

G U A N L I X I N W U

漫画MBA 之一

管理心悟

黄金智囊群

杨建燎 主编
刘秀霖 绘画

MBA有精彩的故事案例

MBA有鲜活的管理思想

MBA教导的是生存与创新的本领

MBA带来的是事业与生活的成功

黄金智囊群
杨建燎 主编

广东经济出版社

广东经济出版社

G U A N L I X I N W U

漫画MBA 之一

管理心悟

黄金智囊群

杨建燎 主编
刘秀霖 绘画

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理心悟/杨建燎主编, 刘秀霖绘画. —广州: 广东经济出版社, 2002.7

(漫画 MBA 之一)

ISBN 7-80677-241-3

I. 管… II. ①杨…②刘… III. 企业管理-通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 044098 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	7.75 2 插页
字数	153 000 字
版次	2002 年 7 月第 1 版
印次	2002 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-241-3 / F·717
定价	全套 (1-3 册) 45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序：MBA1 人生经营好投资

——写给身边的好朋友

几个友人，因为某种原因，心心念念要找门路提高自己的学历，于是顺应时代的热流，分别参加了 MBA 学习。“原以为 MBA 是一门非常高深的学问，其实不然。”朋友们说。

MBA，实为英文 Master of Business Administration 的缩写，中文叫工商管理硕士，它诞生于美国，是专为培训中高级职业经理人而设的课程。经过近百年的探索和努力，它培养了无数被誉为“天之骄子”、“管理精英”的工商管理人才，创造了美国经济发展的神话和奇迹。

在世界各国，MBA 意味着超群的能力、胆识、品德；代表着财富、地位、权力、荣誉；预示着希望、成功和辉煌。

我国工商管理硕士教育开始于 1991 年，从可行性研究阶段（1988 - 1989）、设计和论证阶段（1989 - 1990）、组织实施阶段（1991 - 1994），到

现在的提高质量、稳步发展阶段(1994年至今),虽然时间短暂,但发展迅速,成效显著。MBA的培养院校已从1991年试点的9家发展到现在的100多家,许许多多的毕业生已在各行各业中展露不凡的身手,为国家的经济建设和拓展所在单位的事业作出了巨大的贡献。

也许是因为MBA不断追赶时代潮流的教学内容与行之有效的特殊教学方式,使得有幸参加其课程学习与训练的人都有大的收益。因此常听有人言:经营人生,真的可以将MBA当做一项大的投资;它是“通往上流社会的敲门砖”。

MBA了一段时间之后,我们终于明白:MBA的本质,重在修炼自己的生存适应力与创新生活、事业的悟性。MBA的教学并不能直接赋予人们智慧和能力,得到的多是鲜活的思想以及可以繁殖知识的事理;它确保我们慢慢养成缜密的推理及判断能力,使我们更具备团队精神与借力协作的愿望,掌握调动他人积极性的本领及协调能力;更为重要的是它遇事都能推陈出新、举一反三的创意思维,等等!

我们也因此就知道,工商管理是实践性很强的学科。大学课堂里的MBA,全都源自社会生活

的实践。老师授人以渔，不会授人以鱼。授课老师是博大精深的新潮理论与 MBA 学员巨大求知欲之间的一座座桥梁。只要面对现实，与理论采取合作的态度，在课堂、书本和生活中扮演积极主动的参与角色，真正做到“看一书明一理，经一事长一智，”你我他也许就会成为比 MBA 还 MBA 的聪明人了。

正是这种种的原因，促使我们这些在学的 MBA 人士，有勇气将课程学习过程中的种种感受，结合着一些大家喜闻乐见的故事和案例，将 MBA 关于经营人生与企业的一些理念，用漫画的形式画将出来。

清华大学某知名教授悄悄地告诉过我们：典型的故事或案例是某个生活或商业问题的记录。这一个个问题实际上是职业经理人曾经面临的，连同他们所必须倚仗的周围的各种情况、观点以及各种见解。这些真实的也是特定的故事或案例要求我们提出经过深思熟虑的分析，进行公开的辩论，并且最后作出有关应当采取的行动的决策。一旦我们掌握了案例中的灵魂，重要之点就是要从中导出方法和理念并引入到现实生活当中来——这是 MBA 最需要掌握的

一种关键技艺!

黄金脑智囊群推出这套《漫画 MBA》系列丛书,目的在于让我们的读者有所参与而不是被动接受 MBA 理论的售卖。案例漫画法将我们置于轻松的故事环境之中并且替代需要作出决策的经理人位置。它对于首次创业或是主张第二次创业的在任经理人、企业公关人员、咨询策划人以及雄心勃勃欲创业的年轻人,还有那些手握大批资金正在寻找项目的机构或单位,那些在公务员改革过程中分流下海的行政官员来说,都有极强的可读性、指导性和参照性。

《漫话 MBA》系列丛书除《心智感炼》,均为 MBA 主课程的理论与案例的漫画化。各本书稿按九个篇章分类,安排 108 篇文章,配 108 幅漫画(以取九九归一等寓意);书中漫画均为刘秀霖、李兆球先生所作。借此书出版之机,我们衷心感谢谆谆教导我们 MBA 知识的胡祖光、廖为建、杨大楷、王文雄、张鸣、蔡国强、徐国祥、李正华、马超群等等博导和教授;还要感谢对本书的编辑和出版给予必要指导与帮助的李远谋、陈洁吾、陈松光、严东河、郭辉、刘永红、韦少龙以及梁耀雄、马荣芳等朋友。与此同时,我们希望本丛书能

得“抛砖引玉”之实效——借此引发 MBA 精英们将自己的经营成果演化成一本本充满创意又兼具通俗性、启迪性的经济学、管理学、成功学、营销学的作品,以推动经济科学的创新和市场经济的发展。

MBA,如果你也能够成为普罗大众的通俗读物,我们会为你操心,因你开心。是为序。

黄金脑智囊群主持人

2002 年 7 月

读之。

思之。

用之。

回味无穷。

受益终身……

目 录

第一篇 漫步经心 1

源头活水在于人	2
当代管理“7S”	4
人本管理移步前台	6
观念因此须转变	8
新时代共生关系	10
戴尔总裁的钥匙	12
新时代职业经理人	14
成功经理人戒律	16
X 理论及其典范	18
“Y 理论”及其成功者	20
让人心仪的“Z 理论”	22
管理源头在中国	24

第二篇 握紧权头 27

组建学习型企业	28
李文正不要行政经理	30
班子的梦幻组合	32

梦幻组合生与克	34
赛马场上当伯乐	36
适时移交指挥棒	38
引入好动的“鲶鱼”	40
形成磁场式管理	42
学着招安小宋江	44
决策之前找智囊	46
不同意见助决策	48
巨人李嘉诚谈管理	50

第三篇 提炼士气 [53]

发挥才智的源头	54
激励与奖赏必须到位	56
促使员工为自己打工	58
员工老板的核心秘密	60
处处为下属造势	62
给发光的灯泡供足电	64
及时奖赏有贡献的人	66
意想不到更有效	68
让员工能真正地工作	70
信任感换取积极性	72
适当授权效果好	74
利润目标在前台	76

第四篇 面对矛盾 [79]

优秀经理善沟通	80
总经理挨骂之后	82
控制好自己的情绪	84

解决矛盾看时机	86
前进后退在自己	88
扬长避短的典范	90
转移矛盾管理法	92
借力乾坤大挪移	94
主动化解小矛盾	96
换位批评不会出错	98
爱心更能溶化矛盾	100
棘头“群众领袖”	102

第五篇 利用危机 [105]

“变色龙”的管理风格	106
唤起下属的“危机感”	108
危机对策研究中心	110
使之知耻造神奇	112
绝境之中求胜利	114
“危机感”如同硬鞭子	116
展出失败 赢取成功	118
波音公司正视“失败”	120
利用员工的错误	122
IBM 提升“失败者”	124
制造危机做大事	126
随禁升级造声势	128

第六篇 大智小事 [131]

非正式表扬作用大	132
处罚之前巧降压	134
出错之后给机会	136

不拘小节伤人心	138
巧用缺点造人才	140
需要重新审视的懒人	142
关注结论与细节	144
要与员工直线沟通	146
人才的保安与防盗	148
敢将好箭射出去	150
变要我干为“我要干”	152
炒作标兵添活力	154

第七篇 收捕人心 157

追随大众才有奖	158
以人为本管营销	160
人本服务买人心	162
服务标准在市场	164
立体化全过程服务	166
人体服务与心之沟通	168
惟有真诚才能“永远”	170
用良知与诚信换取人心	172
给人面子赢得心	174
赞美一句满脸春	176
以心换心好比尔	178
温情苹果 情暖客户	180

第八篇 诱导需求 183

旱资舟与涝造车	184
诱导和尚狠买梳	186
诱出需求为我用	188

顺应潮流诱与导	190
抱怨之声隐需求	192
淡季之中造需求	194
推出“惟一”应新潮	196
创新需求战疲软	198
空白之处考眼光	200
围追堵截硬诱导	202
以夷制夷占市场	204
战胜犹豫成大事	206

第九篇 发掘商机 209

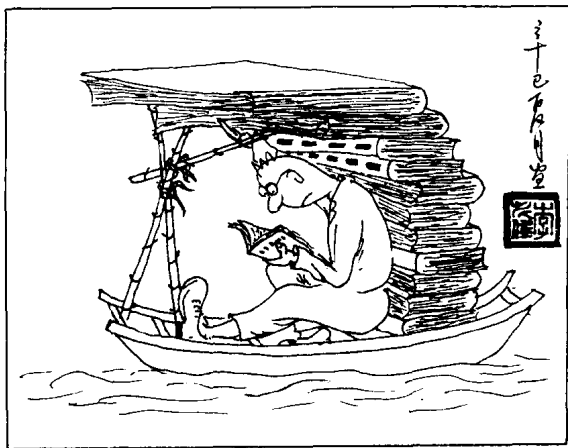
数字隐藏金娃娃	210
深度调研不马虎	212
真金白银买信息	214
吹尽黄沙始见金	216
公开信息也黄金	218
信息入脑要整合	220
饮茶聊天亦有料	222
政策信息最值钱	224
远伸情报的触角	226
十万雄师一撒误	228
千里信息一线牵	230
变现行动快一步	232

第一篇 漫步经心

黄金语录：

必须不断吸收管理思维，也就是说不断学习优秀的管理方法，这样我们才会永远立于不败之地。

一个职业经理人真的帮老板赚了钱，算不算很有成就？不一定；当一个优秀的成功的职业经理人在他回顾自身经历时，发现最能安慰自己的，也就是获最高成果的阶段，是他帮助所在企业培养了一批人才的时候。



源头活水在于人

世界公认 1911 年泰勒《科学管理原理》的出版发行,便是管理学建立的公认标志。此后,需求层次理论、双因素理论、X 理论、Y 理论、Z 理论等管理理论以及系统、决策等等学派如山如林,令 MBA 眼花缭乱。

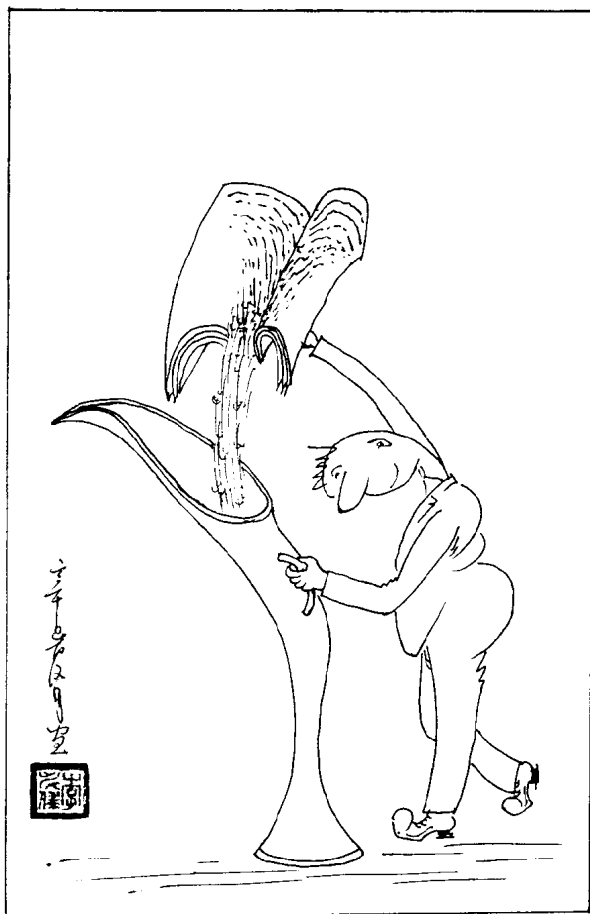
谁都知道“什么是管理”。诺贝尔经济学奖获得者、美国著名管理学家赫伯特·西蒙很早就指出:“管理就是决策。”

孔茨的名言则是:“管理就是正式组织起来的团体中通过他人并同他人的一起把事情办妥的艺术。”

还有很多著名经济学家的著名论断:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。“管理就是使用人力及其他资源去实现目标”(亨利·法约尔);“管理就是组织人力物力以实现组织目标的过程中使组织成员获得最大程度的满足”(路易斯·布恩);“管理,就是研究如何将人力与物力投向于一个动态的组织之中,使达成目标,使接受服务者得到最大的满足;对内还要使得提供服务的士气高昂,而且在工作上感到有所成就。”“管理是制定和运用数学模式与程序的系统。”百花齐放,各有千秋。

其实,我们这些操作者不用管它有多少论断及是否更准确等问题,只要抓住企业管理所涉之三大基本要素就行:这就是人、物和组织。当管理以物为中心出现时,人被视作为物的依附,追求的是小投入大产出;当管理以组织为中心,强调的就是组织结构、制度等对管理的重要性;当管理以人为中心时,强调的是通过调动、发挥人的积极性和主观能动性以实现组织的目标。

黄金脑智囊群认为,三要素中人是第一个最可宝贵最能动的因素;管好了人,就管好了组织管好了物,企业也就有了生命和活力。所以说,人是一切管理的源头活水,也是本书的主攻对象。



源头活水在于人