压服务管理 /184
沟通服务管理 /185
跟踪服务管理 /186
标杆服务管理 /187

第十一章 管理禁忌 /190

管理忌冷情商 /190
管理忌责罚过众 /191
管理忌疏于沟通 /191
管理忌主观武断 /193
管理忌信息不实 /194
管理忌无所适从 /195
管理忌冷漠 /195
管理忌“想当然” /197
管理忌戴有色眼镜看人 /197
管理忌“尤人” /198
管理忌感情用事 /199
管理忌经验主义 /200

第十二章 自我管理 /202

自我学习管理 /202

自我心态管理 /205

自我加压管理 /206

自我成长管理 /209

自我俭素管理 /211

防微杜渐严自律 /211

慎初 /211

慎微 /212

慎好 /214

慎独 /214

勿盲目求完美 /215

第一次就把事情做好 /217

敢于创新 /217

真善至曲 /219

责任比能力更重要 /220

行动是金 /223

第一章 正面引导管理

正面引导管理又称阳光管理,即用正面的、积极的、向上的思维态度和方法对管理对象进行正向指引和启迪式的管理。

本章主要介绍:正面思维管理、正面关注管理、正面目标管理、正面典型管理、正面预测管理、正面预防管理、正面联想管理、正面氛围管理。

正面思维管理

案例:

从前,在南方的一个小镇上,有一个老太婆,每天都是愁眉苦脸的。为什么呢?原来她有两个女儿,大女儿是卖雨伞的,小女儿是卖扇子的。晴天的时候,老太婆就愁她大女儿的雨伞卖不出去;阴天下雨的时候呢,老太婆就愁她小女儿的扇子会卖不出去。这样,久而久之,大家就称她为“愁婆婆”。有一天,一个智者知道了这件事,就想帮一下愁婆婆。他对愁婆婆说:“我有办法让你由‘愁婆婆’变成‘喜婆婆’。”愁婆婆一听非常高兴,问:“那是什么办法?”智者说:“很简单,当天晴的时候,你就想一想你的小女儿,她的扇子会卖得很好;当阴天下雨的时候呢,你就想一想你的大女儿,她的雨伞会卖得很好。”愁婆婆恍然大悟,原来换个角度考虑就行了。从此,她真的由一个“愁婆婆”变成“喜婆婆”了。

启示:

★“正面思维管理”倡导阳光心态。所谓“正面思维管理”,是指人们在遇到挑战或挫折时,要激发“解决问题”的积极态度,并找出方法正面迎接挑战,即要像上述故事中的智者那样去思考和处理事情。“正面思维管理”