

<<卓越管理者的365堂必修课>>

图书基本信息

书名：<<卓越管理者的365堂必修课>>

13位ISBN编号：9787560976310

10位ISBN编号：756097631X

出版时间：2012-2

出版时间：华中科技大学出版社

作者：陈荣赋

页数：311

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<卓越管理者的365堂必修课>>

### 前言

管理者是企业的灵魂，承担着企业一系列重大事务的决策、执行、实施和完善的责任，管理者的自身素质和管理水准，直接决定着企业的生存和发展。

由于其独特的角色定位，管理者既负责企业的业务规划和效率经营，又负责员工的管理和人事的协调。

管理者是员工的标杆，员工向管理者看齐，管理者的一言一行都会对员工起到示范作用。

管理者要做好管理，首先是要管好自己。

管理者的卓越不只是体现为管理技能和工作绩效的突出，首先应体现为个人素质方面的优秀。

管理者只有具有强大的凝聚力和影响力，才能得到员工的信任，才能调动员工的积极性。

成为卓越管理者的首要条件是管理者要树立自己“行得正，坐得端”的好形象，建立自己的好名声，有好名声才有凝聚力，才能做到众望所归，才能给员工做榜样，才能有权威。

所谓“上梁不正下梁歪”，如果作为行为标杆的管理者总是一味地强调下属服从自己的管理，听从自己的指挥，而不注重自身素质和形象的提升，是不可能通过自身的影响力来带领团队齐心协力达成目标的。

得不到下属信任和支持的管理者，无疑是一个失败的管理者。

管理能否卓有成效，首先在于管理者能否对管理有正确的清醒认识。

管理实践中出现的一些困难，并不能完全归因于环境的恶劣和下属的阻碍，也与管理者自身观念上的误区有关。

有的管理者简单地认为只要自己付出努力就会有收获，管理工作不论大小，事事抓在手中，处处过问，认为这样就能解决管理中的一切问题，管理就会产生成效，其实这是走进了管理的一个误区。

三国时期著名的政治家诸葛亮，就是一个失败的管理者。

诸葛亮在接受了刘备的托孤重任之后，在管理蜀汉时事事亲力亲为，从不放松。

甚至连有人触犯了军法，要执行打板子的惩罚，他也要亲自进行监督。

虽然诸葛亮有能力做到这一切，但实际的效果并不理想。

卓有成效的管理是每一位管理者所追求的目标和向往的境界。

日新月异的形势和日趋激烈的竞争，对所有从事管理工作的管理者提出了更高的要求和挑战，使得管理工作变得难以掌控。

许多管理者常常感到管理工作无从下手，付出了许多心血然而收效甚微。

那么，管理工作究竟有没有规律可循？

如何才能卓有成效？

怎样才能基业常青？

管理无难事，管理的艺术和技能是可以通过后天的学习获得提高的。

本书就是为当代每一位管理者量身打造的成功管理教程，从管理者内在的素质到外在的形象，从用人、授权到激励、协调，从决策、战略到危机、创新等，由浅入深地讲述了管理者从平凡到优秀、从优秀到卓越的365堂必修课。

书中总结了中外著名企业经典的管理案例，提炼出世界一流管理者的管理箴言，将各类管理理念精华寓于实例中通俗易懂地展现出来。

本书提供了管理过程中可能遇到的各种难题的解决方案，可以让你与更多的成功者对话，得到成功者睿智的指点；使你的管理生涯更富有活力，极大地提升你作为管理者的人格魅力，迅速增强你的管理能力，从而在最短的时间内成为一名卓越的管理者！

## <<卓越管理者的365堂必修课>>

### 内容概要

这本《卓越管理者的365堂必修课》由陈荣赋编著。  
管理工作千头万绪，如何才能实现卓有成效的管理？  
如何才能成为卓越的管理者？

《卓越管理者的365堂必修课》是为每一位有志成为管理者或正在任职的管理者量身打造的管理成功教程，从管理者内在的素质到外在的形象，从用人、授权到激励、协调，从决策、战略到危机、创新等，由浅入深地阐述了每一位管理者从平凡到优秀、从优秀到卓越的365堂必修课，并总结了中外著名企业经典的管理案例，提炼出世界一流管理者的管理箴言，提供了管理过程中可能遇到的各种难题的解决方案。

通过本书，你可以使你的管理生涯更富有活力，极大地提升你作为管理者的人格魅力，迅速提升自己的管理能力，从而在最短的时间内成为一名卓越的管理者！

<<卓越管理者的365堂必修课>>

书籍目录

第一章 管理者的战略远见——战略规划是管理者的常识课

- 第1堂 培养你的远见卓识
- 第2堂 锻炼你的战略规划能力
- 第3堂 战略规划的立足点是今天
- 第4堂 战略决策要着眼潜在和未来的利益
- 第5堂 战略性决策重在改变形势
- 第6堂 成功的战略要有超前的忧患意识
- 第7堂 战略要促进资源转化为成果
- 第8堂 决定战略之前要反复思考
- 第9堂 优化战略方案，选出最优战略
- 第10堂 让你的团队参与战略规划
- 第11堂 让团队真心支持你的战略改革
- 第12堂 决策是管理过程的核心
- 第13堂 要有敏锐的决策洞察力
- 第14堂 决策者要具备知识经济时代的综合素质
- 第15堂 战术性决策重在解决问题
- 第16堂 成功的决策是这样作出来的
- 第17堂 需要为决策找到方向
- 第18堂 决策目标要明确清晰
- 第19堂 要理性地思考问题
- 第20堂 提高决策的正确性
- 第21堂 审时度势作决策
- 第22堂 决策不要墨守成规
- 第23堂 决策要避免误导
- 第24堂 轻率决策碰破脑壳
- 第25堂 避免轻率盲目决策
- 第26堂 决策切忌独断专行
- 第27堂 合理的决策未必是最好的决策
- 第28堂 有效决策的第一步：异议的存在
- 第29堂 为什么优秀的医生不轻言开刀
- 第30堂 决策不仅需要判断力，更需要勇气
- 第31堂 进行决策要果断迅速
- 第32堂 敢于决断是决策者的风范
- 第33堂 不要为昨日的决策而忙碌
- 第34堂 勇于坚持自己的判断
- 第35堂 不要用过时的前提条件做决策依据
- 第36堂 巧用决策智囊团
- 第37堂 群体决策能够产生更好的决策
- 第38堂 让下属了解你的战略
- 第39堂 决策时要多听听下属怎么说
- 第40堂 引导员工积极参与决策
- 第41堂 正确地执行决策
- 第42堂 别让决策成为空谈

第二章 管理者的道德力量——卓越的管理源自卓越的人格魅力

- 第43堂 人格的力量是最可靠的事业资本

<<卓越管理者的365堂必修课>>

- 第44堂 崇高的人才能成就伟业
- 第45堂 管理者要注重自身的道德修养
- 第47堂 用你的美德融化隔阂
- 第48堂 让道德修养日有所进
- 第49堂 注意陶冶道德情操
- 第50堂 管理者道德修炼的“四自”箴言
- 第51堂 培养独特的人格魅力
- 第52堂 任何时候都要自尊自爱
- 第53堂 管理者要处理好义与利的关系
- 第54堂 管理者要公正廉洁
- 第55堂 努力做一个正直的人
- 第56堂 诚实守信是管理者必备的品质
- 第57堂 管理者的生命是信守诺言
- 第58堂 言必信，行必果
- 第59堂 诚实守信也需要坚持
- 第60堂 不要许诺自己办不到的事
- 第61堂 用晕轮效应驱散你的信任危机
- 第62堂 谨言慎行，谦虚谨慎
- 第63堂 低调做人，沉稳做事

第三章 管理者的形象魅力——领袖气质有着无与伦比的影响力

- 第64堂 形象是管理者的一面旗帜
- 第65堂 随时随地注意自己的仪表
- 第66堂 培养良好的精神气质
- 第67堂 现代管理者应具备的优秀特质
- 第68堂 培养你的管理气质
- 第69堂 自信和坚强是管理者必备的素质
- 第70堂 培养良好的自控能力
- 第71堂 勇敢地面对恐惧
- 第72堂 头脑冷静，学会制怒
- 第73堂 不以物喜，得意而不忘形
- 第74堂 不以己悲，怒而不形于色
- 第75堂 掌控和处理负面情绪
- 第76堂 宽容是成大事的特质
- 第77堂 管理者要有容人的雅量
- 第78堂 培养宽广博大的胸怀
- 第79堂 忍耐是管理者的一种能力
- 第80堂 风度翩翩地处理事情
- 第81堂 管理者的形象不应千人一面
- 第82堂 学会红脸黑脸集于一脸
- 第83堂 真正的管理者不拒绝认错
- 第84堂 坦率地承认自己的错误
- 第85堂 承认错误比为自己争辩更重要
- 第86堂 设计良好的管理者形象
- 第87堂 商务会谈时的礼仪
- 第88堂 演讲时的形象要点
- 第89堂 提升你的影响力

第四章 管理者的讲话技能——管理的奇迹一半是由口才创造的

<<卓越管理者的365堂必修课>>

- 第90堂 口才决定管理工作的成效
- 第91堂 用口才来展现你的魅力
- 第92堂 用口才树立你的管理威信
- 第93堂 以说服力塑造影响力
- 第94堂 说话要以事实为依据
- 第95堂 说话要掌握分寸
- 第96堂 说话之前，要认真倾听
- 第97堂 说话之前要深思熟虑
- 第98堂 说话之前，要善于观察
- 第99堂 说话之前，先了解对方心理
- 第100堂 让下属对你信服的方法
- 第101堂 采取下属能够接受的方式说话
- 第102堂 沟通是在“我们”之间进行
- 第103堂 循循善诱，让下属说出心里话
- 第104堂 精彩开场，引人入胜
- 第105堂 因境制宜，调动情绪
- 第106堂 控制节奏，紧扣主题
- 第107堂 抓住要点，长话短说
- 第108堂 巧妙暗示，化解僵局
- 第109堂 积极引导，打破冷场
- 第110堂 善始善终，有头有尾
- 第111堂 把握主持会议的准则
- 第112堂 谈话切忌空泛说教
- 第113堂 说话切忌喋喋不休、自说自话
- 第114堂 说话切忌不拘小节
- 第115堂 说话切忌揭“老底儿”
- 第五章 管理者的用人艺术——让天下最优秀的人才为己所用
- 第116堂 人才是企业最宝贵的资源
- 第117堂 以人为本，人才就是生产力
- 第118堂 要有求贤若渴的态度
- 第119堂 用优秀的企业文化吸引优秀人才
- 第120堂 寻找企业最需要的人才
- 第121堂 做一个善于找到“神仙手”的管理者
- 第122堂 不拘一格选人才
- 第123堂 择才不要求全责备
- 第124堂 举才不避亲仇
- 第125堂 避免任人唯亲
- 第126堂 用人破除论资排辈
- 第127堂 在实践中观察鉴别人才
- 第128堂 善于从复杂情况中辨别真伪
- 第129堂 提拔具有真才实学的人
- 第130堂 对下属进行合理的分丁
- 第131堂 全面了解下属的个性
- 第132堂 根据下属的性情分配工作
- 第133堂 任用人才要扬长避短
- 第134堂 要给人才自我管理的余地
- 第135堂 消除“茅坑症候群”现象

<<卓越管理者的365堂必修课>>

第136堂 让员工感到“我”重要

第137堂 从员工中提拔高级管理人员

第六章 管理者的权杖执掌——最大限度地发挥权力的效用

第138堂 树立正确的权力观

第139堂 利用自己的影响力建立威信

第140堂 与下属相互信任是关键

第141堂 巩固你的权力

第142堂 分配你的权力

第143堂 管理你的权力

第144堂 不要将权力等同于权威

第145堂 防止过度用权

第146堂 不能大权独揽

第147堂 懂得授权才能卓越管理

第148堂 授权是调动下属积极性的需要

第149堂 大胆授权，让下属放手去做

第150堂 授权要讲究正确的方法

第151堂 权力要授给谁，要授多少权

第152堂 熟悉并选择最佳的授权形式

第153堂 避免授权的失误

第154堂 做好授权后的控制

第155堂 管理者要做管理者的事

第156堂 越级越权是失败的管理

第157堂 防止下属越权办事

第158堂 走动式管理的关键是授权

第159堂 处理事务要公私分明

第160堂 记住点滴才能成大事

第161堂 避免安插“心腹”的做法

第162堂 不要亲此疏彼

第七章 管理者的激励学问——激励人心不用钱

第163堂 首先要管理好自己

第164堂 管理者是组织执行力之源

第165堂 让激励真正发挥作用

第166堂 要领导，而不仅仅是管理

第167堂 从制度管理向自主管理转化

第168堂 建立合理的奖励机制

第169堂 目标激励是最大的激励

第170堂 以执著的信念感动下属

第171堂 精神激励能产生意想不到的效果

第172堂 有效地激励下属

第173堂 靠竞争机制说话

第174堂 令出必行，慈不掌兵

第175堂 掌握赏勤罚懒的基本原则

第176堂 实施惩罚要公正廉明

第177堂 惩罚也要讲艺术

第178堂 赞赏可以有效地调动下属情绪

第179堂 学会奖励和称赞下属

第180堂 赞美的价值在于真诚



<<卓越管理者的365堂必修课>>

- 第181堂 管理者表扬下属要注意原则
- 第182堂 管理者批评下属的方法
- 第183堂 批评永远要对事不对人
- 第184堂 让下属有归属感
- 第185堂 让下属享受成就感
- 第186堂 从细节上关怀下属
- 第187堂 充分尊重员工的意见
- 第188堂 与员工同甘共苦
- 第189堂 用自己的好心情去感染员工
- 第190堂 柔性管理，感情投资
- 第191堂 感情投资要有技巧
- 第192堂 要允许下属犯错误
- 第193堂 培养团队敬业精神
- 第194堂 创建一支高效团队
- 第195堂 提高团队凝聚力的七大手法
- 第八章 管理者的协调能力——化解人事纷争，疏通组织管道
- 第196堂 学会布置各项工作
- 第197堂 不要越级布置工作
- 第198堂 学会对各项工作进行检查
- 第199堂 抓好各项工作的落实
- 第200堂 掌握现场办公的艺术
- 第201堂 学会听取工作汇报
- 第202堂 学会总结工作经验
- 第203堂 管理者怎样作指示
- 第204堂 避免管理机构的内耗
- 第205堂 人在其位，各谋其政
- 第206堂 提高管理机构的效率
- 第207堂 培养管理机构的整体素质
- 第208堂 巧妙平衡组织内的工作
- 第209堂 寻求制度与个人感情的平衡
- 第210堂 采用灵活的弹性管理策略
- 第211堂 “冷处理”与“热处理”兼备
- 第212堂 注意全局与局部的关系
- 第213堂 大事讲原则，小事讲风格
- 第214堂 不要畏惧下属的顶撞
- 第215堂 不要排斥与下属的合作
- 第216堂 管理者应该主动征询员工的意见
- 第217堂 达成共识，才能共同前进
- 第218堂 协调自己与下属关系的法则
- 第219堂 学会对下属进行管理
- 第220堂 谨慎处理下属的抱怨
- 第221堂 阐明观点，敢于直面冲突和矛盾
- 第222堂 试图说服——化解矛盾的良好途径
- 第223堂 彼此谦让，让团队形成“人和”气氛
- 第224堂 迂回前进，让矛盾在冲突中缓和
- 第225堂 合理竞争，激发员工的积极性和创造性
- 第226堂 双向沟通，协调好各部门的工作



<<卓越管理者的365堂必修课>>

- 第227堂 认识清楚了，事情才能处理好
- 第228堂 抓住问题关键，才能举一反三
- 第229堂 正确地使用“疏”与“堵”的方法
- 第230堂 不战而屈人之兵，善莫大焉
- 第231堂 解决矛盾要采用正确的方法
- 第232堂 面对“刺头”，首先要了解
- 第233堂 不要鼓励告密的风气
- 第234堂 主动出击，消灭流言飞语
- 第九章 管理者的绩效考核——把考核落实下去，让效率提升上来
  - 第235堂 绩效的定义及影响绩效的因素
  - 第236堂 绩效管理管什么
  - 第237堂 绩效管理带给企业什么价值
  - 第238堂 绩效管理的五大性质
  - 第239堂 绩效管理的基本流程
  - 第240堂 绩效管理 绩效考核
  - 第241堂 绩效管理=引导+激励
  - 第242堂 绩效管理要恩威并重
  - 第243堂 绩效计划要落实哪些工作内容
  - 第244堂 制订绩效计划的七个原则
  - 第245堂 如何设计绩效指标
  - 第246堂 好的绩效评估的标准是什么
  - 第247堂 绩效考核的内涵和分类
  - 第248堂 没有考核就没有管理
  - 第249堂 绩效考核要遵守哪些原则
  - 第250堂 绩效考核要把握的五个要点
  - 第251堂 绩效考核六步走
  - 第252堂 绩效考核八大常用方法
  - 第253堂 风格独特的三百六十度绩效考核
  - 第254堂 走出绩效考核的常见误区
  - 第255堂 不要设定过高的绩效目标
  - 第256堂 不要过分强调考核目标的明确性
  - 第257堂 不仅要考核结果，也要考核行为
  - 第258堂 绩效考核不仅仅是打分
  - 第259堂 绩效考核对症下药
  - 第260堂 好的绩效是沟通出来的
  - 第261堂 绩效沟通的方式
  - 第262堂 有效的绩效沟通具有什么特点
  - 第263堂 绩效需要经常反馈
  - 第264堂 绩效需要不断改进
  - 第265堂 绩效改进的流程与策略
  - 第266堂 明察员工绩效低下的原因，切实改进绩效
  - 第267堂 引导员工为团队绩效共同奋斗
  - 第268堂 实现个人绩效与团队绩效的平衡
  - 第269堂 别让绩效考核流于形式
- 第十章 管理者的应变能力——掌控不可预知的未来
  - 第270堂 管理者要有强烈的社会责任感
  - 第271堂 社会责任是企业生存和发展的根基

<<卓越管理者的365堂必修课>>

- 第272堂 伟大的企业必然有正确的价值观
- 第273堂 通过承担社会责任提升企业影响力
- 第274堂 负面影响越大，企业“死”得越快
- 第275堂 管理者要重视危机管理
- 第276堂 管理者应该未雨绸缪，避免危机
- 第277堂 管理者要做暴风雨中的舵手
- 第278堂 最好的办法是预防
- 第279堂 危机发生后怎么办
- 第280堂 危机处理要坚守原则
- 第281堂 防止恶化，抓住时机
- 第282堂 不惧危机，险中获胜
- 第283堂 巧妙化解突发事件
- 第284堂 先发制人的危机处理艺术
- 第285堂 以退为进的危机处理艺术
- 第286堂 亡羊补牢的危机处理艺术
- 第287堂 破釜沉舟的危机处理艺术
- 第288堂 创新是企业永恒的核心能力
- 第289堂 要么选择变革，要么选择死亡
- 第290堂 管理者要懂得运用权变谋略
- 第291堂 变局无法管理，只能走在变局之前
- 第292堂 利用并顺应趋势赢得未来
- 第294堂 把创新和创业精神当做常态
- 第295堂 目标有多远，创新才能走多远
- 第296堂 创新的焦点必须是市场需习之
- 第297堂 创新的考验就在于能否创造价值
- 第298堂 别把精力浪费在毫无成效的创意上
- 第299堂 挑剔的背后是创新机会
- 第300堂 创新常常是妙手偶得
- 第301堂 创业家最爱颠覆陈规
- 第302堂 灵光一现的创业者只能是昙花一现
- 第303堂 创新是表现创业精神的特殊工具
- 第304堂 适当冒险是捕捉机会的必然选择
- 第305堂 意外成功蕴含着巨大的创新机会
- 第306堂 在意外失败中寻找创新机会
- 第307堂 不怕失败敢作敢为才是真丈夫
- 第308堂 不一致是创新机会的先兆
- 第309堂 小创新不断成功，大创新才会成功
- 第310堂 技术领先就是最大的优势
- 第311堂 从缝隙中寻找生存之地
- 第312堂 别被短板遮住了眼睛
- 第313堂 成为多个领域内的领先者
- 第314堂 要超过对手必须拿出自己的绝活
- 第315堂 通过顾客来了解企业的优势
- 第316堂 成功创业者最善于研究顾客
- 第317堂 成功建立在对机会的高效利用上
- 第318堂 对手的成与败都是你的机会
- 第319堂 向对手挑战不能不自量力

<<卓越管理者的365堂必修课>>

第320堂 潜力就是赢得市场的动力

第321堂 不断地提升创新能力

第322堂 善用创新创造未来

第十一章 管理者的自我突破——做一名卓有成效的高效能人士

第323堂 追求卓越是自我提升的首要课题

第324堂 要想卓越，就要承担重要的工作

第325堂 用清晰的职业目标驱动自己成长

第326堂 树立高远的理想信念

第327堂 专注于梦想更利于发挥潜能

第328堂 以行动来突破迷茫实现梦想

第329堂 以坚强的意志去实现理想

第330堂 成就建立在对工作的热情上

第331堂 保持一种强者的工作心态

第332堂 将挑战视为工作的常态

第333堂 经常刷新对工作的认识

第334堂 管理者的知识结构要既精深又博大

第335堂 让自己的知识变成组织成长的机会

第336堂 最好的管理者是最好的学习者

第337堂 卓有成效的管理者强调的是个人责任

第338堂 重视贡献，而不是重视职位

第339堂 对贡献越重视越容易提升绩效

第340堂 重视贡献，突破自我限制

第341堂 有效的沟通合作需要自己先作贡献

第342堂 卓越都是从苛求细节开始的

第343堂 创造别人意想不到的成功

第344堂 要认识到自己的长处是什么

第345堂 要扬长避短，而不是取长补短

第346堂 要做自己最擅长的事情

第347堂 时间管理是一项基本技能

第348堂 掌握时间运筹的几种方法

第349堂 没有人会因为浪费时间而卓越

第350堂 要善于利用80/20法则

第351堂 节约自己的时间，也要节约别人的时间

第352堂 毫无成效就是在浪费时间

第353堂 在行动前作好计划安排

第354堂 制作日程表有利于提高工作效能

第355堂 拒绝对工作毫无贡献的活动

第356堂 不值得做的事，就不值得做好

第357堂 确定哪些是重要的，哪些是次要的

第358堂 适时放弃没有价值的事情

第359堂 立刻删除毫无成果的工作

第360堂 卓有成效的秘诀在于一次只做一件事

第361堂 管理者怎样克服忙乱现象

第362堂 怎样抓好中心工作

第363堂 从工作中发现快乐

第364堂 学会工作与生活平衡的艺术

第365堂 兼顾事业和家庭



## &lt;&lt;卓越管理者的365堂必修课&gt;&gt;

## 章节摘录

第1堂 培养你的远见卓识 管理箴言 没有远见的管理者，从本质上讲不是管理者。

你不比别人看得远，你不具有远见卓识，你就缺乏管理他人的资本。

所以说，战略远见是管理者必备的本质特征。

管理者与执行者之间本来没有天然的分界，两者之间相互联系，但是如果一定要区分，其区别就在战略远见上——管理者是高瞻远瞩的战略规划者，而执行者则是脚踏实地的实干家。

我们所生活的社会信息瞬息万变，科学、经济和文化飞速发展。

在这样一个大变革的时代中，管理者理解现实以及预测决策对未来可能产生的影响时，远见卓识具有巨大的作用。

1990年夏秋之际，美军空降旅在撒哈拉沙漠投下第一个降落伞。

这时的人们并没有把海湾战争同中国的修船业联系起来，而上海外轮修理厂的吴国志却率先提出了“海湾离我们不远”的命题。

上海外轮修理厂从来不修伊拉克和科威特的船，但是他们修香港地区的船。

海湾战争会影响石油的生产，石油产量严重减少也必将影响香港的油运业，香港的油运业受到损失，港船在内地的修理业务就会急剧下降，上海外轮修理厂就会受到影响。

据此，吴国志马上作出决策，改变经营格局，去开辟新的市场。

这就是吴国志的战略眼光，他把本企业的经营置于国际大舞台上考虑，以世界政治、经济形势的变化发展作为本企业决策的依据。

果然，战争开始后不久，周围同行的生意日渐凋敝，而上海外轮修理厂的日子却过得红红火火。

格林利夫在《管理即服务》的文章中写道：如果一位管理者不能预见未来或者不愿预见未来，那么他将被视为伦理丧失。

可见，远见卓识对于一位成功管理者的重要意义。

管理者要提高战略远见，首先要掌握系统论，把握事物发展的规律，同时，还要培养自身的洞察力和创造力。

用普遍联系的观点观察世界，就可以发现，客观物质世界是一个普遍联系的大系统。

第2堂 锻炼你的战略规划能力 管理箴言 管理者除了要培养规划与统整能力外，更要具备高度的行动力。

管理者的规划能力，并非针对短期的战略规划而言，而是着眼于长远规划的制定。

换言之，卓越的管理者必须深谋远虑，不能目光如豆，只看眼前而看不到未来。

还要适时地让员工了解公司的远景，使他们明确前进的方向。

特别是进行决策规划时，更要能妥善运用统整能力，有效地利用下属的智慧与既有的资源，避免人力的浪费。

一般来说，好的管理者在作出事关团队利益的重大决策后，都会尽快知会各部门。

因为，当需要总动员时，成功的管理者会凝聚全体成员的力量，而非坐看组织成为一盘散沙。

尤其在面对庞杂纷繁的资源时，好的管理者能发挥高度的统整能力，把每一个人安排在适当的工作岗位上，借以发挥最大的团队力量。

当然，进行战略规划也好，制订提高工作效率的具体方法也好，最重要的仍是高层管理者必须具有责任感。

约翰·米勒在《QBQ！

问题背后的问题》一书中提到：有一次，他到加油站附设的便利商店买咖啡，可是咖啡壶是空的，于是他跑去和柜台的小姐说：“对不起，咖啡壶空了。”

柜台小姐一听，只是站在原地，用手指着不远处的同事说：“咖啡归她的部门管。”

米勒对她的回答感到惊讶，他心想：“部门？”

在这个和我家客厅同样大小的小商店内，还分什么部门？

事实上，许多企业都存在这种状况，一旦工作出了问题，各部门常会相互推诿，没有人肯承担责任。



## <<卓越管理者的365堂必修课>>

所以，敢担当、肯负责永远是一种可贵的品质。

每个人都要以“该如何”来发问，而不是用“为什么”、“什么时候”、“是谁”来提出问题。最重要的是，要把焦点放在具体的行动上，而不是找理由解释无法行动的原因。

第3堂 战略规划立足今天 管理箴言 战略规划之所以重要，是因为我们对未来不能准确地预测。

决策者所面临的问题不是他的团队明天应该做什么，而是“我们今天必须为明天作哪些准备”。

得州仪器就是一家成功运用战略规划主导企业未来发展的典型代表。20世纪80年代前期，得州仪器一直是全球第一大半导体公司，经营涉及笔记本电脑、企业软件、打印、国防工业、数字信号处理器等多项业务。

各个业务板块发展得都不错，但都不是业内最好的。

除了数字信号处理器业务在全球排名第一，其他各项业务在全球市场上排名皆在十名左右。

是维持现状，还是围绕核心业务发展，这是个战略问题。

为了准确地定位企业未来的发展方向，得州仪器的高层多次召开会议，经过慎重选择，他们决定将笔记本电脑、国防工业等业务卖掉，将全部精力与资金投在数字信号处理器和模拟领域。

他们认为，未来市场竞争将会更加激烈，只有全力竞争才能成功。

所以，他们选择了最具有发展前景的数字信号和模拟领域。

这一战略抉择是成功的。

现在在全球半导体公司排行榜中，得州仪器位居世界第三。

在通信芯片领域得州仪器堪称霸主，其全球约50%的GSM手机芯片市场占有率让同行难以望其项背。

在得州仪器的战略规划中，战略决策者并没有对未来的竞争动向进行预测，而是强调了为未来的市场竞争所作的准备。

他们砍掉了一些并不能在业内获得领先的业务，将资源转移到具有领先优势的业务上，确保优势业务在未来市场上持续领先。

从中可以看出，成功的战略规划并不是预测未来，战略规划的立足点应在今天，它只要求企业为未来作好行动计划和资源支持。

第4堂 战略决策要着眼潜在和未来的科益 管理箴言 对管理者来说，最大的冒险就是不冒险。

当主要信息已经掌握，市场局势大体明朗时，如果还因某些细枝末节而犹豫不决，必然会丧失时机，造成整体战略的失败。

战略决策都是带有功利性的，都在于争取获得最大的效益。

这种效益，有时是即时的、显性的，有时则是长期的、潜在的、未来的。

进行战略决策不能只看到眼前利益，而看不到未来的、长远的、潜在的利益。

要做到这一点，就需要有远见卓识，而且决策效益的大小，也往往直接取决于一个决策者的眼界和洞察能力。

商场如同战场，管理者不仅应是战略家，还要是勇敢的冒险家。

在生意场中，只要看准机会，就要大胆“下注”。

成功的管理者，常常会实施果敢的变革或投资战略，有时几乎是以公司命运做赌注。

美国安全克伦公司总裁唐纳·布伦曼决心要使自己的公司成为全国性公司。

他在18个月的时间里，在全国各地开辟了一百多条新线路，借以抢先占有全国的市场。

另一个相似的例子，是美国共同医疗系统公司的首脑詹姆·麦卡勒。

他在公司创立的头两年，敢于投入资本额的90%在电脑系统方面，以巩固公司和最大客户的关系，进而形成对其他客户提供优质服务的能力。

对成功的企业家来说，敢冒风险的前提是明了胜算的大小。

调查表明，那些敢于大胆“下注”的企业家在决定采取冒险行动之前，无不经过慎重的调查分析，制定周密的行动方案以及与之配套的应变计划。

## 后记

每一本书的出版，都凝聚了许多人辛勤付出的汗水。

本书从策划开始，就受到各方人士的关照与帮助，在编写时更是得到不少老师和作者的鼎力支持。

特此向参与本书编写的人员致以诚挚的谢意。

他们是：杜金霞、刘俊义、高涛、董芳、谢海峥、滕龙江、金源、马宏宇、章艳芬、陈荣赋、于向勇、张宇浩、陈艳军、任延军、孙良珠、杨威、魏凤莲、孙豆豆、郭育彩、于超英、于娟、张巧利、刘文极、赵雪红、刘丽娟、丁娟、戚浩、沈海霞、谷伟伟、袁钰、刘挥、张晓萍、陈妙、张娜、张杰楠、王道应、余春荣、尹培培、裴向敏、张建霞、沈建菲、张凯、宋洪洁、鲍翠芳、刘继贤、林天翔、刘坚、王海山、王豹、孙恩棣、杨运成、张文娟、肖冉、邓明、罗宇、刘振中、杨文忠、卢志丹、郭海平、胡建军、吴力强、续金健、马树全、张廷伟、张廷职、张春蓉、孟凡祥、邹之蕴、范德胜、廖小微、于富荣、王秀清、李瀚洋、代学峰、房茂利、朱彤、王琳、刘惠芳、陈德中、曹晔晖、霍启军、郭晓雷、刘朝辉。

本书编写中借鉴和参阅了大量的文献作品，从中得到不少启发和感悟。

正是得益于前人的劳动成果，才使本书能够有如此之多的翔实案例和如此丰富的理论基础。

在此向各位专家、学者以及资料的提供者表示最崇高的敬意。

另外，凡被本书选用的材料，我们都将按出版法有关规定向原作者、译者支付稿酬。

但因为有的作者、译者通信地址不详，尚未取得联系。

恳请您见到本书后及时来电、来函，以便支取我们为您留备的稿酬。

编者



## <<卓越管理者的365堂必修课>>

### 编辑推荐

这本《卓越管理者的365堂必修课》由陈荣赋编著，走进精彩生动的管理课堂，领会博大精深的管理思想，掌握管理精髓，领悟管理真谛，提高管理技能，提升管理魅力，达到内圣外王的境界，实现人格与事功的双重圆满，成为卓有成效的伟大管理者。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>