

# 管理者 的一年四季

刘治江 编著

GUANLIZHE DE YINIAN SIJI

在学习管理知识的同时书写365天的日志与感悟

书本合一 增智存慧



哈尔滨工业大学出版社  
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

书本合一 增智存慧

# 管理者的一年四季

刘治江 编著

让我们

用知识滋养头脑

用行动铸就成功

用思考收获未来



哈尔滨工业大学出版社

## 内容简介

本书采取日记形式,将一年四季(春、夏、秋、冬)编为四本(计划、组织、领导、控制),每季三个月共十二个月(每本三章共编为十二章),一年三百六十五天,每天一页:编有管理名言、管理知识、管理智慧、管理工作(重要而紧急的工作、紧急而不重要的工作、重要而不紧急的工作和一般的工作)和管理感悟。这一页纸让你聆听管理大师的教诲、接受管理知识的熏陶和管理智慧的启迪,也留下你对管理经验和实践的理解、感悟和思考,从而使学和用浑然一体;这页纸将把你的每天工作分类记录下来,又是你从事管理工作的记录,为季度总结和年度总结以及日后回顾工作经历、提炼工作经验、书写人生传记提供第一手资料。

本书可供各行各业管理者以及广大读者使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理者的一年四季 / 刘治江编著. — 哈尔滨:

哈尔滨工业大学出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5603-4339-6

I. ①管… 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(2013)第 273119 号

责任编辑 田新华

封面设计 思 华 高永利

装帧设计 刘 奕

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨翰翔印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16 印张 25 字数 608 千字

版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-4339-6

定 价 68.00 元

---

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

# 前言

## 致管理者的一封信

管理活动自有人群出现便有之,管理思想便随之产生。管理是一种社会活动,是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的,广泛适用于社会的各个领域。正如戴维·B·赫尔茨所说:“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”

管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的活动过程。管理是哲学、科学和艺术的统一,是智慧、能力和经验的完美结合。管理大师彼得·德鲁克认为:“管理,从根本上说,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。”

管理工作的主体是管理者。管理者就是在协作过程中,负责协调他人的活动从而对组织完成预期任务做出贡献的人员。管理者是组织中的重要群体。有效的管理者既要完成任务,又要达到目标,在协调他人活动时要进行各种管理工作。管理者在组织中要扮演不同的角色,如人际关系、信息传递、决策制定等,要具备创新能力、转化能力、应变能力和组织协调能力,管理者还应具备技术技能、人事技能、决策技能。

管理者在管理过程中所从事着各种活动或发挥着各种作用。这被称为管理的职能,基本上可以概括为四项:计划、组织、领导、控制。

管理是一个系统,管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。这些要素包括管理目标、管理主体、管理对象、管理媒介和管理环境。

管理大师彼得·德鲁克认为,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑而在于结果。如何让管理者在管理实践中既能学习、巩固管理知识,又能将管理知识应用于实践并予以创新,做到知行合一,就是本书创作之目的。

本书采取日记形式,将一年四季(春、夏、秋、冬)编为四本(计划、组织、领导、控制),每季三个月共十二个月(每本三章共编为十二章),一年三百六十五天,每天一页:编有管理名言、管理知识、管理智慧、管理工作(重要而紧急的工作、紧急而不重要的工作、重要而不紧急的工作和一般的工作)和管理感悟。这一页纸让你聆听管理大师的教诲、接受管理知识的熏陶和管理智慧的启迪,也留下你对管理经验和实践的理解、感悟和思考,从而使学和用浑然一体;这页纸将把你的每天工作分类记录下来,又是你从事管理

工作的记录,为季度总结和年度总结以及日后回顾工作经历、提炼工作经验、书写人生传记提供第一手资料。

如何运用本书?

●这是一套为管理者准备的书,一套将书本和记事本合二为一的新文体的书。

●这是一套学用结合的书,无论你初为管理者还是成功管理者,均可使用本书。

●这是一套只有日月没有年份的书,不管你从哪天开始使用本书,就是新的起点,滚动记录365天,便是你的一年。

●使用本书一年,就留下了你365天的思想和记忆。如果使用本书10年,你就留下了3650天的思想和记忆。这是一笔巨大的资产。

●当你拥有了这笔丰厚的资产,就可以升华为课程、书籍、管理方案,提炼成模式、方法和能力,应用到管理工作中去,提高管理的效能,创造出更好的业绩。

●使用本书的过程就是一个学习的过程、创新的过程。学习和创新是可以成就未来的,一定能的。

新的一年就像摆在我们面前的一本无字的书,所有的书页都是空白。让我们记下每天所做的、思考的事吧。希望这些事在我们岁末回首时,带给我们的是欣慰和力量,而不是悔恨和空虚。

谨以此书献给热爱学习管理、实践管理的管理者们!

刘治江

2013年12月于暨南大学珠海校区日月湖

**管理者的一年四季——春(计划) ..... 1**

经典故事 本月目标 ..... 3

**一月** 确定目标 ..... 4

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 36

经典故事 本月目标 ..... 37

**二月** 科学决策 ..... 38

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 65

经典故事 本月目标 ..... 66

**三月** 规划战略 ..... 67

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 98

**管理者的一年四季——夏(组织) ..... 99**

经典故事 本月目标 ..... 101

**四月** 组织设计 ..... 102

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 132

经典故事 ..... 133

**五月** 组织运行 ..... 134

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 165

经典故事 本月目标 ..... 166

**六月** 组织变革 ..... 167

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 196

**管理者的一年四季——秋(领导) ..... 197**

经典故事 本月目标 ..... 199

**七月** 成功领导 ..... 199

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 231

经典故事 本月目标 ..... 232

**八月** 有效激励 ..... 233

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 264

经典故事 ..... 265

**九月** 善于沟通 ..... 266

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 294

**管理者的一年四季——冬(控制) ..... 295**

经典故事 本月目标 ..... 297

**十月** 合理控制 ..... 298

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 329

经典故事 本月目标 ..... 330

**十一月** 防范风险 ..... 331

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 361

经典故事 本月目标 ..... 362

**十二月** 勇于创新 ..... 363

◆本月总结 目标实现情况 学习创新情况 拟采取措施 ..... 393

# 管理者的一年四季——春(计划)

一月 确定目标

二月 科学决策

三月 规划战略





### 经典故事：

哈佛大学有一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调查。对象是一群智力、学历、环境等条件都差不多的年轻人,调查结果发现:27%的人没有目标;60%的人目标模糊;

10%的人有清晰的但比较短期的目标;3%的人有清晰而长远的目标。

25 年的跟踪研究结果显示：那些 3% 的人，25 年几乎都不曾更改过自己的人生的目标，坚持不懈地朝一个方向努力，他们大都成了社会各界的顶尖成功人士，有的是白手起家的创业者，有的是创业领袖、社会精英。那些 10% 的人，大都生活在社会的中上层，因为他们不断达成目标，成为各行各业的专业人才，如医生、律师、工程师等。那些 60% 的人几乎都生活在社会的中下层，他们能够稳定的生活与工作，但没有太特别的业绩。那些 27% 的人，25 年来一直盲目的活着，几乎都生活在社会的底层，经常失业和靠社会救济，各种抱怨伴随着他们。

### 本月目标:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper appears to be a standard notebook page.

——美国成功学大师 拿破仑·希尔

计划工作的内容包括选择企业和部门的目标，以及决定实现这些目标的方法。

——美国管理学家 哈罗德·孔茨

## ■ 管理知识

计划工作就是根据社会需要和组织的自身能力，在科学预测未来的基础上确定组织在一定时期内的奋斗目标，通过计划的编制、执行和检查，协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动；是有效地利用组织的人力、物力和财力资源，取得最佳的经济效益和社会效益的组织活动过程。

## ■ 管理智慧

如果现在不考虑将来，将来会抛弃现在。开始没有设想，结果不堪设想。如果计划制定得好，一般可提高 70% 的效益甚至更高。迟迟不能做出计划的人，通常是因为对自己的能力没有把握。

## ■ 管理工作

| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

## ■ 管理感悟

---



---



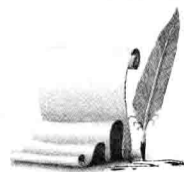
---



---



---



管  
理  
名  
言

不先将大的目标放进计划中,也许以后永远没机会把它们再放进去了。  
——古希腊哲学家 苏格拉底

■ 管理知识

计划能使组织置身于复杂多变和充满不确定性因素的环境中而始终把其主要的注意力集中在一定的目标上,使组织所有的行动保持同一方向;管理者可以根据计划来组织人员、分派任务,使组织的各项工作得到落实,从而保证组织目标的实现。

■ 管理智慧

世界上没有懒惰的人,只有没有目标的人。  
人类所有的进步,都是先有目标而实现的。因此,制定目标应该成为一种生活方式。

■ 管理工作

|            |            |
|------------|------------|
| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

■ 管理感悟

---

---

---

---

---



管  
理  
名  
言

我总认为一个能力很一般的人,如果有个好计划,是会有大作为的。  
——美国发明家、政治家 本杰明·富兰克林

管理知识

计划工作的过程可归纳为 "5W1H",即做什么(what)、为什么做(why)、何时做(when)、在哪里做(where)、谁来做(who)和怎么做(how)。计划是对未来活动的预先安排,也是一个创新过程,计划是实施其他管理职能的基础。

管理智慧

计划是面向未来的管理,可以帮助管理者能够较早地预见未来的变化,早做准备,掌握主动,从而降低乃至消除不确定性,把风险减少到最低限度。计划能使组织未来的各项活动均衡发展,使组织中各成员的努力合成一种组织效应,从而大大提高工作效率。

管理工作

|            |            |
|------------|------------|
| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

管理感悟

---

---

---

---

---



管理名言

伟人之所以伟大,是因为他与别人共处逆境时,别人失去了信心,他却下决心实现自己的目标。

——苏联文学家 高尔基

管理知识

计划能从多条实现目标的途径中,通过技术经济论证和可行性分析,选择最适当、最有效的方案,从而减少浪费,以最低的费用或最高的效率实现既定的目标。计划工作建立的目标和指标是控制的依据和尺度。组织的各个部门、各种人员、各项工作也要靠计划来协调。

管理智慧

计划是一座桥梁,连接起现在和将来要达到的目标。  
高几筹,才不致一筹莫展;多两手,方不会束手无策。

管理工作

|            |            |
|------------|------------|
| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

管理感悟



# 管理名言

设定明确的目标是所有成就的出发点。那些百分之九十八的人之所以不成功的原因,就在于他们从来都没有设定明确的目标,并且也从来没有踏出他们的第一步。

——美国成功学大师 拿破仑·希尔

## 管理知识

依照不同的标准,可将计划分为不同的类型,各种类型的计划不是彼此割裂的,而是由分别适用于不同条件下的计划组成的一个计划体系。有长期、中期、短期计划,有高层、中层、基层计划,还有综合、局部、单项计划,也有战略、战术计划,以及财务、营销等职能计划。

## 管理智慧

如果你没有目标,那就是别人主宰了你、控制了你。有了目标,内心的力量才会找到方向,才不会因迷失方向而永远达不到成功的彼岸。

## 管理工作

| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

## 管理感悟



管理名言

用较多的时间为一次工作事先计划,做这项工作所用的总时间就会减少。

——美国行为学家 艾得·布利斯

管理知识

计划工作遵循以下流程:

估量机会→分析前提→确定目标→拟定方案→评价方案→选择方案→行动部署→编制预算→实施与反馈

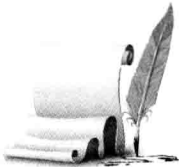
管理智慧

有一位父亲带着三个孩子,到沙漠去猎骆驼。他们到达了目的地。父亲问老大:“你看到了什么?”老大回答:“我看到了猎枪、骆驼,还有一望无际的沙漠”,父亲摇摇头。父亲以相同的问题问老二,老二回答:“我看到了爸爸、大哥、弟弟,猎枪、骆驼、还有一望无际的沙漠”,父亲又摇摇头。父亲又以相同问题问老三,老三回答:“我只看到了骆驼。”父亲高兴地点头说:“答对了。”

管理工作

| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

管理感悟





有了目标,内心的力量才会找到方向。漫无目的的飘荡终归会迷路,而你心中那座无价的金矿,也因不开采而与平凡的尘土无异。

——英国社会改革学家 斯迈尔斯

### ■ 管理知识

任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺。因而,许诺越大,实现许诺的时间就越长,实现许诺的可能性就越小。这一原则主要涉及计划的期限问题。计划工作还要考虑灵活性,要留有余地,但灵活性是有限度的。

### ■ 管理智慧

计划赶不上变化,就是说在计划执行过程中,会发生各种各样的变化。这时,就要根据实际情况的变化对计划进行检查和修订,甚至重新制定,使计划能够跟上变化,以便最终实现计划目标。

### ■ 管理工作

| 重要而紧急的工作:  | 紧急而不重要的工作: |
|------------|------------|
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
| 重要而不紧急的工作: | 一般的工作:     |
|            |            |
|            |            |
|            |            |
|            |            |

### ■ 管理感悟

---



---



---



---



---

