

跳舞的大象



给经理人的100个忠告

一本新颖的忠告书

一本可能改变企业命运的另类读本

文光 宁远/编著

Dancing
Elephant

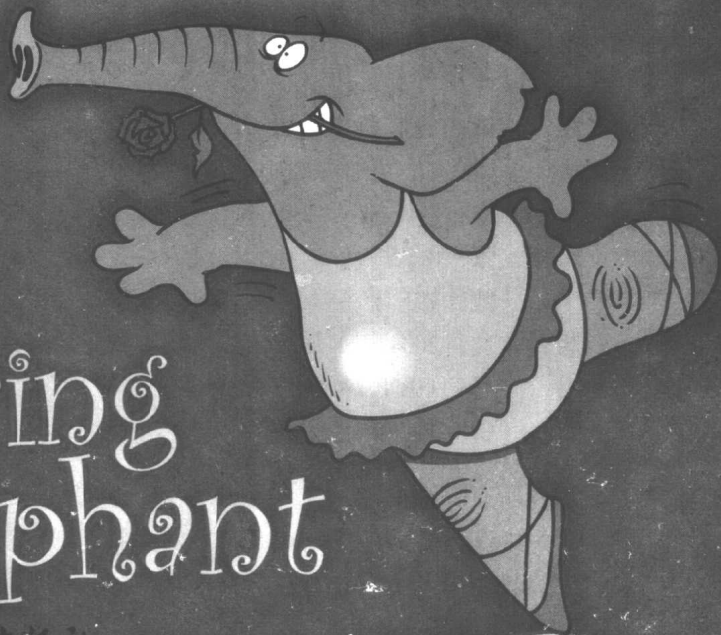


中国经济出版社
www.economyph.com

跳舞的大象

给经理人的100个忠告

文光 宁远/编著



Dancing
Elephant



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

给经理人的 100 个忠告/文光、宁远编者. - 北京: 中国经济出版社, 2004.1

ISBN 7-5017-6196-5

I. 给… II. 文… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103242 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈骥 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm

印 张: 8.25

字 数: 195 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6196-5 / F·4978

定 价: 19.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号



目 录

目
录

- 1 首先，打破一切常规**
必要的时候别把规律当规律 / 1
- 2 别让不重要的事情淹没自己的头顶**
管理的要义就是解决最需要处理的问题 / 3
- 3 留出思考问题的时间**
不要忙于充当企业的“救火员” / 5
- 4 提高时间管理的质量**
忙，并不意味着效率 / 7
- 5 追求事事完美只会造成低效率**
避免完美主义 / 10
- 6 获得财富不应以牺牲健康为代价**
不要赚得了整个世界，却失去了生命 / 13
- 7 领导力，来自影响力而不是权力**
影响部属，而不是操纵部属 / 17
- 8 没有执行力，就没有竞争力**
执行力是企业成败的关键 / 19



9 给员工一个明确的方向

明确地告诉人们目的地有多远 / 22

10 将目标“注入”员工心里

目标管理胜于监督管理 / 25

11 将宏大的目标进行“分段”

长远目标要量化成员工能够达到的小目标 / 28

12 不要轻言放弃

在完成目标的过程中不要放弃任何努力 / 30

13 让制度发挥安全有效的作用

一个没有制度的企业只是一盘散沙 / 32

14 好风气源自合理的分配制度

一个企业中如果有不好的工作习气，
一定是机制问题 / 35

15 从根本入手，治疗企业内部的问题

追根究底找到问题的根源 / 37

16 培养连贯的企业文化

管理政策必须能够严格地延续 / 39

17 对变化的环境保持疼痛感

时刻不忘留意环境的变化 / 42

18 舍得为变革付出大的代价

根除旧习惯更需要有与过去决裂的勇气 / 44



19 一切，从观念转变开始

观念要能根据环境的变化而及时调整 / 46

20 寻找另外一个出口

要么打破老祖宗的传统而获得生路，要么
自取灭亡 / 50

21 放弃也是一种胜利

并非撤退，而是从另一个方向进攻 / 52

22 精简，减少资源浪费

改变管理中的薄弱环节，提高管理效能 / 54

23 资源整合的力量

有效的资源配置能四两拨千斤 / 57

24 正确预知，并从容指挥

积极应对各种不可预见的“恶劣”状况 / 59

25 杜绝不愿意接受新事物的想法

提升自身学习能力，尔后传授给他人 / 63

26 经常更新自我

放下旧包袱，塑造新自我 / 65

27 领导，就是为员工指明方向

看似没用的唐僧，其实才是取经路上的

灵魂人物 / 67

28 幽默地领导

以幽默增加自己的魅力 / 70



29 丰富自己的内心

在闲暇之时挖一口属于自己的井 / 72

30 严于律己，才能宽以待人

“严以责人，宽以待己”是人性的痛病 / 74

31 守 诺

言出必行才能服众 / 76

32 消除偏见

不要让员工远离自己 / 78

33 慎用权力

不要随便击碎员工的信心 / 80

34 少用术语

清晰易懂的语言是顺畅交流的前提 / 83

35 尊重经验

追求高学历和丰富经验相结合的效果 / 85

36 成为榜样

以身作则才能赢得员工追随 / 87

37 立即行动

快速行动才能超越他人 / 89

38 欣赏另外一种观点

世间的事情并非只有一个答案 / 91

39 坦诚地承认错误是赢得的胜利

在任何时刻，都要对自己的言行负起责任 / 94



40 与员工保持安全的距离

找到一个合适的距离，与员工保持密切但不亲昵的关系 / 97

41 象佛那样悲天悯人

宽恕他人的过失与错误 / 99

42 不容忍坏的行为举止

及时修复“第一块被打碎的窗户玻璃” / 101

43 善于变压力为动力

重压下往往能迸发出强大的力量 / 103

44 依靠简单易行的信念把员工凝聚在一起

简便易行的信念是企业的指导思想 / 105

45 要求人人尽职，首先就要分清各人职责

树立人们的责任感比亲自解决问题更重要 / 107

46 和强势的人合作，一起共赢

争取具有互补能力人的协助 / 110

47 用上所有的力量

动用企业内部的各种力量，必要时请教外部的专家 / 113

48 人，才是重要的问题

人对了，世界就对了 / 116

49 人才是求来的

价廉才不高，才高价不廉 / 118



50 寻觅一流的人才

挑选“宁死不屈”的人才 / 120

51 识别出员工的真正价值

细致的观察，才能了解你的员工 / 122

52 让最优秀的人亮相

奖励下属敢于超越先人的胆识和魄力 / 124

53 培训，创造更大的价值

培训是企业不可忽视的效益 / 126

54 授之鱼，不如授之渔

真正的关怀是让员工天天有鱼吃 / 129

55 缺乏教练能力是提升管理水平的瓶颈

挖掘员工水下的“冰山” / 132

56 开发部下最擅长的才能

针对员工的特点加以精心培养 / 134

57 考核，追求更大的价值

让员工变得主动起来 / 136

58 爱才之道，在于把人才用到极致

深藏不露不是爱才，而是埋没人才 / 140

59 没有人尽其才等于浪费人才

让员工处在最能发挥才干的岗位上 / 142

60 发现并起用人的杰出之处

重视别人能干什么，而不是不能干什么 / 144



61 适才才能适用

人才不在于多而在于善于利用 / 148

62 在合适的时候起用合适的人选

只有找对人才能做对事 / 151

63 用好黑脸和红脸的人才

正确的用人就是把互补型人才进行合理搭配 / 153

64 善于用人之“短”

员工的“缺处”是没有得到适当利用的“长处” / 155

65 没有支持，就不能用人

充分的支持才能充分地发挥人才作用 / 157

66 留住该留的人才

留住人才也需要进行取舍 / 160

67 容忍可容之人

宽厚的胸怀和坦荡的人格是领导者最大的魅力 / 162

68 管理要有人情味

在管理中运用“南风”法则 / 164

69 尊重人性，提升员工的心灵

善用人格尊重的力量 / 166

70 顺着员工的心理区别对待

把自己的员工看作是独立的个人，并了解他们的不同之处 / 168



71 维护员工的利益

获得员工忠诚心首先要善待员工 / 171

72 建立忠心需要的是高标准的个人管理

让员工知道你一直很重视他们 / 173

73 公正严明才能避免控制失衡

管理者要公平处事，保持员工之间的平衡 / 175

74 放松，才能发挥全部潜力

摘掉严肃的面具，改变紧张压抑的气氛 / 178

75 允许员工自己做出选择

尊重，才能获得更大的回报 / 181

76 让人们自由行事

给予员工的自由度越大，他们就越有可能
获得成功 / 185

77 对有才能的员工要给予更大的自由度

谁的本事越大，谁的自由越多 / 188

78 有效的激励能使人才超常发挥

在不改变药效的情况下，给药加点糖，效果
会更好 / 191

79 适当诱导，宽严适中

把握好激励性诱导的度 / 194

80 让员工时刻保持戒备状态

营造适当的紧张氛围，可以发挥出员工最大
的潜力 / 197



81 下放权力，并给予充分的信任

权力充分下放，减少管理 / 199

82 选好人选是有效授权的关键

没有合适人选，宁愿不授权 / 202

83 听取不同的声音

鼓励直言进谏可以增加企业向心力 / 205

84 重复一次别人的话

没有认真倾听，就不可能有积极的沟通 / 207

85 呵护员工的积极性

鼓励员工多提建议 / 211

86 不要吝于给员工适时的赞美

赞美，让部属开开心心地完成你的意愿 / 213

87 技巧地批评是一门学问

在批评之前先赞美 / 216

88 给员工坚实可信的依靠

缺乏安全感的员工往往会缺乏动力 / 218

89 态度决定了天才

信任员工有多大能耐，员工就有多大能耐
的成绩 / 220

90 提高能力稍逊下属的信心

适时给以鼓励，使他们保持高昂的上进心 / 222



91 2+2 未必等于 4

没有融合，就没有整体效益 / 225

92 培养相互支持的团队精神

“抱成团”是最有力的进攻与防御的武器 / 227

93 奖励团队，而不是个人

避免让员工只关注自己的得失 / 229

94 知识管理是团队制胜的法宝

知识只有通过有效的管理，才能转变成生产力 / 232

95 提高顾客满意度从员工开始

有对工作感到自豪的员工，才会有满意的顾客 / 236

96 量身定做，满足顾客的最大愿望

最好的，未必是顾客真正想要的 / 239

97 祸害往往来自小的疏忽

忽略小事会使企业陷入败局 / 242

98 细节决定成败

明智的经理人一定要防微杜渐 / 244

99 正确地对待失败

跌倒了，再爬起 / 247

100 有危机感才能保持竞争力

居安而思危 / 249

后 记 / 251



忠告 1

首先，打破一切常规

必要的时候别把规律当规律

一个人在南海里丢失了一条船，去见哲人。哲人说：“去到北山上寻找！”这个人爬上了高高的北山，果然就在北山上找到了。

天上的月亮不见了，一群猴子去见哲人。哲人说：“去到水中打捞！”猴子结成串在水中捞月，果然就捞到了。

一户农人累死了一头耕牛，着急地去见哲人。哲人说：“快架到火上去烤！”农人把牛架上熊熊的大火，果然就把牛烤活了。

一位资深的老教授听了哲人的故事，甚觉荒诞可笑，“这怎么可能呢？”笑着笑着，眼镜掉在了地上，可他在地上遍寻不着，去见哲人。哲人说：“眼镜掉在了你的头上了！”教授往头上一摸，果然就在头上找到了。你听了也可能不信，但事实就是这样。

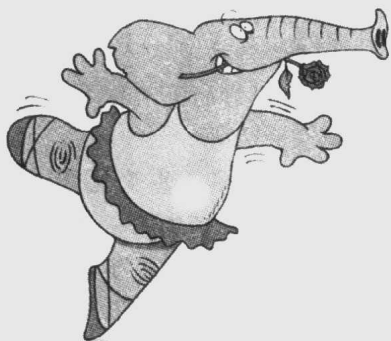
不要以为正确就是正确，规律就是规律，任何规律都有例外，当我们沉迷于规律之中时，也许就被排除在成功之外了。

我们处于一个变化的环境中，只有创新才可以打破常规，才可以突破自己的传统思维。创新的基础不是同竞争对手比，而是同自己比，同自己竞争，向自己过去的成绩挑



战，只有这样才能不断推陈出新，超越自我。下面几条也许对于培养经理人的创新思维有所帮助：

- ◇ 避免产生先入为主的成见。
- ◇ 善于捕捉并正确地利用不是机会的机会。
- ◇ 能够在瞬息万变，险象环生的市场经济环境中准确地，不失时机地寻找和发现机会。
- ◇ 能够因势利导、随机应变地不断研究和发明行之有效的管理手段、管理策略和管理方法。



忠告：

必恶的时候别
把规律当规律



忠告 2

别让不重要的事情 淹没自己的头顶

管理的要义就是解决最需要处理的问题

世界知名的管理顾问大师彼得·杜拉克在从事企业管理顾问工作时与别人很不一样，具体情形是这样的：

双方坐定之后，客户总会提出一大堆的难题向杜拉克请教。而杜拉克往往会推开这些问题，然后问客户说：

“你最想做的事是什么呢？”

“你为什么要去去做呢？”

“你现在正在做什么事呢？”

“你为什么这样做呢？”

杜拉克从不替客户“解决问题”，而是替客户“界定问题”。他改变客户所问的问题，提出一连串的问题反问客户，其目的是要帮助客户认清问题，找出问题，然后让客户自己动手去解决那个最需要处理的问题。

有太多的经理人往往为了追求结果，而没有耐心地花一点时间去界定问题。他们被埋在一些不重要的事情当中，投入数月甚至数年的时间去解决一个不重要的问题，而事实上，如果他们肯花几分钟去把问题简单化、明确化、重要化，那么问题就已经解决了一半。



另有一些经理人似乎从来不知道正在发生什么事，他们似乎与现实脱节，什么都觉察不出来，当面对他们本该了解的事时，却表现出无知和惊讶。出色的经理人应该具备极其敏感的触角，总能意识到正在发生什么事。这并不意味着他们什么事都参与，但他们必须知道正在发生什么事，什么事重要。这有助于他们做出正确的决策，迅速采取行动，使自己的工作轻松而又高效。如何找出最关键的问题呢？以下几点建议可供参考：

- ◇ 把所掌握的信息排列出主次顺序。
- ◇ 跳出自身所处的环境，找寻关键的信息。
- ◇ 搞好关系，具备能在开口问之前，就让对方给自己提供重要的信息的能力。
- ◇ 注意观察到员工和上司需要哪些信息，他们对什么感兴趣。
- ◇ 迅速而有效地传递这一信息。

忠告：

管理的要义就是解决
最首要处理的问题

