



管理之道

适度给属下压担子

柳明

王经理的秘书班子原有四人，由于公司采用了现代化办公设备，使原有的工作量大大减少。由于没有了工作压力，大家就都不思进取，得过且过了。

于是四个秘书把任务互相推诿，彼此间也明争暗斗，互不配合，这一来反而使不很多的工作被延误了很久。

在这种情况下，王经理当机立断，将其中三人调到人员相对缺乏的人事部。如此一来，剩下的一人每日忙于工作，把工作处理得井井有条，业务能力不断提高，其他人由于有了新的职务，工作热情大增，再也无心相互争斗了，于是整个公司的面貌大为改观。

可见，一个领导必须牢记，加大压力，促其忙碌最能出人才，当部下每个人都有事可做时，整个组织就会呈现出一片繁忙且生机勃勃的景象。每个人的精神面貌会大大增加，个人的业务能力也会有所提高，组织的风气会不断改善，其效率自会不断地提高！

利用压力逼出人才时也要注意到两点：一是要注意加量适度，遵从适量原则。二是要注意劳逸结合，要适时为部下提供度假和休息的机会。您的团队是否也出现像王经理的团队的问题，不如试着从施压开始。

真正的好主管会淡化“命令行为”，而转向“支持行为”。

停止命令，开始支持

梁婉玲

不管是新手主管，还是资深主管，都有带领部属的机会。要成为一名优秀的主管可不是一件容易的事。通常情况下，一个称职的主管既要会做事，更要会带人，把手上的人力、物力、财力、时间及资讯等资源，做最佳配置，透过团队的力量创造出高绩效。

然而，很多主管在带队伍的过程中，习惯于偏向“命令行为”，而忽略了“支持行为”。“命令行为”顶多只能提升部属做事的能力或速度，却无法提高部属对工作的投入和参与意愿，也无法保证员工的满意度。一个缺乏参与度和满意度的团队，绩效就难以持久。

真正的好主管会淡化“命令行为”，而转向“支持行为”。他们善于营造双向沟通的环境，向团队描绘愿景，倾听部属的心声，给予大家参与决策的空间，并发挥影响力，鼓励并推动部属主动解决问题，提供给部属更多支持，提高部属投入工作的程度。

好好检视下您的领导风格，是“命令行为”居多，还是“支持行为”居多？是时候平衡两者之间的关系了。停止命令，学习如何提升对部属的支持能力，才能打造出高绩效团队。

王新

一家公司的总经理，每隔一个月就要请自己手下的 22 名员工出去吃一次比萨饼。就餐时先用一个小时让员工们彼此随意发发牢骚，也可以就管理问题提出自己的看法。他们先发泄牢骚，可能是“你上次从我那借的东西还没还”，或者是“你一遇到点儿事就慌乱”等等。随后，再用一个小时发表积极的见解，并就新出现的问题提出改进的建议。举行这种“正式的宣泄集会”的费用很低，不过效果却很好。

能将一种消极的发泄变为积极的建设性建议，显示了这位经理的高人一筹。

企业楷模

思考问题的角度不同,管理的观念与模式也不同。魏玛电器公司的做法使自己始终处于不败的地位。

有限的奖励 无限的利润

杨涛

魏玛电器公司像其他企业一样有一整套规章制度，详细地规定了从总裁到员工应尽的职责和应享受的权利。但与其他公司不同的是，魏玛电器公司的规章少有惩罚条例，多的是奖励条款。

有的公司设定残品率为 5%，超过比率的，相关人员将受到不同程度的处罚。而魏玛公司却这样规定：出残率为 5%，降低一个百分点，奖励若干奖金，连续一个月不出残者，加倍奖励；连续三个月不出残品者，全厂通报奖励；连续半年不出残品者，组织旅游……

同样是一个规定出残率的问题，处理的方式不同，取得的效果自然不同。当别的公司屡罚不止，残品率仍是居高不下时，魏玛公司的残品率却不

用管理者操心，始终在百分之二、三之间徘徊，甚至会出现全企业某月残品率为零的现象。

思考问题的角度不同，管理的观念与模式也不同。魏玛电器公司的做法使自己始终处于不败的地位。

罚，在起到警示作用的同时，也破坏了员工与企业的关系；而奖，使员工将企业视作一个大家庭，所有人亲如一家。这种规定巧妙地调动了员工生产的积极性，使他们能以轻松、愉快的心情去工作。

魏玛电器公司不是不罚，而是将罚转换成不奖，当公司重奖那些有贡献的员工时，没受到奖励的员工便会产生受到处罚的感觉，为了拿到奖励，他会在接下去的日子里奋起直追。

变罚为奖，魏玛电器公司就这样以有限的奖励，换取了无限的利润。

经营方法

瓜子袋里多放一个小纸袋以后

付亚双

安德里奥是土耳其著名的葵瓜子生产商。

上个世纪 90 年代末，安德里奥公司所生产的葵瓜子滞销。

一天，安德里奥去一位朋友家做客。朋友给他倒了水，又拿出一袋果脯给他吃。安德里奥漫不经心地吃了一个，然后把核吐到了手里。因为朋友家实在太干净了，安德里奥就起身想把核扔到垃圾桶里。朋友见状赶忙把垃圾筒拿过来说：“这果脯袋里要是有个装核的小袋就好了。”听见朋友的话，安德里奥顿时为之一振。他握着朋友的手说：“太感谢你了，你是我的救命恩人啊！”朋友被他弄糊涂了，他没解释，辞别朋友直奔公司去了。



钟云省

一位老汉挑着他刚刚摘下的丝瓜到街上去卖。他的丝瓜大小，老嫩不一。大的大到天上，小的小到地上。本来街上的丝瓜行情是每斤两元左右。老汉为了将自己的丝瓜全部卖掉，只要一块八一斤。但他不让人选，无论老嫩大小，要搭配来卖。

大家见他不让选择，看他的丝瓜大小差距又太大，问了问价，都摇头走了。所以老汉卖了一个早上，眼看早市都快结束了，还没有卖出去几斤。老汉着急，心想丝瓜不像其他东西，今天不卖掉，就只有挑回家去自己消化了。于是他就降价：每斤一块五！

“一块二吧！一块二我全要了。”这时



当人们再次吃到安德里奥公司重新设计生产的葵瓜子时，被他们的细心与创意感动了。原来，在葵瓜子包装袋里面多放了一个精致的小纸袋——用来装葵瓜子壳。

一个小举措给人们带来了极大的方便。不到一年时间，安德里奥的公司就重新红火起来。

选择的价值

候，一个菜贩子走了过来。

“一块二就一块二！”老汉想：只要能卖出去就行。老汉称了称，一共 16 斤。菜贩子多给了老汉几毛钱，一共给了 20 块钱。老汉好像占了大便宜似的，欢天喜地地走了。

菜贩子可不像老汉的卖法，大小放在一起。他将丝瓜分开，大的挑做一堆，每斤卖二块五。小的和太老的选做一堆，每斤卖一块八。买菜的人们，看到他摊位上的两堆丝瓜，想：“也不过差几角钱一斤，我何不买大的？”不一会儿大的那堆丝瓜就卖完了，一共 8 斤，共卖了 20 元。

这时候，菜市场上所剩的基本上都是些“老弱病残”的丝瓜。因为菜贩子的丝瓜比别人要便宜，所以小的那堆丝瓜也卖得差不多了，共卖了 13 块钱。只有 3 个实在卖不掉，也不足一斤，菜贩子就拿回家自己吃。

纵观整个过程，菜贩子仅仅是改变了一下买卖的方式，10 多块钱虽然是小数目，但相当于他整个交易将近一半的价值了。无论干什么，有时候我们就应该提供让人选择的余地。

一本空白菜谱

老王在每张餐桌上都准备了一本空白菜谱，凡是前来用餐的客人

何小军

老王在工业园区开了一家小餐馆，刚开始生意还不错，可是过了一段时间，生意就变得冷清了。

老王问店员：“为什么这段时间客人少了呢？”店员说：“这里的客人都好尝鲜，我们刚开张时，大家都为了吃个新鲜，所以来的就多一点，现在大家都吃惯了这个口味，来的自然就少了。”老王说：“要是我们天天换口味，是不是就能留住

客人？”店员回答说：“至少不会这么冷清。”

第二天，老王在店门口贴出一张海报，上面写着：本店欢迎客人推荐特色菜品，凡推荐者可以获得 10 元奖励。

于是，老王在每张餐桌上都准备了一本空白菜谱，凡是前来用餐的客人

海报一经贴出，当即引起了大家的兴趣，他们纷纷向老王推荐自己家乡的菜品。一时间来客大增，创下了该餐厅开业以来的最高纪录，老王收获了 300 多个特色菜。他每天把当天推出的特色菜及推荐者的名字写在海报上，第二天，还把前一天客人对新菜品的评价写在海报上。

这样，回头客越来越多，但是无论多火，餐桌上始终摆着一本空白菜谱。



不能不在乎

谷徽黄

乔治·伊士曼是柯达公司的创始人，他拥有的财产不计其数，他一生捐出去的款项在一亿美元以上。有人称赞他是“淳朴而坚硬的宝石，穷苦没有污损他，富贵也没有侵蚀他。”

既然他能够把那么多钱都毫不吝惜地捐献出去，人们想他对金钱一定非常淡然，然而事实却并非如此。老年时，他离开公司购买了一个小型农场，所有人都以为那不过是供他消遣罢了，没想到他对农场的经营非常认真，如乳牛挤了多少奶、制成多少品脱油、那几百只鸡每只生了多少蛋、青菜收回多少等，所有往来进出的账目，他都记得一丝不苟，俨然一个以此度日的农夫。

有一天，一位相交多年的老朋友到农场去拜访他，见他正在专心地查阅账目，就笑着对他说：“乔治，你没钱都赚得不爱赚了，何必在这些小事情上费精神？”

伊士曼却笑着说，“我可不能不在乎，做生意的人，不能放弃任何赚钱的机会。



◎乔治·伊士曼

而且生意不论大小，都要认真，做亏了本，就是一个永远无法去掉的污点。”

这一句话，道出了伊士曼成功的秘诀：无论做什么事都不能无所谓，不在乎，都要有一种认真执著的精神。正如他在临终前告诫后人的：“一棵小树之所以能长成大树，就是因为它有一种坚韧不拔默默向上的精神；人也是一样，只要你时时刻刻都想着扩展你的事业，不受任何外来因素的影响，终有一天，你会成功的。”

遗憾才是更大的诱惑

留白的经营之道：多一份退想才是长久之计。

谢素军

在英国留学时，我顺便帮舅舅照看饭庄生意。

饭庄坐落在内伊湖畔，招牌菜也是内伊湖鱼。内伊湖水清鱼嫩，完全没有饲养鱼的臃态和腥味，所以备受欢迎。可惜，饭庄供给能力不足，每天都有相当一部分客人点不到招牌菜。

对此，我很想帮个忙。



把荣誉印在员工的名片上

陈海波

某公司常常会花样翻新地作出一些出人意料的决定，以调动员工的积极性和增加公司的凝聚力。比如，有一个员工的业务名片上有一面蓝颜色镶金边的盾牌，这是他 25 工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字：“XX 公司，25 年忠实的服务。”这就巧妙地告诉他，公司感谢他 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片，可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

用这种荣誉来奖励优秀员工，有时

比物质奖励的作用更大，因为荣誉在员工的心目中，激起的感情波澜是巨大无比的。

所以，有效的奖励方法，有时是不需花一毛钱的。有的时候，利用适当的时机，由适当的人表达出诚挚的谢意，对员工来说，比加薪、正式奖励，挂满一墙壁的奖状、奖牌更具意义。

管理专家葛拉汉博士对于“奖励员工”这个专题所做的调查曾遍及全球各地，他发现，员工的最爱，是来自直属上司的亲身而立即的奖励，根据他的统计，63%的受访者认为，上司即使是在员工的背上赞美的拍一拍，也是一种很有意义的奖励。