

“一分钟MBA”系列丛书

我必须使部属组织的力量发挥到极点



李代维 阿 苇 唐 颖 编著

# 管理新脑

广东经济出版社

“一分钟MBA”系列丛书



中财 B0113440

李代维 阿 雷 唐 颖 编著

# 管理新脑

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理新脑/李代维、阿苇、唐颖编著. —广州: 广东经济出版社, 1999.7

ISBN 7-80632-460-7

I. 管… II. ①李②阿③唐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 29951 号

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 出版<br>发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) |
| 经销       | 广东省新华书店                       |
| 印刷       | 广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)        |
| 开本       | 850 毫米×1168 毫米 1/32           |
| 印张       | 8.75                          |
| 字数       | 193 000 字                     |
| 版次       | 1999 年 7 月第 1 版               |
| 印次       | 1999 年 7 月第 1 次               |
| 印数       | 1~5 000 册                     |
| 书号       | ISBN 7-80632-460-7 / F·204    |
| 定价       | 15.00 元                       |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

·版权所有 翻印必究·

# 我是企业家

我是不会选择去做一个普通人的。

如果我能够做到的话，我有权成为一位不寻常的人。

我寻找机会，但我不寻求安稳。

我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的  
市民，那将被人瞧不起而使我感到痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。

我要梦想，我要创造，我要失败，我也要成功。

我拒绝用刺激来换取施舍；

我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；

我宁愿要达到的时的激动，而不愿要毫无生气的安逸。

我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。

我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧。

我勇敢地面对这个世界，自豪地说：在造物主的帮助下，我已经做到了。

所有的这一切都是一位企业家所必备的。

# 目 录

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>我是企业家</b> ..... | 1  |
| <b>策略与行动</b> ..... | 1  |
| 重重的一击 .....        | 3  |
| 乔哈利之窗 .....        | 4  |
| 成熟的专案小组 .....      | 5  |
| 经理人的九项原则 .....     | 6  |
| 我是职业经理人 .....      | 8  |
| 自己决定做什么事 .....     | 9  |
| 管理宪章 .....         | 10 |
| 管理黑洞 .....         | 11 |
| 不可缺少的修养 .....      | 12 |
| 判断的尺度 .....        | 13 |
| 鲶鱼效应 .....         | 15 |
| 专业十训 .....         | 16 |
| 服务十训 .....         | 17 |
| 质管十训 .....         | 18 |
| 管理是什么 .....        | 18 |
| 组织的五个要素 .....      | 20 |
| 谁是职业经理人 .....      | 21 |
| 人际管理 .....         | 23 |
| 职业经理人的角色 .....     | 24 |
| 组织的宗旨 .....        | 25 |
| 行为与方针 .....        | 27 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 企业经营的四大目标 .....   | 28 |
| 《圣经》的故事 .....     | 31 |
| 职业经理人的出现 .....    | 32 |
| 理性管理 .....        | 33 |
| 分层管理 .....        | 35 |
| 人性管理 .....        | 37 |
| 管理中的管理 .....      | 40 |
| 囚犯的困境 .....       | 42 |
| 回避冲突 .....        | 44 |
| 响尾蛇与鹰 .....       | 45 |
| 勇于自我淘汰 .....      | 46 |
| 无缺点管理 .....       | 47 |
| 成功企业的“七个 S” ..... | 48 |
| 人情为本 .....        | 48 |
| IBM 的第一宗旨 .....   | 50 |
| 末日管理 .....        | 52 |
| 制度与感情 .....       | 53 |
| 以身作则 .....        | 55 |
| <b>人力资源</b> ..... | 61 |
| 阅人之道 .....        | 63 |
| 三星：“人才第一” .....   | 64 |
| 人事计划的三个要点 .....   | 65 |
| 人力需求的三种预测方法 ..... | 66 |
| 最佳状态的团队精神 .....   | 69 |
| 我不干了 .....        | 70 |
| 全员动力 .....        | 72 |
| 超常规的发展道路 .....    | 73 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 把人放在首位 .....             | 74  |
| <b><u>沟通之道</u></b> ..... | 79  |
| 沟通与动机 .....              | 81  |
| 共鸣的理解 .....              | 82  |
| 心理距离 .....               | 84  |
| 面对面的沟通 .....             | 86  |
| 与下属的冲突 .....             | 87  |
| 化解下属矛盾的五个技巧 .....        | 89  |
| 沟通十戒 .....               | 90  |
| 良好沟通的十项建议 .....          | 91  |
| “安全阀”理论 .....            | 91  |
| 公开提出意见 .....             | 94  |
| 第五大自由 .....              | 95  |
| 送人一面镜子 .....             | 96  |
| 让别人保住面子 .....            | 97  |
| 成长的危机 .....              | 98  |
| <b><u>激励法则</u></b> ..... | 101 |
| 适当地诱导 .....              | 103 |
| 最有效的激励 .....             | 105 |
| 仅有物质刺激是不够的 .....         | 107 |
| 危机激励 .....               | 108 |
| 风从哪里来 .....              | 111 |
| <b><u>效率管理</u></b> ..... | 113 |
| 善用备忘录 .....              | 115 |
| 帕累托规划秘诀 .....            | 116 |

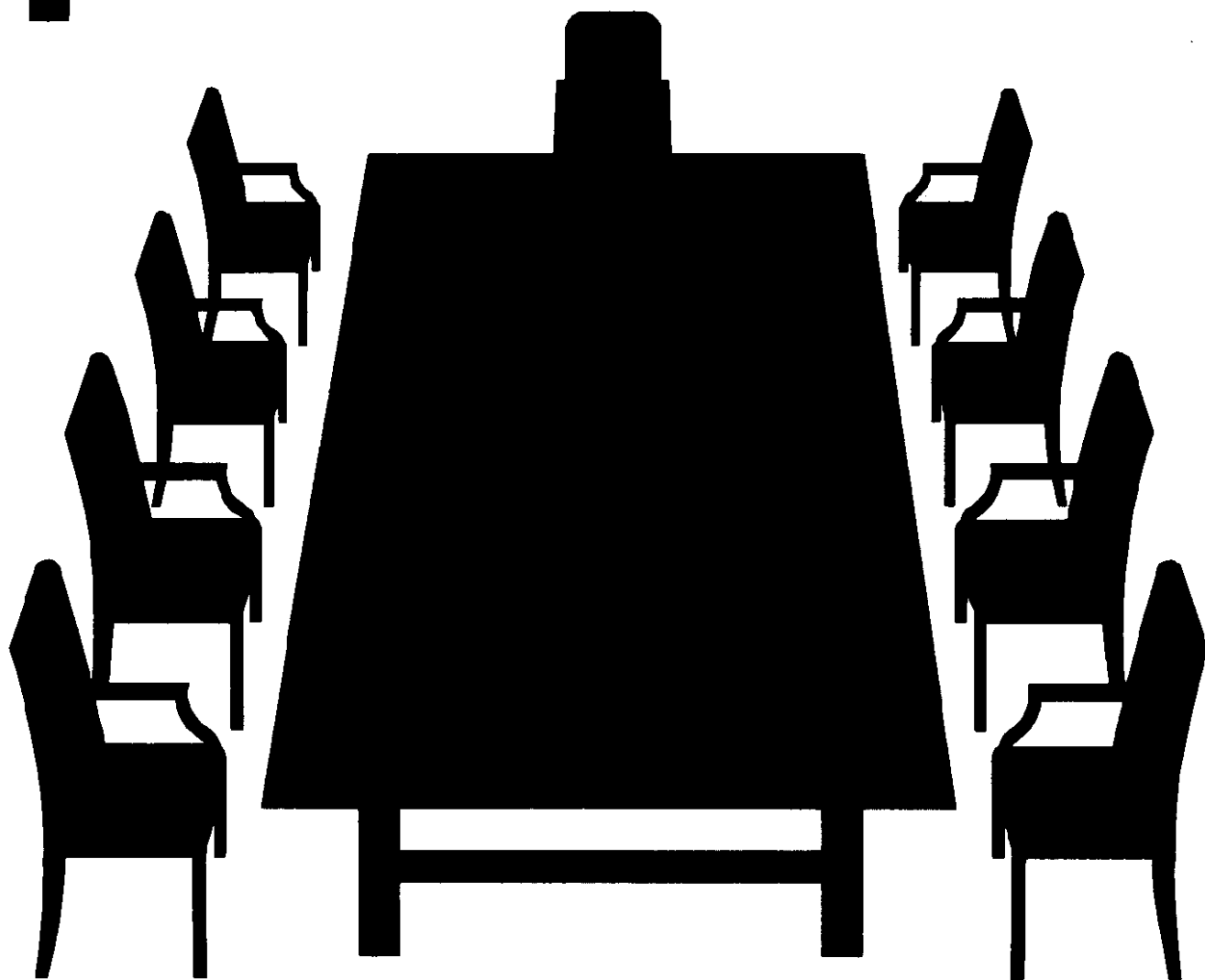
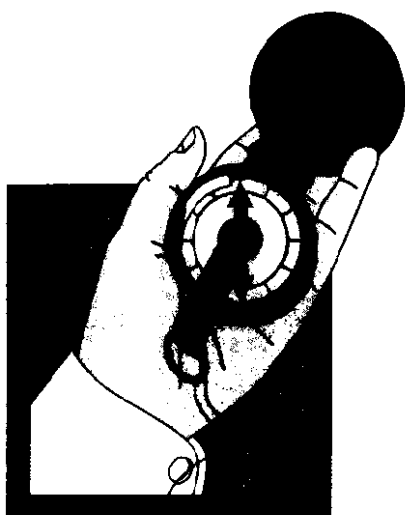
|                   |     |
|-------------------|-----|
| 时间计划·····         | 118 |
| 最重要的六件事·····      | 121 |
| 积极的开始·····        | 124 |
| 视时间为敌人·····       | 126 |
| 视时间为奴隶·····       | 128 |
| 你是一个工作狂吗? ·····   | 130 |
| 随时可运用的现金·····     | 132 |
| 典型的时间误区·····      | 133 |
| 先做重要的事·····       | 134 |
| 把握事情的轻重·····      | 136 |
| 重要的少数与琐碎的多数·····  | 139 |
| 典型的拖延事例·····      | 141 |
| 香肠切片法·····        | 143 |
| 警惕不速之客·····       | 144 |
| 克服电话干扰·····       | 148 |
| 产生“会议病”的七种因素····· | 150 |
| 克服“会议病”的技巧·····   | 152 |
| 杂乱的办公桌·····       | 155 |
| 提高商务旅行的效率·····    | 158 |
| 管理者的时间陷阱·····     | 161 |
| 秘书的工作性质·····      | 162 |
| 给秘书打分·····        | 163 |
| 时间瓶颈·····         | 165 |
| 避免迟到的九个要领·····    | 168 |
| 沟通促效法·····        | 169 |
| 信息促效法·····        | 180 |
| 一日之计在于晨·····      | 183 |
| 调整你的工作程序·····     | 184 |



|                   |     |
|-------------------|-----|
| 提高电话的效率·····      | 189 |
| 自我管理增效法·····      | 192 |
| “钟表时间”的结束·····    | 198 |
| 减少无谓的时间浪费·····    | 199 |
| 十五分钟会议术·····      | 201 |
| 一周律调术·····        | 202 |
| 洞察重点·····         | 204 |
| 时间操纵术·····        | 205 |
| 第三资源·····         | 207 |
| 我是一个浪费时间因素·····   | 209 |
| 现在就办·····         | 211 |
| 时间的紧迫感·····       | 213 |
| <b>商业礼仪</b> ····· | 217 |
| 我来介绍一下·····       | 219 |
| 交际的先锋官·····       | 221 |
| 交谈的技巧·····        | 222 |
| 谈话的顺序·····        | 224 |
| 会见的十四个要诀·····     | 226 |
| 说话的姿态·····        | 228 |
| 话有禁忌·····         | 233 |
| 说点什么才好呢?·····     | 241 |
| 字眼的秘密·····        | 243 |
| 成为一等的交际人物·····    | 245 |
| 使对方开口的万能钥匙·····   | 247 |
| <b>管理精英</b> ····· | 249 |
| 科学管理之父——泰罗·····   | 251 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 管理过程之父——法约尔·····    | 257 |
| 组织理论之父——韦伯·····     | 260 |
| 系统学派大师——巴纳德·····    | 262 |
| 工业心理学之父——孟斯特伯格····· | 263 |
| 梅约及其霍桑试验·····       | 263 |
| 麦尔斯与价值工程·····       | 267 |

# 策略与行动





## 重重的一击

不知各位是否做过对于记忆力的测验，相信很多人最后只记得事情开始与最后的部分，而中间的部分则几乎忘光了。这种现象称为“起头、末尾效果”。这表示事物的开始或结尾，都会很清楚地留在人的记忆中。

例如回首人的一生，如开学典礼、毕业典礼、远足の早晨、结婚典礼当天的早晨等等，至今还一幕幕地浮现在脑海里的人，相信一定不在少数。

即使你成了白领阶层，经过多年之后，对于第一次踏进公司或做成第一笔交易的经验，依旧还是记忆犹新。

为什么事物的开头部分，通常都很容易就留在记忆里？是因为所有的事物，你开头几乎都会抱着感动与好奇的心理来对待。因此在开始的时候，都存有一种心态，也就是我们常说的干劲，即主动参与的意识。

职业经理人若想从属下方面得到好的评价，第一印象就颇为重要。

好的开始是成功的一半，只要开始不错的话，往后就会很顺利。最好一开始就给予“重重的一击”，让属下有正确的概念与思虑。这么一来，属下对于这种活生生的体验就会毕生难忘。

很多职业经理人都错过这种机会。这时不妨先让工作告一段落，然后给予员工应有的教育，这种做法也可以让对方牢牢烙印在记忆中。

总之，不能给属下任何冲击力的上司，就没有任何魅

力可言。决定一家公司是否具有魅力，在于是否有人可以给予属下魅力性的冲击力。

## 乔哈利之窗

小孩子尽管不太听从父母的话，但是在无意识之中，他们会做出与父母期待相同的事。

对职业经理人来说，属下或成员有时也不听从指示。

即使职业经理人说得口沫横飞、舌干唇焦，到最后还是落个“又再老调重弹了”的下场。

然而，他们平常却也会仔细观察职业经理人的行为，而且做出与职业经理人同样的事。

下面的例子是常见的——

“经理自己说过不能迟到，而您上次开会的时候自己还不是迟到将近 30 分钟。”

“哦……那是因为交通拥挤。”

“其实也不只是经理才会碰到交通拥挤，我们也会。”

交通阻塞是可预料的情况，所以提早出门是基本的常识。若是把时间算得刚刚好，当时间逼近了才要开始行动，就很可能发生来不及的结果。身为职业经理人，若连这点都不会盘算的话，还当什么经理。

此外，若因为宿醉而造成第二天精神萎靡不振的话，这也丧失了职业经理人的资格。

若是你觉得今天有点累，做事就潦草轻率的话，这种职业经理人就无法得到属下或同事的信赖。

居于众人之上的人，应时时不忘自己是属下或同事在

旁观察的目标，如果不坚持原则，那么就只会危害已有的地位。

另一方面，一位职业经理人最好能自我开放，表里一致，以真实的一面呈现在大家的面前，则属下或同事也就不会有戒心与你交往。

所以职业经理人必须先致力于认识自己本身隐藏的部分，同时也要训练表达能力，以表达自己不易表达的思想。这么一来，不但可以让别人了解你，还可以反映出你开朗的个性，这样的人比较容易领导他人。

在每个人的内心里都有四扇窗，我们称为“乔哈利之窗”，即开敞之窗、未察觉之窗、隐秘之窗、关闭之窗。只要致力使“未察觉之窗”与“隐藏之窗”更开敞一些，你就可以成为个性开朗的人。

## 成熟的专案小组

目前许多企业都很流行成立所谓的专案小组。很多职业经理人，为了管理专案小组而大伤脑筋。

为了让专案小组发挥功能，除了要考虑成员的人数，技术的水准，职业经理人与成员交往的频率、亲密度、信赖关系等各种因素之外，还必须衡量与成员之间的相互关系。

其中就蕴藏着更为复杂的问题。

在这些问题之中，你必须注意团队的特性之一，就是该团队的成熟性。

首先从要素上来看的话，成员与职业经理人、成员与

成员之间的亲密度如何？这表示一个团队的组织程度，也就是对课题是否有一致的认同。事实上，衡量一下这种一致概念的程度，就可判定这个专案小组是否能达成预期的目标。

这种理论称为“环的理论”，它是由亚修所倡导，是指“团队是由三个环扣交织而成的”。

根据亚修的理论，一个团队是否成熟，决定于三个圆圈是否保持均衡的机能，而三个圆圈相交的范围愈大，则该团队愈成熟。

相反的，团队只呈现某一程度的成熟，甚至逐渐衰退下去，这就表示这三个圆圈失去了平衡，或是某个圆圈的机能太过于强烈，或是三个圆圈各自散落而呈现没有弹性的状态。

在这种情况下，应该如何使团队趋于更具有成熟性呢？假如现在的状况一切良好，这时就必须策划如何延续团队的寿命、如何让成员之间的联系环扣扩大……

假如团队已经处于衰退的状态，就必须致力于使团队复苏。

所以，即使你的团队已经逐渐衰微，仍旧还是有办法重振雄风的。

## 经理人的九项原则

所谓原则，是指经过长期检验所整理出来的合理化行为规范。

遵照原则行动，事情必会顺利。违背原则行动，结果



一定很惨。

要做个条理分明的管理人员，最好把各种原理、原则放在身边，时刻自我提醒，以避免养成独断专行的习性。

下面是职业经理人必须遵循的九项原则：

#### 1. 经营管理原则

在经营企业时，要顾及民主性、合理性、职能化的推进，注意公司与职员间的协调和公司与社会的协调。

#### 2. 目标的原则

经营管理的目标不是支配，而是以满足劳资双方为优先。所谓的满足是指处在某一时点下，从各个状况而言，双方都能同意的水准。也就是说，双方设定同意的目标。

#### 3. 命令一元化原则

在原则上，一位职员只接受一位上司的命令。为了避免重复命令造成混乱局面，这是绝对必要的。不过在特殊条件下，可以打破这项原则。

#### 4. 分工与专业化原则

工作时应尽可能采用分工制度及专业制度。若想使本原则与命令一元化原则不致发生冲突，可引入“指挥参谋组织（line and staff）”制度。

#### 5. 监督范围妥当化原则

监督范围也称为“管理范围”（span of control）。每个管理人员所管理的人数皆有一定限度。通常，作业员以15~30人为限，事务员以6~8人为限，企划方面以2~3人为限。不过，视情况而定，可弹性增减。

#### 6. 管理阶层简化原则

管理阶层愈少愈好。如果层次过多，不但命令传到基层需要浪费较多的时间，且内容亦有可能歪曲。本项原则必须与第五项原则相互协调。