

SHANGWU BAODIAN
CONGSHU

何建忠 编



丛书

商务宝典

管理的诀窍



有效管理行动指南

铸就企业领袖

做有魅力的管理者

新疆青少年出版社

中南大学图书馆



000046461

商务
宝典丛书

管理的诀窍



新疆青少年出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的诀窍/何建忠编. —乌鲁木齐: 新疆青少年出版社, 2003.1

(商务宝典系列丛书)

ISBN7-5371-4449-4

I. 管… II. 何… III. 商业管理 IV. F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第005188号

管理的诀窍

何建忠 编 责任编辑: 鹿坤

出版 新疆青少年出版社

地址 乌鲁木齐市胜利路100号

邮编 830001

电话 0991-8552910

发行 新疆青少年出版社

印刷 长春市东新印刷厂

开本 850×1168毫米 1/32

印张 12.5

字数 250千字

版次 2003年1月第1版

印次 2003年2月第1次印刷

印数 1-5 000

ISBN7-5371-4449-4/Z·103 总定价(1-4册): 100元(精装本)

总 序

人，一定要争气。

一个人能争气，他的生命是彩色的；一个人不争气，那么他的人生注定一片黑白！

不可否认，人的价值是无法用金钱来衡量的；同样不可否认，在商品经济的社会里，金钱是衡量一个人价值的因素之一，而且，往往是颇重要的因素。“笑贫不笑娼”也许有点夸张，但贫穷和卖身一样，丢脸却已经不是什么奇谈怪论。在中国 5 000 年的历史上，“清颂乐道”并不可耻，相反，它常被人们视为高洁品行的标签。为什么贫穷如今变得可笑可耻呢？因为这个时代鼓励创造，你却墨守成规；这个时代提供了无数的机会，你却一个也无法抓住；这个时代已经发生了许多巨变，而且毫无疑问，它将继续发生巨变，你却依然固守着旧观念不求进取，无所事事。所以你贫穷，所以你可笑可耻！

你需要拿出勇气和魄力，在商海中搏击风浪，来证明你的能力和智慧。

商海正如自然的大海，神秘莫测。有时，风平浪静，壮阔的风景让人心醉神迷；但更多的时候，它波翻浪涌，诡谲险恶的惊涛骇浪似乎要吞没一切。有的人几个浪头一打，便不见了踪影；有的人越是风大浪狂，越显出英雄本色，恶浪狂涛，只当是闲庭信步。两者的差别在于，后者拥有尖商的智慧。

尖商不是奸商，此尖不同于彼奸。奸商者，蝇营狗苟的小人也。此类商人只看到眼前的一点蝇头小利，专爱损人利己甚至损

人未必能利己，常自以为得计，最终却落得个“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”的下场。

尖商的格局则不同，尖商不是虚情假意的伪君子，当然也不是正直迂腐的真君子（此类人在商场会患有严重的适应不良症）。尖商是坦坦荡荡的真小人。尖商不会因贪小利而损害商场伙伴，因为那样会损害自己的长远利益；反过来，尖商同样也不会因为感情用事而错失削弱对手、壮大自己的良机。尖商既有把对手当做朋友的度量，又有把朋友当做对手的冷血。尖商懂得：商海无情。只要是利益所系，敌人可以和你同舟共济；同样由于利益所系，朋友可以对你落井下石。

商场奉行的法则则是大自然的法则：优胜劣汰。在天空、在海洋、在丛林，动物都可以分为两类：猎杀者和被猎者。这个角色不是恒定不变的，猎杀者可能是另一生物的猎物，而猎物又是另一更加弱小的生命的主宰。自然界的生存法则的确可以给我们许多启示：弱小的动物往往以敏捷而善于奔跑，或者，它要有刺、有拟态，有各种各样奇绝的花招；再或者，它们就抱成团，让集体成为自己的保护伞。

商场也是这样——一个捕猎场，你要伺机猎杀猎物，也要时刻提防成为别人的猎物。当你还弱小时，你就要善于保护自己。只要首先确保不被吃掉，你才能一点一点地发展壮大，才能从被猎者变成猎杀者。因为你是人，是有智慧的人，你不能靠本能生存，你必须靠智慧生存；你不仅要生存，还要不断变得强大，因此，你必须拥有智慧——尖商智慧。

引言

成功的企业靠的是什么？

原来都是靠成功的管理。这包括优良的制度，优质的计划，架构的精简，员工素质的提高，企业内有良好的激发员工机制，而且在机制成本、控制事故、危机等发生时，都有精细的预先安排。不过，最重要的，还是企业的

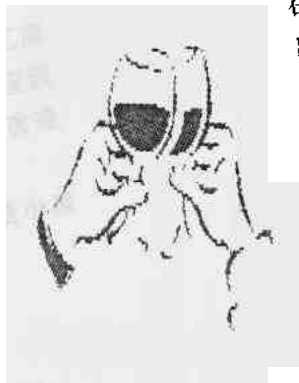
管理人要是一个出色的管理人。成功的管理人，必然会创造出成功的企业。失败的管理，想创造成功的企业，是绝无可能的。

成功的管理人，是企业的灵魂，没有成功的管理人，企业就等于没有灵魂，只有躯壳一样，成功只不过是一种奢望。

在商场中，有的人一登龙门，身价百倍，在商场中因管理出众而在收入及名声上，超出无数前辈；但也有的人或浮或沉，越做越收缩，这是什么原因？

我们不要说是时运所使然，积极的工商界人士是不信命运的。企业的管理人都应该尽己所能，以头脑理念改造更新自己，改造企业。

商场内有极多个案，一些本来只是小型



企业、员工只有两三个的,但管理人管理手法出众,不出数年间,便将小企业发展为大企业,之后更发展为跨国企业,为世界所瞩目。

相反,亦有一些在数十年前是大企业的,但因为管理不善,以致现时已经烟消云散。管理人在企业经营中所产生的影响,原来是如此之大。

在商业机构,在非牟利机构,在学校机构,在政府机构,在私人机构,在慈善机构,在任何你可以讲得出的机构,都需要计划,都需要组织、领导、调控,也都需要有人力资源管理、财务管理、推广宣传的市场管理和制订策略的策略管理。可以说,管理在任何一种机构当中,都是需要的。

不必多说,你一定知道对管理者来说在工作实践中做一些改变是不可避免的。这种改变实现的可能性,在于你的组织已经改变或发展了自己的任务以及组织政策,来与所需做的改变相适应。而且你可能已经不得不做出一些改变,也许为裁员做出调整,或者进行角色的再定义。

不过,仅仅明智地认识到改变的必然性与真正接受改变并使之付诸实施是很不一样的。

解决问题比发现问题要困难得多,尤其是当你的周围似乎并没有充足的证据表明这种改变是必须的时候。大部分组织都在费力地想使改变真正起作用,但在进行改变时却言行不一,然后仍按老一套行事。

改变是我们计划外的东西。

我们只是在它变得无法回避的时候才去面对它。然而,在工作实践中已经十分明显的改变往往是很重要的,它需要人们的预见,需要人们实实在在地去做出改

变,而只是明智地接受改变的必要性是远远不够的。我们需要全身心地投入。

但是,看看人们在工作中进行改变的表面现象,你就会发现:

多数人能力到了极限,正竭力地去履行他们增加的职责。

只有少数人真正觉得获得组织的授权并受到组织的重视,更多的人则普遍感觉受到欺骗和威胁。在引进授权方法的组织里,常常缺乏必要的准备、培训和明确的参数。

在组织中,顾客调研一贯不像短期成本目标那样受到重视;员工有责任却没权威;很少有人在工作过程中建议进行根本的改变或创新,他们怕这些建议不起作用。而且他们也注意到了管理者一般不想让他们的建议改变——他们希望能控制局面并且使自己被视为专家和行家里手。

管理者依然支配和指挥员工,因为他们还未真正了解如何去改变,同时又担心失去控制会产生的后果。正如一位管理者说的:“那样会导致无政府主义。”

个体因为差错和失败而受到责备,因此他们尽量采取保守、安全的做法而于整体不利。

多数人不相信组织会公平对待他们。他们对“人是我们最重要的资产”或“组织的核心价值观是重视人的价值”这些说法嗤之以鼻,因为他们知道管理者有自己的偏好,并不关心员工的利益。

多数人对就业没有安全感。组织不断的机构重组导致员工缺乏安全感,于是他们只能埋头苦干,希望自己不会成为下一批被裁减的人员。

这些令人沮丧的事听起来是不是挺耳熟的？人们通常并不把工作当成一种乐趣或发挥才干的途径。难怪对大多数人来说，在工作实践中进行改变并不会使他们有成就感，或者体会到自我价值的实现，反而会出现相反的效果。

我们要做的就是向你提供一些理论和实践方法，来帮助你确定自己在组织中有价值的角色这一地位。

不论你是自己创业，或是打工，也不论你所工作的是小企业或大企业，只要你有心追求成功的管理，希望自己能够将机构管理得好，直至有较大的发展的话，你会发现本书向你提供了如何培养自己成为 21 世纪的管理者的素质和技能的全过程。

一章一章地读下去，你的能力和管理意识会逐步提高。有些章节可操作性内容给你带来的影响会比较明显，而其他部分会使你从不同的角度来深入思考。所有这些都是为了给你一些使用的方法，让你为在 21 世纪工作做好准备。



目录

引 言	1
-----------	---

第一章 作为领导的管理者 1

◇新模式的特别之处	3
◇怎么实现新模式	4
◇有成效的管理者所需的素质技能	6
◇这些是不可能实现的梦想吗	13

第二章 成功的管理会成功 15

◇转变信念和态度的过程	17
◇怎么起步	21
◇从何处着手呢	21
◇成为一个优秀领导者的潜在收益	22

第三章 改变你自己 25

◇关于改变	27
◇真的在以加速度发生变化吗	28
◇这种变化会带来什么	28
◇将改变作为规则接受	29
◇强加的改变和选择的改变	31
◇影响改变	33
◇促进改变	34
◇技术上的改变	36
◇与他人协作进行改变	36
◇为成功的管理做好准备	38
◇营造自己想要的状态	45
◇如何成为一个成功的管理者	48
◇关于自己	50
◇你的思路	59
◇做一个学习者	69
◇树立一个榜样	78
◇做一个榜样	79



第四章 成功的沟通 87

◇建立和睦的关系	89
◇发出与接收信息	98
◇确定方向	115
◇影响	129

第五章 管理他人 141

- ◇激发他人的积极性 143
- ◇支持他人 152
- ◇忠告与指导 162
- ◇让他们去做吧 173

第六章 做有魅力的管理者 185

- ◇管理者人格魅力中的道德因素 187
- ◇人格魅力中的经济因素 194
- ◇人格魅力对企业的影响 201

第七章 成功管理行动指南 207

- ◇做个和自己赛跑的人 209
- ◇成功的另一半 215
- ◇做个满分管理者 232
- ◇铸就企业领袖 237

第八章 抱团打天下 247

- ◇团队的智慧与合作的精神 249
- ◇铸就坚强团队 263
- ◇生存的环境 273



第九章 道德危机与社会性 283

- ◇社会责任与企业利润 285
- ◇自我管理之道 289
- ◇管理道德 297

第十章 继续发展 307

- ◇从学习中获取智慧 309
- ◇给你的发展下定义 310
- ◇发展你的员工 316

第十一章 利用创意提升管理 319

- ◇互相联系的大千世界 321
- ◇我是商品 322
- ◇如何俘虏顾客的心 325

第十二章 成功管理的思维诀窍 329

- ◇创业精神和管理思维 331
- ◇一如既往,积极思维 333
- ◇祸福轮替,逆境思维 337
- ◇思维过人,进退自如 338

第十三章 全新的思维模式 347

◇培养未来意识	349
---------------	-----

第十四章 全球化理念的培养 355

◇全球化管理——不可逆转的趋势	357
-----------------------	-----

◇养成全球意识,适应全球化趋势	361
-----------------------	-----

第十五章 成功管理者的 心理态势 363

◇成功管理三要素	365
----------------	-----

◇管理者的领导能力	372
-----------------	-----



第一章 作为领导的管理者

聪明的领导欲求上进，
除了力求充实
自己的能力学识之外，
更应随时培植地位
比自己低的人才。



新模式的特别之处

在我们解决如何培养我们的素质和技能,以成为卓越领导者这个问题时,我们首先要清楚我们的目标。如果你不知道自己的目的地究竟在哪里,又怎么会知道自己已经到达了昵?

当管理者一起探讨这个主题时,虽然他们从不同的出发点开始,对现状的看法很不一致,但对理想目标的看法却很相似。这种对现有模式认识的明显分歧和对最理想模式看法的出奇一致令许多人产生了强烈的兴趣。你常会否定一般根据常识采用的工作模式,而去接受别的非常识性的模式。你会用别人的管理模式来进行你的管理工作。

当管理者们运用常识来工作的时候,他们喜欢保持沉默,而不是夸耀自己的成就。“别告诉别人,其实我就是这样做的。”是最常听他们说的,这通常指的就是一些最有效的管理方法!

你常凭常识工作吗?你常在做你认为管理者应该做的事时陷入困境吗?

我们不是在谈论一个截然不同的新事物。只要在孤立的环境里,有效的管理方法总是存在的。有些管理者总能认识到,在管理过程中让员工去发挥,而不是抑制他们的潜能,就可以取得与旧日模式最大不同的效果。

这时,所谓的不同之处在于改变工作模式是为了使管理者重新考虑自己的角色,并接受有效的对人的管理为惟一的出路,而不是仅指一种你觉得有勇气去改变常规的可能性。

这可以说是实现了常规模式的盛行。

同时,还可以提高你的意识和探索出挖掘你潜能的方法。作为一个管理者,掌握了这一模式,你就能有效地管理别人了。