

GUANLI
ZIZHU SHOUCE

胡景天◎编著

一个企业只能在企业家的思维空间之内成长，
一个企业的成长被其经营者
所能达到的思维空间所限制！

Yi Ye Zhi Shang De Guanli Zhexue

一页纸上的 管理哲学

世界上最简单实用的管理自助手册

一个首席执行官的任务，就是一只手抓一把种子，另一只手拿一杯水和化肥，
让这些种子生根发芽，茁壮成长——让你周围的人不断地成长、发展，不断地
创新，而不是控制你身边的人。

Yi Ye Zhi Shang De
Guanli Zhexue

**管理是一项极其复杂的工作，
一定要学习企业的危机管理之道。**

你要选择那些精力旺盛、能够用激情感染别人并且具有决断和执行能力的人才。
把公司的创始人当成一个皇帝，
从长远来说这个公司是绝对不会成功的，因为它没有可持续性。

中国华侨出版社

胡景天◎编著

一页纸上的 管理哲学

世界上最简单实用的管理自助手册

YIYEZHISHANGDI
GUANLIZHE

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一页纸上的管理哲学：世界上最简单实用的管理自助手册 / 胡景天编著.
—北京：中国华侨出版社，2014. 7
ISBN 978 - 7 - 5113 - 4780 - 0

I. ①—… II. ①胡… III. ①管理学 - 通俗读物
IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155871 号

● 一页纸上的管理哲学：世界上最简单实用的管理自助手册

编 著 / 胡景天

责任编辑 / 文 箐

封面设计 / 智杰轩图书

经 销 / 新华书店

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5113 - 4780 - 0

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：64439708

网 址：www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前 言

管理不止是指挥人、命令人那么简单，它是一门高深的艺术。对于一个企业而言，任何经营成果的取得，对于一个管理者而言，任何一项成绩的实现，都来源于管理。所以说，能够掌握管理的妙法，那么势必会对我们的企业、对我们个人的稳步发展起到良好的、决定性的作用。《一页纸上的管理哲学——世界上最简单实用的管理自助手册》是一部简单实用、通俗易懂的管理学工具书，是一部你真正能够看得懂的管理学哲学书籍。

本书囊括了制度管理、企业文化管理、个人形象管理、激励管理、竞争管理、授权管理等日常管理中最常涉及的方方面面。它汇聚了管理学的精华知识，结合生动、贴切的管理学哲学故事，将枯燥乏味、苦涩难懂的管理学原理以简单明了、轻松活泼的方式一一展现给读者。我们在编写过程中，全力从管理实际出发，内容上由浅入深、循序渐进，覆盖面广，重点突出。在这里，你将轻而易举地找到选用人才、沟通交流、激励、考核、组织文化建设等各项具体管理职能活动开展的方法和技巧，可以说是一本既专业又有趣的管理学宝典。



本书在读者定位上可以说考虑得非常周全，我们可以大胆地说，它适用于从事各类管理工作的领导者和管理者，对于各个领域、各类企业当家人、高层管理人员、职能部门管理人员，甚至是小组管理人员，都有着非常重要的借鉴价值和意义。

当然，管理这种事并不是一蹴而就的，管理实效也不太可能立竿见影，但重要的是你能不能够掌握管理的哲学与妙法。如果你做到了，那么你的管理水平一定会上升到一个新的层次。假如说，朋友们能够在深入阅读这本书的基础上，最大限度地开放你的思维，从理论联系到实际，对现实工作中的困惑和难题进行深入思考，举一反三，触类旁通，那么，只要在经过一段时间的修炼，相信管理工作一定能够在错综复杂的环境中被你打理得井井有条。到那时，管理将不再是什么难事，而你也一定会从优秀晋升到卓越。

目录

一、洛克忠告：组织建设 ——规矩可以少定，一旦定下就要严格执行

企业管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。它作为员工行为规范的模式，能使员工个人的活动得以合理进行，同时又成为维护员工共同利益的一种强制手段。因此，企业各项管理制度是企业进行正常经营管理所必需的，它是一种强有力的保证。

制度，让管理更具效率	2
健全组织形式，搭起企业骨架	6
建立合理用人机制，让大家都有粥吃	9
定好薪酬机制，减少人员流失	13
引入竞争机制，让员工活跃起来	20
绩效考评是个难点，更是个重点	24



二、沃森定律：企业文化

——没有文化的质量，就没有领导的质量

就企业相关经营业绩来说，企业的经营思想、企业精神和企业目标，远远比技术资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多。

树立团队文化，引入团队灵魂	32
为团队注入信念，让大家心比金坚	37
确立团队目标，让员工有的放矢	41
让团队心往一块想，劲往一处使	45
绩效目标要与战略目标紧密结合	50
将长期目标转化为可执行的具体目标，做切香肠式的努力	55

三、羊群效应：个人管理

——魅力，决定领导力

你真的只有把自己锻炼成火鸡那么大，小鸡才肯承认你比他大。当你真像鸵鸟那么大时，小鸡才会心服。只有赢得这种“心服”，才具备了在同代人中做核心的条件。

做一个好的领头羊	60
培养高瞻远瞩的领导力	65
临危不乱，身先士卒	68
下属面前言出必行，出口之言一诺千金	73
管好自己再去管别人	78

像要求员工一样要求自己	82
对员工一视同仁	86

四、乔治定理：有效沟通

——让下情能为上知，上意迅速下达

一个企业要实现高速运转，要让企业充满生机和活力，有赖于下情能为上知，上意迅速下达，有赖于部门之间互通信息，同甘共苦，协同作战。要做到这一点，有效的沟通渠道是必需的。一如英特尔公司的前任 CEO 安迪·格鲁夫所言：“领导公司成功的方法是沟通、沟通、再沟通。”

有效管理需要有效沟通	92
善于倾听是有效沟通的前提	96
倾听不满，解决问题	99
克服沟通中的障碍	103
沟通中尽量使用委婉批评	108
让员工成为知情者	111

五、热炉法则：执法必严

——火炉摆在那里，谁碰谁被烫伤

一个组织必须具有大家遵循的行为准则，当一个组织的行为准则的底线被突破的时候，必须给予恰当的惩罚。执行和落实惩罚制度虽然会使人痛苦一时，但绝对必要。如果我们在执行赏罚时优柔寡断、瞻前顾后，就会使制度成为摆设，失去其应有的作用。

确立制度的权威性	116
----------------	-----



强化执行力，保证决策有效性	120
宽仁不断，必受其乱	124
杀鸡儆猴，整肃团队	127
不必向多数人妥协	130
要善用权而不是滥用权	134

六、南风法则：柔情管理

——多点人情味，少些压制力

温暖胜于严寒。运用到管理实践中，南风法则要求管理者要尊重和关心下属，时刻以下属为本，多点“人情味”，多注意解决下属日常生活中的实际困难，使下属真正感受到管理者给予的温暖。这样，下属就会更加努力积极地为企业工作，维护企业利益。

温暖胜于严寒	138
在人情上下点功夫	142
做个有心人	147
给员工家的感觉，他们才会以企业为家	152
要允许下属有缺点	155
给下属改过的机会	159
要懂一点糊涂哲学	161
学会济人于危难，为下属雪中送炭	165
不要既想当教练，又想当进球的那个人	167

七、横山法则：巧妙激励

——自发才是最有效的，激励员工自发地工作

在管理的过程中，我们常常过多地强调了“约束”和“压制”，事实上这样的管理往往适得其反。如果人的积极性未能充分调动起来，规矩越多，管理成本越高。聪明的企业家懂得在“尊重”和“激励”上下功夫，了解员工的需要，然后满足他。只有这样，才能激起员工对企业和自己工作的认同，激发起他们的自发控制，从而变消极为积极。

激励并不简单	172
不要吝啬你的赞美	179
赞美应以产生效果为准则	181
紧迫感也是一种激励	185
引入“鲶鱼”，激发潜力	190
请将不如激将	193
赏与罚要有个把握	196
错误激励，只会带来更多的错误行为	200

八、上下车法则：识才用才

——将合适的人请上车，不合适的人请下车

在科技竞争、人才竞争愈演愈烈的现代社会，使用人才讲求各尽所长，发挥他们的最大优势，并且组成优质的团队。因此，每一位领导者都应该学会扬长避短的用人艺术，将合适的人请上车，不合适的人请下车，使有限人才的



智慧都放射出绚丽的光芒。

管理的核心在于识才用才	208
谈一谈“赛马机制”	213
因事设人，才能人尽所长	218
合理组合，发挥人才最大效用	222
用好那些“不一样的人”	226
什么人不可用，你心中要有个数	229
将不合适的人请下车	234

九、白德巴定理：合理授权 ——做管理者，不做管家婆

企业更需要团队合作，那种以权力为中心、自上而下、等级森严的管理方式已经不再适应时代的需要了，上、下级角色正在发生彻底改变，级别关系越来越模糊。管理者不再是集权者和发号施令者，他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变。同时，他们的管理压力也相应降低。作为团队领导者，应该适时控制自己发表演说和多管“闲事”的欲望，让下属有更多参与的机会和发挥的空间。

事必躬亲，是对员工能力的打压	238
是雄鹰就让他飞起来	242
管理者要善于授权	245
绝不要无端猜忌	250
放权也不是一放了之	253

十、刺猬法则：把握距离

——既要相互取暖，又不可被彼此刺伤

与员工保持一定的距离，既不会使你高高在上，也不会使你与员工互相混淆身份。这是管理的一种最佳状态。距离的保持靠一定的原则来维持，这种原则对所有人都一视同仁：既可以约束领导者自己，也可以约束员工。掌握了这个原则，也就掌握了成功管理的秘诀。

架子太大，距离更大	260
幽默足以拉近距离	262
上下级之间不必格格不入	265
该严格时须严格	269
把握好距离与分寸	272

一、洛克忠告：组织建设

——规矩可以少定，一旦定下就要严格执行

企业管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。它作为员工行为规范的模式，能使员工个人的活动得以合理进行，同时又成为维护员工共同利益的一种强制手段。因此，企业各项管理制度是企业进行正常经营管理所必需的，它是一种强有力的保证。



制度，让管理更具效率

【一点故事】

18世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为他们的领地。但是，怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国装多少人上船，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

【管理思考】

犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，不同的是船主们得到了制度的约束，于是，所有的问题解决了，这就是制度的力量。咱们中国有句老话“没有规矩不能成方圆”，著名管理咨询家刘光起先生也说：“管理就是管出道理，道理就是规范规则。”这“管理中的规范规则”不外乎就是管理中的各项规章制度。一个团队有了规范的制度程序，才能保证执行的高效、到位。一套好的规章制度，甚至强于几名管理人员。所以说，管理工作最重要的不是直接去管人，而是制定让人各尽其职的制度。

说得直白一点，管理者与下属毕竟存在着一种无形的对立关系，你单在嘴上说服管理，部分人便会对此置若罔闻。但你把规矩定下来，你把规矩摆在那里，你告诉他们什么是规矩，破坏了规矩又该怎么处理，这样，他们的心里便有了一个谱，知道底线在哪里。然后，你只要按规矩办事，就不会有人觉得你滥用权力、厚此薄彼，你的管理行为会更有说服力，管理也会变得更加容易。

退一步说，即便你定下的这个规矩还不够成熟，但也比没有规矩要好得多。一个团队若是没有规矩，团队成员心中便少了一杆秤。是的，他们知道你是他们的上司，但并不知道什么是你所允许的、什么是你所不允许的。今天张三犯了这样一个错，你没有察觉，你没有纠正，别人看在眼里。明天李四犯了同样的错误，你发现了，你去批评，大家就迷茫了：这是怎么个情况？张三是领导家亲戚？李四跟领导有仇？猜测各异，众口不一，你并没有弄清是怎么个状况，但你的威严很可能已经就此扫地了。但如果你把规矩摆在那里，



无论是张三李四，还是王五赵六，哪个敢轻易以身试法？就算你没有发觉，张三躲过了，那别人也是替他暗自庆幸，李四被抓了个现行，那大家也会替他叫晦气，无关乎你行事的公平性。

当然，规章制度的重要性比这可要大得多，我们做管理者的拿着制度对下属说话，永远比依靠个人权力发号施令底气要硬、力度要大，也更具效率性。上面那个故事就足以说明制度的重要性。

在现代管理中，制度的重要性更是不言而喻。我们做管理者的都知道，如今的竞争在很大程度上就是人才的竞争，而人复杂多样的价值取向和行为特质就要求我们必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使整个团队达成目的的一致性，最终实现团队的共同利益。因为人的本性就是懒惰自私的，这一点毋庸置疑，你不用制度约束他，他就不给你完活，所以，不管你只是一个小企业的领导，还是大企业的舵手，都不能忽视制度的重要性。而且，我们不能只是心里有这么一个概念，随便拿出那么一个方案，这不够，这达不到我们想要的效果。你如果不是只为了摆摆样子、吓吓你的下属，你如果真希望自己的制度能够推动团队的发展，那么在以下几个方面，你都要有所关注。

一、制度的可行性。制度是用来规范团队成员的标准，它必须符合团队的实际情况，并能够解决团队存在的一些问题。所以，我们在制定制度的过程中，一定要对团队有个准确的评估。你得多查查、多看看，对现实需求进行深入的分析，对需要解决的问题按轻重缓急作出科学合理的划分，采取先重要、后主要、再次要的处理方式。同时，在制度的制定过程中，你必须与团队主要成员做

好充分沟通，明确制度的适用范围和目的，预设制度执行过程中可能出现的问题以及应对措施。否则，就算你的文采再好，那也不过是冠冕堂皇的条文，与现实情形背道而驰，无异于一纸空文。

二、制度的文件化。你不能当着下属的面做一次口头传达，就觉得那是团队制度了，更不能朝令夕改。严肃的制度必须以文件的形式予以明确，并确保制度的稳定性。你别小瞧这文件化的重要性，你要知道，在法律上，口头承诺永远没有契约具备法律效应。是的，你的团队制度或许涉及不到这么严重的问题，但意义上其实大同小异。你把它做成文件，把它放在每个下属每天都能看到的地方，那就形成了一种威慑性。它会每天提醒大家注意自己的行为，这样，效果就出来了。如果你不这样做，你只发布个口头命令，那别人记不得住暂且两说，日子久了，大家头脑中的概念肯定会模糊，那么制度的威慑性也就模糊了。

三、制度的执行性。有了制度而无法贯彻执行，那便与没有无异。在制度的执行过程中，你要让手下的人知道，制度不仅仅是规范他们的行为，同时也是为了保障他们的利益和安全，是为了营造良好的团队氛围，以确保大家都能得到更好的发展、都能得到公平的对待，这样，你的下属才能认可制度，而不是抵触。同时，作为制度的制定者，你不能搞特权主义，不能觉得自己高高在上不受任何约束，你应该给下属一种“天子犯法与庶民同罪”的印象。这是很重要的一点，你能做得到，制度才会发挥更大的效用，团队的管理才能真正地提高。

最后一点非常重要，但其实也很容易做到，即你所制定的制度必须符合国家的法律、法规，不能凌驾于国家的法规之上。这一点