

做管理 懂布局

胜局

成就卓越管理者的22条箴言

周妮◎编著

识大体，顾大局，会谋划，有格局，
格局决定胜局

胜局

成就卓越管理者的22条箴言

周妮◎编著

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

胜局:成就卓越管理者的 22 条箴言/周妮编著.

—北京:中国华侨出版社,2010.11

ISBN 978-7-5113-0918-1

I. ①胜… II. ①周… III. ①管理学-通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 231821 号

●胜局:成就卓越管理者的 22 条箴言

编 著 / 周 妮

策 划 / 刘凤珍

责任编辑 / 宋 玉

责任校对 / 吕 宏

装帧设计 / 兰旗品牌设计

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 开 印张 18 字数 280 千字

印 刷 / 北京京北印刷有限公司

版 次 / 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0918-1

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 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:(010)64439708

网 址:www.oveaschin.com

e-mail:oveaschin@sina.com

目 录

第一章 管理无小事，制度高于一切 / 001

- 建立健全组织机构 / 001
- 建立严格的用人制度 / 002
- 设计好薪酬制度 / 003
- 建立竞争机制 / 004
- 制度的建立和完善应始终放在首位 / 006
- 坚决抛弃法不责众的思维定式 / 007
- 制度下以身作则 / 008

第二章 懂得授权，把权力授给最恰当的人 / 011

- 管理者不能凡事都亲力亲为 / 011
- 不懂得授权就不是合格的管理者 / 013
- 给下属授权要讲究策略和技巧 / 017
- 大度升职，让员工都当老板 / 018
- 在对下属的支持中把授权落在实处 / 020
- 高明的管理者不会把权力一放了之 / 021
- 掌握必要权力，防止授权失控 / 022

第三章 乐业至上：从优秀到卓越的职业精神 / 024

- 态度就是竞争力 / 024
- 每天多做一点 / 025
- 生命诚可贵，工作价更高 / 026
- 接受一种工作就是接受一种生活 / 027

用尽生命去工作 / 029
把职业的责任变为一种职业的本能 / 031

第四章 精细化管理，安全工作无小事 / 034

安全是企业的生存之本 / 034
安全就是责任 / 035
一切事故皆可避免 / 037
有可能出错，就一定会出错 / 039
安全管理进入精细化时代 / 040
精细化管理是对员工生命负责 / 041
在精细化管理中追求完美 / 044

第五章 方圆有道，低调做人的智慧 / 048

低调是一种人生智慧 / 048
低调的人，成功离你最近 / 049
潜下心来，把脚步走稳 / 051
低调做人，不亢也不卑 / 053
低调处世，让你的人际没有压力 / 055
言行低调，朋友遍天下 / 057

第六章 一手胡萝卜，一手挥大棒 / 060

激发出业务骨干的工作能量 / 060
给下属的优异表现以诚心诚意的赞美 / 062
重奖有功者是激励士气的好方法 / 063
要掌握好奖与惩的时机和方式 / 065
调动员工们的积极性 / 067
当众赞美下属必须慎重 / 070
得容人处且容人 / 071
充满诱惑力的“头衔”激励 / 073

第七章 只为成功找方法，不为问题找借口 / 075

- 成功有道，方法为王 / 075
- 成功有方法，失败无借口 / 077
- 优秀的人最重视找方法 / 079
- 拥有将复杂的问题简单化的能力 / 081
- 责任面前没有任何借口 / 083
- 对工作负责就是对自己负责 / 084
- 凡事找方法而不是找借口 / 086

第八章 成功一定有方法，失败一定有原因 / 090

- 经营自己，把握成功 / 090
- 工作要学会聪明地思考 / 092
- 你“对付”工作，工作就会对付你 / 094
- 聪明人更要下“笨”功夫 / 095
- 三分工作投注十分热情 / 097
- 温习目标，遵循计划 / 099

第九章 为他人工作的同时，也在为自己工作 / 103

- 为自己工作：创造财富，锻炼能力 / 103
- 职场是你施展才华的舞台 / 105
- 珍惜自己所拥有的工作机会 / 107
- 今天努力为明天 / 108
- 敷衍工作，就是敷衍自己 / 110
- 挑战极限，在工作中成就卓越 / 111

第十章 企业是船，员工是帆 / 114

- 员工的天职是工作 / 114
- 公司就是你的船 / 115

- 与企业一起乘风破浪 / 117
- 适应企业的文化 / 119
- 像企业家一样为企业着想 / 121
- 不要为薪水所累 / 123
- 企业赢在员工 / 125
- 融入企业，发展自己 / 127

第十一章 忠诚第一，能力第二 / 129

- 忠诚不仅仅是一种品德 / 129
- 对老板要怀有忠诚之心 / 131
- 忠诚是职场的核心竞争力 / 133
- 忠诚的人会在“吃亏”中受益 / 135
- 严格遵守公司的规章制度 / 136
- 为你的公司保守秘密 / 138

第十二章 尽职尽责，让责任成为习惯 / 141

- 人生要有责任心 / 141
- 责任是一种与生俱来的使命 / 143
- 责任至高无上 / 145
- 具有强烈的责任感 / 148
- 责任充满力量 / 150
- 责任体现能力 / 152
- 将责任进行到底 / 154

第十三章 社会是公平的，优秀的人从不抱怨 / 157

- 努力工作，不要心存抱怨 / 157
- 抛弃抱怨，积极拥抱生活 / 158
- 换位思考，用老板的心态武装自己 / 160
- 公平要靠自己的能力去创造 / 163

怀才总可遇，金子会发光 / 166

与其抱怨，不如改变 / 169

第十四章 做最好的自己，用感恩成就美好人生 / 172

感恩是美德也是一种智慧 / 172

感恩是缔造多赢的工作哲学 / 174

用感恩营造一个爱的世界 / 176

满怀感恩地活着 / 178

每个人都需要学会感恩 / 179

感恩是一种精神 / 181

第十五章 没有不重要的工作，只有不敬业的员工 / 184

成功源于敬业 / 184

敬业是工作之本 / 186

敬业让你出类拔萃 / 188

敬业比能力更重要 / 190

用心做好在职的每一天 / 192

敬业从珍惜自己的岗位做起 / 194

没有不重要的工作，只有不敬业的员工 / 195

第十六章 点燃激情，让人生从平庸走向卓越 / 198

工作中要时刻充满激情 / 198

激情是工作的灵魂 / 199

工作最忌三分钟热度 / 201

克服职场弱点，寻找工作激情 / 203

用热情浇灌每一份工作 / 205

工作是人生的另一种乐趣 / 207

第十七章 心灵瑜伽，做自己情绪的主人 / 209

- 生命因自信而精彩 / 209
- 绽放出发自内心的笑容 / 212
- 释放悲伤，营造快乐的情绪 / 216
- 缓解冲突 / 218
- 管理压力 / 220

第十八章 平凡的是工作，不平凡的是工作态度 / 223

- 工作可以平凡，但绝不能平庸 / 223
- 空杯心态，永远从现在开始 / 225
- 专注工作，一心做好一件事 / 226
- 把不良情绪捏在手心 / 228
- 自动自发，为事业奔跑 / 230
- 没有卑微的工作，只有卑微的态度 / 232
- 小事成就大事，细节成就完美 / 234

第十九章 打开心门，成功从沟通开始 / 237

- 成功沟通是一门艺术 / 237
- 沟通人脉，成就事业 / 239
- 有效沟通，信息共享 / 242
- 在沟通中听比说更重要 / 244
- 拓宽上下沟通的渠道 / 247
- 善于听取意见就能发挥员工潜能 / 248

第二十章 合作共赢，业绩来自于团队的合力 / 251

- 树立良好的团队意识 / 251
- 让自己融入到团队中 / 253
- 个人是虫，团队是龙 / 255

没有完美的个人，只有完美的团队 / 256

懂得集体作战，切忌单打独斗 / 258

职场上要懂得借助他人力量 / 259

第二十一章 格调高雅，远离乏味的生活 / 262

别让金钱把你压垮 / 262

快乐比金钱更重要 / 263

别做财富的奴隶 / 265

第二十二章 不断学习，让优秀成为习惯 / 266

不能终生受雇，但要终生学习 / 266

做一块现代职场上的锂电池 / 267

在竞争中不断成长 / 268

向身边的每一个人学习 / 271

向更优秀的人学习 / 272

抓住每一次培训的机会 / 274

第一章 管理无小事，制度高于一切

建立健全组织机构

组织形式是公司赖以存在的骨架，是命令得以下达的渠道。组织形式不健全，管理者就无法使其指挥发生功效。

一个人受其能力所限，能指挥的人员必定有一定的限度。以活动的组织而言，直接管理4~6人为宜。

有效地发挥领导力的方法也与此相同：

首先，要让组织内的个人能够愉快地发挥其所有能力，然后集结众人能力，毫无耗损地集中于组织活动的目标上。为此就有必要对个人的自由意志加以一定程度的限制。

日本著名管理专家山本成二提出，主管的要素有三：①人为；②目标的贯彻；③各自的自发行动。

所谓“人为”，意思是指附加于人的行动，为了有效地发挥组织的力量，必须适当地限制部下的自由意志。

管理者必须明白，领导力就是建立在这种冷酷的事实之上，而且必须了解到，意志的自由不愿意受到限制，此乃人类的本能，所以应该尽可能减少这种限制，进而减少这种限制对部下产生的心理上的刺激。

因此，管理者应该多运用积极的刺激，而不能用消极的刺激。甚至要使人类生理上动物本能的部分也能均衡地运作，以使部下不至于因意志的自由受到限制而产生不愉快的感觉。

这一点，可以说是管理者领导成功与否的关键所在。

以平常人而论，如果桌上摆三四部电话，尚可以应付得来，如果超过

了六部电话，连哪一个在响大概都分不清楚。

同样，如果要使数人同时运作，就得适当地加以分组。以一个 2000 人的公司为例，可以分成 5 个部门，一个部门又可以分为 4 个司，一个司又可分 5 个股，每股之下再分 4 个组，这样最小的组织单元就仅有 5 个人。适当地把权责委任给各部门经理、主任、股长、组长，那么指挥 2000 人，就如同指挥 4~5 个人一般轻松。

军队的组织常采用“三三制”，这样的组织最容易指挥，办公室、工厂不必像军队那么严谨，可以稍为放松些。

比如说，一个工长如果管理 20 名车床工的话，他可以把他们分为 3 个组，自己只需指挥 3 个组长即可。

指挥的人数与号令、命令、训令之间有很大的关系。体操的号令，只要通过麦克风，一个人就可以指挥几万人，因为集体操的动作都一样。

如果每个人的动作各不相同，也就是说对每个人都得下不同的号令时，那么能够指挥的人数顶多就是 3 人，而且 3 人就足以让管理者手忙脚乱了。

而训令的方式只在于表示意图，实行的方法采用放任为主，所以是一种能指挥最多的人数的方式。

至于编组中的个人，必须只接受一人的命令进行动作。如果有两位上司的话，他们同时下了不同的命令，就会使受令者难以适从。

因此当适当的组织形式健全之后，各级领导就必须尽量避免越级指挥，也不允许下级随意越权上报。

厂长最好不要越过各车间主任而直接命令工长，而且还要避免同级的两个部门同时对一个下级单位发布命令，因为一旦这些命令是相互冲突的，那么组织的工作就会发生混乱。

建立严格的用人制度

制度需要严格执行，已是不争的事实，企业在用人时更要如此。在用人方面日趋严格，这已经是大势所趋。松松垮垮的领导只会把一个团队搞成一盘散沙，无法协作。

著名企业马克西姆餐厅的用人制度十分讲究，对于员工严格任用，严

格管理，使每个员工都具备很高的素质。

严格任用就是用高标准来要求员工，以事择人，不能勉强。一旦发现用人上的失误和漏洞要及时修正，不能将就。马克西姆餐厅有着严格的等级制度，在提升和任用各级管理人员时，他们有着十分严格的标准。不够条件或条件不成熟的，绝不轻易升迁。没有达到领班水平的，绝不能提升为领班，即使在领班短缺的情况下，也不可改变这一原则。这样做的结果是最大限度地保证了每一级工作人员的水平，有利于提升整个餐厅的服务水准。

严格管理主要体现在各项规章制度上。马克西姆餐厅从卫生条件到服务，甚至到回答客人的各种问题，都有严格的规定。内容全面具体，任何员工都不得违反。例如有这样一条规定：对顾客提出的任何问题，永远不能回答不知道。如果遇到自己不清楚的问题，应向客人说明，马上去问，然后给顾客一个满意的答复。这在服务人员中已经形成了一种职业习惯，即必须尽力给顾客以满意的答复。

规章制度的建立并不困难，难的是长期有效地执行。马克西姆餐厅在这一点上，有它自己的独到之处。虽然它们也像其他企业一样有着严格的惩罚条例，但他们似乎更注重调动工作人员的积极性，使他们能够比较自觉地遵守各项制度。

有章可循是用人的关键点，在管理中落实下去也同样重要。不能随意姑息迁就，否则就会使企业疏于管理而陷入混乱。只要全体工作人员都能认真主动地工作，就能够给企业带来财富。

设计好薪酬制度

工资是企业付给员工的合理报酬。它应当是公正的，而且应尽可能使员工和企业管理者都感到满意。报酬率首先取决于不受领导的意愿和员工的价值观支配的环境，如生活费用、人员的余缺情况、一般经营条件、企业的经济地位等；其次取决于采用的支付方式。常见的工资支付方式有计时、计件、包工三种。这些方式各有利弊，其效果取决于环境和领导人的能力。支付方法和报酬率有赖于管理部门的能力和才智，工人的热忱和车间的平静气氛也在很大程度上依赖于它们，如果运用得好，便可激励员工

的干劲。

既然薪酬在激励中具有重要作用，领导者在设计与管理正规化的薪酬制度时，应遵循以下原则：

第一，公平性原则。企业职工对工资分配的公平感，也就是对工资发放是否公正的判断与认识，是企业在设计工资制度和进行工资管理时首先需要考虑的因素。这里的公平性包括三个含义：本企业工资水平与其他同类企业工资水平相当；本企业中同类员工工资水平相当；员工工资与其所做贡献相当。

第二，激励性原则。企业在内部各类、各级职工的工资水准上，适当拉开差距，真正体现按贡献分配的原则。平均主义的“大锅饭”分配制度的落后性及其奖懒罚勤的负面作用，实在是企业发展的一大弊端，应坚决避免。

第三，竞争性原则。在社会上和人才市场中，企业的工资标准要有吸引力，才足以战胜其他企业，招到所需人才。究竟应将本企业摆在市场价格范围的哪一段，当然要视本企业财力、所需人才可获得性的高低等具体条件而定。但要有竞争力，开价至少是不应低于市场平均水准的。

第四，经济性原则。提高企业的工资水准，固然可提高其竞争力与激励作用，但同时不可避免地会导致人才成本的上升，所以工资制度不能不受经济性原则的制约。不过企业人力资源主管在考察人力成本时，不能仅看工资水平的高低，还要看职工所能取得的绩效的水平。事实上，后者对企业产品的竞争力的影响，远大于成本因素。也就是说，员工的工作热情与革新精神，对企业在市场中的生存与发展起着关键作用，若过多计较他们的工资给多给少，难免会因小失大。

建立竞争机制

我们正处在一个充满竞争的时代，管理者必须重新界定自己和企业的地位。无论你的企业是盈利的或非盈利的，都必须面对高利润企业的高效率竞争。若不及时反省管理原则，随时都有可能惨遭淘汰。

管理者应向部属说明企业竞争力的重要性。强有力的竞争，可以促使员工发挥高效能的作用。因此，在对下属的管理中，引入竞争的机制，让

每个人都有竞争的意念并能投入到竞争之中，组织的活力就永远不会衰竭。

心理科学实验表明，竞争可以增加一个人 50% 或更多的创造力。每个人都有上进心、自尊心，耻于落后。竞争是刺激员工上进的最有效的方法，自然也是激励员工的最佳手段。没有竞争，就没有活力、没有压力，组织也好、个人也好都不能发挥出全部的潜能。

美国企管专家认为，没有竞争的后果，一是自己决定唯一的标准，二是没有理由追求更高的目标，三是没有失败和被他人淘汰的顾虑。

当前，我们许多企业办事效率不高、效益低下，员工不求进取、懒散松懈，从根本上说，是缺乏竞争的结果。鉴于此，要千方百计将竞争机制引入企业管理中。只有竞争，企业才能生存下去，员工才能士气高昂。

竞争的形式多种多样，可进行各种竞赛，如销售竞赛、服务竞赛、技术竞赛等；公开招投标；进行各种职位竞选；用几组人员研究相同的课题，看谁的解决方式最好等。还有一些“隐形”的竞争，如定期公布员工工作成绩，定期评选先进分子等。你可以根据本企业的具体情况，不断推出新的竞争方法。

竞争中要注意的问题是竞争的规则要科学、合理，执行规则要公正；要防止不正当竞争，培养团队精神。有些竞争不但不能激励员工，反而容易挫伤员工士气。如果优秀者受到揶揄，就是规则出了问题，不足以使人信服。

竞争中任何一点不公正都会使竞争的光环消失，如同一场裁判偏袒一方的足球赛。如竞选某一职位，员工知道领导早已内定，还会对竞选感兴趣吗？如进行销售比赛，对完不成任务的员工也奖励，能不挫伤先进员工的积极性吗？失去了公正，竞争就失去了意义，只有公正才能达到竞争的目的。

凡是竞争激烈的地方，经常发生不正当竞争，如：不再对同事工作给予支持，背后互相攻击、互相拆台；封锁消息、技术、资料；在任何事情上都成为水火不相容的“我们和你们”；采取损害公司整体利益的方法竞争等，这些竞争势必破坏团队精神。企业的成功依赖于全体员工的团结、目标一致，而不正当的竞争足以毫不含糊地毁掉一个组织。

为了避免不正当竞争，首先要进行团队精神塑造，让大家明白竞争的目标是团队的发展，“内耗”不是竞争的目标；其次要创造一个附有奖励的共同目标，只有团结合作才能达到；第三要对竞争的内容、形式进行改革，

剔除能产生彼此对抗、直接影响对方利益的竞争项目；第四要创造或找出一个共同的威胁或“敌人”，如另一家同行业的公司，以此淡化、转移员工间的对抗情绪；最后要直接摊牌，立即召见相关方把问题讲明白，批评彼此暗算、不合作的行为，指出从现在开始，只有合作才能受到奖励；或者批评不正当竞争者，表扬正当竞争者。

不可否认，竞争确有负面的影响，尤其在员工素质较差时，可能会出现一种无序的恶性竞争或不良竞争，影响企业的发展。但竞争的好处是显而易见的，利大于弊，领导者还是大胆地鼓励竞争吧！只有平庸的人才害怕竞争。

制度的建立和完善应始终放在首位

对于管理下属而言，哪怕是有缺陷的制度，也比没有制度好得多。管人者以制度说话永远比依靠个人发号施令更有力度，也更有效率。古今中外制度的内容和角度多有不同，但紧握“制度”这柄尚方宝剑的出发点却是一致的。

有这样一件事可以说明制度的重要性。

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，政府以船上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——在英国不论你上船装多少人，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。船主还是那些船主，制度的改变解决了所有的问题，这就是制度的力量。

在现代社会的企业管理中，制度的重要性更是不言而喻。

企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业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，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。经济学关于人性本懒惰自私的假设，在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际情况、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。若徒具冠冕堂皇的条文，而与现实施行背道而驰，则无异于一纸空文。

另外，作为一套规章制度必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。

因此，作为一个管理者，必须时刻注意本单位的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点很重要。一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

没有规矩不成方圆，这是对管人智慧的经典总结。管人以制度为准绳，这不是一句空话。当管人者意识到规矩、制度是立身成事之本的时候，说明他已经站在了正确的管人起点上。

坚决抛弃法不责众的思维定式

有的管理者认为，只有照多数人的意见办事才不会把事情闹大，才能和平地收拾局面。其实不然，不讲原则，迁就多数，势必后患无穷。

重要的是对真理的判断，哪边有真理，哪边就是对的。

有些心怀叵测的人很会蒙骗群众，以“多数”做后盾而提出无理要求。在这种情况下，管理者可能会显得孤立，但这并不可怕，这种孤立必定是暂时的。

某厂有个工人盗窃了厂里的木材，数量虽然不是很大，但性质肯定是偷盗。因为这人是木工，平时上上下下找他敲敲打打的人很多，都与他有点交情，于是，便都为他求情，只有厂长坚持要依法处理。

有人就说：“少数服从多数嘛。”厂长理直气壮地说：“厂规是厂里大多