

世界杯主教练的管理启示

看世界杯，除了看让人心潮澎湃的比赛之外，主教练也是一大看点。主教练虽然无法上场比赛，但作为球队的管理者，其重要性不言而喻。而主教练对球队的管理，同样可以给企业中的管理者很多启示。

切勿忽视老球员的重要性

暂且不说法国队的出局让多梅内克背负了多少骂名，单是法国球员罢训的事情，就足以堪比06年齐达内红牌事件。此次事件中，多梅内克有着不可推卸的责任。缺乏和球员的沟通、在战术上一意孤行，而最重要的则是忽视老球员的作用。原本齐达内退役之后，球队的领袖应变成亨利，但多梅内克却将亨利放在了替补席上，引发两者矛盾，在亨利无法上场时，球队的队长本应由队内资历和影响力最高的加拉担任，多梅内克却将队长之职交予埃夫拉，使队内两位大佬都对多梅内克心生不满，再加上阿内尔卡事件，导致整个球队与主教练的矛盾不可调和，最终上演一出闹剧。

注意人才储备

如果说法国队是因为和老球员的矛盾才成为笑柄，那意大利队则因为过于重视老球员酿成失败。按理说用夺得过世界杯的球员并无不妥，但偏偏这些球员或者年事已高，无法应付高强度赛事，或者伤病缠身无法出场，而里皮最大的错误就是忽略了年轻人才的培养，队内虽有不少年轻球员，但缺乏足够的比赛锻炼，当老球员因伤无法出场时，年轻球员又因为缺乏大赛经验无法发挥出最佳实力。按理说意大利队也是新老结合，可实际上球队里的新球员一直坐在板凳上，而老球员却一直在战场上拼杀，过于倚仗老球员，忽略对年轻球员的培养，当老球员退役之后，意大利要想恢复当年水平，还需要很长的时间。

比球员更大牌的教练

要说内讧，最近几届阿根廷的内讧不断，反而此次世界杯队内一片和谐，原因何在，因为队内的教练比球员更大牌——马拉多纳！凡是阿根廷的比赛，教练的关注度和所引起的讨论都要超过球员。马拉多纳另外一个特点便是队内一视同仁，至今阿根廷所踢的比赛中，几乎所有阿根廷球员都上过场，除此之外，马拉多纳偏偏还能与球员打成一片，好似一个带头大哥一般。威信高，又和球员亲如兄弟，阿根廷队一片和谐就不难理解了。

最低调的主教练

勒夫可谓是最低调的主教练了，即便08年欧洲杯时德国队获得亚军，聚光灯所对准的几乎都是球员，鲜有勒夫的镜头，与上面几支球队的主教练相比，勒夫既没有足够的荣誉匹敌，球员生涯也不够显赫，但偏偏是这样一位主教练，却给德国队带来极大改变，不仅打法华丽，同时球队新老搭配合理，在球队核心受伤无法参赛的情况下，能够保持德国队的战斗力，勒夫的能力有目共睹，而在媒体不断施压的关于球队建设方面，勒夫又体现出了他的个性，坚持自我，如此教练，若是放在企业中，定是一个出色的管理者。

在世界杯中，每支球队的主教练都性格迥异，球队面临的状况也不相同，如何根据球队情况进行管理是教练所要思考的问题，稍有不慎就可能造成内耗，企业也恰恰如此，相信从世界杯当中，除了欣赏精彩比赛之余，还能给企业管理者诸多启示。（林涛）

战略管窥 | Zhanlue Guankui

□ 于一

从传出“婚讯”到最终签署正式协议，比亚迪联姻戴姆勒只用了三个月。作为汽车界最老的前辈与最年轻的小辈的合作，人们在猜测究竟是谁占了谁的便宜？

相比于其他同行的高调，一直保持低调风格的王传福一直都在践行那句座右铭：低调做人，高调做事。从传出戴姆勒要与比亚迪合资建厂共同生产电动汽车，并创立新的品牌，到二者最后正式签署协议，只有短短三个月左右的时间，可谓神速。此种速度绝对不可能是哪一方求着另一方，只有你情我愿才能完成“闪婚”。好事的人们不禁要问：从拍拖到“领证”结婚，这么快的速度，到底是谁赚了谁的便宜？

发出这种疑问的人，应该是很理性的人，至少没有像很多人泛泛地认为是比亚迪赚足了戴姆勒的便宜



那么片面。但是，这桩“婚姻”真如很多人想像的那么和谐、乐观吗？从当初刚一传出合资消息时，业内人士就对二者所确定的新创品牌电动车的前景表示了异议，因为二者有着截然不同的诉求。作为世界上最老牌的汽车前辈，显然戴姆勒希望其新的电动车品牌依然是高端的，但是，如果是高端的话，对于奔驰自身

从王传福的角度来说，和戴姆勒联姻，既能够拿奔驰来赚足了资本市场的眼球，同时又成了一个成本极低收效极好的事件营销，不仅在国内而且在全球让比亚迪的品牌得到了足够的信任和提升。

比亚迪：联姻戴姆勒拿奔驰赚吆喝

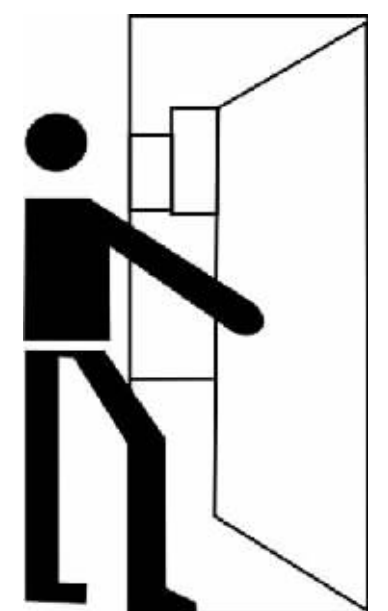
来看，双方确定了合资公司的电动车将在30万以上的价格，显然定位在了中高端。从长远看，合资品牌将会是奔驰自有的电动车品牌的竞争者。根据双方所释放出的信息看，戴姆勒之所以看中这个车界的小辈，主要是比亚迪的铁锂电池以及成熟的电动车动力驱动技术，毕竟在电动汽车方面，比亚迪推出的F3DM以及E3都是全球真正进行量产的电动汽车。在这方面，王传福的确有足够的底气。其实，戴姆勒看中的恐怕还不止是这些。就在双方签署正式协议的前不久，中国政府公布了力度很大的电动车补贴计划，这对于戴姆勒来说恐怕也是一剂催化剂。戴姆勒与比亚迪的合资品牌汽车未来的销售渠道，很有可能将会通过比亚迪的渠道，因为奔驰现有的国内渠道恐怕不会提供给“混血儿”使用。

对于比亚迪而言，依王传福的说法，与戴姆勒的合作将会在整车制造、设计等方面给予比亚迪很大的互补帮助，不仅仅是在电动汽车方面，传统内燃机方面一样受益良多。不过，很现实的问题是，双方虽然现在还能把酒言欢，那是因为电动汽车还没有形成气候，一旦制约电动汽车发展的技术、基础配套设施等问题获得解决，电动汽车真正被解放出生产力，二者所潜在的竞争关系立马就会显现。因为大家都很清楚，即便是合资，双方也绝不会把各自“看家吃饭的招儿”贡献出来。所以，“混血儿”的前途充满了变数。

从王传福的角度来说，和戴姆勒联姻，无疑是最好的吆喝由头。既能够拿奔驰来赚足了资本市场的眼球，让那些巴菲特的比亚迪股东们乐开花，同时又成了一个成本极低收效极好的事件营销，不仅在国内外而且在全球让比亚迪的品牌得到了足够的信任和提升。从这一点上来说，技术出身的王传福，有着足够的商人的“狡黠”。

管理日记 | Guanli Riji

为什么下属不会“关门”？



□ 北京普天盛道企业策划机构 董事长 雷永军

量没有用到。力量没有用到，门锁就扣不上，所以门就自然地开了。

他们谈了大约20分钟，另外一个参会的下属到了。敲门、推门、关门、转身、坐下，门开了；我的朋友又说，请将门关上！这个下属站起身，转身、推门、再转身，坐下，门又开了；看见后，我的朋友再次说，请将门关上！下属又重复了一下刚才的动作，可是没有多久门又开了。

我的朋友再次站起来将门关上，然后给这两个下属提了一个问题：“为什么我可以将门关上，你们两个却关不上？”

第一个下属说：“你用力大，所以关上了；我用力小，是因为怕打扰了别人，所以——”第二个下属说：“其实门锁不扣上是可以关上的，只是现在是春天，室内外的压强不一样，所以——”两个人都振振有词。

这让我的朋友很恼火，因为，以结果论，这两个下属在“关门”这件事情上的付出其实没有任何价值，因为门最终是他关上的。另外，这两个下属或许不知道，他们不仅没有关上门，而且影响了开会的效率，变相地浪费了别人的时间。

听了这个故事，我也觉得“关门”虽然是一个很小的事情，但是却

反映了一个重大的问题：那就是为什么很多下属不能对自己所做的业务画上完美的句号？

不错，在很多项目制的公司业务中，有太多的下属很辛苦，他们就像上述两个下属一样，不断地关门、关门、关门，可是最终却还是没有将门关上。他们怨声载道，说这个项目总监怎么是这样，我都关了三次门了，你还让我关门？而项目总监有时候也很无奈，你小子怎么关了三次门，门还是开的？

事实上，很多项目总监和我的这个朋友一样，最后都是自己关门的。当这些项目总监们干了下属们的活之后，下属如果连愧疚都没有，其实是一件十分可怕的事情。因为下属可能因此认为，自己就根本不需要干好，因为干不好有总监嘛。我想，很多总监为了顾及项目的效率，经常说服自己帮助下属“关门”，而最终促成了很多下属在下次“关门”的时候还是关不住，或许他们觉得那就是应该的。那么，到底应该怎么办呢？我觉得在培养下属的时候，对那些多次关不上的下属要分析其个人原因。在这个前提下，我给了这个朋友几条建议：

首先，关不上门不代表关门

的能力，更重要的是代表了工作的态度，他根本就对自己做事的结果不负责任，若是如此，则尽早辞退。

其次，改变激励方式，促成那些还有前途的下属迅速转变。对没有达成“关门”结果而累得够呛的员工要狠下心取消奖金，这样可以促使他们知道自己应该干出结果才有果子吃。

再次，改变自身的工作方式，对已经惯下毛病的个别下属的工作坚决不能代替。对不能干好本职基础工作的下属，应该坚决降职，以保证业务效率和团队公平。

最后，对因为技能原因难以达成工作结果的下属要增加培训机会，迅速协助其在工作中将技能提升，同时让他接受干任何事情都要将力量用到位和要有实质结果的观念。

写到这里，我有点后悔了。因为我和这位总监朋友一样，经常干下属应该自己就干好的事情。可是如果不“关门”，问题就出来了，如果下属连续多次都关不上“门”，难道“会议”就不开了吗？回答是会议开了也没有什么实质的结果，因为那将是明明白白地浪费时间。

成了这件事”就可以打到10分了，因为他把功劳有意地都归于下属，从而赢得了下属的尊敬和人心。

3、会为你的形象增光添彩。分享成果并不是一件赔本买卖，相反你会得到更多，如果在成果面前，管理者每次把“我”换成“我们”或“你们大家”，那么这位管理者就将塑造出光辉的自我。

由此可见，管理者有必要，也必须做到谦逊，平易近人，因为它本身就是一种力量。（佚名）

平易近人是一种力量

SMZ公司的总经理玛丽女士是一位非常有个性的女能人，她工作热情高，能力强，年轻漂亮，充满一种健康向上的力量，在事业上也是一位非常成功的企业家，纵观她的优点，最显著的是她总是那么谦虚，关心人，待人体贴，尤其是对下属更是如此，从不刻意的去表现自

我。这种谦逊，平易近人的优点弥补了她身上原有的一些缺点，这也是她成功的诀窍所在。这种优点是管理的妙方，谦逊待人本身就是一种力量，主要是因为这种高尚的品德：1、激励下属的士气。对于自己

管理的境界在于远见

过去常说，为将勇，为帅能。这个能字就是综合素质，要能够从全局考虑问题，从企业经营的角度看，光有好的市场策划是不够的，还要有好的管理方法和制度，目标谁都可以定，但关键因素是执行力，而能确保执行力有效持续高效的就是管理。

管理者要有一份大气

老子云：治大国，如烹小鲜。这个治，就是管理的意思，要想达到管理的最高境界并不是一件容易的事情。提出方法和执行力度是公司管理的两个方面，即要求公司上下在管理体系和制度的约束下做正确的事，把事

情做正确。做好管理并不难，可是作为一个管理者，没有一份大气是不行的。格局决定市场，气度影响人生。举一个例子，清末的胡雪岩，虽在潦倒之际，但仍有胆识借钱给别人，在创办第一个钱庄时，经过面试，找了一个刘姓的大伙计（相当于现在的执行总经理），不仅主动提出工资比同行高出20两银子，还提前支付一年的工资。这一份大度并不是每一个老板所能做到的，关键的是当时胡雪岩并不是有很多的银子。他这样做，只有一个目的，就是作为一个决策者的魄力，从一个成功的管理者这一标准衡量，胡雪岩是很有眼光的。



必须要有团队

请员工做事，首先就要有一个表态，许愿是解决不了问题的。从一个

远见是要有勇气的，勇气的背后是要有一个敏锐的头脑，作为扎根香港的华人首富，李嘉诚与内地保持良好的关系是他一以贯之的做法。早在1982年，中英前途谈判展开，香港爆发信心危机，李嘉诚抓紧这个时机发展大型住宅区。不仅表达了对香港的信心，还为长远带来了百亿计的庞大利润；而1997年的表态也是顺理成章。目前，他对内地的投资已经超过150亿美元，集团收入8%来自内地，今后这个数字还将提高到15%。有时候，管理是很复杂的事物，你需要从一堆看似杂乱无章的事物中看清前面的方向，远见应当遵循现实的基础，不合实际的泛泛而谈是不足以成事的，而作为一个优秀的管理者，需要把这远见落实到实处。（黄志军）

管理故事 | Guanli Gushi

小蜗牛的优势

□ 赵文家

小蜗牛问妈妈：为什么我们从生下来，就要背负这个又硬又重的壳呢？

妈妈：因为我们的身体没有骨骼的支撑，只能爬，又爬不快。所以要这个壳的保护！

小蜗牛：毛虫姊姊没有骨头，也爬不快，为什么她却不用背这个又硬又重的壳呢？

妈妈：因为毛虫姊姊能变成蝴蝶，天空会保护她啊。

小蜗牛：可是蚯蚓弟弟也没骨头爬不快，也不会变成蝴蝶，他为什么不用背这个又硬又重的壳呢？

妈妈：因为蚯蚓弟弟会钻土，大地会保护他啊。

小蜗牛哭了：我们好可怜，天空不保护，大地也不保护。

蜗牛妈妈安慰他：“所以我们要壳啊！我们不上天，也不下地，我们保护自己。”

启示：人力资本讲绩效发挥到最佳，这就要看到自己的长处，把握自己的长处，发挥自己的优势，壮大自己的优势。与其羡慕人家，不如做最好的自己！这个故事还告诉我们，管理最忌讳把资源投向自己不熟悉的领域，这样就会丧失自身的优势，从而失去竞争力。

