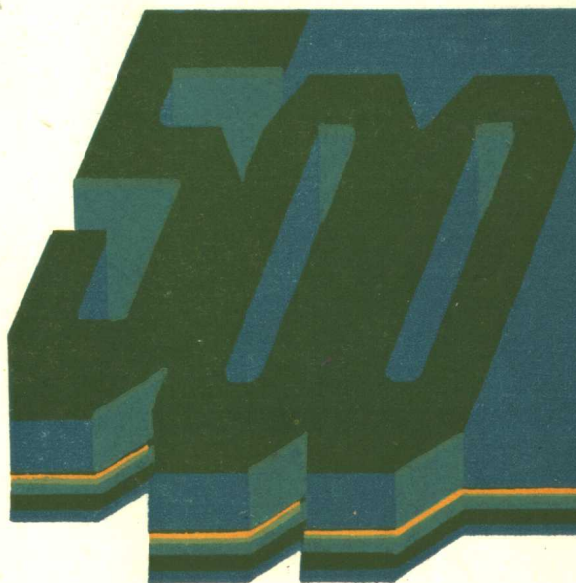


邹乔敏 编

管理妙诀500例

现代企业的管理犹如一片广阔的土地，需要现代人的意识象阳光雨露般赋予她生命。

现代企业的管理犹如一个多维的空间，需要立体的思维和立体的艺术充实她。



上海科学技术文献出版社版

管理妙诀 500 例

邹乔敏 编

上海科学技术文献出版社

责任编辑 / 孙建越

封面设计 / 单晓报

近期本社还将陆续向您推出下列短小精悍，
脍炙人口的现代企业管理新篇：

《管理者的“圣经”》《风险管理》
《奖励的奥秘》《管理协商法》

管理妙诀 500 例

邹乔敏 编

上海科学技术文献出版社出版发行
(上海市武康路 2 号)

总 经 销

商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 4.625 字数 112,000

1989 年 11 月第 1 版 1989 年 11 月第 1 次印刷

印数：1—5,600

ISBN 7-80513-472-3/Z·161

定价：2.20 元

编 者 的 话

四年前，我被推上有关业务管理的领导岗位。为了适应这一管理工作的需要，我如饥似渴地翻阅了许多有关管理理论、管理思想、管理方法的书籍，并出自多年从事科技情报研究工作的本能，将其中具有指导意义的语句摘抄在卡片上，再把卡片分门别类地汇总加以保存，以便遇到管理问题时查阅，这对于我熟悉管理知识、提高管理能力得益匪浅。有一天，突然有个念头闪过脑海：“能不能将这些卡片内容，按照一定的主题加以排列，编辑成一本‘管理警句’的书呢？这样不是可以让更多的人不必翻阅大量的管理书籍，只要看了这本书就能初步了解一般的管理知识，并学习到中外著名的管理学家多年积累的管理经验了吗？”这就是我萌发出编辑这本书的指导思想。

本书具有四个特点：（一）搜集范围广。只要是对管理工作具有实用价值的精采的警句或诀窍语，无论是出现在书刊上，还是在报纸上，均随时加以摘录，统一加以编辑；（二）实用性强。选择警句、诀窍语的标准，不在于它的词藻有多么华丽，而在于它对管理工作是否有指导作用；（三）标题醒目。对每段警句、诀窍语都提炼一句表达该段中心意思的主题词，并用黑体字标出，以加深读者对该段警句的理解；（四）检索方便。当读者在实际管理工作中遇到棘手问题时，可以在本书编排的 10 个类目中，查到相应类目中所展示的警句，供作深思启迪。

我相信，本书对于新任管理者或多年从事管理工作的同志（即使是只领导一名部下的管理者）来说，都是一本特别有用的入门书，它将会给您带来有益的启示和指导。当然，由于

本书选自古今中外管理学者的各种论述，他们的观点会受到不同国家、不同社会制度、不同历史背景的限制，所以，我们在运用这些警句或诀窍语时，决不能生搬硬套，还必须结合自己当前的实际情况，审慎地加以吸收和借鉴。

邹乔敏 1988 年 11 月

内 容 提 要

本书汇集的管理警句或诀窍语 500 余例，主要是从中外管理学家编著的管理书籍中精选出来的。全书共分为 10 个类目，即“目标管理”、“组织体系”、“用人之道”、“认识上级”、“对待下级”、“人际关系”、“领导素质”、“管理能力”、“领导艺术”、“激励方式”等。这些警句将会提示读者：怎样的人才是真正出色的管理者；如何提高自己的各项素质和管理能力；如何正确认识你的上级和部下；如何处理好人际关系；如何识别、培养和使用人才；如何造就一个充满活力的组织；如何掌握各种管理技巧；如何激励职工的积极性……

本书汇聚的警句内容丰富、语言简练、寓意深刻、富于哲理。读完这本书，对于各级领导干部和各类管理人员结合管理实践，学习经营管理之道，提高管理水平将有较实用的参考价值。

目 录

(一) 目标管理

- 目标的意义 (2)
- 目标的制定 (4)
- 目标的实施 (9)

(二) 组织体系

- 组织的设计 (13)
- 组织的原则 (14)
- 组织的优劣 (18)

(三) 用人之道

- 识别人才 (26)
- 培养人才 (35)
- 使用人才 (38)

(四) 认识上级

(五) 对待下级

- 下放权限 (53)
- 批评与表扬 (56)
- 检查与指导 (60)
- 融洽感情 (64)
- 其他 (69)

(六) 人际关系

- 赢人喜欢 (73)
- 赢得友谊 (74)
- 认识对手 (77)

• 其他	(79)
(七) 领导素质	
• 领导班子素质	(82)
• 心理素质	(84)
• 道德修养	(89)
• 其他	(93)
(八) 管理能力	
• 管理 ABC	(99)
• 观察与判断	(105)
• 决策能力	(107)
• 有效管理	(111)
• 其他能力	(113)
(九) 领导艺术	
• 领导艺术	(119)
• 工作技巧	(125)
• 交往艺术	(128)
• 谈话艺术	(130)
• 开会要领	(131)
(十) 激励方式	
• 工作激励	(138)
• 思想激励	(140)
• 物质激励	(142)

目标管理

目标的确定，最能直接决定你的成败。认准你的目标是什么！成功属于那些最能确切注意自己奋斗目标的人们。

目标的意义

· **目标是衡量的尺度** 如果没有尺码，没有一项比较的标准，那是不可能衡量任何东西的。你的目标便是衡量的尺度。你的目标愈清晰、愈明确，那么你今天的决定和作为究竟将给你带来什么样的未来，也就更容易判断了。

· **每一个企业所赖以生存的范围都需要目标** 各范围特定的目标视企业策略而定，但所有企业需要订立目标的范围都一样，因为所有企业赖以生存的因素都一样。

· **每一个经营管理者，从单位主管到各级主管都需明确订出目标，否则便会造成混乱** 这些目标应订明每一个经营管理单位应达到的业绩如何，这些目标也应指出各单位与每一个人，为了支持配合其他部门以达到目标所应有之贡献。这些目标也得阐明各单位主管在实现其工作目标的过程中，能从其他单位得到的帮助与配合是什么。

· **目标是企业基本的策略** 目标必自“我们的企业是什么？将会是什么？该是什么？”中推衍而出。它不是抽象的，而是藉以达到企业使命的行动和评量执行的成果和标准。换句话说，目标是企业基本的策略。

· **目标使企业充满活力** 为了使经营充满活力，负责人必须制定规划，明确目标。一个没有理想与目标的人，在思想上往往偏于保守；在行动上，常常想维持现状。一个具有自己的理想与目标的人，总是想方设法力求达到目的。他的思想是向前看的，他决心为了既定目标采取断然的行动。这一点，地位越高，必要性越大。事实上一般的职工不可能同地位高的人接触，他们只能通过管理者的规划与目标来了解他。

就目标而言，有两种：一是企业本身的目标，二是谋求职工利益的目标。为了使职工们理解并支持企业的目标，就必须同时制定出企业的成果将如何分配给职工的目标。这样做，企业的目标与职工的目标就会水乳交融，整个经营也就会充满生气。

• **目标是工作和工作指派的基础** 目标决定了企业机构、企业必须完成的关键行为、更重要的是安排适当的人到适当的工作岗位。目标是设计企业结构和决定每个单位、每个经理人员工作的基础。

• **目标不是命运而是方向，不是命令而是委托** 目标并不决定未来，它只是机动运用企业资源和能量以创造未来的工具。

• **目标方向与管理效能** 西方流行一个公式：

目标方向 × 工作效率 = 管理效能，如果目标方向不对，即为负数，工作效率越高，其管理效能越低。

• **目标管理是促进上下级意思沟通的先决条件** 因为目标管理使得职工需要思考，并向其上级提出其自己的对于组织、或组织内的单位应有的贡献如何、应有的作为及责任所在的结论。

• **企业的目的和任务必须转化为目标** 美国企业管理专家彼得·德鲁克最早提出“目标管理”的概念，他指出：“企业的目的和任务必须转化为目标”，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导，并以此来保证企业总目标的完成。如果一个领域没有特定的目标，这个领域必然会被忽视。如果没有方向一致的分目标来指导每个人的工作，则企业的规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求。同时也是这

个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。只有每个企业管理人员和工人都完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望，企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

· **目标的作用** (一) 激励个人。达到了目标，能给人一种“成就感”。任何阶层的人，都需要成就感；(二) 计划的统一。目标经明确的认定，才能有统一的计划，否则各部门的工作将会零乱无章，步调不齐；(三) 分权化的基础。如没有共同的目标来节制的话，放权便会造成混乱；(四) 便于协调。每个职工除在本身领域内，能享有适度的行动自由外，也需同时顾及别人的需要。如果人人都了解共同目标，则自行协调自然更为便利；(五) 管制工作的标准。管制标准的用途，不仅可指导矫正行动，而且也是对职工提供奖励和升迁的依据。

目标的制定

· **制定目标的要求** 有效的最高目标应当是：(一) 有正确含义；(二) 有持久性；(三) 能够实现。你的目标应该定得多高呢？最好的目标，是高于你目前的能力范围，但仍然是可能达到的。

· **目标要与职工利益相结合** 尽管最高目标有许多种（可以从公司整体、从公司的外部市场、从公司的内部经营、从公司的职工利益、从公司与社会、国家的关系等多方面来确定目标），但是只有与职工成长及职工福利有关的目标，才能作为心理合同的道德基础。如果公司始终尊重与职工成长及福利有关的最高目标，那么职工就能够献身于公司，他们愿意为公

司贡献出他们的全部精力，并且尽一切可能去改进他们的工作。

· **目标必须明确，切忌多歧化** 若应达到的目标不明确时，大家的士气不会提高。目标要是多歧化，会使人茫无头绪，士气也提高不了。领导者要经常舍弃次要的目标，集中于少数的目标，需有集中主义的勇气。此外，当目标太多时，必需明确制定各目标的先后顺序，避免使部下在下决定时滋生困扰。再说，领导者若陷入感情用事，就无法冷静地判断状况，便会丧失定目标的勇气。

· **目标管理的八个原则** (一) 目标的可能性。订目标时，需要上下之间，不断提供资料及意见，详加分析，而各部门也要自动配合，参加研究，使目标具有实现的可能性；(二) 目标的可行性。要使目标行得通，在订目标时，就要执行的人员参与决定，使大中小目标都能配合起来，这种参与管理，是确保目标可行性的最有效方式；(三) 目标的可衡性。目标是否达到，必须有可靠的衡量对象。衡量对象有两种，一为品质的衡量，二为数量的衡量，此种衡量对象，要事先订立，作为执行人员自动控制的准绳，也作为绩效考核及成果验收的依据。衡量标准的订定，是组织内上下两级间互相商讨的产物；(四) 目标的重要性。一个事业提出的目标必须是最大的，最重要的，小的目标要放弃，这就叫做“目标的重要性”。重要性目标提出后，事业中许多与目标无关的零星工作都要取消，把全部力量朝向目标；(五) 目标的公认性。就是对目标的意义不容误会，否则大家就会搞错方向，走错路。这就要求上级主管把目标不断提示职工，告诉职工，使职工懂得目标的意义；(六) 目标的伸缩性。目标应有弹性，外面的环境及自己的资源有了改变，目标也要跟着改变。我们要

不断检讨目标，随时作必要的修正；（七）目标的一致性。即指分项目标要和总目标配合，各幕僚单位的目标要与直线单位的目标配合，使能互相调和一致；（八）目标的激励性。因为目标管理所实施的参与管理、自我考核等原则，使企业管理走向民主领导激发工作人员潜能之途径。

• 订定目标需要各种决策 例如在何处冒风险，为了长远的成长可以牺牲多少眼前的成果，或为了短期的成就，可以牺牲多少将来的成果等等。作这些决策时没有固定的公式，这些决策都是很富冒险性、企业性、且是不确定的，但都非作不可。

• 目标必须是可经营的 目标必须能被转变为特殊的小目标，与特定的工作分派，必须是工作和成就的基础和动机。

• 目标必须是对事具有选择性 目标必须能集中资源和努力，必须选出企业目的中的基本项目，然后才能集中使用人力、金钱、设备等各项资源。目标必须是对事具有选择性，而不是包括一切的东西。

• 必须有好几个目标，而非单一的目标 今日管理界在讨论目标管理时，多将重点摆在寻找“唯一正确的目标”上面。这种研究不只毫无创造性，甚至有害。经营企业在于平衡各种需求和目的，因此需要多目标。

• 必须对八个关键项目订有目标 （一）行销：企业必须能创造顾客，因此，就需要有行销目标；（二）创新：企业必须能够创新，否则就会被其他竞争者淘汰，因此需要有创新目标；（三）人群组织；（四）财务资源；（五）设备资源：任何企业都需要经济学家所谓的生产三要素：人力、资本和设备，因此，对这些资源的供应、采用和开发也都要订有目标；（六）生产力：各企业要生存，因此这些资源的使用就要有生

产性，且其生产力必须不断成长，因此就需要生产力目标；（七）社会责任：企业存在于社会中，因此必须履行其社会责任，因此还需要社会目标；（八）必需的利润：否则所有的目标都无法达到，要达到目标就需要成本，而财务上的来源唯有依赖利润，要达到目标，不免有许多风险，因此，就需要利润来抵消可能的损失，利润不是目标，而是必要条件，应该依企业个别的策略、需要和风险而客观地加以决定。

• **只能选择一个最高目标** 在任何需要做出决策的具体情况下，高级管理人员有必要只选择一个最高目标，而放弃其他目标。在任何情况下，都不可能同时遵循所有的最高目标，而只能按轻重缓急来完成。有时，我们必须敢于在目标之间进行抉择。我们必须将这些最高目标视为“既独立而又相互关联”，这样就可以充分调动职工，提高服务水平，使业务不断发展。

• **明确的目标能促进获得成果** 在说明目标时，使用的语言一定要能让努力实现目标的人理解和接受。事实表明，明确的目标能促进获得成果，不易实现的目标如被人们接受，它带来的成果比容易实现的目标所带来的成果还要大。

• **平衡目标** 制定目标时，管理上必须平衡近期未来和远期未来。若它没有考虑近期的未来就不会有更远的未来，但是若它牺牲长远未来的“我们的企业将是什么”和“我们的企业应该是什么”的需要，只求眼前的成果，企业也会很快地失败。

• **必须确定实现目标的期限** 短期目标是指时限不到一年的目标；中期目标是指时限为一年到五年的目标；长期目标是指时限为五年以上的目标。目标的期限不应只以最后目标为限。每一个中间步骤，也必须一一确定其期限，只有这样，才

能促使你将目标拟成计划与策略。当你完成了这些工作，你就已成功了一半。没有期限的目标，只能看作是一种空想。

· **订定短期目标** 目标有长期、中期、短期之分，但是有一个最重要的原则，是目标必须具体，很明确地摆在眼前，可以尽全力去冲刺达成，而不是可望不可及、超越了自己极限能力的目标。

· **制定短期目标以达到长期目标** 任何一件庞大的工作，若能分为若干小项目，则较便于管理。目标也有层次结构，总目标下有部门目标和个人目标；长期目标下也可分解为若干短期目标。制定短期目标的优点是：（一）使目标更具体，更有意义。而对短期目标则较易掌握，较易规划；（二）消除挫折感。面对理想的长期目标，难免会产生高不可攀的挫折感，而在具体可望的短期目标下，此种挫折感大为消除；（三）衡量进度的尺度。当看到自己的工作进度时，会产生一种“成就感”，从而加强成功的信心。

· **在头脑中要经常考虑长期的目标** 不用说预见三年或五年，即使能预见半年或一个月也是好的。养成事先心中有数的好习惯，是今后作为管理者的一项重要课题，必须坚决完成。

· **制定长期规划的注意点** 长期规划应该避免使管理人员将目前的趋势毫不加判断地就延伸到将来，并避免假设现在的产品、服务、市场和技术也将是未来的产品、服务、市场和技术，更重要的是要避免花下大笔的资源而努力只为的是保卫过去。

· **衡量目标合理性的三要素** （一）目标的价值性。即目标的社会意义。目标的价值越大，其激励作用也就越大，就能鼓舞人和吸引人，从而使被领导者朝着目标指引的方向去努力奋斗；（二）目标的挑战性。如果一个目标没有挑战性，让

人感到用不着花费太大的努力就可以实现，甚至让人感到垂手可得，就会降低目标的吸引力，从而减少目标的激励作用；
(三) 目标的可能性。设置的目标必须具有实现的可能性，让被领导者感到只要做出一定的努力目标就可以实现，这样才会为实现它努力奋斗。

目标的实施

· 除非目标转变为实际行动，否则就不是目标，而只是梦想而已。

· 脚踏实地去做，逐渐迈向目标 管理人员不要为自己想立功而勉强别人去做，须脚踏实地一步步地去做，才有进步，切不可性急。欲速则不达，是前车之鉴，须把握机会，趁热打铁，要有计划地渐渐迈向目标。更要记住，不进则退的名言。

· 将实现整体目标与满足个体需要统一起来 领导的责任就在于把整体目标的实现与满足个体的需要统一起来，并用充分说理的方法，使被领导者充分认识个体目标与整体目标的一致性。只有这样，才能激发其积极性，去实现组织提出的目标。

· 实施目标管理的关键在于 领导干部及管理者对目标管理的精神与方法，自己领会得怎样？在领导者自身对此理解得很肤浅而工作又走过场的单位，目标管理成了那里的负担。在领导者自身对此产生共鸣并热心实践的单位，目标管理工作则搞得生气勃勃。如果一个人不能深刻地领会事物，那他就没有资格当一个真正称职的管理者。

· 未准备就绪前，别表露目标 有效地执行最高目标，不仅需要管理技能和合理的制度，还需要企业的总裁通过他的