



王艳
著

秀出你的亲和魅力
秀出你的权威力度
秀出你的个性气质
秀出你的竞争优势

 现代出版社



管理秀

让你的管理更富感染力

王艳 著

 现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理秀——让你的管理更富感染力/王艳著. —北京: 现代出版社, 2005

ISBN 7 - 80188 - 596 - 1

I. 管… II. 王… III. 管理 — 方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 099902 号

作 者: 王 艳

策 划: 吴庆庆

责任编辑: 吴庆庆

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 固安博通印务有限公司

开 本: 645×925 1/16

印 张: 21.25

版 次: 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 80188 - 596 - 1

定 价: 26.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载



引子

管理需要作秀吗？

也许很多读者会带着这一疑问翻阅本书。因为“作秀”这个词，在很多人眼里是个贬义词，是指“华而不实的表演、虚张声势的做派”，那么如果这样去管理员工，便和我们所提倡的“诚信务实”管理之道相去甚远甚至背道而驰。

其实，本书所陈述的“管理秀”，其重点应该是“秀”，而不是“作”。秀，一个新词，即英文 SHOW 的音译，包含两层意思：一是“展示”；二是“表演”。第一层意思不难理解，即展示你的管理技能和个人领导魅力。那么，怎样理解在管理中的“表演”呢？

企业是个大舞台

首先说明，这里的“管理”，重点是讲“企业管理”，也就是说，本书的读者定位于现代化企业中的中高层管理者。

我们之所以要强调“现代化企业”，是因为传统管理和现代化管理有着本质的区别。前者将“管理”看成一种技术，而后者将管理看作一种艺术。两者的目的是一样的：都是让员工心



甘情愿地为企业贡献自己的价值，达到企业与个人双赢的结果。但两者所采取的管理手段大不相同：传统管理者以“命令、规范、限制”为主，而现代管理者以“沟通、说服、教化”为主。因此，在员工的眼里，传统管理者扮演的是一个“处于领导地位的控制工具”的角色，而现代管理者则更多地扮演着一个“老师、船长和教练”的角色。

一切管理的核心都是“人”。人，是一切组织发展的原动力。因此，“以人为本”成为所有管理思想的核心要点。但是，作为企业管理者，仅仅知道员工的重要性是不够的，还必须赢得他们的尊重和信任，才能实施有效的管理。要想赢得员工的尊重和信任，管理者必须想尽一切办法“秀”出自己的管理水平和人格魅力。

美国社会学家欧文·戈夫曼借用莎士比亚的警句“世界是一个舞台”，来说明充满表演特征的日常生活。在我们看来，企业同样是个大舞台，所有的员工都是舞台上的演员，生旦净丑，各就其位；唱念坐打，各司其职，而我们的管理者是这场“管理秀”的主角。如果表演成功，你将获得大多数的荣耀，而表演一旦失败，承担绝大多数罪责的也将是你。

做一个性格演员

在戏剧表演中，演员一般可分为本色演员和性格演员两种。所谓的本色演员，就是指演员通过自己的容貌、体态、气质、个性等本质特点来创造诠释剧中的人物形象；而性格演员则是根据剧本的需要，按人物性格塑造各种不相似的人物形象。很显然，本色演员是在“演自己”，而“性格演员”是在“演别人”。



在企业管理中，每个管理者具有不同的管理风格，有的倾向于集权、专权，要求下属绝对听命、服从；有的愿意倾听下属意见，让员工参与管理；有的以专业或知识树立权威，对员工施加影响；有的更主动地与员工沟通，辅导员工心理或专业知识、技能。这些管理风格，是根据个人喜好而确定的，类似于戏剧表演中的“本色演员”。

但是，在“管理秀”中，不需要本色演员，而需要性格演员。你必须根据“剧情”的需要来塑造角色：有的时候需要你温文尔雅、风趣幽默，让员工觉得你是个典型的“老好人”；而有时候你神情严厉、冷酷无情，员工又会觉得你“杀气逼人”。当两种性格不断交替出现的时候，员工们背地里会叫你“变色龙”，而你的神秘感会越来越重，你的权威指数也就越来越高。

不断转换你的角色

管理者的管理风格直接影响到一个部门或团队的氛围，不同的管理者会形成截然不同的组织氛围，或沉闷、混乱、松散，或活跃、明晰、凝聚；或士气低落、消极，或士气高昂、积极向上，而最终则决定了组织的绩效和目标实现。因此，管理者应不断自我修炼，优化自身管理风格，以利于建设和营造良好的组织氛围，将管理功能最优化。

从本质上讲，“管理”的功能不外乎控制和领导两种。所谓控制，就是通过命令、监督等强制性手段，使员工被动接受任务、按照既定计划完成组织目标；而所谓领导，就是通过激励、沟通等手段，以人为本营造氛围，让员工主动承担责任、投入精力，完成目标任务。这两种功能是相互补充、缺一不可



的。因此，管理者需要在不同的时期、不同的场合扮演不同的角色。这类似于一个羊群中的“领头羊”和“牧羊犬”——

领头羊走在群羊之前，凭着经验和胆识选择前进方向和达成目标的方式方法。领头羊身先士卒，一旦在路上遭遇困难，它会第一个顶上去。领头羊是靠着道德、信任和声望来进行管理的，群羊都心甘情愿地跟在它的后面，对它充满了信任。

而牧羊犬大多紧跟在羊群的一旁，驱赶羊群向前走，它的目的不是为群羊带路，而是指挥群羊按照既定的路线前进。一旦有羊落伍，它会动用恐吓、驱赶等强制手段。牧羊犬是靠法律、法规和企业计划来进行管理的，群羊因为害怕而听从它的指挥。

作为一个企业的管理者，就要随时准备转换角色，要非常清楚自己何时是领头羊、何时是牧羊犬，甚至有时候是双重角色。比如说，当某个项目正在筹划准备时期，管理者就是领头羊，不但要明确目标和方向，还要积极地融入团队，身体力行、以身作则；当项目进入执行阶段的时候，管理者就是完完全全的“牧羊犬”，不仅要严格把握实施的方法和进程，还要严格督促员工按部就班；当项目完成，进入验收阶段的时候，管理者就进入了双重角色。在这一时期，员工由于前面工作辛苦，身体处于疲惫状态，而且任务完成，精神又处于松懈状态，管理者既要像领头羊那样呵护员工，又要像牧羊犬那样约束他们的自由散漫。



管理秀的内涵

按照中国人的传统观念，自我炫耀是肤浅的表现。那么，“作秀”多多少少带有贬义的意思，让许多人觉得俗不可耐。其实，词汇只是理念的载体，而且字面意思还会常常被人误解。如果“管理秀”是指通过搭建一个花架子的外壳，将不切合企业现状的管理理念、管理工具、管理技能等套用到企业管理中的幼稚跟随行为，那它就是一个贬义词。但从另一个方面来说，如果“管理作秀”是通过管理者运用技巧性的领导艺术来进行员工激励、营销策划，创建企业个性化的品牌和个性文化，那么，它就是有积极意义的，是值得鼓励和肯定并且必须采用的一种管理手段。

从古至今，无论是领导管人才，还是人才管领导，无处没有管理作秀的痕迹。姜子牙怀才不遇，跑到渭水河边去钓鱼，结果“钓”到了周文王这条“大鱼”，就是一场成功的作秀；宋江忠义堂大摆筵席，邀众兄弟赏菊花饮美酒，借醉表明一番招安之志，以期传入皇帝耳中，也是一场作秀；松下幸之助视察员工时，对紧张的员工说“这事我不行，还是你来”，何尝不是“作秀”；杰尔·韦尔奇几度“深潜”，与员工下小馆子吃饭喝酒，同样是作秀；张朝阳从麻省理工学院毕业后回国创业，将自己包装成为“数字之父”尼葛洛庞帝的“唯一中国嫡传学生”，也无不是值得借鉴的名人秀……这些秀，要么找到了明君，使英雄有了用武之地；要么鼓舞了士气，提升了企业的凝聚力；要么成功地进行了产品诉求，树立了企业品牌，使员工兴奋、管理者欢喜、企业知名度提升、客户满意度增加，这样的“管理秀”，又何乐而不为？



央视著名的形象设计师徐晶说：“这是一个作秀的时代，只重内容不重形式，只重实力不重形象的时代一去不复返了，资源需要优化配置，茶壶里煮饺子式的实力几乎没有表现的机会，也失去了争夺资源的资本。有充足的资料证明，作秀是一切动物的天性，是进化和进步的原动力之一。”

正如此说，秀是一种资源。作为一种天然资源，管理秀并不是空有一副花架子，它也有深刻的内涵为支撑点。

1. 需要绝对的实力

作秀的本质是要做到综合感觉“与众不同”，讲求个性化。我们倡导的管理者作秀不应求怪，应该以管理活动中的真实状态为基础，要“说人话”“穿人衣”“亮魅力”，所以，管理作秀不拒绝实力，反而需要绝对的实力。无论是你的领导个性、真实情感，还是权威魅力、品牌特质——一句话，都要将你最“优秀”的东西展示出来。只有内功不够的人，才会在外力上堆砌，过分重视外在秀，在形式上玩花样，这些低层次表演手段，不能满足观众挑剔的口味。

要做一名优秀的管理者，应该秀得简单、秀得大气。员工与顾客有实实在在的个性，他们不是任你作弄的傻子，空有其表的作秀者很快便会像泡沫一样消隐，而名副其实、内外兼修的作秀者会更加声名远扬，体现出领导者的个人魅力，最终体现出企业文化的个性魅力。

2. 要与时俱进，推陈出新

作秀的根本目的是刺激人的综合感觉，引起人们共鸣。不出新，就无法符合人们的期待。要做到出新，关键是蕴含戏剧性，简单说就是包含矛盾冲突。这种冲突要求突破传统，找到人们的兴奋点。

管理作秀也要与时俱进，而管理者优秀的人品是与时俱进



的基础。作秀不是孤芳自赏，作秀的同时也要求管理者在工作、生活中关注他人、关爱他人。在具体的管理活动中，管理者只有把自己的位置放低，扎根于团队，才能秀得更美、更长久。

3. 要轻“作”重“秀”

无论是管理者的情感、权力、个性，还是产品差异化亮点，都是管理中的天然资源。正是基于这个前提，管理秀才是轻“作”重“秀”，多在表演上下功夫，少在形式上做文章。要根据企业自身的现状情况因地制宜，并保证产品和服务质量，决不能当面“秀”一套，背后再“作”一套。前面所列举的几种“秀法”，要根据企业的具体情况择而结合，把握住作秀的尺度和深度，否则会让人觉得华而不实，不能让人信任。

牟宗三先生说：“年轻人比记忆，中年人比智能，老年人比意境。”人生本来就是一个秀场，在人生的舞台上，每个人都应该做自己的导演，各自表达自己，发挥自己的才华。而对于管理者来说，同样也是如此。至于每个人的管理秀场精彩如何，就看各人的表演了。

目 录

引子：管理需要作秀吗？ / 1

第一章 秀出你的亲和魅力 / 1

第一节 道是无情却有情 / 9

“鲜花疗法”的特殊功效

尊重人性，尊重情感

给你的管理加点糖

第二节 能秀者，得天下 / 23

刘备的眼泪

老总的亲笔信

危机时刻见真情

我的全部工作是人

第三节 长“秀”方能善舞 / 40

了解他们的心

赌博赢得的军队



给他们“文化薪酬”

爬楼梯的启示

最动情的批评

惩罚也情意绵绵

第四节 当情感“秀”成习惯 / 70

驴子罢工的秘密

当情感失去内涵

在碗底放红烧肉

第二章 秀出你的权威力度 / 85

第一节 管理是一场控制性游戏 / 93

永远不老的故事

从权力到权威

从牧羊犬到领头羊

治人者致人

第二节 在权威的舞台上翩翩起舞 / 108

让自己变得更稀罕

给他们一点神秘感

让你的会议更权威

做一个果断的上司

发表你的权威感言

以身作则一场秀

扮黑脸还是白脸

烧好你的三把火



第三节 权力存在于边缘地带 / 147

你有几根胡萝卜

别把大棒当令箭

给猫屁股抹辣椒

要权威还是权势

第三章 秀出你的个性气质 / 169

第一节 你是一位个性领导吗 / 177

跳草裙舞的董事长

从卓越到个性

个性是一种领导力

个性是一种品牌力

第二节 不秀则已，一秀惊人 / 197

由内而外的个性形象

你是偏执狂吗？

疯子？天才？

缺陷？可爱？

吹牛是一种表演艺术

幽默是一种魅力

勤俭是一种文化

第三节 从个性领导到个性文化 / 233

个性化的“因材施教”

个性化不是个人化

从个性管理到个性文化



第四章 秀出你的竞争优势 / 245

第一节 市场拼的是霸气 / 251

看 Pepsi 秀出霸气

看 Coca-Cola 力挽狂澜

品牌时代的注意力

定位你的品牌个性

第二节 酒好也怕巷子深 / 273

秀出来的安全

秀出来的服务

造名更要造实

品质秀的本质

第三节 秀出产品的内涵来 / 291

作秀是一种文化

看国酒秀文化

文化源于情感

第四节 秀出产品的核心概念 / 307

当概念成为一种时尚

找准你的 “USP”

寻找 “爱舍尔”

掌握概念的 “火候”

第一章

秀出你的亲和魅力

利用情感力量激发员工热情

太太们,你们的先生为公司做了很大的贡献,我已经做了各方面的奖励。但有一件事我还要各位太太们帮忙,那就是好好照顾先生的健康。我希望把你们的先生培养成为一流的人才,帮助他们实现人生的梦想,从而发展你们家庭的和睦,可是我无法更多地、更细致地兼顾他们的健康,因此我把照顾先生们身体健康的重任交给了你们!

——麦当劳(日本公司)总裁 藤田田



自古以来，以情感人，总能让人“貌恭而心服”，因为情感可以抵达人最敏感的地方，可以使人如痴如醉，可以使人奋不顾身……运用情感秀，就是要求管理者在管理方式中注入情感投资，以技巧性的手段诠释企业的人性化管理，这种脉脉温情的风气一长，必将形成一种良性的企业文化氛围。它传达的是你的良苦用心，强调的是这样一个有力的信息：“我从来没有忽视你的感受，我们永远在一起，我们是一个团队。”

作 为一种柔性管理手段，情感管理已经成为人性化管理中的重要部分。传统观念下的管理者，一般用命令式、强制性的管理模式来指挥部属工作，在今天的企业管理中，试图用强硬的手段来奴化员工早已行不通了，很多管理者却不晓得如何脱胎换骨，运用新的方式营造一个好环境，让员工能够全力投入，发挥潜能。所以，我们看到很多企业内部常常是这样一种场面：领导出现时员工全部埋在文件中工作，一副忙碌不堪的景象，领导一转身他们就如临大赦，“该干吗干吗去”。在这样一种管理形态下，很多员工的想法不过就是：钱多事少离家近，位高权重责任轻，迟到早退不扣薪。

这种对立的关系，很难有高昂的工作士气、卓著的工作表



现、快乐的工作环境，久而久之，就形成了敌对的关系，绩效下降，管理者和员工都彼此失望。那么，如何改变这种关系呢？专家认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式管理方式，比传统的管理更能促进员工的积极性。西方管理研究中著名的“霍桑试验”表明，员工的工作绩效很大程度上与团体内部的情绪有关。在企业内部建立“关怀”文化，有助于使员工的情绪保持在较为理想的水平上面，提高工作效率，增强团队凝聚力。

情感秀就是指管理者在不特定的事件和场合中以情感为诉求，通过渲染一种气氛或情调，打动员工内在的感情与情绪，给员工以激励、授权或者刺激，从而树立领导风范，强化企业文化，创造民主管理风格。

CEO 情景秀

背景资料

盛田昭夫：“东洋奇迹”的杰出代表人物。出生于名古屋一个酿酒家族，毕业于大阪帝国大学。1946 年与井深大合伙创立东京通信株式会社，1958 年将其更名为索尼株式会社。1971 年成为索尼公司总裁，1976 年出任会长。SONY（索尼）是驰名世界的品牌，是世界上民用/专业视听产品、通讯产品和信息技术等领域的先导之一，在音乐、影视和计算机娱乐运营业务方面的成就使其成为全球最大的综合娱乐公司之一。

场景一

这是一个星期一的早上。盛田昭夫一声不吭地匆匆走向公