

<<管控力>>

图书基本信息

书名：<<管控力>>

13位ISBN编号：9787111299721

10位ISBN编号：7111299728

出版时间：2010-4

出版时间：机械工业出版社

作者：邵雨

页数：165

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>

## &lt;&lt;管控力&gt;&gt;

## 前言

成果意味价值 红星美凯龙总裁车建新 很多企业经营者和管理学者重视“结果”，其实，结果的概念还不够准确，因为结果有好坏之分。

成功了，是好结果；失败了，是坏结果。

道理显而易见，可是，长久以来，我们却一直被结果给迷惑了。

事实上，企业赖以生存的是“好结果”。

只有好结果，才能为企业生存与发展贡献价值。

很高兴看到“经理人‘六力’实战丛书”的出版。

该丛书精辟地提出“成果”的概念，我认为这是从观念到实战的系统革新。

何谓成果 一言以蔽之，成果是有成效的结果。

这一定义绝不是简单地望文生义，而是基于管理者和执行者的双线架构概括提炼而成。

从古至今，管理者“上有政策、下有对策”的喟叹不绝于耳。

如何才能达成真正有效的管理和真正有效的执行？

具体而言，成果是对个人和组织而言具有价值的结果。

个人通过成果为企业创造价值，企业通过成果为客户提供价值。

与此同时，成果是个人和企业实现自我价值的唯一方式，试想：员工不为企业提供成果，企业拿什么去支付员工薪水？

企业不为客户提供成果，客户凭什么选择你？

“成果”的诞生，使管理和执行的平行线得以相交，做到这一点的核心，正是“成效”二字。

德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中告诫我们——“管理者必须卓有成效”。

因为唯有成效才具有价值，而价值决定存亡。

成果意味着价值 成果是个人在社会安身立命的资本。

没有成果，报酬将无从获取；没有成果，在任何一个组织内都难以立足。

成果是企业市场谋求生存与发展的砝码，没有成果，客户不会为你买单；没有成果，企业将被市场无情淘汰。

成果是价值的唯一体现方式。

有员工说：“我为此付出很多努力，没有功劳也有苦劳吧？”

可是，“苦劳”对于企业而言，没有任何意义，事实上，苦劳是造成资源浪费的罪魁祸首。

如果你花费巨大的时间和精力，调用公司的人力和物力，却不能达成成果，这难道不是最大的浪费吗？

成果从何而来 春播种，夏耕耘，秋收获——这是自然的基本原则。

错过了春天的播种时节，夏天也没有辛勤耕耘，你能指望在秋天有所收获吗？

世上万事万物，都受到基本原则的支配。

事物变化无端、流转不息，但是，只要掌握基本原则，就一定可以取得成效。

例如，积累财富的基本原则是使收入大于支出，经营的基本原则是最大化地为客户提供价值。

那么，取得成果的基本原则是什么？

我认为，取得成果的基本原则是不断提升自我素养和能力，最大化地创造成果。

实践的力量 我想，实践性或许是每一位企业管理者一直的诉求。

知道了“是什么”和“为什么”，紧接着总会追问“怎么办”。

对“怎么办”问题的中国式回答，是中国本土企业家和管理学者肩负的使命。

德鲁克曾这样忠告中国管理者：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。

中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。

他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，深深根植于中国的文化、社会和环境。

” 中国经济在风雨如晦的艰难时期，迈向了改革开放的第四个十年。

在已经成为过往的三十年中，中国经济取得了令世界瞩目的成绩，这是毋庸置疑的事实。

## <<管控力>>

但是，需要每一位企业家警醒的是，中国经济形势较前三个十年，已经发生了翻天覆地的变化，劳动力成本上升、能源稀缺、外贸需求急剧下挫等等。

企业家们或许会发现，曾经所向披靡、战无不胜的秘籍已经不再具备效用了。

正是经济环境的变化导致指导理论的适用性偏移。

挫败引发了越来越多的企业家开始思索经营的本质。

这是一个宏大的命题，值得上下求索。

我想说的是，经营并不玄幻，并不神秘，甚至并不复杂，我们总是感到困惑，完全是因为不能透视经营的本质。

经营之道合乎中国传统哲学的“内圣外王”法则，具体而言，即修炼组织内功，不断最大化地为外部世界提供价值。

所以，企业经营永远围绕着两大主题，其一是通过学习和实践锻造组织自身素养和能力：其二是通过多种途径和手段，为外部世界提供价值。

“经理人‘六力’实践”丛书在实践性层面作出了有益的探索。

我认为它不仅适合经理人，而且适合企业的每一位员工，这套丛书所构建的个人素养和能力体系，是每一位卓有成效人士必须具备的。

## <<管控力>>

### 内容概要

本书通过对企业经营流程的高度提炼，充分吸收了德鲁克、韦尔奇、法约尔、斯隆等全球顶级管理大师的卓越管理思想，并结合国内著名企业家张瑞敏、柳传志、任正非等人的中国本土管理经验，将原本复杂多变的经营行为简化为：对企业目标实现的整个过程实施强有力的管控，并在此基础上提出全新的企业管理理念——管控力。

经营的核心是确保企业经营目标的实现。

企业设定目标并不是最难的，最难的是企业能否长期稳定地实现其战略目标。

保证企业永续发展，这是每一个企业管理者必须面对的根本问题。

管控力正是要基于企业目标，建立一套高效简洁的企业自运营系统，使管理者能够脉络清晰地控制并确保目标的实现。

本书不仅介绍了企业管控力的完整体系，还结合了真实的案例，诠释出管控力的打造步骤，讲究实战性和可操作性。

本书可作为高校商学院、经管学院及相关专业的学习参考用书。

## <<管控力>>

### 作者简介

邵雨，战略研究专家，长期致力于中国企业的发展战略研究，注重战略理论与企业实际状况的结合运用，为企业寻求持续稳定的增长之道。

曾先后出任国内知名企业战略规划总监、运营副总裁等职，现为中大集团总裁助理。

## <<管控力>>

### 书籍目录

前言 第一章 何为管控力 第一节 管控与管控力 第二节 管控出效率 第三节 管控力的源泉 第四节 如何打造管控力 第二章 确定目标和标准 第一节 为什么大多数企业的目标是空中楼阁 第二节 管控力的起点：合理的目标 第三节 如何制定合理的目标 第四节 管控力的灵魂：为目标设定标准 第三章 分解目标和确定责任 第一节 目标只有分解才能落实 第二节 确保责任到人 第四章 监督和透明 第一节 发挥监督的作用 第二节 透明——管控力产生的良好环境 第三节 如何透明管控——现代企业的生存和发展之道 第五章 跟踪和修正 第一节 人们只会做你检查的事 第二节 过程管控 第三节 确保一切在正确的轨道上 第六章 评估和奖惩 第一节 常被误用的评估 第二节 如何进行评估 第三节 让每次奖惩有积极的效果 第四节 有效激励的方法

## &lt;&lt;管控力&gt;&gt;

## 章节摘录

管理可定义为：对企业资源进行有效的计划、组织和领导，以实现企业目标。计划、组织和领导是管理的三项职能。

计划是管理者确定企业目标以及制定实现目标方式的能力。

计划涉及人员、组织结构和资源。

一份完善的计划必须明确人员、目标、实现期限、资金预算等。

计划是管理的基础，具体细化了企业发展的目标、标准和流程，没有计划，管理就失去了依据。

组织必须服从计划，组织包括工作任务分配以及所涉及到的多个部门之间的运营流程与相互配合。

领导指运用自己的领导才能有效激励员工并促使企业实现目标。

同时还意味着培育优秀的企业文化和价值，凝聚员工一起为企业愿景而奋斗。

具有出色管理能力的领导者可以将企业引上成功的道路，甚至可以力挽狂澜，使企业走出困境。里·艾柯卡便是杰出的代表之一，依靠卓越的管理能力，他曾将克莱斯勒汽车公司从泥潭中拯救出来。

根据管理的定义，管理者的个人能力是管理中不可或缺的因素，但是企业的可持续发展绝非仅仅依赖某个人，而是依赖文化和体制。

没有了里·艾柯卡，克莱斯勒公司很快又陷入了困境，原因是里·艾柯卡拥有出色的管理能力，却没有为克莱斯勒公司打造一套能够促使企业持续发展的管控体制。

离开了管控，管理的根本就成了单纯依靠管理者的能力，如此一来，管理者就成了企业命运的决定者，这是不利于企业的持续发展的。

**案例链接 格雷洛的困惑** 格雷洛是一名出色的管理者，一年多前接手一家濒临倒闭的工厂，在他的管理下工厂有了一定的起色，但是他的内心之中总存在一个困惑。

他任厂长后的第一件事是制订了一系列的工作计划和目标。他要解决3个具体的问题：一、减少工厂的浪费；二、降低员工超时工作的费用；三、降低运输费用。

年终，他看了工厂有关目标实现情况的统计数据，结果令他大失所望：原材料的浪费比去年更严重，浪费率竟然高达16%；员工超时工作的费用也仅仅降到9万美元。

远远没有达到原定的目标；运输费用则丝毫没有降低。

他为此气得说不出话来，这让他感到很困惑：为什么设定了具体的目标却实现不了？

他并没有感觉到自身的管理有什么失误。

他把这些情况告诉了负责生产的副厂长，并严肃批评了这位副厂长。

副厂长则争辩说：“我曾对工人强调过要注意减少浪费的问题，我原以为工人也会按我的要求去做的。

”人事部门的负责人也附和着说：“我已经为削减超时的费用作了最大的努力，只对那些必须支付的款项才支付。

”而运输方面的负责人则说：“我对未能把运输费用减下来感到意外，我已经想尽了一切办法。

我预测，明年的运输费用可能要上升3%~4%。

”在分别与有关方面的负责人交谈之后，格雷洛又把他们召集起来布置新的要求，他说：“生产部门一定要把原材料的费用降低10%；人事部门一定要把职工超时工作的费用降到7万元；即使运输费用要提高，但也绝不能超过今年的标准。

这就是我们明年的目标。

我到明年再看你们的结果！

”格雷洛明年能不能实现目标呢？

如果不找到问题的症结，恐怕到明年目标又要成了“空头支票”。

光有目标，而没有高效的管控，目标的实现是很难有保障的。

**何谓管控力** 管理强调领导力，更多注重管理者的个人能力；控制讲求规则和制度的力量，更为注重体系的能力，而企业的可持续发展不是依赖于某个人，而是依赖于文化和体制。

因此，一旦管理和控制相结合形成一个完整的体系，将产生一种强大的合力，可以促使企业进入自行

## <<管控力>>

运营状态，当这种力量能够持久地留在企业内部，便形成了管控力。

**管控力的本质** 许多世界领先的企业都拥有一套独特的商业模式，依靠这一模式，可以将经营战略和经营思路迅速实施，并取得优秀的业绩。

这些模式就是企业管控力的体现。

那么管控力的本质又是什么？

管控力不是指管理者的个人管理能力，它在本质上是商业运营思想与管控工具相结合而产生的企业运营系统。

也就是说，管控力产生于企业经营中管理和控制共同的合力作用，它的形成是一个系统化的过程，一旦企业建立了一套完善的管控系统，其管控力将迅速提升，将大大减少管理的复杂性，同时会迅速提高企业经营的效率。

.....



## <<管控力>>

### 媒体关注与评论

经理人对员工的认可极富激励作用，许多员工把认可本身视为一种奖励。  
艺术性地利用认可激励员工，是经理人智慧的体现。

——新华都集团CEO 唐骏      经理人的价值贡献聚焦于成果。

——中大集团总裁 徐连宽      卓有成效是一种可以依赖于后天学习和训练的习惯。

——雨润集团总裁 祝义亮      目标管理适用于以知识型员工为主的组织。

要求员工自动分解上级目标，要求员工主动承担责任，要求员工在岗位上主动工作。

——天霸集团总裁 陈洪法      管理的创新，必须从管理者自己做起，先改变自己，然后才能带出创新管理，从而去改变别人。

这是我对经理人的寄语。

——上海交大安泰管理学院教授、博导余 明阳      创业不一定要当老板！

1. 投资在自己身上(学)，2. 修炼自己的管理能力(修)，3. 当一名出色的专业经理人(做)。

出类拔萃的照样名满天下！

荷包满满！

这叫“内部创业”！

——美国Greatview(魁钺)全球控股公司执行董事兼亚太地区 副总裁 蒋维豪

<<管控力>>

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>