



DUYUE GUANLIZHE

培育卓越管理者的大课堂
铸就现代领导力的教科书

DE 365 TANG BIXIUKU

卓越管理者

的365堂必修课

陈荣赋◎编著

不可不知的
成功管理箴言



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

培育卓越管理者的大课堂 铸就现代领导力的教科书

卓越管理者

的 365 堂必修课

不可不知的成功管理箴言

陈荣赋◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

卓越管理者的 365 堂必修课 / 陈荣赋 编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2012.3
ISBN 978-7-5609-7631-0

I. 卓… II. 陈… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 270748 号

卓越管理者的 365 堂必修课

陈荣赋 编著

责任编辑: 刘永兵

封面设计: 任燕飞

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)87556096 (010)84533149

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 20.5

字 数: 280 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元



华中科技大学出版社

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

管理者是企业的灵魂，承担着企业一系列重大事务的决策、执行、实施和完善的责任，管理者的自身素质和管理水准，直接决定着企业的生存和发展。

由于其独特的角色定位，管理者既负责企业的业务规划和效率经营，又负责员工的管理和人事的协调。管理者是员工的标杆，员工向管理者看齐，管理者的一言一行都会对员工起到示范作用。管理者要做好管理，首先是要管好自己。

管理者的卓越不只是体现为管理技能和工作绩效的突出，首先应体现为个人素质方面的优秀。管理者只有具有强大的凝聚力和影响力，才能得到员工的信任，才能调动员工的积极性。成为卓越管理者的首要条件是管理者要树立自己“行得正，坐得端”的好形象，建立自己的好名声，有好名声才有凝聚力，才能做到众望所归，才能给员工做榜样，才能有权威。所谓“上梁不正下梁歪”，如果作为行为标杆的管理者总是一味地强调下属服从自己的管理，听从自己的指挥，而不注重自身素质和形象的提升，是不可能通过自身的影响力来带领团队齐心协力达成目标的。得不到下属信任和支持的管理者，无疑是一个失败的管理者。

管理能否卓有成效，首先在于管理者能否对管理有正确的清醒认识。管理实践中出现的一些困难，并不能完全归因于环境的恶劣和下属的阻碍，也与管理者自身观念上的误区有关。

有的管理者简单地认为只要自己付出努力就会有收获，管理工作不论大小，事事抓在手中，处处过问，认为这样就能解决管理中的一切问题，管理就会产生成效，其实这是走进了管理的一个误区。三国时期著名的政治家诸葛亮，就是一个失败的管理者。诸葛亮在接受了刘备的托孤重任之后，在管理蜀汉时事事亲力亲为，从不放松。甚至连有人触犯了军法，要执行打板子的惩罚，他也要亲自进行监督。虽然诸葛亮有能力做到这一切，但实际的效果并不理想。

卓有成效的管理是每一位管理者所追求的目标和向往的境界。日新月异的形势和日趋激烈的竞争，对所有从事管理工作的管理者提出了更高的要求 and 挑





战，使得管理工作变得难以掌控。许多管理者常常感到管理工作无从下手，付出了许多心血然而收效甚微。那么，管理工作究竟有没有规律可循？如何才能卓有成效？怎样才能基业常青？

管理无难事，管理的艺术和技能是可以通过后天的学习获得提高的。本书就是为当代每一位管理者量身打造的成功管理教程，从管理者内在的素质到外在的形象，从用人、授权到激励、协调，从决策、战略到危机、创新等，由浅入深地讲述了管理者从平凡到优秀、从优秀到卓越的365堂必修课。书中总结了中外著名企业经典的管理案例，提炼出世界一流管理者的管理箴言，将各类管理理念精华寓于实例中通俗易懂地展现出来。

本书提供了管理过程中可能遇到的各种难题的解决方案，可以让你与更多的成功者对话，得到成功者睿智的指点；使你的管理生涯更富有活力，极大地提升你作为管理者的人格魅力，迅速增强你的管理能力，从而在最短的时间内成为一名卓越的管理者！

目 录

第一章 管理者的战略远见

——战略规划是管理者的常识课

第 1 堂	培养你的远见卓识	2
第 2 堂	锻炼你的战略规划能力	2
第 3 堂	战略规划的立足点是今天	3
第 4 堂	战略决策要着眼潜在和未来的利益	4
第 5 堂	战略性决策重在改变形势	4
第 6 堂	成功的战略要有超前的忧患意识	5
第 7 堂	战略要促进资源转化为成果	6
第 8 堂	决定战略之前要反复思考	7
第 9 堂	优化战略方案, 选出最优战略	7
第 10 堂	让你的团队参与战略规划	8
第 11 堂	让团队真心支持你的战略改革	9
第 12 堂	决策是管理过程的核心	10
第 13 堂	要有敏锐的决策洞察力	10
第 14 堂	决策者要具备知识经济时代的综合素质	11

第 15 堂	战术性决策重在解决问题	12
第 16 堂	成功的决策是这样作出来的	13
第 17 堂	需要为决策找到方向	13
第 18 堂	决策目标要明确清晰	14
第 19 堂	要理性地思考问题	15
第 20 堂	提高决策的正确性	16
第 21 堂	审时度势作决策	16
第 22 堂	决策不要墨守成规	17
第 23 堂	决策要避免误导	18
第 24 堂	轻率决策碰破脑壳	18
第 25 堂	避免轻率盲目决策	19
第 26 堂	决策切忌独断专行	20
第 27 堂	合理的决策未必是最好的决策	21
第 28 堂	有效决策的第一步: 异议的存在	21
第 29 堂	为什么优秀的医生不轻言开刀	22
第 30 堂	决策不仅需要判断力, 更需要勇气	23
第 31 堂	进行决策要果断迅速	23
第 32 堂	敢于决断是决策者的风范	24
第 33 堂	不要为昨日的决策而忙碌	25





- 第34堂 勇于坚持自己的判断 ... 26
- 第35堂 不要用过时的前提条件做决策依据 27
- 第36堂 巧用决策智囊团 28
- 第37堂 群体决策能够产生更好的决策 29
- 第38堂 让下属了解你的战略 ... 29
- 第39堂 决策时要多听听下属怎么说 30
- 第40堂 引导员工积极参与决策 31
- 第41堂 正确地执行决策 32
- 第42堂 别让决策成为空谈 32

第二章 管理者的道德力量

——卓越的管理源自卓越的人格魅力

- 第43堂 人格的力量是最可靠的事业资本 36
- 第44堂 崇高的人才能成就伟业 36
- 第45堂 管理者要注重自身的道德修养 37
- 第47堂 用你的美德融化隔阂 ... 38
- 第48堂 让道德修养日有所进 ... 38
- 第49堂 注意陶冶道德情操 39
- 第50堂 管理者道德修炼的“四自”箴言 39
- 第51堂 培养独特的人格魅力 40
- 第52堂 任何时候都要自尊自爱 41
- 第53堂 管理者要处理好义与利的关系 41
- 第54堂 管理者要公正廉洁 42
- 第55堂 努力做一个正直的人 ... 43
- 第56堂 诚实守信是管理者必备的品质 44
- 第57堂 管理者的生命是信守诺言 44

- 第58堂 言必信，行必果 45
- 第59堂 诚实守信也需要坚持 ... 46
- 第60堂 不要许诺自己办不到的事 46
- 第61堂 用晕轮效应驱散你的信任危机 47
- 第62堂 谨言慎行，谦虚谨慎 ... 48
- 第63堂 低调做人，沉稳做事 ... 49

第三章 管理者的形象魅力

——领袖气质有着无与伦比的影响力

- 第64堂 形象是管理者的一面旗帜 52
- 第65堂 随时随地注意自己的仪表 53
- 第66堂 培养良好的精神气质 ... 53
- 第67堂 现代管理者应具备的优秀特质 54
- 第68堂 培养你的管理气质 55
- 第69堂 自信和坚强是管理者必备的素质 56
- 第70堂 培养良好的自控能力 ... 57
- 第71堂 勇敢地面对恐惧 57
- 第72堂 头脑冷静，学会制怒 ... 58
- 第73堂 不以物喜，得意而不忘形 59
- 第74堂 不以己悲，怒而不形于色 60
- 第75堂 掌控和处理负面情绪 ... 60
- 第76堂 宽容是成大事的特质 ... 61
- 第77堂 管理者要有容人的雅量 62
- 第78堂 培养宽广博大的胸怀 ... 63
- 第79堂 忍耐是管理者的一种能力 63
- 第80堂 风度翩翩地处理事情 ... 64
- 第81堂 管理者的形象不应千人一面 65





第 82 堂	学会红脸黑脸集于一身	66
第 83 堂	真正的管理者不拒绝认错	67
第 84 堂	坦率地承认自己的错误	67
第 85 堂	承认错误比为自己争辩更重要	68
第 86 堂	设计良好的管理者形象	69
第 87 堂	商务会谈时的礼仪	70
第 88 堂	演讲时的形象要点	71
第 89 堂	提升你的影响力	71

第四章 管理者的讲话技能

——管理的奇迹一半是由口才创造的

第 90 堂	口才决定管理工作的成效	74
第 91 堂	用口才来展现你的魅力	74
第 92 堂	用口才树立你的管理威信	75
第 93 堂	以说服力塑造影响力	76
第 94 堂	说话要以事实为依据	77
第 95 堂	说话要掌握分寸	78
第 96 堂	说话之前，要认真倾听	78
第 97 堂	说话之前要深思熟虑	79
第 98 堂	说话之前，要善于观察	80
第 99 堂	说话之前，先了解对方心理	80
第 100 堂	让下属对你信服的方法	81
第 101 堂	采取下属能够接受的方式说话	82
第 102 堂	沟通是在“我们”之间进行	83
第 103 堂	循循善诱，让下属说出心里话	84
第 104 堂	精彩开场，引人入胜	85
第 105 堂	因境制宜，调动情绪	85
第 106 堂	控制节奏，紧扣主题	86
第 107 堂	抓住要点，长话短说	87
第 108 堂	巧妙暗示，化解僵局	88
第 109 堂	积极引导，打破冷场	88
第 110 堂	善始善终，有头有尾	89
第 111 堂	把握主持会议的准则	90
第 112 堂	谈话切忌空泛说教	91
第 113 堂	说话切忌喋喋不休、自说自话	92
第 114 堂	说话切忌不拘小节	92
第 115 堂	说话切忌揭“老底儿”	93

第五章 管理者的用人艺术

——让天下最优秀的人才为己所用

第 116 堂	人才是企业最宝贵的资源	96
第 117 堂	以人为本，人才就是生产力	96
第 118 堂	要有求贤若渴的态度	97
第 119 堂	用优秀的企业文化吸引优秀人才	98
第 120 堂	寻找企业最需要的人才	99
第 121 堂	做一个善于找到“神仙手”的管理者	100





- 第122堂 不拘一格选人才 100
- 第123堂 择才不要求全责备 ... 101
- 第124堂 举才不避亲仇 102
- 第125堂 避免任人唯亲 103
- 第126堂 用人破除论资排辈 ... 103
- 第127堂 在实践中观察鉴别人才
..... 104
- 第128堂 善于从复杂情况中辨别真
伪 105
- 第129堂 提拔具有真才实学的人
..... 105
- 第130堂 对下属进行合理的分工
..... 106
- 第131堂 全面了解下属的个性
..... 107
- 第132堂 根据下属的性情分配工作
..... 108
- 第133堂 任用人才要扬长避短
..... 108
- 第134堂 要给人才自我管理的余地
..... 109
- 第135堂 消除“茅坑症候群”现象
..... 110
- 第136堂 让员工感到“我”重要
..... 110
- 第137堂 从员工中提拔高级管理人
员 111

第六章 管理者的权杖执掌

——最大限度地发挥权力的效用

- 第138堂 树立正确的权力观 ... 114
- 第139堂 利用自己的影响力建立威
信 114
- 第140堂 与下属相互信任是关键
..... 115
- 第141堂 巩固你的权力 116
- 第142堂 分配你的权力 116
- 第143堂 管理你的权力 117

- 第144堂 不要将权力等同于权威
..... 118
- 第145堂 防止过度用权 119
- 第146堂 不能大权独揽 119
- 第147堂 懂得授权才能卓越管理
..... 120
- 第148堂 授权是调动下属积极性的
需要 121
- 第149堂 大胆授权，让下属放手去
做 121
- 第150堂 授权要讲究正确的方法
..... 122
- 第151堂 权力要授给谁，要授多少
权 123
- 第152堂 熟悉并选择最佳的授权形
式 124
- 第153堂 避免授权的失误 125
- 第154堂 做好授权后的控制 ... 125
- 第155堂 管理者要做管理者的事
..... 126
- 第156堂 越级越权是失败的管理
..... 127
- 第157堂 防止下属越权办事 ... 128
- 第158堂 走动式管理的关键是授权
..... 128
- 第159堂 处理事务要公私分明
..... 129
- 第160堂 记住点滴才能成大事
..... 129
- 第161堂 避免安插“心腹”的做法
..... 130
- 第162堂 不要亲此疏彼 131

第七章 管理者的激励学问

——激励人心不用钱

- 第163堂 首先要管理好自己 ... 134
- 第164堂 管理者是组织执行力之源
..... 134





第 165 堂	让激励真正发挥作用	135
第 166 堂	要领导，而不仅仅是管理	137
第 167 堂	从制度管理向自主管理转化	137
第 168 堂	建立合理的奖励机制	138
第 169 堂	目标激励是最大的激励	139
第 170 堂	以执著的信念感动下属	140
第 171 堂	精神激励能产生意想不到的效果	140
第 172 堂	有效地激励下属	141
第 173 堂	靠竞争机制说话	142
第 174 堂	令出必行，慈不掌兵	143
第 175 堂	掌握赏勤罚懒的基本原则	143
第 176 堂	实施惩罚要公正廉明	144
第 177 堂	惩罚也要讲艺术	145
第 178 堂	赞赏可以有效地调动下属情绪	146
第 179 堂	学会奖励和称赞下属	147
第 180 堂	赞美的价值在于真诚	147
第 181 堂	管理者表扬下属要注意原则	148
第 182 堂	管理者批评下属的方法	149
第 183 堂	批评永远要对事不对人	150
第 184 堂	让下属有归属感	151
第 185 堂	让下属享受成就感	151
第 186 堂	从细节上关怀下属	152

第 187 堂	充分尊重员工的意见	153
第 188 堂	与员工同甘共苦	154
第 189 堂	用自己的好心情去感染员工	154
第 190 堂	柔性管理，感情投资	155
第 191 堂	感情投资要有技巧	156
第 192 堂	要允许下属犯错误	157
第 193 堂	培养团队敬业精神	157
第 194 堂	创建一支高效团队	158
第 195 堂	提高团队凝聚力的七大手法	159

第八章 管理者的协调能力

——化解人事纷争，疏通组织管道

第 196 堂	学会布置各项工作	162
第 197 堂	不要越级布置工作	163
第 198 堂	学会对各项工作进行检查	163
第 199 堂	抓好各项工作的落实	164
第 200 堂	掌握现场办公的艺术	165
第 201 堂	学会听取工作汇报	167
第 202 堂	学会总结工作经验	168
第 203 堂	管理者怎样作指示	169
第 204 堂	避免管理机构的内耗	170
第 205 堂	人在其位，各谋其政	171
第 206 堂	提高管理机构的效率	172
第 207 堂	培养管理机构的整体素质	173
第 208 堂	巧妙平衡组织内的工作	174
第 209 堂	寻求制度与个人感情的平衡	174



- 第210堂 采用灵活的弹性管理策略 175
- 第211堂 “冷处理”与“热处理”兼备 176
- 第212堂 注意全局与局部的关系 177
- 第213堂 大事讲原则，小事讲风格 177
- 第214堂 不要畏惧下属的顶撞 178
- 第215堂 不要排斥与下属的合作 179
- 第216堂 管理者应该主动征询员工的意见 180
- 第217堂 达成共识，才能共同前进 181
- 第218堂 协调自己与下属关系的法则 181
- 第219堂 学会对下属进行管理 183
- 第220堂 谨慎处理下属的抱怨 183
- 第221堂 阐明观点，敢于直面冲突和矛盾 184
- 第222堂 试图说服——化解矛盾的良好途径 185
- 第223堂 彼此谦让，让团队形成“人和”气氛 186
- 第224堂 迂回前进，让矛盾在冲突中缓和 187
- 第225堂 合理竞争，激发员工的积极性和创造性 188
- 第226堂 双向沟通，协调好各部门的工作 188
- 第227堂 认识清楚了，事情才能处理好 189
- 第228堂 抓住问题关键，才能举一反三 190

- 第229堂 正确地使用“疏”与“堵”的方法 191
- 第230堂 不战而屈人之兵，善莫大焉 192
- 第231堂 解决矛盾要采用正确的方法 192
- 第232堂 面对“刺头”，首先要了解 193
- 第233堂 不要鼓励告密的风气 194
- 第234堂 主动出击，消灭流言飞语 195

第九章 管理者的绩效考核

——把考核落实下去，让效率提升上来

- 第235堂 绩效的定义及影响绩效的因素 198
- 第236堂 绩效管理管什么 198
- 第237堂 绩效管理带给企业什么价值 199
- 第238堂 绩效管理的五大性质 200
- 第239堂 绩效管理的基本流程 201
- 第240堂 绩效管理≠绩效考核 202
- 第241堂 绩效管理=引导+激励 203
- 第242堂 绩效管理要恩威并重 204
- 第243堂 绩效计划要落实哪些工作内容 204
- 第244堂 制订绩效计划的七个原则 205
- 第245堂 如何设计绩效指标 206
- 第246堂 好的绩效评估的标准是什么 207
- 第247堂 绩效考核的内涵和分类 208





第 248 堂	没有考核就没有管理	209
第 249 堂	绩效考核要遵守哪些原则	209
第 250 堂	绩效考核要把握的五个要点	210
第 251 堂	绩效考核六步走	211
第 252 堂	绩效考核八大常用方法	212
第 253 堂	风格独特的三百六十度绩效考核	213
第 254 堂	走出绩效考核的常见误区	214
第 255 堂	不要设定过高的绩效目标	215
第 256 堂	不要过分强调考核目标的明确性	216
第 257 堂	不仅要考核结果,也要考核行为	217
第 258 堂	绩效考核不仅仅是打分	218
第 259 堂	绩效考核对症下药	219
第 260 堂	好的绩效是沟通出来的	220
第 261 堂	绩效沟通的方式	221
第 262 堂	有效的绩效沟通具有什么特点	222
第 263 堂	绩效需要经常反馈	223
第 264 堂	绩效需要不断改进	224
第 265 堂	绩效改进的流程与策略	225
第 266 堂	明察员工绩效低下的原因,切实改进绩效	226
第 267 堂	引导员工为团队绩效共同奋斗	227
第 268 堂	实现个人绩效与团队绩效的平衡	228

第 269 堂	别让绩效考核流于形式	229
---------	------------	-----

第十章 管理者的应变能力

——掌控不可预知的未来

第 270 堂	管理者要有强烈的社会责任感	232
第 271 堂	社会责任是企业生存和发展的根基	232
第 272 堂	伟大的企业必然有正确的价值观	233
第 273 堂	通过承担社会责任提升企业影响力	234
第 274 堂	负面影响越大,企业“死”得越快	235
第 275 堂	管理者要重视危机管理	236
第 276 堂	管理者应该未雨绸缪,避免危机	237
第 277 堂	管理者要做暴风雨中的舵手	238
第 278 堂	最好的办法是预防	238
第 279 堂	危机发生后怎么办	239
第 280 堂	危机处理要坚守原则	240
第 281 堂	防止恶化,抓住时机	241
第 282 堂	不惧危机,险中获胜	242
第 283 堂	巧妙化解突发事件	243
第 284 堂	先发制人的危机处理艺术	243
第 285 堂	以退为进的危机处理艺术	245
第 286 堂	亡羊补牢的危机处理艺术	246
第 287 堂	破釜沉舟的危机处理艺术	246





- 第288堂 创新是企业永恒的核心能力 247
- 第289堂 要么选择变革，要么选择死亡 248
- 第290堂 管理者要懂得运用权变谋略 249
- 第291堂 变局无法管理，只能走在变局之前 250
- 第292堂 利用并顺应趋势赢得未来 250
- 第293堂 创新是一种思维和态度 251
- 第294堂 把创新和创业精神当做常态 252
- 第295堂 目标有多远，创新才能走多远 253
- 第296堂 创新的焦点必须是市场需求 254
- 第297堂 创新的考验就在于能否创造价值 255
- 第298堂 别把精力浪费在毫无成效的创意上 255
- 第299堂 挑剔的背后是创新机会 256
- 第300堂 创新常常是妙手偶得 257
- 第301堂 创业家最爱颠覆陈规 257
- 第302堂 灵光一现的创业者只能是昙花一现 258
- 第303堂 创新是表现创业精神的特殊工具 259
- 第304堂 适当冒险是捕捉机会的必然选择 260
- 第305堂 意外成功蕴含着巨大的创新机会 261
- 第306堂 在意外失败中寻找创新机会 262
- 第307堂 不怕失败敢作敢为才是真丈夫 262
- 第308堂 不一致是创新机会的先兆 263
- 第309堂 小创新不断成功，大创新才会成功 264
- 第310堂 技术领先就是最大的优势 265
- 第311堂 从缝隙中寻找生存之地 266
- 第312堂 别被短板遮住了眼睛 266
- 第313堂 成为多个领域内的领先者 267
- 第314堂 要超过对手必须拿出自己的绝活 268
- 第315堂 通过顾客来了解企业的优势 269
- 第316堂 成功创业者最善于研究顾客 270
- 第317堂 成功建立在对机会的高效利用上 271
- 第318堂 对手的成与败都是你的机会 272
- 第319堂 向对手挑战不能不自量力 272
- 第320堂 潜力就是赢得市场的动力 273
- 第321堂 不断地提升创新能力 274
- 第322堂 善用创新创造未来 ... 275
- ## 第十一章 管理者的自我突破
- 做一名卓有成效的高效能人士
- 第323堂 追求卓越是自我提升的首要课题 278
- 第324堂 要想卓越，就要承担重要的工作 278



- 第 325 堂 用清晰的职业目标驱动自己成长 279
- 第 326 堂 树立高远的理想信念 280
- 第 327 堂 专注于梦想更利于发挥潜能 281
- 第 328 堂 以行动来突破迷茫实现梦想 282
- 第 329 堂 以坚强的意志去实现理想 283
- 第 330 堂 成就建立在对工作的热情上 283
- 第 331 堂 保持一种强者的工作心态 284
- 第 332 堂 将挑战视为工作的常态 285
- 第 333 堂 经常刷新对工作的认识 285
- 第 334 堂 管理者的知识结构要既精深又博大 286
- 第 335 堂 让自己的知识变成组织成长的机会 287
- 第 336 堂 最好的管理者是最好的学习者 288
- 第 337 堂 卓有成效的管理者强调的是个人责任 289
- 第 338 堂 重视贡献，而不是重视职位 290
- 第 339 堂 对贡献越重视越容易提升绩效 290
- 第 340 堂 重视贡献，突破自我限制 291
- 第 341 堂 有效的沟通合作需要自己先作贡献 292
- 第 342 堂 卓越都是从苛求细节开始的 293
- 第 343 堂 创造别人意想不到的成功 294
- 第 344 堂 要认识到自己的长处是什么 295
- 第 345 堂 要扬长补短，而不是取长补短 295
- 第 346 堂 要做自己最擅长的事情 296
- 第 347 堂 时间管理是一项基本技能 296
- 第 348 堂 掌握时间运筹的几种方法 297
- 第 349 堂 没有人会因为浪费时间而卓越 298
- 第 350 堂 要善于利用 80/20 法则 299
- 第 351 堂 节约自己的时间，也要节约别人的时间 300
- 第 352 堂 毫无成效就是在浪费时间 300
- 第 353 堂 在行动前作好计划安排 301
- 第 354 堂 制作日程表有利于提高工作效率 302
- 第 355 堂 拒绝对工作毫无贡献的活动 303
- 第 356 堂 不值得做的事，就不值得做好 303
- 第 357 堂 确定哪些是重要的，哪些是次要的 304
- 第 358 堂 适时放弃没有价值的事情 305
- 第 359 堂 立刻删除毫无成果的工作 306
- 第 360 堂 卓有成效的秘诀在于一次只做一件事 307
- 第 361 堂 管理者怎样克服忙乱现象 307
- 第 362 堂 怎样抓好中心工作 ... 309
- 第 363 堂 从工作中发现快乐 ... 309
- 第 364 堂 学会工作与生活平衡的艺术 310
- 第 365 堂 兼顾事业和家庭 311

第一章

管理者的战略远见

——战略规划是管理者的常识课



第1堂 培养你的远见卓识

管理箴言

没有远见的管理者，从本质上讲不是管理者。你不比别人看得远，你不具有远见卓识，你就缺乏管理他人的资本。所以说，战略远见是管理者必备的本质特征。

管理者与执行者之间本来没有天然的分界，两者之间相互联系，但是如果一定要区分，其区别就在战略远见上——管理者是高瞻远瞩的战略规划者，而执行者则是脚踏实地的实干家。

我们所生活的社会信息瞬息万变，科学、经济和文化飞速发展。在这样一个大变革的时代中，管理者理解现实以及预测决策对未来可能产生的影响时，远见卓识具有巨大的作用。

1990年夏秋之际，美军空降旅在撒哈拉沙漠投下第一个降落伞。这时的人们并没有把海湾战争同中国的修船业联系起来，而上海外轮修理厂的吴国志却率先提出了“海湾离我们不远”的命题。上海外轮修理厂从来不修伊拉克和科威特的

船，但是他们修香港地区的船。海湾战争会影响石油的生产，石油产量严重减少也必将影响香港的油运业，香港的油运业受到损失，港船在内地的修理业务就会急剧下降，上海外轮修理厂就会受到影响。据此，吴国志马上作出决策，改变经营格局，去开辟新的市场。这就是吴国志的战略眼光，他把本企业的经营置于国际大舞台上来考虑，以世界政治、经济形势的变化发展作为本企业决策的依据。果然，战争开始后不久，周围同行的生意日渐凋敝，而上海外轮修理厂的日子却过得红红火火。

格林利夫在《管理即服务》的文章中写道：如果一位管理者不能预见未来或者不愿预见未来，那么他将被视为伦理丧失。可见，远见卓识对于一位成功管理者的重要意义。管理者要提高战略远见，首先要掌握系统论，把握事物发展的规律，同时，还要培养自身的洞察力和创造力。用普遍联系的观点观察世界，就可以发现，客观物质世界是一个普遍联系的大系统。

第2堂 锻炼你的战略规划能力

管理箴言

管理者除了要培养规划与统整能力外，更要具备高度的行动力。

管理者的规划能力，并非针对短期的战略规划而言，而是着眼于长远



规划的制定。换言之，卓越的管理者必须深谋远虑，不能目光如豆，只看眼前而看不到未来。还要适时地让员工了解公司的远景，使他们明确前进的方向。特别是进行决策规划时，更要能妥善运用统整能力，有效地利用下属的智慧与既有的资源，避免人力的浪费。

一般来说，好的管理者在作出事关团队利益的重大决策后，都会尽快知会各部门。因为，当需要总动员时，成功的管理者会凝聚全体成员的力量，而非坐看组织成为一盘散沙。尤其在面对庞杂纷繁的资源时，好的管理者能发挥高度的统整能力，把每一个人安排在适当的工作岗位上，借以发挥最大的团队力量。

当然，进行战略规划也好，制订提高工作效率的具体方法也好，最重要的仍是高层管理者必须具有责任感。

约翰·米勒在《QBQ！问题背后的问题》一书中提到：有一次，他到加油站附设的便利商店买咖啡，可是咖啡壶是空的，于是他跑去和柜台的小姐说：“对不起，咖啡壶空了。”柜台小姐一听，只是站在原地，用手指着不远处的同事说：“咖啡归她的部门管。”米勒对她的回答感到惊讶，他心想：“部门？在这个和我家客厅同样大小的小商店内，还分什么部门？”

事实上，许多企业都存在这种状况，一旦工作出了问题，各部门常会相互推诿，没有人肯承担责任。所以，敢担当、肯负责永远是一种可贵的品质。每个人都要以“该如何”来发问，而不是用“为什么”、“什么时候”、“是谁”来提出问题。最重要的是，要把焦点放在具体的行动上，而不是找理由解释无法行动的原因。

第3章 战略规划的立足点是今天

管理箴言

战略规划之所以重要，是因为我们对未来不能准确地预测。

决策者所面临的问题不是他的团队明天应该做什么，而是“我们今天必须为明天作哪些准备”。

得州仪器就是一家成功运用战略规划主导企业未来发展的典型代表。20世纪80年代前期，得州仪器一直是全球第一大半导体公司，经营涉及笔记本电脑、企业软件、打印、国防工业、数字信号处理器等多项业务。各个业务板块发展得都不错，但都不是业内最好的。

除了数字信号处理器业务在全球排名第一，其他各项业务在全球市场上排名皆在十名左右。是维持现状，还是围绕核心业务发展，这是个战略问题。

为了准确地定位企业未来的发展方向，得州仪器的高层多次召开会议，经过慎重选择，他们决定将笔记本电脑、国防工业等业务卖掉，将全部精力与资金投在数字信号处理器和模拟领域。他们认为，未来市场竞争将会更加激烈，只有全力竞争才能成功。所以，他们选择了最具有发展前景的数字信号和模拟领域。这一战略抉择是成功的。现在在全球半导体公