

偷看 管理大师 的私房笔记



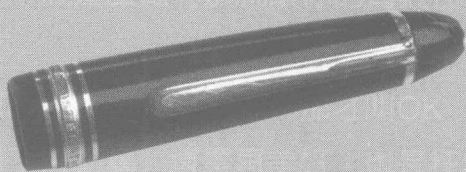
C.H.杰尔 著

一不小心，你就学会了管理的精髓！

管理其实一点都不难！

只要以一些耳熟能详和轻松活泼的寓言故事为基础，看似艰涩枯燥的理论，其实要融会贯通是非常简单的；看看大师们的私房笔记，你将能一劳永逸，不费吹灰之力成为一个管理专家！

偷看 管理大師 的私房筆記



C. H. 杰尔◆著

制定了宏偉的藍圖還不算數，計畫能在現實中行得通，那才叫。如果總體目標脫離了現實，計畫再嚴密，員工再勤奮，這事其也是枉然。現實主義也不是說目光短淺，在企業管理中，有許多人由於目光短淺而使企業走向滅亡。所以，作為管理者一定要遠而符合現實的目標，能使企業壯大而不至於走向衰退局面。目光瞄向全球不是空想，目標定到一個小區域也不是短淺，符合你企業的各階段發展。是管理目標中必須加以考慮的現實的結合。

【案例說明】英特爾符合現實才是好目標。英特爾習慣於為各個組織設定目標，這使人覺得無法達成的「目標」。



图书在版编目(CIP)数据

偷看管理大师的私房笔记 / (美)杰尔著. —上海: 上海大学出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-81118-487-7

I. 偷… II. 杰… III. 管理学-通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 125301 号

本书中文繁体字版本由思高文化出版事业有限公司在台湾出版, 今授权上海大学出版社在中国大陆地区出版其中文简体版本, 该出版版权受法律保护, 未经书面同意, 任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

项目合作: 锐拓传媒 copyright@rightol.com

上海市版权局著作权合同登记图字: 09-2009-381 号

偷看管理大师的私房笔记

C. H. 杰尔 著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.shangdapress.com> 发行热线 66135110)

出版人: 姚铁军

*

南京展望文化发展有限公司排版

江苏句容市排印厂印刷 各地新华书店经销

开本 890 × 1240 1/32 印张 7 字数 93 000

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 5 100

ISBN 978-7-81118-487-7/C · 085 定价: 25.00 元

前言

管理学大师为什么这么厉害？他们何以能活用那么多的理论和数据来传授自己过人的管理学理念？他们的笔记本里一定画着密密麻麻的符号和只有他们自己才看得懂得艰涩文字注记吧？

在最新《财星》杂志评选出全球最受欢迎的 10 大 CEO 中，人们发现他们有一个共同的重要特征，都喜欢借助寓言故事来阐述他们独特、卓越的管理理念。

其实，管理学一点也不枯燥乏味，管理大师们经过长时间工作经验的印证和传述管理学奥义时，得到了一致的结论：很多时候用说故事的方式往往比单纯讲管理理论更能打动人心，也更能够让一般人心领神会。这些经典寓言故事，读起来简单易懂、轻松活泼，既富有情趣，又蕴涵管理哲理，篇幅虽短，却更能让一般人深有体会。

近几年来，透过寓言故事的传达来对员工进行管理和培训已渐渐成为企业界的一种时尚。包括微软、英特尔等科技翘楚，还有可口可乐、通用汽车等老牌产业，无一不是藉以这种方式来教育新进员工。

本书用七章的篇幅，为您完整呈现管理学的魅力与精髓。内容即是综合知名管理大师所讲述他们的独特经验与方法，并引用世界知名企业的成功案例作为佐证！

从这些管理大师的精妙譬喻中，我们会领悟出企业管理中的道理：遇到问题应立即弄清楚根本的原因，有问题更需要立即处理、绝不拖延。企业管理活动中，往往会遇到反复出现的问题或不良现象，如若讳疾忌医或拖延了事，积压下来，就必然为企业埋下隐忧，使企业的生产经营活动无法正常进行，严重时甚至还会威胁到企业的生存。所以，对企业管理中出现频率较多的问题，不应回避，而应抓住问题所在，及时调查，追根溯源，找出解决问题的途径和办法。

一个需要管理学家用许多页纸来说明的理论，在浅显的故事中就可以表达得淋漓尽致，如果管理者能够每天花点闲暇时间，认真读一读，不仅能让管理者的语言变得生动有趣，更能激发员工们的学习兴趣，在笑声和欢快的气氛中，达到上下最好的互动效果。

轻松学管理，就让我们一起偷看一下管理大师们的笔记本中记述着什么样的神奇秘诀吧！



目录

第一章 目标：你要把团队带往何处

- 01 要有很强的目标感 / 2
- 02 值得付出再行动 / 4
- 03 理想与现实要统一 / 7
- 04 眼睛要盯住未来 / 10
- 05 合理计划才能有助于行动 / 12
- 06 坚持过程 and 目标的统一 / 14
- 07 执行决定目标能否实现 / 16
- 08 警惕资源内耗的现象 / 19
- 09 及时改变方向 / 24

第二章 授权：管理越简单越有效

- 10 标准不应被权力扭曲 / 28
- 11 重管理而不是让自己完美 / 31

- 12 不擅长的事情让下属去做 / 33
- 13 按下属能力决定授权多少 / 37
- 14 放权不是放纵 / 40
- 15 有些权力不能放 / 43
- 16 增压激发员工潜能 / 46
- 17 对爱将开刀 / 50

第三章 激励：挖掘潜能的神奇魔法

- 18 让下属充满希望 / 56
- 19 激励不够导致效率低下 / 58
- 20 用高薪点燃“蜡烛” / 60
- 21 引导内部良性竞争 / 65
- 22 把握员工的心理感受 / 69
- 23 当心激励扭曲 / 71
- 24 时刻不忘鼓励你的下属 / 75
- 25 对优秀员工要特别的重视 / 77
- 26 防止激励过度 / 83
- 27 奖非其人招抱怨 / 85

第四章 团队：把所有力量凝聚起来

- 28 一人有难，大家遭殃 / 88



- 29 科学分工，团队制胜 / 91
- 30 团队内部要和睦共处 / 94
- 31 经验共享 / 97
- 32 团结才能渡过危机 / 100
- 33 透过磨合找到合适的距离 / 103
- 34 发挥每个员工的创造力 / 105
- 35 淘汰无用的人 / 110
- 36 与自己的伙伴平等相处 / 112
- 37 管理者要保持清醒的头脑 / 114

第五章 用人：知人善任让能者出头

- 38 慧眼识良驹 / 118
- 39 提拔能人 / 124
- 40 只有用心才能留住人 / 127
- 41 过分苛求反而会一无所获 / 131
- 42 不要让勤奋的员工伤心 / 134
- 43 在合作中共同进步 / 140
- 44 用人不当会造成严重损失 / 142

第六章 沟通：让信息桥梁畅通无阻

- 45 缺乏沟通，引起猜疑 / 146

- 46 沟通才能全面掌握情况 / 148
- 47 学会倾听 / 151
- 48 三思而后言 / 156
- 49 站在对方立场考虑问题 / 159
- 50 鼓励员工更积极地沟通 / 162
- 51 认真听取下属的忠告 / 167
- 52 是谁让沟通变得无意义 / 170
- 53 信息在传播中的扭曲 / 172

第七章 决策：展示管理者的大智慧

- 54 看得更高更远 / 176
- 55 关键时刻要果断 / 178
- 56 常识中有大道理 / 183
- 57 不要认为理所当然 / 185
- 58 做决策不可漫天空想 / 188
- 59 本末不容倒置 / 190
- 60 站高才能望远 / 192
- 61 随着条件的变化而变化 / 194
- 62 分清危机和危险 / 199



- 63 按照自己的逻辑行事 / 201
- 64 换人还是换制度 / 203
- 65 允许员工犯错误 / 207
- 66 任何制度都不是万能的 / 209

第一章

目标：你要把团队带往何处

目标，永远走在一切实际行动的前面。管理者必须制定可靠的目标，并且将团队的力量集中于这个目标，才能真正实现有效的管理，进一步完成预定的任务。如果设定的目标不明确，或者目标与实际情况严重脱节，甚至目标不足以激发员工的创造力，管理者就无法带领团队走到终点。

01 要有很强的目标感

如果你的目标始终处在摇摆不定的状态中，团队的效率怎么能提高呢？

身价

有人要买警犬，香港警犬要价 10 万元，而德国警犬的售价是 100 万元。那么，二者到底有什么区别呢？

买主拿了一包海洛因给两条警犬闻，然后藏起来。两条警犬同时被放出，它们同时找出了海洛因。

“10 万元和 100 万元的表现也差不了多少嘛！”买主说。但卖警犬的人提议再试一次。

同样是藏海洛因，但这次在路上多了一个吉娃娃。两条警犬被放出后，同样直奔海洛因所在地。

区别出来了：香港警犬开始注意吉娃娃，越跑越慢，而德国警犬置若罔闻，狂奔至终点。

实际运用

目标是努力的依据

两只警犬的不同表现告诉我们，一个人必须要有很强的目标感才能集中精力地去做事情。许多事实证明，没有目标就没有动力。目标是一个人意志的展现，是一个人努力的依据，也是鞭策一个人前进的动力和源泉。

管理者如果每天清晨能够询问员工：“昨天你们的工作进展如何？今天预计将会有有什么结果？你们是否有新的计划？”这种具有确定目标意味的询问，会激励员工们保持创造性，使他们业绩每天都能有新的突破。

但只有总体目标还不够，管理者必须提出更明确的阶段性目标，这样的目标应该看得见、摸得着。只有面对这样的具体目标，员工们才能依据自己离最终目标的距离来衡量当下的进程，不断地循序渐近。

伴随着一个又一个目标的实现，员工会领悟出如何用更少的时间来创造更多的价值，这会让他们产生更大的自信，同时目标的实现还会为员工的内心带来强烈的成就感。

02 值得付出再行动

根本问题不在于你有没有目标，而在于你的目标正确不正确。

飞向大海的鸟

一群鸟儿生活在沙漠边缘，那里的水珍贵如金。几经讨论之后，它们最后决定搬到水很多的大海边居住。

飞往大海的路真是千难万险，一路上，同伴一个个倒下了，剩下的鸟儿依然不屈不挠地奋力振翅着。

终于，它们来到了海边。看到眼前一望无际的大海，它们激动得哭了。

可是，当它们喝了一口海水后，都开始呕吐起来。他们怎么也没想到：海水竟是这么咸、这么涩！

鸟儿们一个个傻了：在飞往大海之前，居然忘了先问问海水能不能喝！



实际运用

怎样制定正确的目标

鸟儿们的失误在于它们制定目标的时候，只是根据自己一厢情愿的念头，而这样的判断很有可能是错误的。鸟儿们所作的战略性选择虽然很激动人心，但最后却是以悲剧的结局收场。

目标是一个包含广泛的概念。简单来说，企业的目标可以划分为战略性目标和策略性目标两类，其中，战略性目标必须由企业的高层管理人员亲自指导制定，而对于策略性目标来说，则主要由企业的中层管理者来操刀主持。

任何行动都具有一定的目的性，只是有的时候我们的目标会比较模糊，而有的时候会比较清晰而已。制定目标必须要有专业、科学的判断，不能把道听途说的信息当成决策依据，也不能单纯以自己的想象作为主导。要想制定正确的目标，必须注意以下几个条件：

1. 要保证企业高层主管亲自参与重大的策略目标的制定，这可以减少中层管理者对全局把握不够所导致的

策略目标与战略目标不相符合的弊端；

2. 允许下级参与目标的制定。下级的意见多而杂，
可以供决策者作为筛选评断的参考；

3. 尽一切可能找到最确切的情报数据，甚至可以说，情报决定着决策的成败；

4. 实现目标的过程中需要监督和控制，这部分的权利应该掌握在最高管理者的手中。



03 理想与现实要统一

为什么你理想的管理计划得不到实现呢？是你的理想过于高远？还是现实过于残酷？

青蛙学飞

从前有一个人，他养了一只青蛙。他总梦想有一天自己能够发财。一天，他灵机一动，对青蛙说：“我将训练你学会飞行！”

“等一等，我不会飞呀！我是一只青蛙，可不是一只麻雀！”

他非常失望地对青蛙说：“你这种消极的心态确实是一大问题，我准备为你拟定一个特训计划。”

第一天的飞行训练，主人异常兴奋，但是青蛙却很害怕。他跟青蛙说明：“我们住的公寓一共有10层楼，你从第一楼开始，从窗户向外跳，每天加高1层楼。在每一次跳完之后，我会跟你要进行讨论，找出最有效的飞行技术，然后把这技术运用到隔天的训练中，最后达到第10层楼