

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

GUANLI jiuzhe JIZHAO

第一招：角色管理 第二招：目标管理

第三招：团队管理 第四招：自我管理

管理就这几招

MANAGEMENT

吴群学 著

中国物资出版社

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架



管理·领导·经营·决策·战略

1. 企业战略管理 2. 企业财务管理 3. 企业人力资源管理 4. 企业生产管理

5. 企业市场营销管理 6. 企业质量管理

7. 企业安全管理 8. 企业环境管理

GUANLI

jiuzhe

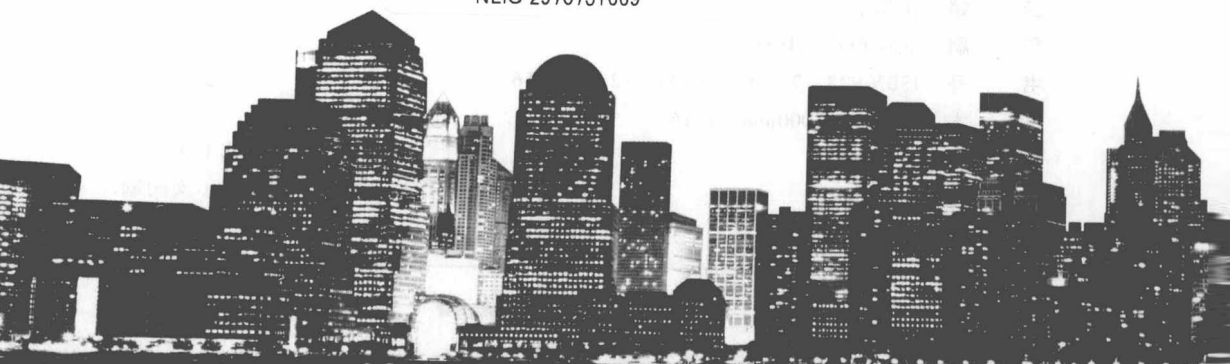
JIZHAO

第一招：角色管理 第二招：目标管理

第三招：团队管理 第四招：自我管理

管理就这几招

ISBN 2-97070100-9



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就这几招 / 吴群学著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 7

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3932 - 2

I. ①管… II. ①吴… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 144012 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3932 - 2/F · 1556

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.5

版 次 2011 年 7 月第 1 版

字 数 207 千字

印 次 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

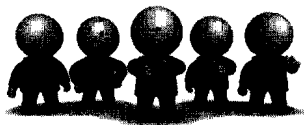
编委会



主 编：邓 明 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景 段淑红 吴群学
吴利霞 邓晓容 王春雷 黄 华 李 艺 赵丽丽 任晓明
孙洪东 李素娟 程艳伟 尹贵超 史慧敏 高 伟 杨志伟
申小花 赵 杰 王志玲 李晓丹 肖凤仙 周海宏 刘彦飞
杜妍锐 孙艳丽 李丽丽 张 超



前 言

管理到底要管啥

一个世纪前，我国伟大的开国领袖毛主席曾在《送纵宇一郎东行》中言：“沧海横流安足虑，世事纷纭从君理。管却自家身与心，胸中日月常新美。名世于今五百年，诸公碌碌皆余子。”这是一个伟人何等的气魄啊！

《2010 中国 500 企业家公众形象满意度调查报告》显示，“华德奖”位列前三位的企业家依次是李嘉诚、柳传志和李书福，而位列最后三位的企业家依次是李昆、陈景河和唐骏。不得不说，这是时代大浪淘沙的选择。

“人事”复杂、世事纷纭、谎言猖獗……很多人不禁这样感慨，然而事实总会给出鲜明的评判。身为一名企业中层，可曾扪心自问：我是否有“‘人事’纷纭从君理”的担当？我是否有力透纸背的清醒和坚守？

还没等这个问题找到确切的答案，在企业内部，许多中层管理者又面临着新困惑：管理概念层出不穷，管理理论五花八门，如何取舍？这些所谓的理论又该如何应用于实践？

很多管理者不禁自问：管理到底要管啥？

从古至今，管事容易管人难。管理说到底就是管人，包括管理自我、下属与老板。人管好了，管理者才有资格逐层级地践行其他方面的管理。倘若

管理者自身没有过硬的真本事，下属就不会信服自己，甚至最终自身难保。

管人做不好，归根结底，是管理者工作做得不到位，方法不对路。

追寻着这样的足迹，本书应运而生。通过多年实践调查与研究，编者得出这样一个结论：一个优秀的企业中层管理者，应该深谙管人之道、制人之法、得人心，并因人而异地采取管理策略，这样才能把握整个团队的大局，为成就企业的明天打下坚实的人力基础。

在编著本书过程中，编者采访了大批企业中层管理人士，期间，发现多数中层管理者还存在这样两个问题。

第一，由于对管理概念和术语了解不到位，导致误解了这些理念所适用的环境背景，管理收效甚微。

第二，一味地学习西方管理大师的管理之道，真正应用于实践时却忽视了中国元素，以至于管理策略不契合中国国情，管理者也只能不知所措地在黑暗中摸索前进。

虽然，目前市面上流行的一批从西方引进的管理著作受到了很多管理者的吹捧，但要知道，中国的国情与西方国家有着很大程度的不同，如发展阶段不同、社会制度不同、文化传统不同、人文环境不同。

如果管理者只是一味地把发达国家现代化的管理照搬过来，而不顾本国的实情就很难实现真正意义上的管理。须知，教条主义地照搬，只会给企业带来灾难。

一位中国管理者曾说：“我们是一边跑一边回头学走路。”可见，如今的管理者正面临双重挑战。为了给企业中层领导开辟一条属于自己的管理之路，本书从管理者最关心的角色管理、目标管理、团队管理、自我管理四大核心管理问题着手，以期帮助身陷各种问题的企业中层管理者在短时间内掌握企业管理最关键、最高效的方法，提升个人魅力，获得高效执行力，做老板最得力的左膀右臂，做下属最钦佩的教练。

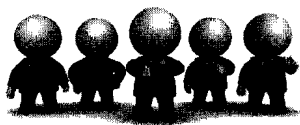


本书重点论述了中层管理者在企业中有效的管理方法与多种技巧。“管理之道”与“管理践行”板块更是秉承着理论与实践充分结合的原则，使中层管理者运用最简单的管理依据，更轻松有效地面对工作中遇到的管理挑战。

管人是一种智慧，管事是一种经验。无论管人还是管事，都能在本书找到最科学、最详尽的答案。还等什么？卓有成效的管理就那几招，开启本书，你就会获得一片管理者的领空，成为大鹏展翅的卓越中层，绝云气负青天！

作者

2011年6月



目 录

第①招 角色管理

招数分解 1 明确自己的夹心角色	3
对上层：下属和执行人	4
对平级：同事和合作人	9
对下层：上司和决策人	13
招数分解 2 实现自己的角色职能	19
接收：贯彻上级任务	20
执行：排除工作异常	24
管理：教导下属作业	29

第②招 目标管理

招数分解 1 目标如何管理	35
目标分三步走	36
目标责任分工	41

目标层级分解	46
目标绩效考评	51
招数分解2 目标如何达成	55
跟踪目标进度	56
检查目标效果	60
控制目标过程	64
优化目标偏差	68
招数分解3 目标如何突破	72
设定优先顺序	73
每次只做一项	77
时间数据分析	81
划分目标板块	85
遵循 2/8 法则	90
让会议出成果	94

第③招 团队管理

招数分解1 培养团队向心力——万力之源	101
团队发展阶段	102
培养团队精神	107
管理核心在“理”	113
理人在于安心	117
招数分解2 确保团队执行力——万力之本	121
了解、理解与谅解	122



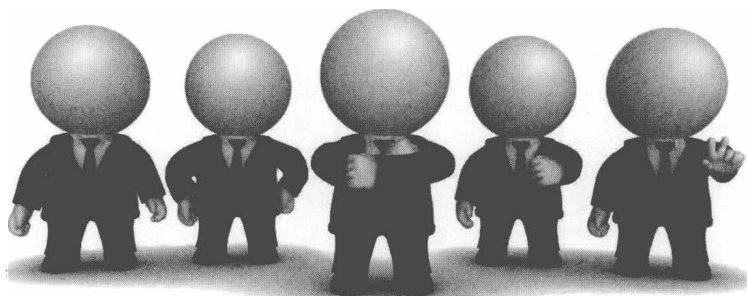
区别任务与结果	128
执行“三节棍”管理	133
招数分解3 提升团队沟通力——万力之魂	138
管理核心就是沟通	139
团队沟通关键法则	143
授权就是有效激励	147
哪些工作可以授权	152
选对人、做对事的要领	157
有效授权的七步法	162
授权放与收的策略	167

第④招 自我管理

招数分解1 了解自我	173
我是谁	174
我能做什么	179
分析自我的SWOT法	185
最高境界的管理缘于EQ的修炼	190
招数分解2 放松自我	197
解压的关键在于疏导	198
情绪调节是压力的出口	202
跋	207

第①招 角色管理

管理者在企业中的作用就是上传下达，明确自己在企业中的夹心角色地位，实现自己接收、执行、管理的角色职能。



招数分解

1

明确自己的夹心角色

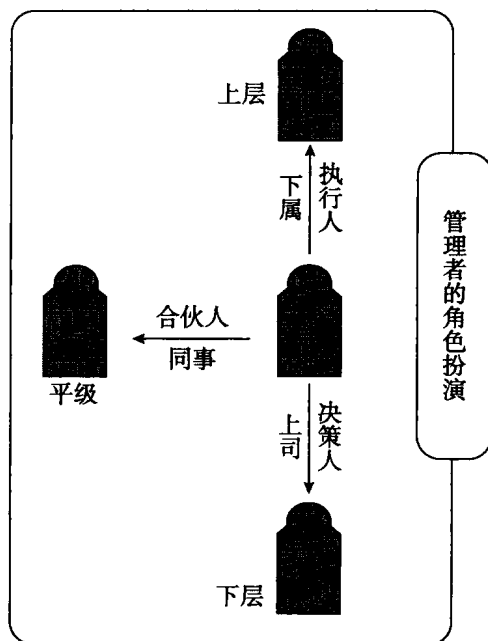


图 1-1 管理者的多种角色

对上层： 下属和执行人

管理之道

在一项针对 100 多家大中型公司中层管理者的调查中，很多管理者都被问到这样一个问题：你怎样描述或看待自己的工作？

多数人的回答是：“我负责本公司的财务工作。”“我管理着 100 多名员工。”“我负责管理公司的整个设计部门。”“我管理公司的客户服务部门。”

你是否也是这样回答？这样的回答过多强调自己的职权，而不是关心自己的职责和贡献，不是为成果负责。管理者既是决策层的下属，也是企业内部重要的决策执行人，同时又拥有职权，即管理部门和员工。

管理者须谨记：卓有成效，并以企业的发展为己任，才是自身最重要的素质。

何为角色？角色是围绕地位而产生的权利义务、行为规范和行为模式，是人们对处在一定地位上的人的行为期待。

管理者在做正确的事情，同时也需要把事情做正确：你需要选择，也需要判断，并且在正确的方向上明确提高自己的角色认知能力。每个人都像生活在一个大舞台上，都在充当着一定的角色，在这个舞台上你是什么角色就唱什么调，绝不能反串。在实际工作中如果出现反串，就属于角色错位。角色认知具体包括以下 3 个方面。



(1) 对自己角色的规范、权利和义务的准确把握

管理者要代表三方立场：对下代表经营者的立场，对上代表生产者的立场，对待直接上司既代表员工的立场，同时又代表上级的辅助人员的立场。

如果管理者不清楚这一规范，也不知道自己究竟有多少权利、义务、职责，应扮演何种角色，那么他虽然占据着管理者的位置，却不能发挥管理者的作用，是没有实际价值的管理者。当然，在对自己角色的把握上也不可过激，西方把这种过激现象称为印象整式，说得通俗些就是“装蒜”，以至于不认识或不了解下级群众。

(2) 了解领导的期望值

作为下级，必须准确地了解领导的指示以及领导指示的背景、环境和领导的风格。有时候作为下级的你费了很大的力气做某事，但并不是领导所希望的，结果费了力气反而没有达到应有的效果。当然也有可能你是正确的，但是领导不了解，怎么办呢？这时要选择适当的时机把自己的建议呈上，让领导比较全面、准确地接受或者采纳你的建议。现在西方有一种说法：驾驭好你的领导，即要了解领导的风格，才能更好地协调好关系，开展好工作。

(3) 了解下级对你的期望值

下级对上级有以下5个方面的期望，即：

- 让每个人清楚要干什么、标准是什么；
- 办事公道是指是非分明、奖罚公正；
- 关心员工对工作的感受，关心员工的生活；
- 员工工作中遇到困难时，能及时给予指导和帮助；
- 当员工很好地完成工作任务时，能及时给予表扬和奖励。

1. 辅助

管理者作为公司的中层员工，既是上层决策者的下属，也是下层员工的

领导。

管理者在面对上层的工作中，时常会出现将自己的角色弄错位的情况，将自己的工作职责和权利范围混淆，即“向上错位”。

向上错位表现在管理者替代上层决策或阻碍上层决策。

管理者面对上层决策者时，首要任务是辅助上层决策。

管理者出现向上错位时，就会混淆自己的中层身份和权利范围，认为自己也是公司的管理者，对公司有权利和责任，从而替代领导进行决策，或者管理者对上层的决策有疑义，而阻碍上层决策者决策。

这是管理者对自己的定位错误。

作为下属，既无权替领导进行决策，也无权干涉领导决策、评判领导的对错。上司决策的正确与否应交予市场来判断，如果中层管理人员对上层的决策有疑义，误认为自己有权对公司负责，对上层的决策不加以执行或者不尽力执行，都是身份上的错位，将会使企业受到损失。

2. 传达与执行

（1）脊梁：上传下达

如果将企业的运转比作一个人的行动，那么决定行动方向的上层决策者就是头脑，决策层负责思考企业的行动方向和战略；而中层就是协助大脑传达思想决策、执行命令的脊梁；四肢则相当于企业的基层员工。脊梁需要将大脑的思想和决策传达到四肢，领导和组织四肢去执行与实施。

（2）左膀右臂：重在执行

企业的中层管理者，对下是领导者和管理者，对上_下是下属和执行人，正是中层管理者衔接了企业的运转，保证了企业的战略能够顺利执行。美国原ABB 董事长、著名管理人巴尼维克曾说：“企业想要获得成功，5% 在战略，95% 在执行。”



而中层管理者在5%的上层战略和95%的下层执行中，起到了关键性的作用。企业的组织结构越是完善，业务范围越是广泛，其内部中层管理者的作用就越为重要。



管理践行

1. 准确定位下属角色

有一对父子，父亲用尽半生攒了一些积蓄，准备为儿子留下一份家业，于是问儿子：这笔钱我想为你买块儿地，让你的日子过得轻松些，你说我买哪块儿地、种什么好呢？

儿子一时没有好办法，但儿子出去调查一圈儿回来说：“东村张家有一块儿地，张家儿子当差，家里无劳力耕作，我们可以买下，价钱已谈好。今年高粱生虫，来年一定涨价，我让媳妇与邻居家定好了种子，地一买下，我俩开春就可耕种。平时我们俩打理家里的耕地，可得半日闲，现在多出一块儿地，无非每日忙碌，无妨大碍。”

老父频频点头，于是拿出积蓄买地种田。

故事中，父亲是上司，儿子是下属。上司有目标，有任务；待决策，待执行。下属收集信息，提供选择方案，并做好可执行性的工作安排，只等老父拍板，任务即可按目标计划完成。

故事中的儿子就是优秀的下属。领会精神不走样，执行方案不打折，能为上司提供有助作出决策的、全面可靠的信息和可执行性的方案。

2. 准确实现“执行人”职能

管理者是公司的中层员工，同时也是决策层的下属。中层员工的主要职