

VALID MANAGEMENT  
18 ITEM  
TECHNICAL ABILITY

■ 李泽尧 著

# 有效管理 十八项技能

企业中高层**实战能力**解决方案

广东省出版集团  
广东经济出版社

VALID MANAGEMENT  
18 ITEM  
TECHNICAL ABILITY

■ 李泽尧 著

# 有效管理 十八项技能

企业中高层实战能力解决方案

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

有效管理十八项技能/李泽尧著. —广州: 广东经济出版社, 2005.1

ISBN 7-80677-856-X

I. 有… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 0115367 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市顺德区帝图印刷有限公司 (佛山市顺德区伦教永丰工业区工业中路尾)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	19.25 2 插页
字数	345 000 字
版次	2005 年 1 月第 1 版
印次	2005 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-856-X / F·1144
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: {020} 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·



为福州、厦门地区的企业做“打造强势部门经理》培训

应同济大学汽车营销管理学院之邀,以“高层经理人管理十八法”为题,为上汽大众销售服务中心总经理授课

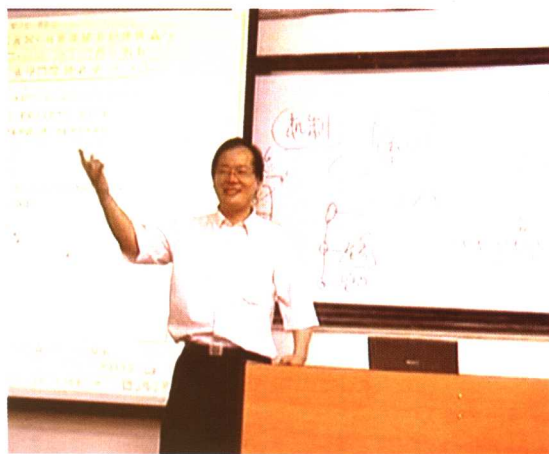


作为中国人民大学商学院高级经理工商管理(MBA)研修班(广州)特聘教授为在职经理人授课



为广东移动通信有限责任公司全球通 VIP 俱乐部做“企业执行力”培训

在广东德豪润达电气股份有限公司讲授“目标管理与目标责任制考核方法”



同洲电子《企业执行力》干部管理专题培训



在清华大学深圳研究院多功能厅为深圳同洲电子股份有限公司做“企业执行力”培训

## 有关本书内容的李泽尧名言摘抄

你可以不必踏遍每一条河流，但你却不可以没有见过大海。

通常来讲，管理应该是一件斯文的事情，只是在不得已的时候才会用到非管理手段——这里所讲的“强势管理”其实正是一种“非管理”手段。

不懂得妖娆而不妖娆，那是土气，懂得妖娆而不滥用妖娆才叫淑女。

不懂得操纵而不操纵，那是憨厚，懂得操纵而不使用操纵才叫善良。

成功心态打造成功，强者逻辑成就强者。

有什么样的理解，决定你有什么样的眼光；有什么样的眼光，决定你能看到一个什么样的世界；你所看到的那个世界，其实只是你理解中的世界。于是，每一个人都只是生活在他自己理解的世界里面而已！

你可以说大学生不聪明吗？为何个体户却更精明？

聪明只是自然属性，精明才具有人性的色彩！

经验必须升华才能成为阅历。

你不喜欢我，难道我就喜欢你吗？

当前管理学的一个很大问题是：太理想化、太一面之词——似乎“只有完人才能做管理”——他们把道德理想当成管理的现实标准，结果出现企业老总说：“学历越高，我越不要！”这是由目前管理学固有的“营养不良”所造成的。

满街的咖啡店——唯有星巴克（Starbucks Coffee）一枝独秀；同是做PC——唯有戴尔（Dell）独占鳌头；都是做超市——唯有沃尔玛（Wal-Mart）雄踞零售业榜首。

各家咖啡店、电脑、超市面对的是同样的客户，策略也大致相似，为什么业绩如此不同？答案在于执行力。

——美国 保罗·托马斯著《执行力》

“选择正确的事来做”、“做正确的事”是战略，“正确地做事”、“把事做正确”就是执行力。所以，有效管理就是执行力，执行力就是有效管理——这些都是相对战略而言的。而制定战略本身就需要“正确地做事”、“把事做正确”，所以执行力及有效管理是企业竞争力的关键。

——李泽尧题记

## 序——什么叫“营养”

张小姐是一个做采购的女孩，人长得漂亮，做事也很利索。在一次吃饭时，她跟大家讲，现在有一种人工鸡蛋，像真的一样，敲开蛋壳，蛋黄有、蛋清也有，从内到外你分辨不出真假。有人问：“真的吗？”有的人说看过，有的人说没看过，小张补充说：“是呀，简直分不出来。而且营养也是一样的。”

作为上司的我忍不住问：“营养也一样吗？”她很肯定地说：“是啊，营养也一样的。”于是我问她：“你说营养一样，我可要问你一个问题，用它能孵出小鸡吗？”她回答：“嗯——那当然孵不出小鸡呐！”

——OK，这就对了：人工鸡蛋孵不出小鸡，没错——所以人工鸡蛋不可能像真鸡蛋一样有营养，至少缺某一种真正的营养，孵不出小鸡就意味着它不能转换成一种有生命的东西，缺少一种有机的、一种自然或者生命所给予的真正营养的东西。

告诉你这个例子来说明什么叫营养，相信每个人都能理解，而且会眼前一亮，原来以为营养就是热量，以为营养就是卡路里，那是错的。你吃面包有卡路里，我告诉你1升汽油燃烧以后也有卡路里，或许再过几十年几百年我们人类干脆就用充电的方式而不用吃饭，那叫能量，但是那不叫营养。为什么？因为营养要细胞，要基因，要DNA，要一些构成生命——构成高一级存在的元素。

如果你觉得还不够明白，那就再看看另一个有关营养的故事——讲的是豆浆机：我家现在天天打豆浆，要打豆浆，你得头天晚上把豆子泡起来。但是现在有个问题，如果第二天不打，多泡一晚——我告诉你：它就会发芽！——请允许我再次大声告诉你：“兄弟，这就是营养——它会发芽！”

现在的书太多了，真不知道该读哪一本——谨希望本书内容能成为有效管理者们的营养元素。

李泽尧

2004年8月18日



# 目 录

概论 .....	( 1 )
什么是有效管理 .....	( 1 )
1. 开源与节流——你是哪一种类型的管理者 .....	( 1 )
2. 有效管理与企业多要素折中 .....	( 2 )
3. 案例：企业是动态发展的多要素组合体 .....	( 2 )
4. 踩钢丝绳的故事 .....	( 2 )
5. 案例：折中——在成与败之间折中的企业家 .....	( 3 )
6. 企业投入与产出 .....	( 3 )
7. 有效管理者的组合效应 .....	( 3 )
8. 有效管理中的人和事：有效管理 = 领导 + 管理 .....	( 4 )
9. 案例：“群体悖论”——有效管理者的责任 .....	( 5 )
有效管理与企业执行力 .....	( 6 )
1. 企业竞争力 = 企业战略 + 企业执行 .....	( 6 )
2. 战略与执行、大小与方向 .....	( 6 )
3. 有效管理——执行力五坐标模型 .....	( 7 )
有效管理者的 12 个营养元素 .....	( 8 )
1. 口服与心服之别 .....	( 8 )
2. 案例：老板很难让员工“口服心服” .....	( 9 )
3. 创造与迁移之别 .....	( 10 )
4. 分析运用：创业者的四种类型 .....	( 11 )
5. 做得与说得之别 .....	( 12 )
6. 效率与效果之别——概率原则（“山不转水转”） .....	( 14 )
7. 台前与幕后之别 .....	( 15 )
8. 效率与公平之别 .....	( 17 )
9. 驱动与被驱动之别 .....	( 17 )

10. 渐进明细与模板方法之别 .....	(19)
11. 精明与聪明之别 .....	(19)
12. 素质与能力之别 .....	(25)
13. 大小与方向之别 .....	(27)
14. 定性与定量之别 .....	(29)

## 上编 用人 (领导艺术)

<b>概述——认识你的员工</b> .....	(33)
1. 员工心态分级 .....	(33)
2. 员工构成分类 .....	(34)
3. 员工驱动型态 .....	(35)
4. 依赖型与独立性 .....	(35)
5. 独立依赖矩阵 .....	(35)
6. 员工要什么——现实需求 .....	(36)
7. 员工要什么——非现实需求 .....	(36)
8. 企业八种人 .....	(36)
9. 生存态的特征 .....	(37)
<b>第一项：危机意识管理</b> .....	(38)
<b>提出问题</b> .....	(38)
1. 案例：不能“格杀勿论”：你可以换人吗？有人换吗 .....	(38)
2. 什么样的工资结构可以让人“关心” .....	(40)
3. 什么叫关心 .....	(40)
4. 如何用钱可以让人心最能“闻风而动” .....	(41)
<b>危机意识管理的目的</b> .....	(41)
1. 自我危机意识 .....	(41)
2. 放下武器：事本位 .....	(41)
3. 企业文化的一部分 .....	(41)
4. 拿钱买竞争——竞争不是浪费 .....	(42)
5. 危机意识的功用 .....	(42)
<b>如何进行危机意识管理</b> .....	(42)
1. 杰克·韦尔奇：勇于处理绩效差的人 .....	(42)
2. 中国海尔的“三工转换” .....	(43)
3. 如何让 30 人变成 36 人 .....	(43)

4. 求生企业工作环境——需要“强势管理” .....	(43)
5. 用 10% 的投入赚取 50% 的回报 .....	(44)
6. 分类淘汰法（孤立少数） .....	(44)
7. 绩效考核末位淘汰法——你的分布点在哪里 .....	(45)
<b>危机意识管理真的可行吗</b> .....	(45)
1. 香港 HT 家私的顾问组 .....	(45)
2. 任正非：持续不断的危机意识 .....	(45)
3. 选择与权力 .....	(45)
4. 危机意识管理有关的分歧 .....	(45)
5. 互动与思考 .....	(46)
<b>第二项：制度与稽核管理</b> .....	(47)
<b>制度管理的误区</b> .....	(47)
1. 遇到问题就特别重视——制度只能坚持一个星期 .....	(48)
2. 制度不是定在两人之间，而是三人之间 .....	(48)
3. 不可操作：能把制度转换为检查表吗 .....	(48)
4. 制度要有控制点 .....	(48)
5. 制度要有数据和记录做支持 .....	(48)
6. 制度需要成本——观念更新：把异常纳入到正常的管理之中 .....	(49)
7. 制度里面可能有毒素 .....	(49)
<b>制度管理技巧</b> .....	(49)
1. 如何克服制度的理想化 .....	(49)
2. 制度的反向制定方法 .....	(50)
3. 什么是反向表达——圈内与圈外 .....	(50)
4. 反向表达实例 .....	(50)
5. 制度需要方便直观 .....	(51)
6. 制度管理的技巧 .....	(51)
7. 制度有效的几个关键环节 .....	(51)
8. 检查表一般格式 .....	(52)
9. 作业流程（程序文件）的撰写格式（由两部分构成） .....	(52)
10. 未完成事项跟踪表实例 .....	(52)
<b>重在执行——你的企业制度有被稽核吗</b> .....	(52)
1. 稽核为重 .....	(52)
2. 拿出数据来 .....	(53)
<b>稽核的策略与技巧</b> .....	(53)
1. 案例：善用稽查：仓管员的故事 .....	(53)

2. 四两拨千斤——降低为官成本：善用稽查和纠察 .....	(54)
3. 四两拨千斤的故事：那个电工如何搞定 .....	(54)
4. 检查表计分方式——扣分法：抓的是问题部分 .....	(55)
<b>第三项：目标与绩效管理 .....</b>	<b>(57)</b>
<b>为什么要做绩效考核 .....</b>	<b>(57)</b>
1. 解决要与不要的问题 .....	(57)
2. 开会吵架是怎么回事：绩效考核是管理者手中的缰绳 .....	(58)
3. 缰绳的作用——游戏规则为什么建立不起来 .....	(59)
<b>如何做绩效考核 .....</b>	<b>(60)</b>
1. 现代企业激励机制模型 .....	(60)
2. 现代企业激励机制模型说明表 .....	(61)
3. 企业规模与绩效考核方案选择 .....	(61)
4. 如何推行绩效考核 .....	(62)
5. 绩效考核的内在本质——为什么要直线部门主管负责 .....	(62)
<b>问题 .....</b>	<b>(63)</b>
1. KPI 谁来做？各部门主管不会做 KPI 怎么办 .....	(63)
2. KPI 如何做 .....	(64)
3. 如何进行有效的绩效评估 .....	(64)
4. 当前企业绩效评估的误区 .....	(64)
5. 关键是要与不要——变你要为他要 .....	(64)
<b>项目型企业组织绩效考核的特点 .....</b>	<b>(65)</b>
1. 项目型企业组织：从责任目标到工作目标 .....	(65)
2. 跨级支持和参与——上级要帮助下级 .....	(65)
3. 自上而下的目标分解与有效性和规范化 .....	(66)
4. 案例：项目式组织的绩效考核实例 .....	(66)
<b>走出误区——绩效考核方案制定的方法与策略 .....</b>	<b>(68)</b>
1. 目标与绩效 .....	(68)
2. 绩效是工作流程中各个环节的输出值 .....	(69)
3. 组织是一张由工作链条组成的网 .....	(69)
4. 岗位是一个或多个角色的组合 .....	(70)
5. 出发点、过程与结果 .....	(70)
6. 过程与结果的关系决定了考核的重点 .....	(71)
7. 过程的可监控程度决定了固定工资的取舍 .....	(72)
8. 过程作业的自由度、非标准化、非规范化程度——创造性 程度决定了浮动工资的比例 .....	(72)
9. 组合考核模型 .....	(72)

10. 薪资模式 .....	(73)
11. 考核工资或浮动工资的确定方法 .....	(74)
12. 目标考核应排除所谓的“能力考核” .....	(75)
<b>绩效考核的实施策略 .....</b>	<b>(75)</b>
1. 正确看待绩效考核的“公正” .....	(75)
2. 目标考核里的利益捆绑：财务经理的问题 .....	(75)
3. 目标考核里的结果导向 .....	(75)
4. 所谈的目标考核是月考核 .....	(76)
5. 所谈的目标考核针对的是浮动工资 .....	(76)
6. 实施策略 .....	(76)
7. 实施目标责任制的几个环节 .....	(77)
8. 目标责任制考核项目设计要点 .....	(77)
9. 目标责任制考核容易出现的问题 .....	(78)
10. 确定考核项目的技巧 .....	(78)
11. 导入月报管理模式 .....	(78)
12. 非平衡激励 .....	(79)
<b>案例：作业型企业组织的绩效考核模板 .....</b>	<b>(80)</b>
1. 实例：职务分析表——传统职责说明书的误区 .....	(80)
2. 实例：工作日志——看看自己（以及你的人）一天到晚做了些 什么？ .....	(80)
3. 实例：执行副总经理目标考核标准 .....	(81)
4. 实例：技术部经理目标考核标准 .....	(81)
5. 实例：供应部经理目标考核标准 .....	(82)
6. 实例：业务副总目标考核标准 .....	(83)
7. 实例：业务副总经理职务分析 .....	(84)
<b>第四项：文化与愿景管理 .....</b>	<b>(88)</b>
<b>什么叫文化管理？ .....</b>	<b>(88)</b>
1. 案例：什么叫文化管理——如何解决模具经理与塑料厂经理的 争端 .....	(88)
2. 什么叫企业文化（工作心态） .....	(88)
3. 什么叫“企业文化” .....	(88)
4. 企业文化——××公司人们做事状况 .....	(89)
5. 应有的企业文化 .....	(89)
<b>如何做文化管理 .....</b>	<b>(90)</b>
1. 企业文化与经营业绩 .....	(90)
2. 表扬是为批评做铺垫——及时表扬可以换取批评的“权力”	

.....	(90)
3. 企业文化塑造的要点 .....	(91)
4. 企业文化的自发形成、规范建设 .....	(91)
5. 案例：什么叫责任（感）：我不吃剩菜谁吃剩菜？ .....	(91)
<b>我们需要什么样的企业文化 .....</b>	<b>(92)</b>
1. 什么叫敬业：采购主管：“不就是时间写错了嘛！” .....	(92)
2. 案例：你报告厂长了吗？——“没有那个必要！” .....	(92)
3. 案例：干部之间不可以私了 .....	(92)
4. 案例：工作被催打“负分”、交货在前得正分 .....	(92)
5. 莫急于倚重某一个人 .....	(93)
6. 注重公司文化 .....	(93)
7. 管理时不可误了人 .....	(93)
8. 新官上任：与下属礼节性的沟通 .....	(93)
9. 不要试图强压他人服气 .....	(94)
10. 如何对待——“哄” .....	(94)
11. 被过问的需要 .....	(94)
12. 接受你有个过程 .....	(95)
13. 不要轻易变动人事 .....	(95)
14. 克人情性 .....	(95)
<b>管理新挑战：什么是愿景管理 .....</b>	<b>(96)</b>
1. 如何激发部属的积极性 .....	(96)
2. 部属：要你一个关注——重过程不重结果 .....	(97)
3. 案例：“要办 20 个工厂，你们都有机会做厂长” .....	(97)
4. 利益共同体概念 .....	(97)
<b>愿景管理的原则与方法 .....</b>	<b>(98)</b>
利益共同体——核心员工生涯规划 .....	(98)
<b>希望的神奇力量 .....</b>	<b>(98)</b>
1. 拿希望当筹码 .....	(98)
2. 希望价值计算 .....	(98)
3. 愿景管理失误的结果 .....	(99)
4. 愿景管理的技巧 .....	(99)
5. 案例：合伙人利益共同体机制 .....	(99)
<b>第五项：操纵与被操纵 .....</b>	<b>(100)</b>
<b>什么叫操纵 .....</b>	<b>(100)</b>
权术——权力运用技术 .....	(100)
<b>人格较量与操纵 .....</b>	<b>(101)</b>

1. 人格较量 .....	(101)
2. 人格较量与个人包装 .....	(102)
3. X理论与Y理论 .....	(102)
4. 领导与控制 .....	(103)
<b>筹码理论 .....</b>	<b>(103)</b>
1. 什么叫筹码 .....	(103)
2. 管理学中控制部分应加入筹码理论和主动权掌握原理 .....	(104)
<b>跳出才有操纵 .....</b>	<b>(104)</b>
1. 通过“为什么”找到制高点 .....	(104)
2. 系统的操作柄 .....	(105)
3. 系统的“操纵柄”与“以人为本” .....	(105)
4. 管理可知论原理 .....	(106)
5. 管理——控制——操纵 .....	(106)
<b>第六项：精明授权 .....</b>	<b>(108)</b>
<b>引子——一位老总自立门户的故事：什么资源最重要 .....</b>	<b>(108)</b>
<b>无为而治，管理的最高境界——授权的艺术 .....</b>	<b>(108)</b>
1. 要不要授权？——能力延伸与精力延伸 .....	(108)
2. 放权不是放任 .....	(108)
<b>现实的手段——如何授权而不失控 .....</b>	<b>(109)</b>
1. 案例：下属自立门户 .....	(109)
2. “忠言逆耳”，还是“发杂音”？——主管的本钱如何 .....	(109)
3. 核心竞争力 .....	(109)
4. 什么叫授人以柄 .....	(110)
<b>管理控制的原理——动用资源：层次、圈外、然、所以然 .....</b>	<b>(110)</b>
1. 黑箱理论——保龄球有几个孔 .....	(110)
2. 然、所以然、为什么——知识挂钩与层次：处理问题的 层次性 .....	(111)
3. 管理的层次问题 .....	(111)
4. 资源动用 .....	(112)
<b>授权与企业组织架构设计 .....</b>	<b>(112)</b>
1. “管理跨度”概念 .....	(112)
2. 企业老板的“家庭作业” .....	(114)
3. “管理跨度”概念对于管理者的极端重要性 .....	(115)
4. “管理跨度”与“管理幅度”之别 .....	(115)
5. 较大管理跨度的组织特点 .....	(116)
6. 有关的对策建议 .....	(116)

精明元素 .....	(116)
1. 问题：你是聪明人，还是精明人 .....	(116)
2. 精明的基础——把握人心的变化 .....	(117)
3. 一位老板说：“有钱的人并不是最聪明的人” .....	(117)
4. 钻急——精明的一个重要的要素 .....	(118)
5. 人事权不可以授：两种上司——应聘者的精明 .....	(118)
6. 聪明只是自然属性，精明才具有人性的色彩 .....	(118)
7. 手下打你的游击还是你打手下的游击 .....	(119)
8. 真正的精明不会让人感到精明 .....	(119)
9. 机制为王——什么叫机制 .....	(119)

## 中编 做事（管理风格）

概述——管理的一般原则 .....	(123)
1. 工作策略——步骤 .....	(123)
2. 组织策略 .....	(123)
第七项：主导 管理的本义 .....	(124)
引子：谈责任感是说教，而主导是一种做事风格 .....	(124)
什么叫主导 为什么要主导 .....	(124)
1. “旅行团的包”——把主导权抓在手上 .....	(124)
2. 主导是管理的本义 .....	(125)
3. 主导——管理者的功能 .....	(126)
4. 主导的台阶定位 .....	(126)
5. 老板的权力也不是绝对的、你让别人无法否定你 .....	(127)
6. 把主导权抓在手上 .....	(127)
如何主导 .....	(128)
1. 职能部门的主导——抓住问题不放 .....	(128)
2. 平级之间的主导 .....	(128)
3. 作业异常报告 .....	(128)
4. 主导到位：跟催及时有力 .....	(129)
5. 专案进度表工作模式 .....	(130)
6. 主管像“保姆” .....	(131)
7. 为何各部门的名字上都有个“管”（CONTROL——管制、控制）字 .....	(131)



8. 工作主导性：掌握主动的方法 .....	(132)
9. 肯定与否定答案 .....	(132)
10. 不要推卸责任 .....	(132)
11. 抓住主导权的具体措施 .....	(133)
12. 不成立的借口——没有时间 .....	(133)
13. 高电位原理 .....	(133)
14. 品管重中之重：品质改善跟踪 .....	(133)
<b>主导——获得主动权 .....</b>	<b>(135)</b>
1. 责任有否分清：“先小人后君子”并非易事 .....	(135)
2. 筹码的概念 .....	(135)
3. 先求战略上的胜利：事是死的，人是活的 .....	(135)
4. 习惯和学会写报告——沟通的方法 .....	(136)
5. 报告的写法 .....	(136)
6. 报告写作技巧 .....	(136)
7. 结果可评核 .....	(138)
<b>第八项：个案突破 .....</b>	<b>(139)</b>
<b>蚕食策略 .....</b>	<b>(139)</b>
1. 个案突破——点与面之别 .....	(139)
2. 有与无之间 .....	(139)
3. 存在就是合理——“元老问题”的解决方法 .....	(140)
4. 找到切入点 .....	(140)
<b>个案突破与干练 .....</b>	<b>(140)</b>
1. 学会“灭火” .....	(140)
2. “头痛医头，脚痛医脚” .....	(141)
3. 个案突破，打造干练 .....	(141)
4. 干练：把注意力集中到有问题的部分——合同评审要还是不要 .....	(142)
5. 干练：先保 60 分 .....	(142)
6. 投石问路 .....	(143)
7. 工作效果的两种类型 .....	(143)
<b>新官上任之个案突破 .....</b>	<b>(143)</b>
1. 新官上任三把火 .....	(143)
2. 新官上任三把火：持几分静观态度 .....	(144)
3. 新官上任：放下 .....	(144)
4. 新官上任：像应付一场考试 .....	(144)
5. 新官上任：审查他的报告 .....	(144)