

· 管理者自我培训经典译丛 ·

PILOT 领航者

屈云波 主編

Are you Managing

运用常识做管理

管理其实很简单

(第二版)

一本畅销包括中国在内多个国家 深受繁忙的经理人意爱的管理小册子

本书专门为繁忙的经理人而写——每天仅用1小时，共计12天，你即可温习一遍你工作需要的12类、33个管理常识！

英/彼得·斯坦普（Peter Stämp）著 张力译



企业管理出版社

· 管理者自我培训经典译丛 ·

PILOT 飞行员

屈云波 主编

Are you **M**anaging

运
用
常
识
做
管
理

管理其实很简单

(第二版)

[英] 彼德·斯坦普 (Peter Stemp) 著 派力译

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理其实很简单(第二版)/(英)斯坦普(Stemp P.)著;派力译.—2版
—北京:企业管理出版社,2005.5
ISBN 7-80147-464-3

I.管… II.①斯… ②派… III.企业管理 IV.F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第019322号

Stemp: ARE YOU MANAGING?: A Guide to Good Management

ISBN:1857880099

Copyright©1992 by the Nicholas Brealey Publishing. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright©2005 by The Enterprise Management Publishing House. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字01-2000-3592号

书 名:管理其实很简单(第二版)

作 者:(英)斯坦普 翻译:派力

责任编辑:杜敏 技术编辑:袁力

标准书号:ISBN 7-80147-464-3/F·462

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zhs@emph.cn

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:880毫米×1230毫米 32开本 5.125印张 105千字

版 次:2005年5月第2版 2005年5月第1次印刷

定 价:20.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



百年营销 十年派力

——《派力营销思想库》十年总结与展望

据我所知，西方人比较有章法地做销售大约已经有 100 多年时间，系统的营销理论的诞生大约已经有 50 年时间；中国自 1978 年改革开放至今已经有 25 年时间，市场经济暨市场营销最快速发展的时段是最近的 10 年；恰《派力营销思想库》自诞生至今正好 10 年有余，正巧赶上了中国营销最饥渴暨最快速发展的时期。

“中国营销下一个 10 年会向何处去？”2004 年，中国营销界不约而同都在关心和讨论这一话题。派力营销也不例外（注：详见派力营销网站《中国营销未来十年的十大趋势》一文）。与之关联，我也很自然地要考虑《派力营销思想库》未来 10 年的发展问题。

以下，便是我的初步思考，目的是与读者们分享想法、征求反馈意见，尤其是《派力营销思想库》100 多万忠实的老读者们的意见。

一、过去十年总结：传播专业营销，提供实战启迪

1、已取得的主要成绩：千千万万的读者已成为中国营销的栋梁

过去的10年，《派力营销思想库》共计出版了约150册、发行量约500万册，估计读者人数达到100多万人（注：以上数据不包括《派力管理思想库》的数据）。用读者们的话说，“《派力营销思想库》是伴着我们长大的”。令我们欣慰的是，事实确实如此——据不完全统计，《派力营销思想库》过去10年的读者群中，大约有15%已晋升为市场营销部门的高级经理甚至总经理，30%已晋升为市场营销部门的中级经理，30%已晋升为市场营销部门的基层经理，剩下的25%是近几年刚踏上市场营销岗位的、上进心很强的年轻人。可以肯定地说，在中国营销快速发展的这10年，《派力营销思想库》是中国营销人员的启蒙者和好伙伴，或者严肃点说是培养中国营销经理人的黄埔军校！

2、取得成绩的主要原因：准确的定位——传播专业营销，提供实战启迪

《派力营销思想库》自诞生之日起，就非常鲜明地做出了自己的市场定位（即企业营销人员）和产品定位（即专业+实战），并毫不动摇地坚持了10年。正是这样的定位，使《派力营销思想库》为中国营销做出了最有价值的贡献，因为5000万中国企业营销人员才是对市场营销知识和技能需求最饥渴的群体，而且正是他们在承担着中国营销的第一责任。

二、未来十年展望：中国营销人员的实战工具库和培训教材库

在未来 10 年，我们会继续坚持以企业营销人员为主要目标读者的市场定位，也会继续坚持“专业 + 实战”的基本的产品定位，但为了更加适应目标读者们的未来需求，也计划做出一些必要的完善和改变：

1、产品定位要更加聚焦。即要进一步地聚焦于实战性的市场营销系统方法和培训教材需求，并进一步地成为中国营销人员绝对首选的“实战工具库”和“培训教材库”，以便进一步地区别于大学教材和专业报刊的定位。

2、产品品种要更加符合目标读者的需求。既要继续重视对西方营销、尤其是适用于中国的营销新知、营销方法、量化工具和行业营销知识的引进，又要进一步地重视营销实战培训教材和对中国营销实践的总结提炼类选题。

3、产品质量要坚决地上一个大的台阶。我们必须检讨，过去 10 年我们确实也出版了一部分较低质量的“垃圾产品”，浪费了部分读者的时间和金钱。因此，自 2003 年初开始，我们就果断地砍掉了 30 余本已部分投资但尚未进入生产环节的稿子，也处理甚至销毁了部分较低质量的成品。自 2003 年下半年开始，《派力营销思想库》不但恢复了历史上最好的质量水平，而且有半个台阶的质量提升，在“开卷调查”市场营销类图书排行榜上的市场占有率又逐渐恢复到了 15% 左右，预计在 2004 年末可以上升到 20% 左右。

4、自身的市场营销也要上一个台阶。因为图书市场环境问题和自身市场营销问题，造成了我们部分好产品并未达到预期销量。因此，在未来 10 年、尤其是近一两年，我们除了继续做好市场研究、产品企划等市场营销工作外，当务之急是搞好宣传推广、渠道销售和直效营销三件事。否则，在当今中国图书行业普遍亏损且风险很大的大环境下（除教材外），《派力营销思想库》恐怕也很难独善其身，更别说实现“百年派力”的愿望了。

10 年时间，对于历史而言是很短暂的，但对一个公司（品牌）而言却是很漫长的，因为过去 10 年中国企业的平均寿命大概也就 5 年左右时间。因此，要想继续伴随一代又一代的中国营销人员健康成长，《派力营销思想库》自身也一定面临着一个又一个的巨大挑战。

那就让我们共勉吧！

《派力营销思想库》主编 屈云波

《派力营销思想库》编辑部

2004 年 11 月 28 日



前言

要做好管理通常只要运用普通常识即可，但是，有时候仍然有必要对普通常识加以说明，这样大家才能真正理解。《管理其实很简单》便是一本运用普通常识来进行管理的指南，全书简明务实，专门为繁忙的经理人而写。

很多管理者都经常遇到有关管理方法的问题，本书对于如何将好方法运用在实际生活中提出了许多务实的建议。

就像我们努力去提高国家的竞争力一样，我们也必须持续地加强自我管理与领导他人的能力。经理人如能将本书里的原则应用在日常工作中，那么在实现更高目标的过程中将会更加得心应手。

Contents 目录

序.....	1
前 言	1
 第一章 自我管理	1
了解自我.....	2
效果管理.....	3
效率管理.....	7
授 权.....	11
 第二章 人员管理	17
以身作则.....	18
建立工作伙伴关系.....	20
追求成效.....	28
 第三章 主管管理	35
 第四章 绩效管理	41
绩效计划.....	42
绩效追踪.....	45



绩效改善	48
第五章 惩戒与抱怨管理	57
公平惩戒	58
避免不满	64
第六章 求才管理	67
第七章 报酬管理	77
肯定贡献	78
公平报酬	78
第八章 培训与发展管理	83
提供合适的培训	84
协助部属发展	91
第九章 沟通管理	99
发展沟通技巧	100
随时通知他人	103
保持密切联系	106
有效管理会议	108

第十章 组织管理	111
建立合适架构	112
分组入团队合作	114
追求组织效能	116
 第十一章 质量管理	123
建立明确标准	124
达成制定的标准	127
追踪达成质量	128
改善质量	129
 第十二章 生产力管理	135
重视生产力	136
制定计划以提高生产力	139
使工作有生产力	143
发挥最大生产力	145

第一章 自我管理

有效管理始于自我管理。如果能把自己管理好，就能更顺利地实现管理他人的目标。

自我管理有三大要素：

※了解自己。

※确定目标，并订出正确的优先顺序。

※培养高效的自我组织能力。

简而言之，你必须了解自我，并成为有效果和有效率的管理者。



了解自我

了解自己的长处，就可以界定出自己最能取得成功的领域。但你必须清楚自己的弱点与局限性，进而改变自己的行为或者在这些方面寻求他人的协助。同时，你还必须知道哪些因素在左右你的行为，从而可以在这些情况下控制自我。

作为一个经理人，你必须同时具备充沛的精神及体力，做出决定并且完成任务。当我们过于鞭策自己时，压力警报就会响起。找出你自己的压力临界点，并学习如何在此情况下继续有效地开展工作并控制局面。

自我了解通常随着一个人年龄及成熟度的增加而增加，但是，如果你等不了那么久，以下就是你现在能够采取的一些行动。

○自我评估

经常反省自己的表现，并列出具长处及短处。写下能够激励你自己、你的天赋和才能的因素以及如何自我成长的打算。正确的自我评估使你能够发挥自己的长处，并帮助你在工作中获得预期的收获。



○征询他人意见

征求他人对你的意见，就像在别人面前谈论你自己一样，可能令对方感到无聊。但你仍然必须经常审视别人对你的看法。向你的下属、主管及其他经理征询他们对你处理某些特定事务的看法，以及你如何才能做得更好，并就其中几方面进行深入探讨，你就能了解他人对你的评价。

效果管理

效果管理的关键是把事做对。

作为经理人，你在处理工作时要考虑很多层面，比方说，此事与哪些人或事有关以及你该采取什么行动等。但是，对你来说最重要的仍是如何最有效地运用时间及精力。

你应该经常反思过去，并审视你的管理行为。无论置身何种情况，下列问题都有助于你反省自己：

○我接受的任务是否清楚？

这个问题看起来似乎非常简单，但奇怪的是，很多经理人常常不太清楚什么事情该做或什么是他们该完成的目标。如果你身为经理人都搞不清楚，那么你的下属自然会更茫然，其表现也会大打折扣。当然，不可能什么事都有



人提醒你，但是你必须将下列基本要点铭记在心：

- ※你的主管是谁？你的职责是什么？（这部分应该画成组织图并详述职务）
- ※你的目标及优先顺序。你应该知道你个人及所属部门在成果、绩效以及标准（包括质量及成本）上应达到的目标。
- ※你的权限——哪些决策是你应该做的？哪些该请示他人？
- ※你在做业务发展及进度报告时，该注意哪些问题？

如果对以上基本要点有什么不清楚的地方，就请示你的上级。把事情弄清楚对你们双方都有好处。

○我在从事管理时是否取得了适当的平衡？

不论你是哪一个层次的经理人，你都会有自己的工作。这些工作可能会涉及到下属已经做过的事或者他们可以学着做的事。你也许有必要帮助下属分担工作量，或必须在专项工作上运用你的专业知识及经验。但是，你必须慎重考虑如何能拿出适当的时间来做管理工作。记住：

- ※做其他事时不应该影响到正常管理工作。管理就是决定哪些事情该做，并让其他人去完成，而不是你自己

去做。

你的“事必躬亲”会使下属失去工作的乐趣及责任，并且会限制他们的成长。

经理人通常很喜欢抓住一些工作不放或把时间花在自己喜欢的领域。

一般来说，职位越高，需要花更多的时间在管理上（指导，计划，控制，组织）而不是在做事/生产上。但是，在情况需要时，你仍然必须亲自深入细节。

记录你如何使用时间，以此来检查是否在做事及管理之间取得平衡。把自己的看法与你的主管及下属的看法进行比较，看看你是否在做自己的工作、在管理人员上以及在管理事情上，时间分配的比例是否恰当。

最后，请记住，你在身为自己部门主管的同时，只是一个更大的管理层次的一员。请你留一点时间给这个更宽广的角色。

○我的管理工作是否找到了真正的重心？

首先，你必须了解下列管理的基本做法：

管人方面

激励——鼓励他人达成目标，并在工作表现及生产力上不断进步。

- ※发展——提供机会使他人发展技能、拓宽知识面、树立自信。
- ※肯定——认可并奖励他人的贡献。
- ※关心——尊重、关心部属个人及团队。
- ※沟通——加强双向沟通。

管事方面

- ※组织及控制——有效安排及监督每个人及团队的工作。
- ※提供资源——协助部属并提供方法让他们把事情做好。
- ※做决定——分析问题并找出解决方式。
- ※计划——制定工作计划及目标。
- ※授权——通过他人完成工作，但自己承担责任。

记住，作为经理人，你的工作是通过他人来完成目标。“人”与“事”两方面的管理都必须兼顾。所以，不要只注重管人而忽略了管事，反之亦然。要鞭策自己成为全方位的经理人。

你必须顾及以上有关管理工作的十个层面，但重点应根据管理的具体情况面有所不同，也就是说：

你必须了解与你有关的事物，并使自己对那些事物都