

卓有成效

管理者^的7个关键

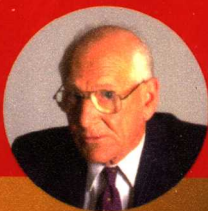
The 7 Key of Effective Executive

一本真正关注中国公司管理者的书

管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；而且也并不是高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。

马德华◎编著

Effective



E X E C U T I V E

台海出版社

卓有成效

管理者^的7个关键

The 7 Key of Effective Executive

一本真正关注中国公司管理者的书

管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；而且也并不是高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。

马德华◎编著

Effective



E X E C U T I V E

台海出版社

图书在版编目(CIP)

卓有成效管理者的7个关键/马德华编著. —北京:
台海出版社, 2006.1

ISBN 7-80141-449-7

I.卓… II.马… III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第141719号

书 名/卓有成效管理者的7个关键

作 者/马德华

责任编辑/吕 莺

发 行/台海出版社

经 销/全国新华书店

印 刷/中国电影出版社印刷厂

开 本/787×1092 1/16

印 张/12.5

字 数/200千字

版 次/2006年1月第1版

印 次/2006年1月第1版

台海出版社(北京景山东街20号 邮政编码100009 电话010-84045801)

ISBN 7-80141-449-7 定价:28.00元

版权所有 违者必究

凡我社图书,如有印装质量问题,请与我社发行部联系

前 言

过去近 20 年中，中国公司虽然逐步掌握了精湛的技术，但还是不能与世界上其他成功公司匹敌，这是因为作为一个现代公司，我们缺少一些重要的素质，尤其是在管理方面需要研究、需要深入解剖、需要认真反省的东西太多太多。

意大利首屈一指的菲亚特汽车公司是世界十大汽车公司之一。谁也不会料到这家赫赫有名的公司，在 1979 年时是个濒临倒闭的公司。它连年亏损，无法进行再投资，被迫将 13% 的股票卖给了对外银行。面对这种困境，菲亚特集团管理者艾格龙尼家族起用了管理能力超强的维托雷·吉德拉。在吉德拉卓有成效的管理下，公司进行了一系列行之有效的改革，菲亚特汽车公司很快摆脱了困境，提高了劳动生产率，到 1984 年终于使汽车的销售量跃居欧洲第一，吉德拉本人也由于管理有方而闻名世界，被人们称为欧洲汽车市场的“霸主”。

现在的商业又何尝不是如此的复杂和艰难，幸存下来的公司是如此的岌岌可危，因为它们处于一个难以预测、竞争激烈和充满危险的环境中，它们的生存取决于整个组织能否在一种高

效的管理之下焕发强大的生命力。公司的成功越来越依赖于管理，小小的管理失误，就可能会导致全盘皆输，所以重管理是现代公司自救的出路。没有高效地管理，只能淹没在汹涌澎湃的竞争中。

那么如何才能让管理工作更具成效呢？管理大师彼得·德鲁克告诉我们：管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；而且也并不是高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。这种卓有成效的工作能力是可以学习的，本书便为读者寻找了七个学习的关键点，使您在日益激烈的竞争中脱颖而出。

结果决定行动。作为管理者，必须要做到长计划、细步骤、精安排，这样才能真正搞好管理工作。制订长远规划，确定一个强大的发展目标，就会让工作对准结果，不断与结果靠近。

做事绝不拖延。管理也需要很强的时间观念，一方面需游刃有余地分配时间，另一方面，又要争分夺秒，才能不断开拓和创新，把握和发现机遇。

有效管理组织。组织是由大家构成的，不是一个人的组织，因而管理者就必须协调组织内部，不断与员工沟通和保持亲密接触，消除各种分歧和矛盾，使整个团队汇集力量。

充分发挥长处。管理者要发现和充分利用各种资源和长处，

创造优秀的公司文化，利用各种规章制度，掌握最新的信息，发挥员工的特长，用优胜劣汰的竞争机制，调动各方面的积极性。

科学合理决策。决策是整个领导过程中的重要环节，正确决策是各项工作成功的重要前提，对实施正确领导起着举足轻重的“龙头”作用。高明的领导能巧妙地运用决策艺术，从而达到调动员工积极性和创新性，出色地、创造性地完成任务。

要管人先做人。许多管理者一味强调管理而忽视了一个很重要的问题，那就是做人，做人对管理工作更是有着举足轻重的作用。

不断提升自我。《财富》杂志的托马斯·A·斯图尔特说：“知识和信息——不仅包括科学知识，还包括新闻、建议、娱乐、交流和服务——已经成为了经济的原材料和最重要的产品。知识就是我们所买卖的东西。”可见，管理者，必须不断学习，不断提升自我。

能够卓有成效管理是一个长期学习的结果，只要有坚定的理念和正确的方法，定会从忙忙碌碌而又碌碌无为质变为有条有理而又卓有成效。

目 录

结果决定行动

战略管理细致计划	003
魄力开道脚踏实地	006
心急吃不了热豆腐	012
敢想敢为大胆行动	019
找准坐标有的放矢	026

做事决不拖延

战胜拖延提高效率	039
管理时间游刃有余	046
重要事件优先处理	050

有效管理组织

确立统一目标	059
化解各种矛盾	065
听取各种意见	072

充分发挥长处

发挥员工的擅长	081
发挥激励的作用	087
发挥规则和习惯的作用	094
发挥文化的功效	100

卓有成效管理者的7个关键

科学合理决策

避免决策失误	113
兼听才能决策	119
当机立断决策	124
培养决策能力	131

细节赢得人心

公平待人	143
尊重员工	148
保持好心态	155

不断提升自我

掌握管理技能	165
养成良好习惯	169
提高自身威信	175
提高自身修养	182
强化心理素质	189

结果决定行动

在动手之前便有了明确追求方向的人，要比先干起来再说的人更接近最后的成功。企业管理中将梦想变成现实的成功事例不胜枚举，仔细分析他们的发展足迹，会发现他们除了不容忽视的才能外，更主要的是他们对目标的明确追求，往往在尚未开始行动之前，他们就已经有了极其具体的奋斗目标。因而管理者要制订目标，但必须做到细步骤，精安排，一步一个脚印，才能走向成功。

战略管理细致计划

卓有成效的管理者必须有未来意识。人才的选用、员工的统御、决策的做出，这些都需要管理者有一定的战略意识。战略计划是帮助部门实现特定目标的一套行动方案，战略计划是管理的首要职能。为了保证达到预期目标，管理者必须根据计划来组织、领导和管理各方面的活动。

战略性管理

卓有成效的管理者，必须有战略性的眼光。人才的选用、员工的统御、决策的做出，这些都需要管理者有一定的战略意识。

由此想起了流传于法国的所谓“莲叶难题”：莲叶浮于水上，其面积每天都会增加一倍。倘若莲叶把整个水池覆盖起来，在池中生息的鱼类等生物都将窒息、死亡。假定莲叶在第30天覆盖整个池面，问莲叶覆盖一半池面是第几天？回答是：第29天，即莲叶覆盖整个池面的前一天。

“莲叶难题”的难处在于，人们往往会产生一种错觉，即莲叶覆盖半个池面用了29天，那剩下的半个池面要被覆盖，恐怕还要一些日子，其实这个结局第二天就会来临。地球环境的恶化也有类似的性质，即当它正在发展时，不大会引起人们的注意，然而当问题已接近悲惨的结局之际，再动手应付，恐怕为时已晚。

“莲叶说”是一个中肯而严厉的警告：绝不要低估眼前问题的严重性，因为它有一种可怕的“加速度”，绝不要让它“加速”到人类措手不及方才醒悟，才行动。因此，要树立长远的战略意识，要学会统

卓有成效管理者的7个关键

筹规划。

与“莲叶说”相反，一些人则奉劝人们不要“杞人忧天”，他们宣扬的逻辑是“车到山前必有路”，为这种逻辑提供例证的是：18世纪末引起人们忧虑的“马粪公害”问题。

18世纪末，正值第一次工业革命初期。随着工业的发展，物资运输量急速增加，而运输手段仍然主要依靠马车。英国有的学者发出警告说：“如果物资运输量照目前的速度增长下去，那么，运输所需马匹的增加将使整个英格兰在50年后被埋在10英尺厚的马粪之下。”当时，“马粪公害”已成为一个深刻的社会问题，但是随着19世纪初期蒸汽机车、汽船等交通工具的开发和使用，人类终于可以依靠现代技术来突破运输的瓶颈，马车等利用畜力的运输工具逐渐被火车、汽车等新兴交通工具所取代，而“整个英格兰被埋在10英尺厚的马粪之下”的悲剧并没有发生。

“马粪说”的结果，说明了人类有能力依靠科学技术来克服威胁人类生存和发展的难题。

看来，在环境恶化、能源贫乏等一系列未来问题前，“莲叶说”和“马粪说”是相互矛盾的。“莲叶说”强调问题的严重性，而“马粪说”则强调一切是可以依靠我们的能力解决的。

把这两种学说引申到我们的领导工作当中，“莲叶说”告诫管理者，不要忽视日常工作中员工的一些小问题；而“马粪说”则提示我们的管理者对于工作中出现的问题应该及时予以解决，就不会造成严重的后果。作为管理者，在工作中，一定要有战略意识，在处理问题、对待员工等问题上也一定要有战略意识。

如何编制计划

管理系统的经营计划，根据计划期限的长短可分为：长期计划、中期计划和短期计划。中、长期计划的编制过程，一般要经历三个阶

段：编制计划前的准备阶段，确定目标阶段，制定计划阶段。

1. 编制计划前的准备工作

企业管理者必须重视编制计划前的准备工作，做好准备工作是提高计划科学性的重要条件。因此，编制计划首先必须通过周密的调查研究，收集和掌握有关的信息情报资料。编制计划前必须掌握的资料主要有以下三个方面。

环境分析：环境分析就是对通过市场调查、预测所获得的各种有关环境资料进行的分析研究。对环境因素分析的目的是为了准确地掌握企业所处客观环境的变化规律，了解工作现状是否与客观环境相适应。只有搞好环境因素的分析，才能使计划适应客观环境的变化，并在多变的环境中寻找发展的机会。

能力分析：能力分析主要是对企业的生产能力、销售能力和经营管理能力的分析。能力分析的目的在于充分掌握本部门的长处和短处，以便在制定计划时扬长避短，使计划目标确定得更加先进。

成绩分析：成绩分析主要是对企业以往完成的生产、销售和其他各项业务活动情况的分析。通过成绩分析可以掌握企业的经营管理水平、效率和克服困难的能力等等。在编制计划时，要充分发挥这些能力，同时，也要估计到计划期间可能出现的问题，以及防止问题出现应采取的措施。

一个企业，能否编制出科学的、准确的计划，在很大程度上取决于调查研究和收集资料的工作质量。规模较大的企业，应设立专门的综合计划部门来负责这项调查研究工作，事先拟定调查计划，明确调查项目、范围、数量、质量和完成的时间，并对收集的资料做好整理、分析、储存和保管等工作。

2. 确定适宜的目标

在进行环境、能力和成绩分析之后，首先要根据环境的变化和自身的实际情况，制定本部门的经营战略和方针，决定扩大哪些业务，

卓有成效管理者的7个关键

压缩哪些业务，建立哪些新的客户关系；决定产品结构和产品市场战略。其次，确定整个企业的经营目标和在计划期要达到的水平。第三，规定各班组和各职能部门在计划期应完成的具体指标，从而形成完整的指标体系。

3. 制定计划

一般需要经过以下三个阶段。即：拟定草案，管理者同下面各职能单位的负责人一起拟定计划草案。征求意见，把制定的计划草案分发给各职能部门，发动职工进行充分讨论，鼓励职工大胆提出补充方案和修改意见。优化方案，通过对各种方案和意见的反复讨论、分析、对比，最后选出最优计划方案。

魄力开道脚踏实地

生活是公平的，付出越多得到越多。生活中到处可以发现靠勤勉成功、靠苦干出头的创业者。唯有以勤补拙，脚踏实地，迅速提高，并证明自己的价值，才有发展前途。就像雏鸟练飞一样，先别恨天太低，先别嫌窝巢太小，等翅膀练硬了，自然海阔天空，任我翱翔。

一步一个脚印

要当好管理者，必须要做到长计划、细步骤、精安排，这样才能真正搞好管理工作。制订长远规划，是确定一个选大的发展目标。这个目标要定得高一些，这样，你的员工才会有动力和压力，使他们的潜能得以充分地发挥出来。做生意，无“梦”不富，要敢于设想。拿破仑说：“不想当将军的士兵，不是好士兵。”那么，你也可以说：“不想做大生意的商人，不是出色的商人。”当然，目标也不能定得太高，脱

离实际，否则，看不到实现目标的希望，会让大家都泄气。最好是能将总目标具体化，并分解成小目标或阶段性目标，使大家每前进一步，都能体验到成功和胜利的喜悦。

要全面系统地分析实现既定目标的有利条件和不利因素，或者说，存在哪些方面的机会与威胁。然后，依据上面的分析，确定实现既定目标的具体方案。那些选择起点高、规模大、投资多、周期较长的行业的商家，因为面临的风险也较大，掉头改行又不容易，所以，尤其要认真搞好长远规划工作。

如果是创办一个公司，则更应重视制订公司的长期经营计划。有句话说得好：“只为今天而生者，必迎灭亡的明天。”只有有一个长期的发展计划，才能将现阶段的经营变为一个连贯的有机整体。如何制定长期经营计划，方法很多，但一般来说，总离不开以下几个步骤：

第一步，确立经营观念，设定公司目标。这一步的关键在于不仅要把经营观念或信条确定下来，而且要使其具体化，将总目标分解细化，使其成为指导各部分业务工作的方针和努力的方向。

第二步，进行预测。不管管理者的主观意向如何，公司实际上是为客观环境所包围。公司如果忽略了对客观环境的分析预测，长期发展计划则不啻为沙上建塔，空中造楼。

第三步，构想经营计划概要。经营计划是根据公司的“主观意向”和所处的客观环境而加以确定的。为了实现经营公司的目标，必须突破客观环境的限制。为此，必须决定用何种手段和如何实现公司目标的计划体系。这一决定是建立在个别计划与期间(阶段)计划基础上的。

第四步，设立个别计划。也就是确定各个部门的具体计划，如技术部门的产品研制计划，财务部门的资金计划，生产部门的盈利计划等。

卓有成效管理者的7个关键

第五步，设立期间(阶段)计划。重要的一点是要认识到：“计划的本质在于选择。”

第六步，编制预算。以预算形式表现出来的经营计划即可交付具体实施。

要制订长期规划，管理者就必须做到细步骤，精安排，一步一个脚印，才能走向成功。

只有脚踏实地才能走远

一份汗水一份收获，付出的越多，回报也会越多。生活中到处可以发现靠勤勉成功、靠苦干出头的创业者。

神原裕司郎是一位诚实纯朴的日本青年。他没有什么学历，家庭也不富裕，但他从不自卑，因为他认为，在一个充满机会的社会，只要勤劳肯干，迟早有出头之日。从少年时代起，神原便出外打工，到18岁时，他已拥有一辆自动卸货车，每天驾驶这部车子四处去工地找活干。

一到工程现场，他就找负责人问：“你们有没有工作给我做？我有一辆倒土车，工钱我是不计较的。”

他有时会遭白眼，有时没人理他，但他毫不气馁，往来于横滨、名古屋、滋贺县的工程现场找零工做。后来，他回到故乡仓敷市。

当时，仓敷水岛地区正在移山填海，大兴土木，准备开发一个庞大的新工业区。

这充满活力的情景使这个19岁的年轻人很振奋，因为他知道自己的发展机会来了。

他想，使用倒土车，工作效率太低，发展实在有限，应该买一辆最新式的推土机才不会长期在蝇头小利中打滚。但一辆轻型的推土机要100万日元，至少也得先付50万日元。于是，他把惟一的倒土车卖掉，得款25万日元，再向银行借了25万日元，买了一部推土机。

推土机买来之后，他又抱着很大的期望，照以前一样在水岛地区到处找零活做。

由于这部机器工作效率佳，神原又不斤斤计较工钱，所以，过不多久，他就无需辛辛苦苦去奔波找工作，工作反而来找他做了。对找上门来的工作，神原几乎是来者不拒，每天甩开膀子大干，忙得几乎连睡觉的时间也没有。他的收入也很可观，每天能赚6万日元。

这样超负荷地苦干一年后，神原又买了一部挖土机和一台大功率推土机。此后他的发展像旋风一般，3年后，他已拥有推土机等土木工程机械10部，成为一名土木工程包工头，并设立了神原重机兴业公司。到28岁时，神原已拥有土木工程机械30部，一年可做2.6亿日元的生意。

这位年轻人虽然已是一个公司老板了，但他仍然每天驾驶着他的推土机前往工地工作。

神原曾说：“没有什么潜能和专长的人，只有靠努力苦干才能有光明的前途，要想出人头地，必须付出超人一倍的努力，我常这么想，我就激发更大的精力，废寝忘食地工作。”

这就是神原裕司郎成功的秘诀。

“不投入”是时下年轻管理者的一种通病，他们总是不满意目前的结果，总想找一个更好的机会大干一场。结果往往是，好机会没有降临，宝贵的青春年华却虚度了。

那些刚开始创业的人，总以为自己有丰富的知识，就等于具备了很强的能力，能干一番大事业。殊不知，这只是一种误解。比尔·盖茨提出：知识只是构成能力的一个方面，但不是全部。如果没有经验，就不知道知识该怎么运用；如果没有人际处理能力，就会处处受阻碍，有力无处使。总的来说，刚出道的人，能力多半不强，难以承担重任，惟有以勤补拙，脚踏实地，迅速提高，并证明自己的价值，才有发展前途。就像雏鸟练飞一样，先别恨天太低，先别嫌窝巢太小，等翅膀练