

管理

实战
操作版

越简单

简单是有方向的高效

简单是有重点的专注

简单是有效的管理真谛

越有效

李楠/著

摒弃高深、玄妙、繁复的管理理论与程序，透过本书
寻找一种最直接、最有效、性价比最高的管理方式。

管理

实战
操作版

李楠/著

越简单

越有效

中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理越简单越有效 / 李楠编著.

—北京: 中国言实出版社, 2010.12

ISBN 978-7-80250-359-9

I. ①管…

II. ①李…

III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 201062 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 64963101 (邮 购)

64924880 (总编室) 64928661 (二编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川南方印务有限公司

版 次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 18.5 印张

字 数 200 千字

定 价 36.00 元 ISBN 978-7-80250-359-5 / F·319

◎ 李楠

随着改革开放的深入和国民经济的迅猛发展，我国各类企业逐步建立了现代企业制度，其内部管理变得日益科学化、程序化。尤其是一大批企业实施了国际标准化认证，设置了科学的组织机构，建立了质量管理体系制度，决策行为逐渐规范化、理性化。许多中小企业管理也从无序走向有序，从粗放转为精细，实现了发达国家历经多年才发生的巨大进步。

但是，目前也有相当一部分企业的管理受到了管理理性主义的影响，走到了另一个极端，组织机构设置过于庞大、复杂；规章制度的制定过于繁细，单纯追求文件化、表面化；过分依赖流行的理论模型，决策、指挥过于追求系统化，等等，反而影响了企业管理的有效性，制约了企业的发展速度。许多企业的管理者已经感觉到这个问题，所以，他们纷纷以不同的方式提出，对企业管理进行简化。发现、选择、培养、造就一批具有高超决策能力与管理艺术的总经理，成为企业实现管理简化的根本所在。

总经理，是企业的高层管理者，是企业建设的顶梁柱，他的存在会对企业产生巨大影响，甚至对企业生存与发展起着决定性作用。作为现代企业的总经理，能否胜任自己的岗位，引领企业走向辉煌，其业务素质与管理能力得至关重要。

本书从总经理的角色定位与必备能力谈起，结合不同企业的实际情况，从找准位置、完善制度、精简机构、选好副手、适度放权、优先原则、强化责任、专注目标、有效沟通与掌控财务等十个方面论述简化企业管理的必要性，以及应采取的应对措施，理论结合实际，具有极强的针对性与可操作性。

目 录

第 1 章 管理之前先找准位置，提高能力	1
总经理要做企业的舵手	3
总经理是企业的裁判员	8
做识别千里马的伯乐	10
总经理要当下属的教练	13
战略决策能力至关重要	16
培养敏锐的决断能力	19
凝聚人心需要组织能力	23
策划力为企业谋求最佳的竞争优势	25
合理有效的沟通能力能促进企业发展	29
提高学习能力维持持久的竞争力	32
五种工具辅助你提高管理效率	35
总经理提高管理效率的 16 个秘诀	40
第 2 章 合理的制度是企业管理的基本保证	45
企业科学发展要完善管理制度	47
这些规章制度公司应必备	50
如何制定一套行之有效的规章制度	52
再好的制度若不执行就等于零	56
树立制度威信总经理要以身作则	58
寻求制度与感情之间的平衡	61



第 3 章 精简组织机构，减少管理环节，提高管理效率	63
公司是怎样膨胀的	65
组织机构设置要避免五大通病	67
打造高效的企业组织	69
人力资源管理变革提高企业竞争力	72
人力精简之前应做好准备	76
人力精简三步走	78
企业要如何确定裁员对象	82
看日本企业如何精简人员	85
第 4 章 识别有才能的员工并委以重任	87
如何构建合理的领导班子	89
做好企业的人才管理	92
总经理，请选好你的副手	95
什么样的人可以做你的副手	98
总经理要明白的管人艺术	100
做好授权监督避免权力架空	104
怎样才能留住人才	106
不拘一格用人才	108
第 5 章 善于授权是成功领导的关键	111
放权得先有放权的文化	113
显性权力 VS 隐性权力	115
事不必躬亲，权不必抱死	118
总经理要学会合理授权	120
做一个洒脱的总经理	123
让下属放手去做	125
授权而非放权，监控而非监督	127



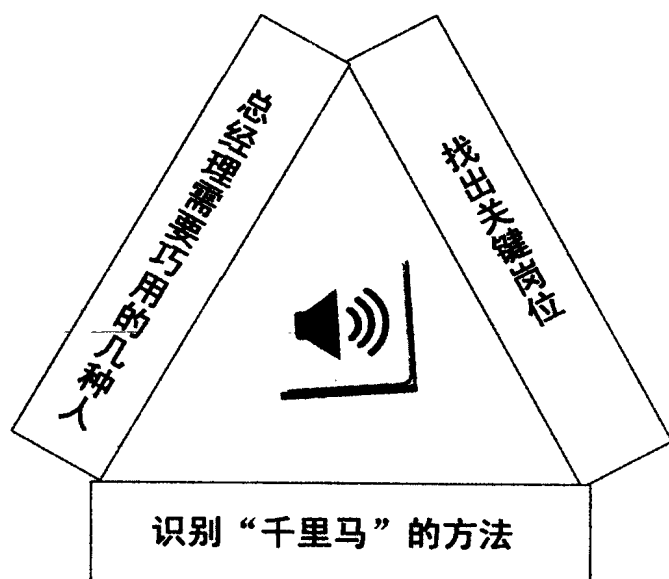
分权，让员工成为自己工作的老板	129
信任是授权的基础	133
把权力分配给有能力的人	137
把握授权的方法，防止责权分离	140
放权不等于放任	144
收放自如地控制权力	147
第 6 章 分清轻重缓急，成就高效管理	149
秩序是总经理的必修课	151
做事讲方法，就能事半功倍	153
事半功倍做事顺序	156
分清事情的轻重缓急	158
先做最重要的事情	161
做正确的事，正确地做事	164
总经理委派工作七步走	166
第 7 章 提高员工的责任感，增强员工的落实力	169
工作就是责任	171
让责任一目了然	173
用工作业绩来说话	176
员工的责任心就是企业的防火墙	179
培养员工责任心的法宝	182
岗位设计的原则与方法	186
没有落实力就没有战斗力	191
分层执行，层层落实	194
形成一股强劲的企业合力	196
第 8 章 为企业制定明确清晰又切实可行的目标	199
描绘企业的宏伟愿景	201



如何制定企业的可行性目标	204
加强目标管理	208
企业战略目标体系的构建	211
如何专注于目标	215
第 9 章 建立高效的沟通机制,形成融洽的沟通氛围	219
沃尔玛的股东大会	221
高效沟通简化企业管理	223
如何建立有效的企业内部沟通机制	225
尊重是沟通的前提	228
有效沟通是衡量总经理综合能力的重要指标	230
总经理与员工进行有效沟通的七种方法	235
把握沟通的脉搏	239
自下而上的沟通有利于工作的落实	242
企业内部沟通方式面面观	244
第 10 章 合理有效地利用财务杠杆,为公司发展奠定坚实基础...	241
总经理要能听懂会计“语言”	243
财务报表是公司的“体检表”	251
员工工资的制定标准	254
奖金虽好,不可乱发	258
物质奖励是员工的“兴奋剂”	261
现金流比利润更重要	264
会赚钱更要会收账	267
财务风险的识别与防范	270
设置财务岗位要合理	275
财务制度要健全	277
把成本纳入企业文化	279



第 1 章 管理之前先找准位置， 提高能力





总经理要做企业的舵手

如果把企业比作一条船，那么总经理就是这条船上唯一的舵手。如果没有一名高瞻远瞩的舵手把握好航行的方向，企业就会在市场的海洋中漫无目标地漂荡，最后必然会被大海无情地吞噬。所以，总经理要做一名有远见卓识的舵手。

合格的舵手要有高度的战略思维，能总揽全局，并根据外部环境和内部环境恰当地预见未来的发展趋势，规划企业的发展方向，与相关人员确定各个部门的工作标准，根据实际情况确定或调整各个部门的职能。因此，优秀的总经理必须要有规划企业发展目标和方向的能力。

1. 总经理要把握企业的发展方向

在进行企业规划时，总经理要善于运用现代化的规划工具，以便能更准确、更快捷地分析市场形势，并做出正确的企业规划，制定战略目标。

总经理要时刻把握政府的现行政策、经济气候、新经济增长点、技术突破、现有客户的需要、潜在客户的需要以及其他一些不确定因素，还要随时分析现有竞争对手、退出者、进入者、产品或渠道、服务手段、供应商、市场趋势、挑战及机会等。总经理应运用科学的方法，制定企业的发展蓝图，让企业在发展过程中始终沿着既定的、正确的方向发展。

在进行战略决策时，总经理要考虑决策是否符合企业的长远战略目标，是否有其独特的资源优势，能否建立长久的竞争优势，机会成本如何等问题。总经理的时间和精力都非常有限、宝贵，绝不能捡了“芝麻”，却丢了“西瓜”。

2. 总经理制定企业战略的准则

总经理作为企业这条大船的舵手，要把握前进的方向，进而制定战略目标。总经理在制定战略目标时必须遵守一定的准则：

(1) 兼顾短期利益和长期利益。没有短期利益，企业的财务状况就会出现赤字；没有长期利益，企业的竞争优势就会日渐丧失。

(2) 具有持续性的发展前景。企业要保持可持续发展，就要避免在一些关键因素上墨守成规，以免走入死胡同。

(3) 风险管理。战略路线的风险性选择和企业承担与管理风险的能力密切相关。

(4) 策略灵活性。当外部环境发生变化，企业需要改变战略路线时，要具备再选择的可能性。

3. 企业战略路线的选择

对很多企业的总经理来说，企业战略路线的选择是最困难的一步，也是最容易导致失败的一步。这是因为：一方面，战略目标的制定会受到客观条件的制约，这为战略路线的选择增加了难度；另一方面，由于对未来局势的发展缺乏强有力的洞察力和敏锐的预见力，因此，在战略路线执行时出现的困难和遇到的障碍，也容易导致选择路线不当。

总经理进行战略路线选择时应考虑以下几个方面的问题：

(1) 做势还是做实。一般来说，企业经营有做势和做实两种风格。做势主要是为了迅速在未来市场形成竞争上的优势，但在这种优



势形成之前，企业的投入一般是大于收益的。有的企业喜欢“大格局”的做势风格，且容易在做势过程中过分关注“大模样”，而忽略了在细节上下工夫。这种做势的结局往往是事与愿违，“势”不能转化为实际的收益，一遇到竞争就会土崩瓦解。而做实则是脚踏实地，从细节入手，一步一个脚印，稳健经营。所以，总经理要根据自己的企业的实际情况进行正确的选择。

(2) 做大还是做强。这是从企业自身建设来选择企业的战略路线。做大的企业本身应有一定的市场影响力和相对应的资源支配能力，还有一种政治上的影响力，即可能获得更多的国家和政府的支持。需要注意的是，走先做大再做强路线的企业，在做强之前，其内部管理费用会相当高。

(3) 进攻还是防守。这与企业的竞争态势有关。强化企业竞争优势的角度不同必然会带来完全不同的发展路线，因此，为了企业的发展，总经理必须根据企业自身具体的发展现状和要求来选择。

(4) 内线还是外线。走内线作战路线的企业较之竞争对手注注具有其独特的环境资源优势，这种资源上的优势足以弥补企业其他竞争能力上的差距。如果内线足够强大，还可以通过内线作战来壮大自身实力，最终和竞争对手抗衡。外线则是除环境资源外的其他方面相比竞争对手具有的优势。因此，总经理在选择时也应考虑企业的实际情况。

(5) 城市还是农村。一般来说农村有这样的特点：市场开发不充分，竞争对手的力量比较薄弱，且大多数竞争对手不屑于光顾农村，因此，竞争对手不具备竞争优势。实行“农村包围城市”需要注意的是：假如这个市场被竞争对手忽视，一种可能是该市场特点和竞争对手的竞争模式不一致；另一种可能是这个市场确实不太丰厚，开发的潜力不大。所以企业在开拓这个市场前，要认真分析在这个市场上是否确实具有竞争对手不具备的竞争优势，否则就可能会费力不讨好，



空耗自身本不富裕的资源。

4. 总经理企业规划能力的培养

总经理怎样才能成为一名能把握企业发展之路的优秀舵手呢？在日常工作中总经理应该重点培养以下几种能力：

（1）创意能力。创意能力首先要求总经理能运用形象思维描绘出企业规划全局的框架，然后要能用简洁的语言描绘企业规划的概要，并充分把握人力、物力、财力、社会资源以及各种可动用资源的变动情况和发展趋势。

（2）创新能力。总经理要凭借个人非凡的胆识和对问题的敏感，通过深入、细致的观察和综合分析，独立地发挥创造性思维，开发适销对路的新产品、新服务，争取实现企业生产、经营活动的预定目标。

（3）市场调研能力。总经理要有深谋远虑、未雨绸缪的战略眼光。市场调研能力直接影响企业规划的结果。

（4）组织能力。组织能力是指总经理要有根据企业规划本身的要求将企业规划资源进行有机结合的能力。

（5）洞察能力。洞察能力是指总经理要有能够全面、正确、深入地分析客观现象的能力。

（6）整合能力。总经理必须把各种资源整合在一起，协调各方面的力量形成合力，以达到经营管理的目的。

（7）执行能力。总经理不仅要勤于思考，更要敏于行动。有时，实际操作能力甚至会成为企业规划蓝图能否成功的关键。

5. 企业战略规划的要害

总经理在进行战略规划设计时要考虑以下几个要素：

（1）进行企业战略决策。企业由兴盛到衰败，由强大走向破产，



大多源于企业战略决策的失误。

(2) 打造核心竞争力。企业核心竞争力的特征首先是为客户的核心利益做出关键性的贡献；其次是使竞争表现出自己的独特优势，而这个独特优势不能轻易地被竞争对手所模仿；最后是能够不断地开拓出新产品，并且具有旺盛、不衰竭、持久发展的生命力。

(3) 确立双赢观念。双赢模式的具体内容和表现形式是多样的，既可以运用在产品制造方面，也可以运用在市场营销等其他方面。

(4) 强化名牌创新战略。名牌是一个动态的、发展的概念，名牌本身也要不断发展创新。

(5) 制定企业文化战略。企业文化对企业的兴衰、企业经营业绩所起的作用将越来越大。从企业文化的功能来说，企业文化战略主要包括增强企业的凝聚力、激励力、导向力和约束力。



总经理是企业的裁判员

企业是成就个人职业生涯的大舞台，是一个利益共同体，而总经理则是企业的裁判，是这个舞台上所有成功角色的公证人。

1. 总经理作为裁判的重要性

作为一名公正的裁判，总经理需要裁定和协调执行过程中的矛盾和纠纷。咱一个团队中，如果缺乏和谐的氛围必然就会影响团队的凝聚力，从而导致整体绩效的下降，因此，总经理有责任维护企业内部工作关系的融洽顺畅。对于中层管理者或部门之间的矛盾，如果总经理不去调节，就会引发更深层次的矛盾，可能还会使不利的影响在团队内不断扩散、蔓延，甚至导致更加严重的恶果。

2. 总经理解决冲突的方法

作为裁判，总经理的主要任务不仅要调解和协调下属在工作中的各种矛盾和纠纷，更重要的是要减少组织冲突。具体可采用以下几种方法：

（1）缓解。在冲突发生后，总经理可以选择一种低调的处理办法，对冲突采取缓解的态度，使矛盾双方通过相互谅解来消除分歧。

（2）建立联络小组。如果企业内各部门之间交往不多，而企业目标又要求其协同解决问题时，部门之间就可能产生冲突。在这种情况下，一般可以采取通过建立联络小组的方式来协调部门之间的相互关