

世界500强企业经理人的管理

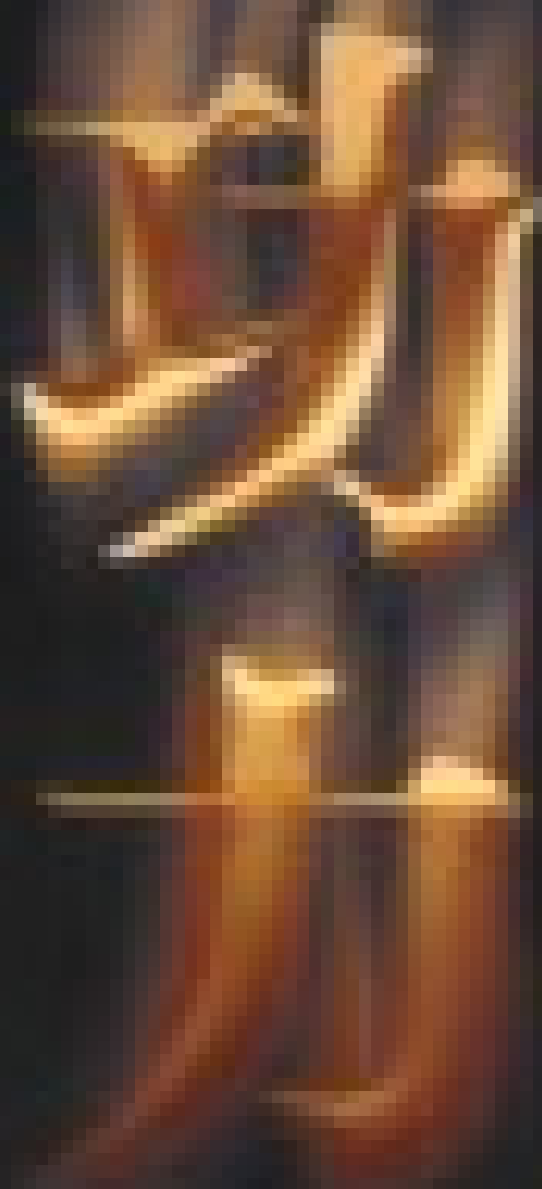
功力

金剑峰 著 中国最系统、最实战、最实用的经理人训练教程



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

世界500强
强企经理人
· 管理



中国企业管理出版社

世界500强强企经理人·管理



世界 500 强企业经理人的 管理

金剑峰 著 中国最系统、最实战、最实用的经理人训练教程



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业经理人的管理功力/金剑峰著. —北京: 经济管理出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 80207 - 965 - 6

I. 世... II. 金... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 074776 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市新艺印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 陆雅丽

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm × 1092mm/16

20 印张 390 千字

2007 年 8 月第 1 版

2007 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 39.80 元

书号: ISBN 978 - 7 - 80207 - 965 - 6/F · 838

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序 言

电视里正在放《神探狄仁杰》，我的六岁的女儿听到一个成语，便向我请教，我不知道该如何回答。

女儿：“那个胖子说‘天衣无缝’是什么意思？”

老爸：“就是计划很周密的意思！”

女儿：“计划是什么东西呀？”

老爸：“计划就是做一件事情，事先要想好怎么做！”

女儿：“那周密又是什么意思？”

老爸：“周密是……”支吾了半天，最后说：“你长大就能知道了！”

要知道，等到她自己能领悟“天衣无缝”的含义，起码也是三五年后的事情。

“尾大不掉”到底是什么意思，我至今还是处于半醒半梦之间，没有人向我详细解释过。作为管理的实践者，如果全靠领悟来深入体会管理的真谛，恐怕要经历很多事件和教训，这对一个组织来说，损失无疑是太大了！

管理需要真功夫

经理人拙劣的管理表现，就好像凯迪拉克发出拖拉机的声响，无论怎样自圆其说，都会使人想到“金玉其外，败絮其中”，其职业生命力究竟可以走多远呢？

在中国的除夕之夜，焰火装点的夜晚虽然灿烂，但如果管理不善，总让人有些提心吊胆，这使得城市的消防队员们需要“时刻准备着！”由此可见，管理或许是一个令人悲喜交加的领域。力的作用是相互的，他人的管理影响着你，你的管理也影响着他人，优秀的管理者可以同体育和影视明星一样，在自己的地盘上大放光彩；而差劲的管理者则会让别人嗤之以鼻。

至今让我记忆犹新的是，1999年有幸被杭州某电视台当街拦住采访，问：“你违反了交通规则，在过马路时被撞，是否可以认为是白撞？”（问题起源于当年沈阳市颁布《行人与机动车道路交通事故处理办法》中提出“撞了白撞”的规则，立刻引起了社会的大讨论）当时还有朋友在场，被问得瞠目结舌、尴尬异常，胡乱应了一句：“只好自认倒霉吧！”晚上电视播出，第二天同事上班后纷纷表示祝贺，说我终于“露出明星相了”，真是让人哭笑不得。当时虽然觉得哪里不对，

但却无从诉说。现在学过并实践过一些管理，才体会到无论是城市、企业、事业单位的管理，如何体现并落实“以人为本”的思想是多么重要，“撞了白撞”这不是“以人为本”的管理举措，试问“生命权”与“交通秩序权”谁更优先？

管理成功与否，直接影响到人们的生活及工作质量。为了使工作更出色，我们可以运用以下三个途径：一是多投入，一天工作 10 小时，把晚上和周六、周日也拿来用，但这样你能坚持多久；二是增加人手，但人多并非力量就大，老总也不同意，人力资源部经理更是有意见（要增加人力成本）；三是加强管理，让员工在 8 小时里干更有效的事情。从中国的现状来看，新成立的企业中 80% 左右不超过 5 年便寿终正寝一命呜呼，只要看看街头开了又关、关了又开的饭店，其情况就可想而知了。这其中有经营方式的问题，更大一部分是管理的问题。最起码提升管理功夫的好处是：可以少像我家人一样老是打电话说要加班，从而影响家庭的生活秩序。毕竟，人不仅仅是为了赚钱而活着，也需要娱乐、休息、教育孩子等其他事情。

我曾经给百多家知名企业做过培训或咨询，从中高层管理到人力资源管理，再到销售策略的应用，总有一些经理人埋怨：“我们在外面课上得不少，可是听听心动，想想感动，回来一动也没法动，我们经常是被实实在在地‘忽悠’了一把！”诚然理论好讲，真正实践到企业尚有差距。经理人将管理学者及专家分成两大派：一是金庸的小说，招招式式讲得比较明白，怎样出手怎样出脚怎样拔剑，慢是慢了点儿，但学起来容易些，被称为“实战派”；二是古龙的小说，“只见那剑客身子一晃，剑光一闪，前面倒了一大片”，其描述显得高深莫测非常吸引人，讲的都是“绝对的真理”，但学起来却很难，被称为“学院派”。这样的分法虽是“一刀切”但也有些道理，但是企业仍然需要管理理论的指引，更需要实战的管理技能！如果没有真功夫，企业的“花架子”可能撑不了多久便会倒塌下来。

两强相遇勇者胜，可是兔子再勇敢也斗不过狼，因为它不具备狼的功夫。中国足球在“神奇教练”米卢的带领下，2002 年冲进韩国世界杯，立誓要完成“三个一”（进一球、拿一分、赢一场），比赛前唱国歌、宣誓、互相打气，可硬是抱个“鸭蛋”回来，谁要是说他们态度不好没有拼命，那是睁着眼睛说瞎话！功力不够，光有好的心态怎么能与世界强队抗衡？经理人也一样，面对市场的国际化与职场的白热化，要是没有真功夫，生命之树如何常青？

“一口吃不成胖子，每天多吃一口就变成胖子！”本书的学习不需要一气呵成，只需每天阅读一章，对您的管理工作将是极其有益的，您也将学到许多有效的管理工具，这些工具在各级组织的管理实践中普遍得到应用。本书的阅读对象，可以是各级组织中的管理者，特别是企业中高层经理人和有志于从事管理的人员，也可以作为 MBA 学员入职前的训练教程，掌握书中的内容再辅之以练习，将会大大提高各级管理者的实战水平。

目 录

第一篇 导 论

第一章 全面地理解管理	3
-------------------	---

第二篇 思维能力

第二章 制订有效计划	15
第一节 计划的内涵	16
第二节 制订战略型计划	21
第三节 如何制订项目型计划	43
第三章 进行科学决策	53
第一节 决策的内涵	54
第二节 重大问题的决策	58
第四章 发现与解决问题	69
第一节 问题的内涵	70
第二节 如何解决已经发生的问题	74
第三节 发现更多的问题	78
第四节 掌握分析问题的工具	88

第三篇 组织能力

第五章 建设高效与和谐团队	105
第一节 团队的内涵	106
第二节 如何建设团队	112
第六章 领导员工	120
第一节 有效领导	121
第二节 通过授权来领导	134

第三节 通过激励来领导	141
第七章 培育部属	153
第一节 培育的内涵	154
第二节 培育部属的方法	158

第四篇 目标管理能力

第八章 分配任务与制定目标	169
第一节 有效地分配员工任务	170
第二节 制定目标	176
第三节 PDCA 与管理图表	188
第九章 拟定标准	197
第一节 标准的内涵	198
第二节 标准如何制定	204
第十章 进行绩效管理	223
第一节 绩效管理的内涵	224
第二节 绩效考核的工具	229
第三节 如何进行绩效沟通	251

第五篇 专业表现能力

第十一章 有效管理会议	259
第一节 高效会议的内涵	260
第二节 多方面管理会议	263
第十二章 有效沟通与表达	268
第一节 管理与有效沟通	269
第二节 经理人的表达技巧	284
第十三章 经理人的个人管理	290
第一节 高效的时间管理	291
第二节 如何处理压力	300

第六篇 结 语

不要“心有余而力不足”	311
-------------------	-----

第一篇 导 论

第一章 全面地理解管理

第一章 全面地理解管理

面店老板的烦恼

拉面馆吴老板为了管理上的难题闹得面黄肌瘦，现在请你帮他出谋划策。

吴老板的拉面馆在市中心，表面上看生意红火日进斗金，但却有苦说不出。当问及什么事情让吴老板担心时，吴老板说：“现在的人贼啊！我雇了两个会做拉面的师傅，但在工资上面怎么也谈不拢。开始的时候，为了调动他们的积极性，我们是按销量分成的，一碗面给他五毛的提成。过不多久，他发现客人越来越多收入也越多，他就在每个碗里多放一些牛肉来吸引回头客。一碗面才五块钱，我只图个薄利多销，他每碗多放几片牛肉，我还赚哪门子钱哪！”

意识到这样的问题后，吴老板决定每月给师傅发固定工资。工资给高点无所谓，这样他们总不至于多加牛肉了吧？没想到问题又来了，他们每碗里都少放几片牛肉，把客人都赶跑了！

“这又是为什么呢？”你可能有些诧异，吴老板激动地说：“牛肉分量少，顾客就不满意，回头客少，生意肯定清淡，可是他才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱巴不得你天天没客人！”

如果你是面店老板，该如何解决此难题呢？

- 如何迅速转变为经理人
- 一体化的管理模型
- 管理的全面定义
- 经理人系统的管理技能体系
- 复习与练习

■ 如何迅速转变为经理人

一个组织并非人越多代表实力越强，哪怕是人丁兴旺或者是人才济济。俗语有“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”的告诫。三国时期袁绍看起来有谋士田丰、沮授、逢纪、颜良、文丑等一流文臣武将，其势力远超过曹操，然而官渡之战却输得吐血而亡，可见组织是需要管理的。

作为企业，中高层经理人往往是在自己的岗位上做得比较出色才得以提升。单位老总们，大多抱着简单而朴素的想法：“那家伙干得不错，能否把他（她）的经验贡献出来，让其他人也同他一样干得好，那么企业的业绩自然就上升了，同样会导致我们更出色！”因此，经理人一般是“超级业务员”和“超级技术员”出身，他们并没有专业的管理知识，但老总却提拔了他们，让他们做起了管理者。问题是从事管理光凭经验是要付出代价的：秦池酒业、爱多、三株、沈阳飞龙、旭日升、巨人等公司曾经在中国市场上叱咤风云，是多么地辉煌，可是月盈则亏，短短几年时间，有的走向沉沦，有的已经是明日黄花。当王志东（新浪网原 CEO）、姬长孔（原秦池酒厂老总）、姜伟（原沈阳飞龙总裁）等回到从前，不知是否愿意过那些“平平淡淡才是真”的日子？

作为管理者，与一般员工是有区别的，这种区别在角色转变的过程中得到了体现。

表 1-1 管理者的角色转变

角色转变	解释说明
1. 从士兵到将军、元帅	怎样带兵打仗。
2. 从办事员到教练员	怎样培育部属。
3. 从管理自己到管理他人	怎样让别人跟着自己干，按照要求干。
4. 从可以被动点到自己要主动点	怎样发现问题并解决问题。
5. 从按制度、计划做到自己要拟订制度、计划	怎样从中做出相关决策。

这好像男孩女孩们结婚后便成了为人妻为人夫、有儿女出生后为人父为人母一样，如何迅速地转变角色成为了经理人的当务之急，最起码您得“像个家长的样子！”就我而言，成家以后，学“张生记”炖“老鸭煲”，怎样炖得好吃，整整花了 7 年时间，才摸索出炖的方法。管理者要是经过这么长时间摸索才能像个经理人的样子，似乎速度上太慢了。

大概女娲造人时本身就让人处于矛盾的两面，工商管理院校出来的许多

MBA，却因为没有实践经验令管理大打折扣；而缺乏管理知识的企业员工不知不觉却走上了管理岗位，这真是“赶鸭子上架——不会飞也要飞”。所以，对许多中高层管理人员来说：身在庐山却“不识庐山真面目”，对管理的认知是“远近高低各不同”。赵大认为管理就是老总要像神人一样，带领大家向前冲；钱二认为部属工作应当自觉，不要老是让经理人提醒；孙三认为生产是企业的头等大事，要狠抓生产；李四认为采购容易出现拿回扣，要经常岗位轮换……哪怕是同一件事情，大家的认识也不尽相同。当企业管理者不能达成管理的共识时，许多管理举措，推动起来就事倍功半，执行起来就难上加难！

中国人喜欢打乒乓球，不妨与邓亚萍、王励勤去比个高低，你一定会一败涂地，因为他们是职业选手，而我们是业余的。如何将业余管理者转变为“职业经理人”，首先要理解一体化的管理模型！

■ 一体化的管理模型

中国先秦时期，为了治理国家，先后出现儒、墨、名、法、道、阴阳等诸子百家，《周易》的变易之道提倡与时俱进，儒家中庸提倡和谐发展（过犹不及、物极必反、否极泰来），阴阳之道强调系统平衡，道家提倡适时而动顺应自然，法家提倡依法治国……只可惜有些思想文字深奥，又过于强调领悟，从而使复制和普及成为难题。在国外，虽然只百多年时间，专家们的深入实践和总结却给了我们很好的指引。

弗雷德里克·泰罗，19 世纪末经过管理实践提倡“科学管理”方法，这种方法使他获得了“管理之父”的尊称，也使美国的管理成就至少超越别人 50 年。

表 1-2 科学管理的原则思想

科学管理的要点	解释说明
1. 管理的中心问题是提高生产率	产品能否通过管理，将每人每天生产 13 只提高到 15 只，废品率能否从 2% 降到 1.8%，费用比同期水平下降。
2. 要配备一流的工人	产品出自人品，员工水平技能不够，怎么能提高生产率呢，所以员工要不断地进行培训。
3. 操作方法、材料和环境要标准化	高效及安全的方法要书面化，并进行培训普及（附录 1：生铁搬运实验和铁锹实验）。
4. 实行有差别的计件工资制	产量、质量等超过定额，就要多奖励，否则要多处罚。
5. 管理就是要管理例外	“抓两头、带中间”，特别好的与特别不好的，管理者要分析原因，并做出管理举措。

这种管理思想被业界称做“胡萝卜 + 大棒”，虽然起到了很好的作用，但是感觉好像是把员工当做机器拼命，显得缺少人性化。基于以上原因，又有专家提出了人力资源的管理方法。

梅奥，20 世纪初美国哈佛大学心理学家，他提倡“人力资源管理”方法，强调组织管理要“以人为本”，至少要把员工当人看，管理才更加有效。

表 1-3 人力资源管理的原则思想

人力资源管理的要点	解释说明
1. 生产效率取决于员工的积极性	我不愿意干、缺少积极性，哪怕你手拿鞭子、瞪出眼珠子我还是会磨洋工。
2. 企业里存在着“非正式组织”	企业里有不成文的规定，左右员工的思想行为。比如，员工甲加班到晚上 10 点，员工乙会说：“看样子，你可以评劳模了！”说完拍拍你的肩膀；员工丙也会说：“不要这么表现吧，让我们也有个活路吧！”员工甲很有可能就会不加班，怕把其他员工给得罪了。
3. 企业里存在着“霍桑效应”	员工对新环境充满好奇与兴趣，会导致工作业绩改变。梅奥在霍桑工厂做了个实验，把装继电器的员工分成两组，一组是严厉监督，另一组是教导、中间有休息、改变薪金计划，结果另一组成绩明显提高。
4. 新型主管干部主要是提高员工的满足度	员工的满足度越高，积极性也就越高。

与此同时，戴尔·卡耐基认为，要通过“真心赞赏表扬他人、建立良好的第一印象、倾听他人的讲话、给予反对者机会”等方式赢得别人的支持与合作，才能取得更大的成功；亚伯拉罕·马斯洛提出需要层次论，分别是“生理、安全、社会归属、尊重、自我实现”五方面，只要能满足员工的需要，员工就会爆发出更大的积极性；道格拉斯·麦格雷戈认为，人是 X、Y（经济人、社会人）综合体，X 理论是消极观点，认为人们对工作缺乏雄心、总想逃避责任、需要严密监督，Y 理论认为人们工作是会自我管理、愿意承担责任、把工作看做是娱乐或休息等。

以上“人力资源管理”的一个共同点是：要发挥员工的工作积极性。如果员工的积极性得不到发挥，所有的管理举措都将成为空谈。

但是问题马上产生了，作为管理者，怎样才知道员工已经发挥了积极性呢？用什么方法来衡量呢？

爱德华兹·戴明，全面质量管理 TQM 的代表，也是“定量管理”方法的杰出代表，他的人生经历是“出口转内销”（在美国前半生失意，后来到日本发扬光大，他让日本的企业飞速成长，甚至超过了美国，这才使美国人知道这位旷世奇才），目前在许多国家，为了推动企业产品与服务质量的持续进步，都设置有“戴明奖”，可见他对企业管理的贡献。

表 1-4 定量管理的原则思想

定量管理的要点	解释说明
1. 强烈地关注顾客	包括内部客户与外部客户,哪怕是接电话的接线员,也能反映企业的形象;中餐食堂员工牛肉没烧熟,卡在员工牙缝里,会影响员工一天的工作情绪。
2. 坚持不断地改进	每天进步1%,1元钱利息1%,70天就变成2元;企业每人每部门每天进步一点点,3年后,谁与争锋。
3. 每项工作都与客户有关	企业要全员、全面、全过程地关注客户。
4. 精确的度量与计算	企业要进行精确管理,你说员工积极性高,怎样来衡量;你说产品品质好,怎样才知道;你说销售效率不高,怎样来计算。
5. 向员工授权,倡导团队协作	英雄能创造历史,平民百姓也能有所贡献,所以要向基层员工授权,他们能解决企业中很多的问题。
6. 建立严谨的教育及培训计划	为使产品质量不断改善,所有员工都要不断接受训练,一切训练都应包括基本技巧的运用。

戴明使日本企业在短时间内令人刮目相看,部分产品反而占领了美国市场。例如,汽车的成本比美国低,质量却很不错,这令美国的企业家们大惑不解,结果反而派专家来日本蹲点,学习日本的管理。

与此同时,彼得·德鲁克提出了“目标管理”的定量管理方法,强调经理人要对工作事先设定目标,以便进行衡量评估,同时要将目标进行层层分解,以便落实到每个员工身上(目标管理方法详见本书第八章)。

彼得·圣吉,美国麻省理工学院管理学者,他认为不管是什么理论,都需要看谁学得快,以便应用得快。他认为“学习力,将是企业唯一的竞争能力”,结合中国的中医理论,提出“学习型组织”的方法,强调经理人要进行“五项修炼”,系统思考成为学习型组织的核心。

表 1-5 学习型组织的原则思想

学习型组织的要点	解释说明
1. 进行自我超越	人比人气死人,普通人不能与国家元首比,但是今天的自己可以与昨天的自己比,自己要比自己强。
2. 改善心智模式	固定的思维定式会让人钻进死胡同,所以思路要宽阔些。
3. 建立共同愿景	企业老总要谈企业的梦想,企业未来的打算,并且要深入地宣传让员工知道,让大家都有同样的梦想和愿景,这样干起来才有劲。
4. 加强团队学习	一个中国人是条龙,三个中国人是只虫!其实外国人也差不多,一个人的智商是120,合起来办事就变成62了,所以团队学习太重要了。
5. 进行系统思考	既要治标也要治本,多问几个为什么,要有打破沙锅问到底的精神,这样有助于解决系统性的问题。

彼得·圣吉的理论颇有点中国“金木水火土”阴阳五行的味道，值得推广。还有许多专家学者，对于企业管理和实践作出了卓越贡献，例如，汉默、伊查克·爱迪斯（企业生命周期）、迈克尔·波特（经营战略）……

如果发生战争，系统的作战思想是这样的：空中飞机投炸弹，海上有军舰发射导弹，陆地上有坦克横冲直撞，坦克后面还跟着俩兵，多技术多兵种海陆空协同的作战方式应当取得较好的效果。现代企业管理也是一种系统的协同工程，并不是说用哪一种管理模式而不用哪一种管理模式，着重看用在什么地方，这种一体化的管理模型见图 1-1。

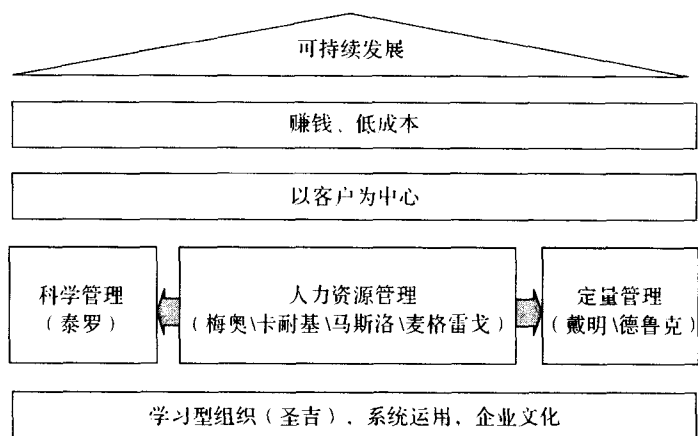


图 1-1 一体化的管理模型

三国时的曹操，逃跑时屈杀吕伯奢全家被称为“奸贼”，“挟天子以令诸侯”被称为“奸雄”，平定北方立志统一中国被称为“英雄”，这三种说法源于看问题的角度。现代管理对于执行力的理解，也有不同的角度，比如说管理系统不健全，犹如上班时汽车从城西往城东赶，要花好长时间才到，因为交通不畅、红绿灯设置有问题、道路不够宽阔、交警指挥不力，等等，这当然使组织执行力不强；如果干部员工队伍缺乏胜任工作的能力，执行力也会很差；再加上员工职责不清，任务不明，推诿扯皮的现象更容易发生……这说明从各自的角度来判断，每种认识都是正确的，关键是看这些管理方法用在什么地方。比如员工操作性的工作要进行标准化，制定操作说明书，用到的是科学管理的方法；薪酬设计和晋升通道设计，要用到人力资源管理的方法；生产效率的高低，绩效考核，要用到定量管理的方法；各种方法理论及操作步骤，首先想到的是学习。这好比使用不同的工具做不同的事情，从杭州到北京，坐飞机快；从杭州到浙江省其他地区，乘汽车；在中国，老百姓到超市买东西，电动自行车可行；到离家 200 米远的饭

店吃饭，靠自己的11路（双脚）走过去最好，还锻炼了身体。

■ 管理的全面定义

有专家说：“管理就是领导挥挥手、干部指指手、员工动动手”，这是典型的目前中国很大一部分企事业单位对于管理的理解，这会给经理人造思想混乱，员工们对此也是深恶痛绝：“说风凉话，谁不会呀，说话总比实干容易吧！”无论是管辖或处理、管事或理人、决策或沟通，等等，这些定义有点类似盲人摸象，只了解了其中一个侧面，没有全面地进行解释。

既然是管理，就要投入相应的资源（也就是管理的对象），有投入才会有产出，“空手套白狼”是极难取得管理效果的。经常听专家说，管理的对象就是“人、财、物”，其实不够全面，管理的对象包括：

人：人均销售额、人均利润、人均奖金、人均产值、人均学习时间……

时：产量/小时、从科研到投产时间、拜访新老客户的时间、培训时数、总工时、效率/分……

地：厂房布置、设备摆放、地区规划、收入/ m^2 、产量/ m^2 、租金/ m^2 ……

物：原辅材料、备品备件、产成品、半成品、包装物、行政办公用品、电脑、机械设备、返修报废品……

钱：销售额、利润额、库存、应收（付）账款、资金周转率、资金回报率、利息……

客户：结构（A/B/C）、客户组成（中间客户/最终客户）、住房次数/客户、订单数/客户、呆账/客户……

技术：工艺卡、操作规程、工序、产品标准……

信息：将数据进行整理后的企业经营的内容……

知识：客户资料、培训教材、配方、公司事例……

管理对象中首先是人，放在第一位，其他的事项都要通过人去完成，突出了人力资源的优先地位。

作为培训师，我曾对多家企业干部培训时强调：管理是要有结果的，如果没有结果说明管理没有到位。哪怕是只恋爱不结婚，漫长的拍拖过程也是有结果的，那就是没结婚。至于有哪些结果，举个案例：公交司机开车，如果早晚各开1次，显然数量（产量、销量、工作量）太低；早晚各开4次，司机开车心急，车子开得像跳舞一样，质量有问题；为保证质量，车子一感觉不对就换配件，常换配件成本又很高；如果乘客经常等待，就可能打电话投诉；路上把行人或别的什么碰了，出现了安全问题就要“吃不了兜着走”；遇到安全问题上级批评处罚，