

A few Knacks in management

隋晓明◎主编

管理 就这几招

管理的过程就是一个不断做出决策和实施决策的过程，而决策的正确与否就决定了最终的结果。也就是说，在决策的过程中做对最重要。

决策是管理的核心

把握核心 轻松出招



金城出版社
GOLD WALL PRESS

隋晓明◎主编

A few Knacks in management

管理 就这几招

决策是管理的核心

把握核心 轻松出招

金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理就这几招/隋晓明主编. —北京:
金城出版社, 2010. 8
ISBN 978 - 7 - 80251 - 539 - 0

I. ①管… II. ①隋… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 149072 号

Copyright © 2010 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权利归金城出版社所有, 未经合法许可, 严禁以任何方式使用。

管理就这几招

主 编 隋晓明
责任编辑 雷燕青
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 20
字 数 199 千字
版 次 2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷
印 刷 北京世纪雨田印刷有限公司
书 号 ISBN 978 - 7 - 80251 - 539 - 0
定 价 39.80 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)84250838
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所(010)64970501

前言

世界著名的管理大师西蒙有这样一句名言：“管理就是决策，决策是管理的核心。”管理的过程就是一个不断做出决策和实施决策的过程，而决策的正确与否就决定了最终的结果。也就是说，在决策的过程中做对最重要。

正确决策是领导者知识素质的综合体现。据美国兰德公司估计，世界上破产倒闭的大企业，85% 是因企业高层决策失误造成的。其实每个企业所面临的生死抉择是一样多的，只不过成功企业的正确决策多一些而已，所以才走得远一些。

微软公司之所以能成为全球最大的电脑软件提供商，其中一个非常重要的原因就是比尔·盖茨在关键时刻做出正确的决策——开发计算机软件系统。在微软公司创立之初，好多大公司都注重计算机的硬件研发，对软件开发不屑一顾，但比尔·盖茨却敏锐地洞察到计算机系统软件将会有巨大的市场发展空间，于是他果断地将公司的主导业务定位于计算机系统软件的开发。并且，他几乎倾其所有，从一位发明家那里买下了 DOS 操作系统的产权。微软公司也正是凭借对以这套 DOS 操作系统为基础的系列产品以及后来的 windows 操作系统的开发，最终发展成为全球最大、市值最高的软件公司。如果当时比尔·盖茨做出了错误的选择，微软绝对不会有今天的辉煌。

英特尔的创始人安迪·格鲁夫就曾这样说过：“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策。”但在企业的经营过程中，好多管理者并不能做出正确的选择。例如，有些管理者经常是带着全心全意的注意力和火热的激情努力工作，但往往执行的是错误战略，向着错误的方向前进，做着错误的事情，结果事与愿违，收获失败的结局。在这里，做出正确的选择才是重要的。如果做错了，选择错了，那付出再大的努力也是

白费工夫,甚至努力越多,错得越多。

作为一名企业的管理者,要想做对选择,做出正确的决策,就应该明白一个铁定的常理:管理决策活动决不是一件偶然的、孤立的为了解决某个问题而进行的活动。管理决策也不只是限于从几个可供选择的方案中选定一个最优方案的简单行动,更不能误认为只有选定最佳方案才是管理决策。管理决策是一个复杂的全过程,并且贯穿于管理决策活动的各个阶段、每个环节,哪怕只是细微环节。这就需要管理者对企业决策有一个全面系统的了解,掌握企业决策的方式方法。

本书从企业管理的实际出发,重点从战略管理、信息管理、人力资源管理、营销管理、时间管理、心态调整等几方面,为企业管理者提供了先进的解决问题的方法,帮助管理者做对选择,避免错误。本书是为那些追求卓越的企业和追求优秀的管理者而写的一本读物,适合所有企业中高层人员阅读,是打造优秀企业和培养杰出管理者的最佳行动指南。

如果您是一个企业的管理者,正在对面前的诸多管理问题束手无策,或者您想成为一个优秀的管理者,本书将帮助您做出正确的决策,为您的管理工作指明方向。

只要是个有心的人,只要您能认真阅读本书并理解了其中的含义和道理,相信您一定会成为一个优秀的决策者!

目 录

前 言

第一章 战略第一,选对方向最重要 ——正确的目标是做对的第一步

作为一个优秀的管理者,一定要为自己的企业制定战略规划。就像企业需要一个经济目标一样,它也需要有整体的战略目标。战略目标是指引企业航行的灯塔,有了它企业之船才能满载货物靠岸。一个没有给自己制定战略规划的企业是不会长久存在的,它也许能盛极一时,但终究会迷失方向,难逃失败的厄运。

制定合理而正确的战略	/3
战略目标必须要清晰	/6
居安思危,构筑长远战略	/10
立足核心竞争力,避免盲目多元化	/13
以变应变,适时调整目标	/17



第二章 掌握正确的信息,做正确的决策 ——将信息转化成做对的资本

市场信息是成功的平台,也是失败的陷阱。作为一名管理者,如果不能及时或提前捕捉到有利于自己做出经营决策的信息,就会被赶出这个无情的竞争场所。只有将获得的信息最有效的利用,才能将信息转化为做对的资本。

信息是做对决策的“原材料”	/23
建立信息搜集和传递的渠道	/26
透过信息的现象看本质	/29
正确处理信息的不对称	/33
能有效地辨别信息的真伪	/37
一定要重视信息的反馈	/39

第三章 打靶要对着靶心,做对就要做到位 ——人员管理要抓住要害

管理的重心是管人、用人。管理者在员工管理中想要取得“威信”的窍门是:靠“信”去取“威”,而不是靠“威”去取“信”。只有先学会很好的欣赏人才能很好的用人。只有对所属员工用心管理,才能最大限度上发挥员工的能力,从而为企业带来效益。

先管住自己才能管好别人	/45
管人从尊重人开始	/48



做到位必须要勤于沟通	/52
考核要找到做对的最佳坐标点	/56
好制度胜过一切说教	/59
建立公平的薪酬标准	/63

第四章 用好时间,做对事

——效率的提升来自时间的管理

富兰克林曾经说过:“你的时间用完了,你的使命也就到头了。”时间管理在企业管理中显得尤为重要。企业要做好时间管理,就要抛弃陋习,建立新的工作方式和习惯,包括明确价值观、制订计划、权衡轻重、分配时间等,并要持之以恒、持续改善,才能提高效率,事半功倍。

3

明确价值观是正确管理时间的根本	/71
掌控时间先要学会规划时间	/74
立即行动,想做对就不能拖延	/78
提高工作效率,分清事情的优先级	/82
钻时间的空子,充分利用零散时间	/86

第五章 大处着眼,细处着手

——想做对,就一定不要忽视细微之处

麦当劳总裁费雷德·特纳曾经说过:“我们的成功表明,我们竞争者的管理层对下层的介入未能深入下去,他们缺乏对细节的关注。”那些优秀的企业之所以能够取得成功,很大程度上就在于对细节的重视。因为细节往往能够决定企业的成败。



细处着手,从小事做起	/93
1%的错误导致100%的失败	/96
及时补救打破的第一扇“窗”	/100
追求细节的尽善尽美	/104
全方位做好细节管理	/107

第六章 精准定位,有的放矢

——营销定位决定营销的成败

现代营销已进入定位时代,没有定位则没有生存权。定位的核心思想,是区隔市场、焦点经营。任何一个品牌,要想长寿,就必须在消费者头脑中占据一个特定的位置,形成有别于竞争者的价值,并维持好自己的经营焦点,才能保持品牌的经久不衰。

准确定位提高产品竞争力	/113
市场调研是做对决策的依据	/117
价格定位是营销成败的关键	/120
品牌定位决定营销方向正确与否	/123
消费者的需要是产品定位的标准	/128
产品要有个性鲜明的卖点	/131
文化差异决定定位差异	/135
重新定位使产品获得新生	/139



第七章 布置不等于完成,落实最关键

——执行是做对的最佳保障

执行力是决定企业成败的一个重要因素,是企业核心竞争力形成的关键。执行的意义是决定性的,执行决定胜负在任何情况下都是正确的。如果不去有效地执行,大家各行其是,一盘散沙,再好的战略也没有用。坚定地执行才能为企业创造出实质的价值,这是企业长久生存和成功的必要条件,也是企业可持续发展的必由之路。

5

执行是做对的最佳保障	/145
高效执行:执行没有借口	/149
好的制度要重视落实	/152
执行要从领导做起	/155
执行要确立优先次序	/159
步步为营是做对的关键	/162

第八章 选对人才用对人

——要让合适的人做合适的工作

企业在选人用人的时候,量才使用最为重要,即在合适的时间把合适的人用在合适的岗位。如果离开时间、岗位来谈人才,那么“就像离开矛谈盾,离开船谈帆,并无实在意义”。最优的不一定是最匹配的,最匹配的才是最优的。才、职匹配才是最佳选择,要让合适的人做合适的工作。



慧眼识英是用对人的前提	/167
用得好,“小人物”也是人才	/170
最合适人选即最佳人选	/173
选才不可以貌取人	/177
用人所长,不用人所短	/181
不拘一格用人才	/184
选对还要会培养	/189

第九章 客户就是上帝,营销就是营心 ——客户管理的关键是策略对头

企业生产的价值只有转化成使用价值才有意义,即消费制约着生产。因此,企业要重视客户价值,把客户当上帝,努力提高客户满意度和忠诚度。只有让顾客享受到至尊的服务才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

攻心为上,正确营销	/195
把顾客当做“上帝”	/198
用小饵钓大鱼	/202
做好宣传,巧打品牌	/205
让顾客“回首再回首”	/209
把梳子卖给和尚	/213
1%的不同就可 100%吸引人	/216



第十章 用对授权艺术,提升工作效率 ——该放权时就放权

“上君尽人之智,中君尽人之力,下君尽己之能。”真正成功的管理者应该是最棒的授权者,真正聪明的领导者,应该将主要精力放在思考、决策而不是具体事务的亲历亲为上。领导要用对授权艺术。管理者适时放权不但可以减轻自己的工作量,还能调动员工的积极性,提升工作效率,使员工有主人翁意识,更好地为企业创造价值。

7

管理者要善于授权	/223
用人不疑,疑人不用	/226
让员工都成为“老板”	/229
授权提升工作效率	/233
事必躬亲没必要	/236
授权不是撒手不管	/240
不要堵塞员工的上进之路	/243

第十一章 失误找自己,问题不上交 ——找对方法必然做对事

有的时候我们完成了任务,却还是不能得到老板的赏识,因为企业更希望看到的是一个圆满的结果,而不只是完成任务而已。作为企业管理者要让员工明白完成任务并不等于结果。做得不好要从自身找原因,将责任锁定,找出正确的解决方法,找对方法才能做对事。



找到自身错误才能做对事	/251
完成任务不等于结果	/254
锁定责任,不找借口	/257
领导要从自我做起	/261
要常常自我批评	/264
发现错误要及时纠正	/268

第十二章 做对必须要有好心态 ——经营心态决定事业成败

经营心态决定着事业成败。心态好,即便身处逆境,也能够排除艰难,走出低谷,走向胜利;反之,心态不好,即便身处顺境,也会畏葸不前,一事无成。企业领导者在经营管理企业时会有高潮也会有低谷,能否正确面对,心态将发挥重要作用。好的心态有助于成功,差的心态可以毁灭前途。所以,无论是顺境还是逆境,都要保持一种积极、健康的心态,只有这样才会使事业蒸蒸日上。

要想做对,信心必不可少	/275
专注执著很重要	/278
失败了再爬起来	/282
做对要有责任心	/285
诚信是为人之本	/289
想做对就要学会宽容	/292
不要盲目追求完美	/295
认真才能做对	/299
从小事做起	/302
一切从零开始	/305



得到了内在的平静。”他说。

约翰·伍登是世界上最令人钦佩的篮球教练。在他12岁小学毕业那年,父亲给了他一个守则,里面列出了七点要求。

1. 对自己诚实;
2. 每天都是你的杰作;。
3. 帮助别人;
4. 从好书中汲取营养,特别是《圣经》;
5. 把友谊当成一种纯艺术;
6. 未雨绸缪;
7. 感恩。

这个守则对他日后的人生及事业影响很大,它代表了约翰·伍登的主导价值观;直到后来名噪篮坛依然每日遵行。

如果你希望自己获得不凡的成就,创造卓越和美满的人生,那么一定要找出自己的价值观,然后确实依照自己的价值观来过好每一天、每一刻,这正是时间管理的根本所在,同时也是最容易被忽略的部分。

因为价值观是决定我们如何做出决策的关键因素,所以如果你不知道自己的价值观,就会像无头苍蝇一样乱冲乱撞,这是对时间最大的浪费。

有一只狐狸想溜进一个葡萄园里大吃一顿,但是栅栏的缝隙太小,它钻不进去。在狠狠节食了三天后,它总算能钻进去了。但是当它大吃一顿之后,肚子又鼓得出不了,只好在里面又饿了三天,才钻了出来。这只狐狸感慨地说:“忙来忙去,到头来还是一场空。”

当你一个人静下来的时候,你有没有问过自己:“每天忙来忙去,我到底在忙什么?我真正追求的是什么?”

研究发现,有93%的人不明确自己的价值观是什么,他们不知道自己忙来忙去究竟追求的是什么,如同水面上的浮萍一样,糊里糊涂地过了一生。

在繁忙的生活中,我们中的很多人都在忙着用生命去赚钱,却很少有人去规划一个值得拥有的生命。如果你也是这样,也许就会像故事里的狐狸





大多数人不喜欢进行规划,只有在万不得已的时候才会去进行规划:或许你感觉自己的工作太多了,所以你才会想到要去进行相应的规划;或许是因为你有一段比较长的假期,你想好好利用这段时间。这种偶然的、为满足某个特殊目的而进行的规划是很有价值的,但也有一定的局限性。毕竟,如果你只是在被迫的情况下才去进行规划的话,那你很可能并没有使规划发挥出真正的价值。

你知道专业摄影师和业余摄影爱好者之间的区别吗?那些偶尔用照相机记录一次生日聚会、一处风景,或者是一次全家郊游的人会怎么做?他们只是随便拍几张来记录最珍贵的时刻,然后焦急地等着结果出来。但是在很多情况下,他们都会对结果感到失望。

在他们拍摄的照片当中,有些会模糊不清,有些会只照了某个人的半个脑袋,还有的拍到了别人闭着眼睛的画面。看到这些之后,他会毫不在乎地说自己并不是一名专业的摄影师。

而专业摄影师处理问题的方式显然跟他们不同。专业的摄影师会不停地按快门,用掉几卷胶片进行拍摄。当这些胶片被冲洗出来的时候,他会对这些照片进行仔细研究,发现有很多镜头都不理想,由于他拍了很多张,所以他最终还是能找出一些能够让自己满意的照片。

接着他就会走进暗房,考虑如何使那些效果不错的照片更加完美。他会用很多方法进行加工,比如说剪辑、曝光等,并最终挑选出令自己特别满意的照片。接着他会对这些照片进行进一步检查,并从中挑选出一张能够让自己获奖的摄影作品。

那些偶尔进行时间规划和认真规划时间的人之间的区别也是如此。只是偶尔进行时间规划的人往往并没有一个清晰的目标,他们甚至根本不知道自己要做什么。他们通常对结果不满意,认为一件事情根本不值得自己付出那样的努力。于是他们开始相信自己并不善于进行规划,并最终放弃规划,不再做出进一步努力。

而那些认真规划时间的人会反复斟酌自己的计划。刚开始的时候,他们的目标可能也并不清晰,慢慢地,经过不断的挑选,他们会逐渐把那些并不可取的目标清除出去,并开始形成一个比较集中的目标。然后他们会对

麦当劳总裁费雷德·特纳曾经说过：“我们的成功表明，我们竞争者的管理层对下层的介入未能深入下去，他们缺乏对细节的关注。”那些优秀的企业之所以能够取得成功，很大程度上就在于对细节的重视。因为细节往往能够决定企业的成败。



能力就是无数个细节习惯的积累。

多想一分钟

“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”每个人都期望自己能成为伟大的人，每个管理者也都希望自己的企业能做强做大，殊不知伟大的背后是由无数个细节积累起来的。任何事物都不是一下子就强大起来的。管理者只有认真做好每一细节，从细处着手，从小事做起，伟大才会呈现在你面前。

1% 的错误导致 100% 的失败

魔鬼存在于细节之中。

——国际建筑大师 密斯·凡·德罗

企业管理中，各项事务紧密结合又相互联系，一环扣一环。如果一个环节出了问题，小则会给企业带来损失，大则可能使整个企业都无法正常运转。作为一个优秀的管理者，一定要做好企业的细节管理工作。做到事无巨细，不忽视每一个小细节，因为 1% 的错误可能就会导致 100% 的失败。

1485 年的波斯沃斯战役，查理三世准备和公爵亨利拼死一战，这场战斗将决定谁来统治英国。

准备决战的当天早上，查理三世派了一个马夫去备好自己最喜欢的战马。

“快点给它钉掌，国王希望骑着它打头阵。”马夫对铁匠说。

“这得等一会儿，”铁匠回答，“我前几天给国王全部的马都钉了掌，现在我得找点儿铁片出来。”

“等不及了，”马夫不耐烦地说，“亨利公爵正在推进，我们必须到战场上