

天下·财经

剖析企业管理技巧
趣谈经营实务案例

聪明 管理

天下杂志 ■ 编著

赢家的智慧

学林出版社

聪明管理



赢家的智慧

天下杂志 ■ 编著



学林出版社



天下财经书系

本书系的图书均由“天下杂志授权出版”

图书在版编目(CIP)数据

聪明管理：赢家的智慧/天下杂志编著. —上海：学林出版社，2000.1

(天下财经书系)

ISBN 7-80616-844-3

I. 聪... II. 天... III. 企业管理-文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10323 号

聪明管理

——赢家的智慧



策 划——关 鸿 魏 平

作 者——天下杂志

责任编辑——王后法

封面设计——双 对

出 版——学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话：64515005 传真：64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(文庙路 120 号)

电话：63779027 传真：63768540

印 刷——上海交通大学印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——8.5

字 数——185 千

版 次——2000 年 1 月第 1 版

2000 年 1 月第 1 次印刷

印 数——5000 册

书 号——ISBN 7-80616-844-3/F·59

定 价——16.00 元

目 录

聪 明 领 导

无障碍领导的六大智慧.....	3
主持会议七要诀.....	6
领袖魅力的七大共通之处.....	8
CEO 的日式栽培	10
CEO 的美式训练	12
培养你影响力的四大绝招	17
建立内部信任的三大方法	20
说故事学领导的五项技巧	24
拆解薪资的六大迷思	28
透视应征者的四点建议	32

1

目
录

聪 明 团 队

妙解团队十大难题	39
团队成功对话的六个面向	44
五大团队病症	48
协商沟通的四个基本方向	52
化解冲突之钥	54
避免冲突的八个诀窍	56
组织学习的七项障碍	60

聪明策略

策略联盟四项要件	67
聘请企管顾问三大陷阱	73
如何运用企管顾问?	75
小心杀手顾问!	77
策略管理家十大特质	83
决策高手漂亮九招	91
管理热潮的五大谬误	95
简单管理战胜不景气	100

聪明创意

激发创意六大法门	107
管理创意十项要领	110
破解创意五大迷思	113
成功创业家四大类型	117
成为职场明星的九项秘诀	121
新世纪的六条升迁之道	125
生涯成功的四项因素	129

聪明经营

小企业也能借大钱	135
如何累积融资筹码?	142
和银行打交道有妙方!	143
企业如何历久不衰?	144
行动力胜过计划	155
中小企业成长梦易碎?	157

固纬监控生产结构·····	160
美律精钻通讯技术·····	162
中小企业避险四招·····	164
如何让产品又贵又畅销? ·····	166
二十一世纪行销之路·····	170
如何化解通路冲突? ·····	176
规模小,所以办得到 ·····	185
成功后,如何跨出下一步? ·····	190

聪 明 管 理

跟着老板闯天下! ·····	201
财务主管创利润·····	205
杰出财务主管五大要件·····	213
财务主管大转型·····	214
救急救难的企业顾问·····	219
如何留住员工心? ·····	227
如何让员工自我超越? ·····	233
中小企业求才妙招·····	246
精简人力,劳务外包 ·····	250
企业间谍大战·····	257

聪明领导

做一个领导者,时时都要面对四面八方的挑战,
“人”,永远是最难控制的变数。

该如何激发你手下团队的智慧?

怎么做才能培养领袖魅力、发挥挡不住的影响力?

学做一个聪明的领导者,就从现在开始。

无障碍领导的六大智慧

1. 使成员觉得团队共同的宗旨、目标与工作方式和他们息息相关,而且有意义。
2. 建立团队互相信任、互相负责的情感。
3. 提升团队的工作技巧,让团队中充满不同的工作长才。
4. 负责和外界沟通,扫除路障。
5. 为别人创造表现的机会。
6. 实际参与工作,而不是袖手旁观。

盖尔上校刚接任美国陆军后勤补给小组指挥官。

波斯湾战争开打前,他只是个卖家具的商人。战争结束,他却要负责把士兵、设备及补给品安全及迅速地移回家乡,几乎就像把整个怀俄明州移走一样困难。尽管盖尔也懂后勤补给,比起他的前任卡尔的卓越成就,却仍然逊色不少。必须整个团队全力以赴,才有可能达成任务。

这是他对后勤小组的开场白:“我不是卡尔,他是这一行的佼佼者,我不是。”接着,盖尔很清楚地让部属知道,他需要他们的协助。

态度最重要

要成功的领导团队运作,领导人的态度远比他的个性、声誉或阶级重要,《团队的智慧》书中这样指出。盖尔正展现了团队领导最重要的态度:永远以团队表现为第一优先,同时了解自己需要别人帮忙,相信自己不是无所不知,所以不会坚持为每一件事提供答案。

团队领导人需要做的事包括澄清团队目标,建立团队自信,加强团队的整体能力,消除外界的障碍及为别人创造表现机会等。

但是更重要的是,团队领导人必须和其他成员一样,参与实务运作,而且很小心地在“自己承担困难的任务”与“让别人学习如何做”,在“提供引导”及“放弃控制”之间,求取平衡。

即使在同一个团队中,领导人的角色也随时在转换,关键就在于必须了解团队什么时候需要(或不需要)领导人的帮助。团队领导人应该是最重要的补位球员,只有在需要他时才表现。

六大要领

好的团队领导人必须做到以下的六点:

● 使成员觉得团队共同的宗旨、目标与工作方式和他们息息相关,而且有意义。七十年代末期,洛克斐勒(David Rockefeller)领导纽约市商会,希望借着凝聚企业家团队的努力,重振纽约经济。当这群企业家对于“应该做什么”及“怎么做”有不同意见时,洛克斐勒察觉除非他鼓励团队公开辩论这

个问题,充分表达不同观点,他们决不会对任务有所承诺,因此他表现了高度的耐心和沉默。“他就坐在那儿,直到大家对问题有共识,”一位观察者指出,“好像大家在共同领导,而他只是坐在那儿看。”结果,原来的反对派后来变成最忠诚的团队成员。

● **建立团队互相信任、互相负责的情感。**在彩色当道的年代,柯达公司生产黑白底片的人员觉得自己是二等公民。法兰哥斯(Steve Frangos)奉命负责黑白底片部门后,想尽办法扭转核心管理团队及一千五百名员工的想法。他以许多医学上的急救手术及波斯湾战争为例,让整个团队觉得黑白产品比许多其他产品对社会的贡献还要大。他们将团队取名叫“斑马”,他们还自己设计了斑马制服、标语和团歌,以显示对黑白产品的承诺。“这种气氛改变了我们对失败的恐惧,每个人都成为其他人的靠山。”观察者指出。

● **提升团队的工作技巧,让团队中充满不同的工作长才。**表现卓越及最有弹性的团队必须包含具备各种不同技术、功能、问题解决、决策、人际关系及团队技巧的人才,因此,团队领导人鼓励大家为了成长与发展的需要,冒必要的风险,同时不断地转换团队成员的任务及角色,以激发他们的潜力。

● **负责和外界沟通,扫除路障。**大家都期望领导人处理、维系团队和组织内其他部门的关系,因此,团队领导人必须和所有可能帮助或阻碍团队发展的人有效地沟通团队的宗旨、目标和做事方式。当路障出现时,他也必须要有勇气代表团队说话,扫除障碍。

● **为别人创造表现的机会。**如果团队领导人老是独霸最好的任务和表现机会,独占所有的功劳,团队绝不可能有好的表现。当柯达公司的法兰哥斯鼓励一个自认“连家里账目

都弄不清楚”的化学工程师负责两亿美元的预算时,他就是在为他创造表现机会;但是,让开一条路为别人创造表现机会,并不表示放弃引导、监督及控制的责任。例如盖尔上校定期让小组成员向高级长官简报,但是当团队需要他的协助及支持时,他一定亲自参加会议。

● **实际参与工作,而不是袖手旁观。**团队领导人必须像其他成员一样贡献心力,尤其是当个人要冒很高的风险或需要做些讨厌的工作时,领导人不应该都指派别人去做。洛克斐勒就很清楚地让团队成员明白,不要因为他是领导人或他的声望地位高,就觉得有些不重要的工作不该由他做。

许多企业负责人或经理人往往把选择团队领导人当作唯一重要的事,而忽略了领导方式才是关键,因此,反而限制了候选人的范围。事实上,很多不同形态的人都可能是很好的团队领导人,而且,太强调选人也等于放弃了培养人才的责任。

不管是生产线或董事会出身的团队领导人,当被放在小团体中运作时,都必须实际从工作中学习;因此,持续不断地注意团队表现,协助团队领导人,远比选才更重要。

(齐若兰)

主持会议七要诀

——让团队沟通更顺利的方法

无论团队是大是小,开会团队运作不可避免的过程。主持小组会议时,建议你不妨:

● **根据事情的轻重缓急安排议程**,通常先谈问题解决,

再讨论未来规划,资讯分享放在最后。

● 只有当整个小组都同意时,才更改议程。不要只因为一个人的提议,就作修正。

● 会议开始时,应该先澄清会议目标,说明什么样的行为将会帮助或阻碍团队进展,确定会议进行的流程、讨论或决策方式及时间限制。

● 对太轻易就达成的结论,保持怀疑的态度,很可能大家还未经过深思熟虑。

● 尽量经由共识达成协议,而不要采用投票方式。投票结果会产生赢家与输家,反而将团队一分为二。

● 当会议气氛紧张或很难获致结论时,切记团队讨论的价值,以幽默的话语、肯定的态度调节气氛,以小游戏来激发新的活力,甚至必要时保持沉默,

● 会议的结语除了作总结,还要强调大家共同参与的感觉及意义。

领袖魅力的七大共通之处

1. 表现出对工作的积极投入。
2. 穿出领导人的样子。
3. 建立伟大的目标。
4. 确实朝目标前进。
5. 暗地苦练让表现炉火纯青。
6. 保持几分神秘感。
7. 以迂回战术让属下心悦诚服。

出色的领导人总是浑身散发着迷人的领袖魅力(charisma),令人羡慕不已。这种领导人特有的魅力,到底从何而来?

一呼百诺、极具领袖魅力的拿破仑,认为他的魅力来自战功彪炳的荣耀。换句话说,拿破仑认为领袖魅力是建立在成功之上,只有成功不坠,才能保有魅力。

这个说法,可能让尚未踏入成功之门的一般大众失望透了。难道我们不能先培养领袖魅力,借此增加自己成功的本钱吗?

美国《世界经理文摘》(World Executive's Digest)告诉你培养魅力的秘诀。美国加州州立大学洛杉矶分校管理学教授柯恩(William Cohen),根据多年的观察,归纳出具有领袖魅力领导人的七大共通之处。希望培养领袖魅力的人,可以从下

列七点着手努力,增加自己成功的本钱。

一、表现出对工作的积极投入。要成为有魅力的领袖,不能只是埋头苦干,还必须把自己的投入、努力表现给部属看。不要掩饰自己坚持不懈、超时工作、自我牺牲、冒险犯难、自掏腰包等行动。

二、穿出领导人的样子。前几年,《穿出成功》(Dress for Success)一书登上美国的畅销书排行榜,显示穿着对成功的影响。

你先要了解自己要成为什么样的领导人、这类的领导人应有什么样的形象以及领导的是那些人,才能找出适合的衣着,让你穿着的方式符合自己希望建立的领袖形象。

三、建立伟大的目标。眼光短小的目标既不刺激,也缺乏成就感,没有人愿意为了微不足道的目标卖命。

大家喜欢参与不可能的任务。不管你的目标是什么,只要够困难、价值够高,属下就会牺牲一切、勇往直前,就没有人会怀疑你的领袖魅力。

四、确实朝目标前进。领导人要有魅力,除了建立伟大的目标,还要确实朝目标行动。只有领导人采取行动,底下的人才会跟着动;而且,支持你的人会得意地向别人展示你的行动,也就增加了你的魅力。

五、暗地苦练让表现炉火纯青。看过奥运场上的运动员吗?他们多数的表现简直是轻松自在、无懈可击,让人羡慕不已。其实他们都是经过十年的苦练,才有这样的成果。

如果你肯下工夫,能够在人前轻而易举地完成困难的工作,在别人的眼中就充满了领袖魅力。

六、保持几分神秘感。看过魔术吗?不论魔术师变的把戏是大是小,似乎总有一种魅力。这是因为我们不了解他们背后的玄机,因而激起了内心的忠诚与热情,成为忠心的追随

者。

这基本的技巧,就是绝对不要向别人解释辉煌表现是如何达成的。在别人询问时,就保持微笑,让大家百思不解。

七、以迂回战术让属下心悦诚服。听过太阳与风较劲谁最有力量、能让路人脱下外套的寓言故事吗?风使尽全力地直吹,只是使人将外套拉得愈紧。太阳露出温暖的脸,一下子就让人脱下外套。

这就是迂回的力量。诀窍在让别人觉得自己想做这件事,而不是在你的直接命令下被迫去做。你可以清楚地告诉属下实际情况,让他们自己判断、进行工作,再将功劳归给属下。

(吴韵仪)

CEO 的日式栽培

面对激烈的市场征战,企业非有出色的战将不可。

有前瞻视野的企业,都能未雨绸缪培育优秀的经理人才。

日本企业的一些做法,颇值得我们参考。

企业战士多如牛毛,优秀杰出的 CEO(企业最高执行长)却寥寥无几。日本企业危机意识急速升高。

观察太平洋对岸的美国,日本企业发现,近年来美国经济持续复苏、股价稳健走高,景气活力十足,多归功于企业 CEO 专业而卓越的领导表现。

从 HPI 到 CEO

精兵得靠良将领,不少日本企业正仿效欧美企业,在既有的升迁管道之外,另辟一条培养高级主管的晋升阶梯。从二十多岁或三十多岁的员工中,选出具有潜力的员工,称之为 HPI(High Potential Individual, 希望之星),施以计划性的训练培养,为企业培养 CEO 的接班人。

《日经商业周刊》报导了两则实际的例子。

总社位于京都的岛津制作所,是一个生产精密机器如半导体制造装置、精密计量仪器的知名大厂。

社长藤原菊男却看到了未来的危机——旧有的人事升迁制度,没有办法培养作为经营者的实力。于是在今年 5 月,他开办“经营塾”,从现有的三百五十名课长中,选出二十名将来可能担任总经理和经理者,进行为期 8 个月,共计四十天的教育训练。训练内容包括财务分析、竞争对手的经营战略研究和比较、个案研讨,并常常四人编一组,进行模拟战略演习。

今后,选拔对象将扩大到课长级以下,约一千位组长,最终将培训出一百五十名未来的 CEO。“经营塾”的毕业生,将被派到海外担任子公司的总经理,以累积经营的实务经验。

日本最大的和纤制造业者 TORAY 也有类似的做法。三年前一则人事异动发表前,四十五岁的石川郁久还只是 TORAY 一个小小的课长。人事异动发表后,突然调升为一个子公司经理,轰动业界一时。

这得感谢“TORAY 经营学校”的栽培。这个学校的目的,在为 TORAY 国内外一九七家关系企业培养 CEO。每年,从课长、次长级干部中选拔二十名具有潜力者,施以每个