

深。度。思。想。者。

高献洋 著

# 卓有成效的管理者

打造职业化的管理者

ZHUOYOU CHENGXIAO DE GUANLIZHE



中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

# 卓有成效的 管理者

ZHUOYOU CHENGXIAO DE GUANLIZHE

打造职业化的管理者

高献洋 著



中国财富出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

卓有成效的管理者：打造职业化的管理者 / 高献洋著. —北京：中国财富出版社，2015. 7

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5719 - 7

I. ①卓… II. ①高… III. ①管理决策—通俗读物 IV. ①C934 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 109521 号

策划编辑 范虹轶  
责任编辑 姜莉君

责任印制 方朋远  
责任校对 梁 凡

---

出版发行 中国财富出版社

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.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5719 - 7/C · 0192

开 本 787mm × 1092mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 15 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 222 千字 定 价 35.00 元

---

# 前 言

在现代企业管理的主流价值观中，对管理者的评价并不是看他的职位，而是看他的做事方式对企业的价值。重视贡献能使管理者的注意力从自己狭隘的部门、专业及技能，转移到组织的业绩上来，从而使他更重视外部世界。

优秀的企业管理者都能够深刻地认识到，只有外部世界才是产生效益的地方，也只有以此为管理工作的出发点，他才会时时、事事都首先想到客户。

除了关注外部世界的客户以外，在企业内部，管理者的主要工作远不只是管理员工。因为重要的不是你有权力，而是你有魅力！你是管理者吗？回头看看有没有人跟随你？大凡无人跟随的管理者，只是自己一个人在散步而已。

卓有成效的管理者不但要让员工拥有梦想，而且还要指导他们去实现梦想；要深入到员工中间，向他们传递积极的活力和乐观精神；要以坦诚精神、透明度和声望，建立别人对自己的信赖感；要坚持不懈地提升自己的团队，把同员工的每一次邂逅都作为评估、指导和帮助他们树立自信心的机会；要以好奇心，甚至怀疑精神来监督和推进业务，保证自己提出的问题能带来员工的实际行动。

优秀的管理者经常自问：“若要大幅度地提高组织效率，我到底能做些什么贡献呢？”多数管理者都将自己管辖的那点事看得过重，他们很担心本单位或上级会让他们“吃亏”，特别在乎自己“应该享受”的一些权力，最终却导致行为无效。

卓有成效的管理者总是把责任与贡献联系在一起，而无效的管理者却往往把责任与职位联系在一起。无论你拥有多么渊博的专业知识与工作经验，如果不能为组织创造价值或增加资源的产出量，一切皆没有意义。重视贡献，强调的是责任，讲究的是结果，而非职权。

管理者要想取得成果和绩效，就必须着眼于整个组织的成果和绩效，换句话说，管理者还要匀出时间来，将目光由自己的工作转到整体成果上，由自己的专业转到外部世界，因为只有外部世界才有绩效可言。

管理者假如只知勤奋苦干，只强调拥有的权力，那么不管他的位置有多高，实际上他也只是个员工。相反，一个重视贡献的人，他对工作的结果负责，那么不管他的职位多么低，他所做的其实就是“最高管理层”的工作，他其实就是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营业绩负责。

本书针对当前企业管理中普遍存在的一些问题，全面、系统地对企业管理者在面对各种问题时需要注意的关键环节进行了科学的梳理，主要包括如何发现问题并有效解决问题，以及需要注意的各方面细节。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请广大读者朋友提出宝贵意见。

作者

2015年4月

# 目 录

第一章 认识管理的真意 .....	1
管理名家对管理的理解及其主要管理理论 .....	3
管理就是超越 .....	8
第二章 如何成为一名职业化的管理者 .....	11
“修身、齐家、治国、平天下”的起源 .....	13
修己、修人、修企业 .....	13
管理者的角色认知 .....	14
第三章 如何训练部属 .....	19
明确训练需求，把握训练时机 .....	21
授人以鱼不如授人以渔 .....	23
储备干部的选拔 .....	26
培训的基础：SOP 标准作业指导书 .....	27
内部帮带训练法 .....	28
采取 OJT 训练法 .....	29
训练部属时的注意事项 .....	31
第四章 如何有效地安排工作 .....	35
企业用人的“六定管理法” .....	37
如何有效地安排工作 .....	42
学会制定完成任务的标准 .....	43

如何确保工作完成 .....	43
工作安排常见顽疾解析 .....	46
<b>第五章 如何做工作检查 .....</b>	<b>53</b>
工作检查的内容和原则 .....	55
养成坚持工作检查的习惯 .....	57
工作检查的方式 .....	57
发现员工无意犯错是否处罚 .....	59
管理者必须力戒狂傲 .....	62
从管理效能评估管理者等级 .....	63
<b>第六章 如何管理问题员工 .....</b>	<b>69</b>
何谓问题员工 .....	71
如何管理问题员工 .....	72
问题员工是怎么养成的 .....	75
如何建立问题员工对主管的敬畏之心 .....	80
管理者受到威胁、恐吓怎么办 .....	82
管理者的居高时代已经过去 .....	86
<b>第七章 如何用制度来约束部属 .....</b>	<b>91</b>
制度的作用 .....	93
如何用制度约束部属的行为 .....	95
让制度发挥影响力 .....	97
管理者以身作则是维护制度的关键 .....	100
让制度具有持久的生命力 .....	103
<b>第八章 如何发挥领导力 .....</b>	<b>109</b>
管理与领导的差异 .....	111
认识领导和领导力 .....	112

如何展现领导力 .....	113
展现高绩效的关键 .....	122
<b>第九章 如何培养一个人的执行力 .....</b>	<b>127</b>
企业执行力方面存在的问题 .....	129
执行者要具备执行的潜质 .....	134
管理者不能底线太低 .....	137
要求执行力时需要注意的问题 .....	139
执行力的6个关键 .....	142
<b>第十章 如何做好工作汇报 .....</b>	<b>147</b>
常敲老板的门 .....	149
不要质疑汇报的必要性 .....	151
了解汇报工作的相关常识 .....	152
查找卖力做事反挨批的原因 .....	154
<b>第十一章 解决沟通问题 .....</b>	<b>159</b>
民营企业八大沟通问题及解决方案 .....	161
什么叫有效沟通 .....	168
如何做到有效沟通 .....	169
在职场中如何做好有效沟通 .....	174
职场沟通禁忌 .....	176
<b>第十二章 如何激励部属 .....</b>	<b>181</b>
激励的基本常识 .....	183
激励需求分析 .....	185
决定激励成败的主要因素 .....	187
激励下属最有效的方法 .....	192
激励的注意事项 .....	197



第十三章 如何抓重点与细节管理 .....	199
这样管理最有效 .....	201
如何用“二八法则”管人管事 .....	203
如何识别和取舍重点与细节 .....	205
如何做好细节管理 .....	206
第十四章 管理者如何处理抱怨 .....	211
抱怨带来的危害 .....	213
对薪金和放权的抱怨 .....	213
人们面对抱怨常用的方式 .....	215
如何减少上司和下属对自身的抱怨 .....	216
第十五章 变革与学习 .....	221
一个组织为什么需要变革 .....	223
一个管理者为什么需要学习 .....	224
学习的“四到”境界 .....	228
参考文献 .....	230
后记 .....	231

# 第一章 认识管理的真意



每个人身处的环境、企业的境况及自身的管理修炼不同，对管理的参悟也不同。本章列举了管理名家“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒、“经营管理之父”亨利·法约尔、“组织管理之父”马克斯·韦伯、组织变革管理学家小詹姆斯·唐纳利、“现代管理学之父”彼得·德鲁克、海尔董事局主席张瑞敏、阿里巴巴创始人马云等对管理的理解，并简述了他们主要的管理理论。系统、正确地认识管理的真意，就像阿拉丁神灯一样，可以在一定程度上为管理者指引方向，为创造高绩效、职业化管理奠定基础。

## 管理名家对管理的理解及其主要管理理论

### 1. 泰勒的管理思想

被称为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰勒（1856—1915，美国人，管理学家）在1911年出版的《科学管理原理》中表述：“管理就是确切地知道要别人去做什么，并使他用最好的方法去干。”

用现在的话说：管理就是标准化！

泰勒科学管理的理论要点是：科学管理的中心问题是提高劳动生产率；努力挑选“第一流的工人”；实施标准化管理，即把工人长期积累的传统知识、技能集中起来，经过科学的观察和实验，找出标准，制定标准，实行工具标准化和操作标准化；实行“差别计件工资制”；主张计划职能与执行职能相分离，即均分和明确管理者、工人的工作与职责。管理部门承担的计划职能包括拟订计划，确定定额和操作方法，指挥和监督生产过程。工人承担的执行职能包括按规定的标准从事实际操作，实行职能工长制。

由此可见，泰勒的科学管理理论至今仍具有一定的指导意义。

### 2. 亨利·法约尔的管理思想

被称为“经营管理之父”的亨利·法约尔（1841—1925，法国人，古典管理理论代表人物之一）在《工业管理和一般管理》中表述：“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

需要注意的是，法约尔在这里首次提到了目标的概念。为了达成目标，企业经营管理需要确定五大职能，即计划、组织、指挥、协调和控制；而且需要14项管理原则辅助，即劳动分工、权利与责任、纪律、统一指挥、统一

指导、个人利益服从整体利益、报酬、集权化、等级制度、秩序、公平、人员稳定、发挥人们的主动性和团队精神。

现在很多人对管理的定义就是计划、组织、指挥、协调和控制，只阐述了其职能，而不能算作对其真正的领悟。法约尔除了首次提到目标的概念，还首次提出了组织分工的重要性，其 14 项管理原则，也被管理者不断地翻版与重唱。

在这里需要给大家指出的是，经营与管理不能混为一谈。管理的基本职能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，以便实现既定的组织目标的过程；经营的基本职能是根据企业内部和外部的实际情况，对企业的发展方向、奋斗目标以及采取的办法进行研究，把研究结果变成科学的决策和实际行动，尽量获得更大的经济效益。

### 3. 马克斯·韦伯的管理思想

被称为“组织管理之父”的马克斯·韦伯（1864—1920，德国人，政治经济学家和社会学家）著有《宗教社会学论文集》《经济与社会》和《新教伦理与资本主义精神》等有影响力的作品。韦伯认为：“管理就是权威，没有权威，组织就失去了其存在的条件。”

用现在的话说就是权责的概念，组织赋予你权力，同时也赋予你责任，如果你无法建立权威，又如何履行自己的职责呢？

韦伯的官僚制（科层制）主要理论体现在 6 个方面，如表 1-1 所示。

表 1-1

官僚制的主要理论

理 论	要 点
专业化分工	分工原则本来是亚当·斯密在《国富论》中提出来的。但是，在韦伯的分工体系中，人的差别只有技术能力的差别，而不再是身份差别和社会差别

续表

理 论	要 点
正式选拔	组织成员的选拔，必须采用考试方式。专业能力替代了个人效忠，权力和责任属于职位而不属于个人，这些权力和责任以法律制度的形式固定在组织之中
职权层级 (等级制)	官僚组织中的职位，按权力大小和“命令、服从”关系，形成金字塔形的等级序列。以往的社会分层，如国王、贵族、自由民等，是按人格身份形成的。官僚组织中的等级制，则是按组织权力形成的，为建立近代以来的人人平等的契约型社会创造了先决条件
正式的规章制度	对法理化规则的遵从。在韦伯的理想状态中，从官僚制组织的构建形成、部门分工、职位设置、成员选拔，一直到组织的运作，每一个成员的权力和责任都是由法律制度（不光包括成文制度，也包括不成文制度）明确规定的。这些法律规则由组织成员协商而达成，或者由组织上层提出，但其成员以理性思考权衡而接受
非人格化	官僚制改变了传统社会中的人身依附和个人忠诚，职业官僚接受上级的指挥和命令，是因为他们要服从法律和规则，而不是服从命令者本身的人格魅力感召，或者是服从附着在他身上的身份地位，更不是服从由传统习俗决定的社会等级
职业发展	管理人员是专职人员而非他所管辖单位的所有者，他领取固定的收入，并凭借着个人努力寻求组织中职业发展

在这里，韦伯首次提出了职业发展的概念，也就是现在比较流行的职业规划。职业发展与规划需要员工与企业相互认同与适配，这样才能达成双赢。韦伯对组织理论的贡献，有点像如来佛给孙悟空展示出的广阔世界，管理学家们上面跳跃驰骋，最终会发现自己依旧在韦伯所画的圈子里。

#### 4. 小詹姆斯·唐纳利的管理思想

组织变革管理学家小詹姆斯·唐纳利（美国人）在1978年出版的《管理学原理》中提出：“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”

唐纳利发明了组织变革模式，如图 1-1 所示。

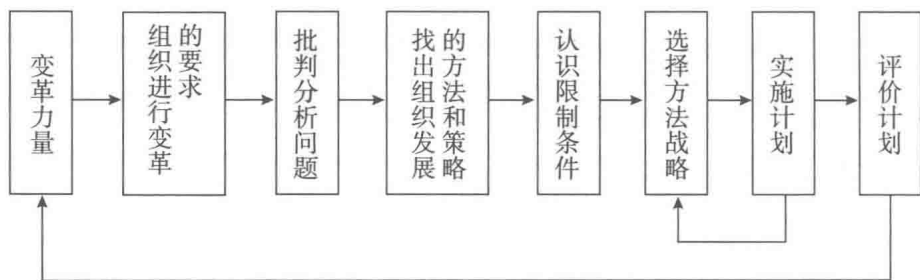


图 1-1 唐纳利组织变革模式

唐纳利给管理者如何识别组织限制条件、如何实行变革，指引了方向。

需要给大家指出的是，领导与管理不能混为一谈。领导是率领下属实现组织目标的过程，主要是对人的领导。领导职能包括指引、影响、带领。管理不仅要处理人与人之间的关系，还要处理财与物、物与人、人与财的关系。管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制。

## 5. 彼得·德鲁克的管理思想

被誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克（1909—2005，祖籍荷兰，1943年迁居美国，其影响比较深远的有两部著作，一是1954年出版的《管理实践》，二是1966年出版的《卓有成效的管理者》）曾在《管理学基础——职能、行为、模型》中表述：“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，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

对管理的传统理解是计划、组织、控制、指挥和协调，而德鲁克认为管理是制定目标、组织员工、沟通激励、业绩考核、培训和指导。在这里管理是一个闭环，环环相扣且是一个循序渐进的过程，德鲁克在管理者如何制定、监控与实现目标方面做出了卓越的理论贡献。实现或超越目标就是管理成果，否则就只是结果。

现在，彼得·德鲁克的很多理论仍被管理者所学习。

目标管理（Management by Objective, MBO）的概念是德鲁克在其著作《管理实践》中最先提出的，其后又提出“目标管理和自我控制”的主张。它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分，在全世界为数众多的公司中得到了成功的应用。目标管理和自我控制，被公认为是德鲁克对管理实践的主要贡献。美国前总统布什曾将2002年度的“总统自由勋章”授予德鲁克。

德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，恰恰相反，有了目标才能确定每个人的工作，所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”。如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视，因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

德鲁克还在其著作《21世纪的管理挑战》中指出：21世纪是一个知识经济的时代，企业能够生存主要靠具有丰富知识的职业经理人。这样的职业经理人具备以下三项能力：一是自我管理的能力；二是学习的能力；三是创新的能力。如果你的员工具备这些能力，他们就会是公司真正的资产。德鲁克认为，目标管理改变了经理人过去监督部属工作的传统方式，取而代之的是主管与部属共同协商具体的工作目标，事先设立绩效衡量标准，并且放手让部属努力去达成既定目标。此种双方协商一个彼此认可的绩效衡量标准的模式，自然会形成目标管理与自我控制。

## 6. 张瑞敏的管理思想

海尔董事局主席、首席执行官张瑞敏在2013年7月为《中国企业家》撰文总结30多年管理经验时，道出了他对管理的理解：“企业即人，管理即借力！”

这倒是跟前面提到的小詹姆斯·唐纳利对管理的理解比较接近。管理无



论是对人的领导与激励，还是采用最先进、最有效的管理方法，最终都是为达成战略目标而借力的一种行为。

## 7. 马云的管理思想

阿里巴巴创始人马云认为，管理就是管人心。有记者采访他的时候问他：“现在淘宝网、支付宝等由贵公司团队开发的产品，市场反映都很好，一度成为霸主地位，但听说你并不懂网络技术，你是怎么领导他们的？”马云回答说：“是的，我是不懂网络技术，我只会用它收发邮件或上网浏览下网页，但管理有一样比技术还重要的，那就是管理人心！”

马云的管理成就大家有目共睹，很多管理理论在网络上也很盛行，这里就不再一一列举了。

## 管理就是超越

究竟什么叫管理？以笔者十多年的中高层管理经历与培训咨询经验认为：管理就是超越！

超越就是超过原来的绩效。如果经过你的管理却不能超越，而是保持一个水平的状态，那么这就不叫管理。相信大家都知道“平庸既是错，无功便是过”的道理吧，原地踏步本身就是退步，因为别人在进步啊。如果经过你的管理，丝毫没有进步，甚至低于原来的绩效，就更不能称其为管理了，只能是胡搞。管理工作是神圣的，只有不断地超越业绩，才配得上“管理”一词。

管理不应该只停留在嘴巴上，管理是一个过程，就像法约尔对管理的定义一样，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制，这时管理是一连贯的动词。