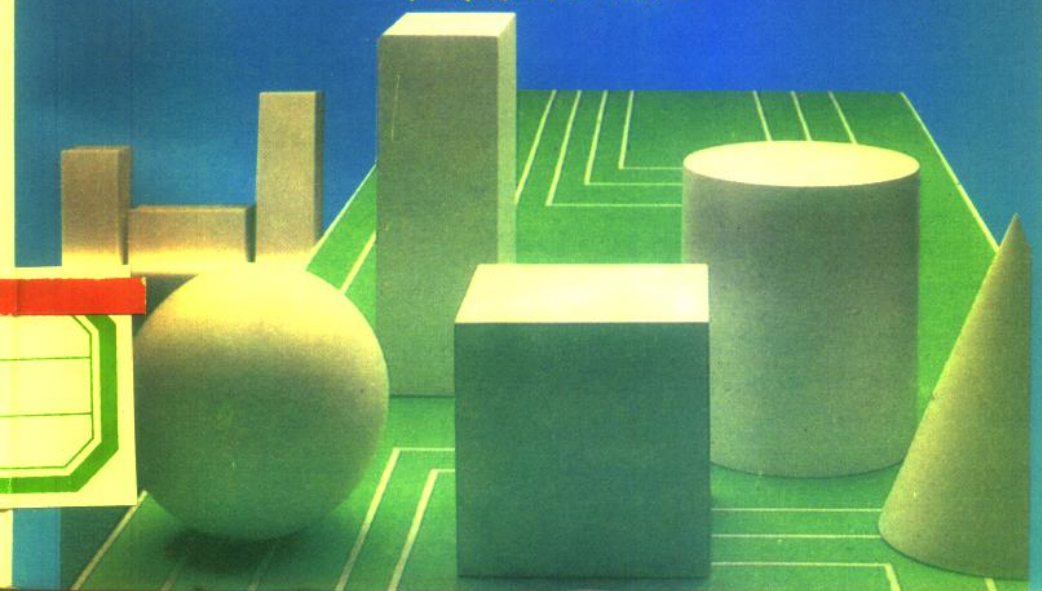


有效管理要诀 与案例

吳俊卿 著

中國審計出版社



有效管理要诀与案例

吴俊卿 著

中国审计出版社

(京)新登字 043 号

有效管理要诀与案例

吴俊卿 著

*

中国审计出版社出版

(北京市海淀区白石桥路甲1号)

中国人民解放军 9138 工厂印刷

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

*

开本 850×1168 毫米 32 开 9.5 印张 235 千字

1994 年 6 月北京第 1 版 1994 年 6 月北京第 1 次印刷

印数:1—10000 册 定价:9.00 元

ISBN7-80064-303-4/F.196

前 言

这本书是我多年来致力于管理科学向实用化发展的一点成果。首先，我着眼于把管理科学从专家的书斋里解放出来，使它成为厂长、经理和众多实际管理者手中的武器。这里引著名学者周谷城与毛泽东的一个友谊故事：一次在中南海游泳，毛泽东从深水区下水，叫周过去，周风趣地说：“我既不能深入浅出，也不能由浅入深”。他借用毛泽东的话作了回答，同时又由衷地称赞毛泽东讲理论问题的一贯作风。我想，要把管理科学送到厂长、经理手里，就要做到“由浅入深，深入浅出”。本书对有关理论尽力而为。

再者，我努力向实践学习，下了一些功夫总结国内外的成功管理经验，包括我自己长期从事管理工作的体会。其中主要是我国的经验，尤其是改革开放以来各行各业和许多先进企业与企业家人创造出来的新鲜经验。这些经验大都带有普遍意义

再根据厂长、经理和许多实际管理工作者的实际情况，来确定如何写这本书。

当前，他们的自主权大了，但责任、风险也大了，都寄希望于向管理要效益。然而，面对浩瀚的管理科学著作，十分向往而又望而生畏，哪有那么多时间读书呢？有些书又不容易读懂；想学习成功者的实践经验，而经验纷繁，仁者见仁，智者见智，又无从学起。本书针对这个情况，决定按照少而精的原则，集管理科学与成功管理经验之精萃，集实用性、知识性、趣味性于一体，把它写成一本既不象一些理论著作深奥难懂，又不象一些“秘诀”之类的书浅薄、俗气这样的书。

这样，就从管理科学和实践经验中提炼出精华，把这本书写成了“要诀与案例”。共写了 53 个大要诀、138 个具体要诀和案例。内容包括学习管理科学基本知识，效益观念和效益原则，明白做

什么，明白怎么做，对内管理之道，对外经营之道，用人之道，适应人们心理的管理之道等。这些内容的初稿，已受到一些管理者的欢迎，说“我们就是要这样的书”。

在本书的写作、出版过程中，许多专家、经营管理人员和出版界的同仁给予了关注与帮助，霍滢同志在收集整理资料方面做了许多工作，在此一并表示感谢。

最后，望广大读者不吝赐教。

作 者

1994年2月

目 录

前言.....	(1)
第一章 学习管理科学基本知识	
一、先要有依靠管理科学的意识.....	(1)
二、从基本知识学起.....	(5)
1. 理顺你的管理思路——学习系统工程原理	(5)
2. 树立你管理工作的灵魂——学习管理思想	(6)
3. 别照搬人家的——学习管理二重性 原理与管理原则.....	(8)
4. 懂得管理的 A、B、C——学习管理的任务、 职能和管理系统的功能.....	(9)
5. 你想管理得有序吗——懂得管理系统的结构.....	(11)
6. 使你的管理有生命力——懂得管理系统的 机制	(12)
7. 从你的岗位需要出发学习职能 管理、现场管理与项目管理	(14)
8. 质量是企业的生命——学习全面质量管理.....	(14)
9. 针对你的需要选学专业管理.....	(15)
10. 使你的管理工作有个发动机—— 学习管理心理学与行为科学	(16)
11. 用什么学什么——学习具体的管理	

技术与方法	(17)
三、善于利用“外脑”和“智囊”	(18)
1. 认识个人才智和经验的局限性	(18)
2. 掌握谋与断的分工	(20)
3. 舍得花钱用“智囊”	(21)
四、把管理艺术与管理科学结合起来	(24)
1. 掌握管理艺术与管理科学的辩证法	(24)
2. 发挥你的管理艺术	(26)
3. 把管理科学与管理艺术结合于一身	(27)
第二章 树立效益观念和坚持效益原则	
一、确切了解什么是效益	(29)
二、不要片面追求速度	(33)
三、不要片面追求数量	(36)
四、向投入产出比要效益	(39)
五、向合理结构要效益	(41)
六、掌握效益的辩证法	(46)
七、消除对效益的种种误解	(50)
八、坚持效益原则和进行效益管理	(54)
第三章 要明白做什么	
一、弄清自己的位置	(58)
1. 弄清处在什么层次	(58)
2. 弄清处在什么职位	(60)
二、明白所处的发展阶段	(62)
1. 诞生阶段处理好“管理危机”	(62)
2. 成长阶段处理好“自主权危机”	(63)
3. 成熟阶段处理好“控制危机”	(63)
4. 继续发展阶段处理好“繁琐危机”	(64)
三、定准自己的目标	(66)

1. 树立目标观念·····	(66)
2. 把建立目标作为管理者的首要职责·····	(67)
3. 把目标琢磨透,弄清目标实质·····	(67)
四、做自己该做的事·····	(69)
1. 问问自己“我能贡献什么”·····	(69)
2. 遇事要问三个“能不能”·····	(71)
3. 上层领导人无需事必躬亲·····	(72)
五、做有效的决策·····	(74)
1. 不做太多的决策·····	(75)
2. 做有明确观念的创造性决策·····	(76)
3. 确切弄清决策的最低目标,不做无“边界条件”的 决策·····	(78)
4. 在不同意见的争论中决策·····	(80)
六、在结合点上做文章·····	(81)
1. 下功夫管好结合部·····	(81)
2. 在结合点(交汇点)上开创新事业新局面·····	(82)
七、做别人没想到的事·····	(84)
八、做着眼于明天的事·····	(86)

第四章 要明白怎么做

一、盯住目标做工作·····	(88)
1. 把目标公之于众·····	(89)
2. 遇事想一想与目标有关吗·····	(90)
3. 时时检查是否偏离了目标·····	(91)
4. 必要时适当修正目标·····	(93)
二、集中精力于重点工作·····	(95)
1. 善于区分重点与非重点·····	(95)
2. 训练“专心能力”·····	(98)
3. 学会摆脱·····	(99)

三、有效地利用时间·····	(102)
1. 学会管理自己的时间·····	(103)
2. 集中整块时间办大事·····	(105)
3. 利用零星时间办琐事·····	(107)
4. 利用黄金时间办要事·····	(108)
5. 忙中偷闲想问题·····	(109)
四、学会弹钢琴·····	(109)
1. 轻重配合·····	(110)
2. 先后有序·····	(110)
五、开有效的会议·····	(113)
1. 会议要求实效、议大事·····	(113)
2. 会议要少、小、短·····	(114)
3. 讲究主持会议的艺术·····	(116)
4. 讲究参加会议的艺术·····	(118)
六、用点统筹艺术·····	(119)
1. 协调优化·····	(119)
2. 得失相济·····	(120)
3. 一举数得·····	(121)
七、注意抓关键点·····	(122)
八、“打得赢就打，打不赢就走”·····	(123)
1. 以我为主·····	(123)
2. 独立创造·····	(124)
3. 灵活变通·····	(124)
第五章 注意结构、功能、机制、方法优化——对内管理之	

道

一、要善于组合·····	(127)
1. 搞 $1+1>2$ 的组合·····	(128)
2. 不搞 $1+2<3$ 的组合·····	(130)

二、管理机构要实现精简、统一、高效·····	(132)
1. 跳出“帕金森定律”·····	(133)
2. 要责权统一·····	(135)
3. 把组织结构搞成活体结构·····	(140)
4. 精兵简政·····	(143)
三、搞好功能建设·····	(146)
1. 选好“帅才”、“将才”、“干才”·····	(146)
2. 要有一个咨询班子·····	(148)
3. 强化综合部门的作用·····	(150)
4. 坚定性与灵活性统一·····	(151)
5. 建立规范与规章·····	(151)
四、把重点放在改善机制上·····	(153)
1. 变输血为造血·····	(153)
2. 成为自主者·····	(155)
3. 健全联系动因的“变应器”·····	(156)
4. 把机制与控制结合起来·····	(158)
五、掌握开放性与封闭性的统一·····	(160)
1. 在经营决策上注重开放性·····	(161)
2. 在管理上注重封闭性·····	(163)
3. 做贡献眼睛向外·····	(165)
六、优选管理方法·····	(166)
1. 选适用的方法·····	(166)
2. 创造自己的特色·····	(168)
3. 要定量又不要迷信定量·····	(169)
4. 牵住“牛鼻子”——掌握系统管理方法·····	(170)
5. 掌握管理方法的“点金术”·····	(174)

第六章 善于适应环境——对外经营之道

一、在环境中争取主动权·····	(177)
------------------	-------

1. 主动向环境开放	(178)
2. 主动适应和利用环境	(179)
3. 主动选择和改善环境	(181)
二、充分利用信息	(182)
1. 主动抓信息、买信息	(183)
2. 大力输出信息——让公众认识你	(185)
3. 提高对信息的敏感性	(186)
4. 要善用信息	(188)
三、要预测环境	(189)
1. 提高预测意识	(189)
2. 为预测创造条件	(191)
3. 掌握一些预测方法	(193)
四、找准自己的座标位置	(195)
五、确定适应环境的基本战略	(197)
1. 顺境中选择增长型战略	(199)
2. 逆境中选择防御型战略	(200)
3. 困境中选择稳步发展战略	(202)
4. 乱境中选择“诡计”战略	(205)
六、灵活掌握经营策略千千条	(206)
1. 巧借东风	(207)
2. 借为我用	(208)
3. 迂回发展	(210)
4. 避实就虚	(211)
5. 抢先一步	(212)
6. 迟人半步	(214)
7. 以退为进	(215)
8. 特色经营	(216)
9. 巧名引客	(217)

10. 舍金求玉	(218)
11. 出奇制胜	(219)
12. 走为上	(220)
第七章 人才为本——用人之道	
一、树立正确的人才观	(222)
1. 尊重人才	(222)
2. 弄清什么是人才	(224)
3. 重视德、才、行	(226)
二、提高人才素质	(228)
1. 下大力培养人才	(228)
2. 优化人才知识结构	(229)
3. 优化人才能力结构	(232)
4. 为人才成长创造环境	(234)
三、善用各种人才	(235)
1. 用人的长处和用有特长的人	(236)
2. 用开拓型、创造型人才	(237)
3. 用同舟共济有“棱角”的人才	(239)
4. 用能人不用“完人”	(240)
5. 不拘一格降人才	(241)
6. 举贤让能	(243)
四、搞好群体人才结构	(244)
1. 搞好专业结构	(246)
2. 搞好能级结构	(247)
3. 搞好智能结构	(248)
4. 搞好年龄结构	(249)
5. 注意“源缘”结构	(250)
五、发挥人才群体优势	(251)
第八章 适应心理的管理之道	

一、弄清激励因素调动积极性·····	(255)
1. 弄清有哪些激励因素 ·····	(255)
2. 学会怎样激励人的积极性 ·····	(257)
二、弄清挫折因素做好转化工作·····	(259)
1. 弄清有哪些挫折因素 ·····	(259)
2. 学会把消极因素转化为积极因素 ·····	(260)
三、弄清需求因素满足正当需求·····	(262)
1. 弄清有哪些需求因素 ·····	(263)
2. 满足职工的正当需求 ·····	(265)
四、用工作本身去激励人们的进取心·····	(266)
五、建设团结、和谐、高效的集体·····	(270)
1. 用共同的目标、利益把大家维系在一起 ·····	(270)
2. 搞好沟通工作 ·····	(271)
3. 尊重人、理解人、关心人 ·····	(273)
4. 处理好冲突，理顺人们的情绪 ·····	(274)
六、使自己成为既关心工作又关心人的管理者·····	(276)
七、针对人们的心理状态做好思想工作·····	(278)
1. 思想工作要结合每个人的心理活动去做 ·····	(279)
2. 思想工作要利用群体心理去做 ·····	(280)
八、保护人们的心理健康·····	(283)

第一章 学习管理科学基本知识

厂长、经理们和许许多多的管理工作，在深化改革和建立现代企业制度的形势下，想些什么和需要些什么呢？

一位厂长的谈话可能道出了共同的心声。他说：“过去我们缺少自主权，计划由上面制定，产品由上面统销，企业没有活力，厂长既不好当又好当。现在，国家把自主权给我们了，要我们成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体，决策、管理的担子全压在自己身上，厂长反而难当了，很需要学习点管理科学知识。可是，究竟学什么，又从何学起呢？”

不妨有选择地学习些管理科学基本知识，学习管理“要诀”。“要诀”是管理科学中最富实践意义、最有用的部分。

一、先要有依靠管理科学的意识

技术和管理，是经济腾飞的两支翅膀。我国的经济建设和企业发展，正在由外延式转变为内涵式，转到依靠科技进步与科学管理的轨道。

管理工作本身，也由“经验型”向“科学型”转变。许多厂长、经理都是能人，具有很好的智力，有丰富的工作经验。经验是非常宝贵的，它对管理工作来说比对其它工作更重要。但是，经验属于感性认识，有一定的局限性。只有把自己的经验与管理科学结合起来，才能成功。特别是建立现代企业制度，对管理者提出了新的更高的要求。管理者只有自觉地运用管理科学，对自己管理的事业和企业进行科学管理，才能适应客观需要。

现代企业和一切社会活动之所以需要运用管理科学进行管理，至少有以下几方面的理由：

一是管理对象要素之繁多、结构之复杂、时空跨度之广大、参变量之众多，是以往不可比拟的。在古代，生产力水平很低，管理对象主要是人，对物基本上没有什么管理，劳动者“日出而作，日落而息”，所以对时间上也基本上没什么管理。18至19世纪，工业发展起来，但生产方式仍是封闭型的小生产方式，企业主、资本家凭直观经验管理，管理对象增加了物资、财务和时间。现代管理对象的要素又增加了信息、资源等。要素之间相互制约、相互作用，结构关系也极其复杂，管理对象的输入输出信息量非常大。管理对象的复杂性，使管理工作难度超过了以往任何时候。

二是管理对象处在复杂的环境之中，环境的影响因素和影响力度，是以往不可比拟的。比如一个工厂的生产经营，受到社会环境和自然环境多方面的影响，诸如市场需求、原材料供应、动力保障、市场竞争、价格政策、税收政策、产业结构调整、产品结构调整、科学技术发展以及自然灾害等，都会对企业的生产经营造成影响，影响因素之多、作用之远超过了自然经济、产品经济时代，又大大增加了管理工作的复杂性和难度。

三是管理对象及其环境，处在动态变化之中，其变化速度之快，是以往不可比拟的。一个企业可能由于市场的瞬息变化由亏变盈或由盈变亏，也可能由于内部人才流失而使自己处于困境，也可能由于开发了新产品一举占领市场，使企业兴旺发达起来。这些变化着的情况，单凭管理者的直观经验是难以应付的。

因此，现代的管理者必须适应当前的情况进行科学的管理，把自己的经验与科学理论、方法结合起来。管理科学是每个管理者的良师益友，它能为大家提供帮助。管理科学是对人类长期从事管理活动的经验的科学概括和总结，是反映管理活动普遍规律的知识体系，是进行科学有效管理的系统理论、方法和技术。管理

科学虽然也来源于管理实践经验，但它是概括了许多人的管理经验，并把经验上升到理论，使之带有普遍性，超越了个人实践经验的局限。而且管理科学随着社会的发展和人类管理活动的发展而不断丰富和发展自己，管理者能够从中不断吸取新的营养。管理者要有依靠管理科学的意识，增大对管理科学的需求强度，自觉地依靠管理科学解决管理中遇到的各种问题，把管理工作提高到新的水平。

▲从书中找到了救生素（一个青年企业家的现身说法）：那一年，凭着一股青春朝气和不乏稚嫩的冲动，办起了一个小企业，年终一算帐居然挣了30多万元，“原来经营竟是这么简单和容易”。于是甩开膀子大干，成立了电子公司，颇有规模。一年过去，傻眼了，赔了50多万元。企业和家庭双重破产，我迷惘了，不知自己的人生之路该踏向何方。这时，一位朋友寄来一套管理著作。我心想：经营，没钱经什么营；管理，人都走了，我管理谁啊？这样就把书放在角落里一放就是几个月。一天夜晚无意中拿出一本随便翻起来，一下被吸引住了：“经营是人类活动的必然现象，只要有人类活动的地方，就有经营。国家需要经营，家庭需要经营，一个人要完成人生目标也需要经营。”啊！经营不只是在买与卖之间呀！当我继续看下去，几乎要跳了起来；生意是为大众贡献服务的，因此利润就是他应得的合理报酬。原来，做生意不能只想挣钱，应该研究服务。它还告诉我，信用不足，热情等于误会。我恍然大悟了，真正成功的经营和成功的人生一样，都渗透着极为朴素的人生哲理。于是，我象一个在沙漠中跋涉已久的旅行者，忽然发现了绿洲。原来我认为命运不佳，现在才知道是知识缺乏。我拼命读起此书，两个多月废寝忘食，读完了它，心里亮了许多，它给了我生命的活力。我开始了

新的历程。现在我有一个公司，两个研究所，30多个联营厂，9个办事处。

依靠和应用管理科学的目的，在于向管理要效益。管理科学一旦与管理实践结合，就会创造出极大的效益。一般来说，采用科学的管理方法不需要很大的投资，比企业技术改造、设备更新、扩大生产规模的投资要小得多，有的先进管理方法的采用，不需要任何物质投入，只需要智力投入，它使现有生产要素优化组合，充分发挥作用，在人员、设备不增加的条件下，使生产效率成倍提高。目前，我国的技术和管理都比较落后，因此，既要努力发展和依靠科学技术提高生产力，又要发展和依靠管理科学（广义上管理科学也包含在科学技术之中），提高各行各业的经济效益、社会效益等。从某种意义上说，用管理科学提供的先进管理理论和方法来改变我国落后的管理面貌，更迫切、更重要，因为它见效快而且能收到“一本万利”之功。

▲日本企业管理专家三上辰喜先生一席谈：三上先生是日本效率协会的一位负责人，曾多次访华。我国记者问他对中国的企业和生产效率如何评价？三上先生说，中国现有工厂、企业的生产效率只及日本的1/10，造成这种差距的原因是多方面的，有设备方面的因素，但至多占二、三成，主要是管理不善、工人素质不高等软件因素造成的。如果将这样的工厂交给日本人经营管理，不需在硬件方面增加一分钱投资，只要在管理方式和提高工人素质方面加以改进，生产效率即可提高2至3倍甚至5到10倍。记者又问，如何缩短上述差距？三上先生说：首先，从领导到基层工人要加强对企业管理与生产效率的关系的认识。以往同中国人谈起如何改造现有工厂企业时，他们都对引进新设备、新技术感兴趣。若