

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

★ 这本书是打开企业管理的一把金钥匙，教导企业如何做好超人
如何握对旗杆，做一个真正的胜利者

★ 管理的作用在于分配和培养人才。

赢在管理

有效管理的58个细节

三 华 著

中国物资出版社

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA

企业成长力书架

赢在管理

有效管理的58个细节

姜登波 李华 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在管理：有效管理的 58 个细节/姜登波，李华著. —北京：
中国物资出版社，2011. 5
(企业成长力书架)
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3821 - 9

I. ①赢… II. ①姜… ②李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 037756 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 范虹轶

责任印制 方朋远
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 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3821 - 9/F · 1498

开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2011 年 5 月第 1 版
印 张	16.25	印 次	2011 年 5 月第 1 次印刷
字 数	204 千字	定 价	32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



21 世纪最注重的是什么？

——管理。

管理为什么会成为 21 世纪的重量级领军力量呢？

因为这是成功和失败案例的总结，是创业精华所产生的结果。

在最早的创业中，人们认为“人才”是支撑企业成长的力量，只有拥有合适的人才，企业才能在竞争的洪流中脱颖而出。但当人们翻阅企业失败的案例时发现，在失败的企业中并不缺乏人才，相反有些企业可谓人才济济。

于是，人们又重新对企业案例进行分析，最终发现了导致企业失败的真正罪魁祸首——管理。

管理的失误是真正导致企业被瓜分的原由。管理是企业发展的中心力量，主导着企业发展的命脉，一旦管理出现了问题，企业的势力就会被分散，这样就给企业的发展造成了危机。

在企业中，管理可以被分为很多种类型，如人力资源管理、行政管理、财务管理等，而这些都是支撑企业发展所必不可少的。

在管理学中，企业所承担的是一个空壳的构架，而管理是企业成长的全部内容，就像一个空空的屋子叫“房子”，而当屋子里填满



了物品叫“家”一样。管理就像是用物品填充的家，是组成企业的全部内涵。

在企业的成长中，一旦管理出现了失误，那么企业的发展即使不会立刻终止，也绝对会出现“塌方”现象，如果不及时补救，那么企业的失败就会成为理所当然。

管理的职责在于勾画企业发展的线路图，然后有计划地前行，这样就防止了企业发展不规则所带来的损害。

管理同时也指一种规律，就像一年分春、夏、秋、冬，而五行分金、木、水、火、土一样，当这些规律被打乱的时候，就会出现动乱，甚至是毁灭。企业的发展也是如此，在企业的发展中，管理所承担的是企业的全部力量，一旦管理出现了问题，企业也会面临散架。

作为一个力求创新的企业，招聘人才不如培养管理者，在新时代的企业发展中，成功的管理才是绿色通行证，能够确保企业发展畅通无阻。

管理的作用在于分配和培养人才，它能够在没有高资金求得“诸葛亮”帮忙的时候，用“三个臭皮匠”造一个“赛诸葛”，依然能有“掐指一算”的神力，甚至更胜一筹。

这本书通过对企业管理深入的剖析、分解，找出企业管理的误区，并针对企业管理容易疏漏的地方进行填补，是每个企业管理人员手中的指南针，能够帮助迷途创业的人员找到扎营的地点。

本书通过对目标的分析和讲解，使领导者清楚认识到制订正确的目标对企业发展的作用和影响力，因为这是企业前进中所亟须解决的问题。

本书还通过“金字塔效应”向领导者讲解管理的构架图，使领

导者能够快速准确地把人才放入合适的位置，让每个人都能发挥全部的潜能，促进企业快速发展。

而本书所阐述的时间观点能够帮助企业找到浪费的隐形时间，将所有的时间都充分地利用起来，使企业避免“花钱买吃亏”的尴尬局面。

“赢在管理”是由朴实的语言、生动的句子、极具趣味性的故事编写而成的，书内所阐述的问题新锐、真实，解决方法快速、简便，是现代企业领导者所不能缺少的良师益友，能够教导企业领导者如何做企业管理的智人。



前

言

目 录



管理的强弱决定企业实力的强弱 (1)

细节 1 管理使组织发挥正常功能 (3)

细节 2 管理者组成企业的基本构架 (6)

细节 3 管理者决定企业的更高追求 (9)

细节 4 卓越的管理者勇于担起企业发展的重担 ... (13)

细节 5 有远见的管理者推动企业走向成功 (16)

细节 6 企业有了负责的管理者，才能有负责的
员工 (20)



目标管理决定企业发展方向 (25)

细节 7 制订完善的企业战略目标 (27)

细节 8 用 10 个问题判断新战略目标的可行性 (31)

细节 9 目标管理的重点是上下级思想统一 (36)

细节 10 目标的“金字塔效应” (40)

细节 11 树立共同愿景激发团队使命感 (44)

细节 12 事半功倍的目标行动力 (48)





提高效率的前提是时间的管理与利用 (53)

细节 13 时间是第一个需要管理的对象 (55)

细节 14 时间与管理者之间的关系 (58)

细节 15 费时的决策——人事决策 (61)

细节 16 时刻反省自己的时间管理策略 (64)

细节 17 避免浪费时间的活动 (68)

细节 18 将零碎的时间集中起来利用 (71)

细节 19 一个时间段内只重点做好一件事 (74)



规章制度是企业必不可少的软件设施 (79)

细节 20 没有规矩，不成方圆 (81)

细节 21 用制度管人 (85)

细节 22 按制度办事 (90)

细节 23 考勤制度的差异化 (94)

细节 24 人情与制度的博弈 (97)

细节 25 制度中常涉及的内容 (102)



人事决策是管理者的职责内容 (107)

细节 26 制定完整的人员招聘链条 (109)

细节 27 规避招聘中的“误区” (112)

细节 28 劳资关系的建立与依法订立劳动合同 (116)

细节 29 试用期的有效利用与录用决策 (120)



激发企业活力的激励机制..... (125)

细节 30 论功行赏的奖励机制 (127)

细节 31 口头表扬的恰当运用 (130)

细节 32 让多数人看到嘉奖、受到鼓励 (134)

细节 33 让员工心甘情愿地为企业卖命 (137)

细节 34 物质鼓励与精神激励相结合 (142)



对内对外的疏通需要完善的沟通体系 (147)

细节 35 建立内部意见传达系统 (149)

细节 36 跨部门沟通的管理策略 (152)

细节 37 针对客户建立完善的信息反馈体系 (156)

细节 38 用沟通挖掘潜在客户 (159)

细节 39 利用电子信息技术建立高效沟通平台 (163)

细节 40 及时更新沟通信息内容，保证管理的
时效性..... (166)



塑造团队凝聚力与协作力..... (169)

细节 41 高效团队的筹划和塑造 (171)

细节 42 确定团队角色和组织成员 (174)

细节 43 团队问题的滋生与处理机制 (177)

细节 44 定期对团队进行绩效考核 (181)

细节 45 领导一个团队需要涉及的内容 (184)



目

录

3

细节 46	体力工作与脑力工作的管理协调	(188)
-------	----------------------	-------



危机与变革的相互催生	(191)
------------------	-------

细节 47	寻求稳定生存的预警机制	(193)
-------	-------------------	-------

细节 48	时刻保持危机意识	(196)
-------	----------------	-------

细节 49	危机的识别与评估	(199)
-------	----------------	-------

细节 50	危机管理的控制与处理机制	(203)
-------	--------------------	-------

细节 51	市场洞悉与竞争对手的动态观察	(206)
-------	----------------------	-------

细节 52	塑造转“危”为“机”的中坚力量	(209)
-------	-----------------------	-------



对管理者也要进行必要的管理	(215)
---------------------	-------

细节 53	首席执行官与董事会	(217)
-------	-----------------	-------

细节 54	6 种最没效率的劣质管理者	(220)
-------	---------------------	-------

细节 55	领导技巧的 20 项测试	(225)
-------	--------------------	-------

细节 56	约束管理者的规章条例	(229)
-------	------------------	-------

细节 57	管理人员的定期背景调查	(234)
-------	-------------------	-------

细节 58	管理者应当知道的十大管理技巧	(237)
-------	----------------------	-------



管理的强弱决定企业实力的强弱

“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾说：“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。”从这句话中可以看出，管理的终点站是成就，管理得当，成就公布于世；管理不当，成就石沉大海，而成就所代表的就是企业未来发展实力的强弱。

凡是有发展潜能的企业，绝对都有其过硬的管理机制，因为管理机制的形成就相当于整修边幅一样。俗话说：“没有得体的衣服，难登得大雅之堂。”此话的意义和管理有异曲同工之效。

管理需要得体，只有得体的管理，才能使企业的发展走向正轨。作为管理者，对于企业内部的管理工作并不像收拾房间一样，可以按照自己的喜好随意摆放，而是要根据企业内部需求的必要性进行改变，所以说，管理也是充满严谨性的。

管理的强弱决定了企业实力的强弱。因为管理是企业的心脏，当企业赖以生存的心脏出现了问题，企业的发展自然也会出现问题，所以说，管理是企业发展的中心力量。

细节 1

管理使组织发挥正常功能

管理是组织中维持平衡的黏合剂，只有管理的加入，组织才能发挥正常的作用。如果组织的形成缺少了管理的维护，就会像一群没有纪律的大雁一样，很容易迷失方向。而缺少管理维护的组织，对于企业来说就会成为无头的苍蝇，随处乱撞，这样的结果是不利于企业发展的。

如果说组织是自然形成的，那么管理的形成就会是必然的。管理是组织的约束力，只有携带有管理的组织，才是真正的组织，才能发挥组织效益。如果在组织的形成中，没有加入管理，那么这个组织也是独立的个体，是体现不了任何价值的。

管理对于组织而言，就像伯乐一样，没有管理，组织就难以成形。管理是促成组织能力逐渐呈现的关键。一旦组织失去了管理的维护，就会像乐队失去了指挥手一样，会破坏乐队的和谐，使美妙的音乐出现残缺。

因此，管理是任何组织都必不可少的，是维持组织成长的关键。组织是由不同的人物组成的，在没有被管理规划之前，形成组织的人员依然呈现的是独立的思想，没有团结的意识，对于组织的意义并不理解。而管理的出现，就是组织中翻天覆地的改变，管理对每个人的思想实行了统一，给组织拟订了一个完整的计划，规划组织成员按照计划有纪律的前行，以此提高组织成效。所以，管理是组织成长的最佳伴侣。



管理的强弱决定企业实力的强弱



【案例解析】

某公司为了快速开拓新的市场，决定成立一个先锋小组，首先对市场进行严密监视和考察，减少因市场转向所出现的损失。

当这样的决策下来后，经过企业高层管理人员的商议，内部优秀员工刘阳、张帆、徐明有幸被破格提用，当这一决策颁布以后，三个人都信誓旦旦地说一定能够完成任务。

于是，企业的管理者针对他们的自身情况，给他们安排了为期半个月的短期培训，而这次的培训由管理者自己演讲。

在半个月的培训中，管理者针对企业内部的发展趋向和市场变动给他们做了详细的讲解，并为他们准备了一些习题，以此来帮助他们快速地熟悉所要了解的内容。

半个月的培训时间过去了，管理者对他们三个人的成绩都很满意，看着三个人脸上坚毅的表情，管理者感觉这次的培训是成功的。

为了应付后面的实战，管理者把他们三个人组成了一个小组，并吩咐他们发现问题和解决问题都要一起进行，以免造成不必要的损失，并提醒他们，无论作任何决策都要慎之又慎。

当管理者以为万事俱备的时候，不想结果却出人意料。在观察市场的时候，三个人经常因为意见不和而产生分歧，总是会因为分歧而使工作暂停，给市场开拓造成了很大的困扰，严重影响了市场开拓的进展。

于是，管理者不得不再次针对三个人召开会议，找出他们之间存在的问题。当三个人对自己心中的意见作了大致的说明后，管理者终于明白，其实，所有的分歧都是他考虑不周造成的。因为，他



只是让他们商讨，但是却并没有给他们其中任何人权利，使得他们在出现问题的时候，没有一个可以参照的标本，以至出现了这种各抒己见的现象。这就是他们意见一直出现分歧、无法产生进度的原因。

当管理者清楚了其中的玄机后，便对他们进行了调整。通过对考察结果的研究，管理者给张帆赋予了权力，将张帆任命为他们中间的管理者，同时掌管分配任务的职责。

这样的安排确实起到了很好的效果，他们三个人不仅没有再出现过任何的问题，并且对开拓工作也在不断地创新。

从案例中，我们可以看出，由于管理者在最初安排工作的时候，并没有对他们三个人进行任何规划，以至他们之间只是组织，却不存在具体的管理。因此，导致了最初工作的失败。

但是，当企业的管理者意识到了问题的严重性，对其进行重新分配，并安排管理任务的时候，我们可以看到，在管理的约束下，组织取得了很好的效果，真正发挥了其正常的功效，有效地推进了组织前进的步伐。

在任何时候，形成一个组织是很容易的，但是想要发挥组织效益却是很难的，面对组织的形成，就必须再塑造管理制度。只有这样双效合作，才是组织发挥效益的主要手段。

组织是由不同思想的人组成的，需要管理者约束来使思想得到统一，由此形成一股力量来推进企业的发展，让企业的发展得到有力的发挥。



管理的强弱决定企业实力的强弱



【专家点拨】

- 没有管理的组织，不能成为真正的组织。
- 只有进行合适的规划，才能成就可喜的成绩。
- 管理是组织迅速成长的关键，没有管理的组织就像是肆意疯长的植物，显得杂乱无章。
- 如果不给马钉上马蹄铁，它将永远无法跑出自身的速度。就像组织一样，一旦缺少了管理，也会停止生长。



细节 2

管理者组成企业的基本构架

“没有管理，难成企业”，这是现代发展史上被验证了千百回的事实。管理是企业发展的顶梁柱，而管理真正的功劳却归功于管理者。

如果在企业创业初期并没有设立管理者，那么企业的发展将永远归于水平线上，甚至是下滑。

管理者所承担的是企业基本构架的形成。任何成功的企业都是靠“架构”搭建成形的，一旦缺少了管理者前期的架构，那么企业的发展也只是垂死挣扎而已。

管理者可以通过观察企业的基本构架来不断地发现问题、解决问题，使企业的发展得以稳步前行，直至到达胜利顶端。

基本构架的成形，是管理者整合企业内部的有效帮手，可以使管理者快速看清企业内部存在的问题，以此来使问题得到合理的

解决。

企业缺少了管理者，就像是堆积木的时候缺少了最重要的一块儿，使积木无法堆积成形，也就减少了成功的可能。

而管理者的作用就是帮助企业快速使积木成形的关键，没有了管理者的存在，企业就无法以完整的形式出现。



【案例解析】

公司的成长离不开不同管理者的支撑，这是王明所深深意识到的事实。

王明曾经经营着一家大型企业，最开始企业的生产顺风顺水，可是后来由于金融危机的影响，使得王明的企业一落千丈。

于是，为了维持企业后续的发展，他辞退了企业内部一些管理人员和普通员工，以减少开支。可是，正是因为这个在当时看似英明的举动，把自己的企业推入了万丈深渊。

由于企业内部一些管理人员的缺少，使得王明在企业前进的道路中不能具体地了解所有的问题，因此，造成了一知半解的现象发生。不久，由于王明一次错误的抉择，使企业真正走向了衰败。

不过值得庆幸的是，王明并没有因为一次失败就进入了低迷的状态，而是利用自己剩余的资金重振旗鼓。他购买了一家小型的企业，并根据自己以往的经验，这家小型的作坊很快就为王明带来了又一桶金。

而这时，有了经验的王明已经明白了，企业要想不断发展，是离不开管理的。要先找到合适的管理者，才能组成企业的发展。

于是，王明此刻已经不再像以前那么鲁莽，而是努力寻找合适



管理的强弱决定企业实力的强弱