

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA

企业成长力书架

管理 就这几招

(第二版)

GUAN LI JIU ZHE JI ZHAO

管理就这几招



抓住
重点

消除
盲点

培育
亮点

“渔夫式管理”创导者
吴群学◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

管理 就这几招

(第二版)

GUAN LI JIU ZHE JI ZHAO

管理就这几招

抓住
重点

消除
盲点

培育
亮点

国内“渔夫式管理”创导者

吴群学◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就这几招 / 吴群学著. —2 版. —北京: 中国财富出版社, 2013. 9

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4797 - 6

I. ①管… II. ①吴… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 199600 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

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

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4797 - 6/F · 2003

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2013 年 9 月第 2 版

印 张 15 彩 插 12

印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

字 数 225 千字

定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

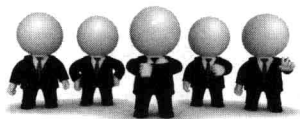
编委会



主 编：邓 明 范建华 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景
段淑红 吴利霞 邓晓容 王春雷 黄 华
龚光鹤 李 艺 赵丽丽 任晓明 孙洪东
李素娟 程艳伟 尹贵超 史慧敏 高 伟
杨志伟 申小花 赵 杰 王志玲 李晓丹
肖凤仙 周海宏 刘彦飞 杜妍锐 孙艳丽
李丽丽 张 超 高乃龙



第一版序言

2011，这一年有太多的记忆，有太多的人让我牵挂，有太多的事让我放心不下。为记住这不平凡的一年，在《管理就这几招》一书即将问世之际，我用了一种特别的方式来表达心情，即谨以一首诗文——《情系徽乡》来感谢一路陪我走来、鼓励过我、帮助过我的亲人与朋友，尤其是我的夫人胡群连，领导曾少强，老师沈洋、邓明、杨贤松、吴玉龙、严碧清、严向国、付琼林、吴金水、刘唐平。愚兄杨立章、吴宏志，团队胡健、谢新婷、夏颖、唐秀、杨兰、王静、吴婷婷、蔡宏，以及许多著名的培训公司，如总裁网、时代光华、聚成、北鸣培训、波顿咨询、海轩国际商学院、海纳咨询……

情系徽乡

依稀记得那年夏天

和我儿时的伙伴西胜

背上行囊 带着沸腾的心

相伴从徽州远航一路跌撞到南下

坎坷岁月

宁寂苍凉

时至今夏十五载

无崖的思想

一路流浪

在沧桑的驼铃中巨响

撞破在恋乡的河滩中

年轻的梦

总想飞翔

在这南方的不夜城里把梦想悄然播种

梦见在乡间的小路上发出了嫩绿的芽

游离异乡

在曲线中螺旋式引爆自己成长的点

今恰逢党 90 周年生日

是国家的强大让我在企业中学会本领

是企业稳健经营的收入养着我的全家

是家庭远在徽州的双亲把我孕育成长

这一路是心存感恩

我悟到感恩的力量

只有我

知道 明白 懂得

思乡的情咫尺天涯

这种情愫日益在我心头萦绕

眺望远方 何处是俺乡

整理行囊 带着平静的心

这一次是

相伴从南下远航一路平安来到徽州

终于来到魂牵梦萦的徽州

软酥的五谷香

撩拨着寂寥的心房

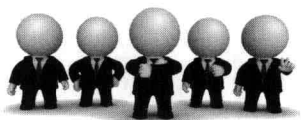
家乡的小河



浪花在我耳边荡漾
郁丁香的花蕾
幽幽开放在我的心田
徽乡的淡妆
装满胸膛
徽乡的阳光
似火在心中燃烧激荡
徽乡菜花的芬芳
镶嵌着我的热烈衷肠
酣畅的感动
再次潜入心房
把心中多年沉淀的眷恋
化成一缕清风飘过那一汪海水
告诉大海
这是我曾流浪过的沙滩足印
告诉清风
这是我曾扬帆过海的记忆
告诉母亲
我回家了……
人生
来来回回 跌跌撞撞 停停走走
这一站是徽乡
因为根在这里

吴群学

2011年6月



第二版序言

管理到底要管啥

管理是什么？教科书上说，通过计划、组织、领导、协调和控制来达成企业的经营活动就称之为管理！什么叫管理？我认为管理不在于管而在于理！什么叫经理？经理就是经常讲道理！什么叫总经理？总经理就是总是经常给他的团队讲道理！

换句话说，管理 = 流程 + 表格，即流程就是方向、方法；表格就是方式。再明白通俗一点说，管理就是要方向明确、方法到位、方式灵活（表格设置要有针对性、实用性、简明性）！这就是《管理就这几招》的核心精简思想！

一个世纪前，我国伟大的开国领袖毛主席曾在《送纵宇一郎东行》中言：“沧海横流安足虑，世事纷纭从君理。管却自家身与心，胸中日月常新美。名世于今五百年，诸公碌碌皆余子。”这是一个伟人何等的气魄啊！

《2010 中国 500 企业家公众形象满意度调查报告》显示，“华德奖”位列前三位的企业家依次是李嘉诚、柳传志和李书福，而位列最后三位的企业家依次是李昆、陈景河和唐骏。不得不说，这是时代大浪淘沙的选择。

“人事”复杂、世事纷纭、谎言猖獗……很多人不禁这样感慨，然而事实总会给出鲜明的评判。身为一名企业中层，可曾扪心自问：我是否有“‘人事’纷纭从君理”的担当？我是否有力透纸背的清醒和坚守？

还没等这个问题找到确切的答案，在企业内部，许多中层管理者又面临着新困惑：管理概念层出不穷，管理理论五花八门，如何取舍？这些所谓的理论又该如何应用于实践？

很多管理者不禁自问：管理到底要管啥？

从古至今，管事容易管人难。管理说到底就是管人，管人的本质是自己会做人。做人表现在：“以身带人、以情感人、以理服人、以法治人”。

追寻着这样的足迹，本书应运而生。通过多年实践调查与研究，编者得出这样一个结论：一个优秀的企业中层管理者，应该深谙管人之道、制人之法、得人心之，并因人而异地采取管理策略，这样才能把握整个团队的大局，为成就企业的明天打下坚实的人力基础。

我在编写本书过程中，采访了大批企业中层管理人士，期间，发现多数中层管理者还存在“技术行、心态好、管理弱”的特点。具体表现出以下6种问题。

中层管理者在管理中存在问题的具体表现

类型	具体表现
生产技术型	技术业务能手，但缺乏人际关系协调能力，工作方法简单，常常用对待机器的方法对待员工
唯命是从型	强调绝对服从，对上级忠心耿耿，而且毫不怀疑与抗拒，但也绝不会主动做事，一切听从上级指示，不求有功，但求无过，缺乏创新和管理能力
大撒把型	不乐意做管理，做一天和尚撞一天钟，工作得过且过，没有责任心，采取无为而治的做法，徒有虚名
劳动模范型	工作踏踏实实、勤勤恳恳，只知道自己做事，不会管理员工，不适合担任领导工作
哥们义气型	对待员工常常称兄道弟，讲哥们义气，在工作中感情用事，缺乏原则性，不能发挥管理者应有的作用
强迫压制型	固执守旧，过分压制员工，害怕员工威胁他的地位

以上6种问题都或多或少存在不足。怎么办？创新管理理念、创造持续



价值、创造一流团队！

虽然，目前市面上流行的一批从西方引进的管理著作受到了很多管理者的吹捧，但要知道，中国的国情与西方国家有着很大程度的不同，如发展阶段不同、社会制度不同、文化传统不同、人文环境不同。

如果管理者只是一味地把发达国家现代化的管理照搬过来，而不顾本国的实情就很难实现真正意义上的管理。须知，教条主义地照搬，只会给企业带来灾难。

一位中国管理者曾说：“我们是一边跑一边回头学走路。”可见，如今的管理者正面临双重挑战。为了给企业中层领导开辟一条属于自己的管理之路，本书从管理者最关心的角色管理、目标管理、团队管理、自我管理四大核心管理问题着手，以期帮助身陷各种问题的企业中层管理者在短时间内掌握企业管理最关键、最高效的方法，提升个人魅力，获得高效执行力，做老板最得力的左膀右臂，做下属最钦佩的教练。

本书重点论述了中层管理者在企业中有效的管理方法与多种技巧。“管理之道”与“管理践行”板块更是秉承着理论与实践充分结合的原则，使中层管理者运用最简单的管理依据，更轻松有效地面对工作中遇到的管理挑战。

管事是一种经验，管人是一种方法，做人是一种智慧！《管理就这几招》充分体现管事、管人和做人的深层哲学思维。

高度浓缩管理的精华，说到底管理就是把复杂化的问题简单化、简单化的问题流程化、流程化的问题标准化、标准化的问题趣味化。

吴群学于合肥

2013年8月



目 录

第①招 角色管理

招数分解1 明确自己的夹心角色	3
对上层：下属和执行人	4
对平级：同事和合作人	9
对下层：上司和决策人	13
招数分解2 实现自己的角色职能	19
接收：贯彻上级任务	20
执行：排除工作异常	24
管理：教导下属作业	28

第②招 目标管理

招数分解1 目标如何管理	35
目标分三步走	36
目标责任分工	41

目标层级分解	46
目标绩效考评	51
招数分解 2 目标如何达成	55
跟踪目标进度	56
检查目标效果	60
控制目标过程	64
优化目标偏差	68
招数分解 3 目标如何突破	72
设定优先顺序	73
每次只做一项	77
时间数据分析	81
划分目标板块	85
遵循 1/6/3 法则	90
让会议出成果	94

第③招 团队管理

招数分解 1 培养团队向心力——万力之源	101
团队发展阶段	102
培养团队精神	109
管理核心在“理”	115
理人在于安心	119
招数分解 2 确保团队执行力——万力之本	123
了解、理解与谅解	124



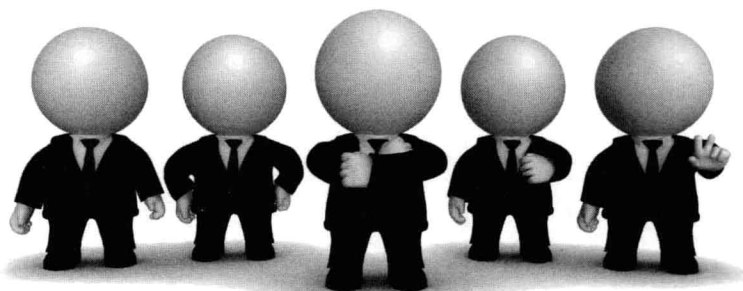
区别任务与结果	130
执行“三节棍”管理	135
招数分解3 提升团队沟通力——万力之魂	140
管理核心就是沟通	141
团队沟通关键法则	145
授权就是有效激励	150
哪些工作可以授权	155
选对人、做对事的要领	160
有效授权的七步法	165
授权放与收的策略	170

第④招 自我管理

招数分解1 了解自我	177
我是谁	178
我能做什么	183
分析自我的SWOT法	189
最高境界的管理缘于EQ的修炼	196
招数分解2 放松自我	203
解压的关键在于疏导	204
情绪调节是压力的出口	208

第①招 角色管理

管理者在企业中的作用就是上传下达，明确自己在企业中的夹心角色地位，实现自己接收、执行、管理的角色职能。



招数分解

1

明确自己的夹心角色

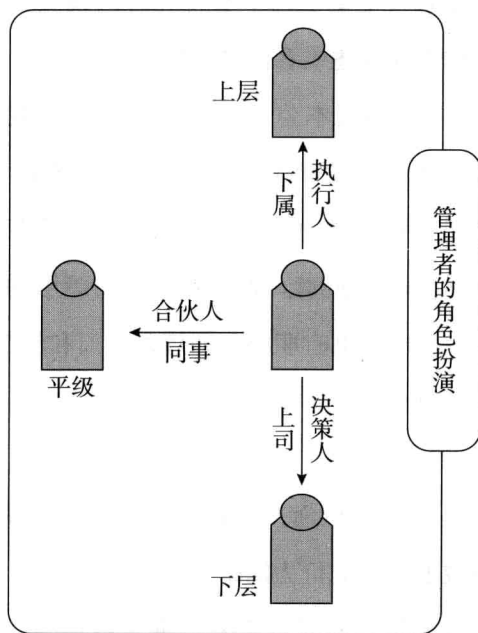


图 1-1 管理者的多种角色

对上层： 下属和执行人

管理之道

在一项针对 100 多家大中型公司中层管理者的调查中，很多管理者都被问到这样一个问题：你怎样描述或看待自己的工作？

多数人的回答是：“我负责本公司的财务工作。”“我管理着 100 多名员工。”“我负责管理公司的整个设计部门。”“我管理公司的客户服务部门。”

你是否也是这样回答？这样的回答过多强调自己的职权，而不是关心自己的职责和贡献，不是为成果负责。管理者既是决策层的下属，也是企业内部重要的决策执行人，同时又拥有职权，即管理部门和员工。

管理者须谨记：卓有成效，并以企业的发展为己任，才是自身最重要的素质。

何为角色？角色是围绕地位而产生的权利义务、行为规范和行为模式，是人们对处在一定地位上的人的行为期待。

管理者在做正确的事情，同时也需要把事情做正确：你需要选择，也需要判断，并且在正确的方向上明确提高自己的角色认知能力。每个人都像生活在一个大舞台上，都在充当着一定的角色，在这个舞台上你是什么角色就唱什么调，绝不能反串。在实际工作中如果出现反串，就属于角色错位。角色认知具体包括以下 3 个方面。