

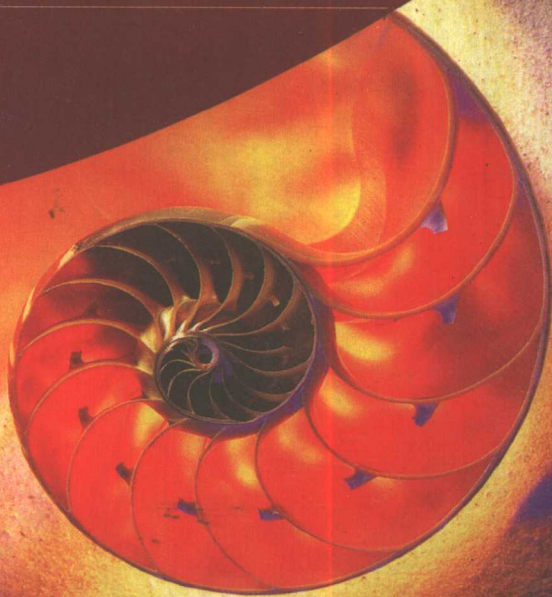
MANAGER

S T R I V E T O S U C C E S S

● 李澄怡 著

管理者

成功并不遥远



图书馆

南海出版公司

管 理 者

——成功并不遥远

李 澄 怡 著

南海出版公司

1997·海口

管理者

——成功并不遥远

作者 李澄怡

责任编辑 刘孝阳

封面设计 吴亚生

责任校对 徐世坤

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印刷

开 本 850 X 1168 毫米 1/32

印 张 10

字 数 250 千字

版 次 1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

印 数 1 ~ 10000 册

书 号 ISBN 7 - 5442 - 0831 - 1/C·6

定 价 19.80 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

出版者的话

我们很高兴为读者们奉上本书。

这是一本很有新意的管理书——通篇渗透当代最新管理理念与方法。

这是一本非常有用的管理书——如何管理自己,如何管理他人,如何管理组织,如何应对外部竞争,是管理者面临的现实问题,书中一一阐释,读了让人心智俱明。

这是一本富有特色的管理书:

——特色一:操作性强。不仅让人“懂”(管理知识),而且教人“会”(管理技能),使人读而有用,读而能用。

——特色二:文笔清新,一扫“八股理论腔”。写的是管理理论,读起来却似朋友谈心,可读、可亲。

我们相信:读了这本书,人们离成功会近一些。这正是我们的诚挚愿望!

说几句

对朋友说：

要写一本关于成功管理的书。

写给——千千万万从事管理的人看；

写给——万万千千想当管理者的人看。

为他们走向成功助上一臂之力！

书要有用

书要好读

有用——实实在在，对管理有用。废话
不说、空话不说。

好读——明快、形象、生动。不是小说，
也让人感到有趣。

是不是有用

是不是好读

是不是能助你成功

尊敬的读者：

——请你评说！



1996年12月10日

海南·海口·海南大学

(0898)6260871

出版者的话

说几句

第一篇 你应该知道的……

什么是管理	3
管理者主要做什么	5
管理者应具备哪些基本技能	9
如何评判管理者是否成功	13
什么是成功管理方式	16

第二篇 如何有效管理自己

定位你自己	21
你的目标有哪些 确立目标的好处 列述目标 基本步骤 现在,请行动	
保持心身健康	31
维持积极心态 保持身体健康	

有效统筹时间 44

常见时间陷阱 诊断时间 有效统筹时间基
本原则

专注重要事务 51

二八律 如何确定重要事务 拟定工作计划表

把握你的举止 58

把握举止基本要求 建立并维持良好印象的方
法 微笑 握手 目光 姿势 手势

善于学习 不断超越自我 71

从失败中学 从问中学 从书中学 多走、多
看、多思

第三篇 如何有效管理他人

人是什么 81

人既是特定组织一员,也是社会系统一分子 人
既有共性,也有个性 形形色色关于人的假设
人的行为模式 以正确的思维方式了解人

什么是最佳领导方式 89

什么是领导 管理权力及其局限 形形色色的
领导行为学说 主导型领导方式 领导力八要
素

全面而坦诚的双向交流	111
单向? 双向? ——失败? 成功? 如何听 如何说 如何发指示 如何批评部属 如何消除对抗 建议制度	
如何选人、用人、发展人	137
如何选人 充分授权——有效用人的魔杖 如何发展人	
如何让部属尽心尽力工作	153
激励历史变迁 有效激励主要方法	
如何有效控制他人	161
让部属自己控制自己 以组织精神规范人心 以目标、计划、标准约束行为 以绩效评估扬长补短 让顾客参与监控	

第四篇 如何有效管理组织

组织精神——群体精神支柱	179
时代——需要组织精神 让我们走近组织精神	
行为规范——群体行为依凭	189
行为标准化 行为程序化 文件化建设	
规划——制定目标与计划	205
设定目标 制订计划	

决策——做“对”的事情	218
-------------	-----

决策基本程序 有效决策者特征

组织——构建良好组织结构	238
--------------	-----

管理层次和管理跨度 划分部门的基本方法
权变组织设计 事业部制 有效组织结构特征

第五篇 如何有效应对外部竞争

认识竞争	251
------	-----

什么是竞争 竞争对手有哪些 零和竞争与正
和竞争 规范竞争与非规范竞争 超越竞争

认识你的环境	264
--------	-----

把握大环境 认识你的竞争对手 认识你的顾客
认识你的组织

基本竞争战略	282
--------	-----

什么是竞争战略 四大基本竞争战略

基本竞争策略	292
--------	-----

七大致胜策略 进攻与防御基本策略

变革组织 领导未来	304
-----------	-----

观念先行 变革是革命 顾客需求是焦点 变
革很艰难 高层主管主导 变革的核心——彻
底改变工作方式 变革基本技巧 变革三部曲

后记

第一篇

你应该知道的 … …

尊敬的读者：

让我们，

让我们开始成功管理的探索之旅。

我们：

——将穿越管理自我、管理他人、管理组织、应对竞争的重重障碍；

我们：

——将探寻成功管理的奥秘。

愉快的探索之旅将使你发现：

——成功并不遥远！

什么是管理

——**管**理就是决策。

——管理就是获取、调度和利用人的努力和物质资源,来实现一个组织的目标的过程。

——管理就是通过人和借助于人而把事情做好。

——设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

——管理可定义为通过全体或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。

——对一个组织拥有的资源——人力资源、金融资源、物资资源和信息情报有效地进行计划、组织、领导指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标。

——创造一个整体,这个整体要大于它的各个组成部分之和。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。

——最成功的统御管理——→让人乐于拼命而无怨无悔。

上面所列述的,是管理大师们关于管理的一些非常精当的说法。从实际管理的角度看,上述说法都有意义。

对一个具体从事管理工作的人或想学管理的人来说,重要的不在于——上述管理概念哪一个更准确、更全面;而在于每一个概念说了些什么,对管理工作有什么有价值的提示。上述不同说法,从不同角度阐述管理,给人们以多角度的提示、启示。仔细分析、体验上述每一种说法,然后将所有说法融汇贯通进行理解,将会使你对管理产生新的认识,得到新的启示。

当你在管理中碰到困难、受到挫折时,请再翻开本书,重读上述管理大师们的提示,你会发现:管理大师们说得真好!管理中不少问题,早在其揭示之中。

管理者主要做什么

在任何一个组织,有两类人员:管理者、非管理者。

管理者是一个组织中从事管理工作的人员。他们大致可以分为3层:



管理者的主要工作特征是:决策——做“对”的事情,指挥他人把“对”的事情做对。而非管理者的主要工作特征是:在管理者的指挥下做具体工作,把对的事情做“对”。在人事隶属关系上,至少有一个人向管理者汇报工作。

管理者对受其管辖的人的工作负责。在工作中,管理者可以要求下属按照他的设想、安排去工作。工作做好了,所有的人都成功,自然也表明管理者领导有方,有他的一份贡献与功劳。工作做砸了,部属有关系,但失败的责任却要由管理者来负。因为,部属是在他的指挥下工作。是管理者——而不是其下属——对上级负责,对所管辖的组织负责,对一个群体或单位的工作负责。

管理者在组织中主要做以下5项工作(管理的5项基本职

能):

规划→组织→配置→指挥→控制

规划工作:核心——进行决策,为组织确定目标,并制定相应的工作行动计划和工作日程表。

主要解决两个问题:

做什么?——拟订行动目标

怎么做?——设计达成目标的行动方案

不同层次的管理者规划工作的内容有所不同。

高层管理者——对整个组织的发展方向和成败负有责任。他们要为组织拟定组织使命、战略构想、基本政策与一定时期内组织发展的总目标。

中层管理者——执行高层管理者制定的方针、政策,就自己主管的部门或单位提出新的政策、建议,就自己的本职工作制定目标,使高层管理者的规划在本部门、本单位具体化。

基层管理者——执行高、中层管理者制定的方针、政策,就自己的本职工作和所管辖的单位提出新的政策、建议和具体的工作目标。

组织工作:核心——将工作分门别类,设计、设立组织内部机构,明确各机构之间的隶属关系。具体工作成果:组织结构图或组织机构一览表。

配置工作:核心——选派合适人员到组织机构的各个职位上去。

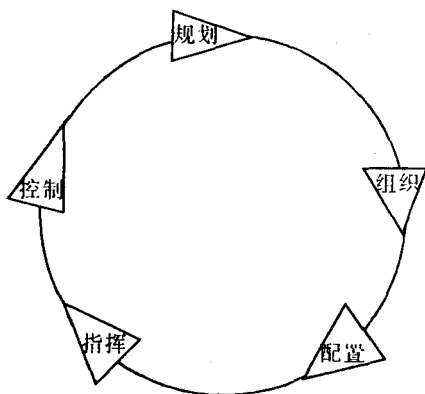
指挥工作:核心——沟通信息,提供工作的动力。

指挥工作成败的关键在于——管理者能否激扬士气,充分调动下属积极性努力工作。

控制工作:工作是否按计划运行,工作是否偏离组织目标,目标、计划是否合于变化了的现实,这些都需要管理人员密切注视、定期检查,必要时要采取相应的矫正措施,使组织循入正确的轨

道。

以上 5 项管理者的主要工作构成一个整体,形成一个完整的管理周期。这个周期会随工作的发展而不断重复,形成管理周期循环。



管理周期(循环)图

在实际管理中,上述 5 项工作中的任何一项都可能单独采用,前后顺序也可能变更。但从总体上说,管理者的主要工作就表现为上述 5 项职能。只有当管理者掌握了履行每项管理职能所需要的相应技能,并在工作中正确地运用了这些技能,才有可能成为一个称职的、有效的管理者。

管理是一项专业性很强的工作。管理的有效性要求人们有效地掌握和有效地运用必要的管理技能。这些管理技能只要潜心学习,努力实践,常人都可以掌握。但学习非常重要,正如美国现代管理大师彼得·德鲁克所说,管理的“有效性可以学会,但只有学才能会。我干了 45 年的管理顾问,为许许多多管理者提供咨询,但我从来没有遇上过一位天生有效的管理者”。

在中国走向现代化的进程中,许许多多的人正在进行职业角色转换:

从专业技术人员——>管理者

从一般员工——→管理者

从基层管理者——→中层管理者——→高层管理者

这些职业角色转换能否成功,在很大程度上取决于角色转换者对管理的自我学习和有组织的管理培训。一些人以为职位的变化会自然而然带来能力的变化、管理水平的变化;更有甚者,以为掌握了权力,拥有了财富,能把“令来行”,就会成为称职的领导,成为有效的管理者;这些误会带来的是管理效益低下的悲哀。管理者不学管理,当“官”的不学“当官”,现代化建设将遇到极大的障碍。

在不少单位,领导重视一般员工培训,却忽视对管理人员的培训。如一些宾馆酒店,常进行服务员培训,怎么接电话,怎么叠被子,……教得很细,训练得很严。但对管理人员,对那些直接管辖十几人甚至几十人的管理人员,对那些一举一动将严重影响一群人以至一个单位工作绩效的管理人员,却很少进行管理技能方面的培训。请问,有多少单位对管理人员进行过以下训练:决策技巧,订计划技巧,沟通技巧,授权技巧,控制技巧,主持会议技巧,教人做事技巧等等。

中国已经进入“以管理求效益”的经济发展阶段,管理的重要性显而易见。学习管理应成为每个管理者及有志于管理的人们人生发展的重要任务。管理培训应成为追求卓越、追求成功的组织必不可少的一项重要工作。