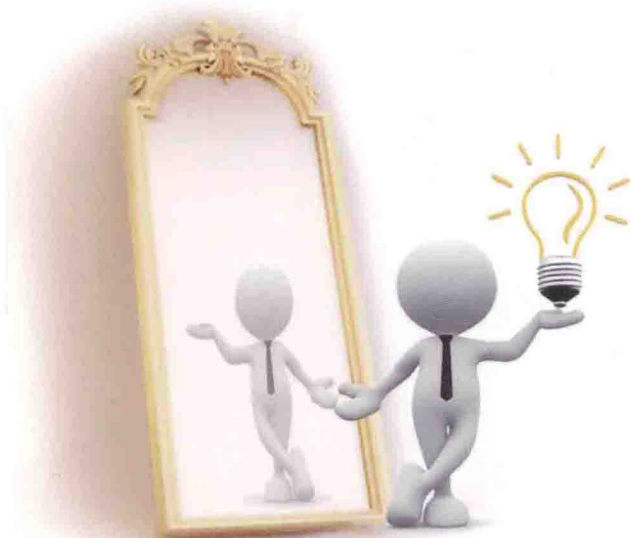
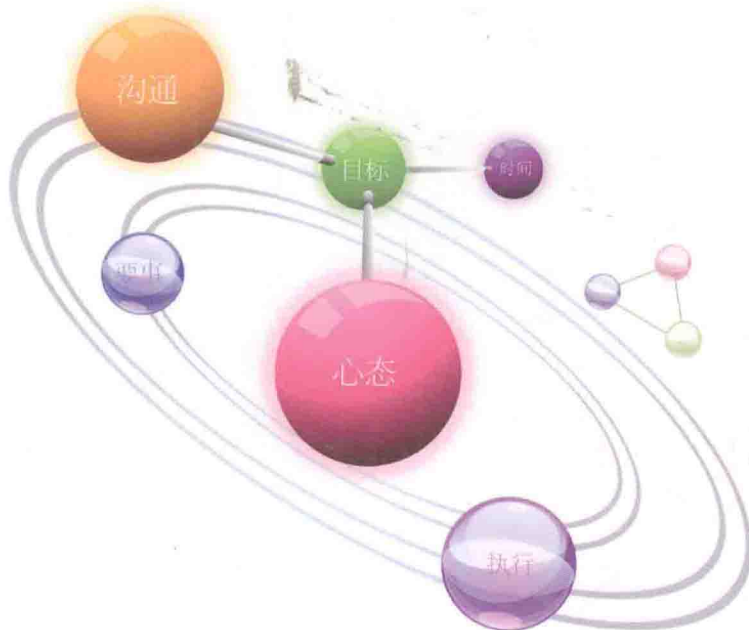


GAOXIAO GUANLI DE
JIUMIAN JINGZI

高效管理的

九面镜子

韩玉芬 著



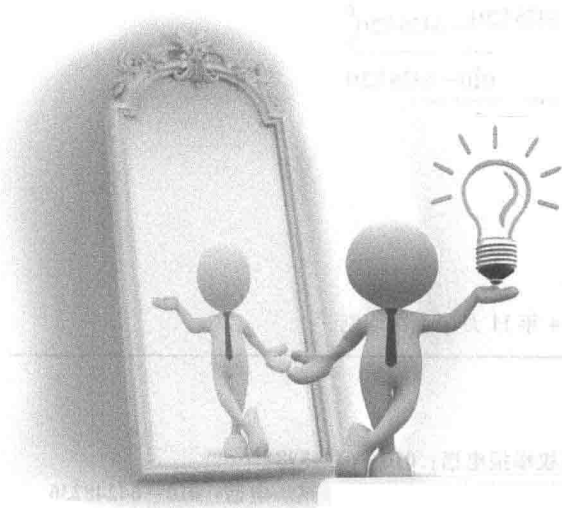
中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

HAOXIAO GUANLI DE
JUMIAN JINGZI

高效管理的

九面镜子

韩玉芬 著



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

高效管理的九面镜子 / 韩玉芬著. —北京: 中国
商务出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-5103-1133-8

I. ①高… II. ①韩… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 246623 号

高效管理的九面镜子

GAOXIAO GUANLI DE JIUMIAN JINGZI

韩玉芬 著

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64245686 (编辑二室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: wangqin_wangqin@163.com

网 店: <http://cctpress.taobao.com>

照 排: 北京开和文化传播中心

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

开 本: 787 毫米×980 毫米 1/16

印 张: 16.25 字 数: 261 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-1133-8

定 价: 39.00 元

版权专有 侵权必究

盗版侵权举报电话: 010—64245984

如所购图书发现有印、装质量问题, 请及时与本社出版部联系。电话: 010—64248236

前言

一位管理达人曾经说过：“天下没有一个企业在开办之初就想着要失败的，它们之所以有不同的命运，是因为有不同的人在管理。好的管理者是企业的救世主，能救企业于水深火热之中，为它带来勃勃生机；差的管理者则是企业的杀手，能使企业于兴旺发展之际，把它带向破产边缘、毁于旦夕。”

鉴于此，若问 21 世纪企业最为短缺的是什么，很多人的回答是人才。这种回答只对了一半，实际上，21 世纪最为短缺的是高效的管理人才。高效管理者、职业经理人、技术创新者是 21 世纪市场竞争的主体和企业发展的主导。现代管理学之父彼得·德鲁克认为，管理者的效率往往是决定组织工作效率的最关键因素。因此，在管理别人之前，管理者必须学会管理自己，必须掌握高效管理技巧。

本书力图通过高效管理的九面镜子——目标镜子、要事镜子、思维镜子、心态镜子、沟通镜子、激励镜子、授权镜子、时间镜子、执行镜子，来揭示镜鉴之利，镜鉴之用，为高效管理者举一反三，举三反九，举九归一，以得镜鉴之助。

唐太宗曾说过：“以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以明得失；以史为镜，可以知兴替。”镜子效应来源于现实的生活，当你照镜子时，镜子里的你会随着你的喜怒哀乐而变化。同样，在企业管理中，你对下属好，下属也会对你好；你对同事不好，同事也会对你不好。通过自身的做法和他人的镜子反观，来唤醒你该怎么做，这就是亚当·斯密著名的镜子效应的真谛。斯密说，内心的公正旁观者，必须要有现实的公正旁观者，即他者来唤醒，才能化为道德秩序的真实的力量。

镜子可以内化于心，能够陶冶心性，并通过反射，形成感悟心得。管理者应善于通过镜子学习反思优点，通过镜子透视反观缺点，通过镜子反照特点，只有经过无数面镜子产生的反射效应，一传十，十传百，优秀的管理之

道才能被传播到企业的每一个角落，进而形成一种良好的管理氛围。因此，面对镜子，不仅需要勇气，更需要智慧。

具体来说，本书分别从目标、要事、思维、心态、沟通、激励、授权、时间、执行等九个方面，遵循镜中焦点、揽镜自检、镜鉴感悟的思路，依据理论、案例、技法的呈现，充分向读者展示高效管理者如何在微观上管好日常事务，忙到点子上；在宏观上树立良好形象的思路和策略技巧，真正发挥镜鉴于心、镜鉴于行的作用。

在借鉴这九面镜子提升管理效率的过程中，高效管理者必须注重三项修炼，即心性修炼、能力修炼和方法修炼。

第一项修炼：心性修炼，管理概念的学习。

思维决定心态，心态决定行为，行为决定习惯，习惯决定未来。高效管理者的心性修炼主要从思维和心态两个方面进行。通过镜子反映管理概念的本质、管理知识的内涵和外延，进行概念修炼、增进管理知识学习的同时，反思内省，明确高效管理的本质在于心性的积极向上、正能量激励；通过进行观念修炼，掌握观念心术，明确高效管理的实质在于创造效益；通过管理信念的反照，进行信念修炼，掌握信念心术，追求更高管理境界的同时，明确高效管理的品质在于追求卓越。

通过心性的修炼和反思培养管理者科学的思维方式；通过将发散性思维、迂回思维、逆向思维、换位思维等思维相结合，培养高效管理者掌握思维技术，善于发现问题、分析问题、解决问题，使管理的“问题思维”和“对策方案”建立在科学的基础之上。

第二项修炼：能力修炼，管理艺术的领悟。

高效的管理者在管理方式上表现出的管理艺术通常表现为创造性和高效性。创造性就是管理者把握规律，在规律中创造升华，提升到艺术境界，使被管理者心情愉悦舒畅。另一方面是高效性，检验管理艺术的唯一标准就是管理实践。主要包括：创新的艺术、授权的艺术、用人的艺术、沟通的艺术和激励的艺术等。

心性修炼的反射，又为高效管理者塑造合理的行为方式提供了坚实的基础。通过心性的拓展，管理者将管理理论和管理经验相结合，将管理行为与管理艺术相融合，善于将“把所有问题都自己扛”的“劳模”方式转化为充分调动下属积极性的“人人肩上有指标”的开放方式，善于突破陈规、超越

局限，通过授权、沟通、激励等艺术，将管理的“日常事务”和“精华事务”建立在合理的范式之上，使管理的“技术突破”与“人文关怀”建立在理想的境界之上。

第三项修炼：方法修炼，管理技术和方法的掌握。

“忙要忙到点子上”，这是高效管理者的口号之一，繁忙是日常事务管理的基本特征。如何忙到点子上，日常事务的条理管理是不可或缺的。而如何应对日常事务的条理管理，使工作秩序井然有序？本书教你不可多得的方法修炼，即时间管理、要事第一、目标管理等技术和方法，让你忙而有序、忙而规范、忙而有成效。这些技术和方法的修炼，是高效管理的底线基础，修炼成功，将使管理进入很高的境界。

可见，三项修炼成功与否，还在于管理者是否能够高效地执行。于是，本书在最后一个章节，提醒管理者放弃任何借口，高效执行，这是高效管理者修炼的保障。在一个企业或团队中，管理者的执行力是否到位、是否合格，直接影响到整个团队的执行力。如果管理者的执行力强，则团队中的每个人甚至整个企业的执行力就会增强；相反，如果管理者的执行力弱，整个团队执行力就不强。因此，提升团队的高效管理，管理者和员工必须树立正确的执行力态度。

高效管理的九面镜子，围绕心术、艺术和技术的镜鉴，以范例、技法、感悟三位一体的方式，立足于管理者在高效管理上的适应、提高和升华，将高效管理全面的观点、重点的环节和优秀的事例以全新的视角——照镜子的方式——呈现，让管理者从镜子里既看到了自身的不足，还可以看到别人的长处，进而学到改变自身不足的技术、艺术和方法，做到思路、行为、方法的相得益彰，揭示出高效管理的魅力所在，让读者耳目一新。

风物长宜放眼量，将优秀事例作为一面镜子，时时揽镜自照、反躬自省，这是多少年以前就建立起的一种有益的传统，这种“镜子效应”可以促使企业管理不断提升，促进社会不断进步。当然要想真正发挥“镜子效应”的正面作用，管理者在面对镜子时，也要保持平和的心态，对待别人的长处要虚心学习，细细品味，不能视而不见，品头论足，否则就失去了镜子的真正效用。

本书与市场上众多管理类图书不同，其行文风格避免传统的理论赘述，较多地注重读者题材的趣味性和内容的可读性。通过阅读书中的趣味实例和

经天纬地创伟业，誓愿金针度与人。希望这本关于高效管理的小书，构建出理事圆融的“管理镜像”，陪伴各位管理者创造出宏伟业绩。

韩玉芬
2014年9月

目录 Contents

第一面 目标镜子

——既要埋头拉车，更要抬头看路

内涵解析 / 3

一、目标对人生的重要性 / 3

二、目标管理 / 5

镜中焦点 / 7

一、目标管理步骤 / 7

二、目标牵引成长 / 12

三、处理好四层关系 / 14

四、方向比速度更重要 / 15

五、排除干扰，锁定目标，坚持不懈 / 17

六、把握节奏，步步为营 / 19

七、酒香也怕巷子深 / 21

八、合作更助目标实现 / 22

镜鉴感悟 / 26

第二面 要事镜子

——要事第一，忙要忙得有成效

内涵解析 / 29

镜中焦点 / 31

一、集中精力做好一件事 / 31

二、分清轻重缓急 / 32

三、把复杂的问题简单化 / 35

四、发现问题就等于解决了问题的一半 / 39

五、重视细节，小事也要做到位 / 44

47 / 镜鉴感悟

第三面 思维镜子

——多用“脑”，就可以少用“脚”

- 51 / 内涵解析
- 51 / 一、创新的概念
- 52 / 二、创新思维
- 52 / 三、创新思维的作用
- 55 / 四、创新思维的影响因素
- 57 / 镜中焦点
- 57 / 一、打破惯性思维
- 59 / 二、逆向思维有奇效
- 60 / 三、发散思维办法多
- 62 / 四、组合思维多样化
- 63 / 五、间接思维解难题
- 65 / 六、迂回思维，变被动为主动
- 68 / 七、换位思考，理解他人
- 71 / 八、双赢思维，团结就是力量
- 73 / 九、避免忙而不思
- 74 / 十、创新思维七个技巧
- 79 / 十一、营造创新的环境
- 80 / 镜鉴感悟

第四面 心态镜子

——缔造阳光心态，快乐工作

- 84 / 内涵解析
- 84 / 一、什么是心态？
- 86 / 二、心态对高效管理的重要作用
- 89 / 三、阳光心态的五大要素
- 92 / 镜中焦点

一、缩小烦恼，放大快乐	/ 92
二、学会调整不良心态	/ 94
三、缔造阳光心态，快乐工作	/ 97
四、创造良好心态的八大法则	/ 101
五、改变态度	/ 103
六、高效管理者必备的积极心态	/ 105
镜鉴感悟	/ 108

第五面 沟通镜子

——主动沟通，缓解压力和冲突

内涵解析	/ 111
一、沟通的种类	/ 111
二、影响高效沟通的因素	/ 112
镜中焦点	/ 115
一、沟通要主动	/ 115
二、学会倾听	/ 118
三、注重沟通的细节	/ 120
四、让员工说出不满	/ 122
五、让高效的会议成为真正的沟通	/ 123
六、有效沟通，减缓压力	/ 124
七、化解冲突的润滑剂	/ 128
八、采用适当的沟通方法	/ 131
镜鉴感悟	/ 136

第六面 激励镜子

——有效激励，让下属跑起来

内涵解析	/ 139
一、激励的作用	/ 139
二、激励的原则	/ 140
镜中焦点	/ 142

- 142 / 一、金钱激励不是万能的
- 144 / 二、激励要以攻心为上
- 147 / 三、尊重员工的自尊
- 149 / 四、时刻记得给下属戴高帽
- 155 / 五、有效激励员工的几种方法
- 160 / 镜鉴感悟

第七面 授权镜子

——恰当授权与控权，事半功倍

- 163 / 内涵解析
- 163 / 一、授权的概念
- 164 / 二、授权的重要性
- 165 / 三、管理者不能有效授权的原因分析
- 168 / 四、授权的原则
- 169 / 镜中焦点
- 169 / 一、授权要找对人
- 171 / 二、授权要用人所长
- 172 / 三、让合适的人站在合适的位置上
- 173 / 四、信任是前提
- 175 / 五、不要把所有问题都自己扛
- 178 / 六、控权的艺术
- 179 / 七、明确授权程序
- 188 / 镜鉴感悟

第八面 时间镜子

——优化时间，向时间要效率

- 191 / 内涵解析
- 192 / 一、时间管理的重要性
- 194 / 二、时间管理不善的原因分析
- 196 / 镜中焦点

一、从现在开始，确立目标，制定计划	/ 196
二、减少干扰，学会说“不”	/ 201
三、集中精力做好一件事	/ 204
四、时间管理就是行动管理	/ 205
五、高效管理时间的技巧	/ 207
六、实用的时间管理方法	/ 208
镜鉴感悟	/ 211

第九面 执行镜子

——放弃任何借口，高效执行

内涵解析	/ 215
一、企业执行力不强的原因分析	/ 215
二、提升管理者执行力的意义	/ 219
镜中焦点	/ 220
一、建立严格的制度	/ 220
二、打造合理的业务流程	/ 224
三、管理者角色定位准确	/ 226
四、提升管理能力	/ 229
五、培养员工综合素质	/ 238
六、建立健全各项机制	/ 240
七、营造执行力文化	/ 241
八、提高执行力需注意的问题	/ 243
镜鉴感悟	/ 244

后 记	/ 245
-----	-------

第一面 目标镜子

既要埋头拉车，更要抬头看路



镜中焦点：

- 一、目标管理步骤
- 二、目标牵引成长
- 三、处理好四层关系
- 四、方向比速度更重要
- 五、排除干扰，锁定目标，
坚持不懈
- 六、把握节奏，步步为营
- 七、酒香也怕巷子深
- 八、合作更助目标实现

没有目标而生活，恰如没有罗盘而航行。

——德国哲学家 康德

内涵解析

一、目标对人生的重要性

案例

哈佛大学关于人生目标的调查研究

哈佛大学曾经做过一项著名的“关于人生目标的跟踪调查”，调查的对象是一群生活环境、学习条件、智力水平、学历等都大致相同的大学毕业生，调查的结果分为 A、B、C、D 四类人：

A 类人：有清晰且长远的目标，约占总人数的 3%；

B 类人：有清晰但比较短期的目标，约占总人数的 10%；

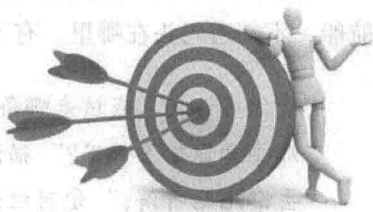
C 类人：目标比较模糊，约占总人数的 60%；

D 类人：没有目标，约占总人数的 27%。

25 年以后，哈佛大学再次对这群学生进行了跟踪调查，结果发现：

A 类：有清晰且长远目标的人，25 年来，他们几乎都不曾更改过自己的人生目标，不断地用目标鞭策自己，始终朝着同一个方向不懈努力，之前提出的目标都不同程度地实现了，并还在按原定的人生目标走下去。25 年后，他们都在各自的领域里取得了成功，都成为社会各界的成功人士，其中不乏行业领袖、政界名流和社会精英，生活在上层社会。

B 类：有清晰但比较短期目标的人，他们大都急功近利，由于短期目标不断实现，生活还算富裕，大多生活在社会的中上层，有些成为各个领域中的不可或缺的专业人士。如律师、医生、工程师等。



C类：目标模糊的人，占了60%的比例，他们大都生活在社会的中下层，虽衣食无忧，但工作、事业几乎没有特别的成绩，都比较平淡。

D类：没有目标的人，因为没有人生目标，整天无所事事，大多生活在社会的最底层，过得很不如意，常常失业，靠生活救济，还常常抱怨他人，抱怨社会。

由此可见，目标对人生有着巨大的指导作用。造成人与人之间命运差异的原因，不在于谁比谁更聪明，谁比谁更有机遇，虽然这一点也很重要，但更重要的是在于有没有一个清晰的目标，并围绕目标做出矢志不渝的努力。成功就是一种选择，你选择什么样的目标，就会有怎样的成就，就会有怎样的人生。



【揽镜自检】

作为一名管理者，你不妨在忙碌之余，经常花上几分钟时间好好思考一下：

1. 你有目标吗？
2. 你的目标是清晰的，还是模糊的？是长期的，还是短期的？
3. 你过去属于A、B、C、D中的哪一类人？我想要有所改变吗？
4. 你整天都在忙些什么？
5. 你忙得有价值吗？
6. 你是为了实现自己的目标在忙吗？
7. 你是否为了实现目标而列出进度表、做出计划？

显然，目标对人生有着重要的作用，具体表现在：

(1) 目标是行动的航标灯。没有目标，我们就没有方向，就像大海中的航船，不知道码头在哪里。有了目标，就有了行为的目的。

“请你告诉我，我该走哪条路？”

“那要看你想去哪里？”猫说。

“去哪儿无所谓，”爱丽丝说。

“那么走哪条路也就无所谓了，”猫说。

——摘自刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游奇境记》

这个故事讲的是人要有明确的目标，当一个人没有清晰、明确的目标的时候，自己不知道该怎么做，别人也无法帮到你！别人说得再好也是别人的观点，不能转化为自己的有效行动。

(2) 目标能使人看清使命，提高激情，产生动力，没有目标，人就不会努力。

(3) 目标有助我们集中精力，分清轻重缓急，合理安排时间，把握现在，未雨绸缪。

(4) 目标能使人产生积极的心态、信心、勇气和胆量，使我们有生存的意义和价值，没有目标，我们会失去机遇、运气。

(5) 目标使我们以结果为导向，清晰地评估每一项活动的进展，检查每一个行为的效率，从而产生必胜的信心，不断自我完善，永不停步，最终成为一个成功的人。

彼得·圣吉所著《第五项修炼》之所以将“自我超越”列为“第一项修炼”，其实质就是目标牵引成长，信念产生动力，目标催人奋进。

二、目标管理

目标有如此重要的作用，高效管理者就要做好目标管理。

目标管理的概念是美国管理大师彼得·德鲁克在其论著《管理实践》中最先提出来的。它是以目标为导向，企业员工积极参与，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，以保证企业和个人目标实现的现代管理方法。目标管理是现代企业管理中比较流行、比较实用的管理方式之一，但在运用中也有许多问题。因此必须客观分析其优缺点，扬长避短，收到实效。

1. 目标管理的优点

(1) 目标管理方向明确，可给企业和管理者带来良好的绩效，尤其是对于那些目标明确的任务可以起到立竿见影的效果。

(2) 目标管理克服了传统管理的弊端，如传统管理中，工作缺乏预见和计划，没事的时候特闲，有事的时候忙成一团。