

BU DONG GUANLI JIU ZUOBUHAO LAOBAN

不懂管理 就做不好老板

升级你的管理思维，拓展你的管理思路

陶雅慧 孙滕 著

管理篇



- 自我管理** —— 成功来自严格的自我管理和超凡的毅力
- 目标管理** —— 选择什么样的目标，就会有怎样的人生
- 人员管理** —— 管理的核心永远是“人”
- 团队管理** —— 小成功靠个人，大成功靠团队



BU DONG GUANLI JIU ZUOBUHAO LAOBAN

不懂管理 就做不好老板

陶雅慧 孙滕 著



图书在版编目 (C I P) 数据

不懂管理就做不好老板 / 陶雅慧著. -- 长春 : 吉林出版集团有限责任公司, 2014.6
ISBN 978-7-5534-4435-2

I. ①不… II. ①陶… III. ①企业管理 IV.
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 097187 号

不懂管理就做不好老板

作 者 陶雅慧 孙朦
选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
策划编辑 孙朦 陶雅慧
责任编辑 王平 齐琳
封面设计 邓文强
开 本 710*1000 1/16
印 张 20
版 次 2014 年 8 月第 1 版
印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司
电 话 总编办: 010-63109269
发行部: 010-52473226
印 刷 三河德利印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-4435-2 定价: 34.00 元

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-52473227

版权所有, 侵权必究

前言

经营与管理是密不可分的。经营与管理，好比企业中的阳与阴，“他”与“她”，必须共生共存，在相互矛盾中寻求相互统一：光明中必须有阴影，而阴影中必须有光明；经营与管理也相互依赖，密不可分。忽视管理的经营是不能长久，不能持续的，挣回来多少钱，又浪费掉多少钱，“竹篮打水一场空”，白辛苦。

四川农村有一句土话：“外面有个箬箬，家里有个婆婆”，意思是男人在外面挣钱，女人在家里也要节省，小日子才能过得红火，说的是同样的道理。另一方面，忽视经营的管理是没有活力的，是僵化的，为了管理而管理，为了控制而控制，只会把企业管死；企业发展必须有规则，有约束，但也必须有动力，有张力，否则就是一潭死水。

企业使用人才问题，在当前情况下是一个所有管理者比较关心的问题。如何使用人才使企业利润最大化，或者说利益最大化，这是一门科学，也是一门艺术。

乔布斯是一个“走动式管理”大师。苹果公司的员工可能每天都会看到他在走廊里走动，然后顺便拜访并询问：“你现在在做什么？”或者“你有什么问题吗？”偶尔，甚至还会被问到一些更富挑战性的问题：“你做什么能让我觉得我付给你工资是值得的？”

对某些团队成员来说，这可能会让他们不舒服。他们认为这是“微观管理”。但是，这种方法也能创造一些积极的情绪，使人们感觉到：“他不仅关心产品，也同样关心我在其中所起的作用。我是伟大事业

的一部分，我们一起参与其中。”长期以来，乔布斯通过不断出现在员工的生活中来管理他们。他认为，如果你平易近人并且愿意聆听他们的心声，他们就会努力提升自己以达到你的期望。

管理的实质是什么？管理心理学对于管理实践的指导意义和现实价值又是什么？如何才能让他人努力工作？是命令他？强迫他？还是影响他？激励他？对于任何一个合格的企业管理者而言，“知彼知己”方能“百战不殆”。

本书浓缩了当今著名企业的管理智慧，采撷了当今最强企业的管理精华，反映了经济全球化大背景下企业所面临的运行速度和规律，具有很好的借鉴和指导意义。能让管理者在轻松愉快的阅读中学习世界级管理大师的管理套路，领悟到管理的奥秘和真谛。相信本书对于想成为一个优秀管理者的老板，有着深刻的指导意义。

瀚文HUIX 锦绣BOOK

版权声明

本书的编选，参阅了一些报刊和著作。由于联系上的困难，我们与部分作者未能取得联系，谨致深深的歉意。敬请原作者见到本书后，及时与我们联系，以便我们按国家有关规定支付稿酬并赠送样书。

电话：010-53300592

北京瀚文锦绣国际文化有限公司

目 录

第一章 做一名成功的老板

今日的不平凡皆是昨日平凡的累积所造就，这似乎在告诉我们“没有成功的捷径”，更多的是认真、实在的学习管理技能，把每一种技能的掌握当做功力的累积。

总经理的特质 /2

领导能力九大自然法则 /4

老板要善于内省 /10

面对错误，勇于承担 /11

是老板，也是普通人 /14

明确的目标是企业走向成功的基础 /15

对员工进行目标管理 /21

编制计划的基本步骤和方法 /25

现实地估算时间 /29

效率提高 10%的秘密 /32

老板该不该有情绪 /34

抑制工作中的自负 /37

学会控制你的愤怒 /39

笑是精神消毒剂 /42

如何面对中年职业倦怠 /44

第二章 与时俱进，大胆创新

成功不仅是一种可能，你还必须要实现它，否则你就是一个永远失败的人。我们无法做到与时间赛跑，因为我们永远都跑不过它，但是我们完全有可能做到比自己原先的步伐再快一些。每个人之所以会有不同的成就，原因就在于所提出的问题不同，思考的方式不同，吸取他人智慧的程度不同。

全面强化创新意识 /48

努力适应全新思维 /49

及时更新管理方式 /53

开发执行官的领导艺术 /57

知识管理时代下的领导能力开发 /59

技术≠知识管理 /62

员工是强大知识体系的载体 /64

如何靠演说激发干劲 /68

建立公司的质量改进计划 /70

全员参与质量管理 /71

预见危机，防患于未然 /74

选择时机，压缩经营规模 /77

果断应对突发事件 /80

第三章 以人为本，注重团队管理

管理者一定要重视利用团队。团队可以随时组建，完成工作，随后予以解散。团队所做的工作是无法用其他方法来完成的。不管是研制新产品还是改进流程，团队可以把多种优势、技能和知识揉合在一起。

要给予充分授权 /84

充分尊重下属 /87

采用优秀的管理原则 /90

改善工作环境，提高效率 /94

提升面试技巧 /96

评估求职者的适应性 /98

性格测试中的设计 /100

招聘高情商的人才 /104

构建高效团队 /106

让团队运作有效 /110

让员工树立主人翁意识 /113

放下老总架子 /115

采用个性化绩效管理体系 /118

360 度反馈评估 /123

绩效管理中的“皮格马利翁效应” /126

企业文化是一种软性管理 /130

第四章 提升管理效能，合理财务体系

为了保持员工的报酬满意度，各个公司都建立了相应的制度，其目

的在于保持公司的工资水平在内部比较与同其他公司的外部比较中处于均衡状态。

- 保持均衡制度的因素 /134
- 消除传统财务会计制度的弱点 /137
- 财务总监要全面把握现在状况 /141
- 算一算，你的公司能跑多快 /145
- 算清公司成长账 /147
- 破解集团财务信息化难题 /149
- 企业筹资的方式 /152
- 资本运作的特征 /154
- 固定资产投资的分类 /155
- 固定资产投资的特点 /156
- 固定资产投资管理的程序 /157
- 固定资产投资的现金流量 /158
- 投资决策中使用现金流量的原因 /160
- 投资决策评价指标 /161

第五章 科学人事管理，提升人才素质

我们知道，21世纪是全球化时代、知识经济时代，“21世纪最贵的是人才”，人在价值创造中的地位和作用越来越重要，企业的生存和发展越来越依赖于人的因素，越来越多的企业通过“人”来获得竞争优势，人力资源管理渐成一门科学。

- 学习人事管理的意义 /164
- 人事管理的研究方法 /166
- 加强人事管理机构建设 /168

国有企业人事管理的转变 /174
制定高级人才引进策略 /182
加强猎头合作 /185
如何发展新成员 /191
新手上岗前的管理 /193
管人的技法 /195
促使下属快速成长 /199
劳动合同的履行与变更 /203
劳动合同的解除与终止 /206
劳动争议的处理 /208
深化事业单位的人事制度改革 /212
事业单位工作岗位分类 /216
退休标准和辞职标准 /218
离退休人员的管理与服务 /220

第六章 世界 500 强高管给你的建议书

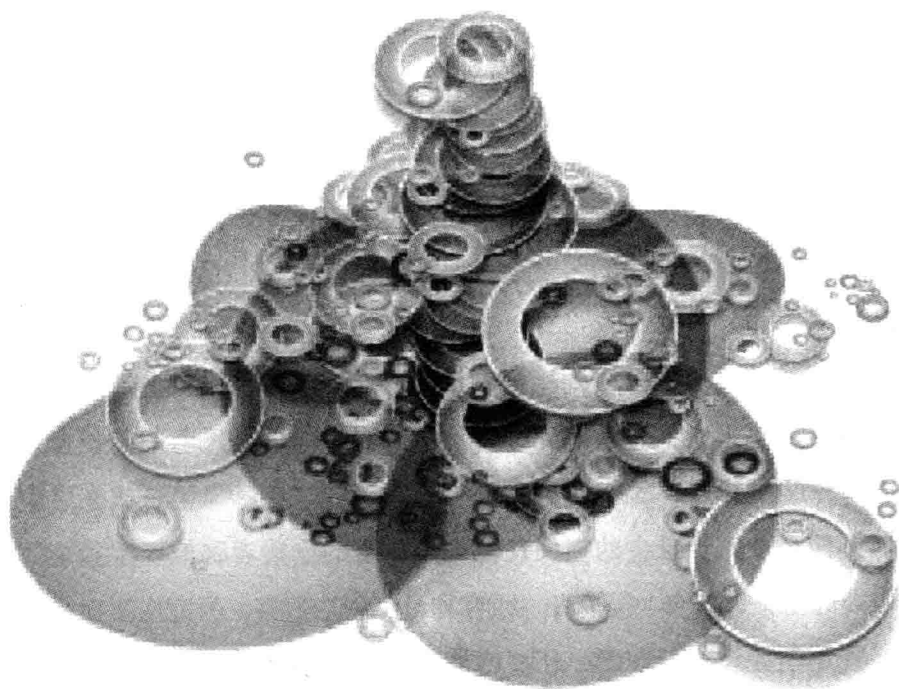
要努力掌握、精通这些来自世界五百强企业高管们的思想，因为掌握了这些思想就等于打开了一个新世界。但要记住，世界 500 强的这些管理方略也只是工具，重要的还是扩展思路，提高思维水平。

沃尔玛的低成本经营模式 /226
虚拟经营的典范——耐克 /232
宝马——成功的新形象 /236
迪士尼的体验营销模式 /240
戴尔：演绎直销的先行者 /246
雀巢公司的模块组合战略 /251

宝洁公司的多品牌营销战略 /255
松下电器的长青秘籍 /259
中国移动与动感地带 /264
通用电器与多元化 /269
丰田崛起的秘诀：JIT 管理 /273
从联邦快递的诚信说起 /278
东芝公司独具特色的目标管理 /280
三星电子的三维管理模式 /285
阿尔弗雷德·斯隆的分权制衡机制 /296
LG 电子的人本管理 /301

第一章 做一名成功的老板

今日的不平凡皆是昨日平凡的累积所造就，这似乎在告诉我们“没有成功的捷径”，更多的是认真、实在的学习管理技能，把每一种技能的掌握当做功力的累积。



总经理的特质

总经理，一般泛指企业中的高级管理人才，即厂长、经理、总裁或相应的职务。总经理对企业的营运负有最高责任，拥有日常经营管理之最高权限，并对董事会负责。

总经理，其责任是利用有限的资源：人力、财力、物力、机器设备、技术和方法、时间、信息，为企业带来最大的成果；市场信誉、市场占有率、赢利性、企业状态、投资报酬率、规避风险等。成功的总经理总是最有效地利用资源，尤其是人力资源，去完成企业的目标。总经理绝不能事必躬亲、事事都管。

著名哈佛商业管理学教授路易士·龙伯格认为，总经理履行三大职责：第一，为公司的未来设定战略目标和方向；第二，确定合适的人才是否被安置到合适的位置，考虑目前的同时应考虑未来的需求和变化；第三，查证公司各阶层的每一个人，对于预先设定的目标与期望是否确已达成。

成功的总经理总是受到社会大众的尊敬，因为他是创业者，使企业化无为有、化小为大、从差到好、从弱到强；他也是风险的承担者，赢利必有亏损的风险，总经理必须预见未来，规避各种风险，或在风险到来时，使企业遭受最少的损失；他也是财富的创造者，他要率领全体员工敬业守法，为社会、投资者、顾客和员工创造财富。为完成以上目标，总经理不但要履行其职责，还要扮演如下三种角色：其一，决策者。管

理大师西蒙认为，总经理人员的任务在于决策，即决定企业该做什么；为此他要运用各种资源，排除各种障碍，与内部和外部的各类人员和集体打交道。其二，人际关系方面，作为组织的首脑履行社会义务；作为领导者，起到身先士卒、先公后私的作用；作为组织的代表，扮演联络员的角色。其三，信息方面，是信息接受、传播者；对公众而言，总经理是企业的发言人。为扮演这些角色，总经理必须具备运用并发展三种基本技能：概括分析能力、人际交往能力和业务技术能力。相对而言，三种能力之重要程度依次序降低。

在成功的总经理之中，管理风格不尽相同：有些坚信严格控制的力量；有些相信在轻松的环境中，下属们会做得更好；有些自己做决定；有些人广泛发动群众，发挥集体智慧，等等。但每种风格，只要能保持适当的平衡，都是有效的。

另一方面，这些成功的领导人也有很多的共同之处。他们对公司情况都有深刻的了解，否则他们会失去下属们的尊敬或者很容易犯致命的错误。最主要的是，他们非常关心公司的命运。除了这些基本的之外，成功的总经理一般都具有四条明显的或许是不同一般的特征，虽然特征的强度和保持平衡的能力各不相同。这四个特征是：为实现美好的理想而奋斗不息；是企业的建设者，而不是财富的追求者；既有集体合作精神，又有独立工作能力；精打细算的冒险家。

①坚持不懈的毅力。成功公司的主管都具有献身精神。不管怎样，公司及它的声誉是他们生活中最重要的东西。

②事业的创造者，而不是财富的追求者。总经理一旦成功之后，钱对他们来说就不是那么重要了。美国企业联合会的领导人很少在退休时不成为亿万富翁的。一部分领导人如果把持有的股票和证券卖掉的话，甚至就能成为千万或者亿万富翁。但他们这时不需要钱，他们真正需要的，是给后来人留下这样一份遗产而建立起一个有领导威信的强大企业结

不懂管理就做不好老板

构，这样他们就心满意足了。

③善于合作，注重组织建设。成功的总经理注意多方面培养他们的工作人员，提高他们的技能和健全管理制度。

④敢于冒险。成功的总经理都认识到有胆略的重要性——他们知道什么时候可以计划冒险。在调查中，90%以上的人说，他们把冒险看做是高速发展公司的必要手段，而74%的人说，冒险对他们公司的成功是非常重要的。

⑤把握机遇。对于成功的总经理来说，掌握冒险机会和愿意冒险同样重要。

在采取冒险行动之前，大部分总经理都深入市场和深刻了解竞争者的反应，彻底掌握外部环境的影响，以便预先估计可能出现的不利形势。更重要的是，这些总经理头脑能保持清醒，有应急的计划来处理失败的可能性，并争取使不利形势变为有利形势。

领导能力九大自然法则

自然法则一：领导者要有心甘情愿的追随者

成为一个领导者意味着什么？领导能力的第一项自然法则就是回答这个本质性的问题，即一个领导者要有心甘情愿的追随者。如果没有取得别人的支持，领导者也不复存在。然而，成为一个领导者意味着什么，这样关键的因素，却是很典型地被忽略了。

传统观点是根据一系列的品性、品质、嗜好或行为来解释领导者的。然而，越来越多的管理者指出：只有当他们取得追随者的支持，他们才是领导者。

一般的看法是，伟大与荣誉归于领导者，而追随者通常被认为是第

二等级或低位的角色。领导能力的第一项自然法则改变了我们对追随者的观点，因为正是他们起着众志成城和绿叶扶持的作用。追随者们与领导者们是一个整体相辅相成、不可缺少的两个方面。

自然法则二：领导能力是一个相互作用的活动范围——是领导者们与追随者们之间的相互关系

领导者和领导能力不是一回事。当人们说起“我们需要好一点的领导”时，他们的实际含义是说：“我们需要一个与常人不同的领导者。”然而，“领导能力”一词，其涵义远远超过“领导者”这样一种单一的意义，它包含了领导者与追随者两个方面。

追随者是加入领导者的合作者，是这两者一起产生了驱动组织机构向前发展的能力。人们对一些英雄般的高瞻远瞩的领导者的敬佩常常会产生一种错误的看法，即领导能力来自某一个人。想一想，李·艾科卡是如何在克莱斯勒公司的巨大转轨关头赢得信任的，史蒂夫·乔布斯作为苹果电脑公司的创办人是如何被人们所称颂的，格洛里亚·斯坦纳姆是如何在妇女运动的紧急关头被人拥戴的。上述三位只是在与他们的追随者们的相互关系中产生影响的。

这种说法，不懂得领导能力是随着领导者与追随者的活动范围的出现而存在的，不懂得这种联合是暂时的和随时变化的。

任何一个为实现他的领导愿望而为之斗争的人都知道，这是一个挺微妙的问题。人们可能对领导者所走过的特殊道路不感兴趣。通用汽车公司的董事会免去了罗伯特·斯坦佩尔的职务，因为他们觉得他不可能指导企业组织走上正确的轨道；美国人民放弃了乔治·布什，因为人们想要变革。领导者们也知道，他们的首要问题，是赢得追随者们的信任，继而不断反复取得他们的信任。

领导者与追随者的活动有他们的开始、发展和结束的过程。他们随着不连续的相互作用的发生而出现，但每一次都有领导者和追随者参加。