

书本一体 知行合一

管理者日志

上册

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

上册

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



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



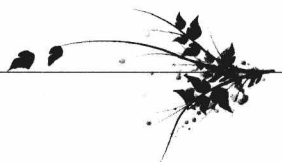
第一季

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



经典故事

哈佛大学有一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调查。对象是一群智力、学历、环境等条件都差不多的年轻人。调查结果发现:27%的人没有目标;60%的人目标模糊;10%的人有清晰的但比较短期的目标;3%的人有清晰而长远的目标。

25 年的跟踪研究结果显示：那些 3% 的人，25 年几乎都不曾更改过自己的人生目标，坚持不懈地朝一个方向努力，他们大都成了社会各界的顶尖成功人士，有的是白手起家的创业者，有的是创业领袖、社会精英。那些 10% 的人，大都生活在社会的中上层，因为他们不断达成目标，成为各行各业的专业人才，如医生、律师、工程师等。那些 60% 的人几乎都生活在社会的中下层，他们能够稳定地生活与工作，但没有太特别的成绩。那些 27% 的人，25 年来一直盲目地活着，几乎都生活在社会的底层，经常失业和靠社会救济，各种抱怨伴随着他们。

本月目标:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. In the bottom-left corner, there is a small, dark, rectangular inset showing a close-up of a pen or pencil tip resting on the paper.



管理名言

我们对自己的生活都有一些梦想,这些梦想是一个人的能源,是推动我们每天不断向前的力量。没有人生来就是成功的,也没有人生来就是辉煌的。只有当我们把成功与辉煌作为我们的目标并为之不断奋斗时,我们的生命才会壮丽多彩。

——美国成功学大师 拿破仑·希尔

管理知识

计划是管理活动的起点,是一项重要的管理职能,组织中的各项活动都离不开计划,计划工作的质量也集中体现了组织管理的水平。

计划是指组织根据环境的需要和自身的特点,确定组织在一定时期内的目标,并通过计划的编制、执行和控制来协调、组织各类资源以实现预期目标的过程。计划工作的过程可归纳为“5W1H”,即做什么(what)、为什么做(why)、何时做(when)、在哪里做(where)、谁来做(who)和怎么做(how)。

为了使集体活动卓有成效,就必须首先明确追求的目标,明确为了实现这些目标所必须经过的路径和行动方案。任何组织和个人制订计划都是为了有效地达到某种目标,目标是计划的核心内容,实现目标是计划的出发点和归宿,没有目标就不成其为计划。计划是为组织目标服务的。

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





管理名言

计划工作的内容包括选择企业和部门的目标,以及决定实现这些目标的方法。

——美国管理学家 哈罗德·孔茨

管理知识

计划工作就是根据社会需要和组织的自身能力,在科学预测未来的基础上确定组织在一定时期内的奋斗目标,通过计划的编制、执行和检查,协调和合理安排组织中各方面的经营和管理活动,有效地利用组织的人力、物力和财力资源,取得最佳的经济效益和社会效益的组织活动过程。

计划工作与未来密切相关,要想取得预期的效果,必须正确地预测未来。因此也就要求管理者要对过去的信息情报加以科学的分析,根据分析结果和现在的现实条件设立组织的未来目标,确定达到目标的一系列政策和方法,最后才能形成一个完整的计划。

计划具有目的性、先行性、普遍性、效率性和创新性等特征。

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

人生重要的在于确立一个伟大的目标,并有决心使其实现。

——德国思想家 歌德

不先将大的目标放进计划中,也许以后永远没机会把它们再放进去了。

——古希腊哲学家 苏格拉底

管理知识

计划能使组织置身于复杂多变和充满不确定性因素的环境中而始终把其主要的注意力集中在一定的目标上,使组织所有的行动保持同一方向;管理者可以根据计划来组织人员、分派任务,使组织的各项工作得到落实,从而保证组织目标的实现。

计划是面向未来的,能使组织能够较早地预见未来的变化,早做准备,掌握主动,从而降低乃至消除不确定性,把风险减少到最低限度。

计划能从多条实现目标的途径中,通过技术经济论证和可行性分析,选择最适当、最有效的方案,从而减少浪费,以最低的费用或最高的效率实现既定的目标。计划能使组织未来的各项活动均衡发展,使组织中各成员的努力合成一种组织效应,从而大大提高工作效率并带来经济效益。计划工作建立的目标和指标是控制的依据和尺度。组织的各个部门、各种人员、各项工作也需靠计划来协调。

管理工作

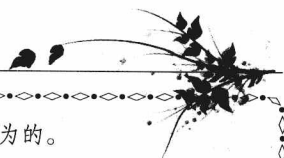
重要而紧急的工作	紧急而不重要的工作
重要而不紧急的工作	一般的工作

管理感悟



确定目标

确定目标



管理名言

我总认为一个能力很一般的人,如果有个好计划,是会有大作为的。

——美国发明家、政治家 本杰明·富兰克林

管理知识

计划是对未来活动的预先安排。组织、领导、控制等职能,只有在计划确定了目标以后才能进行,计划是实施其他管理职能的基础。

不管什么组织,也不管组织中的哪个层次的管理者,要想实施有效管理,就必须做好计划工作。组织的任何管理活动都需要进行计划,计划也是所有管理者应有的功能。

计划工作就是要更有效地配置资源以实现目标,因此,计划必须讲效率。

计划总是要针对所要解决的新问题、新变化、新机会作出设计,因而是一个创新过程。

计划也称之为是面向未来的管理。

管理工作

[illegible]

管理感悟

[illegible]



管理名言

伟人之所以伟大,是因为他与别人共处逆境时,别人失去了信心,他却下决心实现自己的目标。

——苏联文学家 高尔基

管理知识

- 计划在管理工作中起如下作用:
- 1. 指引方向,指导工作。计划能使组织置身于复杂多变和充满不确定性因素的环境中而始终把其主要的注意力集中在一定的目标上,使组织所有的行动保持同一方向。
 - 2. 降低风险,掌握主动。计划是面向未来的,能使组织较早地预见未来的变化,早做准备,掌握主动,从而降低乃至消除不确定性,把风险减少到最低限度。
 - 3. 减少浪费,提高效益。计划能从多条实现目标的途径中,通过技术经济论证和可行性分析,选择最适当、最有效的方案,从而减少浪费,以最低的费用或最高的效率实现既定的目标。
 - 4. 提供控制标准。计划工作建立的目标和指标是控制的依据和尺度。组织的各个部门、各种人员、各项工作也需靠计划来协调。

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

设定明确的目标是所有成就的出发点。那些百分之九十八的人之所以不成功的原因,就在于他们从来都没有设定明确的目标,并且也从来没有踏出他们的第一步。

——美国成功学大师 拿破仑·希尔

管理知识

依照不同的标准,可将计划分为不同的类型,各种类型的计划不是彼此割裂的,而是由分别适用于不同条件下的计划组成的一个计划体系。

1. 按计划的期限划分:短期计划、中期计划、长期计划。
2. 按计划的综合程度划分:战略计划、战术计划。
3. 按计划的明确性程度分:指导性计划、具体计划。
4. 按制订计划的组织层次划分:高层计划、中层计划、基层计划。
5. 按组织的职能划分:生产计划、营销计划、财务计划。
6. 按计划的对象划分:综合计划、局部计划、单项计划。

管理工作

[illegible]

管理感悟



用较多的时间为一次工作事先计划,做这项工作所用的总时间就会减少。

——美国行为学家 艾得·布利斯

管理知识

计划工作需要考虑限制因素原则。限制因素是指妨碍组织目标实现的因素。限制因素原则是指在优选方案时,人们越准确地识别并解决那些妨碍既定目标实现的限定性因素或关键性因素,也就越容易和越准确地选定最有利的方案。

所谓“木桶原理”或称短板理论,其核心内容为:一只木桶盛水的多少,并不取决于桶壁上最高的那块木块,而恰恰取决于桶壁上最短的那块。根据这一核心内容,“木桶原理”还有两个推论:其一,只有桶壁上的所有木板都足够高,那木桶才能盛满水。其二,只要这个木桶里有一块不够高度,木桶里的水就不可能是满的。这就是说任何一个组织,可能面临的一个共同问题,即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的,而劣势部分往往决定整个组织的水平。

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

有了目标,内心的力量才会找到方向。漫无目的的飘荡终归会迷路,而你心中那座无价的金矿,也因不开采而与平凡的尘土无异。

——英国社会改革学家 斯迈尔斯

管理知识

任何一项计划都是对完成各项工作所作出的许诺,因而,许诺越大,实现许诺的时间就越长,实现许诺的可能性就越小。这一原则主要涉及计划的期限问题。因此,这一原则要求:①计划必须要有明确的时间要求;②必须合理地确定计划的期限,避免随意性;③每项计划的许诺不能太多,因为许诺(任务)越多,则计划时间越长。

计划工作还要考虑灵活性原则。就是说计划要留有余地。这是一项非常重要的原则。但灵活性是有限度的:①未来更多难以预料的不肯定因素使我们不能总是以推迟决策的时间来确保计划的灵活性;②确保计划有灵活性是要付出代价的,而代价过高的灵活性计划又是缺乏效率的;③有时现有的客观条件和现实情况会影响甚至完全扼制计划具有灵活性。

计划赶不上变化,就是说在计划执行过程中,会发生各种各样的变化,这时,就要根据实际情况的变化对计划进行检查和修订,甚至重新制订,使计划能够跟上变化,以便最终实现计划目标。

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

