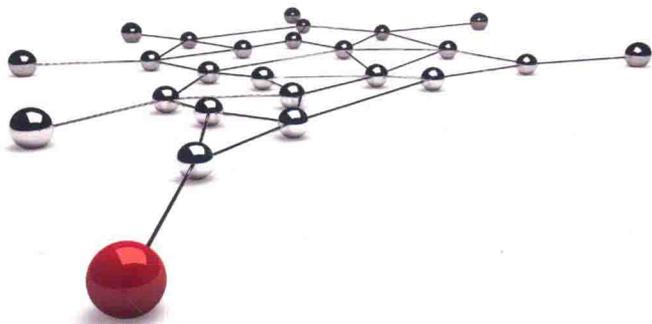


关于管理，你知道的不能太多，也不能太少，有常识才是关键！

鲁克德◎著



管理的常识

事情一来，就让你知道怎么管

沟通、激励、领导、决策、计划、执行……

让你成为优秀管理者的十堂课

管理是通过别人或者和别人一起使活动完成得更有效的过程。

——斯蒂芬·P. 罗宾斯

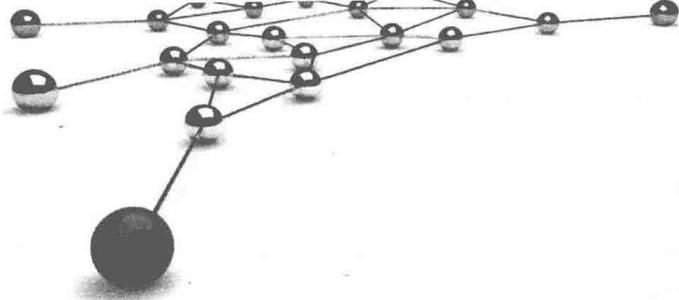
简
易
懂

直
接
高
效

上
手
可
用

基
业
常
青

江苏教育出版社



管理的常识

事情一来，就让你知道怎么管

鲁克德◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的常识/鲁克德著.—哈尔滨:黑龙江教育出版社; 2017.2

(读美文库)

ISBN 978-7-5316-9130-3

I. ①管… II. ①鲁… III. ①管理学—基本知识
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第041211号

管理的常识

Guanli De Changshi

鲁克德 著

责任编辑 高璐
封面设计 久品轩
责任校对 张伟
出版发行 黑龙江教育出版社
(哈尔滨市南岗区花园街158号)
印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本 880毫米×1230毫米 1/32
印 张 7
字 数 140千
版 次 2017年7月第1版
印 次 2017年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-9130-3 定 价 26.80元

黑龙江教育出版社网址: www.hljep.com.cn

如需订购图书, 请与我社发行中心联系。联系电话: 0451-82533097 82534665

如有印装质量问题, 影响阅读, 请与我社联系调换。联系电话: 0312-7182726

如发现盗版图书, 请向我社举报。举报电话: 0451-82533087

前 言

P r e f a c e

你刚刚晋升为一名主管，或者你在管理时遇到了很大的挫折，你都禁不住会问：怎样才能做一名优秀的主管？

托尔斯泰曾说：“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”同样的道理，业绩优秀的主管是相似的，业绩平庸的主管原因各不相同。

我们常常把成功想象得太复杂了，其实真理就那么几条，关键是你有没有真正理解它，并且持之以恒地做下去。

弗雷德·卢森斯（Fred Luthans）和他的副手研究了业绩优秀的主管们每种活动的时间分布。研究表明，业绩优秀的主管们把70%的时间花在沟通、激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训上，把19%的时间用在决策、计划和控制上，把11%的时间用在社交和施展政治技巧上。

美国的盖洛普公司采访了八万名经理，寻找优秀经理的共同之处，最后得出结论，优秀经理们普遍做好了四件事：选拔人、提出要求、激励他、培养他。“这四件事是经理的首要职责，即使你有空前绝后的远见、魅力和智慧，如果做不好这四件事，那你绝不会成为一名优秀经理。”

绩效管理是1980年代之后逐渐流行起来的一种管理观念。按照绩效管理的观点，经理们可以通过制订关键绩效指标、进行绩效沟通、实施绩效评价、加强绩效反馈以及在绩效评价的基础上进行奖惩的一整套方法获得高绩效。这套方法在摩托罗拉等公司推行后，效果很好，甚至在摩托罗拉公司有一个观点，就是：企业=产品+服务，企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理。

综上所述，优秀的主管们的确掌握了“成为优秀”的秘诀，他们在以下十个方面表现出了不一般的才能：

善于发现下属的才干，能够做到因材施教。

善于树立目标，然后让员工自己奔跑。

对沟通有持续的偏好。

不仅是下属的上级，更是教练。

掌握正确的激励方法。

有解决冲突和危机的能力。

能够为不同的情景选择理想的领导风格。

关注结果，定期对结果进行评估。

评估是手段，改进是目的。

积极培养下属。

本书从管理的常识出发，从以上十个方面，讲述了“成为优秀”的秘诀。书中既有丰富生动的案例，也有一看就懂的方法技巧。管理者的工作必须要卓有成效，本书会让你相信：卓有成效是学得会的。

第 1 章 管理的常识 / 001

- 管理的概念 / 002
- 有效管理者 / 003
- 策略型管理者 / 006
- 管理者的“运气” / 008
- 为绩效承担责任 / 009

第 2 章 首先发现才干，然后因材施教 / 011

- 不要把注意力集中在改变人的弱点上 / 012
- “才干”让人的表现如此不同 / 014
- 构成绩效的三个因素：技能、知识和才干 / 016
- 如何寻找和选拔才干 / 017
- 因材施教的三个法则 / 020

第 3 章 制订合理目标，让员工自己奔跑 / 023

- 目标管理和自我控制 / 024
- 设置目标的 SMART 原则 / 025
- 把团队目标与个人目标联系起来，员工容易接受 / 029
- 把大目标分解成小目标，可以激发员工兴趣 / 031
- 设定有挑战性的目标，能创造了不起的成就 / 032
- 设定目标后，制订以结果为导向的计划 / 034
- 用“手段－目的链”锁定上下级目标的联系 / 038

第4章 沟通到位了，员工才肯听 / 041

- 团队沟通的力量，连上帝都害怕 / 042
- 如何有效地与员工分享信息 / 045
- 沟通时，要分清事实和推论 / 047
- 积极的沟通者，总是善于发现共识 / 048
- 与员工沟通时，可以用聊天的方式 / 050
- 日常沟通，会有意想不到的效果 / 051
- 下属不愿意讲真话，往往是担心后果 / 052
- 别怕下属发牢骚，倾听牢骚能提高效率 / 054
- 认同和赞赏，是员工在金钱之外最想得到的 / 056
- 批评之道：很严厉但又不让下属反感的方法 / 060

第5章 不仅是员工的上级，更是教练 / 067

- 教练技术：成就明星团队的领导艺术 / 068
- 成为员工好教练的技术要点 / 071
- 教练型领导如何指导员工 / 073
- 及时给予正面表扬和评价 / 076
- 成功“教练”的五个秘诀 / 080
- 放下管理者的架子 / 083

第6章 掌握正确的激励方法 / 087

- 激励员工的八种方式 / 088
- 涨工资不如发奖金：奖励的八条原则 / 090
- 金钱之外的激励手段 / 093
- 激励员工应避免的观念误区 / 095
- 激励员工应避免的人才误区 / 096
- 激励员工应注意避免的陷阱 / 099
- 激发下属潜能的五种方法 / 100
- 激励下属士气的七种方法 / 103
- 医治人心涣散的六种方法 / 106

第7章 巧妙地化解冲突和危机 / 109

- 善于把非消极冲突转化为积极因素 / 110
- 没有冲突的群体，很可能死水一潭 / 111
- 处理管理中的冲突，要把握两点原则 / 113
- 对待“刺头”人物，要有分别地处置 / 114
- 有敢于顶撞的下属，不一定是坏事 / 122
- 化解冲突和矛盾的五种技巧 / 123
- 双向沟通，协调好各部门的工作 / 124

第8章 让领导风格适应变化的情景 / 127

- 政治和诚实，是基本的领导修养 / 128
- 得体的语言，让你展现领导的形象 / 129
- 树立威信，赢得下属的尊敬和服从 / 133
- 态度明确，确保指令被执行到位 / 135
- 区别对待，恰当消除员工的怨气 / 137
- 主动出击，让流言蜚语消灭于无形 / 140
- 承认错误，比为自己争辩还有用 / 143
- 讲究策略，巧妙应对员工加薪的要求 / 145
- 循循诱导，让下属轻松地说出心里话 / 147

第9章 关注结果，定期对结果进行评估 / 151

- 绩效管理是一种提前投资 / 152
- 绩效管理是一种管理手段 / 156
- 业绩辅导是提高执行力的关键 / 158
- 培养员工的绩效精神 / 162
- 业绩评估应准确而具体 / 163
- 让考核产生绩效的三部曲 / 165
- 克服个人的主观偏见，让考核更准确 / 168
- 考核之前，要让员工知晓绩效目标 / 171
- “完成任务”的目标，小心被置换 / 173

360 度绩效评估，有助于员工矫正行为 / 175

年终奖，不利于改善员工行为 / 176

第 10 章 绩效评估是手段，改进是目的 / 179

绩效沟通的六大内容 / 180

绩效沟通时，如何创造出和谐氛围 / 181

表面信息，无法让人明白管理的真实用意 / 183

沟通是绩效评估的核心 / 185

反馈工作结果，会让员工更关注结果 / 188

如何避免绩效面谈对员工的负面心理影响 / 190

向员工反馈绩效结果的方法 / 191

与员工面对面地进行绩效评估的方法 / 192

对低绩效员工，不宜心慈手软 / 197

当员工要求加薪时，要和他谈绩效 / 199

违纪行为若得不到及时惩处，就会蔓延 / 200

第 11 章 培养你的下属，把庸才变成干将 / 203

培训给企业永远的生命 / 204

注重培养人才，方能有才可用 / 205

培训员工要具有的态度 / 206

有效培训的七条措施 / 207

有效培训的四个阶段 / 209

员工培训十大成功要素 / 210

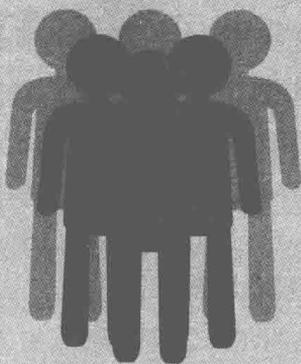
员工培训的六个陷阱 / 211

迪士尼公司的培训之道 / 211

一流的培养造就一流的人才 / 213

IBM 的终身教育 / 214

岗位培养 / 215



第 1 章

管理的常识

管理是通过别人或者和别人一起使活动完成得更有效的过程。

——斯蒂芬·P·罗宾斯

管理的概念

什么是管理？这个概念既复杂又简单。

1916年，亨利·法约尔从管理的过程出发解释了管理的概念，他的著作对后来管理学科的发展影响深远。当今最著名的管理学教材的作者斯蒂芬·P·罗宾斯在法约尔过程理论的基础上，指出：

“管理是通过别人或者和别人一起使活动完成得更有效的过程。”

1970年代初，亨利·明茨伯格将管理者的工作职责简化为十种角色：名义首脑、管理者、联络人、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者。这十种角色可划分为三种类型：人际关系方面的角色、信息处理方面的角色、决策方面的角色。明茨伯格的研究帮助人们从管理者扮演的角色类型方面理解管理，同样令人耳目一新。

除了上述的经典表述之外，最简洁的定义是这样的：管理是通过别人完成任务的艺术。

这些概念理解起来并不困难，但真正在管理实践中付诸应用，却并不容易。

有一种经理被比喻是“枪头经理”，意思是说这种经理好像是战场上的枪头，冲锋陷阵总是冲在队伍的最前面。“枪头经理”精神固然可嘉，但却违背了管理的基本原则。如果一名经理事必躬亲，过于身先士卒，那必会滋生下属的依赖心理，有才能的下属也会因无法发挥才能而产生不满情绪，结果是累到半死还不讨好。

从管理的基本含义出发思考和行动，这既是对常识的尊重，也是在忙乱世界中的当头棒喝，能让管理者瞬间清醒。

笔者1990年代在人民大学求学时，曾经有一首广告歌曲很有名，歌词是这样的：“说到不如做到，要做就做最好。”

课堂上，教我们《现代管理理论》的杨杜教授就这句歌词提问：“请问大家，说到不如做到，做到不如什么？”大家七嘴八舌地为这个简单的问题给出了许多答案，诸如“做到不如想到”“做到不如做好”“做到不如做巧”等。

教授最后给出的答案是：“做到不如让别人做到。”

是的，管理者的重要职责正是如何让别人做到！

感谢杨杜教授，他用特殊的方式让我们牢牢记住了管理工作的基本含义。

有效管理者

1990年，美国50家最大的上市公司总经理的平均现金报酬（工资加每年红利）为248万美元，到2000年，同样的统计数字差不多上升了50%。有效管理者的技能是一种稀缺资源，其报酬体现了市场对有效管理者工作价值的度量。

如何理解“有效”的含义？管理的有效性包含两方面的基本含

义：第一是有效率，效率反映的是投入和产出的关系，例如投入相同的时间和金钱，获得的产出却不同，产出高的即为效率高；第二是有效果，效果与目标的实现相关，例如实现了正确的目标，就是高效果。有效管理是指效率高且效果好的管理。如图1-1所示，A区域的管理状态属于“有效管理”。

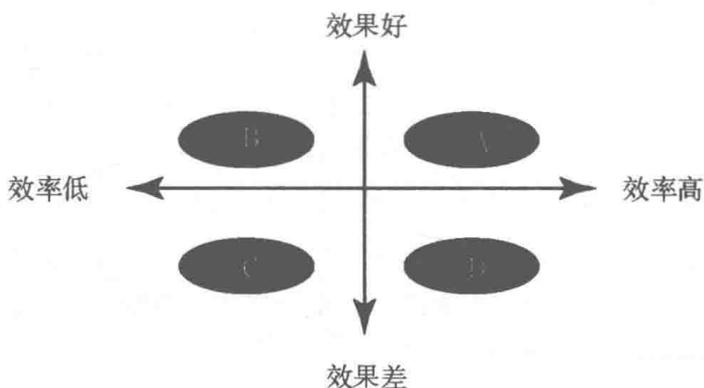


图1-1 你的管理有效性处在那个区域？

管理者工作的有效性是大不相同的，有效管理者是指效率高效果也好的管理者。那些高效率但低效果、低效率但高效果或者低效率低效果的管理者都算不上是有效管理者。

日本精工集团为了满足各种不同类型的细分客户对表的需求，曾开发出了上千种更精确、更吸引人的手表，但很多产品由于需求量小，规模不经济，无法降低成本，最终只能停止生产。这是典型的效果好但效率低的例子。

有一个经理被任命接管一个分公司，该分公司以难管理而闻名。这位经理上任后，进行了细致的调查，在半个月之内，重新规划了公司的管理规章和工作规范，对个别“刺儿头”职员，进行警

告或者开除。这位经理的效率是高的，但不久情况变得更为恶化，由于开除了不应该开除的员工，员工中的不满情绪严重，公司内的小团体开始活动频繁，他们有组织地给新经理制造麻烦。最后，经理要求总部调换自己的岗位，草草收场。该经理的管理是典型的效率高但效果不好的例子。

日本的经营之神松下幸之助在世时，曾讲过他中止松下企业开发大型计算机的事例。1970年代，日本的很多企业都制订了大型计算机开发计划，松下企业也在其列，投入了大量的人力，耗费数亿美元资金，进行了几年以后，开始有了一些成果。但就在此时，松下幸之助要求松下企业退出大型计算机市场的追逐。他的理由是当时IBM的大型计算机在美国市场上独树一帜，在世界市场上也无与比肩，虽然松下也拥有了这方面的技术，但投入的人力、财力、物力比IBM巨大，研发出来的技术却远比IBM的落后，效率低下，效果也不好，参与竞争不是明智之举。

1981年，杰克·韦尔奇担任美国GE公司总裁。上任后他对GE公司进行了大刀阔斧的改革，制订了以三个产业群为核心的“三环战略”，提出了著名的“数一数二”法则去做业务选择，同时对GE公司内部的官僚作风进行了暴风骤雨般的打击。到1990年后，韦尔奇的改革开始产生惊人的效果：1991年，GE公司销售额达602.36亿美元，是1980年的2.4倍；利润为44.35亿美元，是1980年的2.9倍；员工总数为28.4万人，是1980年的70%。韦尔奇的有效管理引起了全世界的惊奇，他被称为是全球第一CEO。2001年他的自传出版后，在中国的销售也创下了管理书中最好的纪录。

不是所有的经理都能有机会当总裁，也不是所有的管理者都是有效管理者。所以，同样是经理，同样是管理者，但他们的报酬——市场的金钱度量——也是不一样的！

策略型管理者

追求良好的业绩是大多数管理者努力工作的内在动力之一，但不同的管理者在追求业绩时的方式是有差异的。我们可以画一个坐标系，横轴表示管理者的管理水平，纵轴表示管理者花在管理活动上的时间。如图1-2所示：

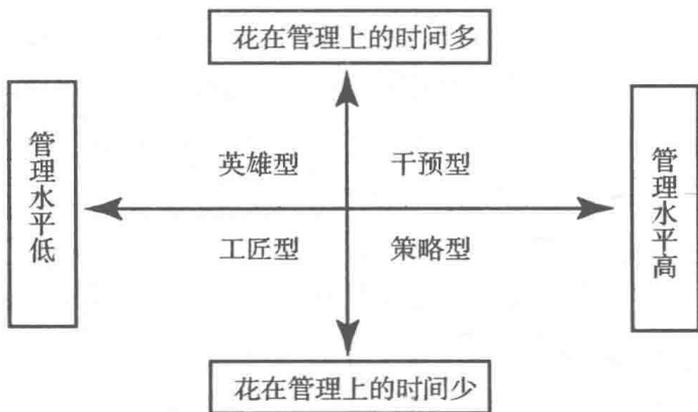


图1-2 四种类型的管理者

我们从第Ⅲ象限开始讨论。

第Ⅲ象限的管理者管理水平还很低下，没有管理的感觉，也没有管理他人的强烈愿望，好像一个修鞋匠，只想把自己手头的工作做得完美，主要是自我管理。这类管理者被称为“工匠型管理者”。

第Ⅱ象限的管理者从自我管理开始尝试管理他人，花在管理上的时间很多，但真正的管理经验和方法还不多，有强烈的管理的愿

望，即使在很多时候管理措施不当，遭受挫折，也不会放弃管理。这类管理者被称为“英雄型管理者”。

第I象限的管理者开始找到管理的感觉，有了丰富的管理经验，形成了自己的管理理念或者方法，在大多数情况下，他的措施和方法都是正确的，要比他的下属高明。这时他在管理上花的时间仍然很多，他常常出现在很多个工作现场，常常一天要出席好几个会议，向他请示问题的人常常需要在他办公室门口排队等候，唯有如此他才能做到对情况的全面了解，以便随时进行指导、纠正和控制，否则，他的责任心会使他寝食难安。在权力方面，他会有一些放权的尝试，但放权往往遭受失败，最终必须收回。这类管理者被称为“干预型管理者。”

第IV象限的管理者被称为“策略型管理者”，他的特点是管理水平很高，业绩卓越，但他在管理活动上花的时间很少。这是为什么呢？因为策略型管理者通常能在纷杂的事务中找到管理的要点，并且能做到向下属充分授权，为了保证授权的质量，他在授权之前注重对下属的教导和培养，在授权之后，能建立有效的控制。在集权和授权方面，完全做到了收放自如。

从工匠型管理者到策略型管理者，要经历多次不平凡的跨越，相信大多数优秀的经理人都经历过类似的历程，因为大多数优秀经理都不是天生的，而是一步一步成长起来的。

策略型管理者同时向我们揭示了优秀经理们的另一真相：他们不一定是废寝忘食的工作狂，相反可能是经常出现在休闲娱乐场所里的逍遥客。

管理者的“运气”

中国人很讲究“运气”，其实其他国家的人也讲究这个，只是大家的称谓不同罢了。

1990年代初，国际收割机公司（International Harvester）的董事会解雇了CEO阿奇·麦卡德尔，因为农场主们苦于萧条导致的农产品价格下跌，无力购买该公司生产的农用机械及重型卡车，导致公司每月亏损上千万美元。显然，农业萧条不是麦卡德尔造成的，解雇他并不能增加对农用机械及重型卡车的需求，他只是在不适当的时候担任了一个不适当的职务，而这正是他被解雇的原因。

用中国人的话说，麦卡德尔的“运气”不好，走了霉运。用国际通用的正式说法解释，麦卡德尔所处的组织环境不好。

管理者的“运气”是什么？就是管理者所处的组织文化和组织环境中的若干因素所形成的对管理者的业绩产生影响作用的力量。

联想集团现任总裁杨元庆是一个1960年代出生的年轻人，他之所以能在很短的时间内做到现在的高位，除了他自身的才干和努力之外，与他的“运气”——联想集团的企业文化有很大的关系。以柳传志为首的联想老一辈创业者任人唯贤，大胆启用年轻人，并甘居幕后，为锻炼年轻人提供舞台，这才有了杨元庆、郭为等少年英才的脱颖而出。

企业文化对管理者的影响是组织内部的约束力量，外部的约束力量来自于企业所处的环境。

有人在读完《杰克·韦尔奇自传》后，提了一个很有趣的问