

哈佛

学不到的

罗威
编著

绩效管理



43 招管理法则
让你身处高位如鱼得水

中国出版社

哈佛学不到的绩效管理

罗 威 编著

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛学不到的绩效管理/罗威编著. —北京: 中国出版社, 2005. 3

ISBN 7-5087-0459-2

I. 哈... II. 罗... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 016861 号

本书中文简体版经台湾爱迪生国际文化事业股份有限公司授权。中国图书进出口总公司代理。著作权登记号: 图字: 01-2005-1352。

书 名: 哈佛学不到的绩效管理
编 著: 罗 威
插 图: 王无骄
责任编辑: 张友华

出版发行: 中国出版社 邮政编码: 100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦
电话: 66051698 传真: 66051713 邮购电话: 66060275
欢迎读者拨打免费热线 8008108114 或登录 [www. bj114. com. cn](http://www.bj114.com.cn) 查询相关信息
经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 850 × 1168mm 1/32
印 张: 7.375
字 数: 117 千字
版 次: 2005 年 3 月第 1 版
印 次: 2005 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-5087-0459-2/F·96
定 价: 15.00 元

(凡中国社会版图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换)

前 言

日理万机,到底该怎么理?

如果有人希望提高自己的工作效率,成为一个聪明又成功的上班族、主管、老板,这本书会是营养丰富的观念补充品。

我们一辈子有超过三分之一的时间在工作,但每个人在工作中的角色又有所不同,你可能是听命令行动的部属,或是带领属下往前冲的主管,甚至是领导整个企业的总裁。如何扮演好这个角色,需要一套完整灵活的管理技巧,只有熟练掌握各种技巧,才能从容面对各种挑战。即使是日理万机,也可以忙得从容不迫,谈笑风生。

本书有各种生动精彩的实际例子,内容包括以下部分:



一、统筹管理篇：本篇讨论主管应拥有的领导技能。

其中包括：主管必须具备的领导能力、常见的领导风格、鼓舞士气的技巧、管理者所扮演的三种角色、极限领导的艺术、基层领导如何更上一层楼、如何稳做高层主管、高层主管应避免的缺点。

二、人际管理篇：本篇的重点在于指导人们搞好人际关系。其中包括：激发员工的最大潜能、选择合适的人力资源管理者、如何防止员工跳槽、化解员工的抵触情绪、快乐与成功近在眼前、维持个人形象、不动声色向上爬、赶走上司的绝招。

三、营运管理篇：本篇提供各种企业经营的做法。其中包括：企业的优劣势分析、善用策略联盟、企业如何制定决策、环境保护的管理方式、企业的品牌策略、如何创造国际品牌、新世纪消费者的心态、顾客满意度的注意事项、中小企业该如何争取媒体注意。

四、财务管理篇：本篇探讨企业需要面对的财务问题与解决的办法。其中包括：轻松解读财务报表、如何撰写财务分析报告、预算管理的原则、企业管理资金的方法、控制成本的方法、如何解决现金问题、如何管理应收账款、减薪之道。

五、现代管理篇：本篇介绍各种现代理念。其中包括传统产业如何进行现代化管理、企业如何进行知识管理、保护信息安全、员工应具备的职业道德、网络服务的相关名词。

六、时间管理篇：本篇讨论的是运用时间的各项技巧。其中包括：如何设计职场生涯、如何安排进修时间、如何进行时间管理、保持写日记的习惯、如何避免工作拖延。

管理是人生的重大课题，懂得规划自己在职场、生活的每一部分，幸福就在眼前。

目 录

前 言 / 1

统筹管理

统 筹 管 理

如何连庄冠军

——主管必须具备的领导能力 / 2

统筹八方的艺术

——常见的领导风格 / 6

大家都是厂长

——鼓舞士气的技巧 / 10

演什么像什么

——管理者扮演的三种角色 / 15

跟我一起跳吧

——极限领导的艺术 / 19

经理出自少年

——基层主管如何更上一层楼 / 28



世界冠军留不住

——稳坐高层主管的秘诀 / 33

职位越高，危机越大

——高层主管应避免的缺点 / 40

人际管理

为未来撒下希望的种子

——激发员工的潜能 / 48

有千里马也要有伯乐

——如何选择合适的的人力资源管理者 / 54

保持最佳的战斗力

——避免员工跳槽的方法 / 58

这事只有你能做到

——如何化解员工的抗拒心理 / 62

做好眼前的工作

——寻找工作的快乐与成功 / 69

克服紧张情绪

——工作时如何面对紧张 / 75

想当将军先当好士兵

——上班族如何才能升迁 / 79

不想看到讨厌的主管

——如何巧妙地赶走主管 / 85

营运管理

薄利多销的书店

——企业优劣势分析 / 90

当爱琴海变成爱钱海

——善用策略联盟 / 94

把握正确的航向

——企业如何制定决策 / 99

另类绿色管理

——保护环境的管理方式 / 105

让商品闪耀光芒

——企业的品牌战略 / 110

条条大路通罗马

——如何创造国际品牌 / 115

全面了解消费心理

——新世纪消费者的心态 / 120

知道我在想你吗?

——如何了解顾客的满意度 / 125

让媒体聚焦

——中小企业如何让媒体关注 / 129



财务管理

财务管理

跨越资产与负债的界限

——轻松解读财务报表 / 134

数字的准确性的重要性

——如何撰写财务分析报告 / 138

打响金算盘

——预算管理的原则 / 145

让钞票排好队

——集团型企业管理资金的方法 / 150

为财源寻找新出路

——控制成本的方法 / 154

告别“月光族”

——如何解决现金问题 / 159

撒网要收回

——如何管理应收账款 / 163

我的收入减少了

——如何面对减薪 / 167

现代管理

烤鸭店的 PDA

——传统企业如何实现现代化 / 172

现代管理

寻找金牌情报

——企业如何进行知识管理 / 176

小心刘警官就在你身边

——保护企业安全 / 180

绝对不出轨

——员工应具备的职业道德 / 186

大家 e 起来

——网络服务的相关名词 / 190

时间管理

闻出来的未来

——如何设计职场生涯 / 198

寻求工作与学习的平衡

——如何安排进修时间 / 203

一剑就劈开

——如何进行时间管理 / 209

追忆心路历程

——坚持写日记 / 216

时间快乐送

——如何避免工作拖延 / 221

时间管理

Chapter 1

统筹管理





如何连庄冠军

◎主管必须具备的领导能力◎



一位糟糕的将军，即使手下有一群优秀的士兵，也会导致失败的命运。所以一位主管的领导能力，不管在什么年代都一样重要。

美国的富比士商业杂志《Forbes》，每年都会选出十名最佳 CEO。在近两年排行第一的都是亚马逊商业《Amazon.com》的创办人兼执行官——杰夫贝佐斯（JeffBezos）。

◎亚马逊赚钱可不逊◎

杰夫贝佐斯连庄两年冠军的原因，在于为股东创造的

巨大效益。该公司自 1997 年上市以来，每年都有不俗的业绩，2003 年首次获得全年盈利，股票价值高达 50 亿美元。

这位曾担任华尔街副总裁的年轻人，愿意放下高薪职位，在电子商务的新大陆开疆破土，几年下来，已有惊人成就。杰夫贝佐斯究竟想带领亚马逊的员工达到怎样的境界？成为网络世界最热门的话题之一。

◎什么人能成为好主管？◎

好的主管，不但能为企业创出丰厚的利润，也能收住员工的心，让他们跟随他一同向更高、更远的目标冲刺。我们不妨看一下，一位优秀的主管应该具备哪些特质。

1. **目标管理**：企业为了创造具体的经营业绩，必须要制定不同阶段的目标，比如季度目标、远景目标等。主管必须督促进度的实施，对突发情况及时做出应变，以保证目标的实现。

2. **沟通能力**：人是企业的主体，主管必须具备良好的沟通能力，才能与上级、同事、下属等协调好关系。一个不善于表达的主管，将是企业人际关系的障碍点，会影响整体营运的绩效。



3. **激励技巧**：主管若能利用各种激励技巧，将有助于提高员工的工作积极性，对提高企业的经济效益也会起到一定的促进作用。

4. **绩效评估**：主管必须有一套客观的评价考核系统，检查员工的工作效果，并根据实际情况给予适当的奖励或惩罚。主管考核必须公正严谨，绝不能徇私包庇，这样才能使绩效评估收到良好的效果。

5. **决策能力**：企业在经营过程中，经常会遇到许多需要处理的问题，称职的主管必须有决策分析的能力，而正确的决策，将会带领企业向正确的方向前进。

6. **专业技术**：主管必须具备较高的专业技术水平，除了有助于深入了解问题，也能对员工进行指导。

7. **开会技巧**：主管有近三分之一的时间花在开各种会议上，如果缺乏开会的技巧，往往会造成时间的浪费，应该解决的问题也无法解决。因此主管必须学会开会的技巧，尽量少开会、开短会，以提高工作效率。

8. **授权技巧**：主管的职责之一是带领属下共同完成工作，因此主管必须懂得授权技巧，依照属下的能力，采取不同的职务分工，这样就能起到事半功倍的效果。

9. **应变能力**：再怎么天衣无缝的计划，总是面临变化

的挑战，这就要求主管必须具备灵活的应变能力，在短时间内迅速改变方案，以便在瞬息万变的商业环境中闯出一条生路。

10. 关心员工：主管必须具备以人为本的精神，关心员工的需求，让他们感受到领导的关心与重视，这样才能激发员工的积极性。

11. 时间管理：现代社会，人们生活工作都很忙碌，时间就显得异常珍贵。如果将有效的时间运用得当，就能极大地提高工作效率。

一代名将拿破仑曾经说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵”。懂得领导艺术的主管，才能带领部下在企业的经营活动中取得更多的胜利。

Smart 管理术

一位好的主管，必须具备以下素质：目标管理、沟通能力、激励技巧、绩效评估、决策能力、专业技术、开会技巧、授权技巧、应变能力、关心员工、时间管理。



统筹八方的艺术

◎常见的领导风格◎



市场充满竞争，光凭技术、资金是不能保证成功的，所以主管必须具备一定的领导技巧，才能提高员工的工作效率。

玫琳凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics Inc.）是美国著名的直销企业，也是美国化妆品业近几年来成长最快的公司。创办人玫琳凯艾许（Mary Kay Ash），是虔诚的基督徒，对员工和顾客，她都采取真诚的态度，深受大家的好评。

◎玫琳凯是个好老板◎

从以下几个方面可以看出玫琳凯的工作风格：