

祖国大陆、香港、台湾两岸三地同步强力推出！
一场推动华人世界的管理革命



OUTSTANDING LEADER

管理

让一切重归简捷的道路

冯显宗
(台湾)富永刚 / 合著

M A N A G E



延邊大學出版社
Yan Bian University Publishing House

祖国大陆、香港、台湾两岸三地同步强力推出！

一场推动华人世界的管理革命



OUTSTANDING LEADER

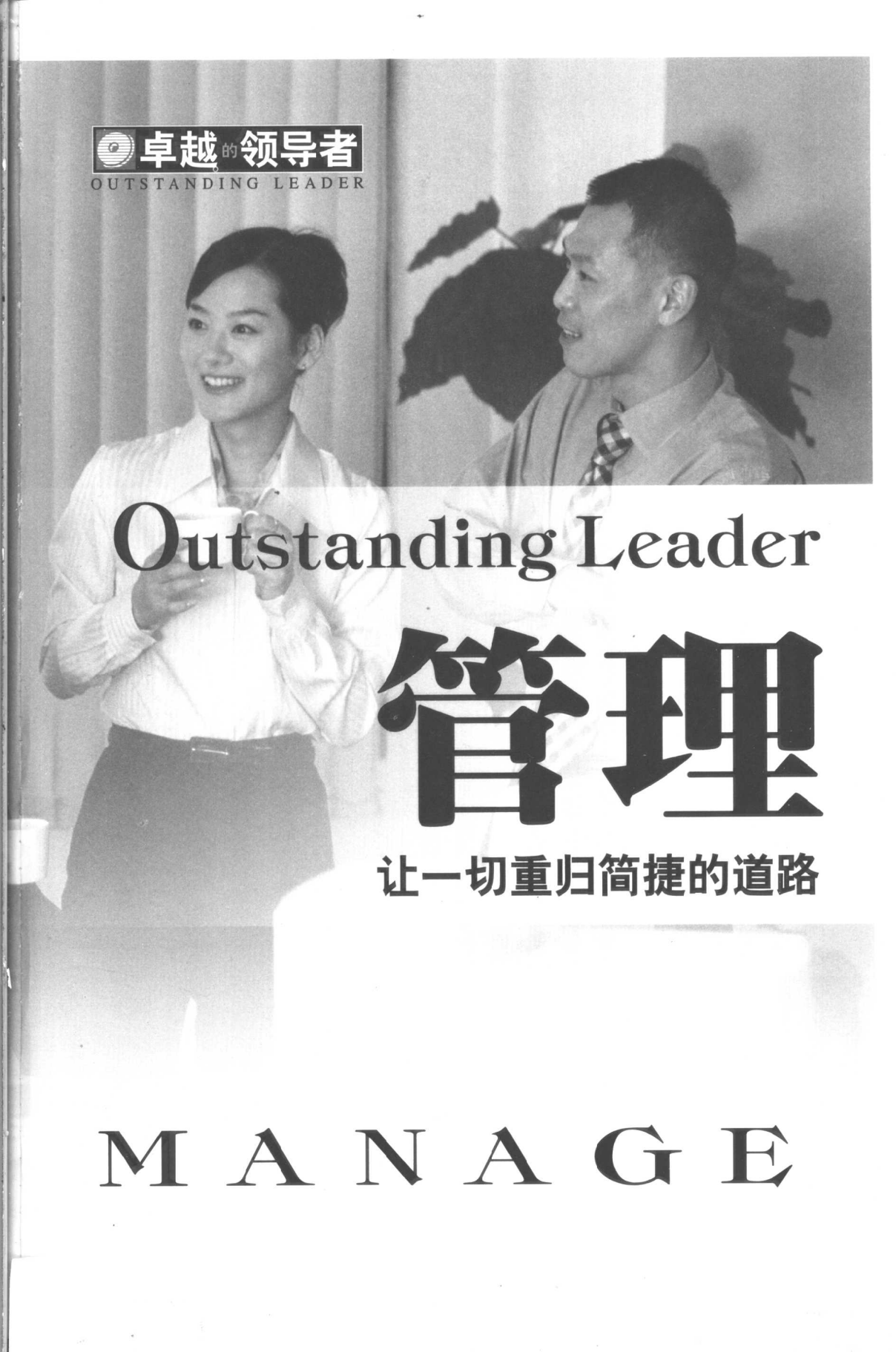
管理

让一切重归简捷的道路

冯显宗
(台湾)富永刚 / 合著

M A N A G E

 延邊大學出版社
Yan Bian University Publishing House



 **卓越的领导者**
OUTSTANDING LEADER

Outstanding Leader

管理

让一切重归简捷的道路

M A N A G E

责任编辑:崔洪涛

李宝珠

朴莲顺

封面设计:木又村

卓越的领导者

管理——让一切重归简捷的道路

冯显宗

合著

(台湾)富永刚

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路 105 号)

北京前景文化印刷有限公司印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:16.875 字数:260 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5634-1833-4/K·132

(全四册)定价:112.00 元(单册 28.00 元)



作者的话

A 魄力和魅力的艺术

管理是魄力和魅力的艺术。魄力就是“管”，就是强行管教，讲究直接；魅力就是“理”，就是引导培养，讲究间接。

B 做领导不应找罪受

对于很多人来说，做好企业管理可谓太难太难，大师除外。

到底是怎样难？难就难在不知道怎样的分工才是最有效的组合；不知道怎样才能不把瞎忙与创造性的忙碌相混淆；不知道怎样才能在和时间赛跑中不至于惨败；不知道怎样才能让手下人只把注意力集中在给团队做出更大的贡献上；不知道怎样才能协调错综复杂的人际关系。

总之，就是不知道怎样才能避免管理的功夫沦为了花拳绣腿。

为什么难？因为我们的人太复杂。原本简单的世界，就这样被我们搞得过于纷繁。原本简单的管理工作，就这样平添了诸多难度。

做领导是许多人梦寐以求的事情，而领导就意味着管理。如果管理之难是我们不可回避的宿命，那么我们辛辛苦苦奋斗到领导的位置上，为的就是承受这“难”的煎熬，为的只是牺牲和奉献，为的就是找罪受。



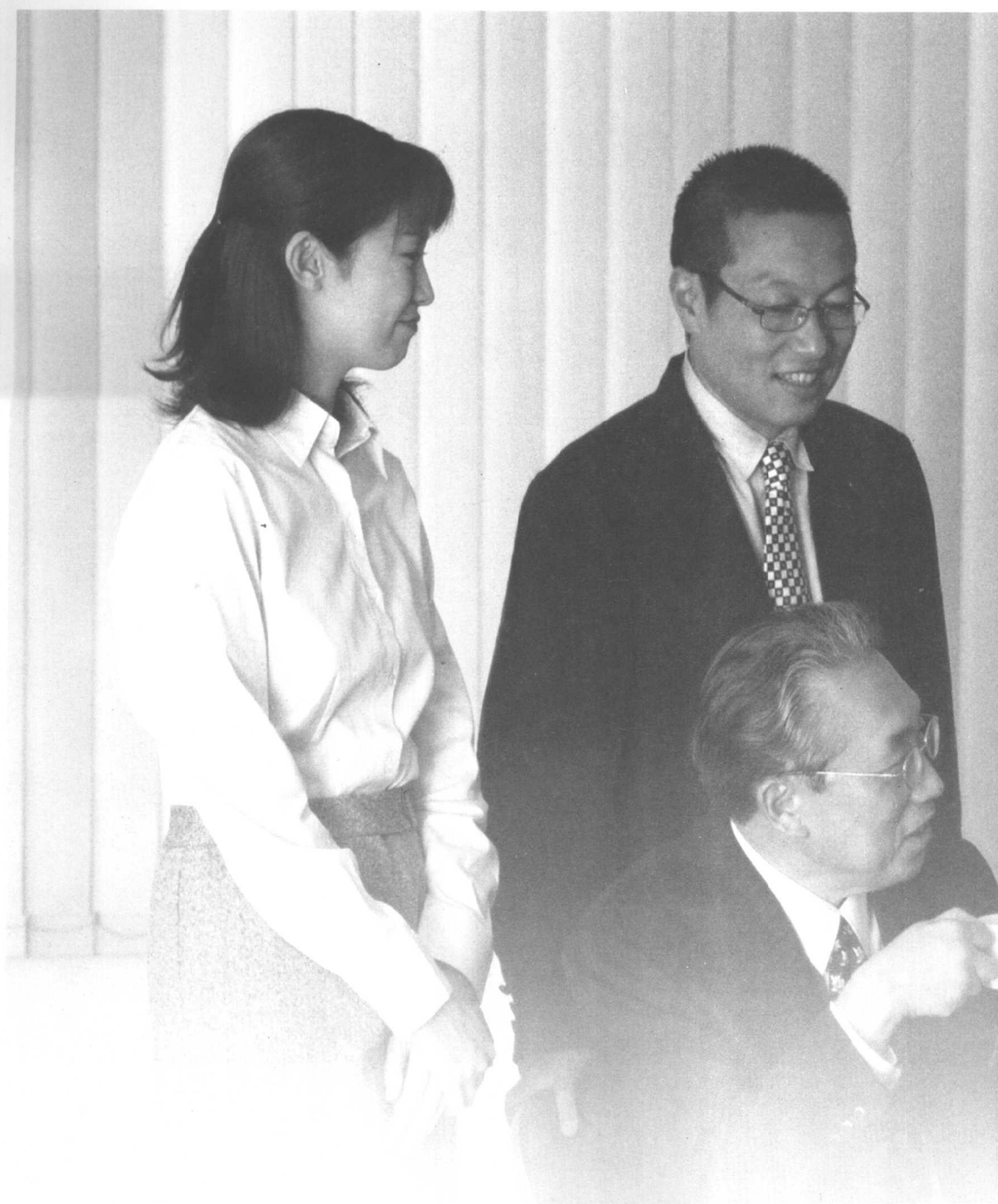
C 大道行简

好的管理都是简单的,当然也是艺术的,高效的。它有可能忙碌,但必然有序;它免不了冲突,但它的冲突是充满活力的标志。

有鉴于此,本书重点给领导界郑重推荐了5分钟管理法,介绍了如何切除多余的“盲肠”,怎样制定科学的时间表,怎样就可以成为组织内部各种冲突中的超级润滑油,怎样就可以练成出神入化的“站桩”功夫,从而不为任何强劲的对手撼动。

这些方法也是简单的,但很多企业的实践已经证明了它们的有效性。相信对于你来说,它们同样不会因为简单而无效,反而会因为简单而易行。

是到了让一切重归简捷的时候了!



好的管理都是简单的,当然也是艺术的,高效的。它有可能忙碌,但必然有序;它免不了冲突,但它的冲突是充满活力的标志。



目 录

第一章 大道行简

只要5分钟 / 3

如此简单 / 28

像甲壳虫那样看东西 / 38

你复杂,事情就复杂 / 41

第二章 效率转换器

切除盲肠 / 51

以大为美? / 54

哦,阿米巴 / 57

练成一种习惯 / 65

第三章 时间管理者

时间跑哪儿去了? / 71

时间表! 时间表! / 79

机器坏了最耗油 / 84

和时间赛跑 / 90

第四章 你盯着什么

“方芳原则”及其他 / 95



- 我生产的是效率 / 99
可别小看了润滑油 / 102
会议短些就好了 / 106
老大,还是我来推你吧! / 107
我又不是万金油! / 109

第五章 走在平衡木上

- 催化剂! 催化剂! / 115
你们的气都消了吗? / 123
这汤的味道好极了! / 141
病根在哪儿? / 158
进行一次“定向爆破” / 171
像导演说戏那样 / 186
最好找一个拆弹专家 / 196

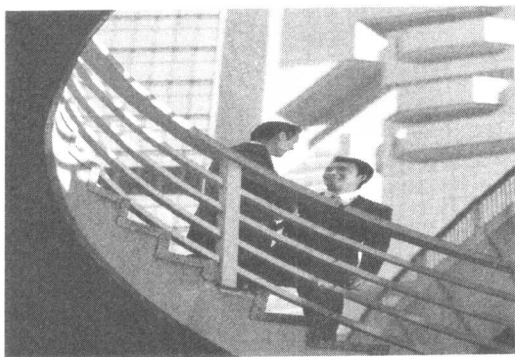
第六章 站桩的功夫

- 回归宁静 / 203
大象倒毙的5种征候 / 205
踏准鼓点 / 210
一起打个滚儿吧! / 216
让你尝尝权力的滋味 / 221
每个人都是小厂长 / 227
沙场常练兵 / 232
拼图游戏不好玩 / 240
部属与老板到底有多远 / 246
数字不是会唱歌的音符 / 252
靠灵感? 靠流汗? / 257

第一章

大道行简

大道行简，而我们人类却总是在给自己添乱。
该到了重返简捷之路的时候了。





只要 5 分钟

在下面这个不太像故事的故事里，我们将就你如何与别人一起建立“最佳的”管理模式——可能用“理念”会更恰当一些，只不过这个词用得太过滥了，怕你起腻。这里可以给你一些简单而实用的建议。当然，要是你非说它们是堆垃圾，那我们还是劝你不要成为一只满世界找地方栖身的黑乌鸦。

所谓“最佳的”，我的意思是指人们在进行有价值、有成效的管理时，能让自己、组织以及一起工作的人，都觉得像北京大萝卜的名儿——“心里美”。

“5分钟”只是一个比方，只不过是把许多智者告诉我们的，以及我们自己学会的，像揉面团那样揉在一起而已。我们承认这些智慧来源的重要性。

我国古代的孔老夫子说过：“学而时习之，不亦乐乎！”因此，我们相信你会接纳本法则提供的实用知识，并且应用于你的日常管理中。

我们希望你将从“5分钟”模拟管理中所学到的，运用到你的日常管理中，让你与你的同事们分享一个更健康、更快乐、更有生产力的管理环境和管理过程。

有这么一位聪明的年轻人，执着地寻找一位卓有成效的管理者作为自己学习的榜样。他希望在这种管理者手下打工，更希望自己有朝一日也能变成富有成效的管理者。

他到过各种办公室——大的和小的，豪华的和寒酸的，有窗户的和无窗户的。也见识过形形色色管理别人的方法。可是他对



所看到的一切都不满意。

他见过许多“严厉的”管理者，这种管理者似乎使组织得到了胜利，但却失掉了人心。这种管理者的某些上司，认为他是优秀的管理人员，部属却不以为然。

每当这位年轻人问道：“你认为自己是属于哪一种管理人？”

所得到的答复差别都不大：“我是一位独裁的管理人员”、“我保持站在上风”、“一位追根究底的管理人员”、“一步也不放松”、“实事求是”、“有利润意识”。

年轻人能听出他们语调中的自傲，以及他们对工作成绩的兴趣。

年轻人还遇到许多“仁慈的”管理者；这种管理者似乎得到了人心，但并未使组织得到胜利。这种管理者的某些部属，认为他是优秀的管理人员。可是，他们的上司则心存怀疑。

每当年轻人向这种“仁慈的”管理者问道：“请问您自认属于哪一种管理人？”他得到的答复是：“我是一位民主的管理人”、“采取参与式管理”、“支持部属”、“体谅部属”、“合乎人性”。

这位年轻人也能听出他们语调中的自傲，以及他们对人的兴趣。年轻人认为这些管理者——“严厉的”独裁者和“仁慈的”民主者——只能达到部分效能。“他像是半个管理者”，年轻人这样想。

后来，他听到一位特殊管理者的许多玄妙故事：这位管理者的公司就位于城市的某个近郊。他听说人们喜欢替这个人工作，并且共同创造了非同寻常的工作成绩。

年轻人按捺不住好奇心，打电话给这位特殊管理者。他问这位特殊管理者何时可前往拜访。

“星期三上午除外，本周内的任何时间都可以。”

年轻人立刻内心发笑，因为这位被认为玄妙无比的管理者，说话的语调好像是在寻他开心。哪有一位管理者的时间会这么方便？年轻人立刻动身前往拜访。



年轻人到了这位管理者的办公室,管理者露出笑容,请年轻人坐下来,问道:“有何指教?”

年轻人说:“我想请教你如何管理你的部属?”

管理者很乐意地说:“请继续讲下去。”

“那么我先请问你是否定期跟部属开会?”

“是的。每周三上午9~11点。这就是为什么周三不能与你见面的原因。”管理者答道。

“你在开会时做什么?”年轻人探问。

“我听部属汇报和分析上周达成的目标、遭遇的问题,以及还需要达成什么。然后我们拟定下周的策略和计划。”

“会中所作的决定对你和部属有约束力吗?”年轻人问道。

“当然有,”经理坚持说,“如果没有约束力,为什么还要开会?”

“那么你是一位参与式管理人员,对不对?”年轻人问道。

“完全相反,”经理坚持说,“我并不赞成参与部属的决策。”

这位经理继续说道:“我们希望能获得成绩;这个组织的目标是效率,藉此把一切组织起来,可以大幅度地提高生产力。”

“年轻人,请看这个,”这位管理者指着一个金属牌说:“我把它放在办公桌上,藉它来提醒我一个实用的真理。”

心情愉快的员工

产生良好的成绩

当年轻人注视金属牌时,这位管理者说道:“想想你自己,什么时候的工作情况最佳?是在你心情愉快时,还是在不开心时?”

年轻人觉得有点领会,点了点头,回答道:“我在心情愉快时,工作效率比较高。”

“当然是这样,”经理附和道,“任何人都是这样。”

年轻人有了新见解:“因此,帮助一个人觉得愉快,是提高工作效率的关键。”

“不错!然而,你要记得,生产力并非只是工作的数量,还有



质量问题。”他走到窗前，指着下面的车辆问，“你知道路上行驶的有多少外国车吗？”

年轻人朝外面张望，说道：“我看外国车一天比一天多。大概是因为外国车比较经济耐用。”

管理者迟疑地点头道：“不错。你认为大家为什么买外国车？是因为我们的厂商不能制造足够的汽车？或是因为未能制造满足大众真正需求的车？”

“现在我想到了，”年轻人回答道，“这是质量和数量的问题。”

管理者和他的客人开始走向沙发：“坦白说，取得这两种成绩的最佳方式，就是通过人。”

年轻人的兴趣提高了。他问道：“你已经说过你不是一位参与式管理人，那么你是哪一种管理人？”

他毫不迟疑地回答说：“我是一位5分钟管理者。”

年轻人面露诧异道：“你是什么？”

经理笑道：“我是一位5分钟管理者。我这样称呼自己，因为我不用花多少时间，就能从别人那里得到很大的工作成绩。”

管理者看到年轻人面露怀疑的表情，说道：“你不相信我，是不是？”

“这让我难以想象。”

经理大笑道：“听着，你若真的想知道我是哪一种管理者，你最好跟我的部下谈谈。”

经理俯下身子向对讲机说话，他的一位秘书F不久就走进办公室，交给年轻人一张便条。

“上面是我六位一级主管的姓名、职位和电话号码。”5分钟管理者解释道。

“我应该跟哪一位谈谈？”

“这由你来决定，”经理答道，“你可以选择其中一位，也可以跟每一位都见面。”



“好的,那么我要从哪一位开始?”

“我已经告诉你了,我从不替别人作决定。”经理语气坚定地说,“你会不只一次要求我替你作决定。坦白地说,年轻人!我感到很烦,请不要让我说重复的话。你若是不挑出一个人,并且从他身上开始,就请另到他处寻找有效的管理方法。”

年轻人离开这位经理的办公室,表情显得有点发愣。当他走过秘书桌前时,秘书以了解的语气说:“我从你困惑的表情上,看出你已领教过我们的5分钟管理者。我也许能帮你忙,我已经给经理的六位部属打过电话。他们都同意跟你见面。你跟他们谈过之后,会更了解何谓‘5分钟管理者’。”

年轻人向他表示了谢意,瞄了一下名单,然后决定跟其中三个人——老江、老李,以及安安小姐见面谈谈。

5 分钟目标

年轻人到了老江的办公室,有位中年人朝他微笑:“你见过‘老人家’,他对你说过‘5分钟管理者’吗?”

“说过。那不是真的吧?”年轻人问道。

“你最好相信那是真的!我很少见到他。”

“你从未从他那里得到任何帮助?”年轻人困惑了。

“基本上没有得到什么帮助,虽然他在我接手新任务或新职责之前,曾在我身上花一些时间。这时候,他是在做5分钟目标设定。”

“什么是5分钟目标设定?”年轻人问道。

老江答道:“那是5分钟管理法三项秘诀中的第一项。”

“三项秘诀?”年轻人想要多知道一点。

“是的,”老江很平静地说道,“5分钟目标设定是第一项,也是5分钟管理法的基础。在大多数组织中,如果你问员工在做什么,然后再问他们的上司,你经常会得到两种不同的工作项目。”

“这种情形曾在这里发生过吗?”年轻人问道。

“没有,”老江答道,“5分钟管理者一向都把每一个人的职责



弄得清清楚楚。”

“他如何做到这一点？”年轻人希望明确知道。

“靠效率。”老江脸带微笑地回答。

老江开始解释道：“一旦他告诉我们需要做什么，或者双方同意需要做什么，我们就把每一个目标记在不超过一页的纸上。每一个目标，以及成绩标准，应该在二百五十个字之内就能表达清楚，要在5分钟之内读完。他与我们各保留一份，因此每件事情都很清楚，我们也可以定期检查进度。”

“每一个目标都要列出一页说明书吗？”

“是的。”老江答道。

“那么是不是每一个人都握有许多这种一页的说明书？”

“事实上不是，”老江强调道，“老人家相信80—20的目标设定准则。也就是说：你80%的真正重要成绩，是来自你20%的目标。因此我们只在20%上面做5分钟目标设定，也就是主要职责范围——可能全部只有3~6项。”

“所谓的5分钟目标设定，是否只是知道自己有哪些职责？”年轻人问道。

“不是！一旦我们知道自己的职责，经理还要确定我们是否知道优良的成绩何在。也就是说，成绩标准非常清楚，他通过确定标准来让我们知道他的期望。”

“他又如何做到这一点？”年轻人问道。

“让我给你举一个例子吧！”老江建议说。

“我有一个5分钟目标是：确认销售业绩问题并寻出解决方法；这一方法执行之后，应使情况改观。

“当我第一次在这里工作时，我发现了一个需要解决的问题，但不知如何解决。因此打电话给5分钟管理者说：‘我找到了一个问题。’话筒传来他的声音：‘好极了！这就是我雇你来的目的。’然后话筒就沉寂无声了。

“当时我结结巴巴地说：‘我不知道如何解决这个问题。’