

高效管理的 四个关键环节

诠释高效管理者必修四大精髓

计划（目标）

组织（团队）

领导（激励沟通）

控制（监督）



4 Key Points Of Efficient Management

王亚锋◎著

- 洞悉管理误区与陷阱，让高效管理成为一种习惯！
- 像卓有成效的管理者一样工作和思考，铸就管理界领军人物
- 成就世界500强企业高效管理者首选读本
- 十年磨一剑，泽亚企管企业咨询实战经验汇总，倾情奉献！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高效管理的 四个关键环节

诠释高效管理者必修四大精髓

计划（目标） 组织（团队） 领导（激励沟通） 控制（监督）



4 Key Points Of Efficient Management

王亚锋◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

高效管理的四个关键环节 / 王亚锋著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2014. 1
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-33357-5

I. ①高… II. ①王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第239652号

内 容 提 要

本书以管理学之父罗宾斯提出的管理者四大职能为写作背景, 以富有深度的眼光诠释了高效管理者必修的四大精髓, 并以关键要点的方式展现出来, 让所有渴望在管理方面有所突破的管理者都能轻松参与到学习中。全书共分为四个关键点, 包括计划(目标)、组织(团队)、领导(激励沟通)、控制(监督), 旨在帮助读者在最短时间内吸收管理的精髓。

-
- ◆ 著 王亚锋
责任编辑 赵娟
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2014年1月第1版
字数: 178千字 2014年1月北京第1次印刷
-

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

高效从何而来？

任何企业人都离不开管理。如何才能高效管理企业始终是管理者最关心的问题之一。

在现实的管理工作中，当企业正在困难期时，“左膀右臂”不是想跳槽，就是不听话，这时应该怎么办？如何才能高效管理这些即将“脱缰”的“野马”呢？

管理不只是管人这么简单，只不过人力是企业的根本。据调查，当今大部分企业都存在一个致命的问题：有胜任力、能解决问题的管理者已经很少，而能够高效管理的管理者就更是稀缺——这一问题正在悄悄地威胁着企业的成长和长期发展。

然而，遗憾的是，没有一家企业内部会不存在问题。换句话说，从某种意义上来看，管理者的高效管理能力正是为了解决团队内部的问题而存在的。

举个简单的例子，我所了解的某房产公司，具有一级房产开发资质，整个公司品牌的价值高达上亿元人民币。该企业在房地产业界具有较大的影响力，为了更好地扩充企业业务，公司开始加强专业化提升，打算尝试推进全国化战略，实现跨越式发展。但是，在公司开始实施此远大目标战略后，内部管理却开始出现问题。

例如，管理层安排员工完成工作任务，员工的确认真执行，花费了

一定的时间和资源，管理层最终却总是发现：应做的工作内容没做，没有实现目标，或者与企业要的结果没有很好贴合。这让管理者总是认为员工理解能力差、工作不认真，而员工则抱怨上级交代不清楚，导致自己工作费力不讨好。

到了每次对工作进行检查时，管理层都认为员工的工作不力，给员工打较低的分数，希望以这样的手段来规范员工的工作。反过来，员工并不认为自己有多少问题。这导致考核的要求和标准虽然被多次宣布，但员工在后期的工作中，还是会经常出现类似的错误并不断重复。这样，上级对下属以批评为主，下属对上级以抱怨为回应，整个企业的内部问题始终得不到较好解决。

对企业内部的种种问题，管理者应该尝试用高效的方法，而不是经常性地改来改去，稀里糊涂地拿出“管理结果”。不注重方法和过程的管理方式，只能让公司内部的问题长期无法得到解决。

实际上，管理问题的本质，在很多情况下并不在于考核是否到位、管理是否严格，而是首先来自于提升管理者自身的管理能力，如管理者对沟通必要性认识不清，对决策不重视，对计划、目标不清晰，对团队建设忽视等，导致自身在完成工作任务的过程中不断出现偏差，造成工作结果和预期不一致的情况。可见，真正的高效是从管理能力而来——这正是本书的创作初衷，意在协助管理者扫除管理障碍，实现高效管理。

本书以管理学之父斯蒂芬·罗宾斯提出的管理者四大职能为写作背景，以富有深度的眼光诠释了高效管理者必修的管理工作的四大精髓，并以课堂的方式展现出来，让所有渴望在管理方面有所突破的学者，都能轻松参与到学习中。全书共分为四个关键，包括计划（目标）、组织（团队）、领导（激励沟通）和控制（监督），协助读者在最短时间内掌握管理工作的精髓。让管理回归本源，静下心来，解决管理最根本的4个问题。正如吃饭一样，下饭菜只是辅食，我们永远都离不开主食！

掌握了这四个关键之后，你将是高效管理的高手！

关键一——计划（目标）

第1章 高效之道在于“计”	2
永远走在时间的前面	2
凡事“预则立，不预则废”	5
管理之父法约尔：先有计划，才有结果	8
机械天才亨利·福特：我必须做计划	11
计划就是希望实现的目标	15
计划也是制定决策、解决问题的过程	20
第2章 计划是为了高效做决策	24
GE的CEC（企业主管委员会）	24

决策与计划是管理者两难问题	27
计划与决策的“暧昧”联系	31
管理角色不同，角色侧重点不同	34
战术决策与战略决策不是一回事	37
越来越被重视的集体决策	41
原则落地，高效决策	45
 第3章 设定目标是制定计划的关键	49
目标要符合实际	49
目标要明确具体	52
目标要能被衡量	55
目标要能落实	58
目标要有时间期限	60
 第4章 高效“PRICE”目标管理法.....	64
进行目标定位（Pinpoint）	64
记录当前目标的状况（Record）	67
与下属一起制定长短期目标（Involve）	70
及时对下属的目标结果给予反馈（Coach）	74
综合评估，确定未来目标（Evaluate）	77
 第5章 进行决策、解决问题需要一点创造性	81
决策的结果导向思维	81
问题诊断工具箱	84



时间管理缩短“作战计划”	87
计划的“杠杆原理”	90

关键二——组织（团队）

第6章 由“船队”到“舰队”的联想团队	94
联想的“大船结构”组织	94
“平底快船”的组织模式	97
“舰队”组织模式的核心要素：人才、法制	100
识人、用人有自己的一套标准	103
第7章 奇妙的组织设计	107
完成组织工作基本任务是前提	107
快速识别组织设计原则	110
划分部门保障系统轨道不脱节	113
现有的组织结构形式是否适合你？	116
第8章 按部就班打造高效组织团队	120
前期后期人员配备一步到位	120
组织中的职权关系不可错位	122
授权就像放风筝	125
优化资源，整合组织结构	128

第9章 卓越的组织经得起变革与发展的考验	132
组织在变革与发展中变得高效	132
激发组织变革的内外环境动力	135
克服变革阻力，各个击破	137
组织发展前进动力：多元化创新	140

关键三 —— 领导（激励沟通）

第10章 组织中的领导行为和领导效能	144
各种影响领导者行为的要素	144
二元领导行为：抓组织，关心人	146
领导效能的4个理论	149
领导始终离不开圈子、权力、压力、冲突	154
高效激励与沟通是管理者的使命	157
第11章 最有效的激励方式：激活高绩效动机	160
唤醒高绩效的细胞	160
可利用的两种动机：回避与趋向动机	162
分层次满足员工的真实需求	165
定期考核评估，让高绩效成为条件反射	167
积极的情绪对主观能动性更有利	169



第12章 最有效的沟通方式：建立共同的情感归属·····	173
找到情感共鸣是沟通的关键 ·····	173
“软语言”的柔性沟通法 ·····	175
主动沟通，在适当的时候出现 ·····	178
让员工知道你用心支持他 ·····	183

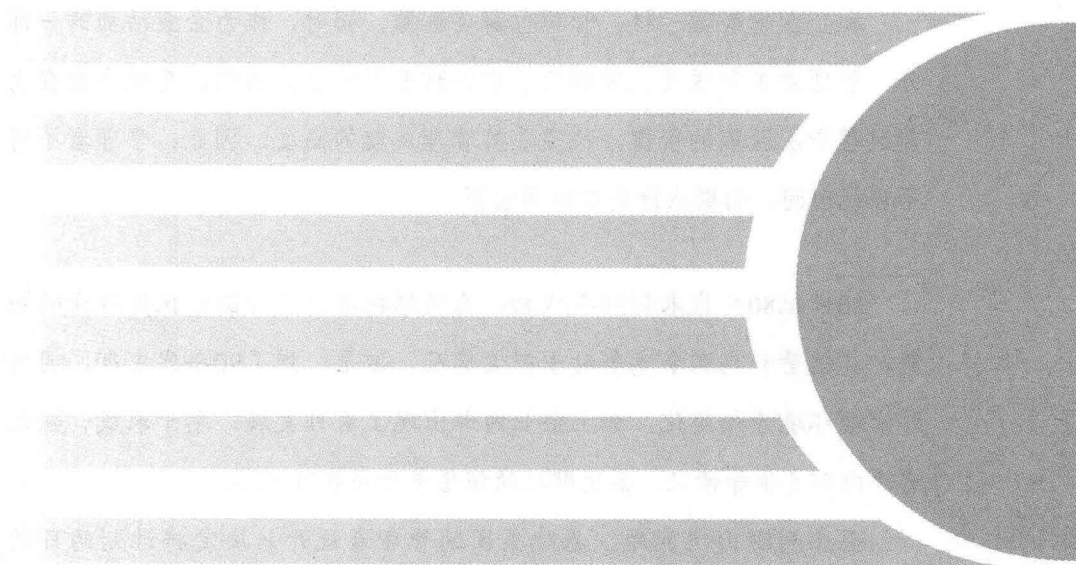
关键四 —— 控制（监督）

第13章 管理者为什么要进行控制？·····	188
监督团队执行目标计划 ·····	188
纠正计划行动中的偏差 ·····	191
适应内外部变化的环境 ·····	193
全面监督企业组织的整个活动 ·····	196
控制的基础：及时、可靠、反馈 ·····	199
第14章 高效控制的3个关键阶段 ·····	202
控制就是在对的时候采取纠偏措施 ·····	202
事前阶段：预先控制 ·····	205
事中阶段：现场控制 ·····	208
事后阶段：反馈控制 ·····	211

第15章 监督工作行为中的点点滴滴是高效保障.....214

监督他人：引导员工行为	214
监督自我：提升自我管理水平	216
监督企业：打造有文化的组织	218
监督执行：提升工作效率	222
监督业绩：公平给予奖惩	225
监督环境：维护组织纪律	228

• 关键一 —— 计划（目标）



第1章 高效之道在于“计”

| 永远走在时间的前面 |

和企业的经营一样，管理也需要资源。同时，作为企业活动的一部分，管理者多大程度上能够将手中的这些资源加以转化，变成企业在上升过程中所获取的价值，决定了其管理成就的高度。因此，管理者不可不重视时间，而要永远走在时间前面。

20世纪80年代末到90年代初，嘉陵摩托成为了中国摩托车行业的翘楚，其销量和利润令竞争对手望尘莫及。但是，到了90年代中期，国内外宏观环境开始变化，加上企业内部出现了盲目发展、急于求成、缺乏有序内部竞争等情况，嘉陵摩托的销售量开始有所下滑。

企业刚刚出现问题，嘉陵集团的管理者就开始决定将计划的目的定在重新振作企业的目标上。经过一段时间的调研和分析，管理者决定将着力提高企业产品对市场竞争的能力。为此，他们制定了企业产品结构的调整计划，果断地在产品、组织、资产、经营、营销、支持体系、员工人力资源体系和企业文化建设 8 个结构层次上，进行了果断的战略



调整。

为了让这样的调整计划得到真实可靠的执行，嘉陵的管理者还将计划分成3个阶段进行：

第一步，1998～1999年上半年，稳定嘉陵摩托的销量；

第二步，1999～2000年上半年，实现产品销量的回复增长；

第三步，2000年下半年开始，实现产品销量的稳定增长。

结合这些计划，集团的管理者还以新产品开发作为重点，强调开发新产品的指导思想、设计思路、开发流程和及时反馈等：一方面，强调对技术的引进；另一方面，则强调自主开发设计，将短期和中期、远期的生产目标相互结合。

最终，计划顺利实现，该企业在有效管理下，完成了17个产品型号的升级、3个全新产品，进而加强了生产能力。随之而来的是集团管理层对品牌的发展和对市场的强化。

正是由于嘉陵集团的管理层能够提前看到企业进行战略性调整结构的重要性，将计划及时地制定出来并加以实行，原本显现出销售窘态的嘉陵摩托才开始重新走向上升通道。到了1998年，该集团的产品销售量大大提高，提前半年完成了目标任务。

时间是一切工作的资源，更是管理工作的资源。因此，不少管理者经常向我提出询问：应该究竟如何良好地通过自我管理，进而控制好时间。必须承认，这些管理者的想法是非常不错的，他们愿意为自己的管理工作付出更多的努力。但是，时间真的完全就能通过控制来获得最大优势吗？

嘉陵集团的案例表明，管理的优势并非通过对时间的“控制”就

能获得，而是要求管理者能够走在时间的“前面”，即看到提前制定计划、用计划体现出前瞻态度和能力的重要性。



课堂笔记

1. 具备前瞻性，管理者才能真正拥有时间资源

管理和其他工作一样，需要建立在时间的基础上。只有领先于企业中的其他员工，能够提前看到企业即将发生的事情，才能更好地“回头”观察当下。

因此，预见性的强弱、预见能力的高低，会决定管理者如何观察目前企业的状况。同样，管理者做出的结论，会影响到整体的管理效果，从而决定企业的具体表现。如果只是被动地按照时间的流向，不断接受客观环境提出的要求和任务，完成马上就能加以考验评估的目标，那么，管理者实际上是在被时间支配，而并非支配时间。

2. 前瞻性的判断，必须通过计划来加以检验和推行

在管理者的工作中，总是会不断给出具体的、前瞻性的判断。例如，“市场数据应该揭示出原材料要涨价了”、“客户反馈数据显示我们的技术部门缺乏人手”等。但是，即使拥有同样的前瞻能力，管理者却并非能获得同样的工作结果。其原因就在于，前瞻性的判断是否作用于之后的工作计划。

（1）工作计划应该足够提前制定

提前时间不够充分，工作计划就只能是目光短浅的产物，无法表现出管理者的参与程度，更没有办法让管理者对过程、结果的分析来调整



整个计划。

（2）工作计划应该进行必要的“推演”

对工作计划的“推演”是重要的。只有当管理者不仅负责制定计划，还负责对计划的执行过程加以思考、模拟、分析和预知之后，才能了解计划将产生怎样的结果。这样的工作计划就能表现出对时间的超越，即展露出管理者与众不同的前瞻能力。

| 凡事“预则立，不预则废” |

宝钢集团的计划目标是：做世界一流的企业，做世界500强中的优秀企业。正因为如此，宝钢集团早就制定了下面 5 个方面的计划，并围绕这些计划来推进对战略目标的实现。

第一，公司管理层组织了企业内部的系列研讨，研究如何打造先进的生产管理观念、如何更好创新。同时，这些研讨活动，成为了企业内部文化的建设、融合、成长的有效载体，并积极培育企业整体的文化，从而打造出能够同整体钢铁生产制造能力相互匹配的企业形象。

第二，企业管理者始终提醒不同层面的员工，坚持满足客户的需求，并不断持续地加以创新，从而实现稳定优化，同时实现效益上的最大化。为此，宝钢管理者提出“精诚、精简、精进、精品”的计划目标。同时，在世界范围内的经营计划方面，企业管理者在全球范围内对

资源进行良好计划配置，从而实现在国际市场上的更多收益。为此，企业管理者还对有关的产业部门提出“将实业作为基础、将贸易作为先导、将金融作为后盾”的经营战略方针，这种多元化的计划，保证了更大范围内的进取。

第三，宝钢管理者还要求所有员工积极学习、勇于创新，将学习型企业的建设计划加以全面落实。

第四，企业管理者看重产品带来的效果，因此，他们在产品正式进入市场之前，就提前推行了让用户满意的战略。

第五，为了做到未雨绸缪，宝钢集团联合中国自然科学基金委员会，共同投入1 200万元人民币，建立了“钢铁联合研究基金会”。这个基金会面向全国，专门用于对钢铁生产制造和相关技术的基础性研究。另外，公司还专门投入5 000万元人民币，用来进行科技发展的专项投资，其投资重点则瞄准于那些具备前瞻性的科技开发项目上。

凡事“预则立，不预则废”是一句古老的中国格言，同样，也应该所有管理者对计划的意义所应有的看法和认识。

管理的意义在于尽可能地看得更加全面、更加准确。因此，只有将管理步骤做到防患于未然，企业才能够在未来并不确定的时空和环境之中，获得越来越多成功的机会。

然而，不少管理者仅仅知道需要制定计划、检查计划和履行计划，却并没有真正将计划同预先准备两者充分结合。当失败格局到来之时，他们才会哀叹事先没有预料到这样的结果。实际上，几乎大部分的企业所遭遇的失败，都应该归结于计划制定过程中的局限性上。

“预则立”，意味着在管理者制定计划之前，就应该对计划形成的