

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，开创美好的未来！

这样管理 最有效

让自己
掌握最有效的
管理方法

提高自己有效的管理能力

王刚 编著

● 注重管理，是做好领导工作的必备素质。因为不注重管理，工作就会一盘散沙，谁愿干什么，就干什么。因此可以说，不注重管理的领导，就不是合格的领导者。



九州出版社

让自己
掌握最有效的
管理方法

这样管理 最有效

提高自己有效的管理能力

王 刚 编著

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样管理最有效/王刚编著. —北京:九州出版社,
2003.10

ISBN 7-80114-965-3

I. 这… II. 王… III. 管理学-青年读物
IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086380 号

这样管理最有效

王 刚 编著

出版:九州出版社(北京市海淀区万寿寺甲4号)

邮编:100081 电话:68706229)

经销:全国新华书店

印刷:九洲财鑫印刷有限公司

开本:850×1168毫米 1/32

字数:230千字

印张:11.5

版次:2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷

书号:ISBN 7-80114-965-3/C·51

定价:21.00元



前 言

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”。

——艾德华·戴明

在工程师和科学家当中，在管理上失败的主要原因
是缺乏处理人事关系的能力。许多工程技术人员宁肯处
理本实验室的工作问题，也不愿意处理人的问题。因为
他们中的大多数人是合群的，他们是被任用来独自做
事情的，一旦晋升到管理岗位，他们就要向他人分派任
务，尤其当他们对下属人员并不十分信任的时候，对这
种工作往往会感到异常困难。因此，许多工程技术人员
感到他们的成绩——以及他们的管理业务——受人的因
素的限制比受技术能力的限制要大。

一个年轻人请教管理专家彼德·德鲁克如何成为好主
管。德鲁克回答：“学拉小提琴吧。”他的意思是，任何
让你置身新领域，或迫使你摆脱原先安逸惰性的活动，
都可能激发想象力。今天的管理者可以从交响乐团指挥
身上学到许多驾驭技巧。一位好的乐团指挥做的第一件
事便是召集起一组第一流音乐家。指挥所做的第二件事
就是要确定他的这一团音乐家能跟他在对音乐品质满意



这

样

管

理

最

有

效

YĚ HÉ YǎNG GUǎN Lǐ ZUì YǒU XIǎO

的程度上一致，如果团员们对成就的理解不能全体一致，则担任指挥的便未能领导成功，也因此无法指挥出了不起的演奏。

作为一个合格的现代管理者，既需要有“才智”，又需要有“直觉”；既需要有“理性”，又需要有“感情”；既要善于在办公室中分析研究问题，得出“科学”的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。

如果你在经营一项事业，管理一家公司，悉心研读本书，你就会激发出在经营管理中运筹帷幄、决胜千里的灵感。即使你不是经营管理者，只要随意翻阅本书的任何章节，也会获得在生活中成功的启迪。但别人的成功管理之道绝不是金科玉律，这好比下象棋，即使你学会了所有的规则，你也不一定能玩得好。如果你要想让自己的管理更轻松、让自己的公司更有效率，最现实而又较积极的做法是，广采百家之言，“择其善者而从之”。然后自己在实践中去感受、去体验，只有这样，才能不断提高自己的管理能力，赢得下属的信赖和支持。

前
言



目 录

第 1 章 这样用人对组织最有利	(1)
把招聘员工当作最重要的一个环节	(3)
作出有效的用人决策	(7)
“不拘一格”的用人准则	(12)
充分调动员工的潜能	(14)
关注发挥人们的长处	(21)
善待每一位员工	(24)
不能强求所有的员工都喜欢你	(28)
对你不喜欢的有才华的人也要提拔	(31)
用人能力自我测试	(34)
第 2 章 这样最能调动下属的积极性	(37)
人文管理更能充分调动员工的积极性	(39)
尊重人性，提升员工心灵	(42)
采取谦虚谨慎的态度对待员工	(45)
必须把员工当作你最重要的资产	(49)
重视“上下同欲”	(56)
尽量利用下属的智慧	(58)
重视听取员工的意见	(62)
让各部门的各级成员都能直接参与公司决策	(65)



这样



最

有

效

THE YANG GUAN LI ZUI YOU XIAO

经营者要有“身先士卒”的勇气	(71)
用对工作的满腔热忱感染员工	(74)
让下属发现解决问题的方法	(76)
与下属卓有成效地合作	(79)
平时培养职工对公司的感情	(84)
在危机的时候反而减时加薪	(87)
最有效的 10 大激励经验	(89)
不用金钱，也能调动员工的积极性	(94)
管人能力自我测试	(98)

第 3 章 这样授权最利于任务的完成 (101)

从“问题解决者”转换为“管理者”	(103)
不要成为凡事包揽的老妈子	(107)
做好授权前的准备工作	(111)
授权应考虑多方面的相关问题	(116)
将责任转移给实际负责人	(123)
让你的下属立即行动起来	(129)
给部属执行工作的自由与职责	(131)
充分扩大员工的职责范围	(134)
管理授权能力自我测试	(137)

第 4 章 这样管理最能提高效率 (141)

树立现代管理的时间观念	(143)
养成更富效率的新习惯	(146)
有效提高工作效率的方法	(148)
合理设计工作秩序，提高工作效率	(151)
必须彻底清除官僚主义	(162)



提高员工绩效的七个因素	(171)
提高员工工作效率的措施	(176)
利用“一页备忘录”提高办事效率	(179)
让下属感到他在与别人竞争	(182)
让每个人都学会最出色员工的工作方法	(185)
加快工作进度和确保产品质量一起抓	(190)
管理效率自我测试	(194)
第 5 章 这样管理最能降低成本	(197)
不断降低成本是企业管理的一个根本任务	(199)
为了削减成本应关注的问题	(201)
采取多种措施降低成本	(207)
强化员工的成本意识	(211)
降低管理费用就等于多挣钱	(214)
倡导简朴的工作作风	(217)
杜绝企业内部的各种浪费	(220)
在短时间内降低成本	(226)
有效降低成本能力自我测试	(230)
第 6 章 这样决策最容易成功	(233)
提高正确决策的能力	(235)
掌握正确的思路，做出准确的决策	(241)
管理者必须做出的决策	(250)
决定好企业今后的大局	(253)
在制定战略规划时避免失误	(257)
不能为舆论和闲言碎语所左右	(262)
做出了决策，就坚持到底	(266)



这样



最有效

THE YANG GUAN LI ZUI YOU XIAO

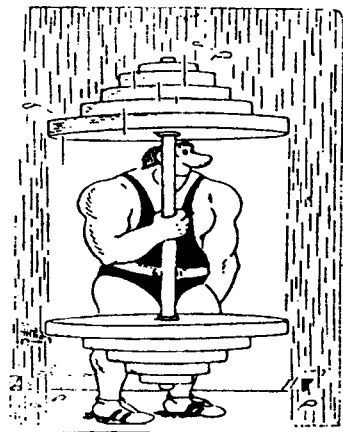
目
录

决策能力自我测试	(271)
第 7 章 这样创新最有利于发展	(275)
管理创新是创造市场的基本动力	(277)
企业应该追求持续不断的创新	(280)
在决策的时候学会与众不同的思考和判断	(284)
对创新的重视要高于品牌及利润	(288)
避免和战胜不合时宜的行为惯性	(290)
对濒危的公司敢动大手术	(294)
依靠创新“大决策”求发展	(300)
管理者实践创新的三个步骤	(305)
新产品成功法门	(309)
广泛利用公司内外的力量	(314)
激发下属的革新精神和创造力	(317)
在企业内部营造创新环境	(321)
积极组织和领导下属进行产品创新	(327)
创新能力自我测试	(333)
第 8 章 这样发展最能跟上时代步伐	(337)
企业家应具备不断进取的竞争观念	(339)
审时度势，把握时代的脉搏	(342)
敏锐把握成长的机遇	(344)
在推出新产品的时候，兼顾公司和顾客利益	(347)
尽量采取相对稳妥的决策	(353)
进取能力自我测试	(358)



第 1 章

这样用人对组织最有利





把招聘员工当作 最重要的一个环节

每一种行业、每一家公司的负责人，都希望能网罗到一流的人才，来帮助自己拓展业务。但除了一小部分比较幸运的主管，可以招聘到好部属之外，大多数都很难如愿。一位领导者在慨叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。

1997年思科在美国《工业周刊》评选的100家管理最佳公司中列第一位；1999年思科被评为100家网上最受欢迎的第一名；2000年《财富》杂志将思科公司列为美国100佳工作场所的第4名。

思科系统公司1984年成立，总部在美国加州圣荷塞，是一家标准硅谷模式的高科技公司。思科创业资本是高新技术专利，公司很快实现了财富的积累，也聚集了大量高技术人才，目前思科全球有2万多名员工。

思科公司在招聘人才方面，具有独特的策略：

(1) 公司的大门始终对优秀人才敞开

思科的招聘广告是：我们永远在雇人。对优秀人才思科永远有兴趣。在Internet世界里，最关键的是人才的取得和保留。思科在Internet领域走得非常快，以致整个业界人才的供应跟不上思科成长的速度。

(2) 让所有员工都成为猎头代理



这样



理



最

有

效

的

方

法

最

有

效

的

方

法

最

有

效

Y HE YANG GUAN LI ZUI YOU XIAO

这样用人对组织最有利

思科公司的招聘方式是全面撒网，报纸招聘广告、网站、猎头、人才招聘会等都用上，面对思科每年 60% 的增长速度对人才张开的巨口，这些方式都显得不够得力。人力总监头痛的问题是招聘广告不成功，网站不成功，原因是这些方式非常开放，没有定向目标。思科公司经常到 IT 界专门的人才会议中做人才资源收集工作。对思科公司来说最有效的方式是用猎头公司，这样的成本很高，但是面对大量高技术人才缺乏的情况，思科还是有大概 40% 的员工是猎头公司找来的，思科用猎头公司招人是从上到下不分职位的。思科还有大概 10% 的应聘者是通过员工互相介绍进来的，思科有一项特别的激励机制，鼓励员工介绍人加入思科，方式有点像航空公司累积旅程。思科的规定是：介绍一个人来面试就给你一个点数，每过一道面试关又有一个点数，如果员工最后被思科雇用，则有事成的奖金，这些点数最后累积折成海外旅游。这是思科创造性的做法，让所有员工都是猎头代理，有合适的人一定会介绍到公司来。

(3) 进入学校培养员工

思科的发展速度要求员工能够自己很快独当一面，所以对应届毕业生使用得比较少。思科从 1999 开始在一些大学设立有一个虚拟的网络学院（Networking Academy），通过提供一些设备和课程，让学生熟悉 Internet 环境，而且对学生有一个笔试的 CCNA 认证，让学生对 Internet 有个基本的了解。思科在过了这一关的学生中挑选一些人做见习员工。另外思科也在学校进行一些助理工程师的培养，以后这些学生经过半年到一年的培养，成为思科



正式的工程师。思科公司在 1999 年招了 150 人，应聘的人很多，但是成功率非常低。

(4) 人人都需领导素质

思科招聘一个人，除了有基本条件的要求外，还要求应聘者有领导的特质。因为在思科每一名员工都是一个单兵作战的单位。例如思科的系统工程师，不是简单做产品规格，工程师可能要到客户那里去做报告，需较好的表达能力。所以思科在招聘时考虑应聘者的综合素质，需要有领导的特质和专业精神，对工作的需要和客户的需要都能有敏锐的反应。思科的业务不是做一次买卖，而是与客户建立一种长久的关系，需要员工能认识到客户的需要就是思科的需要，这样的敏感度和成熟度必须反映到每个人的身上。对于做行政的部门，也需要他们给别人提供好的服务。

(5) 对应聘者严格把关

到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致经过是首先挑选简历，然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈，一个应聘者进入思科一般最少要跟 5~8 个人交谈，任何职务都要经过这个过程。

1999 年思科给员工推出一个培训，教会招聘者很专业的面谈技巧，所有的雇人经理都要学习这个课程。如果这个课程你以前学过，以后要复习，目的是让招聘者保持敏感度。在面试的过程中，应聘者需要通过很多项目的交谈，每个负责招聘的人有一份面谈记录，每个人与应试者面谈后有一个评价，思科用的是全体通过制，例如在 8 个负责招聘的人中，如果有一个人说 NO，那么

第



这样用人对组织最有利



这样



最 有 效

THE YANG GUAN LI ZUI YOU XIAO

这样用人对组织最有利

应聘者就没有机会被录用。

(6) 广泛征求应征者的意见

思科非常重视面谈的开始和结束，思科强调面试人员需要一个完整的培训。招聘者不只是懂得问什么问题，还要给应聘者一个愉快的环境，让应聘者不要等得太久。面试员的一个责任是在面试程序上做总结，所有面试员面试结束后会问那些应聘者，有什么环节他们做得不好，希望他们对面试提出意见。如果应聘者多次对招聘人员在某些方面的意见都是一致的，例如说等待时间太长，思科内部会针对应聘者提出的问题做修正。思科美国公司做得更细致，对那些应聘者有一个跟踪电话，并附给他们正式表格，让应聘者谈对上次面试有什么看法，这样公司对自己的招聘真正有一个监督。

企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。如何去获得人才呢？或许有些人认为这要靠运气或缘分。但是，最重要的，人才还是要去寻求的。如果只是空等，而不去访求，那么人才是永远也不会找到的。公司招聘职工，要考虑利用多种渠道。



作出有效的用人决策

做出有效的人员晋升与人员配备的政策有以下几个重要的步骤：

一、仔细考虑任命的核心问题

任命之前，起码要先搞清楚任命的原因和目标，其次才是物色适合人选的问题。

阿尔弗雷德·斯隆为了一个很低职位的任命——一个很小的附属部门的营销主管——要在三个素质相当的候选人之间作出挑选，而在挑选之前则要花很长的时间来考虑该项任命。

当面临着一项挑选一个新的地区营销主管的任务时，负责此工作的管理者，应首先弄清楚这项任命的核心：要录用并培训新的营销员，是因为现在的营销员都已接近退休年龄；还是因为公司虽在老行业干得不错，但一直还没有渗透到正在发展的新市场，因而打算开辟新的市场；或是因为大量的销售收入都来自多年如常的老产品，而现在要为公司的新产品打开一个市场。这些不同的任命目标，需要不同类型的人。

德鲁克特别强调，职位应该是客观的，职位应根据任务而定，而不应因人而定。德鲁克指出，假如“因人设事”，组织中任何一个“职位”的变更，都会造成一连



这样

苹果

理

最

有

效

ZHE YANG GUAN LI ZUI YOU XIAO

这样用人对组织最有利

串的连锁反应。组织中的职位，都是互相关联的，牵一发而动全身。我们不能为了给某人安插某一个“职位”，而使整个组织的每一个人都受到牵连。因人设事的结果势必会造成大家都是“人不适职”的现象。

此外，德鲁克认为，只有这样，我们才能为组织选用所需的人选；也只有这样，我们才不能不容忍各种人的脾气和个性。只有容忍了这些差异，内部关系才能保持以“任务”为重心，而不是以“人”为重心。成就的高低应以贡献和绩效的客观标准来衡量。只有在“职位”的设计和划分不以“人”为参照时，这种衡量才有可能。否则，我们就只会注意“谁好谁坏”，而忽略了“什么好什么坏”；用人的时候，我们也只会问“我是否喜欢此人”或“此人是否能用”，而不会问“此人在这一职位，是否最能有所成就。”

因人设事的结果，一是会形成恩怨帮派。任何组织都受不起恩怨帮派。人事的决策，必须保证公平和公正。否则就会挤走了好人，或破坏好人的干劲。同样，组织也需要各方面的人才，否则就会缺乏改变的能力；也难于得到正确决策所需的不同意见。

因此，凡是能建立第一流经营体制的管理者，对他们最直接的同事及部属，都不应太亲密。提拔人才时应以有能力的人为先，而不能凭一己的好恶，所以应着眼于所用之人是否有绩效，而不在于所用之人是否肯顺从己意。因此，为了确保选用适当的人选，他们与直接的同事及部属应保持适当的距离。