

张中孚○著

高效 经理人^的 24条戒律

{ 高级经理人必读的
管理圣经 }



清华大学出版社

高效 经理人^的24^条戒律

张中孚 著

清华大学出版社

北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

高效经理人的24条戒律/张中孚著. —北京：清华大学出版社，2009.10

ISBN 978-7-302-20576-0

I. 高… II. 张… III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第113786号

责任编辑：赵岸英

封面设计：赵莹

版式设计：侯哲芬

责任校对：姜彦

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地址：北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮编：100084

社总机：010-62770175

邮购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者：清华大学印刷厂

装订者：三河市新茂装订有限公司

经销：全国新华书店

开本：170×230 印张：14 字数：145千字

版次：2009年10月第1版 印次：2009年10月第1次印刷

印数：1~8000

定价：28.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：031332-01

序

企业应当如何应对变革？在确定战略时应该注意哪些问题？应当如何最大限度地使自己的员工发挥才能？如何才能吸引或培养出优秀的人才？怎样才能成为一名出色的管理者？如何在日常管理中实现创新？怎样把产品卖出去，实现从生产到商品，再到品牌的那一跃……

中小企业的经理人如今每天都面临着类似的问题，都在苦苦思索着答案。本书中谈到的 24 条管理原则正是打造高效经理人的要诀所在。书中共分战略、用人、修炼、创新、营销等五大篇章，用 24 节的篇幅阐述了高效经理人的 24 条金科玉律。

作者具有较深的人文修养，又具备相当的管理学背景，结合大量的案例及史实，旁征博引，深入浅出，娓娓道来，相信读者掩卷之余，必将会心一笑，对企业管理之道有更加深刻的了解。

目 录

战略篇

戒律 1. 避免隧道视野，谨防“坐井观天” / 2

隧道视野效应 / 2

谨防“坐井观天”，做望远镜不做显微镜 / 3

突破隧道视野：思考全球化，行动本土化 / 7

戒律 2. 许多人懂得“变是唯一的不变”，但困惑的是不知该如何改变 / 10

改变就是放下，改变很难，难的就是如何学会放下 / 10

改变需要外界推动，适时在脑袋左侧猛击一下 / 11

成功改变，还须注意变革过程中的成本 / 13

用人篇

戒律 3. 既要为人才提供平台，又要安排适当的岗位 / 18

你不是动物园里的骆驼 / 18

如何安排适当的岗位 / 19

戒律 4. 识人不可貌相，应当从本质上着眼 / 27

蜈蚣的脚与速度 / 27

辨识工作中小人惯用的奸术 / 29

戒律 5. 竞争出强者，弃车为保帅 / 37

向动物竞争学习，给员工营造一个竞争环境 / 37

企业瘦身的要领 / 40

面对裁员，如何砍好温柔一刀 / 42

戒律 6. 不能吸引人才，已有的人才也难留住 / 47

留人比招人更重要 / 47

走“人、民、众”的三和路线，增加企业对人才的吸引力 / 48

如何留住员工的心和员工的人 / 53

让离职员工微笑地走 / 58

戒律 7. 让员工为公司“种菜”，让员工得到“菜”的营养 / 61

从菜市场看人力资源管理 / 61

建立和谐的劳资关系，变买卖关系为伙伴关系 / 61

戒律 8. 管理不是单行线，应当练就“两面派”功夫 / 66

樵夫的“两面派”为什么没得到狐狸的称谢 / 66

管理者为什么要练就“两面派”功夫 / 67

戒律 9. 不是所有的错误都需要批评，讲究批评的方式才能达到效果 / 72

为什么有的错误不需要批评 / 72

当须批评时，我们该如何做 / 75

戒律 10. 员工要敢于说真话，领导要鼓励员工说出心里话 / 81

从森林之王的孤独谈起 / 81

员工为什么不善于说真话 / 82

接纳员工和客户的牢骚，有利于企业的健康发展 / 85

走出孤独，还须学会化解牢骚 / 87

戒律 11. 奖励不易，惩戒更难 / 93

污水定律与“螃蟹文化” / 93

如何做好惩戒工作 / 94

过正原则：有效控制人们的心理兴趣 / 100

修炼篇

戒律 12. 诚信是永远的法则，用新眼光看待诚信 / 104

河马之死与出租车司机的愧疚 / 104

坦诚法则：诚实是最好的策略 / 107

与时俱进地认识诚信 / 109

戒律 13. 谦虚是优秀管理者合格的态度，谦虚的目的是让自己继续成长 / 114

高飞的鹰与低飞的麻雀 / 114

谦虚是成长的一个注解 / 116

戒律 14. 博弈论与单赢思想 / 120

博弈不应追求单赢，而要寻求双赢 / 120

下围棋不下象棋，合作双赢让大家和小家共好 / 125

告别角斗场时代，懂得战略联盟才是真正的赢家 / 130

戒律 15. 只有学会控制授权中的风险，授权才有利于工作 / 135

授权的两面性 / 135

合理授权，必须懂得哪些工作适合授权 / 137

职责与匹配能力的解决 / 139

戒律 16. 扬长能避短，补短才能扬长 / 142

木桶的故事 / 142

木桶理论的相关推论 / 143

戒律 17. 不会使用“马蝇”，你的公司无法成为巨人公司 / 147

辞退优秀员工的感想 / 147

谁是企业里的“弼马瘟” / 150

如何给“马蝇”拔刺 / 151

创新篇

戒律 18. 把求知创新当做一种习惯，因为求知创新是持续成功的根本 / 158

学习创新是企业的生产力 / 158

学习印度的创新精神——点燃普通劳动者的无穷创造力 / 160

未来企业如何进行创新管理 / 162

戒律 19. 灵活有利于把事办成，办公方式转变也会取得良好的效益 / 168

“屡战屡败”与鲨鱼的生存哲学 / 168

现代企业流行的 5 种办公模式 / 169

营销篇

戒律 20. 正确地确定目标市场，把特定顾客群体转变为营销对象 / 174

从情侣苹果看目标市场定位 / 174

关注高收入阶层 / 176

目标市场选定后须进行市场定位 / 178

戒律 21. 在保证产品质量的基础上，软资产建设更能提升企业竞争力 / 180

买椟还珠中的软资产建设 / 180

如何提升附加产品的“质量” / 181

戒律 22. 让顾客满意，更要让顾客成功 / 184

用最高标准做到极致，努力让顾客满意 / 184

从让顾客满意到让顾客成功 / 188

戒律 23. 企业要做强做大，必须打造品牌和提升品牌影响力 / 194

品牌竞争力比核心竞争力重要 / 194

如何打造国际品牌 / 196

海尔如何创建品牌和提升品牌影响力 / 198

戒律 24. 形象决定成败，魅力是一种资本 / 203

喜鹊和瘦杯子为什么受人欢迎 / 203

吉拉德的信函促销使企业形象管理得以实施 / 205

“美人计”在商业中的应用 / 207

战略篇

戒律 1. 避免隧道视野，谨防“坐井观天”

🔗 隧道视野效应

识，指认识和见识。从思维的深度来看，识是指人的远见卓识，是对事物发展的预见和认识的深化。

所谓隧道视野效应，就是说一个人若置身隧道，看到的就只是前后非常狭窄的视野，这与坐井观天的故事讲的道理一样。坐井观天这则寓言故事一方面说明了看问题、认识事物要站得高，更要看得全面，不然犯错之后还茫然不知。另一方面又告诉我们，一个人的认识与所处的环境有直接的关系。青蛙如果不是“天天坐在井里”，怎么会误以为天只有井口那么大？而小鸟在天上飞，它对天的认识就远胜于井底之蛙。也许对青蛙而言，从“井里跳到井口”并非难事，而人在自己的生活与工作中要开阔胸襟和视野，做到胸怀全局，跳出自我，立意高远，并非易事。

对企业来说，该不该像青蛙一样跳出来看看天有多大呢？每个企业是有使命的，在社会里承担或扮演着特定的经济身份或角色。作为企业领导，不仅要认识到自身存在“见识有限，眼光短浅”的弱点，还应该有下面几点认识：

（1）善于和外界沟通，才会有人愿意向你提出好的建议。

（2）要有正确“跳出来”的意识和方法，不能为了跳出去而跳出去。有些领导者不仅跳了出来，还“跳”到国外考察，“天有多大”似乎都知道了，但

只是把看到的“风景”当做资本来炫耀。

(3) 一个企业如果不具备适应外界的观念、实力、能力、潜力等，盲目跳出、跳跃发展、多元扩张，经营与自己的特质、本领不相符的产业，选择不适合自己发展的道路的话，“跳出来”只会凶多吉少。

(4) 应该选择正确的跳出来的方向、时机和方法，并把跳出来后知道的信息运用在企业发展上。

🔍 谨防“坐井观天”，做望远镜不做显微镜

一个企业家如果像显微镜一样，总是把身边的甚至鼻子底下的常规决策或日常管理看得很清、很重、很大，将目光局限在目前的工作和组织当中，他注定不会有大作为。

创业初期，不是什么人都能喝可口可乐的。然而就在那个时候，总裁罗伯·伍德鲁夫大胆宣布：“我们将看到每个军人用 5 分钟买一瓶可口可乐，不论他人在哪里。”第二次世界大战结束后，伍德鲁夫又表示，他要让世界上的每一个人都喝过可口可乐。最终他做到了。

一切能把公司做大做强的企业家无不具有望远镜的特点——善于确定一个又一个富于想象的科学目标。

曾听过这样一个故事：在北戴河火车站曾经有这样一个卖馅饼的

老太太，她分析吃客都是一次性消费的过客，因此，她把馅饼做得外面挺油，里面没什么馅，坑一把是一把，这就是她的立意。而盛锡福鞋帽店其生意做的是回头客，所以，他的鞋怎么做也要适合顾客，让顾客满意。

因此，对一个企业来说，只有立意高远，才可能制定出出色的战略，才可能一步步地按照设定的立意去做。立意短视，只能蒙着做，做到什么样子，就是什么样子，做公司等于撞大运，难以基业长青。

同样是卖馅饼，也可以有立意很高的卖法，比如，可以开连锁店，卖馅饼是手段，开连锁店是最终立意，这样做就很高明了。可惜的是北戴河火车站卖馅饼的老太太并没有如此高的商业运作思想，自然不能壮大，一辈子只能守着那么大的一个摊。否则，中国的许多民间饮食都能像麦当劳、肯德基一样，走出国门而名扬海外。

之所以说许多成功的管理者在做事时都强调立意，就是因为他们明白，在公司发展进程中，肯定会遇到各种各样的难题，只有立意高远，才能牢牢记住自己所追求的目标，不松懈，才能激励自己不断前进。如果立意不高，企业管理者就不能持续地提出新的、更高的目标，那么，稍有成功就会轻易满足。同时，立意高了，管理者自然明白终极目的是什么，做事就不会急功近利，不在乎眼前得失。

胖子和瘦子比踩铁轨走路，看谁走得快，走得远。

胖子体胖，腿短；瘦子体轻，腿长。不用比，胖子肯定输，瘦子准能赢。比赛结果却出人意料：瘦子输了，胖子赢了。

这是怎么回事？

这是因为，瘦子是低着头走，眼看着两脚战战兢兢地踩在窄窄的铁轨上，挺危险的，所以越看心越颤，越走腿越软，走一步摇三摇，既走不快也走不远。

而胖子呢？圆圆滚滚的胖大肚子挡住了他往下看的视线，铁轨瞅不着，他只能朝前看，往前走。胖子只看前途，没看到危险，在铁轨上走得很轻松，大步流星，几步就把瘦子甩到了后面。

看得远才能走得远，苹果公司的一位员工回忆说：“我在苹果公司工作的时候，有一天，老板突然问我什么时候可以接替他的工作？我非常吃惊，表示自己缺乏像他那样的管理经验和领导能力。但是他却说，这些经验是可以培养和积累的，而且他希望我在两年之后就可以做到。有了这样的提示和鼓励，我开始有意识地加强自己在领导力方面的学习和实践。果然，我真的在两年之后接替了他的工作。我个人认为：一个人的领导素质对于他将来的治学、经商或从政都是十分重要的。在任何时候、任何环境里，我们都应该有意识地培养自己的领导才能。同时，我建议你能给自己一些机会，展示领导力方面的能力，或许像我一样，你会惊讶自己在领导力方面的潜力远远超过了自己的想象。”

这位员工后来成了微软公司的亚洲研究院院长。试想，假如此人只甘心做一个小职员，而没有宽广的视野，就很难有现在的成就。当然，眼光过高固然不切实际，但是目标千万不可定得太低。在 21 世纪，竞争已经没有疆界，你应该放开思维，站在一个更高的起点，给自己设定一个更具挑战性的标准，这样才会有准确的发展方向和广阔的前景，切不可做井底之蛙。

企业管理中同样需要每个员工都有宽阔的视野，而不仅仅是局限在自己的小范围，死板地执行上级的命令，不懂得变通。导致这种问题的原因固然很多，但很重要的一点，就是员工或部门经理工作思路不清晰。

领导布置任务，不可能对每个环节都作具体交代，需要我们开动脑筋，理清思路。先干什么，后干什么，每一步该怎么干，都应清清楚楚。提建议、出主意看似小事，可一旦进入决策，就会直接影响企业经营的全局。能不能提出高层次、高质量的建议，就看能不能站在全局的高度看问题、想对策、出思路。从这个意义上讲，有没有清晰的思路不能简单地看成个人的事，而是关乎企业全局的重要问题。

理清思路是管理者的一项基本功，训练这一基本功最根本的途径就是加强学习。只有不断拓宽知识视野，提高理论素养和思维层次，才能运用科学的思维方法观察把握问题，分析解决问题；注意学习别人的经验，努力从自己工作的小圈子中跳出来，不做“井底之蛙”，才能正确把握局部与整体、眼前与长远、业务工作与中心工作的关系。