

员工爱自由，老板要高效，
管理，挑战无处不在。

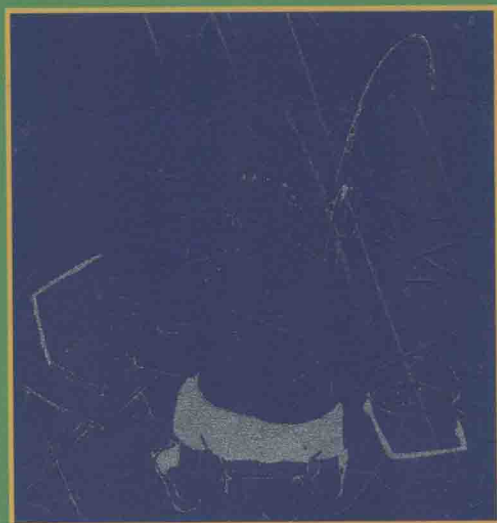
寻找鱼

自由而高效

李志敏/著

Free & High Efficiency

一对难以调和的组织需求矛盾
一个鲜为人知的卓越管理秘密
一种超越执行的先进管理理念



中国商业出版社



一个低效团队成为活力四射的高效团队的惟一方法

员工爱自由，老板要高效，
管理，挑战无处不在。

寻找鱼

自由而高效

李志敏/著

Free & High Efficiency



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

寻找鱼/李志敏著. —北京:中国商业出版社,
2003.5

ISBN 7-5044-4824-9

I. 寻… II. 李… III. 企业管理-通俗读物
IV. F270.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 031457 号

责任编辑 常勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京仰山印刷有限责任公司印刷

2004年8月第2版 2004年8月第1次印刷

880×1230毫米 32开 4.625印张 120千字

定价:16.80元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

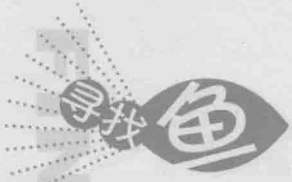
版权所有 翻印必究



前 言

在纽约星旗大道的克伦威尔大厦里，有一家图书出版公司。公司的老板突然去世，管理公司的重担一下子落在毫无管理经验的儿子布莱克的肩上。面对着庞大的公司、复杂的人际关系，布莱克束手无策，忙得焦头烂额，却一筹莫展，无奈之下，他求救于她的母亲，经过母亲的引荐，他为公司请来了一位新的总经理。在公司新任总经理的努力下，公司逐渐走向正轨。这样的故事在日常生活中并不少见。由于管理水平的差别，同样的公司、同样的资源、同样的设备产生的效益却不一样。

一个管理高手，能够洞悉他人的心理特点，管理起来，驾轻就熟，得心应手；不善于管理者，受累不讨



好，常常得罪人，自己被搞得很累，手下人还是一盘散沙。一个团队，无论一个企业整体还是其中一个部门，其组成人员往往来自不同地方、有着不同的教育背景和性格特征，如何将他们凝聚在自己周围，将他们的潜能充分发挥出来，汇聚成强大的力量，创造不凡的业绩，这就是管理的艺术。

很多人想管人，可并非人人都会管人。管人是艺术、是谋略，只有极少数人能深谙其中奥秘，摸透其精髓。

同样一个团队，可以在一个人的领导下萎靡不振，也可以在另一个人的领导下生机勃勃。

本书是一个虚构的故事，故事很简单，只需要 30 分钟你就可以读完，但他会给你一个全新的视角，让你充分领略管理艺术的魅力。

目 录



坐困愁城 / 1

如果组织内出现成员极端稳定，气氛异常沉闷的情况，是一种危机信号，它预示着该组织将僵化、坏死或者滑向灭亡。



乡下母亲家 / 11

组织需要来自内部或外部的不断刺激，以激发组织自身的应激能力，从而保持旺盛的活力。



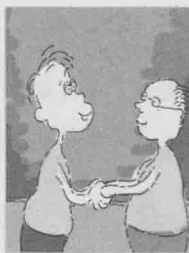
亨特先生家 / 21

在公司面临困境时，作为领导应该身先士卒去挑战困难，这样才能带动周围的员工满怀信心和热情去对待工作。



临时会议 / 29

各项工作和制度的切实执行是公司得以生存和发展的最基本条件之一。无论多么优秀的员工都不能打破制度的界限，不能凌驾于整体之上。



亨特来到公司 / 35

领导者必须要对员工用心地进行了解，要与员工接触，以了解其个体行为，其中包括员工的价值观、态度、性格、能力。这样才能实行差异化管理，才能最大程度地发挥员工的能力，给企业带来最大的效益。



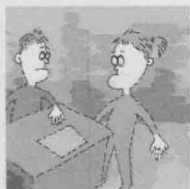
第二个建议 / 47

公司政治在每一家公司里都是存在的，如果一家公司的“政治问题”过于严重的话，那么主要公司就缺乏前进的动力。平衡公司政治的最主要的手段就是沟通。



亨特开始行动 / 57

组织出现危机的时候，畅所欲言的圆桌会议对于找出解决危机的思路，鼓舞士气，走出困境有着重要意义。



各个部门的报告 / 65

管理中最难了解的就是员工的真正需求，而这些需求决定着员工的工作态度，决定着任务的执行情况，从而影响整个组织的发展。



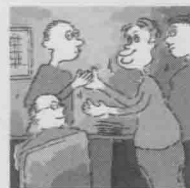
忙碌的下午 / 79

变革需要勇气，需要周密的考虑，更需要把既定方针不打折扣地执行下去。对于这一点，组织领导者尤其要以身作则。



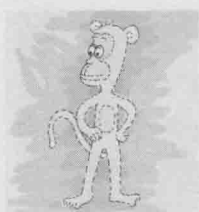
美丽的花园 / 93

即使在完全授权的情况下，企业的管理者也必须与企业的所有者及时进行沟通，公布管理方案，以获得进一步的支持。



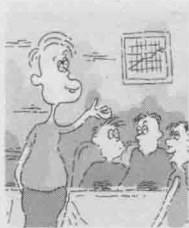
第三个建议 / 99

只有掌握员工的真正需求，才能进行有效的激励。



休斯的猴子 / 109

要想真的帮助他人，不是送一条鱼给他，而是教他们如何捕鱼。剥夺他人的处决权，去看管喂养他人的猴子，并无助于帮他们解决问题，这只不过是给别人做他自己可以做的事。



集体讨论 / 121

建立适当的工作设计，保证员工可以从工作本身寻找自身的价值，为充分发挥他们的积极性和开拓性创造条件，进而促进组织的整体发展。



接下来的时间 / 133

如果每个人都不仅仅把上班作为一种谋生的手段，而是作为一种快乐，所有成员都为公司的发展不懈地努力，那么，这一个整体将是一个快乐、合作、高效的组织。

坐困愁城



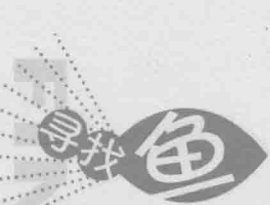
如果组织内出现成员极端稳定，气氛异常沉闷的情况，是一种危机信号，它预示着该组织将僵化、坏死或者滑向灭亡。

布莱克愁眉苦脸地坐在办公室里。豪华的克伦威尔大厦，舒适的办公环境，窗外柔和的阳光，以及穿梭在纽约星旗大道上的车流，看起来一切都充满生机和井然有序，但这所有的繁华景象丝毫没有让他打起一点精神。

“这种生活糟透了。”布莱克内心深处传来一声苦闷的叹息。有时候他真想抛弃现在拥有的一切，“逃到一个没有人烟的荒岛上，做鲁宾逊也许比现在的情况好许多。”他自言自语着。

自从父亲老布莱克撒手而去，留给 30 岁儿子的不仅仅是这个价值 500 万美元资产的布莱克图书出版公司，还有更多的忙碌和操心。布莱克接手公司时，也曾经兴奋过一阵，但随着时间的推移，他越来越感到力不从心。出版图书的品种和销售数量逐月下降，公司的业绩不断下滑，开始时他以为这段时间可能是出版业的淡季，可是到了旺季——圣诞节前后——公司的业绩仍没有好转。

布莱克的压力越来越大，无数焦头烂额的事消耗大量精力，使他精疲力尽。他觉得公司每个人都在嘲



笑他，尤其是公司中的各个部门的经理——他们的年龄都比他大，资格都比他老，他们仿佛都在看他的笑话，看他如何把他父亲的基业一点点消耗掉。公司已经换过了三个总经理，而公司的经营状况却不断恶化，虽然每个员工都在按部就班地工作着——至少表面上看是如此。

第一位被解雇的总经理叫杰克·威尔逊，他在老布莱克时就一直管理着整个公司。老布莱克去世后，杰克·威尔逊在外面另注册了一家公司，并且把大部分精力都用在那边，布莱克一怒之下将他扫地出门。

之后，布莱克聘用了麦克·柯维，他在哈佛大学读过 MBA，曾在 IBM 公司担任过部门经理。他来到之后，公司的员工确实辛苦过一阵子，在他担任总经理的半年里，无限制的加班弄得从上到下怨声载道，公司的效益不但不见好转，反而一路下滑，半年之后布莱克忍无可忍地让他卷起铺盖走人了。

第三位担任总经理职务的是老布莱克时期的后勤部经理——休斯·汉姆，他上任之后，销售额一路下滑的趋势止住了，但一直徘徊在最低点，未见起色，

无奈之下，布莱克只好让休斯·汉姆回到原来的位置，自己亲自来管理公司。

不到一个月时间，布莱克就被折腾得精疲力尽，从上到下，大事小事，他统统都要过问，但公司的效益仍未有见好转。布莱克现在愁眉苦脸地坐在办公室里，看着窗外的光线由暗到明再由明到暗，以不断的自责和叹气来打发时间。他多么希望公司能步入正轨啊！

“当当……”屋外传来的敲门声打断了布莱克的思绪，“请进。”布莱克整理了一下领带，用力活动了一下脸部的肌肉，让自己显得有活力一些。

秘书苔丝小姐走进来，把文件夹放到桌子上，然后打开摆在布莱克面前，说：“您让我找的员工档案都在这里，和前年、去年相比，只有杰克·威尔逊、麦克·柯维有离职纪录。”

“谢谢，有事我再叫你。”布莱克点点头，边翻看文件边说。

苔丝带上门出去了，布莱克又恢复了原来无精打采的样子，漫不经心地翻开这些熟悉的名字，查里斯：

销售部经理,工作时间 1995 年至今……;约翰·里奇:企划部经理,工作时间 1997 年至今……;唐纳德:编辑部主管,工作时间 1996 年至今……。公司里的各部门经理全部都是他父亲选拔的,在他父亲手下已干了很长时间,长久以来,公司里的管理人员一直没有变动过。“是不是这些员工都老了,不中用了?”布莱克一边看资料,一边在心里问自己。

时间在不知不觉中流逝。

下班的时间到了,秘书苔丝小姐走了进来。

“布莱克先生,如果没有什么别的事情,我就先下班了。”

“没什么事了,你下班吧。”

“下星期见,先生,祝您周末愉快。”

“再见,苔丝小姐。”

说完,苔丝小姐转身出去了。

“时间过的真快,一个星期又这么过去了。”布莱克在心里叹道。

办公室里十分安静。员工们都已经下班了——他们每天下班都很准时,准确得令人惊讶——当办公室

墙上的那块表的分针定格在“30”的上面时，所有的人不约而同地站了起来，就好像每个人同时收到了一个相同的指令：全体起立。当然，他们上班可没有这么准时：大多数人要等规定的时间过了之后才陆续到达。问起来的时候，借口倒是很多，什么塞车啦，闹钟突然坏啦，等等。而每当走进办公室的时候，不是在那儿闲聊，就是昏昏欲睡。公司里死气沉沉，一点生机都感觉不到。

布莱克一直致力于改变公司的这种现状，但种种努力都如石沉大海，没有一点反应。

想到这里，布莱克又感觉到头隐隐作痛。他突然想大喊大叫，他想毁掉所有的东西，他甚至想到了卖掉公司，一了百了。

布莱克就这么躺在椅子上，一动不动。这时，电话响了起来，布莱克不情愿地拿起电话。

“你好，我的孩子，我就知道你还在工作。”电话是布莱克的母亲打来的。

“噢，妈妈，您好，我马上就下班了。”

“最近公司很忙吗？我已经有一个月的时间没见

着你了，布莱克。”

“噢，哦，真是对不起，妈妈，这个月忙，一直在加班。”

“明天就是周末了，你还需要上班吗？”

听到这里，布莱克心里感到一阵愧疚，自从父亲离世之后，母亲一个人搬到了乡下。以前，布莱克每个周末都要去母亲家。这一个月来，布莱克忙于公司事务，一直没有抽出时间去看望母亲。

“我正准备明天去您那儿。”

“是吗？那太好了。”

“那明天见。”

“明天见。”

挂断电话，布莱克心情好了许多，毕竟亲情可以温暖疲惫的心灵。他整理了一下思绪，站起身子，伸了个懒腰，活动了一下身体。然后收拾了一下办公桌，穿上外衣，走出了办公室。

布莱克在纽约市区买有一栋房子，他曾经结过一次婚，后来因为妻子受不了他对工作的执著而离开了他。他没有小孩，家中雇了一个佣人，帮他料理日常的