



派力管理思想库

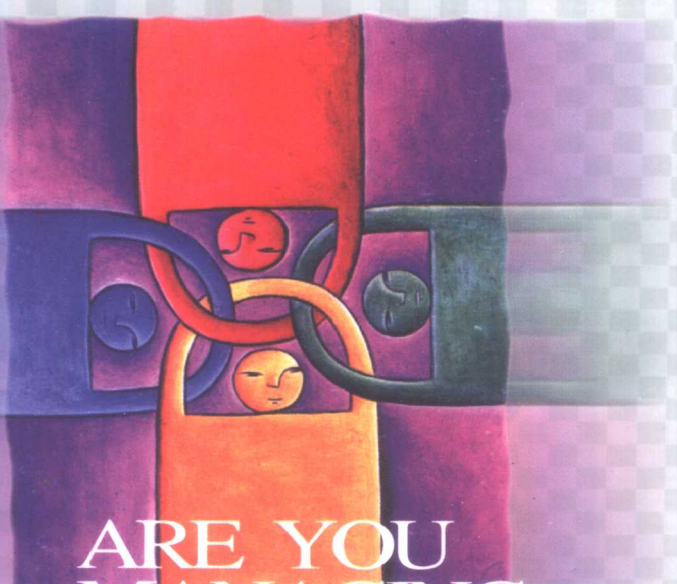
PLIY MANAGEMENT IDEA TREASURY

传播现代管理 提供实践智慧

主编：屈云波

管理其实很简单

〔英〕Peter Stemp/著 派力/译



ARE YOU
MANAGING

企业管理出版社

派力管理思想库 8



派力管理思想库

PILOT MANAGEMENT IDEA TREASURY
传递现代管理 提供成功智慧

主编：屈云波

管理其实很简单

[英] Peter Stemp 著

派力 译

企业管理出版社

GA01/06

图书在版编目(CIP)数据

管理其实很简单/(英)斯坦普(Stemp, P.)著;派力译.

- 北京:企业管理出版社,2001.1

ISBN 7-80147-464-3

I. 管… II. ①斯…②派… III. 管理学-基本知识

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83528 号

©Peter Stemp, 1992. This edition of ARE YOU MANAGING?: A Guide to Good Management first published by Nicholas Brealey Publishing, London 1992. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2000-3592 号:

书 名:管理其实很简单

作 者:[英] Peter Stemp 著 派力 译

责任编辑:杜敏 技术编辑:文武

标准书号:ISBN 7-80147-464-3/F·462

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京市朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 5.5 印张 114 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-8000 册

定 价:16.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。

其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重



要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业与每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的业绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切



地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18

前言

要做好管理通常只要运用普通常识即可，但是，有时候仍然有必要对普通常识加以说明，这样大家才能真正理解。《管理其实很简单》便是一本运用普通常识来进行管理的指南，全书简明务实，专门为繁忙的经理人而写。

很多管理者都经常遇到有关管理方法的问题，本书对于如何将好方法运用在实际生活中提出了许多务实的建议。

就像我们努力地去提高国家的竞争力一样，我们也必须持续地加强自我管理 with 领导他人的能力。经理人如能将本书里的原则应用在日常生活中，在实现更高目标的过程中将会更加得心应手。

 目 录 CONTENTS

序	1
前 言	1
第1章 自我管理	1
1.1 了解自我	3
1.2 效果管理	4
1.3 效率管理	7
1.4 授 权	11
第2章 人员管理	15
2.1 以身作则	17
2.2 建立工作伙伴关系	19
2.3 追求成效	26
第3章 主管管理	31
第4章 绩效管理	37
4.1 绩效计划	39
4.2 绩效追踪	42
4.3 绩效改善	44
第5章 惩戒与抱怨管理	51
5.1 公平惩戒	53
5.2 避免不满	58

第6章	求才管理	61
第7章	报酬管理	71
7.1	肯定贡献	73
7.2	公平报酬	73
第8章	训练与发展管理	79
8.1	提供合适的训练	81
8.2	协助部属发展	87
第9章	沟通管理	93
9.1	发展沟通技巧	95
9.2	随时通知他人	98
9.3	保持密切联系	101
9.4	有效管理会议	102
第10章	组织管理	105
10.1	建立合适架构	107
10.2	分组入团队合作	109
10.3	追求组织效能	111
第11章	质量管理	117
11.1	建立明确标准	119
11.2	达成订立的标准	121
11.3	追踪达成质量	122
11.4	改善质量	123
第12章	生产力管理	127
12.1	重视生产力	129
12.2	制定计划以提高生产力	131

12.3	使工作有生产力	135
12.4	发挥最大生产力	137



第 1 章

自我管理

有效管理始于自我管理。如果能把自己管理好，就能更顺利地实现管理他人的目标。

自我管理有三大要素：

- 了解自己。
- 确定目标，并订出正确的优先顺序。
- 培养高效的自我组织能力。
- 简而言之，你必须了解自我，并成为有效果和有效率的管理者。

1.1 了解自我

了解自己的长处，就可以界定出自己最能取得成功的领域。但你必须清楚自己的弱点与局限性（我们每一个人都有），进而改变自己的行为或者在这些方面寻求他人的协助。同时，你还必须知道哪些因素在左右你的行为，从而可以在某些情况下控制自我。

作为一个经理人，你必须同时具备充沛的精神及体力，以便能做出管理所需的艰难决定，并且完成你的任务。当我们过于鞭策自己时，压力警报就会响起。找出你自己的压力临界点，并学习如何在此情况下继续有效开展工作并控制局面。

自我了解通常随着一个人年龄及成熟度的增加而增加，但是，如果你等不了那么久，以下就是你现在能够采取的一些行动。

☐ 自我评估

经常反省自己的表现，并列处长处及短处。写下能够

激励你自己、你的天赋及才能的因素，以及如何自我成长的打算。自我评估使你能够发挥自己的长处，并帮助你在工作中获得预期的收获。

☐ 征询他人意见

征求他人对你的意见，就像在别人面前谈论你自己一样，可能令对方感到无聊。但你仍然必须经常审视别人对你的看法。向你的下属、主管及其他经理征询他们对你处理某些特定事务的看法，以及你如何才能做得更好，并就其中几方面进行深入探讨，你就能了解他人对你的评价。

1.2 效果管理

效果管理的关键是把事做对。

作为经理人，你在处理工作时要考虑很多层面，比方说，此事与哪些人或事有关以及你该采取什么行动等。但是，对你来说最重要的仍是如何最有效地运用时间及精力。

你应经常反思过去，并审视你的管理行为。无论置身何种情况，下列问题有助于你反省自己：

☐ 我接受的任务是否清楚？

这个问题看起来似乎非常简单，但奇怪的是，很多经理人常常不太清楚什么事情该做或什么是他们该完成的目标。如果你身为经理人都搞不清楚，那么你的下属自然会更茫然，其表现也会大打折扣。当然，不可能什么事都有人提醒你，但是你必须将下列基本要点铭记在心：

■你的主管是谁？你的职责是什么？（这部分应该画成组织图并详述职务）

■你的目标及优先顺序。你应该知道你个人及所属部门在成果、绩效以及标准（包括质量及成本）上应达到的目标。

■你的权限——哪些决策是你应该做的？哪些该请示他人？

■你在作业务发展及进度报告时，该注意哪些问题？

如果对以上基本要点有什么不清楚的地方，就请示你的上级。把事情弄清楚对你们双方都有好处。

☐ 我在从事管理时是否取得了适当的平衡？

不论你是哪一个层次的经理人，你都有自己的工作要做。这些工作可能会牵涉到下属已经做过的事或者他们可以学着做的事。你也许有必要帮助下属分担工作量，或必须在专项工作上运用你的专业知识及经验。但是，你必须慎重考虑如何能腾出适当的时间来做管理工作。记住：

■做其他事时不应该干扰到正常管理工作。管理就是决定哪些事情该做，并让其他人去完成，而不是你自己去做。

■你的“事必躬亲”会使下属失去工作的乐趣及责任，并且会限制他们的成长。

■经理人通常很喜欢抓住一些工作不放或把时间花在自己喜欢的领域。

■一般来说，职位越高，需要花更多的时间在管理上

（指导，计划，控制，组织）而不是在做事/生产上。

但是，在情况需要时，你仍然必须亲自深入细节。

记录你如何使用时间，以此来检查是否在做事及管理之间取得恰当的平衡。把自己的看法与你的主管及下属的看法进行比较，看看你是否在做自己的工作、在管理人员上以及在管理事情上，时间分配的比例是否恰当。

最后，请记住，你在身为自己部门主管的同时，只是一个更大的管理层次的一员。请你留一点时间给这个更宽广的角色。

☐ 我的管理工作是否找到真正的重心？

首先，你必须了解下列管理的基本做法：

管人方面

- 激励——鼓励他人达成目标，并在工作表现及生产力上不断进步。
- 发展——提供机会使他人发展技能、拓宽知识面、树立自信。
- 肯定——认可并奖励他人的贡献。
- 关心——尊重、关心部属个人及团队。
- 沟通——加强双向沟通。

管事方面

- 组织及控制——有效安排及监督每个人及团队的工作。
- 提供资源——协助部属并提供方法让他们把事情做好。