

★管理出效率，管理出效益★

有效管理的 49个细节

梁峰★编著

THE FORTY-NINE
DETAILS OF EFFECTIVE MANAGEMENT

管理者，必须卓有成效

——彼得·德鲁克 管理大师中的大师



金城出版社
GOLD WALL PRESS

★管理出效率，管理出效益★



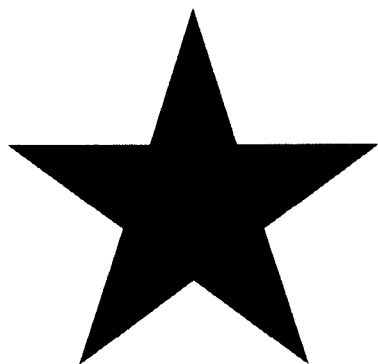
梁峰★编著

★

有效管理的49个细节

★

THE FORTY-NINE
DETAILS OF EFFECTIVE MANAGEMENT



 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

有效管理的 49 个细节/梁峰编著. —北京: 金城出版社, 2006. 10

ISBN 7-80084-866-3

I. 有… II. 梁… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 080150 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

(编辑部) 64210080

网址: www.jccb.com.cn

北京市昌平北七家印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 1/16 15 印张 200 千字

2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

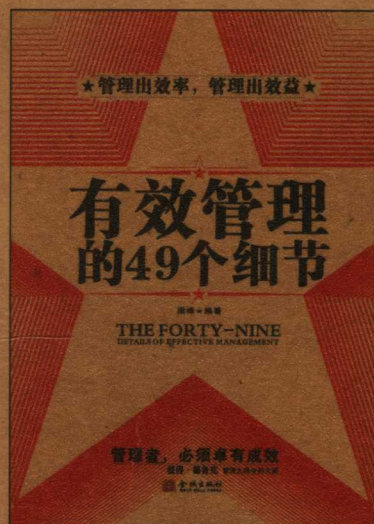
ISBN 7-80084-866-3/F · 74

定价: 28.00 元

有效管理的 49个细节

本书从中国企业的实际出发，精选了诸多知名企业成功的管理案例，吸收了极具民族特色的中国式管理智慧以及有效管理的先进理念，并结合中国人的基本特征，结合中国的经济、社会及人文环境，分析了实际管理过程中的各种问题，从选人用人到培训激励、从素质养成到企业文化等等，力求使中国的管理者们从中得到教益和启示。本书不仅有益于企业高层管理者、董事长、总经理提高管理能力，也可以帮助广大的中高层管理人员、基层员工提高自己的素质，从而提升整个企业的竞争力。

The forty-nine
Details of effective management



责任编辑：白京兰

封面设计：点睛工作室 / 陆富强
TEL: 010-64848726

前 言

尽管中国的经济取得了前所未有的成就,中国的企业得到了前所未有的发展,但是现实地说,中国企业缺乏有效管理。

当然,从深层次来看,中国企业与西方发达国家企业管理水平之间的差距更是体现在诸多方面:

缺乏完善的公司治理结构;缺乏人力资本管理;缺乏切实可行的市场营销模式;缺乏全面、深入的全员培训教育;缺乏核心竞争力等等,以至在决策、文化和执行力、有效成本控制、客户关系管理、应对突发事件和危机处理等方面都面临着很多问题。

对此,张瑞敏先生有着切身体会:企业的管理必须有效,否则企业无法生存;没有组织和个人在管理上相辅相成的有效性,就难以应对信息化时代的挑战;管理者都应该学会有效性,这是成为一名有效的管理者的必经之路。张瑞敏先生说,以前以为好工厂就是要轰轰烈烈,要激动人心;后来才明白,那些“心中无数决心大”的誓师大会表面上是轰轰烈烈,但从本质上看对提高管理的有效性却没有任何帮助。我们需要的不是停留在对这些英雄人物大张旗鼓地表彰上,



而是要扎扎实实建立避免发生这类突发事件的机制。这就是有效管理的理念：有效就要防患于未然，将例外管理变成例行管理。正如彼得·德鲁克所说的，“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生。”

那么，中国的企业该怎样进行有效管理呢？彼得·德鲁克曾就中国的发展问题谈过自己的看法，他说：“中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应懂得如何管理，知道如何去领导一个企业并促进它的发展，也知道如何去激励员工，让他们的工作卓有成效。管理者不能依赖进口。即便是引进，也只是权宜之计，而且也不能大批引进。中国的管理者应该是中国自己培养的，他们深深植根于中国的文化，熟悉并了解自己的国家和人民。只有中国人才能建设中国。”

我们欣喜地看到，在世界知名企业大步跨进中国的同时，中国也有大批优秀的本土企业正在一步步崛起：海尔、联想、华为、蒙牛、国美、百度……他们像一面面鲜红的旗帜，引领着中国企业走出国门、走向世界。他们的管理是卓有成效的，而且深深根植于中国的文化，本土企业要想有效地提高自己的管理水平，必须以他们为榜样。

同时，任何有效的管理都必须深深扎根于自己的社会、历史、经济、文化传统与现实之中，企业要想使自己的管理卓有成效，必须从自己的文化、历史中汲取丰富的营养。任何中国企业的管理者，都不能将中国五千年的文化积累丢在一边。

正是基于以上原因，本书对有效管理的各个方面都进行了深入和切实的探讨和研究，分析和介绍了国内成功企业有效管理的必备条件：怎样充分开发人力资源；怎样利用危机意识来激励员工；怎样

进行成本控制;怎样打造企业的团队;怎样改善员工之间的沟通;怎样调动员工的积极性;怎样制定营销战略;怎样使企业的战略切实有效等一系列问题,提出了许多实用、有效的管理方法和管理手段,有利于提高企业领导及个人的管理水平,切实取得管理实效。管理真正有效,可以帮助企业真正发挥出团队和员工的潜能,使组织爆发出前所未有的竞争力。

目 录

1. 管理的重心是用人,只有先学会很好地欣赏别人,才会很好地用人 (1)
2. 广招贤才,打造人才蓄水池,保证企业源源不断的发
展动力 (6)
3. 管理不是只告诉别人怎么干,而是要激发员工产生抱负,
勇往直前 (11)
4. 管理对事不对人,靠制度说话,只问事情对不对,而不问谁对不对
..... (16)
5. 管理要谋求企业目标与个人目标两者的一致,两者越一致
管理效果就越好 (20)
6. 管理是一种严肃的爱,既要讲制度,也要讲人情 (25)
7. 一支队伍比一个产品更重要。必须带出一支队伍来,公司
才能长久 (30)
8. 一个再好的机会,再好的项目,如果没有合适的人做,最
好是放弃它 (34)

9. 做事先做人,通过做好人的工作来把事情做好 (38)
10. 小胜凭智,大胜靠德,管理也讲以德治企 (45)
11. 想要什么就应该奖励什么,奖励什么,就会得到什么 (49)
12. 企业要有前瞻的思维,把握市场的变化,管理企业的未来 (54)
13. 没有规矩,不成方圆,严谨的纪律是制胜的关键 (59)
14. 坚持每天提高1%,365天工作水平就可以提升一倍 (64)
15. 不仅要相马,更要赛马,在赛马中识别好马 (68)
16. 管理就是充分开发人力资源以做好工作 (73)
17. 企业第一位的不是创造利润,而是创造顾客 (78)
18. 不断进取的创新开拓能力,是管理者必须具备的能力之一 (82)
19. 让资源流动起来,整合外部资源为企业内部所用 (87)
20. 企业兴旺靠管理,管理关键在文化 (92)
21. 管理中的细节决定了企业的成败 (97)
22. 主动创造危机,使企业时刻保持高度的警惕性 (101)
23. 用人不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处 (106)
24. 敢做胆大包天的设想,并用明确具体的目标指导企业 ... (111)
25. 杰出的策略必须加上杰出的执行才能生效 (116)

26. 管理就是树立榜样,首选领导者以身作则,员工才会奋力追随	(121)
27. 任何一家企业的成功,都可以归功于制度执行的成功 ...	(125)
28. 信任比什么都重要,不能信任就不要用人	(130)
29. 敢于重用年轻人,使企业充满活力	(135)
30. 要在竞争中生存,就要敢于竞争、善于竞争	(140)
31. 把培训作为企业的战略性投资	(144)
32. 省的钱就是赚的钱,成本控制就是扩大市场	(149)
33. 要竞争,也要合作,与对手联合起来占领市场	(154)
34. 使每个人都做好自己的本职工作,是企业成功的基础 ...	(159)
35. 企业的成功靠团队,而不是靠领导者的个人英雄	(163)
36. 企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通	(167)
37. 管理由一系列决策组成,决策是管理的核心	(172)
38. 让赞美来调动员工的积极性	(177)
39. 一叶落而知天下秋,领导者要具备深刻的洞察力	(181)
40. 要赢得别人的心,只有拿自己的心去交换	(186)
41. 成功是靠所有人努力,不要眼里只有明星员工	(190)
42. 让员工看到工作的成果,和企业一起分享成功	(194)
43. 管理要会放权,不要去做可以交给别人做的事情	(199)
44. 管理就是借力,把许多人的力量集中起来,企业就成功了	(204)

- 45. 企业要有点狼性,以狼的精神激励员工发挥潜能 (209)
- 46. 不要将“尽力而为”挂在嘴上,设立目标才能提高绩效..... (214)
- 47. 行动就是硬道理 (218)
- 48. 管理要的是结果,结果第一,理由第二 (222)
- 49. 积极提高团队成员的参与度,让每个人都成为决策者 (226)

1

管理的重心是用人， 只有先学会很好地欣赏别人，才会很好地用人

海纳百川，有容乃大。

——林则徐

1852年秋天，屠格涅夫在外面打猎，无意中在松林里捡到一本《现代人》杂志。他随手翻了几页，被一篇名为《童年》的小说所吸引。小说的作者只是一个无名小辈，但屠格涅夫却十分欣赏，钟爱有加。

屠格涅夫四处打听作者的住处，得知作者两岁丧母，七岁失父，是由姑母一手抚养长大的。屠格涅夫找到作者的姑母，姑母很快就写信告诉自己的侄儿：“你的第一篇小说在瓦列里扬引起了很大的轰

1
管理的重心是用人，只有先学会很好地欣赏别人，才会很好地用人……



动,大名鼎鼎、写《猎人笔记》的作家屠格涅夫逢人就称赞你。他说如果这位青年人能够继续写下去,他的前途一定不可限量!”

该作者惊喜若狂,原本不敢有想当作家的妄念,现在由于名家屠格涅夫的欣赏,竟一下子点燃了他心中的火焰,使他找回了自信和人生的价值,于是一发而不可收拾地写了下去,最终成为世界的艺术家和思想家。他就是《战争与和平》、《安娜·卡列尼娜》和《复活》的作者列夫·托尔斯泰。

屠格涅夫的欣赏和喝彩产生了积极的效果。由于他的欣赏,改变了一个普通作者的命运,使世界上多了一位文学大师。这个故事告诉我们,实事求是、恰如其分的欣赏和赞美,能够鼓舞和激励他人加倍努力,继续前进,不断取得新的成功。

企业是由人来组织运行的,企业经营管理的重心就是用人,任何人都希望被别人欣赏、被别人肯定,只有先学会很好的欣赏别人,才会很好的用人。

在《第五项修炼》这本书里,作者给企业提供了超越混沌、走出杂乱、以人为尊、再造组织的指引。其实,懂得欣赏,既是一种享受,也是一项核心的修炼。这里所说的欣赏,既有对自我超越的欣赏,更有对他人能力和成就的欣赏。人自赏容易,但是要懂得欣赏别人就没那么容易了。一个组织,一个企业,学会了尊重别人,还只是迈出了人本管理的第一步。懂得了相互欣赏,在欣赏中互相激励提高,则是建立人本管理不可或缺的第二步。

成大事者必欣赏别人

学会欣赏别人,是一种人格的修养,一种气质的提升,有助于使管理者逐渐走向成熟、走向成功。每人都各有所长,随时发现别人的进步,随时为别人的成绩而喝彩,这对于一个人的生存能力、协作能力和发展能力的提高,都具有重要作用。就个人或企业而言,容易形

1 管理的重心是用人,只有先学会很好地欣赏别人,才会很好地用人

成自己的品牌,也容易拥有成就事业的吸引力和凝聚力。自古以来成就大事者,都懂得用欣赏来吸引和凝聚人才。

西楚霸王项羽自称“力拔山兮气盖世”并不是虚言,威信、体格、兵书战策,无论哪一方面,项羽都比刘邦技高一筹。但项羽不如刘邦惜才、识才、赏才,最终导致了自己悲剧性的结局。

张良曾投靠过项羽,但并不被项羽所重用,只好趁战败之机转投了刘邦,并得到了刘邦的赏识,于是张良出谋划策,几次使刘邦化危为安;韩信也曾是项羽的下属,多次献计献策,但丝毫没有引起项羽的欣赏和重视,抱负甚高的韩信只好转投刘邦。在萧何的极力推荐下,刘邦拜韩信为大将军,为楚汉之争的取胜投下了至关重要的一枚棋子。

正因为项羽“生平多阅历,胸中有丘壑”,骄傲于自己的赫赫战功和自幼所学的“万人敌”,从来就没有正眼瞧过部署,才使得一大批贤臣猛将因失宠而转投刘邦,自己也落了个自刎乌江的下场。而刘邦直到做上皇帝时还时刻不忘称赞三杰之功,对下属的欣赏之情溢于言表。

真心实意地欣赏和赞美下属,会给下属以心胸开阔、气度恢弘的良好印象。反之,对下属的能力视而不见,对下属取得的成功不自在、不服气,乃至冷嘲热讽,即便不是妒贤嫉能、自私狭隘,恐怕也是狂妄自大、缺乏修养的表现,对于领导者自身人格魅力的提升、人际关系的改善也是没有任何益处。

成功的企业管理者,都善于用欣赏来鼓励、激励下属。只有管理者懂得欣赏下属,并适时地表现出来,才能调动每个人的才能,发挥他的最大潜能。

欣赏别人需要气度

管仲与鲍叔牙年轻时就是挚友。两人一起经商,分配钱财时,管

仲私自多拿了比鲍叔牙多一倍的财物。别人不平,鲍叔牙就说:“这并不是管仲贪财,而是因为他家里太穷。”管仲为鲍叔牙计划事情,越计划越糟,鲍叔牙并不认为是管仲笨,说只是时运不佳。两人一起领兵打仗,鲍叔牙身先士卒,亲冒矢石,管仲却冲锋在后,退却在后。别人议论时,鲍叔牙说:“这不是他怕死,而是因为他家里有老母。”这些都深深地感动了管仲,他说:“生我者父母,知我者鲍子”。

后来,鲍叔牙克服重重困难,把管仲引荐给齐桓公,筑坛拜相,自己却甘愿位居其下,使得管仲能够一展自己的才华,作出一番事业。对此,司马迁感慨地说:“天下人不推重管仲之贤,而推重鲍叔牙能知人。”

私自多拿财物、越计划事情越糟、打起仗冲在后退在前,单看这几件事的话,无论哪一件都不会让人对管仲产生好印象,但鲍叔牙却完全不理睬这些小节,他欣赏管仲之才,所以才对他百般袒护。正因为欣赏,所以他看到的就是一个有着经天纬地之才的改革家、政治家,而后者才是更真实、更本质的管仲。

欣赏别人并不是一件容易的事。香港一个机构做过一项调查,结果表明,不懂得或根本就不习惯于欣赏别人的中国人占了六成以上。之所以如此,是因为欣赏别人需要非凡的气度。就像鲍叔牙识管仲一样。

其实,真心实意地欣赏和赞美别人,既不会贬低自己,也不会损伤自尊,更不会影响自我发展。相反,管理者还会因此获得有益的回报。在肯定、欣赏对方的优点和长处、鼓励对方进步的同时,还可以发现自己的差距和不足,促使自己更进一步,收到取长补短的效果。**海纳百川,有容乃大。**

有句话说得好:每个人都有闪光点,只是你没有发现。每一个人都希望得到称赞,希望得到别人的承认。所以,尽自己所能去欣赏你的下属,不要吝惜你的语言,去真诚地赞美和肯定,这是促使人们正常交往和更加努力工作的最好方法,假如你的同事或下属感到你在



真诚地欣赏他,他会以最大的忠心和热忱来报答你和你的企业。

对一个组织来说,感情留人、事业留人、待遇留人,这三点缺一不可,但感情更为重要。双方只有在感情上能融合沟通,公司员工才能对管理者有充分的信任,这是留住人才的最大前提,也是企业迈向人本管理的核心所在,而欣赏则是最好的感情投资。

