

现代人成功系列丛书

★★★ XIANDAI REN ★★★
CHENG GONG XILIE CONG SHU



30天成为管理行家

- 管理的首要工作
- 管理你的时间
- 多维立体型组织结构
- 激励行为在企业中的作用

竹 林◎编



黑龙江美术出版社

现代人成功系列丛书

XIANDAI REN
CHENG GONG XILIE CONG SHU

30天成为管理行家

竹 林◎编



2.

黑龙江美术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人经营管理丛书/竹林编著. —哈尔滨: 黑龙江美术出版社, 2005. 8

ISBN 7-5318-1343-2

I. 现... II. 竹... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092385 号

现 代 人 经 营 管 理 丛 书

责任编辑: 李正刚

编 著: 竹 林

出 版: 黑龙江美术出版社

社 址: 哈尔滨市道里区安定街 225 号

邮 编: 150016

电 话: 0451—84270511 84270525

经 销: 全国新华书店

网 址: [www. hljmss. com](http://www.hljmss.com)

印 刷: 三河市科达彩色印装有限公司印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

版 次: 2005 年 9 月第 1 版

印 次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5318-1343-2/J·1344

总 定 价: 450.00 元 (全十册)

第一章 制定工作效率/1

第一节 管理的首要工作/1

计划的未来性/2

计划的普遍性/2

计划的效率性/3

计划的程序性/3

计划的灵魂性/4

计划的形式/6

计划的编制/9

计划编制工作具体方法/11

计划的评价/11

计划调整与修正的必要性/13

计划修正的原则/14

计划修正方法/14

计划工作常用的数学方法/15

制定目标的要求/17

目标的作用/18

目标管理/19

第二节 组织工作/21

组织理论/21

组织工作/23

组织工作的基本原理/27

目标统一性/27

分工协调/28

管理宽度/28

权责一致/29

统一指挥/29

集权与分权相结合/30

精干高效/31

稳定性与适应性相结合/31

影响选择组织结构的因素/32

直线型组织结构/33

职能型组织结构/34

直线参谋型组织结构/34

直线职能参谋型组织结构/35

事业部制组织结构/35

矩阵型组织结构/36

多维立体型组织结构/37

第三节 工作效率手册/38

如何激发干劲/38

给自己的鼓励不要太多/40

外语能力提升/41

伤脑筋的问题/42

显现自己的工作成绩/43

发现工作进行的问题点/45

怎样高效率的解决问题/46

人生中的标语/47

工作前的热身运动/48

自我暗示/49

音乐叫你清醒/50

影响工作效率/50

凡事适才适所/51

噪音对工作的影响/52

第四节 效率的最高境界/53

具备的能力/53

能力的使用/54



如何使用这种能力/54

决断力和实行力/55

往下扎根，往上结果/55

员工的态度/56

集团的效率/57

人际关系对企业的影响/57

激励行为在企业中的作用/57

激励操作要则/58

第二章 管理你的时间/62

第一节 时间的应用/62

管理者的时间/63

时间死亡陷阱/64

要活得有意义/66

“时间对谁都不是平等的”/66

时间无法以钟表来计算/68

时间的生命性/69

时间的易失性/69

时间的伸缩性/70

时间的可用性/71

时间的归属感/72

时间的可溶性/73

时间的生物性/74

第二节 时间到底是什么/75

时间的内涵/75

时间的微分与积分/77

时间的价值/78

时间的意识/80

时间的判断/81

时间的陷阱/82

时间的独特性/83

第三节 时间的问题/84

时间与空间是相互影响的/84

时间和空间的变换/86

提高效率的五种技术/87

活用各种空档的时间/88

安排合理的操作程序/89

构想有序的谈话内容/90

尝试十五分钟会议/92

一周律的调术/93

认清自己的时间层别/94

有效的“自我调节术”/96

操纵时间的十项技术/97

第四节 时间的艺术/99

从时间中找时间的方法/99

遇事三种问法/100

星期天的可能性/104

第三章 时间管理艺术/106

第一节 活用时间/106

起床到午餐时段的活用/106

今日要做的事/107

跟孩子联络感情/108

身边物品放在一起/108

建立自动检查体系/109

报纸的阅读法/109

看报纸购买自己需要的书/110

上班时间的使用法/111

活用乘车的那段时间/111

养成看笔记本的习惯/112

手表的妙用/112

厚重不方便携带的书籍/113

决定工作程序的方法/114

事情的列举/114

第二节 邮件/115

邮件的整理法/115

电话的使用法/116

午休使用法/121

午休交换信息的黄金时段/123

午餐到下班时段的活用/123

洽谈时间使用法/126

等人地点的选择/127

第三节 人事信息管理法/128

名片的效用/128

名录的弊端/130

“人事录”档案/130

人事录应用什么做索引/131

更换人事信息/132

第四节 就寝时间使用法/133

睡眠时间/133

把不愉快的事情驱出脑外/134

枕头扩音机/135

灵感的产生/136

白浪费时间/136

第五节 休假时间使用法/137

长期休假应以游乐为主/137

车上记备忘录/138

用档案夹做为垫板/138

搭火车预先购票/139

一卡在手，行事方便/139

把常去地方的地图复印/139

陌生地须在地图确认方位/140

随身携带口袋地图/140

准备一张市内地图/141

假日外出时，最好散步去/141

计算功能的手表/141

出门一趟要多办几件事/142

准备些在等待中做的工作/142

制定详细的采购计划/143

多利用大型公文包/143

多层公文包便于携带整理/143

手提物品要集中一个袋子/144

第六节 未来时间/144

看透并且把握未来的时间/144

打破工作的瓶颈/145

消除“介入的工作”/145

做好工作间联系/147

最大限度地发挥时间/149

不要无谓地浪费时间/150

忙碌不堪的原因/151

生活时间的节省方法/153

利用片段时间/154

第四章 世界名人管理/157

郭仕纳的秘诀/157



泰森公司的奥秘/159
兼并 T 公司/162
福特质量小组/166
世界银行家矶田/169
迪斯尼兼并案/173
美国联合公司/176
真藤经营之道/180
泰国金融动荡/183
牛仔服海外扩张/186
中化跨国经营/190
李嘉诚地产业/193
朴素实际的人生哲学/198
冲破业界垄断者的独裁/202
爪哇斗士/205
大众汽车总裁/208
汽车业中最有眼光的总裁/208
汽车世家的新总裁/209
加盟奥迪/211
独断专行/213
第五章 走向最高层/216
第一节 认知你自己/216
第二节 行为回顾/218
第三节 如何检视群体/225
第四节 如何大权在握/227
第五节 管理沟通/229
第六节 是否能领导群体/232
第六章 管理智囊/236

第一节 质量管理/236
ISO9000 现象/236
服务过程中的质量管理/240
制造过程中的质量管理/247
生产技术准备质量保证/247
计量仪器准备/251
质量控制系统职责确认/251
设计组织生产方案/251
验证工艺及装备/252
现场文明生产管理/252
制造过程的质量控制/254
第二节 营销管理/257
企业营销组织的演变/257
企业营销组织建立的程序/260
现代营销组织的基本形式/261
企业营销组织形式的选择/265
管理创新的一般法则/268
企业制度是管理创新前提/269
计划的创新/270
组织的创新/274
激励的创新/276
控制的创新/279
第三节 管理沟通/283
提高信息沟通的有效性/283
第四节 管理的重要性/288
管理人员的精力分配/288
管理失败的原因/289
第五节 管理者素质技能/291

管理者是什么/291

管理者对外部环境有反应/292

管理者要勇于创新/292

管理者素质/293

中基层管理者具备的素质/294

管理者应具备的技能/295

第六节 管理沟通/296

什么是沟通/296

怎样沟通/299

第七节 人员配备/302

人员配备的含义/303

人员配备过程/304

理论与实践必须相结合/308

第八节 创新的管理/308

创新思维的一般取向/309

第九节 “价值管理人”/315

第十节 培养部下的人品/317

第十一节 市场营销管理/317

第十二节 管理信息系统/320

信息在经济管理中的作用/320

管理信息系统的简要历史/324

第十三节 管理实践韬略/329

决策实战技巧/329

化险为夷/330

韬略实战技巧/333

独上高楼/334

第十四节 管理系统设计/337

管理程序与管理/337

第十五节 企业信息系统/341

什么是企业信息系统? /341

第十六节 管理信息系统/349

MIS 概论/349

迈出计算机的第一步/351

第十七节 控制理论实践/352

管理控制的含义/352

管理控制的概念/353

管理控制与控制的比较/354

控制工作与计划工作的联系
/359

控制论是什么/360

时滞现象的影响/362

信息的管理/363

第七章 成功之道/373

第一节 管理者成功之道/373

倾听: 达到最高层次/375

倾听: 注意克服障碍/376

倾听: 如何更加有效/379

第二节 价值基础的管理/381

易犯的错误/382

并非方法/383

价值思维/385

发现价值驱动因素/385

第三节 财务管理/386

国际企业的筹资方式/387

国际投资决策/389

外汇风险及其管理/390



国际企业的税金管理/394

第四节 人力资源管理/399

国际管理人员选拔与招聘/399

国际选拔国际管理者标准/400

第五节 国际交往手册/402

国际交往的一般知识/403

国际交往中的涉外宴请/423

餐桌上的举止/431

第八章 如何处理关系/442

第一节 处理关系的技巧/442

善于利用人的天性/442

请把你的微笑留下/448

保持自我人格的完整性/450

尽力满足他人的需要/451

第二节 处理上司关系/453

远近亲属皆为蔽/453

第三节 管理者的相处/461

处事平等/461

互相支持/462

坚持及时沟通/462

勇于承担责任/463

第四节 应注意的问题/463

与有棱角的同事打交道/463

学会保护自己/464

最好避免金钱来往/464

上司批评同事时/465

有关同事的隐私/465

不要在同事面前批评上司/466

当同事当众被上司责备时/467

以退为进，后来居上/467

第五节 人际和公共关系/468

了解人们的气质与性格/469

怎样了解交往者的气质/470

交往者的性格/472

工作中营造和谐的关系/482

和谐的人际关系的作用/483

和谐的关系有助于什么/483

营造和谐的关系的重要性/484

建立人际交往的健全态度/485

第一章 制定工作效率

第一节 管理的首要工作



计划是管理的首要工作。所谓“计划”，有广义与狭义之分。广义的计划是指计划的制定、执行与管理工作的总称。

狭义的计划则是指计划的制定工作。即目标与任务确定，以及实现目标与任务的行动。计划

之所以是管理的首要工作，首先是因为，计划必须在组织、指挥、监督与控制工作之前编制。如果、事先确定目标与任务，组织、指挥、监督与控制工作就成为“无本之源”。其次是因为，计划是其它各项工作的核心，其它各项工作都是围绕计划来展开的。例如控制工作，实质是控制计划或目标的具体执行过程，最终还是为了保证计划目标的实现。最后，管理的首要任务就是调动员工的积极性、主动性和创造性，而计划则具有这一功能。因为它所确定的计划目标——给全体员工指明了奋斗目标，合理而有效的计划会激发员工的积极性、主动性与创造性。正是由于“计划是管理的首要工作”，所以必须高度重视计划的编制与执行。

既然计划必须在其它工作之前开展，因而从一定意义上说，它具有领先性。



计划的未来性

无论编制的是五年计划、还是年度计划、甚至月度计划，它总是对未来一定时期的安排，是从目前出发，着眼于未来。就像前面的例子一样，我们是从企业的现状——已突破 5000 万美元的大关，为了寻求更大的发展而制定的 1 亿美元的长远发展目标。它必然是对未来五年的安排。

计划的“未来性”，还表现在：目前决策的计划方案是未来发生的行为，而且它也决定着未来的“执行”后果或结果。所以，它影响的是未来而不是现在。正是因为如此，编制计划时，必须充分了解与掌握未来，否则无法编制计划方案或者，即使编制出计划方案，而没有任何事实依据，也大多是不可行的。

计划的普遍性

首先，各方面的工作都要安排计划。例如，企业据市场需求情况安排了全年的销售额计划为 1000 万美元，而生产部门没有据此来安排计划任务，则生产的盲目性就无法保证全年的 1000 万美元的销售额的完成。同样，材料采购部门、人事部门都必须要有相应的计划。

其次，各级管理人员为了完成自己的职责，也必须要安排计划，不能认为“计划是高级主管人员的事”。甚至每一项日常的具体工作，也必须安排计划。因而，计划无处不在，无时不有。

计划的效率性

一般来说，衡量一个计划的效率，就是看这个计划对我们企业的目的与目标的贡献。由于计划的指导性作用，每一项计划一般都有利于调动职工的积极性、主动性、创造性，从而有利于提高企业的经济效益。同时，每一项计划从制定到执行都要支出一部分费用。我们所说的计划的效率，就是指一项计划所带来的效益的增加扣除在制定和实施这项计划时所支付的费用后的余额。一般来说，计划可能提高所要达到的目标以及促进企业经济效益的提高，但是没有必要提高付出的代价。严格说来，在衡量代价时，不仅要用时间、金钱或成本来衡量，而且还要衡量个人和集体的满意程度。

所以，在编制计划时，一定要综合考虑效率的因素。例如企业在编制计划时，可能强调把利润水平从 5000 万美元，增加到 1 亿美元。这个计划有可能指标要求太高，要么职工对此有意见，要么支付于实现这个目标的费用很高，这显然是没有效率的计划。一方面，它没有能够最终带来经济效益的提高，另一方面，由于全体员工或大多数员工对之不满，实现计划的积极性、主动性就不会高。这可能导致无法完成计划目标。

计划的程序性

这主要体现在两个方面：

第一，计划工作本身是一套程序性的活动。它必然要按未来预测→设定目标→编制方案的程序来开展工作。它决不是在某一个特定时点就可完成的活动。所以，大多数企业强调年度计划要



提前两个月编制，就是因为它这个过程要占用一定的时间。像五年计划的编制，一般要提前一年开始。

第二，计划工作是一个连续不断的程序性循环过程。因为企业的外部环境条件与内部条件都是连续不断地发生变化，而计划必然要适应这些变化尤其是外部环境条件的变化。而要做到这一点，就要不断地预测未来、不断地修正目标及方案，从而形成上述程序的不断循环的动态过程。因此，一方面，计划决不是“一劳永逸”的事；另一方面，企业虽然要不断修改计划，但要防止政策与目标的“一日三变”。

科尔贝公司，1984年初制定的销售额计划为3000万美元，利润计划为600万美元，可是计划执行到五月份，由于宏观经济政策发生变化。市场突然开始出现“疲软”，显然原来的计划是无法完成的，于是公司决定降低目标，把销售额和利润额目标分别调整为2000万美元和300万美元。而到了九月份，由于国际市场“看好”，出口形势出现了“供不应求”局面，所以公司又一次调整销售额与利润额目标，把它们分别调整到2500万美元及400万美元。最终经过全体员工的努力，实现了计划目标。这就体现了“计划工作的动态程序性”，是一个不断循环的过程。

最后，需要强调说明的一点是：每次调整计划时，不但要慎重，而且要有充分的依据。同时，一定要向全体员工解释清楚调整的原因与意义。

计划的灵魂性

“计划工作是各项工作的指导和行为指南”。这是计划工作的“灵魂性”的根本所在。它要求在决策时要“热诚”，协调计

划与执行计划时要有“决心”。因而，要有成功的计划，必须要在组织内培育良好的重视计划的“气氛”，使各级主管人员及组织内全体员工认知到计划的重要性，从而提高贯彻执行计划的积极性。任何鄙视计划、嘲笑计划的言行都是错误的。

大多失败的企业中，有 65% 以上的都不重视计划，认为“车到山前必有路”。工作中的盲目性与无序性是“罪恶”之源。这就要求不但企业的高级主管要高度重视计划，而且各级主管人员也要重视计划，必须把计划摆在各项具体工作的首位。

6、计划的结构性

企业的计划，从表面形式上，有宗旨、目标、战略、规划、政策、程序、预算等；从时期上，有长期计划、中期计划、短期计划；从职能形式看，有生产计划、营销计划、财务计划、人事计划等。而且，所有这些计划之间也是相互联系、相互影响的，从而构成了一个计划体系。拿长期计划与短期计划的关系来说，年度计划必然要根据五年计划来编制，年度计划的本质是五年计划在具体年度上的执行计划。因而，年度计划必然是五年计划的“支持性”计划。

正是计划的结构性，要求企业的各项计划之间必须相互影响，相互作用，从而形成一个有机整体。要求各项计划必须相互配套。局部计划要支持全局计划，短期计划要支持长期计划等。某公司的长期计划是“创名牌”，然而，不注重品质计划，规模化计划、形象提高计划等，显然永远无法创名牌。再如某企业的年度销售额计划为 2000 万美元，而其产值计划是 3000 万美元或 1000 万美元，则很显然各项工作无法配套，从而必然会影响到企业正常活动的开展。



计划的形式

不少人思想上都存在着这样一种观念：计划只包含着预算和规划。这种观念是十分片面的。现代管理学理论认为，组织中开展的一切以未来为工作内容的管理活动都可以称之为计划工作。同理，这些工作的形式化结果也就是计划形式。在一个组织中，常见的广义的计划形式有：

（一）宗旨

宗旨指社会赋予组织的基本职能和基本使命。它要解决的是一个组织是干什么的和应该干什么的问题。不同的组织有不同的宗旨。宗旨不是目标。它是拟订、明确目标的最高原则。一个组织必须有明确的宗旨，最高管理层应当牢记本组织的宗旨，并将宗旨灌输到每一个员工的头脑中去，贯彻到计划的制定和执行的过程中去。

（二）目标

目标是宗旨的具体化，表现为组织在计划期内要追求的结果。目标通常由一系列指标来体现。经济组织的目标常用利润、产量、产值、利润率、成本等来表示。

在一个书面计划中，组织要实现的目标常常有一组，它们构成一个由总目标领导的目标体系。诚如一些管理学家所说的，组织计划中的目标是分等级层次的，并且还会形成一个网络。

由于目标的层次特性和网络特性，企业保证各级目标、各部门目标之间的协调统一是计划工作要充分注意的。

（三）策略

策略是计划的指导方针和行动方针。它表现为在计划中明确重点、程序；为计划提供基本原则；为考虑问题、采取行动指明统一的方向和制定必要的框架。

比如企业是以大批量单一品种、低成本为生产原则，还是以小批量、多品种、供应齐备为生产原则——它们就是企业生产和销售中可选择的两种不同的策略。策略并不是孤立的，是为实现组织的宗旨和目标服务的，同时又是为重大政策和各种规划提供原则的。

（四）政策

政策是一个为组织行动所定的方针。用管理学的话来说，它是一种用文字表述的计划，主要作用是保证组织的沟通，规定行动的方向和范围，明确解决问题的原则。

如有的管理学家在讨论公司的政策时所指出的：“政策好比指路牌，它规定必要的，并为公司董事会或执行委员会所认可的活动指定范围。”一个组织中的政策可能是多种多样的。例如一个企业，需要制定招聘员工的政策；提级增薪的政策；鼓励职工提供合理化建议的政策；企业在市场上的价格竞争政策等等。

之所以将组织制定的政策也归入计划职能之中，是因为政策的目的是着眼于未来的。一个组织需要制定某一项政策的起因是当前出现了某种问题，但其作用是应付未来可能再发生的诸如此类的问题。如果不是着眼于未来的那就只是解决当前问题的方案，而不是政策了。

（五）程序

程序也是一种计划。它规定如何处理未来活动的例行方法。程序只是指导人们去如何采取行动，不是指导去怎样思考问题。它详细地说明在组织活动中，人们必须如何准确地按照某种既定的方式去完成某种活动。

程序的实质就是对所要进行的活动规定时间顺序。程序在一个组织中是处处存在的，并且一个组织中的程序还是多种多样的。不同的工作需要不同的程序。如在股份公司中，董事会的决策程序就不同于基层管理人员所遵循的程序。一般来说，越到基层，



所规定的工作程序也就越细，数量也就越多。

（六）规则

规则也是计划。它同其他许多计划一样，是从各个抉择方案中选定的要采取的行动计划。用孔茨的话来说，规则往往是一种最简单的计划。

在一般情况下，规则、政策和程序三者很难区分开，因为它们共同构成组织的制度，都隐藏在制度之中。西方管理学家认为，规则与指导行动的程序有关，但它不说明时间顺序。

实际上，可把程序看作是一系列的规则。然而，有些规则却是程序所不能包括的，如在防火要求很高的企业中，“禁止吸烟”的规则就与任何程序无关。但企业关于审批购货单的程序，其中就包含了某些规则，如多大数额的订货单需要当天送主管审批的规则。管理程序中所包含的这些规则是不允许随意违反的。

规则的本质就在于它反映了是否采取某种行动的管理决策权限。不准确地说，规则是划分权力的计划。规则与政策的区别在于：政策的主要作用是指导人们在决策时如何考虑问题，规则则是在执行决策时起指导作用；人们执行规则一般没有自由度，而政策则给了人们较大的自由度。

（七）规划

规划是最常见、最典型的计划形式，在一个规划中，组织的宗旨、计划期内要实现的目标、实现目标要采取的策略、执行策略需要遵守的政策、程序、规则等都将得到体现。也正因为如此，人们才将规划与计划等同起来。

规划不能与计划等同。它只不过是一种综合性的计划形式而已。规划的具体形式和内容弹性较大。如有的规划仅是粗线条的轮廓，或只是定性化的基本原则体系；有的则十分详尽，许多目标都已数量化、具体化、明确化。

所以，人们也常将以粗线条勾画未来发展轮廓的设想称之为