
THE ABILITY OF THE BEST MANAGEMENT

顶尖管理能力

全球最伟大管理者的15种管理能力
Fifteen Kinds of Ability of the Best Manager in the World

6位管理大师 + 15种管理能力

20世纪90年代初期，日本经营协会对日美欧企业上层管理人员进行了一项调查。调查表明，日本企业的最高领导者认为，现代经营者应该具备的三种最重要的能力是：规划未来的能力，决策的能力，驾驭危机的能力；而欧美企业的最高领导者则认为居第一位的是组织及协调能力，其次是提高效率的能力，第三是不断创新的能力。

[美] 比斯盖特·舒尔茨
赵丁/编译

地震出版社

顶尖管理能力

全球最伟大管理者的 15 种管理能力

赵 丁 编译

地震出版社

11/15/15

THE ABILITY
OF THE BEST
MANAGEMENT

顶尖管理能力

全球最伟大管理者的15种管理能力

[美] 比斯盖特·舒尔茨
赵丁/编译

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶尖管理能力：全球最伟大管理者的 15 种管理能力/赵丁
编译.—北京：地震出版社，2002.6

ISBN 7-5028-2079-5

I. 顶… II. 赵… III. 企业管理—领导艺术
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033303 号

顶尖管理能力

全球最伟大管理者的 15 种管理能力

赵 丁 编译

责任编辑：马 兰

责任校对：王花芝

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

发行部：68423031 68467993

门市部：68467991

总编室：68462709 68423029

E-mail: seis@ht.roi.cn.net

邮编：100081

传真：68423031

传真：68467972

传真：68467972

经销：全国各地新华书店

印刷：九州财鑫印刷有限公司

版 (印) 次：2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

开本：880×1230 1/32

字数：335 千字

印张：15.5

印数：00001—15000

书号：ISBN 7-5028-2079-5/Z·125 (2634)

定价：27.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前 言



人类社会进入 21 世纪，知识经济的时代已经来临。比尔·盖茨说：在这样的时代里，“能力已成为一种不折不扣的资源，是资本，是财富，更是无价之宝。”对于管理者来说更是如此。

世界著名的管理大师艾德华·戴明指出：“管理者采用不适当的管理方法对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。管理不只是‘做什么’，而是‘怎么做’。”

能力可定义为你如何运用知识，产生行动以达到目的。出色的管理者一定都具有杰出的管理能力。彼得·杜拉克指出，做正确的事（有效）比把事情做好（有效率）要重要得多。

什么是管理者最重要能力呢？

20 世纪 90 年代初期，日本经营协会对日美欧企业上层管理人员进行了一项调查。调查表明，日本企业的最高领导者认为，现代经营者应该具备的三种最重要的能力是：规划未来的能力、决策的能力、驾驭危机的能力；而欧美企业的最高领导者则认为居第一位的是组织及协调能力，其次是提高效率的能力，第三是不断创新的能

力，这样就提出了“管理者最重要的6种管理能力”。

世界上最杰出的管理大师们又是如何看待和论述管理能力问题的呢？



在现代管理界，“大师级人物”可谓俯拾即是，本书作者遴选“管理大师”的原则是：“著名（得到的社会荣誉多，作品走俏）+受欢迎（管理或指导经营管理经济效益显著，可为管理者提供大量有趣的议题）。”

笔者发现，符合以上条件，又重视总结和归纳管理者管理能力的管理大师主要有6位。这6位管理大师是：彼得·杜拉克、松下幸之助、斯蒂芬·柯维、艾德华·戴明和杰克·韦尔奇和汤姆·彼得斯。他们之中既有当代著名学者（如彼得·杜拉克）和管理咨询专家（如斯蒂芬·柯维、汤姆·彼得斯），也有大公司的总裁（如比尔·盖茨、杰克·韦尔奇）。他们对前面提到的“管理者最重要的6种管理能力”都有所论述。此外，这些大师非常重视和经常强调的管理能力还有近10种。

作者深入研究了6位杰出管理大师的经验和理论，领悟了他们管理法则的精髓，最终归纳和推荐了15种管理能力。

本书不是一本系统讲述管理方法的“学院派书籍”，有些观点和提法也不一定符合“正宗的管理学”概念，在讲述各种能力的时候，在“不影响实用性”的前提下，以精炼简洁为原则，而不追求深刻、玄妙，面面俱到，书中涵盖了大量可以马上用到管理实践中的实用能力、信息和方法。

汤姆·彼得斯说：“卓越管理无止境，只有不断学习、不断留意世界的发展，管理者才有可能不断超越自己，为公司或组织开创美好的未来！”

愿本书能给你有益启迪，助你开阔思路、提高管理水平一臂之力。



前
言

THE ABILITY OF THE BEST MANAGEMENT

6位管理大师

彼得·杜拉克/松下幸之助/
斯蒂芬·柯维/艾德华·戴明/
杰克·韦尔奇/汤姆·彼得斯

15种管理能力

规划未来的能力
处理信息的能力
决胜千里的能力
支配时间的能力
提高效率的能力
自信心与意志力
书面表达能力
智慧用人的能力
交流与合作的能力
组织及协调能力
规范行为的能力
实现个人权威的能力
驾驭危机的能力
不断创新的能力
锐意进取的能力

THE MEAN
OF THE BEST
MANAGEMENT

顶尖管理方法

全球最伟大管理者的14种管理方法
Fourteen Kinds of Mean of the Best Manager in the World

7位管理大师+14种管理方法

本书从全球最伟大管理者的14种管理方法中，提炼出14种管理方法，并配以7位管理大师的14种管理方法，为读者提供了一套完整的管理方法。

【美】比弗曼特·舒尔茨
赵丁/编译

北京出版社

THE THOUGHT
OF THE BEST
MANAGEMENT

顶尖管理思想

全球最伟大管理者的14种管理思想
Fourteen Kinds of Thought of the Best Manager in the World

9位管理大师+14种管理思想

本书从全球最伟大管理者的14种管理思想中，提炼出14种管理思想，并配以9位管理大师的14种管理思想，为读者提供了一套完整的管理思想。

【美】比弗曼特·舒尔茨
赵丁/编译

北京出版社

THE WISDOM
OF THE BEST
MANAGEMENT

顶尖管理智慧

全球最伟大管理者的3大智慧
Three Kinds of Wisdom of the Best Manager in the World

个人素质+用人艺术+管理手段

本书从全球最伟大管理者的3大智慧中，提炼出3大智慧，并配以个人素质、用人艺术、管理手段三大智慧，为读者提供了一套完整的管理智慧。

【美】比弗曼特·舒尔茨
赵丁/编译

北京出版社

责任编辑：马兰

李棟設計
010-62200706

Fifteen Kinds of Ability of the Best Manager in the World

6位管理大师+15种管理能力

20世纪90年代初期,

日本经营协会对日美欧企业上层管理人员进行了一项调查。

调查表明,

日本企业的最高领导者认为,

现代经营者应该具备的三种最重要的能力是:

规划未来的能力,

决策的能力,

驾驭危机的能力;

而欧美企业的最高领导者则认为居第一位的是组织及协调能力,

其次是提高效率的能力,

第三是不断创新的能力。

目 录



能力1 规划未来的能力

松下幸之助说：“如果指示了目标，就会唤起员工实现目标的欲望，并寻求解决的方案，如此也就能为企业带来朝气蓬勃的活力。”

斯蒂芬·柯维说：“有能力规划未来、把握组织方向的管理者才是成功的管理者。”

- ☐计划是管理的首要职能 (3)
- ☐用明确的目标让企业永葆活力 (6)
- ☐将大目标化成小目标 (8)
- ☐使管理目标成为下属自己的目标 (10)
- ☐灵活调整和控制目标 (13)
- ☐现代管理者必须有渊博的知识系统 (17)

能力2 处理信息的能力

美国前总统卡特在1979年发表了一篇题为《照亮了道路》的讲话中说：“信息就像我们呼吸的空气一样，是一种资源。精确的信息，如

同我们身体所需要的氧气。”

斯蒂芬·柯维指出：“如果我们不注重在信息的汪洋大海中增长获取对我们有用信息的能力，我们会淹没在信息的汪洋之中，这样一来，信息对于我们来说，不但不是财富，而是灾难。因此，管理者必须提高自己对信息的筛选和加工能力。”



-
-
-
- ▼
- ☐信息是树立成功企业形象的基础 (27)
- ☐管理者需要的诊断工具性信息 (37)
- ☐如何获取和收集信息 (43)
- ☐信息的筛选和加工 (47)
- ☐注重定性思维与定量思维方法的统一 (51)
- ☐制定适应现代社会的信
息保护政策 (54)

能力3 决胜千里的能力

美国著名管理学家西蒙说：“管理就是决策。”

松下幸之助说：“一个公司的大小事情，不论如何决断，都会有异议的。这时，就要求管理者以卓绝的胆识、大无畏的气概痛下决心，做出英明决断。”

艾德华·戴明说：“管理者的首要任务是确定如何解决问题，而不确定采纳哪个具体的方案去解决问题。”

- ☐掌握决策要素 (59)

- ☐确定决策方式 (60)
- ☐决策的基本过程 (64)
- ☐可行方案分析六步骤 (67)
- ☐相信自己的直觉 (75)
- ☐把超前思维与反馈思维统一起来 (80)
- ☐排除闲言碎语的干扰 (85)
- ☐决策时既不能仓促轻率，又要当机立断 (86)
- ☐决策评估是决策过程的关键一环 (88)



能力4 支配时间的能力

斯蒂芬·柯维说：“一个管理者之所以效率高是因为他们做了某些特定的事情，而如果你也能把这些方法应用在个人的管理工作上，你也一样可以成为一个高效率的管理者。”

杰克·韦尔奇说：“写下20件每周让你忙碌90个小时的工作，仔细审视后，你将会发现其中至少有10项工作是没有意义的或是可以请别人代劳的。”

- ☐柯维有效支配时间的经验 (95)
- ☐韦尔奇高效利用时间的秘诀 (114)
- ☐戴明节省时间的技巧 (120)
- ☐避免浪费时间的不良习惯 (128)
- ☐避免管理错位 (133)



能力5 提高效率的能力



杰克·韦尔奇说：“成功的管理者必然会给组织带来较高的组织效能。”

汤姆·彼得斯说：“为解决大型组织的低效能问题，世界各国的企业界开始兴起一股分解大型企业的组织改革热潮，一批在这方面内行的管理者随之脱颖而出。”

- ☐ 培养心理上的习惯，提高有效性 (139)
- ☐ 合理任务分工，明确权力职责 (147)
- ☐ 让好的目标成为组织效能的根本动力 (150)
- ☐ 精简机构，提高管理效能 (153)
- ☐ 改革公司组织结构，减少决策层 (156)
- ☐ 消除阻碍利润提高的官僚体制 (160)
- ☐ 提高管理效能的8个要点 (164)

能力6 自信心与意志力

杰克·韦尔奇说：“你走了27000条死巷，没有一条成功，于是又重新开始了。当你在提出这些问题，坚持、求证，并且极力推展时，你会有一种希望渺茫的感觉。然而你还是必须要去解决它；即使要赔上自己一生的时间去寻索最终的答案也在所不惜。”

- ☐ 不为外界所动，顽强地持之以恒 (173)

- ☐在交谈中显得充满自信 (176)
- ☐建立起横扫千军的自信心 (180)

能力7 书面表达能力

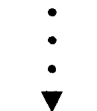
松下幸之助说：“所有的管理者，不管其职能如何、职位高低、服务于什么类型的企业，都必须会有效地动笔。”

- ☐写作能力是管理者取得成绩的关键因素 (191)
- ☐写出漂亮的商业书面材料 (192)
- ☐做到言简意赅，写出简明的公文 (200)

能力8 智慧用人的能力

彼得·杜拉克说：“一位经理如果重视别人不能干什么，而不是重视别人能干什么，因此他以回避缺点来选用人而不以发挥长处来选用人，那么他本人就是一个弱者。”

- ☐实力胜于资历 (209)
- ☐人格比专业知识更重要 (213)
- ☐世界上只有混乱的管理，决没有无用的人才 (216)
- ☐要重视别人能干什么，而不是不能干什么 (223)
- ☐严明的纪律是不容忽视的 (226)



能力9 交流与合作的能力



斯蒂芬·柯维说：“不是所有人都能有效地与人合作，善于团结人的人，天然就是一个领袖人物。”

汤姆·彼得斯说：“善于交流与合作，善于引导人去思考，善于用逻辑的力量和行动让人信服，并跟从你，这是信息时代一个管理者应具有的最基本的素质。”

- ☐管理艺术的关键是合作…………… (231)
- ☐处理人事关系的能力是最重要的…………… (232)
- ☐改善信息沟通，促进组织协作…………… (234)
- ☐运用“白金法则”调整人际关系…………… (242)
- ☐树立“自己最差”的心态…………… (244)
- ☐在追究他人之前应先检讨自己…………… (247)
- ☐发展企业内外的关系网…………… (250)
- ☐达成双赢的谈判…………… (254)

能力10 组织及协调能力

艾德华·戴明说：“身为领导者必须善于组织大家去实现目标，对问题了如指掌、及时提出行动的方法和步骤，加以解决。”

彼得·杜拉克说：“管理者应当学会有效地组织与安排各项工作。在部门内形成一种协作、

团结、向上的氛围。这个时候每个人的能量才能得到最佳发挥，这也正是你所需要的。”

- ☐合理地进行组织结构设计 (263)
- ☐引导组织按计划实现目标 (276)
- ☐有效地分配工作 (285)
- ☐领导合作无间的团队 (288)



能力 11 规范行为的能力

斯蒂芬·柯维说：“明辨是非是产生道德行为的基础，但是，知道什么是正确的还不够，人们必须按照是非标准进行活动。管理者不仅要保证自己的行为符合道德标准，还要和同事及下属共同规范行为。不过，重要的还是率先垂范。”

- ☐管理者必须有信仰 (295)
- ☐优秀品质才是永久成功的基础 (297)
- ☐松下堪称奉行道德规范的楷模 (302)
- ☐规范员工的行为 (323)

能力 12 实现个人权威的能力

斯蒂芬·柯维说：“个人权威与个人特有的品质、特点紧密相连。你的人格、你的合作者，你控制的信息构成你个人权威的基础，这些因素能使你对某些后果产生影响并增加你的回旋

