

MANAGER

STRIVE TO SUCCESS

有效 管理座右铭

管理大师谈管理

● 吴瑾 李澄怡 编

南海出版公司

有效管理座右铭

——管理大师谈管理

吴 瑾 李澄怡 编

南海出版公司

1997·海口

有效管理座右铭

——管理大师谈管理

主 编 吴 瑾 李澄怡
责任编辑 刘孝阳
封面设计 吴亚生
出版发行 南海出版公司 电话 (0898) 5350227 5352906
公司地址 海口市机场路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203
经 销 新华书店
印 刷 海口世知印刷有限公司
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 6.25
字 数 150 千字
版 次 1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷
印 数 1~10000 册
书 号 ISBN 7-5442-0862-1/F·47
定 价 15.60 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

前言

本书是海南现代管理教育中心主持编写的“管理者系列”之一。

书中,我们把世界管理大师请来了,让他们与你沟通,谈他们的——成功管理之道。

你很忙。但若能挤出一点时间——哪怕一天十分钟——读一读这本书,读一读成功管理者们的成功之道,相信:你将获益良多。

你会发现,借鉴管理大师们成功管理经验,你将更有效地管理自己、更有效地管理部属、更有效地管理组织、更有效地应对竞争;你还会发现:

——成功不再遥远!



1997年5月15日

乐于与你沟通!

(0898)6260871

5/15/97



MANAGER

推进管理现代化

管理者系列

主 编 李澄怡

第一批出版书目:

《管理者—成功并不遥远》

《当代政府服务》

《当代政府规范管理》

《有效管理座右铭—管理大师谈管理》

《如何畅销》



MANAGER

推进管理现代化

管理者系列

主 编 李澄怡

第一批出版书目:

《管理者——成功并不遥远》

《当代政府服务》

《当代政府规范管理》

《有效管理座右铭——管理大师谈管理》

《如何畅销》

目 录

前 言

第一篇 管理一般

什么是管理	2
管理者主要做什么	5
管理基本技能	8
管理者基本素质	11
管理有效性	17

第二篇 有效管理自己

认识自己	24
目标·远见·行动	28
心态·思维·信心	37
健康·休息	45
时间·优先管理	48
举止·形象	58
充电·学习	62

第三篇 有效管理部属

人是什么	67
领导	73
参与	81
沟通	86
选人·用人·发展人	96
授权	107
激励	116

第四篇 有效管理组织

顾客导向	128
组织精神	134
计划	141
决策	149
组织	161
控制	171
竞争·创新·变革	177

第一篇 管理一般

什么是管理

以有限的资源达到管理目标的最大实现。

——赫伯特·西

管理就是通过他人将事情办妥。

——劳伦斯·阿费利

管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。

——亨利·西斯克

管理是人们有组织的努力所必不可少的。管理是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源来实现某个目标。

——丹尼尔·A·雷恩

管理就是对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标。所谓“有效”,我们指的是要正确无误地去干事情。

——里基·W·格里芬

管理可定义为通过全体有关人员的努力合作来建立和实现一系列目标。……“一系列目标”通常是指组织的集体目标和参与者的个人目标,一个组织的成功有赖于同时实现这两类目标。“努力合作”则意味着管理必须促进人们合作,引导人们为实现目标而努力。无论是形式上还是内容上,管理的确都非常复杂,它是人和物

的综合。……可以说,世界就是管理。

——理查德 L·谢尔

管理是一种工作,目的在于有效地汇集和使用委托给管理者的许多资源:人力、金钱、工具、关系、思想、时间、设备和其它的财富。

——纳撒尼尔·斯图尔特

设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地达成既定目标。

——大卫

管理是一种能力,让一个人干他要干的事。

——吉姆斯·K·范佛里特

管理就是管理者组织他人工作的活动。

——M·K·巴达维

创造一个整体,这个整体要大于它的各个组织部分之和。如果是一个生产实体,这个实体的产品要多于投进去的各种资源的总和。

——彼得·F·德鲁克

管理是促进工作有效进行的一种手段和方法。

——宫路三郎

良好的管理是促使企业生存延续的因素;糟糕的管理是导致失败的因素,经济形势、竞争、顾客的反复无常、运气不好等都不是失败的决定因素。

——保尔·瑞斯尼科

对大多数组织来说,当今的管理应该是艺术和科学的结合。管理应该是伴有来自经验的直觉判断的科学方法和分析技术的混合物。

——戴斯门德·马西

优秀的管理是企业取得成功的根本。……保持一支强有力的

管理队伍,就掌握了企业成功的钥匙。

——O·卡班达、A·斯塔沃思

管理是建立在合法的,有报酬和强制性权力基础上对下属人员指明干事的方向和指令他们去干事情。

——里基·W·格里芬

最成功的统御管理:让人乐于拼命而无怨无悔。

——松下幸之助

管理是专门赋予资源以生产力的社会机制,或者说,它的职责就是谋求有组织经济进步,因此,它就是现时代的基本精神的反映,管理实际上已经成为不可缺少的东西。

——彼得·F·德鲁克

管理可以被看作四个阶段:一是发现问题;二是解决问题;三是实施方案;四是检查监督。

——哈罗德·J·利维特

有效的管理总是一种随机制宜地,或因情况而异的管理。

——哈罗德·孔茨

管理是分析、推理、规划、应用等大脑所擅长的活动。

——柯维

所谓管理,乃是任何一个企业中的经营管理人员研究如何运用良好的计划、健全的组织、适当的人员配备、正确的领导方法、有效的内部协调、快速而正确的报告系统、严密而合理的控制,对你的企业或你所管的部门的资金、人力、原料、技术、时间、市场等,作出最佳的组合,以达到预期的目标。

——吉不克

管理者主要做什么

管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划,就是探索未来、制定行动计划;组织,就是建立企业和物质和社会的双重结构;指挥,就是使其人员发挥作用;协调,就是连接、联合、调和所有的活力及力量;控制,就是注意是否一切都已按已制定的规章和下达的命令进行。

——亨利·法约尔

对管理职能的分析,可以告诉我们管理究竟干些什么。……在实践中,一个管理者可以而且往往是同时执行以下几种职能:计划工作、组织工作、领导工作和控制工作,或者至少是执行这一系列工作中的一部分。

1. 计划工作。一旦确定了目标,达到既定目标所必需的手段就表现为各种计划。一个组织的计划决定它所经历的过程,并且为了完成它的目标还必须提供一个估计可能完成程度的基础。

2. 组织工作。为了实施计划,需要建立一个组织。管理的职能之一便是确定一种组织形式,用以执行既定计划。

3. 领导工作。其内容为激励、指导、引导、促进和鼓动。虽然这些内容各有不同的含义,但是它们都明确地表明,管理的这一职能是涉及到一个组织的人的因素。一个组织的目标得以实现是靠其所有成员努力的结果。因此,管理过程的一个主要职能便是领导这个组织去完成其既定目标。

4. 控制工作。控制职能是以作业标准去测量实际作业。通

过这种对比,可以决定是否采取改进措施,使实际作业符合规范中规定的标准。

对管理过程职能的分析,不仅告诉我们管理要干什么,而且告诉我们既定目标是如何达到的。

——亨利·西斯克

所有管理人员都要承担职能性职责和指导人的职责这样两类职责。职能性职责包括:计划、组织、控制和监督。指导人的职责包括:激励、沟通、领导、指导评价、执掌组织机构的权力和政治活动、解决冲突。

——M·K·巴达维

人们普遍认为,构成管理的骨架是管理的过程,并在此基础上将管理分为计划、组织、人事、领导以及控制五大职能。重要的管理活动一般都是按这些职能分类。

计划是管理机构为自己确定的目标以及实现这些目标所选择的手段。

组织职能就是建立一种结构以凝聚人们的力量,使人们能有效地为达到企业目标作出贡献。这需要确定分工、义务和责任。

人事管理职能包括人力资源的配置,培训以及对有进取精神的职工的提升。

领导职能包括对人施加影响从而组织人们为企业共同目标努力的一系列过程。

控制职能包括设定标准、度量业绩并纠正偏差。

——海因茨·韦里克

用七职能来说明管理工作:

1. 决策——为了达到预期的目的,从各种可供选择的方案中有意识地选择一种行动方针的过程。
2. 组织——确定组织机构及岗位划分的过程。
3. 定员—— 管理人员挑选、培训、提升和辞退部属的过程。

4. 计划——管理人员预计未来并提出各种行动方案的过程。

5. 控制——衡量实际工作完成的情况并引导实际工作达到预定目标的过程。

6. 通讯——为了有效地实现预期的目的,向其他人传递信息的过程。

7. 指挥——指挥下属人员工作以实现共同目标的过程。

——约瑟夫·L·马西

管理工作可以分解为三大方面:对钱的管理,对物的管理,对人的管理。……整个管理工作要求把所有这三个方面和谐地结合起来,并使之平衡。否则的话,作为一个整体的组织就会陷入困境。

管理人员的基本职责是:

1. 设想所要达到的结果;解释需求和市场情况;预测重大的趋势以及确定主要的问题。

2. 制定目标、政策、衡量绩效的准则和标准;拟订计划、程序、预算,以及有关的管理控制措施。

3. 通过人们来达到结果;建立并维持一个人员精干、指挥有方、积极肯干的健全的组织。

4. 寻求改进;评价结果;作出决策;纠正差错。

5. 帮助下属进步;了解人员;培植信心;促进团结;互相新生、维持纪律、进行培训、提高士气。

——迪克·卡尔森

管理者的基本职责是:决策——做“对”的事情,指挥部属把对的事情做对。

——大卫

管理职能由决策与影响这两个基本功能所构成。

——霍奇·安东尼

管理基本技能

管理技能是管理者利用恰当的管理手段和方法把知识转变成行动的能力。

——M·K·巴达维

管理技能主要包括五个方面。

1. 技术技能:主要指从事自己管理范围内所需的技术和方法。相对来说,管理层次越低的管理人员就越需要具有技术技能。

2. 人际关系技能:一个管理者的大部分时间和活动都是与人打交道;对外要与有关的组织和人员进行联系,接触;对内要联系下属,了解下属,协调下属,还要善于激发诱导下属人员的积极性(即做人的工作)。所有这些要求管理人员必须具备人际关系方面的技能。许多研究表明,人际关系技能是管理者必须具备的技能中最重要的一种技能。这种技能对各层次的管理人员都具有同等重要的意义。在相同的条件下,一个具备这方面技能的管理者肯定可以在管理工作中取得更大的成功。

3. 概念形成技能:指一个管理者进行抽象思考,形成概念的能力。作为一个管理者需要快速敏捷地从混乱而复杂的环境中辨清各种因素的相互联系,能抓住问题的实质,并根据形势和问题果断地作出正确的决策。

4. 诊断技能:成功的管理者必须具有诊断能力。根据组织内部各种现象来分析研究各种表象的实质。

5. 分析技能:指管理者在某一形势下鉴别各种主要问题的能

力,分析这些问题的相互关系,找出其中最主要的问题。

总之,一个成功的管理者必须具备上述五个方面的管理技能。但是,不同层次的管理者在这些方面的要求有所不同。例如,对高级管理人员技术技能的要求比第一线管理者要低一些,而对概念形成的技能,对诊断和分析的技能,则要求就高。

——里基·W·格里芬

管理的成功在很大程度上取决于管理人员对下属人员的了解、影响、沟通、教导和指引的能力……与人们一起工作的能力是管理成功的先决条件。

——M·K·巴达维

自我反省技能——经理应该深刻理解自己的工作,应能敏锐地意识到自己对机构的影响。并通过自我反省进行学习。

——亨利·明茨伯格

所谓“概念”技能包含把企业看作一个整体的能力;也能够认识到一个机构中的各种不同职能的相互依赖,其中一部分有所改变就会影响其余各个部分。

任何决策的成败有赖于制订决策者和执行决策者的概念技能。

不仅企业各部门的有效协作有赖于管理人员的概念技能,企业的作风和整个的发展方向也都有赖于管理人员的概念技能。最高级管理人员的态度决定着企业的作风,决定着“公司的特性”,使某一公司的经营方式、方法有别于其它公司。

——罗伯特·L·卡茨

为了有效地管理,管理人员必须把计划、组织、指挥、控制这些职能付诸实现。但是在实现这些职能的过程中,能否获得成功,在很大程度上取决于管理者是否能正确地估量形势,正确地做出决策,敏锐地抓住问题,果断地采取措施;也取决于管理人员是否能做好人的工作,调动职工的积极性,以达到企业的目标。