

超

级

教你如何因它致富

SUPER SAVVY



教你如何得到它

教你如何使用它



领导人全方位的成功秘笈

黄琪 编著

主

管

伊犁人民出版社

(新)新登字 007 号

责任编辑:韩兴帮

责任校对:卢银中

封面设计:同心工作室

超级主管

领导人全方位的成功秘笈

黄 琪 编著

伊犁人民出版社

(奎屯市北京西路 28 号 邮编:833200)

新华书店经销

北京市祥峰印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 10 印张 200 千字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN7-5425-0295-6/C·11

定价:16.80 元

前 言

管理秘诀能给你什么

管理就是管人。

大致来说，真正的经理和人们一起工作。因此本书主要便是谈论如何有效达到人性化的管理方法。

真正的经理就是，如何有效且巧妙地与员工共事并且了解他们各自的特质。一旦你弄清这整件事，自会了解管理就是管人的简单道理。

于是，对人了解的愈多，就更了解如何去管理，两者合并即是管理秘诀。

但管理秘诀也意味着，在员工面前以身作则地告诉他们，如何使他们所做的每件事，都具有多重价值，激发他们追求事业的高峰。这种本事，不只价值非凡，也让人感到十分满足。

所以，本书不只要告诉你如何得到管理秘诀，也要和你一起培养、训练你的秘诀本能。我们要用慢慢切入的方式去做这件事；除了会谈有关管理秘诀的事、说明管理秘诀的意义之外，也举出运用管理秘诀的有效实例；让你完全明白，人们在自己工作上运用它的实际状况。

阅读本书时，会自然而然地将书上提供的实例与自己工作和经验结合，藉例子培养窍门；咀嚼后成为你个人的管理哲学；进而创造崭新有益的生活方式。

这事虽一点也不容易，你仍得做，还要拼命去做。其次，若有人告诉你，管理秘诀唾手可得，就得当心，那根本大错特错！这正是本书完全不提轻易得到窍门方法的原因！本书深入讨论细微的差异，并清楚说明事实。

开始行动

若想从本书有所收获，你得培养一种心态，认为自己不是看书，而是融入其中。书里说的绝非演戏而是反映人生，书中就是人生；也是办公室、仓库、店面楼层的真实情形。换言之，这才是事实，其中主要演员就是你！

以后若再遇到书上提过的真实问题与相关情况时，就得随时把自己的工作和员工放在心上，想像自己正处在每个情况中、期待每个动作、每个发展，去决定你可能怎么做，再检讨自己真正做的事。这种不说教、遥控，真实且立即出现的切入方式，才是得到管理秘诀的方法。

因此，真正成功的经理，必定也是有秘诀的经理。而且，只要从一件事得到管理秘诀，就能放诸四海皆准了！

由此可知，不论你和谁共事或有属下要求加薪，本书都有对策供你参考；你知道解雇张三时要说什么？如何教李四把一场生产会议办得更成功？怎样借重订单部的王五办更多事？无形中，你自能培养有力新技巧，推销你们公司、公司产品、公司形象、公司服务及公司员工；最重要的一点，你可以藉强势新技巧，去推销自己。

但无论如何，都得面对事实，不能唱高调，必须“人性化”才行。现在绝不可再言不及义，说些刻板原则和陈腔滥调；要用现代常识取代过去理论、要利用明显又实用的技巧。

老实说，这恰好是我写本书的动机。你看完本书时，不但会了解，让自己每个行动都有多重价值的窍门、知道如何藉员工解决复杂问题，再把它们转化成有震撼力的教材、也懂得怎样发掘及运用员工潜能、激发获利构想、创造新“工作异动”与有鼓舞作用的工作满足感，振奋每个工作天的情绪。

不过，这件事绝不容易，本书也只能提供你真实例子与找窍门的有力工具；这些实例要如何学以致用，就全靠你自己了，现在正是你起步的良机！

目 录

前言 (1)

第一章 管理秘诀是什么？你如何得到它？ (1)

◎管理秘诀的定义◎管理秘诀——大成就
◎组织员工的通力合作◎你如何取得管理秘
诀？◎开始行动

第二章 如何保持比老板前瞻的想法与作风 (20)

◎培养自己的实力◎自我实现的行动者◎
鼓动者技巧◎用“获利”使你出名◎自我实现
的障碍◎保持比老板前瞻的作风与想法摘要整
理

第三章 作人们求助或请教的对象 (41)

◎你个人专业知识评估◎破茧而出◎作你

自己◎做个有专业知识瘾者◎找出困难·用心
解决◎增加专业知识清单摘要

第四章 摆出企业所有人架式，投资你的未来……

…… (63)

◎认同“企业所有人”◎投资你的未来◎
激发获利◎建立你自己的企业所有人形象◎打
进有潜力企业所有人的圈子◎摘要整理——企
业所有人条件清单

第五章 激励员工使他们与你目标一致…… (84)

◎目标一致◎“钢品先生”忠诚者术◎衡
量过的压力◎别过河拆桥◎本章摘要

第六章 借工作多样性激发员工兴趣与热忱 … (106)

◎什么是工作多样性？它如何发挥作用？
◎培养通才技巧◎发掘潜能◎你怎么样？◎工
作多样性摘要整理

第七章 从每小时挤成七十分钟 …… (129)

◎只抽空做必须做的事◎你自己个人非必
要的要事清单◎你的女秘书每天都能节省你的
时间◎让你的秘书加入省时行动◎努力地挤

第八章 如何激发构想并使它们活跃 (149)

◎酝酿他们并培育他们◎和他人分享构想
以增加更多构想◎激发构想，热烈回应◎停止
的时机——坚持的时机◎如何促成心理连锁回
应◎摘要：从构想源头开始

第九章 人性化发展组织 (167)

◎找出天生领袖，让他们来领导◎如何选
出赢家？◎用工作面试作有力管理工具◎真相
推动器——有意激励应征者◎练习“人性化的
才能利用”◎“人性化”你的解雇策略◎人性
化的团队建立——所有讯息

第十章 以“人性化”的客观角度评估员工表现.....

..... (192)

◎制定心理评估方针◎发现泄露秘密者回
馈征兆◎发现有人走下坡时立刻阻止◎争取团
体支持你的非机械性目标◎利用你的错误◎人
性化的评估摘要整理

第十一章 管理秘诀百分之九十要靠推销 (213)

◎“耐性就是力量”◎放弃已知的，开发

未知的◎让买主成为你出名推销员◎化阻力为
获利机会◎业务量提升因素——摘要整理

第十二章 如何成为一流解决问题者 …………… (232)

◎个人化你解决问题能力◎需要行动的问题
征兆◎行动的时机◎扩大你解决问题的范围
◎把责任交给你心腹员工◎建立你个人“领导
方向”清单◎让问题消失，让客户开心◎解决
问题扼要重述——要记住的易事

第十三章 如何转变你的思想为行动 …………… (255)

◎用“速记”沟通◎消除杂音◎把每封信
当成获利机会◎让你的印刷物接受第一线测试
◎本章结论

第十四章 把“不行”变成“行” …………… (273)

◎一、用“必须做”的急迫性取代“不能
做”的疑虑◎二、拒绝接受“不行”的答复◎
三、精通联立方程式，让所有事情同时进行◎
四、解决挡路者◎五、在场打气使事情进行下
去◎古巴危机◎若真的不可能做到怎么办？◎
“可行”成就因素——摘要整理

第十五章 把秘诀培养变成一份二十四小时的工作……

..... (292)

◎把你私人生活变成你事业生活资产◎保持你个人公关镜始终明亮◎开始淘汰“联谊化管理”◎让你妻子进入秘诀培养环境◎生涯后援者或生涯破坏者？评估你的妻子◎本章摘要整理

第一章

管理秘诀是什么？你如何得到它？

管理秘诀的定义

首先和你分享一个秘密，本书尚未完稿时，我很想给它取个名字。有个朋友建议我叫它“管理秘诀的奥秘”，我差点没气炸，难道他只想到这个？

于是我说：“那可能是最差劲的书名！管理秘诀哪有什么深奥之处，根本就是世上最简单的事。不过，也许就是这样，才有那么多人被它耍得团团转！”

“好吧，你倒说说管理秘诀到底是什么？”这回换他作听众了。

他可是问对人了。美国大辞典给秘诀的定义是：“悟性、智慧、见识”再加上“管理”一词，想必你已明白它的意义。

可是，这定义并未告诉你，任何你看本书之前就不懂的

事。不过，这也无可厚非。因为若有人好心告诉你却遭白眼，谁还会主动告诉你定义，让你明白什么是管理秘诀？

管理秘诀其实就是，企业悟性、企业智慧、企业见识。但这种说法似乎仍未指点你，如何把它运用在自己的工作上。因此严格说来，你实在只有一种方法晓得管理秘诀是什么，进而了解及运用它。

这个办法就是，亲眼目睹它恰到好处地用在每天工作的实况；而且了解你自己如何把它用在自己工作上。

现在就举些实例说明，好让你彻底了解，管理秘诀对一个公司、一个部门、一个经理或者任何员工代表的真正意义。

管理秘诀——大成就

有秘诀的经理知道如何提出构想，并争取认同——钟斯本身是个经理，他想到简化过程、节省费用的法子，呈给总裁定夺。后者瞄瞄就说：“这事也许可行，但是……”还没开始挑毛病，最后竟丢下一句：“我没兴趣，不行。”

钟斯的反应，不但可想而知，而且可以作我们最好的教材，教你分辨真正的经理和打如意算盘者。大致说来，没秘诀经理甘心让构想胎死腹中，会改弦更张并忘记那段不愉快；懂秘诀的经理就会晓得，也许自己选错时间——可能是天气不好的缘故吧？于是，选择其他时间，再以不同的方式提出自己认定是真正有价值构想，这种做法显现的洞察力、专注己见和积极奋发精神必会得到总裁嘉勉。所以切记，只要点子够棒，时机又提得好，老板最后仍会采用；你也会一夕成名！

问题在于：如何化无所谓态度为积极支持？下一章就会研究做这事的基本技巧，现在先记住：让整件事有意义的就是秘诀。

有秘诀经理知人善用——知道如何挑选、留住人才

比尔·史密斯为了找助理，对应征者进行面试的事，也用得着管理秘诀，你相信吗？基本上，没秘诀经理即使能找到适当人选，也得有几分运气。但懂秘诀的比尔·史密斯就确信会

选对人，也会找到适任的人；更会栽培并留住他们。因为对你来说，管理秘诀最重要的作用就是——它让你人性化。

有秘诀经理不重视问题，并要求员工也这样——有个员工问：“我们该用哪个法子处理此事？”这时，一个有秘诀经理可能的反应就是，让此人和他一起思考这个问题，设法让此人自己想到答案，向此人证明他也能处理这个问题，增加其自信。于是，遇上不重要的事，就让此人随便猜猜，再依经验判断错误所在；有重大问题时，也会尽全力让此人和自己一起想出答案。下次再遇到类似的情形，此人就会自行解决了。

有秘诀经理视管理为专职——不懂秘诀的辛浦生每天都去办公室或工厂走走的目的，其实不该只是运动；也要觉得走过商店是令人振奋、有趣又有价值经验的。这也就表示，他要边走边想也边管，更需不时产生新构想。

有秘诀经理为他的公司争取客户——有一天，不懂秘诀的亚当斯奉命带客户参观工厂，为客户服务。但走了一圈后，客户认为不过又是一次例行公事而已，根本毫无所获。第二年由沙维·威尔生招呼时，这客户却带着截然不同的印象离开。因此，不要忽略秘诀可能造成的影响力。

有秘诀经理会提高员工工作情绪与敬业精神——身为客户或供应商的你到达汤姆·卡力顿的单位，才知他去旅行，正感觉失望之余，他的属下主动为你服务的热忱让你感动。其实，这都拜“工作异动”计划之赐！换句话说，汤姆·卡力顿正是造就这批最佳“业务员”的有秘诀经理。

有秘诀经理会制造商机——不懂秘诀经理或许只会目不转

睛地看着商业杂志上的文章或图片；但懂窍门的杰克·米勒就不同；他心思敏捷得像准备觅食的巨鲨，随时在杂志上撷取商机。例如一篇名为“建立内部沟通”的文章，就使他心想：“这不就可以减轻我们公司总机的负担？”一个喷在包装品上的广告也让他发现：“这不就是我们新产品要用的文字？”

有秘诀经理会创造管理时机，并支持自己时间——戴维斯成天在忙，现又拖着沉重步伐，拎起整箱公事回家了。他满脸倦容，一副吃了火药模样，谁也不敢招惹他。可见他安排生活时，缺少时间与秘诀这两大利器。但比他还忙的亚尔，不但笑咪咪地买报纸回家，精神也很好，一点都不紧张！这正是因为他会管理。也就是说，他的情形正和你看完本书就知道如何管理的道理相同，只不过亚尔不单靠自己设法解决问题；而是训练员工去做。也就意味着，他一开始就和员工一起忙、领导他们上轨道、再让他们负责地的工作，自然事半功倍。因此，有秘诀经理只鼓舞、激励人们，利用人们办事，自己绝不动手。

有秘诀经理会用同理心减少问题——多年愉快工作后，有个员工突然不再认真，这中间必定有问题。一个有秘诀经理这时就会和此人一起工作、聊天、从此人立场看这件事，一旦发觉真有问题，也努力追求解决之道，激励此人，用的全是有建设性、有助益的做法，自能得到此人感激。

有秘诀经理懂得如何结合人们，进行获利行动——没秘诀经理主持的会议，常因规划不当、架构松散而气氛沉闷；与会人士即使有所期盼也打不起精神。但有秘诀经理会不断改变做法带动气氛，使在场人士斗志昂扬，本来的问题，也早已化为

第一章 管理秘诀是什么？你如何得到它？

解决行动与共同承诺，自能圆满落幕。

组织员工的通力合作

说真的，组织和员工，正是管理秘诀两大基本元素。于是，管理秘诀自然和妥善规划工作并分配给员工，及巧妙地结合员工做好工作的心理建设有关。

大致上，有秘诀经理不只会规划工作、了解员工，也知道如何结合两者。对生意人而言，本就该培养且提高这种悟性。难怪约翰·洛克（译者注：一六三二年～一七〇四年之英国哲学政治思想家，为英国启蒙哲学、经验论创始者，以契约说奠下自由主义基础，著有人类悟性论等书）说：“提升悟性有两个目的：首先是增加自己这方面知识；另一个则是使自己有能力向别人传递那种知识。”

所以，本书就是你了解管理秘诀的敲门砖。只要主动参与配合，必能培养出可以转化成获利行动的悟性，使你的公司、员工及你自己皆能成长。

下面是爱因斯坦夫人的例子：有人问亚伯特·爱因斯坦夫人，是否了解她丈夫提出的理论。她回答：“我懂得每个字，却不懂完整的句意。”

有了管理秘诀，你连句子都懂了。

你如何取得管理秘诀？

请问你最想作高层行政人员、工厂经理、总经理、在十五年内当上主要行政人员、或有五万美金的年收入？

若你选了最后一面，请回答我一个等值的问题——你如何得到管理秘诀？管理秘诀从哪来？这问题的答案对你有多重要？也就表示，一旦没有管理秘诀，你即使有再大的雄心壮志也是白搭。

其次，我要重复前面那句话——培养秘诀无法一蹴可及；但有费时轻松的做法。所以本书包含这两者，让你有机会参与、减少你的挫折感、使你肯主动配合、达到你自己所订的目标、得到你的奖赏。

于是，第一步就是，立刻决心不做差不多先生。因为不论如何，差不多先生即使使出吃奶的力量，也不见得能得到管理秘诀；纵使有例外，也只是少数例子！

然而，差不多先生奉行的尝试错误原则，倒也是培养管理秘诀不可或缺的观念。但切记，要以缩短尝试错误的路程为目标。

有人说过：“既然不能长寿到犯完所有的错，就从别人犯的错误里去学习吧！”这正是我们规划此书的基本理念。

因此，只要你读本书时，扮演其中主动观察者，就能分辨