

书本一体 知行合一

管理者日志

下册

刘治江 / 编著

让我们：

用知识喂养头脑，
用行动铸就成功，
用思考收获未来。

哈尔滨工业大学出版社



书本一体 知行合一

管理者日志

下 册

刘治江 / 编著

让我们：

用知识喂养头脑，
用行动铸就成功，
用思考收获未来。

哈尔滨工业大学出版社

内 容 简 介

本书采用日记体形式,将一年四季(春、夏、秋、冬)编为4篇(计划、组织、领导、控制),每季3个月共12个月(每篇3章),一年365天每天1页。每页包括管理名言、管理知识、管理工作、管理感悟等4个栏目内容。

本书是一本将书和记事本合二而一的书本一体、知行合一的新体书本,可供现代管理者使用,也可作为励志书本供大家使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理者日志(上、下册)/刘治江编著.——哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2009.7

ISBN 978-7-5603-2916-1

I. 管… II. 刘… III. 管理学—文集 IV. C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 079251 号

责任编辑 田新华

封面设计 刘治江 东 平

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨海天印刷设计有限公司

开 本 1092×787 毫米 1/16 印张 26 字数 640 千字

版 次 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-2916-1

定 价 58.00 元(上、下册)

前言



致管理者的一封信：

管理活动自有人群出现便有之，管理思想便随之产生。管理是一种社会活动，是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的，广泛适用于社会的各个领域。正如戴维·B·赫尔茨所说：“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”

管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的活动过程。管理是哲学、科学和艺术的统一，是智慧、能力和经验的完美结合。管理大师彼得·德鲁克认为：“管理，从根本上说，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。”

管理工作的主体是管理者。管理者就是在协作过程中，负责协调他人的活动从而对组织完成预期任务作出贡献的人员。管理者是组织中的重要群体。有效的管理者既要完成任务，又要达到目标，在协调他人活动时要进行各种管理工作。管理者在组织中要扮演不同的角色，如人际关系、信息传递、决策制定等，要具备创新能力、转化能力、应变能力和组织协调能力，管理者还应具备技术技能、人事技能、决策技能等。

管理者在管理过程中从事着各种活动或发挥着各种作用，这被称为管理的职能，基本上可以概括为四项：计划、组织、领导、控制。

计划：是指管理者在实际行动之前，预先对应当追求的目标和应采取的行动方案，作出选择和具体的安排。它包括三项主要活动：一是确定目标；二是制定战略；三是编制计划并展开。

组织：是对实现组织目标的各种要素和人们在活动中的相互关系进行组合和配置，从而建立起一个有机整体。它包括四项主要活动：一是设计组织；二是配备人员；三是制定组织制度；四是监督运行。

领导：是指利用组织赋予的权力，通过信息沟通带领和指挥全体成员执行组织的计划，实现组织的目标。它包括三项主要活动：一是运用影响力；二是沟通；三是激励。

控制：是将计划的执行情况与计划目标相对照，发现偏差并采取相应的管理行为，以确保计划目标的实现。它包括四项活动：一是确定控制标准；二是衡量实际成效；三是比较分析；四是采取管理行动。

创新是管理过程的重要环节，是重要的管理活动，贯穿于各种管理职能和各个组织层

次,是管理职能的逻辑发展。

一般地说,管理者在从事管理工作时应具备如下技能,即:技术技能、人事技能、决策技能。

技术技能:即利用技术完成组织任务的能力,管理者要了解、掌握与其管理专业领域相关的基本技术知识,以便进行有效的管理。

人事技能:管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人、调动人的积极性以实现组织目标的能力。

决策技能:即分析判断和作出决策的能力,管理者所处的层次越高,其面临的环境和问题就越复杂,就越需要决策技能。

上述三种技能,对于不同层次的管理人员其要求是不同的。处于较低层次的管理人员需要的主要是技术技能和人事技能;处于较高层次的管理人员,更强调人事技能和决策技能;对于处于最高层次的管理人员,决策技能是最重要的。

管理者还必须具备一定的能力,才能有效完成管理工作。其中,关键的能力有以下几个方面:

创新能力:它基于一个人的创新意识,是优秀管理者最重要的能力。富有创新能力的管理者,通常有如下一些主要特征:兴趣广泛,有敏锐的洞察力,善于系统思维和辩证思维,独立思考,有自信心,敢于面对困境,等等。

转化能力:指管理者将创意转化为可操作的具体工作方案的能力。所以,没有从事实际管理工作,就不能成为真正的管理者,转化能力表现为综合、移植、改造、创新的能力。

应变能力:应变能力主要表现为能在变化中产生应对的创意和策略,能审时度势、随机应变,在变化中辨明方向,持之以恒。

组织协调能力:在一个企业的投入—转化—产出过程中,组织协调能力显得尤为重要,没有组织协调就等于没有管理。管理的组织协调能力重在能否培养出一种团队精神,使组织的各项工作优化运作,强化个体与整体的协调与反馈。

在管理实践中,管理者的心智模式亦是很重要的。心智模式是指由过去的经历、习惯、知识素养、价值观形成的基本稳定的思维方式和行为习惯。心智模式一旦形成,此人将自觉和不自觉从某个固定的角度认识和思考发生的问题,并用习惯的方式加以解决。任何人都有自己特殊的心智模式,这既是受教育的结果,也是在特定的生活、工作环境下逐步形成的。管理者的心智模式将在很大程度上决定管理者的思维和行为,最终直接影响管理活动的效率和效益。优秀的管理者应具有优秀的品质、远见卓识、健全的心理等心智模式。

管理是一个系统,管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。这些要素包括管理目标、管理主体、管理对象、管理媒介和管理环境。

管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现目标。

管理主体即是管理者,是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体,管理者既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其构成的管理机构。

管理对象作为管理行为的受作用一方,对管理成效以及目标的实现具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织,也包括各组织中的构成要素及职能活动。

管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运用原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用,它是决定管理最有效、最直接、最核心的因素;而管理方法是管理机制的实现形式,是管理的直接实施手段,具有过河所必需的“桥”与“船”的作用,也是十分重要的。

管理环境是指实施管理过程中的各种内外条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在,并受到管理环境的重要影响。所以,管理环境是管理系统的有机组成部分。

管理大师德鲁克认为,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其验证不在于逻辑而在于结果。如何让管理者在管理实践中既能学习、巩固管理知识,又能将管理知识应用于实践并予以创新,做到知行合一,就是本书创作之目的。

本书采取日记形式,将一年四季(春、夏、秋、冬)编为四篇(计划、组织、领导、控制),每季三个月共十二个月(每篇三章共编为十二章),一年三百六十五天每天一页,每页编有管理名言、管理知识、管理工作和管理感悟。这一页纸既让你聆听管理大师的教诲、接受管理知识的熏陶,又是你从事管理工作的记录和管理经验的积累,也留下你对管理实践的理解、感悟和思考,从而使学和用浑然一体。

如何运用本书?

- 这是一本为管理者准备的书,一本将书体和记事本体合二为一的新文体的书。
- 这是一本学用结合的书,无论你初为管理者还是成功管理者,均可使用本书。
- 这是一本只有日月没有年份的书,不管你从哪天开始使用本书,就是新的起点,滚动记录 365 天,便是你的一年。
- 使用本书一年,就留下了你 365 天的思想和 380 页的记忆。如果使用本书 10 年,你就留下了 3650 天的思想和 3 800 页的记忆。这是一笔巨大的资产。
- 当你拥有了这笔丰厚的资产,就可以升华为课程、书籍、管理方案,提炼成模式、方法和能力,应用到管理工作中去,提高管理的效能,创造出更好的业绩。
- 使用本书的过程就是一个学习的过程、创新的过程。学习和创新是可以成就未来的,一定能的。

本人在创作中,参考了部分国内外管理学理论和成果,在此特向作者表示谢意。

新的一年就像摆在我们面前的一本无字的书,所有的书页都是空白。让我们记下每天所做的、思考的事吧,希望这些事在我们岁末回首时,带给我们的是欣慰和力量,而不是悔恨和空虚。

谨以此书献给热爱学习管理、实践管理的管理者们,献给我的妻子和女儿!

刘治江

2009 年春于暨南大学珠海校区日月湖



☐ 二十年目标:

☐ 十年目标:

☐ 五年目标:

☐ 一年目标:



目 录

第一季 管理者的春天——计划

- 一 月 确定目标
- 二 月 科学决策
- 三 月 规划战略

第二季 管理者的夏天——组织

- 四 月 组织设计
- 五 月 组织运行
- 六 月 组织变革

第三季 管理者的秋天——领导

- 七 月 成功领导
- 八 月 有效激励
- 九 月 善于沟通

第四季 管理者的冬天——控制

- 十 月 合理控制
- 十一月 防范风险
- 十二月 勇于创新



第三季

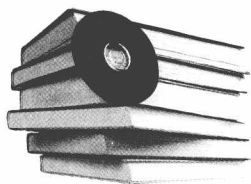
管理者的秋天——领导

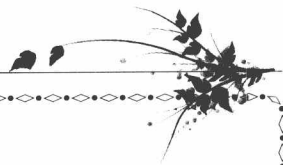
七 月 成功领导

八 月 有效激励

九 月 善于沟通

20 世纪 80 年代末,坎贝尔汤料公司 (Campbell Soup) 被利润下降、市场份额减少、领导无方所困扰。1990 年戴卫·约翰逊接任首席执行官后,公司利润大幅提高,新产品不断问世。销量急剧增加。这些业绩的取得,是因为约翰逊出色地领导了分布在全球各地的 44 000 多名公司员工。约翰逊的领导方式是非正式的,他和所有员工打成一片。他定期和员工一起就餐、谈论新产品的开发和工作中遇到的问题。每当员工提出一项开发新产品的建议时,约翰逊就授权员工组成一个工作团队来开发该项新产品。成功后,约翰逊就会和他一起庆祝。为了让公司成为全球食品行业的领导者,约翰逊让员工把注意力集中在数字上,即利润额比竞争对手(如雀巢公司)增长得更快。相应的,员工工资的增长是建立在公司利润额增长的基础上的。同时,员工被鼓励以公司股东的身份来工作与思考。例如,约翰逊要求 300 名高级主管拥有超过年薪 3 倍的公司股票,公司董事不拿工资,只分红利。

[illegible]



管理名言

领导并不是个人领导人的事物,从根本上说,它是集团的事物。

——美国政治学家 阿瑟·本特利

管理知识

领导作为一种管理职能,包含了以下三个方面的含义:①领导一定要与群体或组织中的其他人发生交往,这些人就是领导的对象;②领导者与其下属可以相互影响,但两方面的影响力是不同的,领导者对下属的影响力要远远大于其下属对领导者的影响力;③领导要有目标,即一切领导行为必须指向组织或群体目标。

领导者与管理者一样吗?有时我们很难区分,因为他们的关系太密切,但并不完全相同。管理者是被任命的或是被选举的,他们拥有合法的权力,其影响力来自于他们所在的职位,所赋予正式权力。而领导者可以是任命的,也可以是从一个群体自发产生的,领导更多的是建立在个人影响力和专长权以及模范作用的基础之上。因此,一个人只有他在行使法定权的同时,更多地依靠自身的影响力指挥下属,才可能既是领导者又是管理者,否则,两者也可能是分离的。

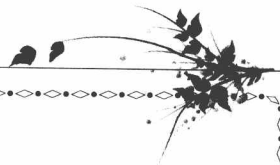
管理工作

重要而紧急的工作	紧急而不重要的工作
重要而不紧急的工作	一般的工作

管理感悟



成功领导



管理名言

领导的关键并不在于领袖魅力,而是使命。

——管理大师 彼得·德鲁克

管理知识

领导与管理在类似活动上的侧重点各不相同。管理意味着操纵事情、维持秩序、控制偏差,领导意味着前进、指挥、带领跟随者探索新领域。管理者通过计划与预算处理复杂问题,他们设置目标,确定达成目标的方法,分配资源以实现目标。而领导者首先规划组织的愿景以引导下属的行为,然后开发创新战略去实现愿景。有效的领导者通过组织与人员配置去达成目标,他们创造组织结构、设计工作职位、配备合格员工、沟通相关信息以保证目标实现。领导者招聘、留住那些认同组织愿景的员工,让员工组成工作团队,自主决定如何达成组织愿景。管理者通过控制员工行为来保证员工达成目标。他们运用各种形式的报告和会议监控员工的工作绩效,时刻注意工作偏差。有效的领导者需要激励和鼓舞员工团队,帮助他们克服各种困难,支持他们出色地完成各项任务。

管理工作

[illegible]

管理感悟

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. On the right side, there is a dark-colored pen or pencil lying diagonally. The paper appears to be part of a notebook or a set of loose-leaf papers. There is no handwriting or other markings on the page.



管理名言

有效领导的核心是权力,即影响他人的能力。在组织中,权力通常是指排除各种障碍完成任务或达到目标的能力。

——北卡罗莱纳大学管理学终身教授 托马斯·S. 贝特曼 & 斯考特·A. 斯奈尔

管理知识

领导权力是指领导者有目的地影响下属的心理和行为的能力。

权力是领导的基础,也是领导者发挥基本效能的条件。领导权力一般可分为五类:法定权、奖赏权、强制权、表率权、专长权。

各种权力中,法定权、奖赏权和强制权主要源于组织中的职位,他们是职位和责任结合在一起的制度化权力。组织的各级领导为履行所在职位的职责,就必须拥有相应的权力。当领导者不在其位时,其权力也随之减除。因此,这些权力是一种外在性权力,表率权和专长权,无须外界授予,来自于领导者本身的因素,是一种内在性的权力。这种权力对权力的施受双方均没有强制性的约束力。外在性权力构成领导权力的基础,内在性权力则是提高领导效能的重要方面。

管理工作

重要而紧急的工作	紧急而不重要的工作
重要而不紧急的工作	一般的工作

管理感悟



7月5日

成功领导

管理名言

企业家只有两只眼睛不行,必须要有第三只眼睛。要用一只眼睛盯住内部管理,最大限度地调动员工积极性;另一只眼睛盯住市场变化,策划创新行为;第三只眼睛用来盯住国家宏观调控政策,以便抓住机遇,超前发展。

——中国海尔集团总裁 张瑞敏

管理知识

领导的作用:

1. 指挥。指挥的基础是职位权力,即某个人具有的可以施加别人的控制力,这是一种靠行政权力施加影响的活动。
2. 激励。领导者要设法去了解下属在不同时间、不同情况下的需求因素和强烈程度,设计出满足这些需求的方法,并加以实施。
3. 协调。组织由于内外因素的干扰,需要领导者来协调组织成员之间的关系和活动,朝着共同的目标前进。
4. 感召。感召就是要激发和鼓舞追随者全力以赴地进行工作,这种感召力量主要来自领导者以其人格魅力而引发的下属的忠诚、热忱、献身精神。
5. 造势。就是要设计和维持一个良好的工作环境和文化氛围,以影响组织成员的行为。

管理工作

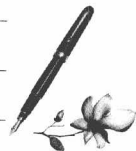
重要而紧急的工作

紧急而不重要的工作

重要而不紧急的工作

一般的工作

管理感悟





管理名言

最有效的领导方式是领导者去设计一种环境,使群体成员潜在的或明显的受到动机的激励,并能对它作出有效的响应。

——领导行为学者 R·J·House

管理知识

领导方式是领导者对其下属施加影响,以使他们去完成组织目标的行为方式。

在领导活动中,领导者运用权力的目的是对被领导者施加影响,使其心理和行为发生预期的改变。因此,权力是影响的基础,影响则是权力的核心和实施过程,根据权力的不同,以权力为基础的影响,也分为两类:

1. 外在影响。即以领导的外在性权力为基础,对被领导者的影响具有强迫性和不可违抗性。被领导者的心理和行为表现为消极的、被动的服从。这种服从具有表面性和暂时性的特点。

2. 内在影响。即建立在内在性的权力基础之上,主要着眼于以领导的良好素质和行为,来吸引感化被领导者,通过激发内在的动力,对员工心理和行为发生影响。内在影响不带有强制、压迫性因素,而是以潜移默化、自然渐进的方式发生作用。

管理工作

[illegible]

管理感悟

