

<<管理的根本问题是效率问题>>

图书基本信息

书名：<<管理的根本问题是效率问题>>

13位ISBN编号：9787564051631

10位ISBN编号：7564051639

出版时间：2012-1

出版时间：北京理工大学出版社

作者：王志军，吴宏彪 著

页数：288

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>

<<管理的根本问题是效率问题>>

前言

<<管理的根本问题是效率问题>>

内容概要

管理究竟是技术还是艺术？这是管理界最为古老的话题之一。不论是认同管理是门技术的人，还是认同管理是门艺术的人，都不得不承认管理的根本问题就是效率问题。当前社会竞争日趋激烈，效率对于企业管理者而言显得极为重要。

本书的核心思想就是“如何提升管理者与企业的效率”，通过十三章的篇幅来介绍提高企业管理者和企业整体效率的相关理论、技巧和方法，体现了效率意识和目标的设置以及任务的划分等，从根本上解决了企业管理者和企业整体如何提升企业效率的问题。

<<管理的根本问题是效率问题>>

作者简介

王志军

先后毕业于沈阳工业大学、中国人民大学。

北京大学民营经济研究院、精细化管理研究中心研究员、管理学硕士。

历任产品部经理、市场部经理、副总经理、事业部总经理、高级合伙人及资深管理顾问。

具有十六年大型上市集团公司管理经验，近六年管理咨询业合伙人、资深管理顾问及管理研究工作经验，擅长“战略与精细化管理”和“精细化管理在管理实战中的应用”等课程。

曾就职于：

中国第一重型(集团)股份有限公司

深圳中华自行车(集团)股份有限公司

深圳石化(集团)股份有限公司

清华同方股份有限公司

服务客户：

中国人民解放军94836部队

香港华润燃气集团

正大集团(泰国)

东风汽车股份有限公司

上海宝山钢铁集团公司

吴宏彪

大学教师，资深企业管理顾问，培训师，北京博士德管理类顾问有限公司资深顾问。

大学毕业分配至空军，离开军队后先后任职于飞利浦等跨国企业，历任各类中高级管理职务。

为国家电网公司、中国移动、中国联通、清华同方、建行、中行、工行、招行等许多大型企业和机构做了上百场专业培训，是北京大学、清华大学、浙江大学等大学EMBA、MBA、总裁班等特聘教授，担任国内多家企业管理顾问。

著作：

《向军队学管理》

《核心价值观》

《销售学的诡计》

《掌控力》

《精细化管理》(与汪中求合著)

<<管理的根本问题是效率问题>>

书籍目录

第一章 管理关键在于效率：管理的最高境界就是高效

1. 效率就是管理的生命线
2. 绩效管理：当前世界上最能够提升效率的管理模式
3. 文化的力量：追求高效率应该成为企业最核心的精髓文化
4. 高效管理是企业管理者表现出色的重要标志
5. 企业管者的第一职责—提高企业的效率

第二章 落实是管理的命脉：落实到位是提升效率的关键

1. 坚决落实，提高工作效率
2. “OEC”管理法—养成高效率的工作习惯
3. 提高执行能力，创造高效企业
4. 杜绝盲目执行现象，提高执行能力

第三章 有效管理时间：打造单位时间里的最高效率

1. 有效管理时间：奠定高效率之基
2. 节约时间就等于提高效率
3. 挣脱“时间枷锁”—如何高效率地使用时间？
4. 浪费时间的管理者—他们是企业中的害虫

第四章 高效管理是对客户最好的回报：客户只认可最高效率的管理团队

1. 客户的评价越高，企业的效率越高
2. 差别就是力量：坏评价激发新动力，进而提升更高效率
3. 合理分配精力—保留足够多的精力去服务客户就是在提升效率

第五章 有效沟通才能产生有效管理：高效是有效沟通的战利品

1. 顺畅沟通：扫清高效路障
2. 有效沟通能确保决策的有效执行
3. 持续不断的沟通是绩效管理的法宝
4. 上下级之间的沟通是管理方式的一种改善

第六章 超级竞争产生终极高效：靠竞争提高效率

1. 垄断式竞争更能够提升企业的效率
2. 发展企业核心竞争力，提升企业效率
3. 激发企业内部竞争，提升企业效率
4. 抓住竞争机遇，打造高效企业

第七章 高效的团队是赢家，低效的团队是输家

1. 提升企业效率，敬业才是根本—敬业的团队最有效率
2. 打造高效管理团队—将每一名部属安排在最合适的岗位上
3. 有效授权给下属—提升团队效率的重要方式
4. 塑造共同的价值观，共同提升效率
5. 杰克·韦尔奇的“五大手段”—让团队产生高效率的秘籍
6. 塑造团队精神是提升企业效率的关键

<<管理的根本问题是效率问题>>

第八章 战略决定工作时效：战略决定方向，更决定利润

1. 另辟蹊径的战略是企业效率的“推动力”
2. 参与企业战略目标的规划和制定—激发高效率的制胜法宝
3. 孕育高效率很轻松—企业应制定优秀的发展战略
4. 战略的选择—选的就是高效率的战略
5. 有效的管理方法—企业战略管理目标制定与实施的必要保障
6. 建立有效的组织结构—为战略的制定和实施铺平道路

第九章 效率拼的就是细节：细节凝聚工作效率的高低

1. 魔鬼在细节—做好细节赢得效率
2. “挤”出效率—效率就是从细节中“挤”出来的
3. 执行细节是关键—效率源于坚定不移地执行
4. 态度决定细节，细节决定效率
5. 走精细化发展之路—效率来自于精细化生产

第十章 对效率进行考核：绩效催生高效率

1. 制定效率考核方案—企业管理的根本问题
2. 执行效率考核方案—企业产生高效率的源动力
3. 改进绩效考核：让每一个人都提升效率
4. 效率考核效果的好坏：让每一个员工的效率都得以提升
5. 效率考核管理：企业管理层决策的重要依据
6. 完善绩效激励制度—催生高效率的重要措施

第十一章 创新的本质就是提升工作效率：创新催生效率

1. 创新的目的是获得高效率
2. 高效思维：开创新思路，突破旧思想
3. 创新管理机制：激活员工的高效潜能
4. 观念创新：企业在残酷的市场竞争中站稳脚跟的关键
5. 高效率源于创新企业文化
6. 开放式创新—助企业带来预期回报一臂之力

第十二章 高效会议产生高效价值：高效会议是提高效率的最好方式

1. 高效的会议：实现会议目标，提高企业效率
2. 无效的会议：使企业管理出现混乱
3. 有效率的会议—企业创造出高效率的动力
4. 避免召开影响企业产生效率的会议：企业管理者的必修课

<<管理的根本问题是效率问题>>

章节摘录

1. “日事日清”所谓高效率工作方法就是备受很多企业推崇的“OEC”工作方法，是英文“Overall Every Control And Clear”的缩写，其涵义就是每个人必须在一个工作日之内完成他一天的任务，必须对其一天的工作任务进行控制和清理，简单地说就是“日事日清”。

只有这样，企业成员才能够提高自己的工作质量，也会不断地促进企业的发展。

海尔集团的张瑞敏亲身体会了“日事日清”为企业带来的好处，他经常对海尔集团的员工说：“如果将一块钱存入银行，以复利计算，假如利息率仅为1%，那么仅仅70天之后，存款就会变成两块钱。

”因此，张瑞敏认为，把企业的目标分摊到每个企业成员的身上，每人每天的目标都会有新的提高，更会使企业的效率和利润有条不紊地增长。

2. 效率奇迹为了提高每一个企业成员的工作效率，海尔集团给每一个员工都发了一张“三E卡”。

当一天的工作结束之时，每一个企业成员都必须填写这张“三E卡”，将自己在一天内完成的每一项工作都记载得清清楚楚，而每个人的收入都与自己的这张“三E卡”有直接的关系。

正是这张小小的“三E卡”，使集团庞大的工作任务细致且清晰地划分到每个员工的身上。

例如海尔集团生产冰箱的程序，在这道程序中共有156道工序、545个责任区，每一个责任区都有一个责任人。

在海尔集团的冰箱仓库，共有1964块玻璃，而每一块玻璃也都有一个责任人，这使得所有产品的质量都得到了保证。

当然，在这个过程中，员工的素质是重中之重。

换言之，只有高素质的员工，才能生产出高质量的产品。

3. 浪费时间的管理哈佛大学商学院的名誉教授霍华德·雷法说：“人们常常通过结果来判断一个人，这是一种不幸的现状。

如果决策者没有改变现状的意向，同时其他人也不愿意负起责任，那么即使是好的决策也会导致令人失望的后果。

对于企业管理者来讲，在做决策时也应该考虑一切因素，否则就会因为自己的决策可能带来的坏结果而忧心忡忡。

而一个终日里对坏结果忧心忡忡的人则更加倾向于原来的计划而不愿意改变。

”可见，如果企业管理者的决策错误，必然会导致企业将更多的成本投入到这项几乎不会盈利的项目中，进而导致企业在这些项目上浪费大量的时间。

从另一个角度讲，企业管理者因为担心坏结果而不肯改变自己的错误决策也是管理者的弱点，而这将会降低企业整体的管理水平。

4. 不要对不可回收的投资项目进行再投资很多专家认为，在一个失败的产品或者决策上再追加投资是属于不明智的举动。

事实的确如此，当企业产生沉没成本之后，很多企业管理者都希望能够追回沉没成本，而此时的企业管理者却很容易犯浪费时间的错误-对不可回收的投资项目进行再投资。

此时，很多企业管理者会说，如果继续投入一定的成本，我们一定能够补偿此前的投资和损失。

一些专家提醒企业管理者，千万不要使自己陷入这个推理的陷阱，因为管理者真正的智慧并不在此，而在于能够忽略以前的投资成本和利润。

正确的做法是，当企业管理者得知自己的决策错误的时候，应该把大部分精力用来预测将来可能得到的回报。

但是，很多企业管理者常常把投资看作金钱，而管理者也常常在投资的时候分不清重点，因此更倾向于给过去的项目投资。

5. 增加企业决策和计划的透明度。

企业管理者应该将企业的发展计划和策略细化为每一个员工的量化目标，同时还要与员工及时进行沟通。

此时，沟通的目的不仅仅是使企业员工清楚企业的决策和计划，还要让员工清楚自己应该如何工作才能完全符合企业的发展计划和决策。

<<管理的根本问题是效率问题>>

如果不然，员工在工作过程中的创造力必然会受到束缚，这会直接影响企业的效率和利润。

同时，只有当员工充分了解企业的发展计划和决策时，员工才会努力使自己的思想和行为向企业发展计划和决策上靠拢。

这样，企业内部的行为规范必然会日趋标准化，企业领导者、管理者和员工之间也会真正实现思想统一。

如果企业管理者和员工能够做到这一点，则意味着企业的执行力、竞争力一定会有所提高，这必然会为企业带来惊人的利润。

6. 发展企业核心竞争力，提升企业效率在摩托罗拉公司迅速抢占市场份额的同时，诺基亚公司也开始反思-为什么竞争对手的产品能够卖得这么好？

在经过仔细调查分析之后，诺基亚公司终于找到了自己被竞争对手在短时间内抢走大量的市场份额的真正原因-企业在成为行业老大之后，员工的进取心开始下滑，导致企业的核心竞争力大大降低，最终使得企业效率也跟着下滑，产品研发速度变慢，产品种类不够丰富，从而被竞争对手成功超越。

在找到被竞争对手超越的原因之后，诺基亚公司立刻制定了新的计划，奋起直追-所有的员工都比之前更积极，产品的研发速度大大提升。

此后，诺基亚公司马上推出了一款集拍照、音乐播放等多种功能于一体的手机-诺基亚7610。

结果是诺基亚7610一上市就抢走了摩托罗拉V3手机的风头，迅速成为市场上的新一代“机皇”。

7. 抓住竞争机遇，打造高效企业著名管理学大师彼得·德鲁克也认为，那些掌控竞争机会能力弱的企业管理者是不合格的企业管理者，更是不称职的企业管理者。

因此，他们既不能够让自己的事业获得巨大的成功，也无法扩大自己管理的企业的规模。

所以，彼得·德鲁克提出：“那些不懂得把握竞争机会的领导者，都是企业中存在的最大缺陷。”

实际上，很多企业管理者之所以抓不住机会，并不是他们把握机会的能力不强，而是他们从不去寻找机会、开发机会，而是选择坐等机会的降临。

而这种坐等机会降临的人，往往是不会受到机会的“青睐”。

8. 权责对等的原则企业管理者应该明白：“责”就是部属在工作岗位上所应该承担的目标责任。

部属的职责在除了规定要“做什么”之外。

还应该规定“做的结果”和“应该达到的效果”。

“权”就是部属在完成自身职责之时所具有的权力或权限，部属的职权大小通常和他们所处的职位有关。

所以企业管理者在打造高效率团队之时，一定要明确部属的职责与职权，让职责和职权的对等关系，防止出现“有责无权”或“有权无责”的两种不利现象，应该做到责任与权限一致-只有当权责对等之时，企业组织才会发挥出最佳效果，否则将会影响工作效率，甚至会出现管理混乱，最终导致团队被迫解散。

9. 企业管理者必须摒弃旧思想摒弃旧思想可以最大限度地给企业带来活力，并提高工作效率。

然而还有相当一部分企业管理者还是用过于保守陈旧的思想经营着企业。

例如，在产品的销量下滑时，如果有企业成员建议企业管理者适当调整市场战略并对产品进行创新，那么得到的答复便是“创新肯定会存在很大的风险，这个风险显然是企业目前不能承受的。”

与其那样，还不如采用传统的方法，会更加稳健”。

结果该企业在此后的发展中依然采用了陈旧的经营方式，不仅没能使企业稳健发展，反而使企业陷入经营危机的处境中。

试想，如果企业销量下滑时能摒弃旧思想，根据市场的变化及时调整销售策略，那么企业的命运就很可能被改写。

10. 海尔不断进行创新作为世界家电巨头的海尔公司，产生了高效率，并在海外成功上市的秘诀就在于其“不断进行创新”的观念。

海尔在早期发展中曾接到市场反馈说海尔生产的冰箱存在缺陷。

经海尔企业负责人的认真调查发现，库房里的冰箱确实存在一定的问题，此时库房里还有好几十台有质量问题的冰箱。

从当时的社会环境来看，冰箱在多数百姓看来是个奢侈品，因为一台冰箱的价格相当于普通职工两年

<<管理的根本问题是效率问题>>

的薪水。

面对这些有问题的冰箱，有人建议将冰箱以低价卖出，但海尔管理者意识到改变固有观念的重要性，于是，宣布将这些问题冰箱砸掉，同时宣布：在以后的生产中，谁出现问题就扣谁的工资。

砸冰箱事件增强了海尔人追求高品质的思想意识激发海尔人将产品质量做到卓越的雄心壮志。

<<管理的根本问题是效率问题>>

媒体关注与评论

效率就是利润的催化剂，优秀的企业都是高效率的企业。

——杰克·韦尔奇 管理企业的南质就是不断I也提升企业的效率，用效率来赢得竞争力，最后成功发展下去，这就是一个优秀企业管理者最应做的事情。

——杰克-韦尔奇

<<管理的根本问题是效率问题>>

编辑推荐

《管理的根本问题是效率问题》编辑推荐：管理是每一个企业最永恒的主题，任何一个企业管理者都离不开管理规律和管理思想，而这些都是为提升企业效率所服务的——追根溯源，企业管理者要做好企业，要谋取利润，就应该以提升企业生产经营效率为第一要务。

<<管理的根本问题是效率问题>>

名人推荐

<<管理的根本问题是效率问题>>

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>