

XINSHIJI QINGNIAN

GAO SUZHI

ZONGHE NENGLI XUNLIAN JIAOCHENG

新世纪青年 高素质综合能力训练教程



青年应具备的管理能力

刘宝恒 / 主编

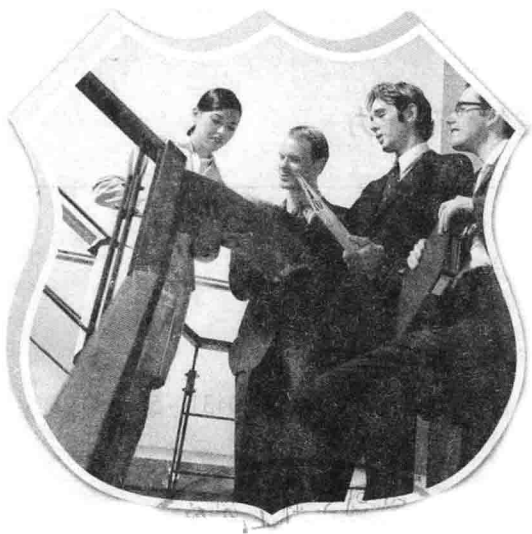
吉林大学出版社 吉林音像出版社

XINSHIJI QINGNIAN

GAO, SUZHI

ZONGHE NENGLI XUNLIAN JIAOCHENG

新世纪青年 高素质综合能力训练教程



青年应具备的管理能力

刘宝恒 / 主编

吉林大学出版社 吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

青年应具备的管理能力/刘宝恒主编; - 长春; 吉林大学出版社; 吉林音像出版社, 2004. 3

ISBN 7 - 5601 - 2844 - 0

I. 青… II. 刘… III. 青年读物—应具备的管理能力
IV. G · 098

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 052351 号

青年应具备的管理能力

责 编 于 泓

作 者 刘宝恒

出版发行 吉林大学出版社

吉林音像出版社

社 址 长春市人民大街 4646 号(0431 - 5628831)

邮 编 130021

开 本 850 × 1168 32 开

印 张 215

印 刷 厂 北京顺义康华福利印刷厂

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 次 2006 年 1 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7 - 5601 - 2844 - 0

定 价 (全套 24 册)680 元

Contents

目 录

第一章 管理原理.....	(1)
一、关于管理职能划分的争论.....	(1)
二、四大职能	(3)
第二章 自我管理	(43)
一、管理自我,发挥潜能	(43)
二、自我时间管理	(44)
三、自我修养之德才识	(47)
四、成功的必备条件	(55)
五、借鉴他人的成功经验	(61)
第三章 当领导的艺术	(67)
一、建立一支忠实精干的队伍	(67)
二、激发下属的工作热情	(79)
三、对付“刁民”的技巧	(97)
第四章 横向管理——最常见的公关活动.....	(105)
一、轻轻巧巧打动人心	(105)

二、融洽人际关系的技巧.....	(115)
第五章 私营企业管理——怎样做老板.....	(125)
一、做老板的要诀.....	(125)
二、用最好的人才.....	(134)
三、管理员工的技巧.....	(147)
第六章 管理实战技巧.....	(164)
一、决策的艺术.....	(164)
二、用人的艺术.....	(177)

第一章 管理原理

人是生活在形形色色的社会组织中的。从最小的家庭到一个国家乃至世界，都是由大大小小的组织组成。这些组织性质不一，其组织管理的具体目标也大相径庭。如学校是培养人才，医院是救死扶伤，企业是生产产品。一个优秀的技术人员未必能带好一个企业，一位学问渊博的教师做校长未必称职。正所谓隔行如隔山。

一、关于管理职能划分的争论

管理的职能就是管理者为了实施有效的管理而必须承担的基本职责以及必须完成的任务。管理有多少职能，不同的管理学派有不同的说法和认识。例如人们常说，这个企业管理得不好，快破产了，那个商场很好，商品齐全，服务态度好，实际上都是从管理职能方面所作的评价。

职能学派的创始人法约尔认为管理有五大职能，它们分别

是：

1. 计划 就是探索未来，制订行动计划
2. 组织 即建立企业的物质和社会的双重结构
3. 指挥 即使其人员发挥作用
4. 协调 即连接、联合、调和所有的活动和力量
5. 控制 即注意一切是否都已按规定的要求和下达的命令进

行

美国当代的管理学家古利克则认为，管理有七项职能，分别为计划、组织、指挥、协调、报告、预算。

美国的戴维斯认为管理有三项职能：计划、组织、控制。美国另一著名的管理学家孔茨则认为管理应该是以下五大职能，即计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制。

我国的管理学家对管理的职能应当如何划分，也是众说纷纭，莫衷一是。中国人民大学的杨文士教授等人认为，孔茨对管理职能的划分是比较合理的。南京大学的周三多教授等人则认为，管理职能应是决策、组织、领导、控制、创新五种。

在管理职能的划分问题上出现如此多的观点是可以理解的。不同的时代、不同的国情、对管理职能的不同认识就会有不同的结果。

本书划分管理职能则以管理全过程所要完成几项任务，所要经过几个阶段为依据，将其划分为计划、组织、领导、控制四大职能。

任何组织的管理都从计划开始，确定一个组织要做什么（目

标)和怎样做(行动方案)。组织职能就是按照计划的要求组织人力和其他资源,以落实各项具体任务。具体工作的结果是否符合计划的要求,又要通过控制工作来判断,控制工作是决定一个组织全部工作的最后结果。管理者是通过计划工作、组织工作、控制工作来发挥他的领导作用,而领导工作的好坏又决定了其他工作的效率。最后的工作结果又通过一定的渠道反馈到领导工作中去,从而影响着整个管理过程的又一次循环。通过对管理全过程的分析,我们可以认识到,管理的四个基本职能是紧密联系,相互作用的。任何一个职能出现问题都会影响其它职能的实施和组织目标的实现。

二、四大职能

(一) 计划职能

什么是计划呢?

汉高祖刘邦打败了楚霸王项羽,当了皇帝,行赏的时候,把张良评为头功。元帅韩信听了,很不高兴,认为天下是自己一刀一枪打下来的,为什么论功不如张良?刘邦知道了,说了一句著名的话:“运筹帷幄之中,决胜千里之外”,意思是说,因为张

良在大帐里出谋划策，你韩信才能在千里以外取胜。韩信想了想，这才服了。这里说的运筹、策划，就是计划。

策划，最早是从军队里开始的。策划这个词，在西方，是指“将军用兵的艺术”。在我国，策划的策字，在春秋时就出现了，例如在《吕氏春秋》上就有“此胜之一策也”，这就是策划的意思。后来，随着社会的发展，策划成为管理的重要职能，就是我们今天说的计划了。计划包含两层意思：首先，是策划的意思。譬如，刘备三顾茅庐请诸葛亮时，诸葛亮曾分析了天下大势，这就是著名的隆中对策。历史学家范文澜曾写过这段历史。他写道：“诸葛亮隐居隆中（今湖北襄阳城西），207年，第一次与刘备讨论天下形势，便拟定如下计划：占据荆、益二州。安抚益州西部诸戎、南部夷越。整顿内政。外与孙权结好。等候北方有变故，荆州军攻洛阳、南阳，主力益州军出秦川一带，人心归附，天下可以渐定。”从内容上看，这是“策划”，可是范文澜先生却用了“计划”二字。可见，计划就是策划。从性质上说，这是一种程序，是一种运用脑力的理性行为，所有策划，都是关于未来的事物，针对未来要发生的事情，预先考虑做什么、何时做、在何地、由谁做，最后定案，叫做决策。决策的正确与否，决定事业的成败。譬如作战吧，首先要考虑战略，战略正确了，胜利就有保证了。所以，孙子兵法上说：“用兵之道，以计为首”。张良功高，就是因为他能正确地出谋划策。企业管理也是这样，美国西尔斯公司的总裁伍德说：“商业从某些角度看，就如同作战一样，倘若最高指导原则的战略是正确的，那么，即

使在战术上犯了再多的错误，这个企业仍然能够成功。”看来，策划是非常重要的，我们把这个策划过程就叫做计划。这层意思，在西方用 Planning 这个字表示。

另外，计划还有一层意思，它是决策的产物。管理者对未来的事情，经过考虑过程，最后作出决策，形成了具体的意见、措施、条文、制度等等，这些具体的东西，基本上都是纸上作业，我们也叫计划。有人给这层意思的“计划”下了一个定义，就是：“一种为了在一定时间内达到某些特定目标，在斟酌有关的环境之后，所采取的手段。”计划既然是为了达到目标所采取的手段，不论是繁是简，它必须能够反映出上述五大问题，即什么、何时、何地、如何、何人等的解答。这层意思，在西方用 plan 这个字来表示。从前，有人把这层意思的计划，叫做“计画”，以示区别。现在，我们统称为计划了。

确定了计划的含义，那么，计划职能是怎样执行的呢？一般来说，它包括三个步骤：

1. 计划制订

即确定组织的总体目标。有了明确的目标，做计划才有方向。例如中国女排的目标是保持世界冠军的地位，这样，计划就有方向了，而非盲目的训练。

俗话说“一年之计在于春”、“一日之计在于晨”、“人无远虑，必有近忧”，制订计划的作用在于“凡事预则立，不预则废”，知识经济时代的特点就是变化太快，随时都可能发生各种

各样的问题。在这众多的问题之中，有简单的，有复杂的；有整体的，有局部的；有主要的，有次要的；有数量性的，有文字性的；有经济的，有浪费的等等，可谓千头万绪。作为管理者，必须预先考虑清楚，根据轻重缓急虚实，选择最佳处理方案，不要等问题已经发生，临时抱佛脚，佛祖不会发慈悲的。在大多数情况下，“有备”才能“无患”。即使预先考虑的问题出现了，管理者因为有思想准备，才有可能采取合理的方式，着手解决，不至于对突然出现的问题，一时惊慌失措，像无头的苍蝇似的乱撞，搅成一锅粥。例如中国的乒乓球队之所以在乒坛上一直领先，除了技术水平的因素，还有就是教练们无论是训练还是比赛都有周密的计划和灵活的用人原则，队员孔令辉该怎样训练、刘国良又该怎样训练，比赛时根据对手的技术实力，安排谁上场，这都有一定的计划，这样即使在双方实力相差无几时，能处乱不惊，沉着对付，最后取得胜利。

计划还可以帮助管理者建立具体的目标。有了具体的目标，就“有的放矢”了，否则就白白地浪费物资和时间。《三国演义》中诸葛亮就利用了大雾天目标的不确定性，使得曹操只听见江对面人声呐喊，锣鼓喧天，误以为大队敌兵已至，错误地下令乱箭齐发，结果中计，无偿“赞助”诸葛亮十万只狼牙箭，为蜀吴在赤壁之战的胜利奠定物质基础。

目标是计划的核心。美国管理专家葛兹说：“计划可以使一切行动集中于各种目标，计划也可以测定哪些行动可指向最终目标，哪些行动与目标背道而驰，哪些行动将使彼此间力量相互抵

消，以及哪些行动是于事无补的。管理计划是寻求一种步调一致、合作无间的工作设想，才能达到管理者所希望的目标。倘若没有计划，则一切行动只能任其随意发展，除混乱之外，将一无所获。”所以，要达到目标，必须有计划，要想完全达到目标，获得最大的效益，必须周密妥善地做计划。计划制定的理想与否，是与目标的实现与否成正比的。

一个组织的总目标是这个组织管理的中心和起点，由总目标产生分项目标，也就是说，在组织系统内的各个阶层，为了完成总目标必须有部门的目标、单位的目标和个体的目标。各级的工作目标都是总目标的一部分，目标与目标要左右联系，上下一致，彼此呼应，融为一体。

目标是目的的具体化，而目的性，是生物界和人类社会普遍具有的一种性质。例如生物的进化，就显出一种目的性。不过在这里，目的表现为一种客观的必然性，它是通过生存竞争和自然选择体现出来的，或者说，进化本身就是一种目的。而在人类社会中，目的性则表现为人的一种有意识的活动。马克思就曾指出过在目的性这一点上人与动物的区别：“蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房之前，已经在自己的头脑中把它建成了。”

然而头脑中或书面的计划是怎样形成的呢？

①确定目标。这是第一步，也是最基础最关键的一步。设计师的目标是设计好蓝图。邓小平被称为“中国的总设计师”，原

因在于他为中国制定了改革开放的总方针、总决策，尤其是他几次南下视察后决定先在沿海经济比较发达的地区建立经济特区或经济开发区，并给予一定的优惠政策，先让少数人富起来，然后再带动中部和西部地区的经济发展的建设蓝图，逐步把我国建设成为富强的东方巨龙。

②规定任务。确定了计划的目标，就要下达具体的任务了。分工合作，作出明确的决定，绝不能含糊其词，模棱两可，否则就会吃大锅饭，没人积极地干活，使组织成为“领工资的地方”。

③合理分配资源，充分利用现有的物质资源和人力资源，协调好各方面的关系，用最少的钱办最大的事。资源是有限的，要摸着石头过河，看着钱袋过日子，不能一味的好大喜功，寅年吃了卯年的粮，否则只有一败涂地。这样的典型莫过于秦始皇。他为显示第一大帝国的国富民强，抵御外侮，修筑万里长城，秦时的全国人口不过 2,000 万，而被征发造坟墓、宫室的就有 150 万人，守五岭的有 50 万，防匈奴的有 30 万人，筑长城的有 50 万人，再加上其他杂役，总数不下 300 万人，占总人口的 15%，频繁的征戍，沉重的赋役，使得土地荒芜，民不聊生。以至后来的陈胜、吴广揭竿而起，爆发了历史上第一次农民大起义。秦始皇采取的就是涸泽而渔、焚林而猎，把资源进行了毁灭性的利用。

④预算成本。一般情况，在计划的制订中成本的预算是最重要的。尤其是企业单位，更应是这样。全面、准确地计算，能使

管理者在有限的资源范围内更好地完成工作。

⑤跟踪调查。即根据实践中出现的问题，及时地纠正计划中的错误或补充调整，随时解决问题，以免计划落空。

2. 预测

我们已经谈到，无论做什么事情，都应该有计划，缺少计划，难有成效。可是不论进行策划性的计划，还是编制书面性的计划，都不是很容易的。首先，要有根据，要有资料。实际上，供计划用的现成资料是有限的，相当大的部分是靠预测。从古以来，计划和预测就是相提并论的，叫做“算计”。“算”就是预测；“计”就是计划。说起“算”，我们立刻想起诸葛亮来，他“能掐会算”。譬如说在赤壁之战，他的“算”就起了很重要的作用。单说“算”气候，就那么准确。先是“草船借箭”，周瑜要杀孔明，要他在10天内造10万支箭，孔明只要3日，第一、第二两天，不见动静，到了第三天，才带领20只船，往曹营去。“是夜，大雾漫天，长江之中，雾气更甚，对面不相见”。于是就在这样的坏天气骗取了曹操的10万支狼牙箭。他怎么能有这么高的计划呢？就是因为他“于三日前已算定今日有大雾”；再一个就是大家熟知的借东风了。周瑜想破曹操，万事俱备，只欠东风，急得“口吐鲜血，不省人事”。从此就病倒了，直到诸葛亮答应给他“借”一阵东风，他才“夔然而起”。后来，诸葛亮果然“借”了风来，使得周瑜创造了“以少胜多”的光辉战绩。那时，正在隆冬之际，怎么会有东南风呢，谁都不信，可是诸葛亮

却“借”来了。为什么，他唱道：“算定了甲子日东风必降”。原来是他“算”出来的。这两个故事里的“算”，用时髦的词汇来说，就是“预测”。

预测，是对计划方案中所确定目标的可信度或可操作性、实现的概率等进行预先测评。其目的在于估计或预计事情未来的发展趋势，为将来的计划管理工作提供良好的基础，并协助管理者了解情况，以便选择对策。举个例子来说，在日本市川市附近的下谷玻璃制品公司里，有个职工建议：“经理，杯子一般是大拇指按的地方用劲，把那儿做成凹下去的就不容易滑了。”另外一个职工建议：“经理，美国人的鼻子大，应把前面弄低些，作成斜的。”后来又有人说：“把这两个方案结合在一起，那就更好了。”这个公司把这些意见都采纳了，他们申请了专利。因为这个带凹的杯子好像人脸上的酒窝，于是就给它起个名字叫“酒窝杯”。这样，为了满足美国人好奇的心理，一种适应美国人需要的新产品诞生了。产品很快打入美国市场，虽然价格比一般的杯子贵百分之七十，但仍然很畅销。

预测的方法很多，但很多方法的应用都应注意两个原则，一是“由此及彼”，一是“顺水推舟”。美国作家奈斯比特在其畅销书《大趋势》中对美国未来的生活趋向，在十个方面进行了预测，在美国的经济界和全世界引起很大反响。他就提出了两条预测原则，一条是：“预测未来最可靠的方法就是了解现在”，这相当我们说的“由此及彼”；另一条是：“趋势像马一样，比较容易向着他们已经奔跑的方向驰去。”这相当我们说的“顺水

推舟”。

预测为什么要由此及彼呢，因为世间万物，不是突然从天上掉下来的，都有个来龙去脉。你必须了解现在，才能预测未来。还说预测气象吧，我们的古人早就知道“础润而雨”。为什么看到今天础石潮了，明天就下雨呢，因为湿度够了；为什么看见霜，就知道不久就结冰呢，因为寒度够了。现在，气象预报那样准确，就是从分析现在、了解现在的气候测出来的。

一个高级管理者的预测能力如果很差的话，那么给他的组织造成的损失则不只是一点点。一个高明的管理者应该考虑周到，哪怕是一个很不起眼的闪光点都不放过。可口可乐与百事可乐两大公司现在可谓势均力敌，旗鼓相当。可几十年前绝不是这个样子。

当年的摩托罗拉模拟机销售占据世界移动电话市场的 70% 以上时，诺基亚还是名不见经传的一位移动电话商，一位摩托罗拉公司的华人经过多年的研究，终于成功地研制出移动电话中文字幕的技术，诺基亚意识到这将是移动电话的新纪元的开始，于是他向摩托罗拉公司提出要购买这种中文字幕技术。由于诺基亚是一个小公司，摩托罗拉根本没把这家市场占有率不高的公司放在心上，轻而易举地便把这一珍贵的技术出售给诺基亚。

信息时代飞速发展，几年工夫，模拟机已经失去了市场，越来越多的数字机大量占有了移动电话的客户。虽然摩托罗拉及时转换机型，迅速研制出适合最新市场要求的机型，然而由一家公司雄霸市场的日子已成为过去。新的公司成长起来，造成了移动

电话三大公司三分天下的局面。而这三家移动电话公司中，除了老牌摩托罗拉外，还有一个后起之秀就是诺基亚。摩托罗拉人一直想不通，为什么一时大意便将自己的宝贵资源售给了对手，如果当时谨慎考虑的话，那么，是不是今日与自己抗争的主要对手就会少一个？

3. 决策

决策是指对多种计划方案进行优选，择其最优予以执行。在计划职能中，决策又最为重要。最为关键。

例如，有一家生产牙膏的公司，产品优良，包装精美，很受消费者喜爱，营业额连续十年递增。每年的增长率都在 10% 到 20%。可是到了第十一年，企业业绩停滞下来，第十二年、第十三年也是如此，维持同样的数字。公司经理召开高级会议，商讨对策。会上，公司总裁许诺说：谁能想出解决办法，让公司业绩增长，10 万元重奖。各个经理绞尽脑汁，纷纷给总裁写纸条献计。在众多的纸条中，有一条建议引起总裁的注意，这位献策的年轻经理马上得到了总裁签的一张写有 10 万元的支票。其实纸条上只有一句话：将牙膏管开口扩大 1 毫米。

消费者每天早晨习惯挤出同样长度的牙膏，牙膏管开口扩大 1 毫米宽的牙膏，每天牙膏的消费量将多出多少倍呀！公司立即开始更换包装。第十四年，公司的营业额增加了 30%，它利用了人们习惯的思维定势，取得巨大的成功。

一个组织的主管要根据不同的时间、地点和条件采取不同的