

卓越经理人的13项修炼

Zhuo Yue Jing Li Ren



从管理大师的故事中学习管理之道

卓越经理人的 13项修炼

全面提升个人竞争力

现在是领导代替管理的时代，面对竞争越来越激烈的经营环境，有的企业领导人可以突破难关，有的则失败而不知所踪。今天的成功企业并不能保证明天也成功。企业领导人该怎样发挥其领导魅力，带领团队走向成功呢？本书教你掌握诀窍，学会技巧。

（台湾）徐韦中 著



九州出版社
JIUZHOU PRESS



卓越经理人的 13项修炼

(台湾)徐韦中 著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越经理人的13项修炼 / (台湾) 徐韦中著.

—北京: 九州出版社, 2005. 7

ISBN 7-80195-341-X

I. 卓... II. 徐... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第073908号

著作权合同登记号: 图字01-2005-3980

本书原名《超级CEO的13堂管理课》, 由台湾宇河文化出版有限公司出版。其中文简体版由台湾红蚂蚁图书有限公司授权九州出版社在大陆出版。

卓越经理人的13项修炼

作 者 (台湾) 徐韦中 著

责任编辑 李 勇 高长梅

责任校对 祝 松

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号

邮政编码 100037

发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京市德美印刷厂

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 6.5

字 数 150千字

版 次 2005年7月第1版

印 次 2005年7月第1次印刷

书 号 ISBN 7-80195-341-X/F · 105

定 价 22.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★



引言

这一切都来得太突然了。

虽然一直都希望能够坐到一个比较重要的位置上，可当董事会决定选举鲍勃为新任总裁候选人的时候，这位只有33岁的“年轻人”还是觉得有些难以置信：毕竟，虽然加入公司6年来，鲍勃已经取得了众所周知的业绩，可是相对于自己的上一任来说，他的确还是太年轻了——要知道，领导这家年销售额超过数亿美元的上市公司可不是件容易的事！如果做得不好，他很可能会不经意间让数百人失去工作；让那些年事已高、准备用公司股票收益度过下半生的老员工变得无所依靠；甚至自己也会因为一个“失败者”的名声而很难再找到工作……一想到这些，鲍勃不禁打了一阵寒战。

好在按照公司规定，在正式上任之前，他还要接受一个月的培训（相对于他即将承担的任务来说，一个月的时间可不算长），可是自从公司成立的那一天起，这种培训一直都是公司内部最大的秘密：没人知道培训的内容是什么，更不知道该如何进行准备。迄今为止，人们所知道的就是，能有资格参加这



项培训的人可谓少之又少,而且能通过培训,并最终成为公司高级经理的人就更是屈指可数了。

“唉,谁知道明天会发生什么事呢?”鲍勃对自己说道,不过他一向都是一个非常乐观、自信的人,这也正是很多人都喜欢鲍勃的原因之一。“我想我能成功的!”他又给自己鼓了一把劲。

“铃……铃……”正当鲍勃结束了一天的工作,准备离开办公室的时候,桌子上的电话突然响了。“鲍勃,我是凯文,我想让你明天早上8点在公司餐厅等我,有问题吗?”电话是即将离任的CEO凯文打来的,在公司工作了将近40年之后,凯文在公司享有崇高的威望,只是由于年事已高,他决定离开公司,回家安度晚年。

“我很高兴能跟您一起共进早餐,可是……”鲍勃想到明天要参加培训,就只好遗憾地说,“我明天还要参加培训,恐怕时间来不及!”

“哈哈!没关系的,年轻人!”电话那边的凯文仍然是热情洋溢,“我正是想和你谈一下关于培训的事情。”

“那太好了!”听到凯文这么说,鲍勃突然感到一阵轻松(虽然他跟凯文的性格有很大差异,不过他很喜欢跟这家伙打交道),“明天早上8点见!”

这天晚上,鲍勃回到家里,把这个好消息告诉自己的妻子方达,“太好了,亲爱的!”妻子用力亲了鲍勃几口,“我真为你



感到自豪！今天晚上好好休息一下，明天你一定会有好的表现！”

“我想是的……”看到妻子那么相信自己，鲍勃心里感到一阵温暖。

还在小学的时候，鲍勃就养成了从不迟到的习惯，所以第二天刚刚7点30分，他就来到了公司餐厅，从自助餐那里端来了一份早餐，然后找了个安静的座位坐下来，一边打开笔记本电脑浏览当天的股市信息，一边等候着凯文的到来。

“嘿，鲍勃！”离8点还差5分钟，凯文就已经端着一份早餐出现了。虽然在公司德高望重，身居要职，可凯文身上却有着一种独特的气质，总是能够让人感到亲近。“为什么不等到吃完早餐后再看股市信息呢？要知道，那些股票分析家们的最大作用就是让人倒胃口！”

“确实，我们公司的股票价格好像受到了影响，可能是因为你离开的原因吧！”鲍勃说道，他的口气里好像有一丝失落。

“哈哈，鲍勃，别担心，分析家们总是对新人充满不信任，我刚刚担任总经理的时候也遇到过这种情况，”凯文说道，“但我相信你能很快让股价变得更高！现在，还是把你的电脑放到一边，让我们享受一顿美味的早餐吧！”

“好的，可我现在一心在想着培训的事情呢！你有什么建





议吗,凯文?”鲍勃问道。

“当然有。年轻人,这可是公司的‘最高机密’啊!”一边喝着牛奶,吃着早餐,凯文一边说道,“这是我们公司最高级别的培训,但你可能不相信,它的形式非常奇怪:只有一名导师,一名学员!”

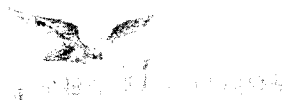
“哦,这倒是真的很奇怪。可到现在为止,还没有人通知我该去哪里见导师啊!”鲍勃不禁紧张起来,“我可不想第一天培训就迟到!”

“哈哈,鲍勃,别着急!”凯文笑了起来,“你觉得我怎么样?我可以当你的导师吗?”

“你不是开玩笑吧!”鲍勃惊讶得咧开了嘴巴,“可你现在还是公司的总经理啊,你怎么会有时间对我进行培训呢?”

“当然,培训是我现在最有价值的工作,”凯文说道,“要知道,我必须保证公司能够获得持续的发展,所以在接下来的一个月当中,我最重要的工作就是对你进行培训!虽然你已经来公司六七年的时间了,可你对公司的很多方面还不是很了解,当然,你很快就会知道,这也正是我们选择你为候选人的原因之一:一方面是因为你有着良好的个人品质,一方面是因为你对很多方面都不是很了解,所以我们希望你能带领公司以一种全新的模式继续向前发展。”

“无知反倒成了我的优势!”鲍勃感到有些不理解,“这我可是第一次听说。”



“你马上就会知道为什么了。要知道，我一共要给你上 13 堂课，‘无知所带来的优势’就是其中之一。”凯文告诉鲍勃。

“13 堂课？只有你跟我？”鲍勃的嘴巴咧开得更大了。

“没错，年轻人！”看着鲍勃的样子，凯文不禁大笑起来，然后他沉默了一下，接着对鲍勃说道：“只有你跟我！而且我要在这 13 堂课里让你变成一名卓越经理人！”

这次轮到鲍勃沉默了，可从他的沉默当中，凯文明显地感觉到了一丝渴望，还有感激！





中国企业管理案例

目 录

引言 /1

第一项修炼:进入自己的优势地带 /1

第二项修炼:首先做最重要的工作 /15

第三项修炼:永恒的 80/20 法则 /29

第四项修炼:发现谁是最关键的员工 /39

第五项修炼:最有魔力的管理秘诀 /53

第六项修炼:如何对员工进行培训 /67

第七项修炼:破解团队“政治”/93

第八项修炼:就这样成为激励高手 /111

第九项修炼:永远以客户为导向 /127

第十项修炼:让产品成为流行 /145

第十一项修炼:创新永远不会失败 /163

第十二项修炼:执行! 执行! 执行! /177

第十三项修炼:如何管理变革 /187

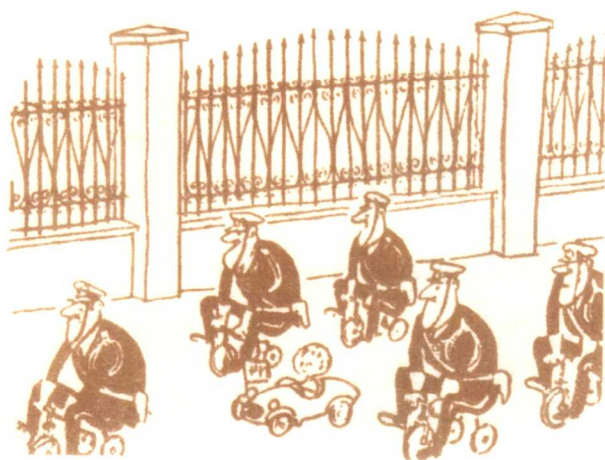
尾声 /199



第一 项 修 炼



进入自己的优势地带





在本项修炼当中,鲍勃了解到了:

☆每个人都有自己的优势地带

☆总经理的主要工作应该是发现下属的优势地带,然后进行相应的组织协调

☆判断优势地带的一些基本指标

“走吧!”吃完早饭之后,凯文站起身来,对鲍勃说道,“我要带你去一个地方,一个绝对让你吃惊的地方!”

“什么地方?”

“耐心点,小伙子,到了你就知道了!”凯文有些顽皮地微笑着说道。

30分钟后,当鲍勃走下车子的时候,他发现自己确实应该感到惊讶:这是一所中学。

“来吧,欢迎来到我的母校!”凯文用手在鲍勃眼前晃了晃,“我们今天就要在这里上第一堂课,题目就叫‘发现你自己的优势’。”

在位于校园中央地区的地方,是一个大大的椭圆形的操场,一群孩子正在上体育课。看着孩子们欢快地在操场上奔跑着,鲍勃心里突然流露出一种久违的感觉,童年的快乐时光仿





佛一下子又浮现在眼前，他已经好久没有看到过孩子们脸上那种纯真的笑容了。

“你知道吗？”凯文问道，“这所中学的篮球队是全国最棒的球队之一，他们多次获得全球联赛冠军，其中很多球员后来都成了职业球员，当然，只有很少的球员能成为明星。”

“可我敢保证，家长们送孩子来到这里的时候，他们总是希望学校能够帮助自己把孩子培养成科学家、工程师、医生，或者是律师。”鲍勃说道。

“没错，可问题是，并非所有的人都适合当科学家、工程师、医生，或者是律师，我知道有的家长非常希望自己的孩子能成为医生，可结果呢？他的孩子一辈子也没有成为合格的医生，或者即便成了医生，他所取得的成绩也非常糟糕。”

“那肯定是因为这孩子不够努力！”

“事实并非如此！很多人都有着和你一样的想法，但实际上，很多人之所以没有在某一个领域取得卓越的成绩，其主要原因是因为他们没有进入自己的‘优势地带’！”

“优势地带？我以前从没听说过！”

“没错，优势地带！”凯文不禁为自己的这个发明感到自豪，“对于任何一个人来说，要想有所成就，他首先必须进入自己的优势地带，就好像一支球队一样，虽然在主场不一定就能成为冠军，只要在主场作战，这支球队获胜的机会就会更大一些！”



“是的！”

“所以如果你想要成为一名成功的经理人的话，首先你就必须发现自己的优势地带！”

“我也听到过很多类似的说法，一些流行的思想家们总是在告诫人们，要做那些自己喜欢的事，做自己最擅长的事。可我感觉他们都是在胡说八道，因为有很多事情，只有当我们具体地做了之后，才能知道自己到底是否喜欢，是否擅长。”

“是的，我也听到过类似的说法，”凯文说道，“不仅如此，还有很多人认为这些流行思想实际上是一种宿命论，他们相信一个人的优势地带是可以通过逐渐培养而形成的，一个人所接受的教育，他的工作环境，以及他的工作经验等都很可能影响到一个人的最终成绩，所以很多人对‘做自己擅长的事’这种说法非常不以为然。”

“可问题是，一个人所接受的教育、他的工作环境以及工作经验对他的成绩影响并不是很大。想想看，如果我们公司需要招聘录入人员，于是人力资源部发布了招聘信息，结果有10个人前来面试。经过一番面试之后，人力资源部经理发现这10个人其实原来都不会打字，于是他决定用三天的时间对这10个人进行培训，然后再根据结果来决定应该录用哪个人。你觉得结果会怎么样？”凯文问道。

“我不知道，但有一点可以肯定，经理应该录用那个打字最快的人！”





“没错！可我们会发现，在经过三天的培训之后，这10个人的打字速度肯定会有所不同，有的人进步很快，而有的人则仍然没有多大长进，这是为什么呢？要知道，就打字这份工作来说，这10个人所接受的教育完全相同，而且由于公司是在进行集中培训，所以他们的工作环境和工作经验也都是完全相同的。”

“好吧，我承认你在这一点上是正确的！可这对一名经理人有什么意义呢？毕竟，经理人可不是打字员。”鲍勃开始觉得谈话正变得越来越有趣。

“毫无疑问，经理人的工作确实跟打字员有很大差别。”凯文一边带着鲍勃来到了操场旁边，一边指着奔跑的球员们对鲍勃说，“你觉得一支球队和一家公司之间最大的共同点在哪里？”

“哦，他们都是由多个人组成的，每个人分担不同的角色，最终达到一个共同的目标！”

“没错，也就是说，无论是一支球队还是一家公司，都需要进行分工和协作，都需要有共同的目标！而实现目标的过程就是不同团队成员进行协作的过程！”

“我同意！”鲍勃等着凯文继续说下去。

“所以，对于一名管理者来说，在组建完自己的管理团队之后，你的主要工作就应该是进行分工。你首先应该了解不同人的不同特点，然后按照他们各自的优势地带，为其安排工作



岗位！”凯文接着说道。“还记得甲骨文公司的总裁拉里·埃里森是怎么告诫公司的人事经理的吗？他说，在招聘一个人的时候，如果你不愿意跟对方每周共进两次午餐的话，那就不要把他招进公司。”

“为什么会这样呢？”鲍勃问道。

“道理非常简单！”凯文笑了笑，接着说道，“因为一位用心的人事经理完全可以通过两次午餐来判断一个人的才干，也就是我们所说的优势地带，如果两次午餐以后，人事经理感觉这个人并不具备公司所需要的才干的话，他/她自然不会愿意再浪费时间跟对方吃饭。”

“那优势地带到底是什么呢？判断一个人的优势地带有什么意义呢？该怎么判断一个人的优势地带呢？我该怎样发现自己和别人身上的优势地带呢……”正当鲍勃还要接着问下去的时候，凯文急忙打断了他：“看来你是想一次把我榨干啊！不过回答这些问题也并不困难！”

“所谓优势地带，其实是指一个人的思维方式和情感特点。正像卡耐基曾经说过的那样，一个人一生的成就只有 15% 取决于他/她的智力水平，有 85% 都取决于他们思维表达方式、心态和人际交往能力。而我所说的优势地带，就是指这些。”

“很多人相信只要努力就能得到一切，可我不同意这个观点。”





“哦,是吗?”鲍勃看起来有些不以为然。

“在我看来,每个人的优势地带不仅各不相同,而且这些优势还具有持久性,也就是说,如果一个人擅长做一件事情,他就会一直很擅长做这件事情。”

“这点我同意。”鲍勃插道,“我从中学起就一直很擅长打保龄球,别人都说我很有天赋!”

“对,保龄球就是你的一个优势地带。而且我还坚信,一个人要想获得最大的成就,他就必须在自己的优势地带里发展。就是这么简单!”

“那第二个问题呢,我是说,判断一个人的优势地带有什么意义呢?”鲍勃迫不及待地问道。

“了解优势地带的意义是很明显的。著名的盖洛普公司在多年来对170万名雇员进行全球调查之后发现,30%的员工没有机会每天发挥最大的潜力。而之所以会出现这种情况,主要原因就在于有太多的公司将员工埋葬在官僚主义当中。当然,员工们也有责任,因为他们通常没有尽全力尝试重新架构自己的工作以便能为做到最好而多一份努力。但在大多数情况下,员工们是没有权力来改变自己的工作环境的。”

“也就是说,对于管理者来说,发现员工身上的优势地带其实也正是提高工作效率的快捷方式!”

“一点儿没错。”凯文似乎为鲍勃的聪明感到高兴,“而且对于管理者本人来说,在知道了自己的优势地带以后,他/她