



宋犀堃 主编

卓有成效的 管理者

一部提升管理者效能的管理宝典
让你的工作变得卓有成效的管理工具

HIGHLY EFFECTIVE MANAGER

汕頭大學出版社





卓有成效的 管理者

HIGHLY EFFECTIVE MANAGER

宋犀堃 主编

汕頭大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的管理者 / 宋犀堃主编. — 汕头: 汕头
大学出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5658-1876-9

I. ①卓… II. ①宋… III. ①管理学-通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 170157 号

卓有成效的管理者

ZHUOYOUCHENGXIAO DE GUANLIZHE

总策划: 杨建峰

主 编: 宋犀堃

责任编辑: 宋倩倩

责任技编: 黄东生

装帧设计: 松雪图文 王 进

印刷监制: 高 峰 苏画眉

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市大学路 243 号汕头大学校园内 邮政编码: 515063

电 话: 0754-82904613

印 刷: 三河市艺海万诚印务有限公司

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

印 张: 27.5

字 数: 721 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

ISBN 978-7-5658-1876-9

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路 56 号 3 栋 9A 室 邮政编码/510075

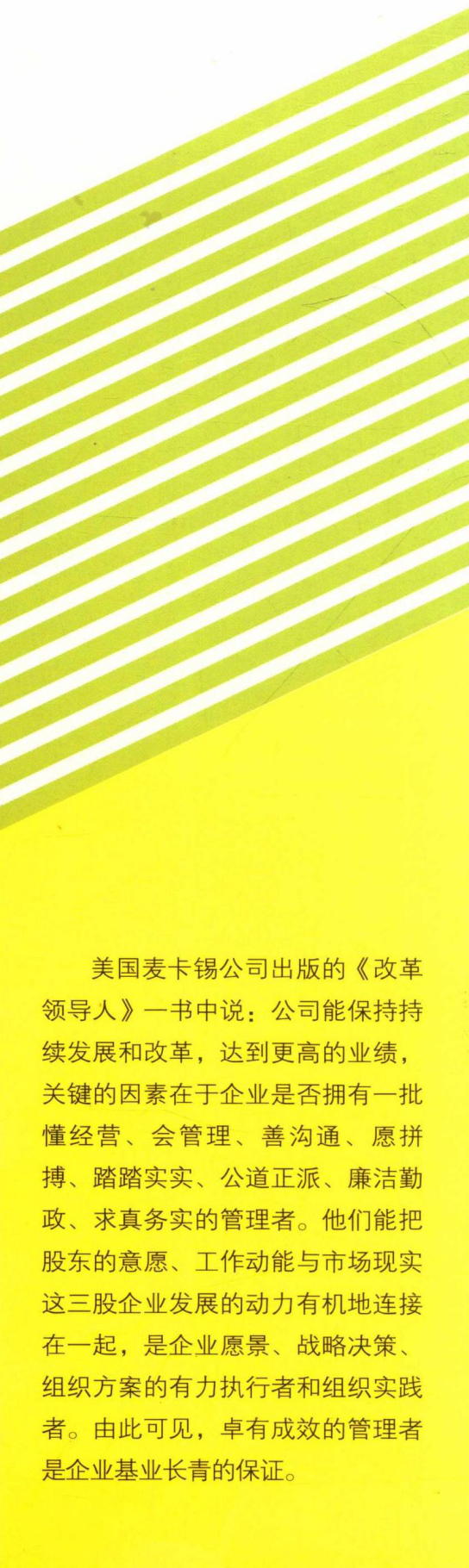
电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有,翻版必究

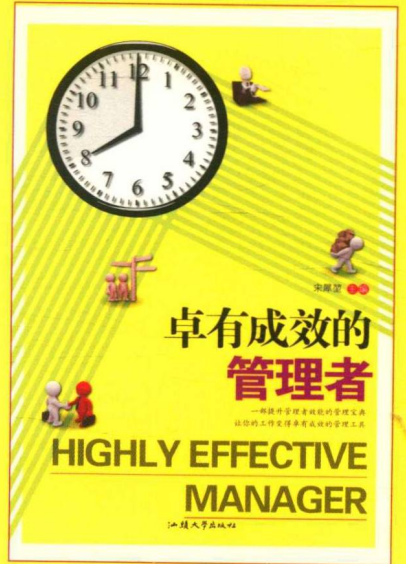
如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

敬启

本书在编写过程中,参阅和使用了一些报刊、著述和图片。由于联系上的困难,我们未能和部分作品的作者(或译者)取得联系,对此谨致深深的歉意。敬请原作者(或译者)见到本书后,及时与我们联系相关事宜。联系电话:010-84853028,联系人:松雪。



美国麦卡锡公司出版的《改革领导人》一书中说：公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏踏实实、公道正派、廉洁勤政、求真务实的管理者。他们能把股东的意愿、工作动能与市场现实这三股企业发展的动力有机地连接在一起，是企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者。由此可见，卓有成效的管理者是企业基业长青的保证。



一个成功或失败的公司总是和一个成功或失败的管理者的名字联系在一起。一个管理者之所以对公司的发展至关重要，是由他们所处的位置及个人强大的影响力所决定的。作为组织战略的执行人、组织文化的传承者、组织变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者，管理者的一切行为都会直接影响到公司在发展中的各个方面。因此，管理者的工作必须卓有成效！

前言

PREFACE

企业为什么总是出现这样或那样的问题,不是效率不高就是质量不稳,不是员工不敬业就是执行不到位……其实,制约企业发展的最大因素是缺乏卓有成效的管理者。

一支有战斗力、高水平的队伍,必须是有良性结构的。只有士兵,打不了大仗,有了师长、团长、兵团司令和元帅,才能组织、指挥成功的战役行动。其实企业也是一样,光有战略并能把它分解成战术步骤还是不够,更重要的是要有得力的管理者来发挥决策、参谋、协调、指挥等作用,从而才能够带领整个团队去完成任务。

因此,管理者素质的好与差、能力能否得到充分发挥,直接影响到企业的生产经营和发展。作为企业的中坚力量,管理者的工作具有既承上启下又独当一面的特点。管理者在企业中的作用,具体说来体现在以下几个方面:

(1)管理者是战略的执行者。管理者所处的位置,决定了他们作为企业战略执行者的地位。企业的成功取决于正确的决策与有效的执行,二者缺一不可。管理者作为企业战略规划的执行者,正逐渐开始被企业重视和关注。如何有效发挥管理者的这一作用,提高他们的执行能力,已经成为关系到企业成败的关键性问题。

(2)管理者是战术决策的制定者。由于经营规模的扩大、生产技术的迅速发展、生产过程的高度复杂化以及市场竞争不断加剧,迫使企业需要迅速、及时地实施战略决策。对管理者来说,不仅要严格地执行和组织实施企业高层的决策方案,还要发挥其作为一位领导人的影响力,通过有效的战术决策,提高方案的实施效率和效果,立足于企业和自己负责部门的全局,实施领导行为以有效地实现企业的目标。

(3)管理者是企业文化的传承者。任何一个企业都要有自己的运营目标、总体价值观念和独特的企业品质。这些因素组合在一起,就形成了与众不同的企业文化。优秀的管理者能通过企业文化影响所有员工的观念和行为,为既定目标共同努力。

(4)管理者是团队的领导者。管理团队是管理者最主要的工作职责之一,其管理团队的领导和执行能力决定了决策层的战略、思想能否得到有效实施。

(5)管理者是组织变革的推动者。企业战略必须通过各种组织活动才能得以实施,

而组织活动的效率从根本上说取决于内部分工的形式,即企业的组织形式。合理科学的组织结构,能对企业的日常生产经营活动发挥指导和协调的作用,它能有效保证企业战略的实现。当企业的组织结构已经成为企业战略目标实现的阻碍时,优秀的管理者总能积极地推动组织的变革,从而提高组织的效率。

因此,可以说,只有当管理者的工作卓有成效时,企业才可能健康运转、高速发展。

本书以现代企业管理知识为基础,详细介绍了管理者在自我定位、决策管理、组织管理、人才管理等方面的方法与技巧,并结合中外大量管理案例,为管理者在管理活动中提供借鉴与指导。

目录 contents

第一篇

基业长青的秘密——管理者必须卓有成效

第一章 管理者是组织事业成败的关键	2
一流的管理者成就一流的事业	2
管理者的价值所在	8
企业之间的差距来自管理者	11
管理者决定企业战略的执行力	15
管理者的核心职能就是做决策	24
管理者间的合作至关重要	29
管理者是组织的设计师	33
管理者是团队的指挥官	37
管理者是组织内部的协调者	39
第二章 没有失败的企业,只有失败的管理者	43
成也管理者,败也管理者	43
失去监控的管理者是可怕的	46
盲目自信的代价	49
用错一个干部,毁了一个企业	53
第三章 谁能成为卓有成效的管理者	59
专业知识决定胜任程度	59
品格是管理者的立身之本	62
不可或缺的工作态度	65
管理者的创新能力是企业的核心力量	67
管理者要以人为本	71
管理者要学会授权	75
管理者应最大限度地激发下属的潜能	78
管理者要成为无障碍交流的桥梁	83

第二篇

让组织高效运转——管理者如何构建最佳组织模式

第一章 搭建高效的企业组织框架	88
准确的职能结构分析	88
进行全面的组织职能设计	90
高效的组织岗位设计	93
灵活划分企业组织部门	95
设计适宜的管理跨度与层次	96
选择企业的组织结构类型	97
完善企业组织的职权设计	98
第二章 设计严密的企业组织结构形式	101
强化管理的职能式组织结构	101
高度应变的事业部式组织结构	103
因地制宜的区域式组织结构	106
灵活协调的矩阵式组织结构	108
兼容并蓄的混合式组织结构	109
第三章 协调控制,保证组织运转顺畅	111
大权独揽,小权分散	111
合理分配内部职权	113
适度分工,加强协作	116
无处不在的横向协调	119
上通下达的纵向沟通	122
建立健全内部制约机制	123
化解组织内部冲突	125
第四章 提升绩效,打造执行力组织	128
发现组织设计瑕疵	128
制定可执行的战略	131
组织知识价值化	134
快乐等于生产力	137
激发组织的动力	139
第五章 保持活力,搭建学习型组织	142
学习速度与变化速度	142
组织学习的内容与模式	145
营造最佳的组织学习环境	148
个体高效学习指南	152
组织学习的规划管理	154
克服组织学习瓶颈	157
第六章 不断前进,正确进行组织发展设计	159
业务流程再造:第二次工商管理革命	159

经济全球化的产物:虚拟企业	162
供应链管理:从竞争走向竞合	166

第三篇

管理就是决策——管理者如何做出有效决策

第一章 制定合理的决策程序	172
发现需要决策的问题	172
确定解决问题的目标	173
拟定决策方案	175
决策方案的评估与筛选	177
决策方案的实施	179
实施中的监督与反馈	181
第二章 找准位置,做到全面定位决策	184
品牌定位的正确决策	184
适者生存的产品决策	186
细致周到的服务决策	189
尽善尽美的形象决策	192
竞争市场的细分决策	194
营销渠道的设立决策	197
广告宣传的定位决策	199
第三章 审时度势,根据环境进行决策	203
了解决策的环境背景	203
掌握环境的先决条件	205
进行决策环境的分析	207
适应环境,提高决策水平	209
选择利用环境决策	211
改造环境,为决策服务	213
第四章 耳聪目明,通过信息进行决策	216
利用信息赢得竞争优势	216
建立信息决策系统	218
决策信息的收集	221
高质量的信息管理	223
避开信息管理中的误区	225
第五章 当机立断,准确把握决策时机	227
时机来临前的准备	227
机会的发现与把握	229
审时度势,做出决策	232
当机立断,切勿拖拉	233
人弃我取,捷足先登	236

依靠造势,创造机遇	237
第六章 以变应变,在变革中及时决策	239
把握变革中的决策艺术	239
树立变革的决策观念	241
自我评估,因时而谋	242
适宜转移,随机决策	244
个性创新,与众不同	245
以退为进,后发制人	247
第七章 避免失误,防范决策中的陷阱	249
避开决策中的心理陷阱	249
放弃自我,避开经验的偏差	252
防止决策上的“近视症”	253
走出忽视细节的误区	255
贪大求全往往适得其反	256
盲目跟风只能事与愿违	258
第八章 巧妙运用决策中的技巧	260
放长线钓大鱼	260
背道而驰,逆向决策	262
借机反弹,一石多鸟	264
合纵联盟,皆大欢喜	265
见石移卵,迂回取胜	267
出“奇”才能制胜	269

第四篇

把人力变成资本——管理者如何进行人才管理

第一章 识人选人:不拘一格降人才	272
只有知人才能善任	272
警惕识别人才的误区	274
如何识别优秀人才	278
考察本质才能去伪存真	279
从细节来考察人	281
用时间来识别人	283
不拘一格选人才	284
选择忠于职守的人	286
选择最合适的人	287
选择“鲑鱼式”人才	288
选择创新型人才	289
选择强于自己的人	291
选人需要足够的理性	294

选才应注重实干能力	296
第二章 揽才方略:招聘人才有方法	299
制定吸引人才的策略	299
立足长远的人力资源规划	301
人力资源需求与供给预测	304
建立人才储备库	306
不可或缺的工作分析	310
清晰了解招聘程序	312
挖掘潜力的内部招聘	315
快速高效的猎头招聘	318
设计完整的招聘计划	321
确定招聘三要素	322
第三章 合理用人:知人善任,人尽其才	325
用人的基本要领与原则	325
必须警惕的用人误区	327
用人要用其特长	329
用人应根据志向安排职位	332
用人应根据能力安排职位	333
用人应该合理配备	335
用人应该优化搭配	336
用人要善于委派任务	339
用人要注意使用怪才	342
用人要敢于重用年轻人	343
用人能容人之短	345
用人要及时指导	346
第四章 用人不疑:充分信任,大胆授权	349
信任是授权的基础	349
放权是提高用人效率的关键	352
清晰理解授权原则	354
有效授权要经过充分的准备	356
选择合适的授权对象	358
掌握授权的方法	360
授权应注重的细节	361
授权后要防止越权	362
授权应该权责相应	364
授权后的有效监控	365
让员工参与管理	367
第五章 制度管人:无规矩不成方圆	370
管人要用制度说话	370
制定有效的规章制度	372
严明的纪律是不容忽视的	373
制度不单单是为员工制定的	374

把员工的行为统一在制度的约束下	375
良好的公司风气要靠纪律来树立	377
不要容忍办公秩序的破坏	377
不可行的规章制度没有存在的必要	379
及时察觉损害公司利益的行为	379
对违反制度的不合理要求坚决说“不”	381
找到制度和感情之间的平衡点	382
第六章 以情管人：人性化管理最有效	385
感情投资是管人的最佳选择	385
互相尊重，以心换心	387
对员工露出真诚的微笑	389
让员工感受到你的关爱	391
关爱体现在一点一滴中	392
关注下属的情绪变化	394
雪中送炭，温暖人心	395
把温暖带到员工的家里	396
第七章 顺畅沟通：构建无障碍交流的桥梁	398
沟通是有效管理的前提	398
营造和谐的沟通气氛	399
沟通应该从了解开始	400
如何进行有效沟通	401
掌握个别沟通的方法	403
选择恰当的沟通时机	404
建立良好的上下沟通渠道	405
倾听使沟通更加顺畅	408
在沟通中恰当运用肢体语言	410
如何进行会议沟通	412
第八章 对症下药：正确管理有缺点的员工	415
如何管理固执己见的员工	415
如何管理自私自利的员工	416
如何管理争强好胜的员工	418
如何管理性情急躁的员工	419
如何管理优柔寡断的员工	420
如何对待平庸的员工	421
如何对待“好好先生型”员工	423
如何管理懒散员工	425
如何管理倚老卖老的员工	426
如何对待有个性的员工	427
如何正确对待犯过错误的员工	428

第一篇

基业长青的秘密

——
管理者必须卓有成效

第一章 管理者是组织事业成败的关键

是谁决定了企业的成败？对于这个问题，美国麦卡锡公司出版的《改革领导人》一书告诉了我们答案：公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏踏实实、公道正派、廉洁勤政、求真务实的管理者。他们能把股东的意愿、工作动能与市场现实这三股企业发展的动力有机地联结在一起，是企业愿景、战略决策、组织方案的有力执行者和组织实践者。由此可见，卓有成效的管理者是企业基业长青的保证。



一流的管理者成就一流的事业

翻开每一个卓越公司的成长历程，我们发现两种重要的因素可谓关键中的关键。第一个决定公司成败的关键因素是战略，它决定着企业的定位和发展方向，如果方向错了，再怎么努力也不会有好的结果。

当正确的战略确定之后，管理者个人的素质和能力则对公司的发展十分关键，甚至可以说是决定性的。尽管这并不是一个强调个人英雄主义的时代，但不同的管理者会直接导致完全不同的结果是不争的事实。宝洁公司的德克·雅克、福特汽车公司的雅克·纳塞尔都曾将这些著名的公司带向危险的边缘，而他们之后的雷富礼、比尔·福特却利用自己的智慧和魄力迅速扭转了颓势，最终引领宝洁和福特走出低谷，步入正常的发展轨道。

一个成功或失败的公司总是和一个成功或失败的管理者的名字联系在一起。一个管理者之所以对公司的发展至关重要，是由他们所处的位置及个人强大的影响力所决定的。

作为组织战略的执行人、组织文化的传承者、组织变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者，管理者的一切行为都会直接影响到公司在发展中的各个方面。

可以说，虽然公司的战略规划十分重要，但仅仅依靠大谈战略就能保住位置的时代已经过去。现代公司不仅要求制定正确的战略，还要求有一批能够高效实施战略规划的管理者。因为，在战略与结果之间往往存在着巨大的鸿沟，除了一流管理者卓有成效的执行力，没有什么可以填补这一鸿沟。

1. 找到关键的管理者

刘邦年轻时游手好闲，三十多岁才当了泗水亭长。秦二世二年（公元前209年）九月，继陈胜、吴广起义后两个月，刘邦与萧何、曹参等也杀死沛县县令，举行起义。先投靠项梁、项羽起义军，推翻秦王朝后，又与项羽“争权天下”，进行了为期五年的楚汉战争，于公元前202年

打败项羽军。

刘邦由一个好吃懒做、不务正业的小官，何以成为西汉的开国皇帝？其秘密何在？答案就是刘邦身边有一流的管理者。

刘邦登基后不久，一次大宴群臣。他问群臣：“请大家说说，朕何故得天下？项羽何故失天下？”大臣中有人答道：“陛下平时待人有点粗暴无礼，似不如项王宽仁。但派人攻城略地，有封有赏，能与天下人同其利。项王嫉贤妒能，战胜不赏功，得地不分利，所以将士不肯尽力，因此失掉了天下。”刘邦听了，笑道：“尔等只知其一，不知其二。楚汉得失原因须从用人上说起。运筹策划，预见长远，朕不如张良；主持政务，保证供应，朕不如萧何；带兵打仗，战取攻守，朕不如韩信。这三人是当今豪杰，朕能依靠他们，所以能得天下。项羽只有一个范增，尚不能用，所以被我打败了。”群臣听了，都表示敬服。

由此可知，刘邦的功成名就与项羽的一败涂地非常明白地说出了一个管理的道理：什么样的管理者决定了你成就什么样的事业。在五年的楚汉战争中，刘邦屡遭挫败。他本人曾12次受重伤，几次被活捉，但他依靠张良、萧何、韩信等人，屡败屡起，终于以弱胜强，取得最后胜利。

将这个道理移植到企业管理中亦是如此，就职于麦肯锡咨询公司的E315.com的COO李浩博士说到自己的创业感受时，认为在创业和企业的发展中，关键的管理者可以直接导致企业的生死存亡。

曾经有一位记者采访美国钢铁大王安德鲁·卡内基，问他获得财富和成功的秘诀。安德鲁·卡内基没有正面回答，而是向那位记者简述了许多工商巨子的奋斗历程，并善意地告诫那位记者，不要固执地向亿万富翁追问获得金钱的窍门。记者虽然没有得到正面回答，但他惊奇地发现，安德鲁·卡内基所说的那些工商巨子周围，都集结了一批能独当一面的精英人物。这些人在许多重要关头，协助领导确认方向，走出泥潭，取得成功。据说，安德鲁·卡内基生前就拟好了墓志铭：“这里长眠着一个知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人。”

在卡内基本人看来，他之所以成为钢铁大王，并非由于自己有什么了不起的能力，而是因为身边有一批能力比自己更强的管理者。他说：“把我的厂房、机器、资金全部拿走，只要留下我的人，四年以后我又是一个钢铁大王。”这句话现在已成为世人皆知的名言。

可以说，对管理者的竞争在现代商战中已经占据了越来越重要的地位，唯有心胸开阔、敢用才高于己者方能成就一番大业。在这方面有很多优秀企业家都为我们做出了表率。

美国著名的西华公司（原名萨耶·卢贝克公司）的创始人理查德·萨耶是做小本生意起家的，他的事业发展到后来那么兴旺，连他自己都感到吃惊。

萨耶最初的时候在明尼苏达州一条铁路做货物运输代理业务。做这种业务，有一件令人头痛的事情，那就是有时收货人嫌货物不好而拒收，收不到货款不说，还倒赔运费。萨耶是一个善于动脑筋的人，他想到了邮寄。

出乎意料的是，这一方式竟然非常成功，同行也纷纷仿效，大有超越他这个创始人的势头。萨耶意识到必须扩大规模。可扩大规模就得有人手，去哪儿找这样的人呢？

在一个月光皎洁的夜晚，这个人出现了。

他叫卢贝克，到圣保罗购物，没想到迷了路，徘徊在夜色下。这时，萨耶正好也在月光下散步，他冥冥中觉得这个人会是他的事业伙伴，于是邀请他到自己的小店中休息。

两人一见如故，一席话竟然谈了个通宵。卢贝克非常欣赏萨耶的经营思路，萨耶万分激动，盛情邀请卢贝克加盟，两人一拍即合，“萨耶·卢贝克公司”就在那个夜晚诞生了。

两个人搭档，生意突飞猛进，开辟了多种经营，突破了运输代理范围。

合作的第一年，营业额达到40万美元，为萨耶单干时的10倍。他们当时还是一家小店，

这样的营业额，在同行中已经是遥遥领先了。

合作的第二年，生意更加红火，公司规模的不扩大使两个人开始感觉到力不从心了。

“也许，我们两个都不是天才。”有一天，萨耶苦笑着说。

“这句话我早就想说了，可怕你泄气才没有说，”卢贝克说，“我们去请一个有能力的人一起干，如何？”

萨耶当即表示同意，可是，去哪儿找这么一个人呢？他们要找的，是一个能够经营上百万美元业务的总经理，而不是一个小伙计。这样的人，在这个行业中本来就很少，即使有，也早被更大更有实力的公司请走了，哪里轮得到他们这样的小公司啊？

经过好长一段时间，他们都没有找到合适的人。

“我们是不是换个思路，到平凡的小商人中去寻找吧？”有一天，萨耶说。

这一提议马上得到了卢贝克的赞同，他们一致认为这个思路很好，因为知名的人才，是不屑于到他们这种小店来工作的，即使不惜代价请来，也未必能够长久地干下去；而从平凡的小商人中物色的人，如果委以重任，他一定会尽全力报效。

思路有了，但目标还是难确定，两个人谈论了半天，激动了半天，最后还是只好暂时搁下来。

不久后的一天，萨耶下班回到家时，看到桌子上放着一块妻子新买的布料。

“你要的布料，我们店里多得很，你干吗还花钱去买别人的呢？”他有点不高兴，因为他经营的小店确实有很多同样的布料。

“这种布料的花式很特别，也流行！”妻子说。

“就这种布料，也能流行起来？它不是去年上市的吗？一直都不好卖，我们店里还压着很多呢。”

“卖布的这么说的，”妻子说，“今年的游园会上，这种花式将会流行。瑞尔夫人和泰姬夫人到时将会穿这种花式的衣服出场。这可是秘密哟，你不要告诉其他人。”

萨耶感到有些好笑，所谓的流行，不过是卖布的骗人罢了，抬出当地的两位贵妇人，也不过是促销罢了，想不到他这样精明的商人，竟有这么一个轻易上当的妻子。

“你真的不能说出去哟。”妻子又强调道。

萨耶摇摇头，没当回事，也没有打听那个卖布的人是谁。甚至，萨耶店里的那种花式的布料被人买走时，也没有引起他的注意。

到了游园那一天，果然如妻子所言，当地最有名望的两位贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人穿上了那种花式的衣服，其次是他妻子和其他极少的几个女人穿了，那天，他的妻子出尽了风头。

更奇特的是，在游园会上，每一个女人都收到一张宣传单：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新衣料，本店有售。

这哪是什么新衣料啊？但萨耶突然开窍了：这一切，都是那个卖布的商人安排的！手段可不同凡响啊！

第二天，萨耶和卢贝克带着妻子的传单，到那家店去，想看一下那个商人到底是谁。远远地，他们就看见那个店被女人们挤得水泄不通。等他们挤进去时，却看到一张招贴：“新衣料已售完，新货明日运到。”

那些妇人，害怕第二天买不到衣料，都纷纷预付衣料款。伙计一边收钱，一边还假意说：“不收了，不收了，怕明天到的衣料不够。”

其实，那种布料去年以来，一直是积压货，整个镇上多得不得了——当然，现在已经全部集中到那个神秘商人那里去了。商人故意说明天才到货，不过是刺激跟风的女人们，让她们快些交钱，而不要挑三拣四罢了。