第一图书网, tushu007.com

<<管理是一门技术活>>

图书基本信息

书名：<<管理是一门技术活>>

13位ISBN编号：9787807337850

10位ISBN编号：7807337850

出版时间：2012-5

出版时间：古吴轩出版社

作者：付娜 编著

页数：256

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

社会在进步，人类在发展，一个企业能否在激烈的竞争中生存、发展，关键在于管理者是否会管理。
管理要“依理而管”。
管理的科学性就在于让人高效地做事，管理的艺术性就在于让人愉快地做事，而管理的战略性就在于让人做正确的事。
然而，并不是任何人都具备管理的能力，因为，管理是一门技术活。
要想做一个卓有成效的管理者，以下几个要素必不可少：　管理靠威信和魅力。
你可曾想过：　为什么你身边会有一群人死心塌地地跟着你，无保留地奉献他们所有的才智？
为什么有许多人在没有加班费的情况下，仍然自愿、辛苦地加班？
为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？
多年来，许多人一直不断思索这些问题，后来终于有人得出一个惊人的答案：成功的管理者在于自身的领导威信和魅力。
一个具有影响力的管理者浑身散发着领导的魅力，他通过娴熟地运用权力，让员工心甘情愿地服从他，任他调遣。
管理靠引导和激励。
人如果没有了激励，就很难行动起来，更不可能鼓起冲劲，也就难以发挥他的潜能。
管理者适度而有效的奖励，可以最大限度地激发和保持下属工作的主动性和积极性。
正确、恰当地对员工的工作动机进行引导和激励，是管理者的重要任务之一。
对员工进行有效激励，增强员工的内驱力，可以为公司带来巨大的财富和长久的利益。
管理靠沟通和智慧。
作为一个管理者，手中把握的是企业生存、发展的命脉，如果没有过人的智慧，那么他所带领的企业前景必将暗淡。
管理者知道，一个人的力量是微不足道的，只有通过沟通把每个员工的智慧凝聚起来，这样的团队才是坚不可摧的。
管理靠攻心和宽容。
俗话说：金无足赤，人无完人。
人总是难免犯错的，其实，下属犯了错，最痛苦的是其自身。
作为管理者大可不必将其一棒子打死，而是应该给其改正错误的机会，宽容待人。
一个有人情味的管理者是受员工爱戴的管理者。
当员工把你当做自己人的时候，你管好人的目的便达到了。
人是企业最宝贵的资源，管人是企业管理的根本。
人管好了，企业自然就会如鱼得水。
说到底，要管好企业，要当好管理者，没有能力、不讲方法是不行的。
无论大企业还是小单位，管理者所要面对的都是人和事的问题。
人在事中，事在人为，管好了人也就管好了事，理顺了事也就管好了人，企业自然也就蒸蒸日上。
本书结合人性弱点，深入管理细节，对在实际管理工作中经常遇到的问题进行了细致的分析，并提出了行之有效的解决方法。
不管你是初涉管理工作的新手，还是资深老成的管理者，本书一定能让你在今后的管理工作中不再为管人而烦恼，不再为管理而焦虑，让你真正体验管理的乐趣！

内容概要

卓有成效的管理者都在用的管理法则。
乔布斯、德鲁克、稻盛和夫、杰克?韦尔奇的管理智慧精髓，总结拥有超强领导力的72个细节。

领导者、团队和组织可以使用它们理解和应对迅速变化的环境和复杂局势。

人是企业最宝贵的资源，管人是企业管理的根本。
管理重在管人，重在使一群平凡的人做出一番不平凡的事业。
而管理者要想管好人，一下几个要素必不可少：
威信和魅力：娴熟地运用权力，让员工心甘情愿地服从他，任他调遣。

引导和激励：适度而有效地引导和激励，可以在最大限度上激发和保持下属工作的主动性和积极性。

沟通和智慧：一个人的力量是微不足道的，通过沟通把每个员工的智慧凝聚起来，这样的团队才是坚不可摧的。

攻心和宽容：“ 容天下难容之事 ”，是领导者的最高境界。

让企业改变命运的管理方法；
让人才脱颖而出的管人智慧；
让平凡员工做出不平凡业绩的最新管理观念。

管理是艺术、是谋略、是学问，更是一门技术活。

作者简介

付娜
毕业于哈尔滨师范大学中文系。
曾任《国际商报》《消费日报?消费与质量专刊》记者，编辑。
后一直从事图书出版工作，并策划和出版过多部畅销书籍。
代表作有《每天学点管理学全集》《学孙子兵法谋管理智慧》《学三十六计谋领导智慧》《我们不可以浮躁》《别让心理学陷阱害了你》等许多作品。

书籍目录

第一章　早做布局，早五分钟行动
1　管理者需要果断的判断力
2　如果自己都犹豫不决，如何指挥千军万马
3　一个正确的决策会给企业带来无尽的利益
4　决策者应避免布利丹效应，提升决断力
5　规避“羊群效应”
6　猎人在狩猎之前必须明确自己的目标
7　纵使千言万语，也抵不上一次实际行动
第二章　没有合适的人做1，再多的0　也没有用
8　用人之长，容人之短
9　对下属要避免因其短而废其长
10　应该给下属宽松的发展空间
11　用而不信，用也用不好
12　把适当的人才放在适当的职位上
13　每个人都需要来自领导的肯定和赞美
14　没有信任，管理就只剩下赤裸裸的监督
15　别搞“扶上马，不撒缰”的事
第三章　时时思考，事事复盘
16　过去的成功绝不能保证今后的顺利
17　没有一成不变的制度
18　创新的首要任务是打破思维惯性
19　学会用新的眼光看待问题
20　让自己大多数时间在挑战中度过
21　变通一下，就会“柳暗花明”
22　社会已经不再需要“不拉马的士兵”
第四章　借力是1+1　大于2
23　个人英雄主义已经不再适用于这个时代
24　杜绝团队内耗的组织问题
25　把下属看成合伙人
26　一个企业的员工应该有一个“共同愿景”
27　管理者要让员工拥有梦想
28　狼可以吃鹿，也可以养鹿
第五章　管得少就是管得好
29　你是决策者，不是执行者
30　哪里都不乏杰出的能人
31　让团队发挥最大效能
32　谁说大象不能跳舞
33　公正提拔有才能的员工
34　你的承受力远比你想象的要大
35　善于利用弼马温效应
36　修建自己的“码头”，让人才停泊
第六章　什么奇迹都可能出现，前提是你不能认输
37　管理者必须拥有控制力
38　危机是检验管理能力的一块试金石
39　如果经受不住考验，就不可能成功

40　危机中既包含“危”，也包含“机”
41　将危机消灭在产生前，是危机管理的最高境界
42　管理者要做到任凭风浪起，稳坐钓鱼台
第七章　眼光、胸怀和实力缺一不可
43　管理者不能缺乏远见
44　拿显微镜是看不见大象的
45　遇到问题时要冷静处理
46　宽容对待下属的错误和缺点
47　自己的才能不一定都高于下属
48　正视自身弱点，往往能博得众人的尊重
49　成功的管理者具有个人威信和魅力
第八章　把5%　的想法变成100%　的行动
50　管理者需要有过人的智慧
51　将诚信进行到底
52　将人才团结到自己的身边来
53　难不畏险，退不避罪
54　管人的本质就是自我管理
第九章　如何管理独生子女：以独攻独
55　善于沟通的领导最受欢迎
56　放下架子，与下属平等相处
57　管理者要谦虚，不要在下属面前炫耀
58　幽默是拉近和下属关系的有效武器
59　帮助别人，你会收到意想不到的效果
60　不要企图用说教管理好80　后、90　后
第十章　变打工心态为老板心态
61　不要自以为是地把自己的想法强加于人
62　切勿以半生不熟的理论去指导管理实践
63　靠自己的实力征服下属
64　处分的目的在于教育，而不在于惩罚
65　引导式的表扬比围堵式的惩罚更有用
第十一章　管理的精髓是“理”而不是“管”
66　完善的规章制度是管理的关键
67　奖惩制度是引导员工高效工作的“永动机”
68　管理者要懂得善用“胡萝卜”
69　给员工和总裁一起哭的机会
70　以待遇吸引人，以感情凝聚人
71　管理者善于给予，而不是索取
72　“无为而治”才是真正的管理之道

章节摘录

第一章　早做布局，早五分钟行动　当管理者的决策面临的选择空间很大时，优先排序，及时而果断地作出决策是非常重要的。
否则，管理者的优柔寡断只会使下属变成一群无头蚂蚁，既找不到食物，又找不到回家的路。
1管理者需要果断的判断力　从前，森林里生活着一群猴子，每天太阳升起的时候它们外出觅食，太阳落山的时候它们回去休息，日子过得平淡却非常有规律。
有一天，一名游客穿越森林，在休息的时候不小心把手表落在了树下的岩石上，结果被猴子阿果捡到了。
阿果开始不知道手表是什么东西，拿在手里研究了几天后，聪明的阿果终于搞清了手表的用途。
于是，阿果成了整个猴群里的“名人”，每只猴子都向阿果请教准确的时间，整个猴群的作息时间也由阿果来规划。
阿果逐渐建立起威望，当上了猴王。
做了猴王的阿果认为是手表给自己带来了好运，于是它扔下了其他的事情，每天在森林里巡查，希望能够拾到更多的表。
工夫不负有心人，阿果终于又拾到了第二块、第三块表。
阿果高兴坏了，心想：这下自己在猴群的威信就更高了。
但是，阿果遇到了意想不到的麻烦：手里的三块表，每块表的时间都不尽相同，哪一块显示的才是准确的时间呢？
阿果被这个问题难住了。
当别的猴子来问时间时，阿果支支吾吾回答不上来，整个猴群的作息时间也因此变得混乱。
过了一段时间，猴子们对阿果的不满上升到了极限，于是起来造反，把阿果推下了猴王的宝座，阿果的三块表也被新任猴王据为己有。
但很快，新任猴王面临着与阿果一样的困惑。
可见，只有一块手表时，可以知道准确时间；拥有两块或更多的手表时，却无法确定准确时间。
更多的表并不能告诉我们更准确的时间，反而会让看表的人失去信心。
因此，当面对两块或更多的表时，你要做的，就是选择其中自己较信赖的一块，尽力校准它，并以此作为你的标准，听从它的指引行事。
管理学中有个著名的手表定理，也是这样的道理。
手表定理在企业管理方面给我们一种非常直观的启发：作任何决定都要当机立断，受过多的因素干扰反而会让自己丧失判断能力，不能作出正确的决策。
在面对管理中的众多问题时，要敢于放弃一块“表”，迅速作出决定。
对同一个人或同一个组织的管理，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至不能由两个人来同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适从。
美国在线和时代华纳合并失败的案例就足以说明这一点。
在美国在线和时代华纳公司合并之前，业界大多数的专家都对他们两家的合并抱着乐观的看法。
在股东表决大会上，更是有超过99%的美国在线股东和97%的时代华纳股东对这项并购协议投了赞成票。
的确，这桩并购最初看来对双方都是有利的。
参与并购的双方实力雄厚，美国在线是世界上最大的互联网服务商，时代华纳公司则是拥有《时代》周刊、《人物》等著名杂志的媒体大户。
如果美国在线能够有效地利用时代华纳所拥有的全美第二大有线电视网等资源，就可以彻底解决电视与网络的融合问题，为客户提供更优质的服务。
看上去，这桩交易将会是一个双赢的结果。
美国在线首席执行官史蒂夫·凯斯就乐观地估计说：“合并后的公司在第一年的收入可以达到400亿美元。
”　然而结果却让人们大跌眼镜。

这桩美国历史上最大的合并案例，不但没有换来双赢的结果，反而以失败的结局惨淡收场。
业界专家们对此也十分不解：为什么这样一桩人人看好的并购案，竟然会以失败的结局收场呢？
　后来人们才发现，这桩并购案的失败，最主要的原因在于两家企业之间不同的企业文化使他们难以有效地融合在一起。
作为一个年轻的互联网公司，美国在线的企业文化强调灵活的操作和迅速的决策，要求员工能够快速抢占市场。
而时代华纳的企业文化则强调诚信之道和严谨的工作态度。
这两种不同的企业文化碰撞到一起，导致了极大的冲突。
而两家公司在合并前都对此缺乏必要的认知，这导致问题出现之后他们也难以快速有效地解决，两家公司的员工夹在其中很难找到明确的目标，最终只能以失败告终。
　美国在线和时代华纳并购失败的案例，对于企业管理者而言是一个极大的警示。
管理者必须要明确自己的目标，确定自己唯一的标准，才能让下属跟随自己的脚步快速前进。
这一点，西楚霸王项羽做得就非常好。
　秦朝末年，天下纷乱，军阀为了不同的利益混战，其中，项羽破釜沉舟的巨鹿之战至今仍被人们传诵。
　当时，赵王歇被秦军主力围困在巨鹿，请求楚怀王救援。
而秦军强大，几乎没有人敢去应战。
项羽主动请缨，楚怀王封项羽为上将军，进军巨鹿。
　项羽先派手下大将率领2万人做先锋，渡过湾水，切断秦军的运粮通道。
然后，项羽率领主力军渡河。
渡河之后，项羽命令将士，每人只带3天的干粮，然后把军队里做饭的锅碗全部砸掉，把渡河的船只全部凿沉，连营帐都烧了。
接着，项羽对将士们说：“我们这次打仗，有进无退，3天之内，一定要把秦兵打退。
”　项羽的决心和勇气，对将士们起到了很大的鼓舞作用；同时，破釜沉舟之后，全体士兵都很清楚，这一仗只能成功，不能失败，因而士气高涨。
楚军把秦军包围起来，以一当十，以十当百，越杀越勇。
经过9次激烈战斗，楚军活捉了秦军首领王离，瓦解了秦军主力。
　在破釜沉舟之前，楚军的目标是打败秦军。
但士兵们的想法却未必如此，有的是想升官发财，有的只是活不下去了，想混口饭吃，还有的甚至可能是被逼无奈。
如果带着这样的军队去打战，士兵们一定各有想法，打得赢就打，打不赢就跑。
但是破釜沉舟之后，从将军到士兵，就只剩下了一个目标：打败秦军。
只有打败秦军，自己才有活路；打不败，只有死路一条。
这样，军队的目标就变成了每一个士兵的目标，军队的战斗力也就得到了前所未有的发挥。
　同样，现在企业管理中，管理者首先要做的是确定目标。
面对任何问题，作为管理者都应该采取果断的措施，合理制定出自己团体所能达到的目标。
这就要求管理者必须有勇气，有魄力，有胆略，处事果断，雷厉风行。
　技术活里学技术　当你只有一块表时，你可以非常坚定地相信它的准确度。
但是当你拥有两块表，而这两块表的时间又出现差别时，你就很难断定哪块表的时间是准确的。
这时就需要管理者果断的判断力，及时地选择其中一块，并以此为标准。
　2 如果自己都犹豫不决，如何指挥千军万马　犹豫在某种意义上说是谨慎，但在转瞬即逝的机会面前，它就是让你与成功失之交臂的罪魁祸首。
果断对于一个管理者来说是至关重要的，因为任何时候，任何事情都不会在原地等你。
　现代社会，信息瞬息万变，机遇稍纵即逝，市场形势变化多端，这就更需要领导者善于捕捉机遇，当机立断，果断决策，才能取得成功。
　四川新希望集团就是这样的成功案例。
　20世纪70年代末，在中国改革开放刚刚开始的时候，四川新希望集团的核心领导者刘氏四兄弟凭借

自己的眼光及拼搏的斗志，创建了四川新津县育新良种场。
由于四兄弟有文化、懂技术、善经营，很快成为养殖大户。
从卖良种鸡到经营鹌鹑，并成为远近闻名的“鹌鹑大王”，刘氏兄弟的事业可谓红红火火。
几年时间，就积累了几百万元的财富，完成了资本的原始积累。
20世纪80年代末，正当鹌鹑事业如日中天的时候，刘氏兄弟却突然改变了主意，用“希望饲料公司”取代了当时远近闻名的“育新良种场”。
这一决定可真是让同行们大跌眼镜。
因为，当时刘氏兄弟的育新良种场 生意实在是好，在这个时刻改行做饲料， 为何呢？
其实，这也是刘氏兄弟仔细考察市场之后才作的决定。
当时的市场情况是：大量国外饲料涌进中国市场，国产饲料几乎没有市场地位，饲养业的前景非常好。
这也正是刘氏兄弟萌生建立饲料厂的真正原因。
看着排队购买饲料的长队，通过翔实的市场调查，刘氏兄弟果断地作出了决定：关闭生意兴隆的育种场，建立希望饲料公司。
经过努力，四兄弟研制成功了“希望”牌一号奶猪料，这在当时是可以与占领了中国大部分市场的正大饲料相媲美的饲料配方。
“希望”牌一号奶猪料由于价格低、质量好，很快得到了国内消费者的认可。
刘氏兄弟转战饲料业获得了巨大的成功，很快在西南地区取得了超过正大饲料公司的销售业绩。
到1991年，刘氏兄弟的财富已突破1亿。
正是当年转产饲料的果断之举，让刘氏兄弟的希望集团成为了后来的“中国500强”企业之一，成为“中国最具生命力十大企业”之一。
由此可见，管理者的当机立断，对于一个企业来说，是把握成功的关键。
而管理者是否具备这样的素质，则是他能否成为企业核心人物的重要因素。
而现实中却有很多管理者遇到机会时犹豫不决，很多机会也许就在这样的犹豫不决中消失殆尽。
一支军队，需要有一个英勇果断的将军作为领导者。
因为战场是最无定律可言的，任何时候都会出现意想不到的情况，而将领的判断是否正确，决策是否果断，则决定了战争的胜败。
历史上，有无数的名将已经为我们证实了这一点。
而商场就如同战场，市场就是没有硝烟的战场，虽然没有流血和牺牲，但是一样需要果敢的领导者在瞬息万变的市场中果断作出决策，指挥着你的下属进行新的冲刺。
只有这样，企业才能把握发展的方向，才能在竞争中脱颖而出。
技术活里学技术 “当断不断，反受其乱”，管理者要有当机立断的魄力，否则一个重要的决定就可能因为失去时机而成为错误的方案。
当机立断是管理者必备的素质。
管理者要善于当机立断，要有敏捷的思维，才能在复杂多变的情形下游刃有余。
3 一个正确的决策会给企业带来无尽的利益 决策是什么？
所谓决策，就是领导在一个特殊的机遇面前，勇敢地做出决定、果断地选择舍与得的过程。
身为管理者，无论你有多少下属，几千人也好，几个人也罢，他们的未来和组织的绩效都依赖于你的“一念之差”，依赖于你瞬间的各种抉择。
“决策”，这看似平常的两个字，在特定的情况下就是关乎组织命运及下属前途的关键。
IT界名人马云，从创建阿里巴巴开始，就抱着一个愿望，要把阿里巴巴做成“世界十强”企业。
也正是为着这个理想，马云和他的团队一起努力着。
在21世纪伊始，中国有那么多的“网人”在玩游戏，当游戏商为此赚得盆满钵满的时候，马云却没有将阿里巴巴的目标瞄准网络游戏这块市场“肥肉”。
为什么呢？

用马云自己的话说，就是“如果发现一个国家所有的孩子都在玩游戏的时候，那个国家会怎么样？
所以我说，阿里巴巴钱再多也不投游戏”。
这就是领导者的决策，就是领导者具有魅力的抉择。
他们不会因为某些利益就放弃自己的决策原则，也不会因为某些风险而让自己的决策失去方向。
在关键时刻，有魅力的领导总是会给自己和下属一份满意的答卷--作出明智的决策。
马云的抉择可能会给企业带来一时的经济损失，但他带来的社会价值却是有目共睹的。
这也许就是人们常说的“决策魅力”。
有这种有“魅力”的领导者，哪个下属会不钦佩呢？
而这样的决策，又怎么会在未来的发展中失败呢？
正确地判断形势，是一个领导者必备的基本素质。
一个领导者不仅要多谋善断，而且还必须具有相当的分析判断能力。
因为，领导者统率着一个部门、一个组织，他个人的每项决策都关乎本部门或本组织的生存和发展。
正确地判断形势，是作出正确决策的基础，只有这样，才会带领下属共同进步。
相反，如果缺乏判断力，或者判断形势失误，都可能导致企业遭爱毁灭性的打击。
领导者的分析判断能力，主要表现在他是否能够深刻地认识到事物间的内在联系以及本质属性和规律，从而利用这种属性和规律进行正确的决策，来找到适合的工作方法。
只要掌握了这项能力，它就能帮助你在纷繁复杂的事物中，透过现象看到事物的本质，进而抓住问题的主要矛盾，进行科学的归纳和概括，最终找出问题的解决办法。
有一个卖纸制品的老板，他最害怕的就是雨季的到来。
因为雨季容易发大水，而他卖的都是纸制品，这些产品很重，不能放在二楼上，只能堆放在地势较低的一楼。
而一旦大水淹没一楼，就会造成无法挽回的损失。
每次下大雨，这位老板都不眠不休，盯着门外的积水，好在回回都有惊无险。
就这样，过了好几年。
有一天，灾难来了，暴雨如注，河水泛滥，门前的路变成了小河，水很快就漫过了门槛，他连沙包都来不及堆，店里几十万元的货物就全部被水泡浸了。
他的太太、店员甚至十几岁的儿子都出动了，急着抢救。
可纸会吸水，从下往上，一包渗向另一包，所有的纸制品都渗进了水。
浸过水的纸制品由于夹带着大量的泥沙，连回收去做纸浆，造纸厂都不要。
正当大家不知所措的时候，只见老板一个人冒着大雨出去了。
大家想：“大概是去找救兵了。
”几个小时后，雨停了，水也退了，却仍不见老板回来。
大家刚准备去找，只见老板带着一身泥水回来了。
第二天，他就带领着全厂人搬家，搬到了一栋老旧公寓的一楼。
他依旧做纸制品生意，还进了比以前多两三倍的货。
老板手下的一些职员都在悄悄地议论：“这次他一下进了那么多货，我看他是没被淹怕。
”果然，没过多长时间，又下起了大雨，而且比上次更加猛烈。
好多纸制品的商家都损失惨重。
而这个老板的店面由于地势很高，居然一点儿事也没有。
由于几乎纸制品都遭受了洪水的浸泡，连造纸厂都没能幸免，而印刷厂又急着用纸，纸价顿时翻番，这个老板因此发了一笔大财。
大家都说：“你真会找地方，平常怎么看都看不出这里地势高，你怎么会知道呢？
”　“很简单啊，”他笑了笑，“上次我店里淹水，我眼看没救了，就趁着雨大，在全城绕了几圈，看看什么地方水淹不到。
而且我知道，以后还会有这样的情况出现。
于是，我就搬到了这里。

”　对于一个企业来说，决策关乎着它的生死存亡；对于一个领导者来说，决策决定了计划是否可以正常实施，目标是否可以完全实现，下属是否甘愿跟随你去完成任务。
　据不完全统计，世界上每100家破产倒闭的大企业中，85%是由企业领导者的决策不慎造成的。
不慎的决策只会带来沉痛的教训，领导者作出的错误决策造成的重大损失将会是领导者失信的关键。
关键时刻，领导者是否可以作出英明的决策，关系着整体局势的变化，也关系着每个下属的前途。
只有“敢为”且“能为”的领导者，才会得到下属的忠心拥戴。
　作为领导者，只有练就正确判断形势的能力，他才能站在宏观层面上，在关键时刻作出正确的决策。
所以，领导者在作决策的时候一定要谨慎；一旦决策过程中出现了什么问题，就会给整个团队造成无法想象的灾难。
　技术活里学技术　一个正确的决策会给企业带来无尽的利益，相反，一个错误的决策就会给整个企业带来毁灭性的灾难。
千钧一发之际，什么才能够力挽狂澜？
唯有领导者明智而正确的决策！
　4 决策者应避免布利丹效应，提升决断力　14世纪，法国经院哲学家布利丹，在一次议论自由问题时讲了这样一个寓言故事：“一头饥饿至极的毛驴站在两捆完全相同的草料中间，可是它却始终犹豫不决，不知道应该先吃哪一捆才好，结果活活被饿死了。
”由这个寓言故事形成的“布利丹驴”一词，被人们用来喻指那些优柔寡断的人。
后来，人们常把决策中犹豫不决、难作决定的现象称为“布利丹效应”。
　有这样一则现代管理寓言：　有一位企业家，随着事业发展，手下人手日增，人多嘴杂主意多，什么事都想争个高下。
企业家不知听谁的好，根本无法进行决策，企业运行陷入瘫痪。
企业家怀疑自己无能，不敢见人，整日闭门看报学经。
这日，见报上介绍一个新产品，名曰“决策机”，立即买来一台，并严格按照使用说明进行操作。
这一来，凡有需决策之事，他便进小黑屋叮叮当当按几下机器，便回身答复“行”或“不行”。
手下人不知道怎么回事，直夸老板变得果断英明了。
一日，企业庆功，企业家酒后吐真言，英明者乃“决策机”也。
手下大喜：既如此，我们何不把这个英明的钢铁家伙拆开来研究透了，仿制了来卖？
说干就干，切割机开始工作，切开一层又一层，厚厚的彩色钢板终于被切开，核心部件露出真面目--硬币一枚，一面写着YES（行），另一面写着NO（不行）。
　这个故事具有一定的讽刺性。
身为一个老板，如果凡事靠决策机来判断，那么这样的老板不当也罢。
　要知道，你是领导，领导必须是英明的决策者，而不是能受决策机摆布，只会说YES或NO的没主见者。
这就要求领导者一定要适应客观环境，审时度势，捕捉时机，随机应变，而不能循规蹈矩。
　毛泽东主席是这方面的天才。
他指挥的“四渡赤水”战役是运动战的典范。
他作为红军的领导者审时度势，敌变我变，指挥若定，处处先人一步。
他四渡赤水，屡出奇兵，兵临贵阳，直逼昆明，调虎离山，巧袭金沙，指挥艺术出神入化。
这些战役不愧为毛泽东军事领导艺术的“毕生得意之作”。
　管理者遇事要及时果断地进行决策。
而这样的决策，似乎没有人可以帮到你，只能由你自己来决定。
　美国已故总统罗斯福经常喜欢请教别人。
凡是他的顾问对他说的话，他都认真地听着。
不过他知道，无论什么事，最后还是要自己来决定，不论别人的意见如何。

关于这一点，他在一次写给塔夫脱的信中说得很清楚。
　　罗斯福力请塔夫脱接受最高法院的法官一职，但是他知道，最后的决定必须要塔夫脱自己作出。
罗斯福在信上是这样写的：“威尔，这件事究竟如何是好，还是要你自己作决定。
没有人能替我决定：究竟是去打仗，还是留在国内做海军次长？
也没有人能替我决定：是去做副总统，还是继续做州长？
因为无论怎样决定，总是要决定者自己去做，别人不能替他去做，因此别人也不能替他作任何决断。
”　塔夫脱答应了罗斯福的请求，这或许是受了罗斯福颇有诚意的请求的原故。
但他的最后决定要他自己完全负起责任。
他的决定或许是对的，但是即便错了，我们相信塔夫脱也不会去埋怨罗斯福。
成功的人时时征求别人的意见，以便能有正确的决定。
但是，他不会因别人的意见而躲避自己作决定应负的责任。
　　作为领导，你可以听取别人的意见，因为别人的意见可以使你把事情看得更清楚些。
但是如果别人的意见错了，若要责备，就责备自己没有选择合适的顾问吧！
管理者要集中精力去追求可靠的意见，而不可浪费时间去埋怨别人！
　　技术活里学技术　管理者要想提升自己的决断能力，光有勇气，会审时度势是不够的，还要学会准确鉴别下属提的意见。
在决策前集思广益，广泛听取下属的意见，一旦到了作出决策的时候就要像一头凛然不可侵犯的狮子一样特立独行。
　　5 规避“羊群效应”　在一群羊前面横放一根木棍，第一只羊跳了过去，第二只、第三只也会跟着跳过去。
这时，把那根棍子撤走，后面的羊走到这里，仍然像前面的羊一样，向上跳一下，尽管拦路的棍子已经不在了。
这就是所谓的“羊群效应”。
　　羊群是一种很散乱的组织，平时在一起也是盲目地左冲右撞，但一旦有一只头羊动起来，其他的羊也会不假思索地一哄而上，全然不顾前面可能有狼或者不远处有更好的草。
因此，“羊群效应”就是比喻人都有一种从众心理，也就是领头羊占据了主要的注意力，那么整个羊群就会不断模仿这只领头羊的一举一动，领头羊到哪里去“吃草”，其他的羊也会去哪里“淘金”。
　　这种从众心理对羊群来说可能只是一种损失，但对于管理者而言，如果一味地模仿别人，企业永远也不会有发展。
　　在某个地区，人们都依靠种植苹果来赚钱。
有一年，苹果大丰收，产量远远超过了市场的正常需求。
众多的果农都认定他们必将蒙受损失，因此纷纷以低价将苹果抛售出去。
而其中一个果农却很有先见之明：在苹果上贴上贴纸，如“喜”字、“福”字等，这样人们不但可以自己吃，还可以当做礼品送人，一定能提高销量。
于是他就剪了许多的贴纸，并且将纸样贴在苹果朝阳的一面，由于贴了纸的地方照不到阳光，苹果上便留下了贴纸的痕迹。
这样的苹果实在少见，因此这种祝福苹果一上市就被人们抢购一空，他不但没有蒙受损失，反而从中大大地赚了一笔。
　　到了第二年，人们也学会了他的这套方法，并且纷纷效仿，但结果依然是那个农民的苹果卖得最好。
原来，这次他不但继续种植祝福苹果，而且还使用了包装的技巧，每个包装盒里的苹果上面的字都可以组成一句祝福语，而且价格也提高了一倍！
由于这种祝福苹果的独特性，很快就成为人们走亲访友的一种时尚品，他再次凭借着这些祝福苹果赚了很多钱。
　　由此可见，想要单纯地依靠跟随他人的步调获得成功，其实是很困难的。
因此，一个成功的企业家和管理者，必须要依靠自己的聪明才智走出自己独特的发展道路，这样才能

在市场中立于不败之地。
一个好的“领头羊”会带领企业高效快速地发展。
如同一百年来美国经济时代的福特、斯隆、小托马斯·沃森、比尔·盖茨和日本的企业领袖松下幸之助、本田宗一郎等，而在中国的企业里也有着一批相当不错的“领头羊”，掌控着一些企业的发展方向--在联想是柳传志，在海尔是张瑞敏，在格兰仕是梁庆德，在万科是王石，在华为是任正非，在腾讯是马化腾……　因此，管理者应该充分利用“羊群效应”的正面影响，用自己的智慧，用自己独特的思维，带动“羊群”一起发展，一起壮大。
技术活里学技术　现代企业管理中经常出现类似的“羊群效应”，羊群对于“领头羊”的决策特别信任。
可见，“领头羊”在企业生存、成长以及带动企业发展的过程中起到了决定性的作用。
因此，管理者更要有自己的自主意识和冷静的思维。
6 猎人在狩猎之前必须明确自己的目标　有一位父亲带着三个孩子到森林里去猎杀野兔。
到达目的地以后，父亲问老大：“你看到了什么？
”　老大回答：“我看到了猎枪、野兔，还有森林。
”　父亲摇摇头说：“不对。
”便以同样的问题问老二。
老二回答说：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、猎枪，还有树林。
”　父亲又摇摇头说：“不对。
”又以同样的问题问老三。
老三回答：“我只看到了野兔。
”　父亲高兴地说：“答对了。
”　一名优秀的猎人在狩猎之前必须明确自己的目标--我的猎物是什么。
只有明确了目标，才可能会有所收获。
如果并未看到猎物，只是抱着侥幸心理--说不定草丛里会有兔子或其他动物呢！
如果对着草丛乱放箭的话，那么他永远都不可能猎到任何猎物。
……

媒体关注与评论

领袖和跟风者的区别在于创新与否。
——史蒂夫·乔布斯　有效的管理者坚持把重要的事放在前面做，每次只做好一件事。
——彼得·德鲁克　不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗、乐观的心态。
——稻盛和夫　在用人方面，头脑里没有任何桎梏，完全打破等级、门户、辈分之见。
——杰克·韦尔奇

编辑推荐

卓有成效的管理者都在用的管理法则　乔布斯、德鲁克、稻盛和夫、杰克？韦尔奇的管理智慧精髓 总结拥有超级领导力的72个细节　2012年，局势变了，你的管理技能变了吗？

领导者、团队、组织都可以应用这72个法则来应对这迅速变化的环境和复杂局势。

透析真实职场，演绎成功法则　管理是艺术、是谋略、是学问，更是一门技术活　任何重大的成功，说到底都是管理的成功；　任何重大的失败，说到底都是管理的失败。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com