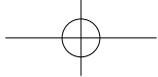


大师精华课系列

管理学原来很有趣： 16位大师的精华课

张楠 著

清华大学出版社
北京



内 容 简 介

《管理学原来很有趣》是一本专门介绍管理学的图书，其特点是以古今中外的管理学大师口述的方式，讲述其思想精华。本书虚拟了16堂管理学大家之课，分别从16个方面讲述管理学的内容。在授课过程中，作者安排了读者与管理学大师们的互动交流，从而更好地帮助读者理解管理学内容。本书力求让读者在轻松愉快的氛围里，熟练地掌握管理学知识，学到管理技能。

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。举报：010-62782989，beiqinuan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目（CIP）数据

管理学原来很有趣：16位大师的精华课 / 张楠著. —北京：清华大学出版社，2021.10
（大师精华课系列）

ISBN 978-7-302-57264-0

I . ①管… II . ①张… III . ①管理学—通俗读物 IV . ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 004995 号

责任编辑：刘 洋
封面设计：徐 超
版式设计：方加青
责任校对：王荣静
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 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 装 者：三河市国英印务有限公司

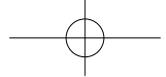
经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：9.5 字 数：211千字

版 次：2021年11月第1版 印 次：2021年11月第1次印刷

定 价：89.00元

产品编号：086709-01

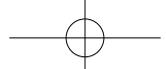


很多做企业的人都会问，企业到底是什么？为什么有人拥有丰厚的财力物力，却做不出一个强大优秀的企业？为什么有人做了很多年的企业，却依旧对企业的概念非常模糊？

究其原因，就是因为他们不懂得对企业进行管理。企业是一个完整的系统，这个系统有两个根本的任务：赚钱和管理。

随着当今社会的不断发展，企业管理方法也成为各大公司竞争的重要方面。越来越多的企业管理者都将目光集中到了企业管理上。

现代企业的竞争，说到底就是管理方面的竞争。企业管理是一门科学，其最终目标就是实现企业的飞速发展，开创企业与员工互利共赢的局面。



拥有健全的企业管理制度，就能在日益残酷的企业竞争中站稳脚跟。企业管理不但能让企业的运作效率大大提高，还能树立企业积极健康向上的形象，同时还能规范企业的行为，充分激发员工的潜能，满足客户的需要。

一个企业要想做大做强，企业管理是必不可少的行为和手段。从各大企业多年的实践经验可以得出，使用健全的管理方式来管理企业，对规范企业、提高竞争力有很大的成效。换言之，企业制度化的管理模式就是未来企业的发展方向。

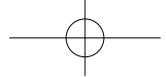
为了能让读者对管理学有更好的了解，《管理学原来很有趣：16位大师的精华课》一书介绍了当前企业中普遍存在的问题，同时穿插了大量案例与图示，给出了解决案例中问题的方法，力图让读者能对企业中的管理问题做到“有则改之，无则加勉”。

其实，了解管理学并不难。管理学也可以变得妙趣横生。《管理学原来很有趣：16位大师的精华课》就是这样一本通俗的大众管理学读物。

《管理学原来很有趣：16位大师的精华课》能够引导每一位读者入门。不管你是对管理学略知一二，还是根本就是零基础，本书都能帮助你更好地学习管理学。

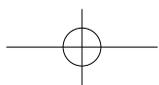
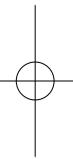
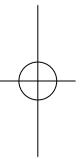
本书包含了管理学基础原理、科学管理、目标管理、智能管理、控制管理、激励管理、人际关系管理、决策管理、人力资源管理、组织文化管理、经理人价值管理、全球环境团队管理、运营管理、多样性管理和领导行为管理等内容，可以说是包罗万象，是管理学爱好者的福音。

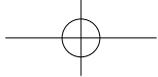
现代企业对传统管理学提出了新的挑战，因此，对新出现的管理方面的问题，本书也为读者们作出了详细的解读。这是新形势下读者们的需要，也是我们对管理学的延伸和拓展。



此外，《管理学原来很有趣：16位大师的精华课》还有六大特色：不谈空泛的理论，以实用性为主；采用课堂手法，讲解管理学知识；给出有趣的管理现象；将管理学专业术语化繁为简；深入浅出地解析管理学理论；配以图片，让读者更容易理解管理学内容。

这本书的重点不在于教授读者那些深奥的理论，或者让读者学习繁杂的知识来分析管理学现象和问题，而在于逐步引导读者，让读者能像管理学家那样思考，用管理学家的思维去思考问题，用管理学内容去解决问题。下面，就让我们与16位国际管理学大师一起，展开一场奇妙的管理学之旅吧！





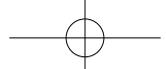
引言

李彬跟杜伟男在 R 市合资开了一家银河酒店。两个人生意做得很大，银河酒店很快就成了 R 市的第一大酒店，下面还增设了银河宾馆、银河超市和银河洗浴等。

随着生意越做越大，管理问题成了让李、杜二人头痛不已的事情。家大业大，总不能什么都让两位老板亲力亲为吧？可如果给手下放权，这个放权的分寸也不好把握。

看着两位老板整日眉头深锁，杜伟男的秘书提议道：“杜总，咱们银河公司已经是 R 市最大的企业，二位老板若想百尺竿头更进一步，何不去学学管理？考个 MBA？”

杜伟男眉头一皱：“你算是说到我心里了，公司越做越大，以前那套管理方法肯定



是不行了，我跟李总本想高薪聘几个人才来公司，可来的人都是徒有虚名，根本不懂管理。李总之前抽时间去国外学了学管理，结果也是完全不对公司的路子。考MBA，我们哪有时间？”

秘书陪着笑脸道：“杜总，我听说咱们市的R大开了管理班，学生和社会人士都可以去试听。要不，我先替您去听两节？”

杜伟男点了点头，同意了秘书的要求。秘书刚要出门，杜伟男突然又叫住了他：“等等，管理学一直是R大的重点专业，R大又是我跟李总的母校，李总去谈生意了，这次我就亲自去吧。你把车备好。”

来到R大，杜伟男顺着指示牌来到了A101-102礼堂。这里跟自己在校时相比没什么变化，只是周围的面孔都变得更加青春朝气了。

杜伟男一边在心里感慨着，一边找到位置坐定。礼堂的舞台左侧摆着一个褐色的演讲桌，桌上摆着一个复古精致的咖啡壶和一只精美的咖啡杯。

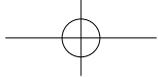
“这位演讲人还挺有品位的嘛。”杜伟男打量着咖啡杯，暗自思忖。

这时，一位身穿棕色西装、打着暗红色领结、花白胡子被修剪出漂亮弧度的外国老人缓缓走上演讲台，他轻轻拍了拍麦克风试音，口气轻松地說道：“嘿，嘿，喂？”

下面坐着的观众全都傻眼了，因为对于管理学专业的学生们来说，讲台上的这位演讲者可太眼熟了，几乎每个学生的心里都有了一个响亮的名字。

“这，这是……”一个学生结结巴巴地自语道，杜伟男也跟着倒吸了一口凉气。

“……法约尔？”



第一章

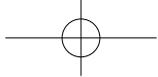
亨利·法约尔导师主讲“管理过程” / 001

- 第一节 管理人的代名词是“万能”？ / 002
- 第二节 办公桌前的总经理 / 007
- 第三节 一个身体不能有两个脑袋 / 012
- 第四节 员工不守纪律怎么办 / 016

第二章

弗雷德里克·温斯洛·泰勒导师主讲“科学管理” / 021

- 第一节 铁锹与铁块的奇迹 / 022
- 第二节 我们不要计件工资 / 025
- 第三节 科学管理就是拒绝“磨洋工” / 030
- 第四节 来一场“心理革命” / 034



第三章

彼得·德鲁克导师主讲“目标管理” / 039

- 第一节 我们都是管理者 / 040
- 第二节 管理，说到底就是目标管理 / 045
- 第三节 优秀的领导者才是英雄 / 050
- 第四节 管理要解决的问题有 90% 是共同的 / 054

第四章

哈罗德·孔茨导师主讲“职能” / 059

- 第一节 管理大门的金钥匙 / 060
- 第二节 穿梭在管理丛林中的“游侠” / 064
- 第三节 管理就是通过职能完成任务 / 068
- 第四节 职能管理赛的五项全能 / 072

第五章

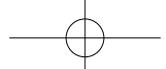
威廉·爱德华兹·戴明导师主讲“控制” / 077

- 第一节 检验 = 准备有次品 / 078
- 第二节 恐惧心理驱散剂 / 083
- 第三节 消除隔阂的妙方 / 087
- 第四节 控制就是通力合作 / 091

第六章

维克托·H. 弗鲁姆导师主讲“激励法则” / 097

- 第一节 我们和海狮没什么区别 / 098



- 第二节 谁动了我的“奶酪”？ / 102
- 第三节 现钞是最拙劣的奖励方式 / 107
- 第四节 你的惩罚，他真的在乎吗？ / 111

第七章

乔治·埃尔顿·梅奥导师主讲“人际关系” / 117

- 第一节 给你的“吐司”加点“果酱” / 118
- 第二节 用人不能光靠钱，还要靠“关系” / 122
- 第三节 “民间组织”很有必要 / 127
- 第四节 工业文明里，最重要的还是人 / 131

第八章

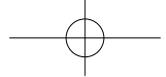
赫伯特·亚历山大·西蒙导师主讲“决策” / 137

- 第一节 经理们的工具箱 / 138
- 第二节 在“大海”中捞“针” / 142
- 第三节 管理方法千千万，决策是中心 / 146

第九章

约翰·R. 康芒斯导师主讲“人力资源” / 151

- 第一节 企业最棒的资产是什么？ / 152
- 第二节 发现人才还是培养人才？ / 155
- 第三节 怎样留住优秀员工 / 159
- 第四节 小心那些被放错的“资源” / 164



第十章

松下幸之助导师主讲“组织文化” / 169

- 第一节 能提高竞争力的组织文化 / 170
- 第二节 松下电器的经营之道 / 174
- 第三节 神田三郎的悲剧 / 178
- 第四节 “吃”和“被吃” / 183

第十一章

亨利·明茨伯格导师主讲“经理人价值” / 189

- 第一节 优秀经理人都要扮演什么角色？ / 190
- 第二节 “英雄”式的经理人要不得 / 195
- 第三节 经理太多，管理太少 / 199
- 第四节 经理人究竟要做些什么？ / 203

第十二章

马克斯·韦伯导师主讲“全球环境” / 209

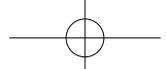
- 第一节 什么是全球环境下的管理？ / 210
- 第二节 全球环境带给管理者的机遇和挑战 / 215
- 第三节 你能担任全球性职务吗？ / 220

第十三章

切斯特·巴纳德导师主讲“团队” / 225

- 第一节 难道群体就是团队吗？ / 226
- 第二节 你应该这样管理好一个团队 / 231

×



第三节 一个团队管理者的说话之道 / 236

第四节 团队管理的“拿破仑法典” / 240

第十四章

玛丽·帕克·芙丽特导师主讲“运营” / 245

第一节 运营管理是什么？ / 246

第二节 了解你的客户很重要 / 250

第三节 质量是重中之重 / 255

第十五章

肯尼斯·布兰查德导师主讲“多样性” / 259

第一节 多样性管理是什么？ / 260

第二节 多样化员工与多样性管理 / 263

第三节 劳动力大军的进化史 / 268

第十六章

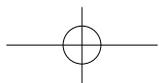
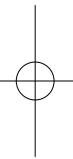
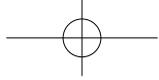
罗伯特·坦南鲍姆导师主讲“领导行为” / 273

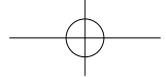
第一节 有魅力的领导风格 / 274

第二节 领导行为，就存在于威严与亲和之间 / 278

第三节 影响领导权威的是自由度 / 283

参考文献 / 287





第一章

亨利·法约尔导师 主讲“管理过程”

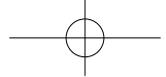


本章通过四个小节的讲解，把亨利·法约尔的管理精髓解释完全。同时，作者使用幽默诙谐的文字，为读者们营造出了一一种轻松愉快的氛围。从而让读者能在愉悦的氛围中，提高自己的管理能力。本章适用于所有渴望了解管理过程并希望提高自身管理能力的读者。

亨利·法约尔

（Henri Fayol, 1841—1925），古典管理理论的主要代表人物之一，也是“管理过程”学派的创始人。法约尔出生在法国的一个富裕的资产阶级家庭中，在19岁毕业时便取得了矿业工程师资格。在他漫长而成绩卓著的经营生涯中，法约尔一直没有停下钻研管理学的脚步。

在现代管理中，法约尔的“十四条原则”和“五要素”已经被当成了普遍遵循的准则。他的管理这个理论的提出也成为管理史上的里程碑事件。法约尔的“原则”和要素，与泰罗的“哲学”和方法共同构成了古典管理理论的基础。



第一节 管理人的代名词是“万能”？

“大家好，我是亨利·法约尔，想必不少人都听过我的名字吧？”法约尔导师略带自豪地跟大家打着招呼。

“当然！”杜伟男暗自想道，“管理系的走廊上贴的都是你的画像！”

法约尔导师似乎看穿了大家的想法，于是笑眯眯地说道：“作为一名资深的管理者，我想跟在座的各位分享一点自己的经验。愿意来听我讲课的，不是企业管理者，就是未来的企业管理者，因此，我想把自己的心得讲述给在场的各位听。”

看着大家从惊讶到接受，再从接受到侧耳倾听，法约尔导师满意地说道：“很好，我想在正式开讲之前，先请大家思考一个问题——管理者的角色到底重要吗？”

“重要啊！”“当然重要！”下面的观众纷纷说道。

法约尔导师等大家说得差不多了，才一锤定音：“不错，管理者的角色是非常重要的——不如说，管理人的代名词就是‘万能’（如图 1-1 所示）！”

杜伟男被法约尔导师的言论吓了一跳，暗想：“管理者的角色竟然这么重要？”

看着大家面面相觑，颇为心虚的样子，法约尔导师再次肯定道：“大家不要觉得我在危言耸听，这么提问吧，在座的各位有开公司的吗？”



图 1-1 管理人的代名词是“万能”

杜伟男举起手来，法约尔导师点了点头，说：“我请问你，人事部门运作出现问题，需要由谁负责？”杜伟男略一沉吟，说：“人事部经理负责。”

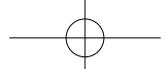
“如果销售部门出现重大失误，这个需要由谁负责？”

“由销售部经理负责。”

“那么，如果一个公司运作出现问题，需要谁负责？”

杜伟男肯定地回答：“当然是我。”

法约尔导师满意地点点头：“不错，你是个很好的经营者。从我们的对话中，各位也该看出端倪了。不管条件如何、环境如何，管理者都对自己管理的部分负有重要责任。就拿销售部门来说，即便这个重大失误是由小员工犯下的，那最后承担后果的，



也必须是销售部经理。当然，当销售部门运行良好时，获得荣誉的也是销售部经理。这一点大家都能认同吗？”

看着大家频频点头，法约尔导师继续说道：“一个管理者的素质，就能决定这个部门的素质。因为该部门的组织运行都是由管理者制定的，他们决定了部门应该录用谁、做什么事、采用怎样的决策，因此，他们就要为最后的效率与效益负责。作为部门的中流砥柱，管理人的能力完全可以套用你们中国的一句古话，叫‘兵熊熊一个，将熊熊一窝’。”

大家闻言都笑了，杜伟男也暗暗点头。确实，管理人在公司的作用太大了。而且，他们既然接受了老板赋予的权力，就应该克服一切障碍，实现公司目标，也该对自己管理部门的成败后果负责。

法约尔导师看着大家若有所思的样子，笑眯眯地说道：“各位也不要觉得管理者就是来‘背锅’的，想一想，如果管理者本身就能能力过人，那他能经得起多大的诋毁，就能收获多大的赞美嘛。就像克莱斯勒汽车公司的董事会主席李·艾科卡，他就是因为管理能力过人，而从一个管理者一跃变成了美国的民族英雄！”

确实，没有几个学管理的人是不知道艾科卡的。毕竟他跟克莱斯勒公司的故事，一直是管理学界的传说。在20世纪70年代时，艾科卡接管了濒临倒闭的克莱斯勒公司。上任后，他通过削减费用，引进新型小客车等产品，在短短4年时间内，就让公司经营状况从亏损17亿美元，转化为获得净利润24亿美元！这就是管理的力量。

法约尔导师接着说道：“一般来说，当部门或公司运行不好时，管理人就要承担起责任，站出来接受批评，解决问题。当然，在运作良好时，获得最高荣誉、利益的也是管理者。刚才那位开公司的朋友，如果你手下的经理人业绩突出，你会怎么做呢？”



杜伟男想了想：“在精神层面，我会在公司召开表彰大会予以肯定；在物质层面，绩效、股票、期权等都是可以当作奖励发给经理人的。”

法约尔导师笑着点头：“很好，那如果经理人犯错，而且是大错，你会怎么样呢？”

杜伟男眉头一皱：“如果是大错，且不是因为公司的决策失误造成的，而是他本身的管理问题造成的，那我可能会直接开除他，再寻找一位新的经理人。（如图 1-2 所示）”

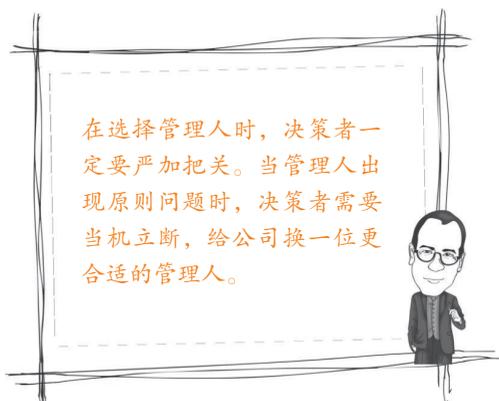
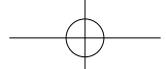


图 1-2 选择管理人

“很好。”法约尔导师点头肯定道，“其实，我很怕有些经营者存在‘妇人之仁’，总给经理人太多机会。相比其他行业，我更喜欢销售这一行，因为做销售的必须要提升能力，要拼命策划、奔走、游说，这样才能为自己争得生存空间。”

杜伟男听得频频点头，然后又举手发问道：“可是，管理下属永远都是个让人头疼的问题。如果我事事亲力亲为，那就会把自己累死，我也不是做慈善的，我花钱雇人工作，无非是想让自己身上的担子减轻些。可如果我不亲力亲为，下面的经理人就会



偷懒，经理人偷懒，员工们就会更加懈怠。请问针对这一点，您能给我一些建议吗？”

“当然可以，我的朋友。”法约尔导师笑着说，“事实上，我正想教给大家一些实操方法，来具体应对公司的管理问题。”

看着大家纷纷拿起笔记，法约尔导师慢条斯理道：“这里，我就送各位一个‘六字管理箴言’——‘定’‘核’‘分’‘果’‘纠’‘升’（如图 1-3 所示）。我们先看‘定’，这个‘定’是‘确定’的意思。也就是说，管理人需要确定下属的具体工作，用专业术语讲，‘定’就是‘决策’的意思。我认识很多管理人，他们都喜欢给员工自由，让他们自己发挥。这就会出现两种情况，第一种，你的下属能力很强，也很忠诚，他们能把工作做成你想要的样子；第二种，你的下属能力平平，他们能很好地完成你交代的任务，却没有自主发挥的能力，这就会造成工作结果的不确定性，也会拖累他们的执行力与机动性。所以，管理人一定确定好决策，然后指定相关要求，让下属明白自己现在该做什么。”

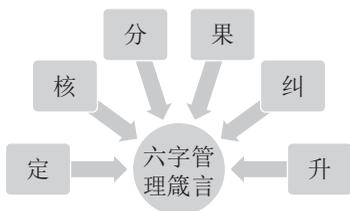
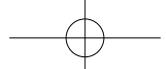


图 1-3 六字管理箴言

杜伟男跟旁边学生要了纸笔，正在拼命记着笔记。法约尔导师等大家记得差不多了，然后缓缓开口道：“这第二个字‘核’，就是让管理人核算出工作量所需的时间与人手。专业点来说，‘核’就是‘计划’的意思。管理人要尽可能仔细地核算出整体的工作量有多大，然后合理地将工作量安排给每个员工。在制订计划时，



管理人不要想着锻炼下属的能力、培养下属的短板，而要本着‘发挥个人专长，善用个人能力’的原则，让每个人都能游刃有余地完成工作。”

“‘分’的意思，就是把刚才核算出的计划，按照行之有效的方法分配给下属。这里要注意，在分配时管理者要做到‘责任落实到个人’。也就是说，在分配工作时，每个人都要明确自己的具体任务，也要为自己的任务部分负责。这就避免了成果在出现问题时，各部门各小组互相推诿责任。”法约尔导师正色道。

“至于‘果’，就是‘结果’的意思，”法约尔导师给自己倒了一杯咖啡，“管理人需要按照年、季、月、周、日的顺序，定期上交这一阶段的工作完成情况；‘纠’的意思，是纠正、纠偏，就是让管理人及时查省，及时纠错；而‘升’是‘提升’的意思，一方面，员工可以按照以上5个字获得提升；另一方面，公司的效益效能也会提升。”

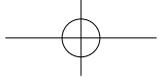
杜伟男一边擦了擦汗，一边将上述笔记全部记好。

看着大家渐渐落了笔，法约尔导师啜了一口咖啡，然后笑眯眯地抛出一个问题。

“各位，你们觉得总经理应该像皇帝一样，高高在上地坐在办公室里？还是要下到基层，让员工们都看到自己呢？”

第二节 办公桌前的总经理

法约尔导师的问题一抛出，学生们立刻分成了两派：一派是建议总经理高高在上的；另一派则是建议总经理下基层的。



杜伟男想了想，自己公司的总经理好像一直都是坐在办公桌前的。而且，自己也从没听过他“下基层”的事情。于是，他也站到了“总经理高高在上”一派。

等大家讨论得差不多了，法约尔导师笑眯眯地说道：“各位众说纷纭，干脆，我们两边各派一名代表，来讲讲管理的理由吧？”

“总经理高高在上”派首先发言，一名剃了平头的大学男生站起来，振振有词道：“身为总经理，当然要跟普通员工分开，如果不保持神秘，不高高在上，整天跟员工们嘻嘻哈哈的，谁还会听你的话啊？”杜伟男听得频频点头。

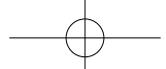
话音刚落，“总经理要下基层”派就不乐意了，一位戴眼镜的女生说道：“未必吧，总经理被架在天上，看到的都是手下想让你看到的。不下基层，怎么做员工的表率？不下基层，怎么跟员工沟通？不下基层，怎么看清公司现状？皇帝还得微服私访呢，何况是总经理！”

女生的话立刻引起一阵掌声，法约尔导师也笑了：“这位女同学真厉害，以后肯定是位很好的管理者。”

杜伟男仔细观察了一下这位女生，心里暗想：“这么厉害的女生，以后一定是个很好的女高管。等下课了要联系联系她，争取把她挖到我们公司来。”

法约尔导师等大家讨论得差不多了，这才悠悠地说道：“在企业里，我们虽然常提到领导二字，但领导只能代表管理，却并不意味着高高在上。如果一个领导者总是自视过高，习惯俯视员工，那员工就会产生压迫感，从而把更多的心思放在‘揣摩圣意’上，而不是放在好好工作上。”

杜伟男一琢磨，确实是这个理儿。试想，如果管理者总是一副趾高气扬的样子，对员工的工作成果也不鼓励，反而抱着嗤之



以鼻的态度，那员工就会对工作丧失热情，甚至会因此造成人才流失，毕竟人才比普通员工更注重精神层面的鼓励。

法约尔导师一摊手：“可是，事实上，绝大部分管理者都喜欢给人一种神秘感，在讲话和培训时，也都倾向于‘高高在上’，仿佛这样才能显示出自己的权威感。更让我觉得有趣的是，有些员工昨天还只是一名小职员，但今早被领导提干后，态度和口气就立马来了个大转弯，仿佛自己在提干的一瞬间就脱胎换骨了一般。”

刚才那位很厉害的女生说道：“所以，这就证明了某些领导那种居高临下的姿态，并不是因为他们能力强，也不是因为他们水平的提升，而是来自地位的变化。昨天，两名同级别员工还一起乖乖站墙角受训，今天，其中一名员工被提干，转脸就去‘训导’另一位昨天还一同受训的同伴。这种现象真让人哭笑不得。”

“是啊，是啊。”法约尔导师感慨道，“其实，习惯俯视管理的领导者们，还是很有必要尝试一下平视管理甚至是仰视管理的，这样反而能收到奇效。就像刚才我们说到的员工提干，试想，你用优越感管理昔日的同伴，他们心里能平衡吗？你的话他们又能听进去多少呢？（如图 1-4 所示）”

法约尔导师继续说道：“你们想一下，如果领导只是公司的‘传说’，那他们对员工还有威慑力吗？其实并没有。相比这些高管，员工可能更害怕基层的小官，因为他们才是主宰自己职业命运的人。这样一来，高管的决策就无法保证准确地下发给基层员工，他们也不知道基层有没有如实贯彻公司的方针，这种坐在办公桌前的总经理，也只能是派头有余，影响力不足了。”

“那您的意思是，我们应该把员工‘供’起来？”杜伟男皱着眉头问道。



图 1-4 习惯“俯视”的总经理

法约尔导师摇了摇头：“我们还是要视情况而定，比如刚才说的员工提干，如果你立刻翻脸，员工只会对你诸多非议；如果你使用仰视管理，员工又会觉得你提干实属侥幸，也不会真正服你。你可以在平面管理的基础上，强化自己的权威，具体操作还是要看你自己的。再比如一些‘空降’的高管，他们原本就有高学历和丰富的经验。这时，如果他们采用平视管理甚至是仰视管理，员工就会受宠若惊，会觉得自己被领导者重视，以后也就会更加卖力地为企业做贡献，以回馈领导者的赏识。”

杜伟男心悦诚服地表示同意，想了想，自己公司的管理者大部分都习惯了在办公室里安然就座，每当有员工前来汇报时，高管们也大多是一副头也不抬的样子。

“法约尔导师，我觉得平视员工就很不错了，仰视员工没必要吧，他们打工拿钱，就要服从我们指挥啊。”一个身着高级西装的男士说道。



法约尔导师打量了一下这位男士，说道：“看得出来，你是一个比较骄傲的人。当然，‘骄傲’并不是贬义词。只是，具备骄傲本性的高管，更容易看轻自己的下属，更容易在员工身上挑毛病。”

“不是我喜欢挑毛病，而是他们确实能力不如我。”男士自信十足地说道。

法约尔导师笑眯眯地问道：“哦？是吗？请问你是从事什么工作的呢？”

“我是互联网公司高管。”男士一边说，一边骄傲地整理了一下领带。

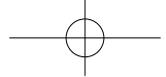
“互联网我不太懂，那请问，你会敲代码吗？”法约尔导师问道。

男士一愣，说道：“我是 MBA 硕士，学的管理，虽然我在互联网公司，但我没必要懂互联网知识吧。”

法约尔导师摇摇头，严肃地更正道：“你看，虽然你学历、管理能力都比普通员工强，但是普通员工都懂些的代码，你却连一知半解都做不到，你觉得员工们会真心服你吗？还有，优秀的领导者要学会下基层，至少要懂得平视管理。一个在精神层面有骄傲情绪的领导，会误以为员工工作都只是为了钱，实则不然。至少，对于员工中的人才来说，尊严和环境是比薪资更重要的存在。如果你无法给予人才这些，他们就会跳槽去其他企业。这种人才流失是管理者无法承受的，也是企业无法承受的代价。”

男子有些脸红，却没有继续反驳。杜伟男点了点头，看来自己回公司后，要跟李彬商量一下裁撤某些高管的事宜了。

法约尔导师喝了一口咖啡，说道：“亲爱的同学们，我们既



然已经明确了领导的正确管理方法，下面一个讨论的课题，就是‘一个身体不能有两个脑袋’了。”

第三节 一个身体不能有两个脑袋

听到法约尔导师奇怪的问题，同学们一时间没有反应过来他是什么意思。

法约尔导师笑眯眯地说道：“我们每个人都是靠脑袋作决策的，而且，我们每个人身上只有一个脑袋，对不对？”

这不是废话嘛。不少同学暗自腹诽，纷纷无语地看着法约尔导师，可杜伟男却已经知道他想表达什么了。果然，法约尔导师说道：“企业就像是我们的身体，我们可以用手做事，用腿奔跑，也可以参考很多信息资料，但最后，作决策的都只有我们的脑袋。换句话说，脑袋于身体，就像管理者于企业，我们可以听取很多意见，但最终拍板作决策的人只能有一个。”

“这，”又是刚才那个穿高级西装的男士，“这有点武断了吧，一个人管事儿？那他又要层层开会，又要到各个场合讲话，又要去各个厂区检查？不说别人，我一年开的会，大大小小就有上百次，多的时候，我一天就要开四五个会，有时候还要跨北京—深圳开视频会议。噢，对了，还有检查。我不光要检查别人，也要迎接上级检查。一批又一批，我根本就应接不暇、疲于应对。如果像您说的，那这些‘一把手’干脆不要吃饭睡觉了。”

法约尔导师看着男士，和颜悦色地说道：“这位朋友，我刚才并没有说，所谓的‘一把手’要大包大揽。我是说，作决策的



人只能有一个，要知道，作决策和大包大揽是两回事。”

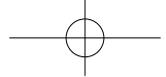
男士说道：“可是，您想一想，有些会议和演讲都必须要有‘一把手’出面不可，如果‘一把手’不去，就显得企业不重视这个会议和演讲，也无法体现出这些会议、活动的规模和意义，不是吗？”

“当然，你说的对，但是你还是没有理解我的意思。”法约尔导师说道，“像你刚才说的这些，其实领导者都可以做，对吗？就拿你们国家封建王朝的政府管理举例，在户籍管理方面，户部尚书就是最大的领导；在人事选拔方面，吏部尚书就是最大的领导；如果有祭祀等重大礼仪活动，那主持事宜的肯定是礼部尚书。因此，礼部尚书、吏部尚书、户部尚书、兵部尚书这些‘高管’都是不可缺少的，可最后作决定的是谁呢？是皇帝。皇帝可以把自己权力的一部分下放给这些管理者，让他们去开会、演讲、主持活动，但最终作决策的，只能是皇帝自己。你可以回想一下，有哪个政府机构运行顺畅的封建王朝，是有两个皇帝的？”

男士恍然大悟，心悦诚服地闭上了嘴。

法约尔导师继续说道：“但是刚才这位朋友说的不错，其实，‘一把手’跟正常人一样，他也是需要吃饭睡觉的。什么都交给他做，他哪有那么多时间呢？所以，作决策的人一定要学会划分责任，也要学会适当放权。想想三国时期的蜀国丞相诸葛亮，不就是因为凡事亲力亲为，不肯放权给姜维，才导致蜀国后期无治国大才吗？如果他能适当放权给下面的人历练，想必历史就有可能改写了。”

“嚯，这个老外还知道中国历史呢！”杜伟男想道。不过，为了减少不必要的时间浪费，为了减轻自己的负担，也为了企业的长足发展，“一把手”确实需要选出几个能让自己放心的“二



把手”，再由“二把手”选出下面几个辅助的“多把手”，层层落实命令，层层肩负责任。这对于下属来说是一种锻炼，对于领导来说也是一种减负。

“可是，决策这种事情，不应该商量着来吗？”一个女生怯怯地举手问道。

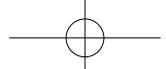
法约尔导师说道：“作决策前当然要商议讨论，尤其是作重大决策，更是要举行几次会议慎重讨论。但是，只能由最高掌权者作出最后的决策。我们都知道，现在企业管理都讲求责任落实到人。比如在操作机器时，因员工操作不当而造成损失，这个责任需要由员工及员工的上一级领导来承担。而决策者是为公司承担责任的，如果这个决策经过讨论并实施后，被证实是个错误的决策，那责任是要由决策者来承担的，跟之前提建议的人和手下人都没有关系。”

女生依旧有些迷惑：“可是，法约尔导师，如果有两个最高决策者，那么作决策时也会更公平一些吧？就算决策失误，也可以每人负一半的责任，这样不是更好吗？”

“太天真了。”杜伟男听着女生的话，摇了摇头。

看见杜伟男的样子，法约尔导师笑眯眯地说道：“这位朋友好像有不同看法，不妨站起来谈一谈？”

杜伟男犹豫了一下，还是站起来说道：“如果一个公司出现两个最高决策者，那么对于基层来说，就等于出现了两个组织。通俗点说，这两位手里的权力都是一样的，两个都是‘佛’，少拜了哪位都不行。这时候，员工们想的第一件事就不是怎么把工作做好，而是怎么站队对自己才是最有利的。（如图 1-5 所示）如果你站错队，那么毁的就是你的前途；如果不站队，那你就是风箱里的老鼠——两头受气。而且，当公司讨论出决策时，两位



的意见统一倒还好说，如果不统一，公司就要浪费大量的时间在开会辩论上。要知道，世界上最难的事之一，就是把自己的想法放在别人脑子里。更何况，这两位不但要有理有据地说服对方，还要考虑自己在员工中的威信与面子。这时候，有些领导明知道自己的决策不对，但还是会咬死了不改口，与另一位领导针锋相对。毕竟有时候，面子是凌驾于正确决策之上的。”



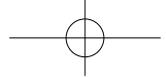
图 1-5 不能有两个“一把手”

“说得好。”法约尔导师笑着鼓起掌来，在座的其他人也纷纷鼓起了掌。那位提问的女生佩服地看了一眼杜伟男。杜伟男对她点头示意了一下，然后重新坐到了座位上。

法约尔导师问杜伟男道：“你既然是开公司的，在管理方面也有一些独到的见解，那么，我想问你一个问题。”

“您请问吧。”杜伟男往前倾了倾身子。

“如果你的员工不遵守公司的规章制度，你会怎么办？”法约尔导师笑眯眯地说道。



第四节 员工不守纪律怎么办

杜伟男无论如何,也没想到法约尔导师会提出这样一个问题,但他还是如实说道:“如果员工不遵守公司的规章制度,那就要按照相应的激励制度,对其进行处罚。”

“不错,可是,如果你们单位的员工明知公司的规定,却不遵守呢?或者说,大家都不遵守企业规章制度呢?毕竟法不责众。”法约尔导师继续问道。

“那就证明企业的管理不到位。管理者本人无视规定,导致上行下效;员工有错不罚,有功不奖,导致规章制度形同虚设。所以,如何正确贯彻和落实企业的规章制度很重要。”杜伟男说道。

“说得真不错。”法约尔导师笑眯眯地夸奖道,“不错,就像这位朋友说的,企业虽然会设置很多的规章制度,但其中的大部分都落实不到位。长此以往,企业管理就会陷入一种可怕的恶性循环中。(如图 1-6 所示)”

“有这么严重吗?法外还有人情呢。”一个男生小声嘀咕道。

“当然有这么严重!”法约尔导师突然提高声音,让小声嘀咕的男生吓了一跳。

“你想想,很多企业都是这样的。”法约尔导师解释道,“员工不遵守规章制度的问题出现后,企业又马上制定新的相关制度,好像只要出台了制度,就能解决问题一样。如此一来,结果只能是规矩越来越多,而员工们对规矩的漠视程度却越来越严重!”

杜伟男点点头,确实,如果规矩立出来却没人遵守,那倒不如不立规矩。

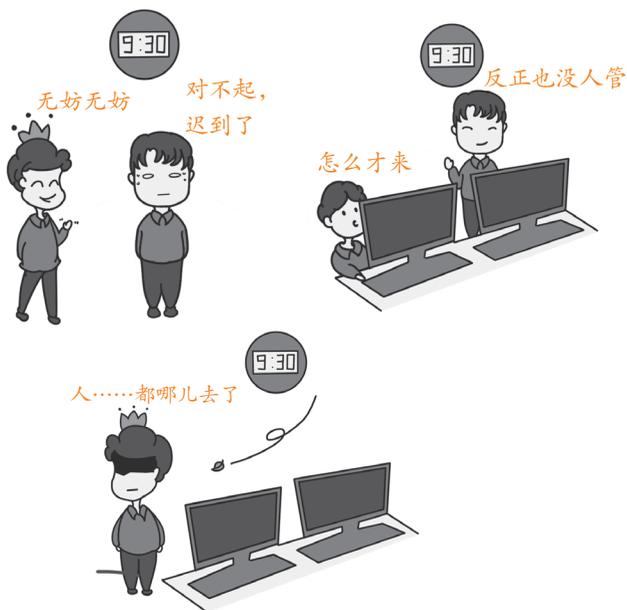
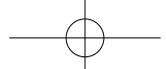


图 1-6 不严格管理员工的结果

正想着，一位三十岁左右的女士举起手来。

“您有什么疑问吗？”法约尔导师示意她站起来，然后温和地说道。

“对您的话，我非常赞同，只是，我有一个问题想请教您。”女士忧愁地说道，“是这样，我们团队里有一个骨干成员，他能力非常强，我非常需要这样的人，而且我找了很久，都没找到能接替他工作的人。可他总是仗着自己有能力，无视公司的规章制度，开会迟到、在办公室接打私人电话、上班期间做自己的私事。我说过他不少次，一开始他还有些收敛，时间一长，就又跟以前一样了。因为我要用着他，所以我多少会纵容他些，但有了他不遵守团队规则的先例，再用规则去要求其他人，其他人也就有了怨言。您说，我该怎么办？”



法约尔导师点点头道：“是啊，这样的员工最难处理。因为他有功，所以你在处理他的时候有所顾忌，怕伤了人才的感情。但是，你如果不处理他，反而会助长他对规则的漠视，也会影响整个团队的凝聚力与向心力。”

女士皱着眉头叹了口气：“确实，您说，我应该怎么做呢？”

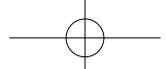
法约尔导师笑眯眯地说道：“我建议你将他触犯的规则分为两部分。第一部分是原则性问题，比如他上班期间吃东西，根据规章制度需要罚款50元，你可以酌情免除，就像刚才那位男生说的‘法外还有人情’；第二部分是原则性问题，比如使用公司的资源处理自己的私人问题甚至是接私活，这就对团队的影响非常不好了。这时候，你就不能去纵容他，而是要提出一些实质性的惩罚措施，这样才能服众。在处罚前后，你需要耐心跟他沟通，让他明白这样做的利害关系，跟他之间形成默契，这样才能真正处理好这件事情。”

女士想了想，心悦诚服地点了点头：“是的，您说得对，我会试试看的。”

法约尔导师继续说道：“其实，关于落实企业制度这件事，关键还是要看管理者。如果管理者本人不受制度约束，下面的人就会产生怨言；如果有些‘关系户’犯了错却不受惩罚，正常渠道进来的员工就会受到伤害；如果有些人靠拍马屁获得奖励，而真正有功的人却得不到应有的待遇，那员工就不愿意好好工作，公司的整体风气也会受到影响。”

“您说得对。”一位身着黑色衬衣的男士说道，“一旦制度确立，就要保证它能执行到底，可以讨论修改，却不能违背。只有将规则推行推广，才方便日后的统一管理。”

“对啊。”有几个大学学生也附和道，“规则是公司订的，



大家都需要遵守。”

法约尔导师笑眯眯地说道：“是的，我相信你们在步入工作岗位后，都能成为优秀的管理人员。只有管理者能做到约束自己，员工们才会心生敬服，才会对公司规章制度产生敬畏心理，管理者才能更好地实施管理工作。”

听着法约尔导师的话，杜伟男想到了一件发生在自己公司的事情。

那一天，自己在一楼贵宾厅开完会，突然有点想上厕所。来到电梯前，他发现电梯还停在16层。于是，他便转身去了一楼的公共厕所。

正在隔间方便时，他听到外面有两个员工一边抽烟，一边吐槽着什么。

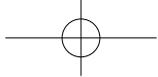
员工甲有些担心地说道：“今天早上我迟到了两分钟，我看员工守则上写的迟到10分钟内要扣50元，迟到10分钟以上按旷工半日扣除工资，真倒霉。”

员工乙有些不屑地说道：“嗨，你怕什么，咱们公司的考勤就是走个形式，你来得早点、晚点都没事，没人真的管你。”

员工甲一听顿时放心了：“啊，吓了我一跳，我这才刚来几天，对公司不熟悉，还得靠您多带带我了！”

杜伟男本来想出去斥责一下这两个员工，奈何当时并不方便，等出来后，两个员工早就没影了。由于没看见说话的人长什么样子，这件事也就不了了之了。可如今想一想，这两个员工固然不对，但这也直接证明了，自己的公司也出现了规章制度落实不到位的情况！

想到法约尔导师刚才说的话，杜伟男不禁出了一层冷汗，心想：“回去一定要跟李总谈一谈这个问题，还要专门召集单位的



高管开几次会议，争取在公司里搞一次大改革！”

正想着，法约尔导师整理了一下领带：“亲爱的同学们，朋友们，快乐的时光总是格外短暂，今天的课程就到这里了。下周同一时间，会有一个更让大家惊喜的导师，为大家继续讲解管理学，大家敬请期待吧，再会！”

会场里顿时响起了热烈的掌声，大家纷纷起身，送别这位伟大的管理学家。