

好的管理技术能使管理者收到事半功倍的效果

# 管理技术

## Management Skills

【国际版】



### 目标管理 · 日常过程管理

有效的控制系统 · 危机与突发事件 · 领导的计划制定方法



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编  
新疆科技卫生出版社(W)  
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)

管理技术

# 目标管理·日常过程管理

有效的控制系统·危机与突发事件·领导的计划制定方法

 华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室 主编

总指导 (香港) 陈阳生

新疆科技卫生出版社 (W)  
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

**图书在版编目(CIP)数据**

管理技术/华书-美通(HAM)国际管理研究室编. - 乌鲁木齐:  
新疆科技卫生出版社(W), 2000. 9

ISBN 7-5372-2268-1

I. 管… II. 华… III. 管理-技术 IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51179 号

**责任编辑** 郝维洲

**封面设计** 奋成 占营

**管理技术**

华书-美通(HAM)国际管理研究室 编

\* \* \*

新疆科技卫生出版社(W)出版发行

(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)

郑州文华印刷厂印刷

\* \* \*

787×1092 毫米 16 开本 98 印张 2200 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5372-2268-1/C·3

印数:1-2000 定价:158.00 元(全套 4 册)



# 前 言

好的管理技术能使管理者收到事半功倍的效果。本书为致力发展具有中国特色企业管理的中国职业经理人提供国内外成功企业的领导技巧和管理法则。

现代管理技术，就是按照现代生产技术规律和生产经营管理规律的客观要求，运用现代自然科学和社会科学的成果，对生产经营活动进行有效管理的技术。现代管理技术是企业管理现代化的重要组成部分，是实现管理现代化不可缺少的一项主要内容。如果企业只有现代的管理思想，管理组织和管理手段，而不采用现代管理技术，是不会取得好的效果的。因此，在建立现代化企业中，能否有效地应用现代管理技术，就成为衡量企业管理现代化水平的一个重要标志。

国外一个研究机构提供的资料表明：在一个现代化企业里，每增加一名合格的体力劳动者，可以取得 1：1.5 的经济效果；每增加一名合格的技术人员，可以取得 1：2.5 的经济效果；每增加一名有效的管理者，则可以取得 1：6 的经济效果。

可见培养出具有熟练掌握现代化管理技术的管理者，对一个企业是多么重要。

现在国内的管理者所掌握的管理技术大多是中国传统的家族式的管理技术，这和建立现代化的快速发展的企业是不相适应的。

为使国内的管理者成为掌握现代管理技术的有效管理者。我们邀请了大批经济管理专家，汇总了国外成功企业的管理技术，编辑了这套《管理技术》。

本书侧重领导艺术与管理技术的应用，强调对人的管理和企业文化的建构，归纳总结国内外成功企业家的经验和体会。

全书以领导技巧的理论与实例分析为主，启发企业家们去思考，去应用，是国内企业家衡量领导水平与管理效率的一把标尺。

本书共分四册：《领导技巧与管理误区·领导决策方法·战略的制度与实施·领导的语言艺术》，《目标管理与日常过程管理·有效的控制系统·危机与突发事件·领导的计划制定方法》，《人才的选拨与使用·权力的行使·鼓励与推动创新·组织效能与团队的作用》，《经营管理案例》。

主编 2000 年 5 月

# 《管理技术》编委会

主 编：✱ 华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室

总 指 导：(香港) 陈阳生

执行主编：张作华 罗锐韧

编 委：

周春彦	王 超	张海燕	谷振红	沈鸯样
刘淑丽	丁 兰	于俊青	门英辉	马连龙
王文长	王永海	王洪涛	毛 俐	田 涛
孙法平	李顺兴	李泽君	李德金	阮守武
朱金贵	朱新军	任兰锁	纪志平	刘长玲
刘尚伟	刘新重	刘宪鸿	曲水生	曲 波
张义勇	张文普	张丽珠	张朝阳	张 滨
张善宣	何绍军	陈志强	尚文贵	侯晓东
郭淑香	胡 猛	洪 平	饶锦兴	赵永臣
高金桂	高 勇	殷立春	徐进裴	曹荣樊
梁献伟	宿春礼	焦秋贵	新 兴	洪 君

# 目 录

## 第一篇 目标管理和绩效考核

### 第一章 目标和目标体系

- 一、目标的含义和性质 ..... (3)
  - 目标的性质      · 目标的作用
- 二、建立目标体系的原则 ..... (6)
  - 计划是目标管理的基础      · 目标结构      · 因素和方法      · 原则

### 第二章 目标管理

- 一、目标管理的概念及特征 ..... (11)
  - 目标管理是参与管理的一种形式      · 强调“自我控制”      · 促使下放权力      · 注重成果第一的方针
- 二、专门化、人性论、授权和目标管理 ..... (12)
  - 专门化与管理成效      · 人性论与管理成效      · 授权与目标管理
- 三、目标管理实施原则 ..... (14)
  - 目标的内容      · 目标设定的基础      · 目标的挑战性      · 目标的项目
  - 目标的期限      · 目标的设定      · 目标的测定
- 四、参与式设定目标的步骤 ..... (16)
  - 基本步骤      · 准备会谈程序      · 准备资料      · 会谈的种类      · 会谈技巧      · 会谈工作
- 五、目标管理的基本过程 ..... (18)
  - 建立一套完整的目标体系      · 制定目标      · 组织实施      · 检查和评价
- 六、合作的目标管理 ..... (19)

- 一对一的目标管理      · 团队合作的目标管理      · 实施步骤
- 七、目标管理推行的困难和先天不足····· (23)
  - 目标管理哲学      · 推行步骤      · 困难
- 八、目标管理的优缺点····· (28)
  - 目标管理的优点      · 目标管理的缺点
- 九、目标管理典范:本溪钢铁公司第一钢厂····· (31)
  - 目标决策      · 目标分解      · 目标控制

### 第三章 绩效考核:迷思与对策

- 一、为什么要实施成绩与效率的考核····· (37)
  - 成绩与效率考核的目的      · 成绩与效率考核为何不显著
- 二、成绩与效率考核的效益与风险····· (39)
  - 考核的三方面效益      · 考核的先天缺失      · 成绩与效率考核要诀
- 三、成绩与效率考核的迷思与对策····· (41)
  - 成绩与效率考核的迷思      · 可遵循的三项指导方针
- 四、为什么成绩与效率考核实施困难····· (44)
  - 主观的效果      · 成见的效果      · 实施困难的七大原因
  - 制度·人·回馈      · 减少失败的实施程序

### 第四章 怎样有效实施绩效考核

- 一、如何建立成绩与效率标准····· (48)
  - 定义成绩与效率标准      · 成绩与效率标准的特征      · 谁来制定成绩与效率标准?      · 标准要有多少项?
- 二、成绩与效率考核的过程····· (51)
  - 收集情报与关键事件法      · 考核类别与尺度      · 自我评估
- 三、如何准备考核面谈····· (58)
  - 考核面谈想达成什么?      · 主管的准备      · 部属的准备
- 四、如何进行考核面谈····· (61)
  - 考核面谈的原则      · 成功面谈的技巧      · 面谈检查表      · 应用自我评估      · 衡量考核面谈的效果
- 五、有效执行的关键原则····· (64)
  - 考核功能为强调工作目标      · 获得支持才能推行

### 第五章 如何完善绩效考核

- 一、如何安排成绩与效率改进计划····· (67)
  - 选取改进项目四原则      · 计划要求与改变行为要件      · 从发展计划到

确立计划	· 主管与部属的责任	
二、如何进行在职辅导		(72)
· 有效辅导的特质与途径	· 辅导的方式	
三、因应变局的成绩与效率考核		(77)
· 一成不变与瞬息万变	· 在界定范围内自由发挥	· 难以精确衡量时的考核原则
四、成绩与效率考核与薪资给付制度		(80)
· 阶段Ⅰ：分享资讯	· 阶段Ⅱ：成绩与效率契约化建立	· 阶段Ⅲ：成绩与效率的强化
· 阶段Ⅳ：年度成绩与效率考核	· 阶段Ⅴ：成绩与效率的认同	
五、如何进行自我评估		(82)
· 具有激励作用	· 四个有效程序	· 特色与结果
<b>第六章 成功企业绩效考核典范</b>		
一、出版业成绩与效率考核表典范		(85)
二、广告业成绩与效率考核表典范		(89)
· 业务人员评量及发展方案	· 自我评估表	
三、制造业成绩与效率增长率考核表典范		(93)

## 第二篇 日 常 管 理

### 第一章 主持会议的方法

一、会议的种类		(99)
· 从会议的形式分	· 从会议的实质性内容分	
二、领导主持会议的语言特点		(100)
· 突出中心、紧扣议题	· 准确、鲜明	· 精炼、概括
· 通俗、易懂	· 幽默、生动	· 音调正确、表情举止适当
三、领导主持会议的几个基本要求		(101)
· 议题突出,宗旨明确	· 言之有度,掌握准时机分寸	· 树立好的文风和会风
· 因会制宜,善于调动群众情绪		
四、领导主持会议应注意的几个问题		(103)
· 做好充分准备	· 要有好的开头和结尾	· 要用自己的语言去讲,切忌照本宣科、刻板枯燥
· 不断改进文风会风,提高会议质量和效果		



- 五、主持会议的原则和技巧 ..... (105)
- 主持执行性协调会的原则
  - 主持政策性研究会的原则
  - 注意沉默者的反应
  - 会议“八戒”
  - 会议成本
  - “头脑风暴”法
- 六、会议主持者成功要诀 ..... (108)
- 会议主持者的职责
  - 会议主持者应注意的事项
  - 主持会议的要领
  - 会议主持者的素质和修养

## 第二章 督办检查的方法

- 一、督办检查的一般规定 ..... (111)
- 督办检查的基本含义
  - 督办检查的基本内容
  - 督办检查的地位和作用
- 二、督办检查操作的类型和原则 ..... (114)
- 企业领导督办检查操作的类型
  - 企业领导督办检查操作的基本原则
- 三、督办检查操作的程序和途径 ..... (117)
- 充分准备,明确目的
  - 深入实际,掌握实情
  - 分析现状,制定方案
  - 组织实施,调整控制
  - 追踪检查,保证落实

## 第三章 运用时间的方法

- 一、运用时间的概念及内容 ..... (120)
- 运用时间的概念
  - 运用时间的内容
- 二、运用时间的原则 ..... (120)
- 目标原则
  - 计划原则
  - 有序原则
  - 运用时间的最佳原则
- 三、运用时间的方法 ..... (124)
- 集中精力,重点突破
  - 提高效率
  - 合理安排工作日程
  - 运用零星时间
  - 充分利用现代工具
  - 注意劳逸结合
- 四、效率专家谈运用时间的方法 ..... (138)
- 费洛里:有效的时间管理者具有的共同特点
  - 奥斯本和帕金森:时间管理计划和工作管理准则
  - 萨克逊:怎样利用时间
  - 马萨诺:“第一主角”瘾
  - 哈里斯:“我是一个浪费时间因素”
  - 米尔克:“现在就办”
  - 格里:“时间的紧迫感”

## 第四章 处理文件的方法

- 一、文件阅读 ..... (149)
- 阅文要求
  - 重要文件的阅读
  - 一般文件的阅读
  - 根本不看
- 二、文件批办与督办 ..... (152)
- 批办
  - 督办(催办)

- 三、文件形成 ..... (154)
- 公文的撰写
  - 发文文稿的审签
- 四、文件工作建设 ..... (157)
- 文件处理的工作机构及职责分工
  - 文件处理的运转流程
  - 文件工作人员的  
业务训练

## 第五章 写作公文的方法

- 一、报告 ..... (161)
- 报告与请示的区别
  - 报告的写法
- 二、请示 ..... (164)
- 请示的原则
  - 请示的写法
- 三、议案 ..... (167)
- 议案的种类
  - 议案的写法
- 四、函 ..... (171)
- 函的使用和分类
  - 公函的写法
- 五、决定 ..... (173)
- 决定的特点
  - 决定的写法
- 六、公告与通告 ..... (176)
- 公告、通告的异同
  - 公告的写法
  - 通告的写法
- 七、通知 ..... (179)
- 通知的适用范围和分类
  - 通知的写法
- 八、通报 ..... (183)
- 通报的作用和分类
  - 通报的写作要求
- 九、批复 ..... (185)
- 批复的特点
  - 批复的写法
- 十、会议纪要 ..... (186)
- 会议纪要的用途和分类
  - 会议纪要的写作要求
  - 会议纪要的写法
- 十一、会议报告 ..... (189)
- 概述
  - 格式
  - 实例
- 十二、命令 ..... (193)
- 概念和种类
  - 内容和写作
  - 例文
- 十三、指示 ..... (196)
- 概念和种类
  - 内容和写作
  - 例文

## 第六章 使用秘书的方法

- 一、秘书工作的职能和特点 ..... (198)

• 秘书工作的职能	• 秘书工作的特点	
二、秘书工作的地位和作用 .....		(199)
• 秘书工作是企业领导工作的重要参谋和助手	• 秘书工作发挥着各方的协调作用	• 秘书工作起到提供信息的作用
三、挑选、培训秘书的方法与艺术 .....		(200)
• 秘书的挑选	• 秘书的培训	
四、使用秘书的操作方法与艺术 .....		(202)
• 充分信任	• 严格要求	• 生活关心
• 平等相待	• 做出样子	
• 企业领导使用秘书应注意的问题		

## 第三篇 有效的控制系统

### 第一章 控制工作的性质及类型

一、控制工作职能的性质 .....		(207)
• 控制工作职能与计划工作职能的联系	• 控制论	• 反馈
• 控制工作与时滞	• 控制工作与控制比较	• 衡量、评价、控制的性质
二、控制工作的目的、作用及重要性 .....		(214)
• 控制工作的目的和作用	• 控制工作的重要性	
三、控制工作的类型 .....		(217)
• 现场控制、反馈和前馈控制	• 间接控制和直接控制	

### 第二章 控制工作的原理和要求

一、控制工作过程 .....		(223)
• 拟定标准	• 评定活动成效	• 采取纠正措施
二、控制工作原理 .....		(225)
• 反映计划要求原理	• 组织适宜性原理	• 控制关键点原理
• 控制趋势原理	• 例外原理	• 直接控制原理
三、控制的基本原则 .....		(228)
• 战略控制要点	• 控制可靠性	• 随机抽样
• 下属人员的学习心理	• 控制选择	• 控制的责任
• 格雷沙姆控制定律	• 准确性	• 与适时性原则
四、有效控制的特征 .....		(231)
• 控制必须同活动的需求与性质相结合	• 控制系统必须报告偏差并直接	

向组织成员负责 · 控制必须及时指出各种偏差 · 控制系统必须反映出组织机构的所有目标 · 控制系统必须切实可行 · 控制必须向前看 · 控制必须放在重点问题的关键例外之处 · 控制必须是可靠的 · 控制必须是有效的 · 控制必须灵活 · 控制必须可以理解 · 控制必须指出纠正行动 · 控制系统必须反映出个人的职责和总的成效 · 控制必须是经济的

#### 五、有效控制的要求 ..... (234)

· 控制系统应切合主管人员的个别情况 · 控制工作应确立客观标准  
· 控制工作应具有灵活性 · 控制工作应讲究经济效益 · 控制工作应有纠正措施 · 控制工作要具有全局观点 · 控制工作应面向未来

### 第三章 有效控制的方法

#### 一、视察 ..... (237)

· 视察的基本作用 · 视察的优点 · 视察的消极作用

#### 二、报告 ..... (237)

· 报告的定义及主要目的 · 报告的基本要求 · 报告的主要内容

#### 三、程序控制 ..... (239)

· 用程序进行控制的必要性 · 程序的分析 and 制定方法 · 程序控制的准则

#### 四、计划评审技术 ..... (241)

· 计划评审技术的由来和含义 · 计划评审技术的特点

#### 五、衡量与评价 ..... (242)

· 个体层 · 群体层 · 项目层 · 产品层 · 工程技术或研究与发展整体层 · 工程技术和研究与发展职能管理层

### 第四章 如何设计开发一个有效的控制系统

#### 一、如何设计一个有效的控制系统 ..... (251)

· 将要控制些什么 · 控制将集中于何处 · 如何进行和要采取什么步骤

#### 二、管理控制的行为问题 ..... (256)

· 对控制的自然抵制力 · 不能接受组织的目标 · 工作标准太高、不能达到或者不明确 · 过分与僵硬的控制 · 主观与不准确的控制信息  
· 管理的态度 · 不平衡的控制 · 成本方面

#### 三、开发控制与评价技巧的准则 ..... (258)

· 要了解衡量与控制失败的各种起因 · 要掌握与利用有效控制系统的特征  
· 防止过分控制 · 实行“例外”控制 · 懂得对人的管理控制

- 学会如何抵制变化
- 遵循有效的准则实施控制系统
- 设计的控制系统要适应专业技术人员的特点
- 运用评价群体工作的成熟方法
- 运用使控制系统更有效的五条重要规则

## 第四篇 处理危机和突发性事件

### 第一章 处理突发事件的态度和原则

- 一、危机与突发事件的特点 ..... (265)
  - 突然性
  - 欲望性
  - 聚众性
  - 破坏性
- 二、正确面对危机的降临 ..... (266)
  - 临危不惧
  - 快刀斩乱麻
  - 机动灵活
- 三、处理突发事件的技巧 ..... (267)
  - 迅速控制事态
  - 准确找到症结
  - 果断解决问题
  - 行动胜于言辞
  - 策划以防不测

### 第二章 未雨绸缪,策划应变

- 一、组建危机管理小组 ..... (272)
  - 危机管理小组成员的挑选
  - 危机管理小组的作用
  - 为处理每项潜在危机制定策略
  - 写出书面方案
  - 对方案计划进行试验性演习

### 第三章 重视媒介的作用

- 一、塞勒菲尔德事件的教训 ..... (277)
- 二、妇女卫生棉条危机与媒介的压力 ..... (278)
- 三、把真相尽快告之公众 ..... (279)
  - 确定媒介
  - 依靠背景材料把握主动权
  - 建立新闻中心

### 第四章 危机管理纲要

- 一、做好危机准备方案 ..... (282)
- 二、做好危机传播方案 ..... (282)
- 三、做好危机的处理工作 ..... (283)
- 四、做好危机中的传播工作 ..... (283)

## 第五章 成功企业危机处理典范

- 一、美国强生公司:妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件…………… (285)
- 二、美国联合碳化物公司:面对“博帕尔惨案”…………… (286)
- 三、“宝莹”牌洗衣粉:危机的妥善处理…………… (287)
- 四、雀巢公司:婴儿奶粉危机的经验与教训…………… (288)

## 第五篇 运筹帷幄,决胜千里 ——制定计划

### 第一章 计划工作的性质和种类

- 一、计划工作的概念…………… (293)
  - 广义的和狭义的计划工作
  - 计划工作的任务
  - 计划工作的性质
  - 计划工作的重要性
- 二、计划的种类…………… (296)
  - 按计划的形式分类
  - 按职能分类
  - 按计划的期限分类
  - 按幅度和范围分类

### 第二章 如何制定计划

- 一、计划工作的程序和方法…………… (302)
  - 计划工作的程序
  - 计划工作的方法
- 二、计划工作的原理…………… (305)
  - 限定因素原理
  - 许诺原理
  - 灵活性原理
  - 改变航道原理
- 三、制定计划的障碍及处理措施…………… (307)
  - 制定计划冗长乏味
  - 管理上的自负态度
  - 时间和成本因素
  - 理智的活动
  - 缺乏明确的目标
  - 不适当的信息
  - 管理世界观与外部力量
- 四、计划工作的常见问题…………… (309)
- 五、有效制定计划应遵循的十条戒律…………… (310)
- 六、要制定一个连续性计划…………… (310)

### 第三章 成功企业经营计划典范

- 一、威乐马达厂五年计划范例…………… (312)



- 威乐马达厂情况概述      • 市场供需预测      • 目标设定      • 行销计划
- 部门计划      • 财务计划
- 二、大象水泥厂经营年度计划** ..... (333)
- 大象水泥厂概况      • 年度工作计划形成步骤      • 年度工作计划内容
- 计划的施行与检查      • 激励措施及计划成果奖励
- 三、詹士事业集团经营年度计划** ..... (339)
- 年度计划的制作程序      • 长期计划概况      • 1989 年度计划的编制
- 制鞋事业部的方针与计划      • 运动套装事业部的方针与计划      • 运动
- 伤害防护用品事业部的方针与计划      • 网球拍事业部的方针与计划
- 研究发展部(R&D)的方针与计划      • 财务部的方针与计划

# 第一篇

## 目标管理和绩效考核

《管理技术》

