

这样 管理 最有效

(升级版)

管理好，公司兴；管理乱，公司衰
向管理要效益。管理功夫深，业绩一百分

刘 啸◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

这样 管理 最有效

(升级版)

刘 啸◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

这样管理最有效 : 升级版/刘啸著. -- 北京: 企业管理出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0857 - 5

I. ①这… II. ①刘… III. ①管理学 - 通俗读物
IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 113371 号

书 名: 这样管理最有效 : 升级版

作 者: 刘啸

责任编辑: 杨苏敏

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0857 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 68701719 发行部 68467871 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京嘉业印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 240 毫米 16 开本 19 印张 280 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

这样管理最有效

沟通是管理艺术的精髓，它不仅仅是一个了解他人的思想、感情、见解、价值观的一种途径，是人与人交往的一座桥梁，同时也是有效影响他人和改变他人的手段。

管理是无情的，你必须下狠心去做，才能在残酷的市场竞争中活下来。为了做好管理，你必须借助制度，带领大家做事，约束每个人的言行；同时，做好人性化的管理，从而聚拢人心。

评价管理是否科学的唯一角度就是“有效”。也就是说真正的管理只有两个字，那就是——有效！

前 言

从古到今，凡是有人的地方就有组织，有组织的地方就有管理。所谓管理，是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

古代中国人建长城，古埃及人建金字塔，都是规模巨大的建筑工程，也是纷繁复杂的管理工程：几十万人共同劳动，谁来安排每一个人干什么？谁来保证在工地上有足够的石料和工具？在现代社会中，不管人们从事何种职业，人人都在参与管理：或管理国家，或管理家庭，或管理业务，或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富、个人的幸福与快乐，无不与管理是否得当有关。可以说，管理是无时不在，无处不在的。

做好管理工作的前提和基础，就是要学习管理知识，掌握管理的基础理论，才能提高管理的整体水平，实现管理的科学化。也许有人会说，我将来不准备当管理人员，学习管理又有何用。但只要你在一个组织中工作，你不是一个管理人员，就是一个受他人管理的人，研究管理将有助于你洞察上司的行为方式和组织内部的运作情况。即使你将来当一名自由职业者，在自我发展上更需采取主动，并管理好自己的言谈和行为。学习管理将提供你新的视野和理解力，这对你的未来同样是有价值的。非管理专业的学生，应明白也许有一天你会成为你专业领域中的管理者，对管理过

程的理解，将为你以后发展管理技能打下一个良好的基础。

管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。尽管各种具体的管理活动千差万别，但管理者在处理问题时，都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容会有所不同，但遵循的基本原理和原则却是一样的，这就是管理的共性，也就是管理学所要研究的对象。

由于管理学研究的内容包括生产力、生产关系和上层建筑三方面，它必然同许多学科如经济科学、技术科学、心理学、数学、计算机科学等相关联，吸收和运用与之有关的研究成果。因此它是一门涉及多个领域的科学。系统地学习管理学的基础理论，不仅需要大量的时间和精力，而且也会让人感觉枯燥乏味。这对于急需了解管理，运用管理的人来说是很不现实的。

为此，我们组织编写了《这样管理最有效（升级版）》一书。本书结合管理学的基本原理，主要论述了管理过程中需要掌握的各种方法和措施。书稿的内容紧扣管理实际，将管理的基本原理和最常用的管理定律与实践案例相结合，并从实现科学决策、沟通交流、任用人才、有效激励、减少内耗、严肃纪律、应对危机等各个方面提供了切实可行的方法和技巧，使读者尽可能全面而快速地学会各种管理知识，掌握管理技巧。



导 读

人人都要懂管理

看到这个标题，有不少人可能会提出异议：我又没有当领导，我又不是企业家，我手下又没有人员需要我去管，我根本就没有必要懂管理。这话乍听起来，似乎有几分道理。但是现在你不是领导，难保你将来有一天不会成为领导；今天你不是企业家，并不等于你将来就不会自主创业。如果懂一点管理知识，需要用的时候你就可以信手拈来了。即使你一辈子当不了领导、创不了业，你也有自己的家庭、自己的子女需要管理，家庭生活的好坏、子女能否成功成才都与你的管理工作是否得当有关。因此，不管你所从事的是何种工作，实际上你都在参与管理活动，要么管理组织，要么管理业务，要么管理家庭，要么管理子女。

大家都知道，在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如学校、医院、军队、工厂、公司等，组织是人类存在和活动的基本形式，人们都要依赖组织。没有组织，仅凭人们个体的力量，无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量的源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，仅仅有了组织也还是不够的，因为人类社会中存在组织就必然

有人群的活动，有人群的活动就有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动，并使之与环境相适应的主要力量。正是由于有管理的存在，才使得各种组织和社会不断地发展进步。

许多历史经验表明，一个国家要想繁荣富强，一个组织要想发展壮大，就必须要把管理工作做好。在亚当·斯密分工理论（1776）和查理·巴贝奇机械制造业管理理论（1832）的指导下，英国在18~19世纪的生产管理获得了飞速发展，成为当时世界经济最发达的国家。进入20世纪以后，在泰罗的科学管理（1911）、福特的移动式装配流水生产线（1913）、休哈特的质量控制（1931）等一系列管理思想和技术的推动下，美国经济获得了突飞猛进的发展，在20世纪成为世界第一经济强国。20世纪60~70年代，日本创造性地推行了全面质量管理和准时制生产等管理手段，这使日本变成当时世界第二大经济强国。由此可见，哪个国家最先创造性地推广使用了新的管理方法和管理技术，做好了管理工作，其经济就会获得最快速的发展。现代管理学之父彼得·德鲁克也曾指出：20世纪对于人类而言，推动世界进步最大的因素不是自然科学领域的成就，而是管理。

可以说，从人类社会的不断壮大到各国经济的快速发展，无一不与管理有着密切的关系。管理作为实现目标的一种手段，可以说是无时不在、无处不在的。而做好管理工作的前提和基础，就是要学习管理知识，掌握管理的基础理论，才能提高管理的整体水平，实现管理的科学化。因此，我们每个人都需要学习一些必要的管理知识，以便于管理好我们的工作、管理好我们的家庭、管理好我们的组织，甚至是管理好我们的国家。

管理究竟是什么

对于管理的认识，许多人认为管理就是主持或负责某项工作。事实上，管理的内涵远不止这些。那么，管理究竟是什么？又包含了哪些内容呢？

自从管理进入人类的观念形态以来，几乎每一个从人类的共同劳动中

思考管理问题的人，都会对管理现象做出一番描述和概括。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释。然而，不同学者在研究管理时出发点不同，他们对管理一词所下的定义也就不同。因此，直到今天，人们对于“管理”一词也未曾取得过一致的理解。自上世纪初美国工程师泰罗和法国的法约尔等创立古典管理理论以来，在近一个世纪里，学术界关于管理的概念层出不穷，具有代表性的国际学者的观点如下：

1. 科学管理理论的倡导者弗雷德里克·温斯洛·泰罗认为，管理就是确切知道要别人去干什么，并监督他们用最好最经济的方法去干。
2. 决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。
3. 管理学家哈罗德·孔茨认为，管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。
4. 管理学家亨利·法约尔认为，管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。
5. 管理学大师彼得·德鲁克认为，管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。

关于管理的定义还可以列举很多，以上几种具有一定的代表性。综合分析上述各种不同观点，总的来说，它们各有真知灼见，也各有不足之处，但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身，而未揭示出管理的本质。那么，如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般的概括呢？

让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。我们知道管理是一种行为，作为行为，首先应当有行为的发出者和承受者，即谁对谁做，其次还应行为的有行为的目的，即为什么做。因此，形成一种管理活动，首先要有管理主体，即说明由谁来进行管理的问题；其次要有管理客体，即说明管理的对象或管理什么的问题；再次要有管理目的，即说明为何而进行管理的问题；此外要有管理手段，即说明用什么方法来达到管理目标的问题。有了以上四个要素，就具备了形成管理活动的基本条件。同时，我们还应想到，任何管理活动都不是孤立的，它必须要在一定的组织、环境和条件下进行。以上分析说明，任何一种管理活动都必须由以下五个基本要素

构成，即：

管理主体：管理的主体就是指管理者。管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者是管理活动的主体，管理者的知识、能力、素质、经验和技能，直接影响组织效能的发挥。

管理客体：管理的客体就是指管理对象。管理对象是管理者施加影响并产生作用的人和事。现代管理理论认为，管理的对象应包括人、财、物、信息、时间等五个方面。

管理目标：管理的目标就是指通过管理活动所要达到的预期。目标不明确或者目标错误的管理活动往往会给组织造成巨大的损失。

管理手段：管理的手段就是指管理职能。管理职能是对管理行为的理论抽象，是管理者对管理对象发生作用和影响的手段，其目的是为了研究管理过程的规律性提供手段。管理的职能一般划分为四类：计划、组织、领导和控制。

管理环境：任何组织及其管理活动都是在一定的环境下进行的，直接地或间接地受到外部环境的影响或干扰。因而我们进行管理活动不能不考虑外部环境的影响。这些影响组织管理的外部环境主要包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治环境和自然环境。

管理就是通过这五个要素的相互影响从而发挥其作用的。根据上述管理要素在实际管理活动中的作用和地位以及它们之间的内在逻辑联系，我们就可从一般意义上来概括管理，即一般地说：管理就是在一定的社会环境条件下，管理者为了实现既定目标，借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能，对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

真正的管理是“有效”

懂得管理之道的人都知道，管理不是“当领导、管下属”这一简单的概念，而是一种科学，它是用来让资源投入产出的比例更好，即更有成效的。什么样的管理才是科学的管理？如何管理才能达到预期的目标？这是每一位管理者都非常关心的问题。时至今日，管理也被当今社会赋予了许

多复杂的方法，但是不论是何种方法，评价管理是否科学的唯一角度就是“有效”。也就是说真正的管理只有两个字，那就是——有效！

管理的本质就是为了提高效率，管理水平的高低关键看管理者对效率的认识。作为管理者，只有正确理解了效率的含义，才能明白什么是管理，管理应该管什么；才能掌握管理的根本方法。

一个管理者，要使自己的管理显得有效，就必须遵循“善用时间、要事第一、善用人长、关注结果、有效决策”这五项原则：

1. 善用时间

众所周知，时间是最特殊的、无可替代的和不可或缺的一项资源。上帝非常公平地给予每个人一天的时间都是同样的24小时。一个有效的管理者与其他人最大的区别，就是他非常珍惜自己的时间。大多数管理者不但要与公司的高级管理人员研讨业务，要接待重要的客户，还要参加各种社会活动，因此他实际可掌握、可自由支配的时间是非常有限的。正因为如此，管理者更应该知道自己的时间用在了什么地方，并且更应该妥善运用那剩下来的可自由支配的少量时间。管理者要有效地管理自己的时间可以采取以下途径：

(1) 记录自己的时间，看自己的时间都花在了什么地方，看自己到底有多少可以自我支配的时间；

(2) 在计划表中删掉那些根本不必做的事情和做了也无法达成结果的事情；

(3) 学会授权，不要事必躬亲；

(4) 尽量少开会；

(5) 看自己能在多长时间里集中精力，将这段时间作为自己每次工作的时间限度；

(6) 在集中精力办事时，必须设法消除一切干扰因素；

(7) 将零星时间集中成“整批时间”使用；

(8) 每天早起，做一些重要的事情，而不要将这些事情放在晚餐后。

2. 要事第一

每个管理者需要分清楚事情的重要性和紧迫性，着重去完成虽然不紧

迫，但是非常重要的事情。同时管理者需要对于个人的管理进行科学的安排，根据个人管理的标准及步骤，确定好自己的角色，制定好目标，并且安排好为了实现目标每天进行的事务，同时还可以根据每天事务的完成情况进行调整，从而达到自我管理的目的。最后，高效能的管理秘诀在于授权，不要凡事都去亲力亲为，一个人的精力是有限的，要把有限的精力合理安排，专注于一些对自己非常重要的事情上，其他的一些事情可以交给信任的人去做，这样才可以达到最高的效率。

3. 善用人才

在这个世界上，没有完美无缺的人，一个人无论多么有才、多么能干，比起整个人类拥有的知识和能力，比起组织拥有的力量来，都无足挂齿。有效的管理者，懂得如何把平凡的人组织起来，做出不平凡的事情。组织起来的力量就在于“发现并发挥”每个人的长处，所谓“物尽其用、人尽其才”。没有谁天生就是卓越的管理者，每个人都要在不断的试错中成长，学习如何用人之长，才能成为有效的管理者。

4. 关注结果

在通常的思维方式中（很可能也在行动中），大部分人更关注（自己的）投入，而不是产出。当然，努力工作、辛勤投入、承受压力等都很重要，如果没有这些，管理者就无法工作。但是，这些都是投入，它们并不是真正重要的事物，真正重要的是产出。有效的管理者通常都非常关注结果。他们的主要（有时是唯一）兴趣点就是结果，对于他们而言，其他任何事情都是次要的，也无法让他们真正感兴趣。因为，管理是一种以取得结果为目标职业，其评价标准就是目标和任务的完成程度。

5. 有效决策

虽然决策并不是管理者的唯一的一项任务，但却是管理者所独有的一项任务，因而值得做特别的讨论。就一般的决策方法而言，需要考虑以下五个要素：一是确定问题的性质，看是属于“常态”还是“例外”；二是确定决策所需要的规范，即外界的各种条件；三是在规范的基础上进行必要的妥协、适应和让步，以期决策能被接受；四是决策时应考虑执行方案；五是决策执行时，须注意搜集各种反馈信息。

就管理者如何做有效的决策而言，管理学家德鲁克曾提出了以下建议：

(1) 有效的决策，首先必须解决决策是否必要的问题。德鲁克认为，不到非决策不可的时候，不要轻易决策。他形象地说：“做一项决策，就像动一次外科手术。外科医生不到非动手术不可的时候，绝不轻言开刀；同样地，（管理者）不到非另做决策不可的时候，也不宜轻易另做决策。”

(2) 有效的决策是从管理者根据经验所得的个人意见开始，而不是从搜集信息开始。

(3) 有效的决策必须先有若干种不同的选择，再从其中选择最适当的一种。也就是说，有效的决策应当从多种不同而且相互冲突的见解中产生，从多种旗鼓相当、优劣互现的方案中产生。在此，德鲁克特别强调了反面意见的重要性。

成功的管理者需要具备的特质

一个管理者要对员工进行有效的管理，首先必须拥有“感召力”。所谓感召力，就是感化和召唤的力量。它是管理者最为重要的特质，也是管理者管理过程中的最高境界，是被管理者对管理者的赞扬、尊敬和信任，是管理者高尚人格的展示。

现代管理科学之父彼德·德鲁克曾经指出：“领导者的唯一定义是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会有领导者。”由此可见，领导者和管理者最重要的能力就是吸引被领导者和被管理者，这种能力我们称之为感召力。管理者的感召力越强，吸引的被管理者就越多。

有人说，只要有了管理者地位，就等于有了感召力，就能实施管理者职能，别人就得唯命是从。事实果真如此吗？那些靠强权进行管理的管理者，得到的只是手下并不甘心的暂时的屈服，而这样的结果随时都有可能动摇管理者的地位。

一个浑身散发着感召力的管理者，其影响力是无形又无穷的。它能有效地改变和影响员工的心理与行为，使被管理群体达到思想与行为的相对

一致，形成统一的群体目标与行动。感召力比职务权力的作用更为重要，它是真正促使人发挥最大潜力，以实现计划、目标的关键所在。因为感召力是通过内在感化产生的，是完全建立在自愿接受前提下的，它不是一个简单的上行下效的问题，而是垂范在先、感召在后的吸引，是敬仰与信赖、折服与模仿的内在动力。如果你希望成为一位成功的管理者，要做的第一件事情，就是尽快培养和发展那些吸引追随者的超凡特质。

1. 知识要素

知识本身就是一种力量。宽广的知识结构和丰富的知识内涵能赋予管理者运筹帷幄的智慧与谋略，而特有的知识专长能造就管理者的果敢和权威。被管理群体对管理者的信任程度，从某种意义上讲就取决于管理者的知识结构和专业化水平。因此，管理者可以不是全能的，但必须是善于更新知识，能够与时俱进，敢于开拓创新的人。

2. 能力要素

员工对管理者的要求，不仅仅是停留在踏实肯干、任劳任怨上，他们会权衡你的能力，观察你处理每一个问题的水准，他们需要从你的能力上找到信赖和希望。一个能力非凡的管理者会给工作群体带来成功的希望；而希望是一种心理磁石，它不仅能统一群体意志、坚定群体信念，而且能有效激发其追随愿望。

3. 品格要素

品格反映在管理者的一切活动中，并且不受工作环境和生活环境的限制。优秀的品格，应该是人前人后表里如一的印证，是信守正气辨明是非的准则，是为“官”、为人的基本信条。管理者良好的品格修养，会使被管理者产生敬佩与折服，甚至崇拜和模仿。它所产生的潜移默化作用，能使被管理者在自觉与不自觉中受到吸引。

4. 情感要素

人的行为既受理智的控制，又受情感的支配。管理者在实施管理职能的过程中，进行正常的情感交流，是形成感召力的关键。管理者的思想感情越贴近员工，员工就越拥护你，你的感召力就越强。如果管理者摆错了自己的位置，背离了员工，被疏远则是必然的，感召力当然也就无从谈起。

目录 Contents

前 言 \ 1

导 读 \ 3

第一章 实现有效管理的几个必要条件

合理的制度，让管理有“法”可依 \ 2

学会授权，让管理更有成效 \ 6

实现有效管理从尊重员工做起 \ 10

充分信任员工，做令人信服的管理者 \ 14

公平公正管理的“定盘星” \ 18

恩威并济才能提高管理效率 \ 21

管理者要敢于承担责任 \ 24

管理中要辩证地运用好“二八法则” \ 27

第二章 科学决策是管理的关键

科学决策是企业成功的基石 \ 32

决策者应该具备卓越的品质 \ 36

决策的前提是全面掌握信息 \ 40

把握好决策的最佳时机 \ 43

决策要有独到的眼光 \ 46

决策要在关键问题上下功夫 \ 49

群体决策不一定比个体决策好 \ 53

良好的决策重在执行 \ 56

决策要避免“霍布森选择” \ 60

不做犹豫不决的“布利丹毛驴” \ 63

决策勿掉入“沉锚”的陷阱 \ 66

第三章 沟通是管理艺术的精髓

沟通是管理成功的基础 \ 70

管理者必须具备良好的沟通能力 \ 73

消除沟通障碍,实现有效沟通 \ 76

管理者要善于倾听 \ 80

平等交流是有效沟通的保证 \ 84

坦率和真诚是沟通中的重要元素 \ 88

让员工把不满发泄出来 \ 92

批评时要采用巧妙的方式 \ 95

要与下属保持适当的距离 \ 99

尽可能地听取员工的建议 \ 103

第四章 知人善任是管理的最高境界

选贤任能,雇请优秀的人才 \ 108

当好伯乐,找出“千里马” \ 112

任人唯亲是用人的大忌 \ 116

善用比自己强的人才 \ 119

用人之长,不求完人 \ 122

把人才用到合适的地方 \ 125

以貌取人是管理者的大忌 \ 128

拴好团队中的“害群之马” \ 131

识别人才,需要细致彻底的观察 \ 135

管理者用人要掌握“互补”定律 \ 138

进行准确和科学的人才评估 \ 142

第五章 建立有效的激励机制，实现高效管理

- 激励是管理艺术的核心 \ 146
- 建立科学合理的薪酬激励机制 \ 151
- 赞美是激励下属最有效的方式 \ 155
- 适当地泼冷水也是一种激励 \ 159
- 信任与包容是最好的激励 \ 162
- 激励的方式要因人而异 \ 165
- 在竞争中实现激励 \ 168
- 用期望激发员工的潜能 \ 171
- 为员工提供全方位的激励 \ 176
- 情况不同，激励的方式也不同 \ 181
- 让员工参与管理，增强其主人翁意识 \ 185

第六章 减少组织内耗，打造高效团队

- 合作是一切团体繁荣的根本 \ 190
- 合作要警惕“三个和尚没水喝” \ 193
- 关注团队中能力薄弱的员工 \ 197
- 巧用大雁法则，打造高效团队 \ 200
- 及时修补破损的“窗户” \ 205
- 为你的企业“瘦身” \ 208
- 妥善处理员工的不满情绪 \ 212
- 及时解决员工之间的冲突 \ 216
- 巧妙应对企业内部的小团体 \ 220
- 成功驾驭团队中的反对者 \ 223

第七章 严肃纪律，有效杜绝违纪行为

- 纪律是组织生存和发展的基础 \ 228
- 执行纪律必须遵守“热炉法则” \ 231