

管 理 直 通 车

MANAGEMENT

主编 张作俭

M 管理方法与技巧 Management approaches & skills

管理是一门技巧更是一门艺术,有效
本和方法是走向成功的良好开端。

科学技术文献出版社

管理直通车丛书

管理方法与技巧

Management Approaches & Skills

主 编 张作俭

副主编 吴国风

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理方法与技巧/张作俭主编. -北京:科学技术文献出版社, 2004. 12
(管理直通车)

ISBN 7-5023-4877-8

I. 管… II. 张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 115875 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038
图书编辑部电话 (010)68514027, (010)68537104(传真)
图书发行部电话 (010)68514035(传真), (010)68514009
邮 购 部 电 话 (010)68515381, (010)58882952
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail: stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 白 明
责 任 编 辑 白 明
责 任 校 对 唐 炜
责 任 出 版 王芳妮
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 三河市富华印刷包装有限公司
版 (印) 次 2004 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
开 本 850×1168 32 开
字 数 292 千
印 张 12.125
印 数 1~5000 册
定 价 22.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书为“管理直通车”丛书的第二分册,侧重管理方法的艺术性和多样性,以九个方面对管理的方法与技巧进行了详尽全面的诠释,它对于提高管理者的管理水平有很好的启示和借鉴作用,同时对于相关专业人员具有较高的参考价值。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统惟一——
家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了
使您增长知识和才干。

绪 言

“管理直通车”系列丛书以介绍管理心理学的基本知识、管理沟通的基本技巧和方法以及管理案例分析（成功与失败）为主。丛书主要涉及管理学、管理心理学的基本知识，适当引入当今世界管理理论最新发展的观点（但不做过多、深入的探讨）。

“管理直通车”系列丛书将突出管理技巧和方法的独特性，强调它的实用性和可操作性，应用通俗心理学的知识架构，协助个人了解自己与他人的行为风格和价值观，借以在肯定每个人本身的特色和差异之后，焕发自尊和自信，并且能以平等的胸怀欣赏他人，在理论的认知与实际的练习下，建立新型而有效的人际关系与团队行为。丛书透过个人认知与行为的改变，产生内在气质根本的变化，借以做好个人情绪管理，对于自我成长与管理均有相当大的作用。

管理是一门技巧，更是一种艺术，管理人员的方法和策略直接关系到一个企事业单位的发展。因此，提高管理者的管理水平应该提高技巧和方法。当代管理方法着

2 管理方法与技巧

重它的艺术性和多样性,学习有效的技术和方法对于一个从事管理的人来说无疑是一种走向成功之路的良好开端。

“管理方法与技巧”是“管理直通车”系列丛书的第二本,在本书中,从九个方面对管理的方法与技巧进行了诠释。这九个方面虽然不能说完全概括了管理的方法 and 技巧,但是对如何提高管理者的管理水平有着很好的借鉴作用。

企业管理能力的竞争是企业在今日市场上竞争的重要方面,而只有实现企业管理的效率和效益最大化,企业在市场竞争中才能有效地运用自己的各种资源,获得市场竞争的优势地位。由此,企业管理者必须从各个方面来提高自身的管理水平、完善管理的方法 and 技巧。一个优秀的管理者,进行管理的首要工作就是制定科学的战略。大凡成功的企业,皆离不开科学的战略及其切实有效地实施;而失败的企业多数都没有好的战略或有战略都不去执行。战略虽说不是成败的惟一原因,但有一条是肯定的:不懂战略的管理者决不是优秀的或适职的管理者;没有战略的企业绝不可能发展得强大。战略有了,接下来就必须科学地分配时间,缓解来自各方面的压力,所有成功人士都将时间视为比金钱更重要的资产。无论是在家里还是在工作中,每个人都要在某种程度上支配

自己的时间。你做事的先后顺序,对你能从生活中获益多少,有着深远的影响。个人时间管理不解决你的问题,只能提供一个掌控解决办法。如果你能管理好自己的时间——怎么使用它就取决于你了。在工作中每个人随时都会遇到来自各方面的压力,而每个人对压力的反应是不同的。对一个人来说压力可能是一种挑战的东西,对另一个人来说可能是一种巨大的压力。因此,优秀的管理者必须采取各种手段缓解这种压力,使这种压力变成动力。

团队合作是所有成功管理的根基。无论你是新手还是资深管理人,对你而言,管理好团队都是重要且具激励性的挑战。团队要达到应有的效率,惟一的条件是每个成员都要学会集中力量。你必须了解团队的能力,以确保团队的成功。为团队设定新的、更高的挑战目标是团队工作中最令人兴奋的事情之一。如果运用一些适当的技巧,便会推动团队向更大、更好的目标前进。

当今世界,企业所面对的外部环境越来越纷繁复杂,外部环境中的不可控因素越来越多,尽管许多企业为了应对变化采取了许多措施,但有时还是难以避免陷入突然而来的危机之中。面对危机,企业的管理者应该沉着应对,应该学会如何转化危机。在这些危机中常常暗藏着机遇,应该善于把握和利用这些机遇,使企业面对危机

4 管理方法与技巧

始终立于不败之地。

目标管理已经在全世界为数众多的公司中得到了成功的应用,目标管理的精髓是需要共同的责任感,依靠团队合作。企业只有具备了明确的目标,并且在组织内部形成紧密合作的团队才能取得成功。

企业是一个组织,并且不是一个一般的组织,而是一个需要在市场上拼生死的组织。这样的组织如果缺乏严格的执行能力会意味着什么是很明确的。组织的管理是一个社会过程,包含着为完成目标而进行的一系列活动,其中主要包括计划、协调、领导和控制,但是这种说法明显遗漏了一个管理的重要核心,就是执行。无论是计划、协调,还是领导、控制,实质上都必须依托执行这一环节。除了提高执行力,一个企业要想在竞争中立于不败之地,还必须拥有创新这一竞争对手无法取代的竞争力。一个没有创新的企业是不可能长久生存和发展的,因此企业要想长盛不衰,就必须不断激发创新的能力,拥有可持续的竞争能力。

管理大师杜拉克说:“如果我们知道目标,目标管理是有效的。不幸的是,大多数情况下,我们并不知道我们的目标。追求考核上的量化指标,而不是目标的明晰一致,这是量化管理的误区。”于是,绩效考核指标的设定成为“量化”和“不量化”之间的一场平衡战役。绩效管理的

意义,应该是让企业的所有员工,都能达成公司期许的目标与工作标准,这才是成功的绩效管理。

在编写的过程中,我们查阅了大量的资料和书籍,为本书的顺利交稿花费了自己的心血。另外,值得一提的是在整个丛书的策划、交稿和出版过程中,王大庆先生、李静女士、白明先生、查世双女士和董定君女士给予了很多的关心,没有他们的支持,这一套系列丛书就无法完成。在此,我表示深深的谢意。

由于编写这一套系列丛书的时间仓促,难免出现许多不尽人意的地方,希望各位学者和同行多多批评、指正,以便今后改进这一套系列丛书。

张作俭

2004年5月于北京

目 录

第一章 制定科学战略	(1)
第一节 战略致胜	(4)
第二节 合理的战略	(17)
第二章 节约时间成本	(55)
第一节 时间管理的点——个人时间管理	(58)
第二节 时间管理的线——人际时间管理	(75)
第三节 时间管理的面——时间管理与团队合作	(81)
第三章 缓解职场压力	(87)
第一节 认识压力	(89)
第二节 如何管理压力	(95)
第三节 处理负面情绪	(100)
第四节 巧用精神按摩	(104)
第五节 克服抗变心理	(108)
第四章 组建高效团队	(113)
第一节 团队的特征与影响	(116)
第二节 团队的实施	(138)
第三节 团队的陷阱	(142)
第四节 团队成长期与操作规程	(148)

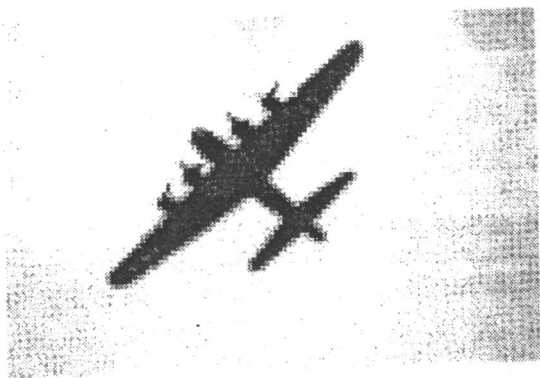
8 管理方法与技巧

第五章 应对繁杂危机	(159)
第一节 危机管理	(161)
第二节 危机应对方略	(173)
第三节 应对人事危机	(184)
第六章 确立清晰目标	(193)
第一节 目标管理和自我控制	(195)
第二节 怎样获得一个好“目标”	(199)
第三节 诊断目标管理	(206)
第四节 KPI 与目标管理	(211)
第五节 通过 KPI 建立监控体系	(218)
第七章 提高执行力	(233)
第一节 严格的执行	(235)
第二节 提高执行力的原则	(238)
第三节 培养和提高执行力	(243)
第四节 桶壁效应与执行障碍	(258)
第五节 态度决定一切	(262)
第八章 激励创造创新	(271)
第一节 为什么要创新	(273)
第二节 怎样创新	(281)
第三节 激励机制创新	(294)
第四节 头脑风暴	(304)
第五节 如何有效激励员工	(308)
第九章 完善绩效管理	(325)

第一节	绩效考核指标·····	(327)
第二节	绩效考核的误差和“结”·····	(339)
第三节	绩效管理等于沟通·····	(353)
第四节	绩效管理要关心什么·····	(362)

第一章

制定科学战略



企业成功从战略开始。

不懂战略的管理者决不是优秀的或适职的管理者；
没有战略的组织绝不可能发展得强大。

管理是任务,管理是纪律,但管理也是人。

每一次管理的成功都是管理者的成功,每一次失败都是管理者的失败。进行管理的是人,而不是武力或事实。管理者的眼光、奉献精神 and 诚实,决定管理是否恰当或管理不善。

——彼得·杜拉克

企业成功从战略开始。

“我们的事业是什么?”彼得·杜拉克严肃的向全体企业管理者提出一个问题:“我们的事业是什么?它应该是什么?”有资格被称为所有企业家的老师的管理大师彼得·杜拉克认为:“似乎没有一件事,比知道一家公司在从事什么事业更简单,更显而易见的了。钢铁公司制造钢铁,铁路公司调配列车载运货物与旅客,保险公司保大险,银行从事放款业务。然而事实上,我们的事业是什么?”几乎永远是一个难以答复的问题,也最难有正确的答案。而答复“我们的事业是什么?”这个问题,是管理高层的首要责任,因为它问的是企业的目的和使命。用管理学的术语讲,就是企业的战略。

克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。”毛泽东说:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”商场如战场,长期以来,人们都在讨论军事战略理论对企业的适用性,而且越来越多的人承认,战略对企业管理有着至关重要的作用,甚至可以说,有没有科学的战略决定着企业的兴衰成败。

第一节 战略致胜

大凡成功的企业,皆离不开科学的战略及其切实有效地实施;而失败的企业多数都没有好的战略或有战略都不去执行,战略虽说不是成败的惟一原因,但有一条是肯定的:不懂战略的管理者决不是优秀的或适职的管理者;没有战略的企业绝不可能发展得强大。

凯迪拉克公司是干什么的?当然,人们包括他们自己的人都会说:制造汽车。但是,一个人花7 000美元买一辆崭新的凯迪拉克,真的是为了买交通工具吗?凯迪拉克的竞争者是雪弗莱、福特吗?1930年经济危机时期,德瑞斯达特接管了凯迪拉克厂的经营大权。面对上述问题,他答道:“凯迪拉克的竞争者是钻石与貂皮大衣。凯迪拉克的顾客并不是在购买交通工具,而是在买‘地位’。”两年以后,凯迪拉克重又夺回了高档轿车市场的龙头地位。

企业以及企业管理者如果不能面对“我们的事业是什么?应该是什么?会变成什么?”一系列问题,并且不假思索,不能充满信心的回答它们,那么,该做什么事,不该做什么事,哪些事该继续做,哪些事该放弃,该全力追求哪些产品、市场或技术,该忽视哪些产品、市场或技术等重大抉择,就会变得了无头绪,混乱不堪。

杰克·韦尔奇说:“我整天没有做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”管理任何一个企业,都应把战略置于中心位置。

战略的定义

杰瑞和舒勒(1999年,英国)曾经这样定义企业战略:战略是通过有效的组合企业内部资源,以在变化的环境中确定企业的发

展方向和经营范围,从而获取竞争优势,以满足市场的需求和企业拥有人的需求。这个冗长而复杂的定义,全面丰富的指明了战略的内涵及其重大意义,把其中的几个关键词捡出来逐一分析会使我们更清楚。

●发展方向:想成为什么样的企业?确定了前进的目的地了吗?能毫不犹豫的说出企业的目标吗?

●经营范围:为了实现目标该做些什么?怎样做?

●竞争优势:企业的目标能实现吗?已经具备实现所必需的实力的吗?例如产品质量、服务、价格、品牌等等。

●变化的环境:现代社会中越来越激烈和充分的竞争,使企业的生存环境变化莫测,原来的目标还能实现吗?原来有效的做法还管用吗?原来的优势是否被别人拖后了?

有一句古老的格言,“做正确的事,并且把事情做正确”(Do a right thing, Do a thing right.)。无论是做人还是经营企业,都必须首先知道什么才是正确的事,并力争永远只做正确的事,还必须尽一切努力把事情做得正确,做正确的事是前提;把事情做正确是贯彻执行,只有先选择了正确的事,把事情做正确才有意义。不知道什么事情是正确的,甚至选择的是错误的事,做得越“正确”,问题越严重。把车开到一条通向悬崖的路上,车子开得越快,离车毁人亡也就越近。一则龟兔再次赛跑的幽默短文,对于我们理解战略的作用极具启发:在赛跑中因为打盹而输给乌龟的兔子不服气,要求与乌龟再赛一场,乌龟答应了,于是双方重新比赛。结果仍然是乌龟先到达终点。裁判员就问乌龟:兔子是不是又在中途睡觉了?乌龟回答说没有,刚离开起跑线,兔子就超过乌龟,一溜烟跑没影啦。兔子没睡觉,怎么会跑不过乌龟呢?后来兔子垂头丧气地回来了,大家问他怎么回事。原来兔子以为自己只要中途不睡觉,就不会跑不过乌龟,于是低头猛跑,结果跑错了方向。兔子本来是强者,结果都因为认不清方向仍然输给了作为弱者的乌龟。