百万富翁成功系列丛书

创业者智慧丛书

烨子 编著

中国文化艺术出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

书　　名：创业者智慧从书
作　　者：烨　子
编　　辑：刘　烨
出 版 社：中国文化艺术出版社
书　　号：ISBN　7-6800-889-4
版权所有：烨子工作室
出版时间：2003－05-06
字　　数：30万字

第一章　掌握科学的管理方法

一、超越“管理误区”

办公司不是一件把几个人凑到一块、租个房子的事，而是有许多“管理误区”需要加以解决，否则就会留下一大堆麻烦。

管理是一件非常复杂的工作，每个公司都有自己的管理误区，只要心明眼亮，突破了就会成功。对私营公司老板而言，管理是头等大事。或者说把管理如何做得条理清楚，程序明确，上下一致，是他的管理重点。但是一名优秀的私营公司老板应该懂得怎样在实际工作之外培养自己的管理素质，怎样才能把平时的积累化为自己的工作能力。这就是所谓“超越管理误区”。

超越管理误区，是作为一名私营公司老板在工作上必不可缺少的，许多成功的私营公司老板往往具备了这一魅力，才能赢得大家的赞誉。超越管理，不是越权，而是在自己工作的方法上、思维上的超越，在自己工作精神上、素质上的超越，私营公司老板掌握了这点工作会更轻松，挥洒自如。

超越管理误区，看起来比较抽象，但也是最具意义的。这

个成功地掌握部属的法则，就是要开阔胸襟，放开眼光，多在工作环结上动脑筋，多在工作之外寻求一些补充自我营养的“佐料”，多方面地充实自我与磨炼自己。

具体一点地说，例如：多数的公司将工作详细分类，每一种工作有其一定的实行方针，由于规定过于详尽，工作者难免会固执于它的方法，将它当成工作的目的，反而忽略了工作本身更大的意义。而这也就是身陷管理误区的结果。那么，是否可以找到了一条捷径，把管理开展的清楚明了呢？

要确实做到超越管理误区，首先就是要扩展你的视野，其方法如下：

1．与公司以外的人尽可能地接触，聆听他们的意见。

2．多阅读书籍，参加讲习会，听演讲等。

3．多与同事及部属闲谈。

总之，一个心胸狭窄、视野短浅的人，必无法成为成功的私营公司老板。国家有百年之计，公司的经营，同样也需要高瞻远瞩，而不是一味地迁就事实，这是最重要的。

私营公司老板比别人高明之处在于：能够及时发现一项工作在什么环结上出现了障碍，而且这个导致障碍产生的原因是什么？是由于以前的工作思路而致，还是工作的条框太多；是由于安排的工作方法欠妥当，还是有人不能胜任。诸如此类的问题，一定要弄个水落石出，才能超越管理误区，真正把工作搞得出色。

在艺术创造中，有“功夫在诗外”的说法。同样，私营公司老板要避免陷入管理误区，要多在自身的思维、方法上多下些功夫，真正能做到“换脑筋，想办法，干实事”，不能死钻工作的牛角尖。只有开通的大脑，没有呆板的工作。关键要看

你是否能想个明白？

尤其是到了新世纪新的竞争环境里，你更应该想明白管理的一些具体方法，并以此激活公司效益！

二、激发员工的积极性

刚办公司，不能不重视管理工作，因为管理水平的高低，直接影响到公司的效益。

管理要致胜，必须要懂得谋略。所以，“谋略”是公司管理者的必修课程，尤其在这个充满计策的商战时代，更是如此，否则你就做不到管理致胜。

当你管理各种各样的工作时，你的视野就比以前扩大了，你不再是一个办具体事情的人，你关心的不再是细节项目，而是整体工作。你不要被具体工作缠住了，而要看到全面和远大的目标。在公司里，你应管理的是人。

不能让大家给你“别着来”。下面是成功公司老板的点滴经验，同时也是行动金言。

1．关心员工，从点滴小事做起

如从职员第一天来上班时起，就应该让他们感到他是属于周围环境的一部分。首先要告诉新职员把外衣挂在哪儿，到哪里吃午饭。不要小看这些不起眼的事。第一天印象的好坏关键就在于此——而且这种影响会一直留到以后。

然后指派专人——最好是新职员的同龄、同性别的人——在开始一两周里对新职员提供帮助。要保证对新职员进行有效的监督，并有人随时解答他们的疑难问题。

恰到处好的引导和介绍可以使新职员心满意足，从而很快

需要全本请访问 www.ertongbook.com

地加入到老职员的队伍中，为公司努力工作。

工作条件对职员来说也很重要。有时候，就因为没满足职员一间暖和一点的办公室或是一把新一点的椅子的要求而引起他的不满。为这么点小事挫伤一名优秀的职员，简直是愚蠢之举。

不妨试试岗位轮换制，当然，这种办法不是每个地方都适用，但只要可能，就试一试，因为这样做能够减少职员的厌烦感，使其产生一种新鲜感，从而提高工作效率，并永远保持愉快的心情。

要知道，在职员的生活中也有社会活动的一面，不要忽略了这一点，应当考虑一下他们是不是每年都想在一起聚一聚，并带着自己的舞伴或配偶？吃过午饭后，玩玩游戏或打打乒乓球，是不是有助于在职员之间保持一种友好的气氛？

究竟给职员什么样的假期，谁先谁后，这个问题很重要，当然也不太好解决，会遇到一些麻烦。比如，家里有孩子正在上学的职员可能希望自己的假期正好赶上学校放假。

所以，就需要仔细周到地进行安排。若不把这些事放在心上，也许会弄得人人都不满，那么你的公司怎么能大踏步地向前发展呢？

多数家庭都想法每月攒一点钱。如果帮助职工制定一项储蓄计划也许会大受欢迎。

如遇职员提出什么建议，千万不要充耳不闻，不当回事。要建立一套奖励制度，如果提出的建议合理，应予以奖励。许多大公司就因为实施合理化建议有奖的办法，从而每年为公司节省不少钱。

凡是称职的职工都有可能想出一些振兴公司的方法。要时

刻准备诚心诚意地与那些希望就这些问题向你提建议的人进行讨论。

对职工的各种理想的、必需的目标和打算不能置若罔闻。一般情况下，只要你了解到了，就应该在一定时间内让这些目标得以实现。如果对此根本不予以了解，让他的想法压在心里，就会引起彼此间的不愉快和矛盾冲突。

你同时还要关心他们的健康和生活福利。只要能给予帮助的，就应提供帮助，这样你会收到事半功倍之效。

设置小餐馆，特别是在给予补贴的情况下，不但会使职工获得一定的实惠，而且，公司也同样会因此而受益。吃得好。休息得好的职工在午后的工作中干劲更足！

除此之外，向职工提供一些附加的福利。

有时候同职工的会谈可能没有多少愉快的事可讲，相反，却需要讨论和决定一些惩戒问题。对此，只要公平合理，就能把事情办好。

总之，关心职工，从一点一滴做起。

2．提出问题，而不是简单地下命令

当生产难题摆在大家面前的时候，是不是简单地下道命令让大家去解决就完事了呢？过去的经验已证明了它不是这么回事。提出问题可能比下命令更易人接受。并且，它常常激发你所问的那个人的积极性。如果人们参与了下达一个命令的决策过程，他们就有可能接受这个命令。

南非约翰内斯堡有一个专门生产精度机床零件的小制造厂。有一次该厂的总公司老板伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足预定的交货日期。车间的工作是早已计划好的，这批订货所需要的时间太短，以至在

他看来接受这批订货似乎是不可能的。

他并没有为此催促人们加速工作突击这批订货，而是把大伙儿召集在一起，向他们解释一下面临的情况，并且告诉他们，如果他们能够按期完成这批订货的话，对于公司和他们将意味着什么。

然后他开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这批订货吧？”

“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

雇员们七嘴八舌提出许多想法，于是这批订货被接受了，而且按期交货。

3．做给他看，讲给他听，叫他做做看

在日本公司现场管理经验中，把提高职工积极性的基础归纳成四句话：

“做给他看，讲给他听，叫他做做看，给他以表扬，就可以打动人。”

(1) 做给他看（带头）

老板如果有事要部下干，应当首先自己做给他看。常看到有些老板，困难的事强迫部下去做，没有做好就批评指责。这种态度，使部下丧失自信，老板也得不到职工信赖。

(2) 讲给他听（说服）

依靠部下进行工作，应当充分说明工作的内在价值，使他理解、相信这一工作，使他具有积极性，使他能够搞好这项工作。即使老板自己对上级指示的工作的价值没十分掌握，也千万不要向部下片面地下达命令和指示。

(3) 叫他去做（委任)

往往越是不会动脑筋的老板，重大的工作越不会托付给部下，只要部下做自己的助手和打杂。这样，部下到什么时候也不可能超过上级。应当把重大的价值高的工作托付给部下，自己在后面帮助他们，鼓励他们。

工作的优胜者应当是在第一线的职工，老板应当向他们做权限委让，鼓起他们的干劲。

4．经常到现场走走，和职工打打招呼，也不失为与之亲近的一条策略

为了提高大多数职工的积极性，需要把他们工作中的内在价值挖掘出来，使他们体会到自己的意义。

为此，老板应当在现场到处转，跟职工打招呼，要他们好好干，给他们鼓劲。并且，从中发现许多不为注意的小的成功，给以表扬，这是非常重要的。

比如说一个月去一次，用焕然一新的眼光仔细打量你周围的一切。这样你还可发现一些细小的改进之处，而这种改进对你鼓舞士气、调动员工积极性是有好处的。

那扇太平门为什么老是关不严？那扇打坏的窗户怎么还没修好？×先生是不是该用张大一点的桌子？把这台电话挪个地方好不好？

再检查一下环境布置是否得当？是否有太大的噪音？卫生状况是否合格？

这种姿态，是从老板尊重人的价值观念中产生的。这种价值观念，就是要尊重人，不管什么样的人都要发现他的长处，都要亲近他。于是，职工在公司中，即使是小事，自己努力完成也会受到上司和同事的赞扬，积极性就高涨，勇敢地向下一

个问题挑战，在挑战中成长。

5．对有意义的失败给以重奖

一些创造性高的公司，都反复强调“有失败的自由”的观念，新的发明和技术诀窍的创造，就是在考虑了种种信息和假说，试验，失败，再考虑新的假说，在这种反复中产生的。

从这一点来看，可以说，创造性的活动都离不开失败。

有的公司则不然，一遇到职员的失败，就予以惩罚，这样容易打掉职工的创造性和积极性。

为了经得住失败的考验，在组织上需要有心理上的余地。为此，需要有能坦率地承认失败的气氛。这样，失败会很快暴露。由失败所造成的创伤只是轻伤。

而另一方面，如果老板不留余地，稍有一点挫折，就挑毛病似地把它找出来连加指责，或者把失败者变成了监视对象。出现这种情况。职工会想：我卖力过头，失败了倒霉，从此就不再向创造挑战。公司还会滋长小团体主义，极力掩盖失败，于是失败成了潜在的、不可挽回的。

有的公司里，质量事故索赔和公害发展成了社会性的大问题，都是在最高领导层不过问的情况下，在内部处理的结果。从这样的例子也可以说明失败的隐瞒现象。

这种现象，在许多公司中可以不同程度地看到，到了事后，最高领导层气愤地说：“为什么不早告诉我？”

一般来说，在管理部门成为控制中心，重视效率化、标准化的公司里，失败容易隐瞒下来。而以改革为中心，重视创造性和突破性的公司里，失败是受到奖励的。

今天，公司应当重视、改进上下左右的信息交流，使失败成为周围环境可以容许、应当奖励的事，形成容易暴露失败的

风气。

失败发生得早，只是轻伤。所以还是应当允许失败，及早地研究为什么会失败，准备新的突破，进行新的挑战。

对取得成果的计划进行表彰，通常哪里都会进行。但在有些公司，设立了对失败的计划加以表彰的制度。只要是倾注了大力的工作，在它的实践过程中就应当有许多值得学习的东西。这样做，也是一种正确的考核。而且。公司这样鼓励，还防止了把失败丢开，促使职工向下一次的成功挑战。

当然，说是容许失败，也不是随便奖励失败。

随随便便地进行工作，失败了还莫名其妙，什么都没有留下来，浪费了很多时间，成了走马观灯，这种情况是不少的。

因此，失败了，应当找出理由，“为什么会这样？”注意不再重蹈覆辙。为此，平时要进行在现场充分观察实物、充分思考的训练。即使失败了，也应是有利于下一回的“有意义的失败”。

三、列一张“工作时间表”

想要有效率地管理又要控制时间，分派是一项绝对必要的措施。

工作不是固体，它像是一种气体，会自动膨胀，并填满多余的空间。

如何让公司上上下下都按照一张“工作时间表”，有步骤地动作，这是一个有责任心的老板所思考的一个管理问题。

不懂管理的公司老板都是不合格的，也成为不了真正的能登大雅之堂的老板，这就有一点像“水货”！那么什么是管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

呢？管理就是有条有理，把本来没有头绪的事情处理好。对公司的老板而言，做到这一点非常重要，因为管理可以产生效率。据某媒体对全国几百家公司进行了认真调查，欣喜地发现，老板们越来越重视管理了，像 MBA、MPA 这样的词和内容还能知道不少。这是一件大好事，证明老板们上档次了，也对自己负责了！这是管理观念的重大突破。

在现实生活中，有些私营老板看起来非常繁忙，似乎有许多事情要做，结果是东一锄头，西一棒槌，缺乏成效。因此，效率往往是一名优秀的公司老板必须注意的问题。否则，事倍功半，拖泥带水，怎样说明你的管理能力强？

上述建议是为了使你和周围的环境变得有条有理。达此目的之后，你应该已经减少了花在日常活动上的时间，又不用因此而变得紧张兮兮。节约下来的时间，必须用在重要的事务上。有了有条不紊的办公桌、文件、系统和工作习惯是一回事，而使用这些工具去完成有意义的任务，则是另一回事。

为了达到有意义的目标和成为有效率的管理者，我们必须优先把时间用在有意义的活动上，而取代许多无意义的或次要的活动。

现在我们来讨论如何更妥善地利用时间，从而使工作更有效率。我并不是主张要教你把工作时间延长到十至十二小时，如果你愿意，甚至还可缩短花在工作上的时间。

糟糕的是，许多人确实试图延长他们的工作时间，以完成更多的工作，但那是没有益处的。工作会不断地扩展，以填满它能得到的时间。

这就是时间管理专家并不鼓励你为解决时间问题，而延长工作时间的理由。延长工作时间，不仅影响你的家庭和社会生

活，它还能降低你工作的效率，因为你把晚上当作了白天的延伸。如果一个计划到下班时还没写完，也许你会耸耸肩对自己说:“我会在晚上把它写完。”也许你宁愿这样做，也不愿利用下班前的那十五分钟好好地赶完工作；或者你不愿意匆忙行事，并将自己置于压力之下；或者不愿意硬塞给别人。总之，不愿意在上班时间内，解决尚未完成的工作。

但你若是不管出现什么困难，都要在规定的时间内完成你的任务，这样也不好。因为困难会造成压力，甚至可能导致精神错乱、胃溃疡或心脏病突发。你只能把活动压缩在这么多的时间内，就比如气体虽然能被压缩，但它受到的压力越大，它对容器壁的压力也就越大。

这就是紧张、精神崩溃甚至更糟的情况出现的原因。人们把越来越多的工作塞进同一个时间容器，从而使自己处于极度紧张的压力之下，直到最后，压力过大导致容器的爆炸。

你可能会说:“算了吧，我宁愿延长工作时间也不愿爆炸!”但延长工作时间，只会耽搁必须做的事。如果你有一个较大的时间容器，你就能在里面塞入更多的活动，而你也会这样做。但这是工作狂的本性。而当爆炸最后来临时，你也是惟一的受害者。

延长工作时间不是办法。你所做的事情决定你的效率，而且进一步说，甚至还关系着你的健康。

意大利经济学家和社会学家柏拉特，在他所创造的柏拉特原则中指出:在一个群体中，重要的成份通常只占全部成份的一个相对小的比例，所用的实际数字是百分之二十和百分之八十。所以，你的百分之二十的活动，占你所有活动的百分之八十的价值，这就是二八定律。

这个原则令人吃惊的地方，是它似乎对所有的事情都适用。百分之二十的业务员带来百分之八十的新业务；百分之二十的发明项目，创造了全部发明价值的百分之八十；百分之二十打电话给你的人，占用你百分之八十的打电话时间；你百分之二十的雇员，制造了百分之八十打扰你的事件；你百分之二十的文书工作，带给你百分之八十重要成果，等等。

百分之八十和百分之二十这个数字可能不准确，但这个原则在实践中肯定是适用的。相信它，它给你带来时间观念，成功地管理自己的基础。

如果你能把你的各种活动分类，也许你会发现有百分之二十是非常重要的活动，它给你带来百分之八十的成果；其余百分之八十的活动，由重要活动、不重要但需要做的活动、不重要的活动、和不必要的活动组成。

从理论上讲，你可以省去百分之八十的活动，而仍保留百分之八十的成果。那就是：

1．排除百分之五至百分之十的不必要活动；

2．委托他人做一些事。这将为你腾出百分之四十至百分之五十的时间。

然后，用这些“空出来的时间”，去完成特别重要的工作，如做计划和考虑革新项目。

首先，你必须决定打算花多少时间来工作。然后，你必须排除或委派别人去做次要活动，并以特别重要的活动填补空出的时间。特别重要的活动，是指那些能带来更多的报酬、获得重要的成果、使你向个人和公司的目标迈进的活动。

四、把具体工作授权到每个人的头上

办公司最忌讳的是人浮于事，不讲效益，这就要老板会把具体工作落实到每个人的头上，进行定额分配，定额管理。

在某种程度上讲，管理就是恰当分配。面对各个工作环节，各种不同类型的人，如何分配工作？怎样分配工作既让员工信服，又不失魅力呢？答案很简单，就是身为公司老板的你一定要成为分配工作的内行，否则，你将处处受阻。

分派工作就是把工作分别托付给其他人去做。这并不是把一些令人不快的工作指派给别人去做，而是下放一些权力，让别人来做些决定，或是给别人一些机会来试试像你一样做事。而有许多公司老板都不愿意放下他们原先的工作，而是把更多新的责任加在自己身上。但事实上，不卸下旧担子，又背上新的包袱，你就会被累垮的。

要分配不同的工作给员工，同时每一位员工都有各自不同的才能和资质，这样，分配工作的结果则可能是一部分工作有的员工乐意做，而另一部分工作却无人可做。但是，既定的工作总得完成，要怎么样才能把工作安排得妥妥当当，就得看你这位公司老板的道行了。

作为公司老板，分配工作前，首先应想到这么一个问题：为什么对我来说把工作派给别人去做是件如此困难的事呢？

下面就是些可能的原因：

1．求全求美的思想在作祟

如果你把一件本来自己可以干得好的工作派给别人做了，就达不到你可以达到的水平了，或者不如你做的那么快，那么

精细。由此，就不想把工作派给别人做了。

2．嫉妒占据了心灵

如果让别人来做，也许别人会做得比你好，由此，你便担心他最终会取代了你的位置，而只能把一些常规的工作让别人做。

3．放弃了职责就无事可干

因为害怕在把工作分派给别人做了之后就无事可干，所以对芝麻绿豆大的小事也不愿放手让别人去干。

4．你没有时间去教别人如何接手工作

工作中，如果没有一个得力的助手，凡事都须过问，这样，你要自己干的事将会比别人做时多得多。

5．没有可以托付工作的合适人选

这是公司老板们为不分配工作而找的最平常的理由。这并不是说，在所有的员工当中真的没有一个人可以胜任这项工作，而是要不太忙，要不就不愿意干分配给他的工作，再不就是别人认为他能力不够，因此，总是找不到合适的人选。

作为公司老板，上面所出现的情况就应尽量避免，你是一位掌权者，你理应意识到，只有当你确确实实分派工作给别人干时，你才能有更充裕的时间去做一些有创意的事情。

卡耐基本人对钢铁的制造，钢铁生产的工艺流程，照他自己的话说，知之甚少。但他手下有 300 名精兵强将在这方面都比他懂，而他仅仅只是善于把不同的工作合理分配给具有不同所长的员工来完成，这样，由于他知人善任，分配工作内行，也就笼络了许多比自己能力强的人聚集在他周围，为他效命。最终，卡耐基获得了事业的成功，登上了美国钢铁大王的宝座。

在你分配一件工作之前，你应该分析一下你自己的工作担子有多重；分析一下你部门里可以利用的资源（人力、物力）有多少；考虑、分析一下你所有的可能做的选择；挑出那些你直觉上感觉不错的，逻辑上也行得通的选择来；开始做它们；而且当一项工作完成了之后找出结果来。于是，工作分配的准备工作就做好了，接着就要运用一些在分配工作中经常用到的指导原则和方法来指导你进行工作。

以你所希望的结果为基础分派工作，并告知员工工作的程序及步骤，让他们了解，什么是必须做的，而又应当如何做。同时，要给予充分的信息和资料。

制定工作评估的标准。作为员工，他需要了解你对成功地完成一件工作的标准是什么，只有这样，才能更好地完成工作任务。

放手让你的员工亲自调查并采取行动，或是让他们调查后告知结果，由此让你参照调查结果制定计划，重新分配工作。

让每一位员工都发挥各自不同的潜能。作为公司老板，你分配工作的对象是一群人而并非一个人家信用、财务状况较好的银行建立账户，以期能在最低的收费水准下，充分运用自己的财务，达到理想的投资目标。

五、让人人都有一份喜欢的工作

要管理有效不能只让员工老老实实，服服贴贴，还要让他们得到自己喜欢的工作。如果做不到这一点，员工就没有积极性，就很难创造出高效来。因此，你要想办好公司，必须根据员工不同的性格和能力，让他们对号人座。

需要全本请访问 www.ertongbook.com