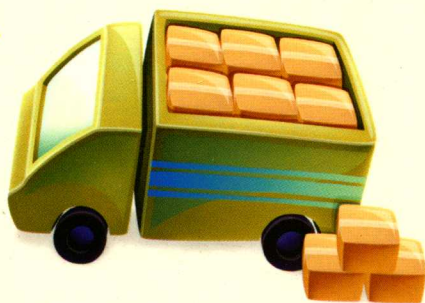


智慧
经典
丛书



The Wisdom and Classic Series

打造智慧经典，成就完美人生。在岁月里聆听自我的歌声，在智慧里感怀成功的背影；一段历程，一路足迹，让心灵与智慧在经典里对话，任记忆述说前人成功的典范，任思想与哲理在大千世界里碰撞，把人生当作书写成功的如椽大笔，写下美好明天的篇章。

成功管理的 思维与智慧

透视领导人的管理思维，打造成功者的智慧法则。

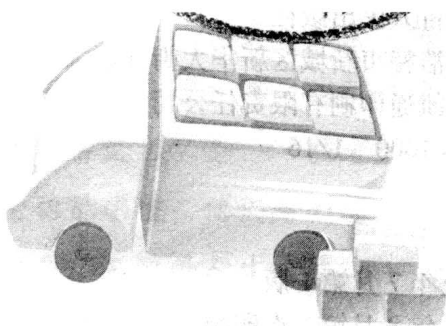
管理是一门大学问，成功的管理者都能运用成熟的思维与智慧运筹帷幄，独占鳌头，且足以在人生的成败里遨游超脱，再现成功的自我。

张广明◎主编 房国栋◎编著

内蒙古人民出版社

C93
222

成功管理的 思维与智慧



张广明◎主编 房国栋◎编著

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功管理的思维与智慧/房国栋编著. —呼和浩特:内蒙古人民出版社, 2009. 4

(智囊经典丛书/张广明主编)

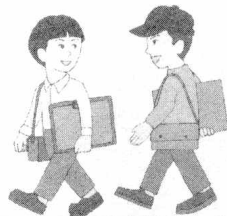
ISBN 978 - 7 - 204 - 10028 - 6

I. 成… II. 房… III. 管理学—通俗读物
IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 064454 号

智囊经典丛书

主 编 张广明
责任编辑 波勒格太
图书策划 腾飞文化
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 北京凯通印刷有限责任公司
开 本 710 × 1000 1/16
印 张 323
字 数 3000 千
版 次 2009 年 7 月第 1 版
印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数 1 - 15000 套
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10028 - 6/I · 2136
定 价 532.00 元(全 19 册)



如出现印装质量问题,请与我社联系。联系电话:(0471)4971562 4971659

前言

做人靠方法，做事靠智慧。这是亘古不变的定律！

做人要想成功，就必须要在立身处世中学会运用智慧、运用方法，运筹帷幄、决胜千里。那我们就一定能在人生旅途中进退自如、游刃有余，否则只会到处碰壁！

人活在世上，无非有两件事：一是做人，二是处世。做人是内在的自我修炼，而做事除了内在的自我修炼，也需要外部机遇和客观条件的促成。然而，不论要做一个怎样的人，都需要智慧。

在漫长而曲折的人生道路上，到处充满了荆棘和坎坷，胜败无常，变幻莫测。我们常听到有人感慨说：“做人难、人难做、难做人。”的确，如何做人是我们每一个人一生中所必须面对的难题。这里的“做人”不单单是指实质性的单纯的为人处世，也包含着人与外界的交往之道和人对成功的执着追求与思考。现实生活中，很多人因为掌握了处理这些事情的智慧，从而赢得了他人的尊重和社会的认可，同时也使自己获得了成功。

美国著名人际关系学家劳迈尔认为：“弱者之所以弱，就在于不懂得利用智慧，处理生活中面临的困境，他们看到的都是别人的成功，最后在自己脚下，剩下的就是一个个失败的人生之坑。”

其实，在人生道路上，那些不断的失败者，并不是他们没有超凡的智慧，而是没有找到开启智慧的钥匙。这套《智囊经典丛书》就是在直面失败的门槛前，奉献给我们的一把开启智慧之门的钥匙。

全书从当代社会的实际情况出发，根据每个人在人生处世、成功管理、智慧经商等方面面临的诸多问题，以其递进转换的关系，从个人到与人

再到面对社会，最后超越自我，超越成功的编辑思路，小中求大，囊括了做人的哲学、处世的要义、成功的诀窍、致富的智慧……容可读性、知识性、思想性、可实践性于一体，在文章中，以故事带动知识的升华，以知识提炼故事的核心，让人在品味他人故事的同时，反思人生的智慧与自我的哲理。

所以，一个人的成功很多成分在于做人做事的“智慧”。“智慧”说到底其实质是一种谋略和方法，它是人类竞争智慧的精华。数千年来，它一直伴随着人类文明的发展而不断发展。可以说，一部人类的发展史，就是一部“方法”和“谋略”的创造史和实践史，无时无刻不闪烁着人类智慧的火花。古今中外的历史上，无论纷纷乱世，还是太平盛世，那些活跃在历史舞台上的人中龙凤，哪一个不是靠着智慧的“方法”和“谋略”获得成功的。所以，真正拥有智慧的人，才能获得成功，赢得未来。

本套丛书的出版，得到了众多业内专家和相关人事的支持、帮助；他们中有人或为本书信息和资料的收集奉献自己的大著作为参考；或为本书的某个细节观点上书店、跑出版社，奔走呼告；或为某个章节的设置翻书查证，争得耳红面赤，在此，不一一赘言，只有无限的感激，让我们用行动回报这些前辈和专家们对我们永不忘怀的帮助。

真心希望，本套丛书的出版能够为您带来新一轮智慧人生的开始。为您成功的人生铺设桥梁，指引方向。惟愿！！

编者

2009年8月

目录



第一章 人才的选拔与安排

人才是无形的资产	3	只求合适不求最好地选拔人才	21
可以提拔的九种员工	5	让员工明确自己的任务角色	23
了解员工类型的方法	8	正确分配任务八注意	26
从内部选拔员工	12	七步做到有效地委派工作	28
从员工里面选才拔将	14	三个向员工布置工作的技巧	31
七大原则教你识别人才	17	分配任务时抓住重点	33
选拔副手的法则	19		



第二章 成功管理的领导决策法则

决策决定企业的命脉	37	识别关键问题,做最有效决策	52
建立健全企业内部信息系统	40	以身作则的领导决策	54
不确定性决策	42	幽默是决策中的闪光点	56
做出果断的决策	45	用热情来感染他人	59
群策群力做决策	47	设下目标,让下属去追求	61
认清市场,大胆做出决策	49	得心应手地影响部属	63

第三章 做好沟通的枢纽

征求员工的意见	67	沟通拉近与员工的距离	86
与员工保持一定距离	69	察言观色以便及时沟通	89
给员工交流信息的自由	71	有效沟通的要点	92
要正确理解员工的话语	73	保持上下沟通顺畅	94
改善人际沟通的原则和方法	76	采用非正式沟通	96
做领导要善于倾听	79	建立完善的沟通系统	98
给员工发表意见的机会	81	开展集体公开讨论	100
有效沟通的六大技巧	83	利用网络与员工沟通	103

第四章 实现管理的激励手段

洞察员工内心,找出激励因素	107	斥责能起到激励员工的作用	132
建立并执行激励计划	108	鼓舞与激励员工参与公司管理	134
常见的激励技巧	110	以晋升促成功	137
把督促变成“二次激励”的过程	114	长期激励的报酬制度	139
充分运用激励艺术	116	持股,刺激员工的物质手段	141
表扬是一种积极的引导	118	提供岗位,激励员工力争上游	143
激励应当讲究原则	120	竞争,激励员工追求上进	145
目标是最大的激励	123	为员工解忧的激励措施	147
赞扬是激励下属的最佳方式	126	用活动激励员工	149
激励也要把握好时机	129	重赏之下必有勇夫	151

第五章 改革与创新的管理思维

要变革,先转变思想或观念	155	技术革新是关键	180
既“立”又“破”	158	破除僵化的生产方式	182
看清问题,及时变革	161	巧用事件扭局势	184
改革旧的人事管理制度	164	化危机为转机	186
改革先从被动问题入手	166	实行渐进式的创新	188
主动变革迎发展	168	不断寻求新的创新起点	190
发掘组织弊端,重组组织机构	171	加速“自我淘汰”	192
改革一定要全面彻底	174	要创新,速度是关键	195
危机时刻,大胆更换领导人	177	培育和支持创新斗士	197



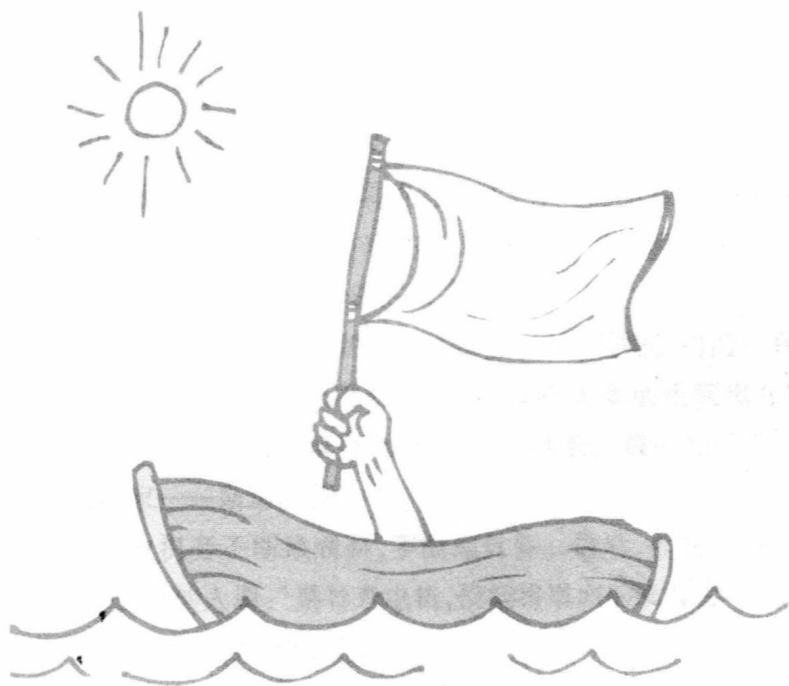
制度创新,营造新局面	200	要么不改革,改就改最好	206
在发展变化中及时进行组织创新	202	走动式管理	208
把握意外事件所带来的机遇	204		

第六章 稳固军心的团队管理智慧

建立一支有效率的管理团队	213	对待员工要一视同仁	239
善于规划可及的远景	216	要尽力形成强大的团队合力	243
让团队的制度管理高效	218	形成团队强大的向心力	246
营造好的企业氛围	221	建设互动的学习型团队	248
建设一个有使命感的团队	223	团队管理要以人为本	250
培养员工的团队意识	225	确立卓越向上的服务文化	253
扮演好士气的凝聚者	227	给员工带来益处的企业文化融合	255
靠企业文化凝聚人心	229	树立好的企业文化	257
让员工富有成就感	231	注重培养团队精神	261
不独占,把功劳让给员工	234	实现团队间的智力共享	263
矛盾解决了,团队团结了	236		

第一章

人才的选拔与安排





人才是无形的资产

20 世纪,美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇提出这样的口号:“人,是我们最重要的资产!”

知识经济时代,市场竞争达到了白热化的程度,商海人潮中无时无刻不存在着产品竞争、市场竞争、管理竞争等。但市场经济的竞争归根到底还是人才的竞争,人才就是一切。人才是世界上所有资本中最宝贵、最有决定意义的。日本经济起飞是依靠技术和管理这两个轮子,而人才是车轴,没有车轴的轮子是不能运转的。人才是利润最高的资本,只要恰当地投入并善加利用,就能给企业带来几倍甚至几十倍的利润。

企业的生存和发展,领导者的事业成功与否,说到底还是用人。在市场经济的大潮中,企业的发展往往与一些高素质的人才、有时甚至是一位高素质的人才密切相关。正因为人才具有十分重要的意义,所以才会出现大企业为争夺人才、培养人才不惜花费大量时间和金钱的现象。

19 世纪初,福特公司发生了一个有趣的故事。当时,福特公司的一台电机发生故障,整个公司的这方面的行家都被难住了,没有人知道毛病出在哪儿。这些行家们又对这台电机进行多次研究,仍然是一无所获。最后他们不得不请来了德国著名的科学家——斯坦门茨。

斯坦门茨在那台电机旁不断地观察,不断地计算。最后,他在马达上划了一条线,然后对福特公司的人说:“请打开电机,沿线将里面的线圈减少 16 匝。”人们照做了,电机果然重新开始运转了。

结果,斯坦门茨要价 1 万美元,经理不禁愕然,让他填材料费用单。只见斯坦门茨挥笔写道:“画一条线,1 美元;知道在什么地方画线,99 美元。”

一条线的画法,表面上看似简单、容易,但却体现着人才的重要性。





可惜,在某些领导人眼里,人才说起来重要,用起来次要。因为,一般而言,“人才”的思想性强,才能突出,有一定水平,领导们就怕不好“领导”,往往敬而远之。

其实,这些做法都是不可取的。首先,人才是你的部门取胜的重要保障,如果没有人才何来你的事业?何况,对领导来说,你有职责、有义务使用人才,提拔人才,这样你的下属才会感到在你的领导下有前途,他们也愿意为你而加倍努力。





可以提拔的九种员工

1. 提拔勇于承担责任的人

有些员工在自己负责的工作发生过失或延误的时候,总是举出许多的理由。这种将责任推卸得一干二净的人,不能信任。

员工负责的工作,是由领导赋予全责,不管原因何在,员工必须为错误负起全责。

如果领导问起错误的原因,必须据实说明,千万不能有任何辩解的意思。

有些员工在领导指出缺点的时候,总是把责任推到别人身上,说:“那是某某干的好事。”如此归咎是不该有的现象,把责任推给别人,并不能免除自己的责任。员工必须有“功归别人,失败由我负全责”的胸怀与度量才行。

2. 提拔忠诚于单位的人

所谓忠诚就是热爱单位及自己的工作。员工若不爱自己的工作就不会有创造性,就会产生“当一天和尚撞一天钟”的现象,让它蔓延下去,对工作危害极大。有一种现象往往使领导感到头痛,有个别业务人员,甚至是技术开发人员,对本单位不够忠诚,有踩“两只船”的现象,这说明其人不足以共谋大事。对于这种人一经发现,要断然处理。

3. 提拔忠实执行领导命令的人

一般说来,领导下达的命令无论如何也得全力以赴,忠实执行。这是员工必须严守的第一原则。

如果员工的意见与领导的意见相左,当然可以先陈述他的意见。陈述之后领导仍然不接受,就要服从领导的意见。

有些员工在自己的意见不被采纳时,抱着自暴自弃的态度去做事,这样的人没有资格成为领导的辅佐人。





4. 提拔知道自己权限的人

员工必须认清什么事在自己的权限之内,什么事自己无权决定。绝不能混淆职责界限。

5. 提拔比自己聪明的人

从人的虚荣心和安全感方面来看,很多人只愿意雇用比自己稍逊一筹的人做下属,而不乐意用比自己更聪明的人。这一问题在公司成立之初时还不突出。因为这时公司的业务活动还不多,只要有一个精明强干的头儿就应付得了。但当业务发展后,每一级管理人员都只录用比自己差些的下级,公司便会成为“侏儒”公司,就难以向外界推销你的公司,而只能突出你个人。这时,你对整个公司的业务已无暇全面具体地顾及了,只能从宏观上管理。而一个比一个逊色的下属只会使你的公司暮气沉沉。所以,为了整个公司的大局,还是雇用比你聪明的下属为好。

6. 提拔领导不在时能负起留守职责的人

有些员工在领导不在的时候,总是精神松懈,忘了应尽的责任。例如,下班铃一响就赶着回家,或是办公时间内借故外出,长时间不回。

按理,领导不在,员工就该负起留守的责任。当领导回来,向他报告他不在时发生的事以及处理的经过。如果有代领导行使职权的事,就应该将它记录下来,事后提出详尽的报告。

7. 提拔能“自我节制”的人

在现代社会,由于消费水平日渐提高,普通阶层总会感到“钱愈来愈少”。如果每一位员工都能在日常生活里,量入为出,有所节制,领导就省事多了。在任何一个机构,所担任的职责愈大者,愈需要较强的“节制”意识。“节制”是理智的表现,认知自己该做些什么及不该做什么。如果员工意志不坚,不能“节制”,浪费与漏洞随处可见,这种企业必倒无疑。

8. 提拔致力于消除领导误解的人

领导并非圣贤,也会犯错误或是发生误解。事关工作方针或是工作方法,领导有时也会判断错误。

领导的误解往往波及员工晋升、加薪等问题。碰到这个情况,员工千万不能一句“没办法”就放弃了事,必须竭力化解领导的这种误解。

9. 提拔向领导报告能自己解决问题的人

员工自己处理好的问题如果不向领导报告,往往使领导不了解实情,做出错误的判断或是在会议上出洋相。当然,不用事事报告。但是,原则上可称之为“问题”、“”的事情,还是要向领导提出报告。





了解员工类型的方法



知人,实际上在选人时就已开始了。只是选人时,一般时间较短,对一个人的了解还是表面的、感性的,基本上停留在“知人知面不知心”的阶段。“心”是我国特有的概念,它是气质、觉悟、大性、愿望、品德等精神状态的综合。要想真正了解一个人,必须在他走上工作岗位以后追踪考察。从这个意义上,知人是选人的继续。知人既是善任的基础,又是管理和激励的基础。

至于了解一个人需要多少时间,就要看领导知人的本领了。一般来说,可采用以下方法:

1. 静中观察

留心观察每个人的日常行为和生活习惯,是一种简捷而又可靠的知人方法。由于人们在日常行为与生活习惯中表露出来的个体特征,较之他们在工作场所里的表现更具实在性,因而也具有更大的参考价值。古人云:“必见其阳,又见其阴,乃知其心;必见其外,又观其内,乃知其意;必见其疏,又见其亲,乃知其情。”因此,领导或组织人事部门静中观察应是多角度的。

(1)留心观察对象的饮食起居,了解其自我约束力和防腐能力。通常自律严格的人,爱学习,重操守,绝不会热衷于开低级玩笑,或贪图享乐、沉迷酒色。相反,那些作风散漫、生活放荡的人,往往缺乏自制力和抗腐力。

(2)留心观察对象在人前人后的所作所为,识别其品行。品行好的人忠厚老实,正道直行,不会两面三刀,阳奉阴违。而品行不端的人常常当面一套,背后一套,耍两面派,搞小动作。

(3)留心观察对象在各种事变前的行为表现,识别其立场。有的人立场坚定,不管风吹浪打,态度始终如一;有的人一有风吹草动,特别是遇到大的政治风波或危难时刻就成了“变色龙”或逃走。