

Management

3

管理 愈簡單愈好

成功管理者必修的卓越經典

這本書可以說 是實施簡單管理的最好依據，它共分五章，從簡單做事開始講起，告訴你怎樣經過簡單的自我修煉來提升管理效能，如何輕輕鬆鬆把英才留下，以及實現成功管理有什麼簡單可行的方法等等。

此書系統而全面地介紹了管理的簡單理論，同時注意了理論與實踐的充分結合。書中集無數成功人士的智慧 and 經驗，對廣大管理者大有裨益。



財經管理及剖析社會趨勢高手

佛洛倫斯·魯賓 著

管理學

愈簡單愈好

成功管理當必備的卓越絕招

◎ 管理學大師彼得·杜拉克的「管理學」是管理學界最權威、最經典、最實用、最易學、最易懂、最易用的「管理學」。



國家圖書館出版品預行編目資料

管理愈簡單愈好 3 / 佛洛倫斯·魯賓著 -- 初版 -- 臺

北市：海洋文化，2010.02

面；公分 --

ISBN 978-986-6307-13-3 (第3冊：平裝)

1. 企業管理

494

98001149

Hidden 44



海洋文化

管理愈簡單愈好 3

作者 / 佛洛倫斯·魯賓

責任編輯 / 陳怡庭

電腦排版 / 普林特資訊股份有限公司

出版者 / 海洋文化事業有限公司 Ocean Culture CO., Ltd

社址 / 台北市文山區木柵路三段117號

電話 / (02)2937-7206

傳真 / (02)2936-3170

E-mail / ocean-book@umail.hinet.net

劃撥帳號 / 19943022 海洋文化事業有限公司

印刷 / 普林特資訊股份有限公司

總經銷 / 旭昇圖書有限公司

地址 / 台北縣中和市中山路二段35號2樓

電話 / (02)2245-1480

傳真 / (02)2245-1479

出版日期 / 2010年2月初版一刷

定價 / 220元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 978-986-6307-13-3

Printed in Taiwan

Management

管理 愈簡單愈好

成功管理者必修的卓越經典

這本書可以說，是實施簡單管理的最好依據，它共分五章，從簡單做事開始講起，告訴你怎樣經過簡單的自我修煉來提升管理效能，如何輕輕鬆鬆把英才留下，以及實現成功管理有什麼簡單可行的方法等等。此書系統而全面地介紹了管理的簡單理論，同時注意了理論與實踐的充分結合。書中集無數成功人士的智慧 and 經驗，對廣大管理者大有裨益。



財經管理及諮詢

論· 嚴實 著

前言

生活已經夠麻煩了，但還是有許多管理者不怕麻煩，給自己的管理生涯設置各種各樣的「圈套」。他們和他們自己認為複雜的問題不斷地進行鬥爭，並且依據一些最新的管理理論，用一些複雜的方法來解決這些問題，其實根本沒有必要這樣做。最簡單的方法就是最好的方法。

大家都知道，如果一個管理者工作雜亂無章，事必躬親，或者大量使用晦澀難懂的術語，毫無將才的能力，那麼他一定是個失敗的管理者，而他失敗的原因僅僅是他不懂簡單，不懂簡單管理。

那麼簡單是什麼？簡單就是統一，簡單就是和諧，簡單就是力量，簡單就是高效。簡單管理又是什麼？簡單管理就是要簡化組織形式，實施零管理層，就是要把複雜問題簡單處理，就是要運用簡單的技巧，發掘員工的最大潛能……總之，簡單就是一條永恆的自然法則，就是管理的靈魂，管理的實質。

作為一名管理者，為了實現成功管理，在你做任何事之前，請樹立這樣一個信念：管理越簡單越好。因為事情本來再簡單不過，複雜的是你的思想，是你對事的



態度，是你處理問題的方法。就像原本可以一句話表達清楚的内容，偏偏有些人要用十句話來表達，把簡單的問題複雜化是管理者們最易犯的毛病。

穿過複雜的重要迷霧，看清了事情的本來面目，管理人的腦子需要清醒過來了，除非你決定堅持到底，或者你打算改行不做管理人了。否則你唯一的選擇就是回歸管理的真諦：簡單。

這本《管理愈簡單愈好3》可以說是實施簡單管理的最好依據，它共分五章，從簡單做事開始講起，告訴你怎樣經過簡單的自我修煉來提升管理效能，如何輕輕鬆鬆把人才留下，以及實現成功管理有什麼簡單可行的方法等等。

此書系統而全面地介紹了管理的簡單理論，同時注意了理論與實踐的充分結合。書中集無數成功人士的智慧和經驗，相信對廣大管理者將大有裨益。

目錄

第一章 用人的簡單道理

1	揚長避短識人才	1
2	用人不疑，疑人不用	1
3	走出「人才」錯誤觀念	2
4	盲目裁員不可取	1
5	用人要遵循的簡單原則	2
6	敢於、善於選用比自己能力強的人	2
7	不拘一格，大膽起用年輕人	8
8	成功有效地用人	3
9	得強者方能得天下	3
10	知人善用，把人才放在合適的位置上	4
11	舉賢不避親	4
12	善用略有瑕疵的優秀人才	5
13	把每個人都當作「天才」來用	5



第二章 放手管理，讓你的工作變得簡單

1	學會授權.....	6
2	根據每個人的長處充分授權.....	7
3	合理統籌安排，放手讓員工去做.....	7
4	讓員工集責權於一身獨立處理問題.....	7
5	指揮千軍萬馬不如善點數員將.....	8
6	放心授權，哪怕他是新聘員工.....	8
7	合適的人選是授權的前提.....	8
8	授權要有張有弛.....	8
9	讓副職成為「權力大使」.....	9

第三章 簡單激勵，發掘員工的最大潛能

1	掌握讚美的技巧.....	9
2	激勵要因人而異.....	10
3	物質與精神獎勵相得益彰.....	10
4	放入「鯰魚」，讓員工保持緊張感.....	11
5	斥罵激勵讓員工知恥而後勇.....	14



目錄

第四章 簡簡單單，留住英才

6	了解員工的需要.....	1	1
7	把讚揚當作一件禮物.....	1	2
8	感人肺腑的真誠關心.....	1	2
9	激勵機制秘訣之三.....	1	2
10	善於說你對了.....	1	3
11	百分俱樂部計畫.....	1	4
12	尊重員工，滿足員工的多樣化需求.....	1	4
13	讓員工覺得你對他好.....	1	4
1	做出讓步，留住進取心強的人才.....	1	5
2	設法滿足人才的需求，讓他們自動留下.....	1	6
3	不合理的禁令會「逼」走員工.....	1	6
4	平等對待員工，讓他們有「家」的感覺.....	1	6
5	單靠金錢並不能留住人才.....	1	7
6	不慍不火應對員工的不滿.....	1	7
7	建立內部勞工組織，穩定員工的心.....	1	8



第五章 複雜問題簡單處理

8	面對優秀員工的辭呈怎麼辦	1	8
9	贏得員工忠誠的七項工作	1	8
1	避免因人設事的陷阱	1	9
2	找「中間人」粉碎你與員工之間的那道「牆」	1	9
3	屬下犯了錯不妨送上美味的「夾心餅」	2	0
4	不要輕易接受屬下踢回給你的任務	2	0
5	面對不合情理的要求堅決說不	2	0
6	妥善處理各種人事問題	2	1
7	以不同的方法處理與員工之間的衝突	2	1
8	具體問題具體分析，公正處理屬下的矛盾	2	1
9	對待員工的加薪要求要三思	2	2
10	怎樣應對屬下的小報告	2	2
11	說服員工的固執己見	2	3
12	怎樣應對員工與你的激烈衝突	2	4



目錄

用人的簡單道理

第一章

part 01



1 揚長避短識人才

人才是公司發展的雄厚資本，一個成功的管理人要懂得挖掘人才。大量的人力資源來自於管理人有效發現屬下的才智，使其各盡所能。但是由於有些主管經常使用自己信得過的下屬，而疏遠那些尚待發現的人才，致使某些工作難以展開。發掘人才，既需要眼光，也需要耐心，二者缺一不可。

一個不善於發掘人才的管理人，只能埋沒人才，給公司帶來損失。因此，發掘人才是表現管理人眼力和能力的標準之一，不應漠視。管理人不應該以「雞蛋裡挑骨頭」的方法去識別人才，而應該以「矮子中選將軍」的眼光發現人才，因為金無足赤，人無完人。所以用人的簡單道理就是用人長而避其短。

人各有所長，亦各有所短，只要能揚長避短，天下到處是人才。只需要你有一雙發現人才的慧眼。

有一個木匠，連自己的床壞了都不能修，可見他的技能是很差的。可是他卻自稱能造房，許多人會對此將信將疑，後來在一個造屋工地上這位木匠的能力被證明了。只見他發號施令，指揮若定，眾多工匠在他的口令下各自奮力做事，有條不



紊，秩序井然，讓人大為驚嘆。對這種人應當怎麼看呢？如果因他不是一位好的工匠就棄之不用，那無疑是埋沒了一位出色的工程組織者。這一先一後，看似無所謂，其實十分重要。從這個故事可以悟出一個道理：若先看一個人的長處，就能使其充分施展才能，實現他的價值；若先看一個人的短處，長處和優勢就容易被掩蓋和忽視。因此，看人應首先看他能勝任什麼工作，而不應千方百計挑其毛病。即使是對毛病很多的人，也要看到他的長處，才能充分利用他的才幹。

在識人所長的同時，要能容其所短。短處包括兩個方面，一是本身素質中的不擅長之處；二是所犯的某些過失。一方面，越有才能的人，其缺陷也往往暴露得越明顯。例如，有才幹者往往恃才自傲；有魄力的人容易不拘常規；謙和的人多膽小怕事等。錯誤和過失是在所難免的。因此，如果對所犯的小錯也不能寬恕，就會埋沒人才。其實，任何人都有其長必有其短，識別人才重要的一點就是以長補短。倘若識人，只注意某一個側面，而這一側面恰好是人才的缺點或短處，於是就武斷地下結論，那麼，這種模式是非常危險的，大批人才將被拋棄和扼殺。孔雀開屏是非常漂亮的，倘若一個人不看孔雀那美麗的羽毛，只看到孔雀開屏時露出的屁股，就會武斷地認為孔雀是醜陋的。管理人只有透過揚長避短，才能得到自己所需的人

才，否則你就會怎麼看怎麼不順眼，結果沒有一個中意的，這樣必敗無疑。

2 用人不疑，疑人不用

用人固然有技巧，但最簡單最重要的方法是信任和大膽地委派工作。

企業文化中最重要內容之一就是對人要充分信任。「用人不疑，疑人不用」正是這個道理。一些企業不但沒有建立起以人爲本的企業文化，反而在發展到一定階段時出現了內部權力之爭，企業失去了凝聚力，也就失去了它的社會資本。所謂企業的社會資本，是指人們爲了實現企業利潤最大化的目標，而在企業內部互相信任、互相倚賴的一種社會資源，它是企業發展所不可或缺的。企業增值的一個重要條件是組織內部共同協作的 ability，而這種協作的 ability 是建立在相互信任、相互合作的基礎上的。

在一家企業內部，倘若沒有相互信任，缺乏共享的價值理念、專業知識以及共同合作的準則，員工之間就無法彼此信任，企業的社會資本難以形成，經營效率難以提升，企業的競爭力也就不可能得到增強。



有關社會資本的著名國際案例是美國某公司的興衰史。公司失敗的最重要原因，並不因為缺乏資金和人力資源。一九八四年該公司的營業額高達三十三億美元，擁有四十八萬名員工，可謂實力雄厚，而是缺乏社會資本，缺乏凝聚公司內部員工的社會基礎。受中國道統文化的影響，公司總裁本人對家族外的美國高層領導者不放心，也不信任。因此，當外部競爭環境發生變化時，他便把公司大權交給自己的兒子，而本應繼承權力的美國總經理遭到了冷落，結果導致許多有才華的經理人在關鍵時刻離職而去，使公司業績一敗塗地，到了不可收拾的地步。

日本松下的一位總裁曾說：「用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，這樣才能讓屬下員工全力以赴。」用人固然有技巧，但最重要的就是要用人不疑，疑人不用。通常受上司信任、能放手做事的人，都會有較強的責任感，所以無論上司交代什麼事，都會全力以赴。相反地，如果上司不信任屬下員工，動不動就指手劃腳，使屬下員工覺得自己只不過是奉命行事的機器而已，事情成敗與他的能力高低無關，因此對於上司交辦的任務也不會全力以赴了。

管理者都知道信任別人對工作會有所幫助，但卻很不容易做到。上司在交代員工做事時總會存著許多疑慮，譬如「這麼重要的事情交給他一個人去處理，能負擔



得來嗎？」或者「像這種敏感度很高，需要守密的事，會不會洩露出去呢？」管理者通常會有這種微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，當上司以懷疑的眼光去對待員工時，就好像戴著有色的眼鏡，一定會有所偏差，一件很平常的事也會變得疑慮叢生了。相反，以坦誠的態度面對員工，就會發現對方有很多可靠的長處。信任與懷疑之間，就有這麼大的差別。

現代社會最大的缺點，就是人與人之間普遍缺乏互信互敬的胸懷，因此導致許多意識上的差異，甚至行為上的爭執，造成社會秩序的混亂。領導者如果有信任別人的度量，不但可以提高辦事效率，還可以為缺乏信任的人際關係，增添許多光明與和諧的成分。

韓國三星集團領導者李秉哲，一直堅持「人才第一」的經營理念。他尊重員工，並創造條件使他們充分發揮才能。「疑人不用，用人不疑」是李秉哲從創業初期，就始終實行並一貫堅持的用人之道。只要是他看準的人才，就大膽提拔使用，並且努力扶持並予以充分的信任，使他們信心十足地發揮自己的潛力。有「矽谷常青樹」美稱的美國惠普公司認為，人才最需要的是信任和尊重。惠普在這方面是一個包容性很強的公司，它只問你能為公司做什麼，而不是強調你從那裡來。在處理