

No.5



宋博士论战略
Dr. Song on Strategy

管理的真理

——有关管理的 23 个问题及我的答案

作者：
宋新宇 博士



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

目录

宋博士的一封信 /3

1. 什么是管理？ /5
2. 谁需要我们管理？ /7
3. 用什么管理？ /10
4. 战略与管理谁更重要？ /13
5. 为什么人难管？ /15
6. 如果只有一条，选人的标准是什么？ /17
7. 选人的标准：如果只有两条，第二条是什么？ /19
8. 什么样的人“完美”的管理者？ /21
9. 什么样的人“有效”的管理者？ /24
10. 人才是从外面挖还是自己培养？ /27
11. 如何留住人才？ /29
12. 管理者的角色是什么？ /31
13. 管理的首要原则是什么？毫无疑问，是结果导向。 /33
14. 优秀管理者和常人的心态有什么不同？ /35
15. 管理者以什么样的方式为人处事？ /37
16. 管理者如何管理他人（解脱自己）？ /39
17. 管理者应该具备的品质是什么？ /41
18. 管理者做事时最容易犯的错误是什么？ /43
19. 管理者管人时最易犯的错误是什么？ /44
20. 什么样的目标有效？ /46
21. 决策的要点是什么？ /48
22. 企业文化重要吗？ /50
23. 个人如何成长？ /52

1 什么是管理？

这是一个简单得不能再简单的问题，但同所有简单的问题一样，它的答案却是困难而且复杂的。

管理学的标准答案可能是：

“管理是更有效实现组织目标的手段。”以及“管理就是一群人有效实现组织目标”。

科学哲学大师波普尔（K. R. Popper）很早就说过，讨论什么是的问题，并不能给我们带来知识上的进步。重要的是我们讨论的对象与其它方面是否有关联，以及以什么样的形式关联。回答“什么是管理”这个问题，我想重要的关联是下面三个：

一是管理的对象是人及组织（对我们来说，组织就是你我的企业）。

二是管理的目标是让一个组织实现其目的。

三是管理的质量体现在提高一个组织的效率上（有效）。

一段时间以前，大众汽车负责亚洲地区管理者培训的瓦格纳博士找我讨论了大众在培育管理者方面的体系和计划，我觉得对我们认识什么是管理大有益处。

在大众汽车的体系里，一个管理者必须逐步地掌握和提升自己在三个方面的管理能力：

一个是管理企业（部门）的能力。

这意味着管理者必须学会企业管理的各个方面，比如如何为企业（以及自己的部门）制定合理的战略，如何根据企业（部门）的战略设计企业（部门）的组织架构，如何定义合理的流程，如何利用预算，目标管理等工具控制自己的企业（部门），完成相应的任务。

二是管理他人的能力。

管理他人的能力又包括管理一个团队（多人）的能力和管理一个

人的能力。实际上，管好一个人比较容易，管好许多人却是一件十分困难的事。我相信我们每个朋友都有这样的经历：当我们规模很小的时候，什么都好管；但当企业（或你的部门）逐渐扩大的时候，原来的管理手段似乎都失灵了。我相信，这背后的原因是因为管理一个团队（多人）要比管理一个人要复杂得多。当我们可以用个人魅力以及直接的控制管好一个（或很少几个人）时，面对许多人，这种方式就远远不够了。我们会发现，多人的管理需要我们在个人的手法之外加上许多制度性的东西，例如一个完善的激励机制以避免个人决策所导致的团队内部强烈的不公平感，以及使用一些新的管理手段（例如预算）。

三是管理自己的能力

孔夫子说，修身、齐家、治天下。要想治理好天下，管理好自己的家是一个基本的能力；要想管好自己的家，必须做好修身养性的工作。管理者的管理，在很大程度上是对自己的管理。我们可以问自己以下的问题：

我是否有足够的动力/足够强的动机来对付（管理！）身边的一大堆麻烦事？

我是否能自己控制自己的时间，而不是天天让别人以及杂事搞得焦头烂额？

我是否能区分事情的轻重缓急，花足够多的时间做重要的事情？

我是否在需要什么文件的时候找得到它，而不是花半天的时间找一个东西？

如果要我给管理下一个定义，我想管理不外是管理自己，管理他人以及管理一个机构的能力。这个能力高低的体现在于我们办事情的效率以及整个机构的效率。

2 谁需要我们管理？

这同样是一个简单得不能再简单的问题。简单得似乎不值得一提。但我相信大部分的答案是错误的，至少是不全面的。

大部分人的答案是：要管理的当然是我们的下属。

我想，管理下属是我们作为管理者一个最基本的职责。这是一个不争的事实。但同样的一个事实是，我们通常每个人都能管好自己的下属。对于下属，我们通常拥有足够的权威（=权力+威信），让他按照我们的意愿行事。即使我没有威信，我也可以凭借自己作为上司的地位，命令他做某一件事（当然这样做不好，这是另外一回事）。

管理的难点在于管理下属之外的其他人。

这其他人之首要，是我们自己。

我请你再回顾上一个问题中我提到的有关自我管理的小问题，我相信我们大部分人（包括我自己）都做得不到位。管理中出现的许多问题，实际上是我们作为领导者及管理者没有管好自己。

我的一个企业界的朋友，觉得自己干事十来年，很累。在自己的企业转型的时候希望把担子交给下面一个管理者，结果发现自己根本交不出去。整个团队是以他为中心的，下面还没有一个人能取而代之。你可能以为我说的是一个五、六十岁的人；但我说的这位朋友不到四十岁！我想这里出现的问题，是我们自我管理的问题：我是否有足够的动力，把一件事情坚持做下去？我很欣慰地发现，经过一段时间的自我调整，他又能够全力以赴做自己的事情了。

我见过一位规模相当大的企业的老总，总是抱怨自己的副总以及部门经理不能干，开会的时候从来没有建设性的意见。当我经历过几次由他主持的会议之后，我发现问题没有出在别人身上，而是出在老总自己身上：每次会议几乎都是老总一个人在说，他总有一些他认为很好的想法；每当别人有些讨论的意愿，想提出一个自己的看法时，得到的总是老总的冷嘲热讽。久而久之，每个人都养成了一个附和老总的习惯，他听到的全是证明他说的正确的意见。他自己也就更觉得自己伟大，同时就更加深了其他人无用的成见。

我们要学会管理的第二大类人，是我们的上司。

我在深圳的一个培训课上，一个学员听到我讲这一点之后深有同感，却不知如何管理自己的上司。确实，上司是仅次于自己，最难管理的一个人。他掌握着权力，掌握着生杀大权，我怎么能、怎么敢管理他呢？深圳学员提出的问题很简单：我的上司今天给我一个任务，让我往东走；明天又给我一个任务，让我往西走，我该怎么办呢？

我给这位朋友的建议是：

1. 推荐你的上司去参加一个好的培训，让他明白管理自己的重要（管不好自己，也会让别人无所适从！）。

2. 要知道我们作为下属，有两个义务：一个是完成的义务，即完成上面交给我们的任务；但在这之前有取得的义务，即从你的上司那里清晰地得到指令，并不是上司一个人的责任；而是你作为下属固有的责任；如果你的上司不能清楚地表达他给你的任务，你必须逼迫他清楚地表达出来。如果他给你的指令是相互矛盾的，你有义务给他指出来，以便知道该做什么，怎么做。（德文词里有两个词把这两层意思表达得很清楚：一个是BRINGESCHULD，即付出、完成的义务；另一个是HOLTSCHULD，即取得的义务）。

3. 如果你的上司不认同这一点，你无法“管理”你的上司，也许离开他是正确的选择。

我们要学会管理的第三类人应该是我们的同事。

“管理”同事的难点在于，同事既不是你的下属，不需要买你的账，也不是你的上司，上司往往出于自己业绩、利益的考虑要和你搞好关系。管理同事，你几乎没有任何筹码。

但我们都知道，能不能和同事处好关系，“管理”好平级的同事，是我们做好自己业务的一个关键因素。企业越大，部门越多，这一类的“管理”就越重要。我想我们都有要办成一件事，要不同部门主管签字的经历，有许多的事情，就因为同事间的不和而被拖拉。

我们当然可以把一切的矛盾都推到上面去，找总经理、找老板来解决、来协调、来平衡。但这恰恰是最次的招数（就象你不能容忍你的上司，又不能改变他而炒上司的鱿鱼一样）。管理好同事，实

际上我们要做的并不难，也并不多：

我们要了解“管理”同事是我们份内的事情；我们要知道平等关系的基础是付出与给予，我们必须在平时注重和相关同事间的关系，并为维护这种关系付出（而不仅是在办事时去索取），我们要善于从整体的利益来说服（或沟通）我们需要做的事情，以便得到其他同事的帮助。

我们需要管理的其他人是我们的合作伙伴、我们的客户（有专门的软件和系统帮助我们），也包括我们的家人。我知道，我们已经远远超出了我们企业管理的内容，但我觉得我们还是要正视这些边界关系的管理。我们老祖宗说“家和万事兴”，是十分有道理的，我就多次见到过（中国的、外国的）优秀管理者因为没有管理好自己的家庭而让自己的管理事业出现危机，创业老板因家庭不和而让自己的企业破裂。这些方面可能永远不会进入管理的教科书，却可能决定我们作为管理者的命运。

3 用什么管理？

用什么手段去实现我们的管理呢？

我们首先想到的是用人去管理人。

在一个组织里，我们有清楚的界定，谁归谁管理。换句话说，谁要听从谁的指挥。因此，命令是我们管人的第一个手段。只要有权力，我们可以命令一个人做一件事情。如果他不做，他必须承担（严重的）后果。在军队这个特殊的行业里，这样的“管理”手段是最重要、最直接的手段。

在许多没有效率的企业，我们通常会发现要么这个企业或部门没有严格的上、下级的确定，要么即使有这样的确定也因为以下三种原因而无法发挥应有的作用：

一。当一个员工违背了“命令”，企业并没有惩罚的措施；

二。管理者因为“老好人”心态不愿意得罪人。

但更多的时候，我相信是第三种原因在起作用：管人的人虽然有权力，却没有权威，没有威信。因而，他发出的指令其他人并不会尊重，重视并执行。如果这个管理者是一个软弱的人，下属可能会做出欺上的行为；如果这个管理者是一个强硬的人，下属则会用瞒上的办法对付他。因此，作为管理者我们更重要的手段实际上是要建立我们的威信。而做到这一点，并没有速成的办法，需要我们一辈子的修炼。

大部分的时候，我们作为管理者并不能象一个班长一样和自己的下属同吃、同住、同训练。我们没有办法时时盯着他们，即使我们有威信，我们也无法做到给予他们每时每刻发布合适的命令。所以，更聪明的管理手段是用目标去引导下属。管理者的权威，主要用在了让下属认可团队或企业的目标，并能够让下属对自己实现自己的子目标做出承诺。

企业终级的目标是一个企业的使命。同目标一样，能够为自己做的事情，为企业找到一个生存的意义，找到企业的使命，也是一个管理的非凡手段。如果我们作为管理者能够让员工认可我们

的使命，就等于为我们所要管理的人设置了一颗北斗星；如果我们象相信北斗星一样相信我们的使命，我们就永远找到了方向，即使我们迷路，我们还是能够依靠它的指引回到正道上的。

有这样一个笑话

一群登山者迷失了方向，找不到回家的路，正在每个人都垂头丧气，恐惧即将到来的死亡的时候，有一个从自己的背包里找到了一张地图。

大家马上讨论自己可能身处何方，以及路在哪里。最后，大家认定了一个方向，朝着这个方向走了下去。过了很久很久，终于发现了一处灯光，顺着灯光，他们找到一户农家，他们知道自己得救了。

在他们拼命地吃、喝，庆贺自己再生的时候，农民问他们如何找到了生路。他们就说到了地图，并把地图拿给农民看。农民不看则已，一看哈哈大笑起来。

所有的人都不明白这张地图有什么可笑的。

农民解释说：让你们得救的地图不是这里的地图！

这个故事的寓意是，即使是一张错误的地图也比没有地图好。至少它鼓励我们继续尝试，不轻易放弃。我相信，在我们的管理手段里，目标、使命、价值观等是类似地图的工具。我们需要它，即使事后被证实它并不完全正确。看看今天又再次风光起来的新浪、搜狐、网易，我们会发现同上面讲的地图故事一样。这些公司在成立时使用的地图（商业计划书）绝对是错误的。因为那时没有人会想到2003年时短信业务能成为这几家公司利润的主要来源。

当我们开车路过一个十字路口的时候，是一些什么样的力量在指挥我们呢？

首先是我们自己的目标：我们知道要去什么地方，也因此知道要在什么地方拐弯。

其次是交通警察：他可以命令我们停止前进。

但我们经常发现，警察的指挥（除了处理一些非常事件之外）并不是最有效的。相反，如果大家都遵守规则，红绿灯是一个最有效的

解决冲突的办法。

在企业的管理上，我们除了需要目标/使命的牵引，除了需要权力、权威的指导之外，最为重要的管理手段是我们的管理制度，它象红绿灯一样，能够让我们管理者不在场时同样秩序井然。

我们都需要一些什么样的管理制度呢？

我们需要行为规范，我们必须让员工知道我们提倡什么，不提倡什么，禁止什么；

我们需要激励机制，要告诉员工什么样的表现能得到什么样的报酬及提升，什么样的结果及行为会得到严厉的惩罚，甚至淘汰；

我们需要规定什么样的人是企业需要的人，并用一些合理的手段将这样的人挑选出来；

我们需要规定我们如何做我们的业务，以什么样的方式做业务，以及达到什么样的目标。

4 战略与管理谁更重要？

今年三月份的时候，我把过去为《中国经营报》、《中国企业家》等报刊杂志写的文章收集起来，由浙江人民出版社出版。这本书的名字我定为《赢在战略》，可能读现在这段话的大部分朋友都看过。

从1997年开始，我就一直在中国的管理界呼吁，我们要重视战略，我们必须思考一些让我们长期活下去的东西，如企业的使命、企业的业务模式、企业的业务领域的选择等战略问题。我相信，当时大部分企业的大部分问题是没有战略（只有一些很虚的对长短期目标的描述，如进入500强之类）或者是错误的战略（如盲目的多元化）。

今天，许多企业从自己的经历中得到了诸多的教训，企业战略的重要性也逐渐得到了大部分企业的认可，我相信，我们有关战略的课程、文章以及咨询也帮助不少的企业建立或改善了自己的战略。我发现，许多企业的核心问题由战略变成了执行，或者说变成了如何管理，才能使战略得以执行。

在前些年，我会毫不犹豫地，企业的问题出在战略，战略比管理更重要。

现在，我想对许多企业来说，管理比战略更重要。

这样的表达表面上是一个矛盾，但我们仔细想一下，我相信一点也不矛盾。

我们首先可以有一个肖伯纳式的回答。

当肖伯纳被一个记者问起他的成功，是他的天分、勤奋还是钱的投入起到了决定性的作用时，肖伯纳的回答是一个反问：“你能告诉我让一个三轮车前行，它的哪一个轮子更重要？”

战略及管理 and 自行车的前、后轮一样，缺一不可。

但这个答案虽然机智，却不能让我们满意。

我相信正确的答案应该是：

战略和管理都是重要的。但在我们发展的某一个阶段，前者更

重要；在另一个阶段，后者更重要。就象中国的哲学里的阴、阳的概念，对于生命来说，两者缺一不可。但在生命的某一个阶段，“阴”的因素更重要，另一个阶段，“阳”的因素更重要，它们的重要性是不断地转化的。

一个企业的发展，就象一棵树的生长一样有自己的年轮。当我们开始的时候，我们拥有很少的资源，只能做较小的战略选择；当我们做了选择，确定了我们一个阶段的业务模式之后，我们必须用心去实现它，这是一个管理的过程。当我们很好地实现了一个（小的）“战略”之后，我们将拥有更多的资源，让我们我们能做更大一点的事情，让我们能设计更大一点战略；而这一点定了之后，我们又需认真地执行，认真地管理。如此周而复始，螺旋上升，企业才能由小到大，由弱到强。

战略和管理的关系就是这样一对辩证的关系。领导的艺术在于，我们能够把握什么时候对企业前者更重要，什么时候后者更重要。领导的艺术也在于，当两者相互矛盾、相反争夺资源的时候，我们有“度”的把握。

管理的现实中，我们还可以找到许多类似的相辅相成、相互矛盾的方面。例如：

我们一方面强调信任，另一方面绝不能放弃监控；

我们一方面要企业短期内赚钱，另一方面要放得开，知道“大钱”只有我们给客户足够多，足够好的产品和服务——也就是说要花很长时间——才能赚得；

我们一方面要关注企业有形的资产，如现金、机器，但我们同时也不能忘企业最有价值的是那些看不见、摸不着的无形资产；

我们一方面要有足够的集中（产品的集中、资源的集中、做事事情的集中），另一方面又要有足够的开放和实验的心态去面对不断变化的外部环境。

5 为什么人难管？

管理是和人打交道。

而人是最难管的，我想这是我们作为管理者共同的感受。用质量管理大师戴明的说法：“以我的经验来看，人们可以应对除了人的问题以外的任何问题。他们可以长时间地工作，可以应付日益衰落的企业，可以面对失业，但是他们不能应付人的问题。”

人为什么难管理？

因为人是一个太复杂的动物。

管理一个机器是一件容易的事情。我们只要知道机器的结构、机器的性能，只要认真地阅读机器的说明书，我们就能掌握一个机器，知道有什么样的投入，它会给我们什么样的产出。

而人却是无比复杂的一个机器。我学过社会学，学过心理学，也学过人类学。所有这些学科都无法给出一个让我们每个人都认可的关于人的“说明书”。

机器和机器几乎都是相同的，而每一个人却是不相同的，这是我们管人的第一个难点。每一个人都有不相同的能力，有人强，有人弱；即使是能力相仿，人和人做事的态度却相差十万八千里，结果也就完全不一样。

人还有人有着完全不同的做事的动机。马斯罗和其他的心理学家曾试图给我们一个关于人的动机的图景，但当我们面对一个活生生的个体时，我们却无法断定他出于什么目的做某一件事情，有时连他自己都说不清。

在我的一些培训课上，我会问学员下面一个问题：“你为什么为你在的企业工作？”

回答可以分为三类：第一类人——通常是很诚实的人——回答说是为了挣钱，养家糊口；第二类人会说是为了自我实现，为了自己生命的意义，这些人工作是为了在工作中找到自我；第三类人——通常极少！——会说是为了和自己的企业一道实现某一个理想。

(例如制药企业的人说为了让人们的生活得更健康)。

我们发现了什么？

我们发现极少有个人的目标(动机)是和企业的目标重合的，这是人难管的最根本的原因。所以我們必須在兩者之間搭許多的橋(例如激勵機制、例如命令等)，我們也必須不停地監督，以確保“心懷鬼胎”的个人完成组织的任务。

这是关于人的坏消息。

好消息是，如果我们管理得当，人的潜力几乎是无限大的。我们每个人都听到过(也许经历过)一些普通人做出惊天动地的事情的故事(之后这些人就不再普通，因为他们被称为英雄)。当机器的最大功率无法逾越时，人的极限却是可以一再打破的。

帮助我们打破极限的是我们有效的管理。

6 如果只有一条，选人的标准是什么？

如果我们幸运的话，我们管理什么人可以由自己决定（我这么说并不奇怪，因为大部分你管的人并不由你自己决定，而是由老板，由“历史”，或其他人决定的）。如果我们可以自己决定聘用一个人，我们选人的标准应该是什么？

如果我们只准有一条标准，这条标准应该是什么？

我相信，这唯一的标准应该是责任心。

我们最近准备招聘一个产品经理。很幸运，我们似乎找到了一个十分合格的人选。无论从他的学历、经验、对将要做的事情的理解、兴趣等，他都似乎完美无缺。我们因此准备好了合同，等他来签字。但在此之前发生的一件事，让我们取消了与他可能的合作：

在他答应来公司之后，我们正好有两个客户座谈会，以听取客户对我们产品的建议，我们诚邀他来参加，他答应了。第一次的时候，他没有来，但事先给我们打了一个电话说，原来的公司还有些事没有处理完，必须加班。我们觉得这个人真不错，如果他能这么对待原来的公司，也会这么对待我们的公司。但第二次的时候，他又没有来。而且这一次，连电话都没有打。我们很吃惊。打电话找到他，他说他以为我们会在这之前打电话给他。

也许我们冤枉了一个很有能力的人。

但我还是觉得这是一个正确的决定。

责任心，是一个人对自已的所作所为负责。这是一个人的决定，它几乎无法学习，你也无法强迫。如果一个人没有责任心，他即使有再大的能耐也做不出好的业绩来。

Robbins 在讲到《管人的真理》时说，在选人的过程中如果有疑虑的话（你不知道选谁更好的话），选那些有责任心的人。他提到一项心理学家的调查，其结果是发现一个人是外向还是内向，一个人是严厉还是随和，一个人是开放还是保守以及一个人情绪是否稳定，都和一个人做出的业绩无关。唯一有关的个性特征是一个人是否有责

任心。

心理学家发现，让人做出成绩的种种特征最后都可以归结到责任心上面：

- * 有责任心的人工作认真；
- * 有责任心的人细致；
- * 有责任心的人擅长计划；
- * 有责任心的人有组织性；
- * 有责任心的人努力工作；
- * 有责任心的人坚忍不拔；
- * 有责任心的人成就导向。

很多的时候，我们并不幸运。我们无法挑选我们的下属。如果下属没有责任心，我们可以培养吗？

我相信，让一个本来没有责任心的人变成一个有责任心的人如果不是不可能，也是一件十分困难的事情。大部分情况下，对大部分管理者来说，选用有责任心的人并对之加以培养是更经济、低成本、有效的做法。让一个没有责任心的人变得有责任心，变得勇于承担责任，实际上和想把一个坏人变成好人一样困难（不是说不可能，但我们做管理的通常没有那么大的精力做这件事情），尝试做这样的事情，其收效和教会一个成年人学会乘法口诀差不多。

但我们需要严加区分的是，很多人并不是没有责任心，而是没有表现出责任心。造成这种状况的根本原因是企业的制度（或游戏规则）有问题。如果我们没有有效的激励机制和监控机制（象许多国企大锅饭的做法），一个本来有责任心的人也不会做出负责任的事情来。

因此，我相信许多企业（国营企业以及染上国企病的企业）人浮于事，不负责任的背后，首要的问题不是员工有无责任心的问题，而是我们是否在奖励有责任心的人以及惩罚（最后的手段是解雇）无责任心的人。

7 选人的标准：如果只有两条，第二条是什么？

如果选人的第一标准是责任心，第二条标准是什么？

许多人会说：是能力。不错，能力是重要的。

有人会说：是态度。不错，态度也是十分重要的。

有人会说：是经验。不错，有的时候经验是很关键的。

有人会说：是资历。也不错，有时资历也很重要。

但如果我们只能选一条，它应该是什么呢？

我想第二条标准应该是适合。我们通常找不到市场上最好的（让我们诚实一点：我们大部分时候支付不起最好的），但更大的问题是最好的未必适合我们。所以我相信，我们应该想办法找到适合我们企业的人，这些人通常不是我们一般意义上最好的人员（最好的学历、一流的经历、一流的业绩等等），而是适合我们企业特征的一类人。

这是一些什么样的人？

我没有办法告诉你：因为什么人适合你的企业，最终只有你自己知道。

但我想举几个例子，来说明什么是适合：

麦肯锡寻找的是这样一类人：他们来自世界上最好的学校，受过最好的教育，但同时又是一些对自己、对自己所做的事情持怀疑态度的人。麦肯锡知道，只有这样的人才会一遍又一遍地推翻自己的设想，想方设法找到一个问题接近完美的答案。这样的人是适合做咨询的。

罗兰·贝格寻找的是具有企业家精神的顾问：这些人拥有足够好（并不是最好）的教育，善于从客户的角度以一个企业家的眼光看一个问题。罗兰·贝格引以为豪的是：他们为客户找到的答案未必是最漂亮的，但一定是最实用的。

我的一个来自福建的企业家朋友，做汽车租赁的生意。他告诉我他找一些什么样的人加入他的司机队伍：他的标准是有几年驾车经验的转业军人，他们因此受过严格和良好的驾驶训练；这些人必须是党员，因此是一些可靠、可以信赖的人；这些人必须在一家合作的五星级酒店接受礼仪等方面的训练，以保证他们能自己的客人有舒服的感觉。

我们需要什么样的人？

不一定是最好的人。但必须是适合我们这个特定企业的人。就象前面例子所示，每个成功的企业对合适有自己的定义，也会由此导出自己挑人的模式。

8 什么样的人“完美”的管理者？

这是一个十分有诱惑力的题目。你一定想尽快知道我的答案，以便尽快和自己对比一下，看自己“完美”到什么程度。在许多培训场合，我也拿这个问题来测试企业界的朋友们。我得到的答案是：

完美的管理者具有优秀的人格。
完美的管理者具有超人的能力。
完美的管理者具有坚定的性格。
完美的管理者拥有丰富的经验。
完美的管理者掌握大量的知识。
完美的管理者具有巨大的潜能。
完美的管理者拥有与众不同的思维方式。
完美的管理者具有团队精神。
完美的管理者善于交际。
完美的管理者雄心勃勃。
完美的管理者具有社会意识。
完美的管理者具有非凡的判断力。
完美的管理者具有非常的远见。
完美的管理者风度翩翩。
完美的管理者坚韧不拔。
完美的管理者……

换句话说：

完美的管理者是全能天才。
完美的管理者是英雄式的人物。
完美的管理者具备诺贝尔奖得主的智慧。
完美的管理者是企业明星。

如果我问你：你是“完美”的管理者吗？

我相信大部分人的回答是否定的。我在许多培训的场合问到这

个问题，敢于回答自己是“完美”或接近“完美”的管理者不足1-2%。

如果我再问，我通过学习、修炼可以达到完美的境界吗？答案同样是否定的。但让我们吃惊的是，大部分的管理者表现得并不差，因为一个能花很多钱培训的企业肯定不是一个管理低劣的企业。

问题出在了我们的标准上，问题出在了我们的问题上。我们应该找的不是完美的管理者，而是一些能干的管理者，尽管他的身上（和“完美”相比）有这样那样的不足之处，但他绝对能够胜任他的工作。这里我们再一次发现，选人的标准不应该是最好，而应该是适合。

你可能不同意我的观点。你可能会反问：一个领导者、一个好的管理者不应该是一个有远见的人吗？

也许是。但我们得给远见一个邱吉尔式的定义。

邱吉尔曾被一个记者问道：“一个伟大的政治家应该具备什么特质？”

邱吉尔回答：“他应该具有远见。他能够预测明天将要发生的事情，他能够预测一个月后发生的事情，他能够预测一年以后发生的事情。然后，当这些事情没有照他的预测发生的时候，他能令人信服地解释，为什么这些本该发生的事情没有发生。”

我们认知上的错误在于，我们经常混淆了因果关系：

不是因为我们有远见，我们才找到了我们的产品，而是因为我们找到了我们的产品，它在市场上的成功让人以为我们很有远见；

不是因为我们十分有魅力，我们才说服了我们的合作伙伴，而是我们说服了我们的合作伙伴，所以别人才觉得我们有魅力；

不是因为我们的员工快乐，才为企业创造了财富，而是他们因为创造了财富，才感受到创造的快乐；

不是因为我们拥有一个无往不胜的企业文化，我们才在本行业里出类拔萃，而是因为我们与众不同，才沉积了让人称道的独特文化；

.....

我们的错误，有点象 Texas 的神枪手一样可笑：

有一个人来到 Texas 州的一个村庄，发现村里的一面墙上满是枪眼，而每一个枪眼，都正好在靶心。

他认为自己遇上了一个神枪手，千方百计要把他找到，以便请教如何才能成为神枪手。

找遍了全村，他终于找到了一个醉醺醺的人。别人都说墙上的枪眼是他打的。

他便虚心地向他请教，如何才能次次正中靶心。

醉汉晃晃悠悠地解释说：“这很简单，你先打一枪在墙上，然后在它的周围画上靶心。”

9 什么样的人“有效”的管理者？

我们不能做“完美”的管理者，但我们可以做有效的管理者。

管理不是一门只有天才才能掌握的学问，而是我们每一个普通人，每一个不完美，每一个充满这样那样缺点的人，都能掌握的学问。用管理学大师杜拉克的话来说：“如果一个组织需要天才或超人管理的话，那么它就不可能生存下去。一个组织必须是这样一个形式：在一个由普通人组成的领导集体领导下能够正常地运行。”

换句话说，管理的奇妙之处在于能够通过它让一群平常的人做出不平常的事情来。管理学的关键问题是，如何让普通人发挥不同寻常的效率，而不是如何找到绝无仅有的天才。

如果我们放弃那些盘据在我们大脑中的错误观念，自己来判断一下我们周围的成功（以及失败的）管理者，我们就会发现一个企业家管理者的成功和智商高低并不成正比，而高智商是天才的一个标志。我经常举的一个例子是我中学同学里最成功的企业家不是考分最高、学习成绩最好的几位，而是当时最不受教师喜欢、重视的几位。我也见到过不少没有什么学问（但拥有管理及人生智慧）的农民企业家、军人企业家，当然也见过不少的知识分子企业家。

同样，一个人是外向还是内向，对成功也不是关键。我见过一些外向、善于言辞、善于沟通的成功管理者，也见过不少外向但失败的管理者。同样，我也见过不少内向却有极大领导力和号召力的管理者。

很多人把个人魅力当作成功管理者的前提条件。但如果我们睁开眼睛看看周围，我们会发现一大批毫不起眼的、毫无魅力可言的、却极其成功的企业家、管理者。照“第五级管理”研究者的说法，恰恰是后一类人更容易取得成就，因为他们具备了取得成功的两个基本心理素质：一方面他们是极其谦虚的人，另一方面他们又是极其坚定、坚持之人。

所以，我们不应去寻找天才，不应去关心这些人是谁，他们的特质、性格、秉性如何，而是关心他们如何做事情，他们做事情时

候遵循什么样的标准。

前一点，即这些成功的管理者如何做事情，我们后面还会有详细的讨论，而后一点，则是我们本节的中心：有效管理者的标准是什么？如果拿产品的质量做一个比较，我们的更严格的问题是管理的质量标准是什么？

我们大部分人，首先想到的是效率（efficiency）。经济学家给它的定义是“相同的投入取得最大的产出”或者“用最少的投入取得相同的产出”。换句我们常人能弄明白的话就是“把事情做正确。”

如何把事情做正确？

我们通常通过关注做事情的过程，关注每一个细节。如果我们处处都把把关，那么产出自然是最高的。

但就管理而言，这是一个错误的质量标准，至少不是最重要的质量标准。为什么这么说？因为这样一个标准让管理者把眼光放在细节（有时候很重要，但只有前提对的条件下才重要），而不是管理的更为本质的目的：效果（effectiveness）。

效果是什么？

就是我们做一件事情的结果。就是我们做的事情在多大程度上实现了预定的目标。就是我们在做正确的事情。

举一个我们身边的例子：北京的交通状况和其它城市一样，问题越来越大。交警人员试图把事情做正确：在每一个拥堵路口都布上了交警，以便管理好这些局部的问题。但如果一些根本性的问题如公共交通网的优化、连接道路的建设等不解决（正确的事情），我们得到的仅仅是局部的改善，不能从根本上改变交通状况。

让我们看一则寓言：

阿拉伯国家传说中有一个象阿凡提一样的机智、神奇的人物，叫 Nasrudin。

Nasrudin 和当地的大富翁一起在市场上卖驴。大富翁的价格是 500 元一头，Nasrudin 是 80 元一头（有点象无赖价格！）。一段时间下来，大富翁根本卖不出去，财富缩水了许多。N. 却变得越来越富有。

大富翁不得已，设宴招待N，想把他灌醉后套出N的秘密。

机会终于来了。大富翁问喝得有些不知南北的N：“我让农民免费给我的驴子提供粮草，也不付他们工钱，但我的成本还是降不下来，不得已每头驴卖500元。你怎么能做到每头驴卖80元还能够赚钱？”

N回答他：“你偷了农民的草料以及时间；我做得比你简单：我直接偷了驴子来卖。”

我们自然不应该学N去偷驴。但要知道两者的区别在于：N在做“正确”的事情。大富翁在试图把事情做正确。

10 人才是从外面挖还是自己培养？

管理的问题集中在人身上，而根据20/80原则，问题的关键是那些被称为“人才”的人，或者说“关键的人才”。

谁是关键的人才？

关键的人才那些假如离开你的公司，会对你的公司产生很大负面影响的人。

我们得到这些人才的途径通常只有两个：一是内部培养，一是从外面招聘，而从外面招聘的手段又有许多：例如参加人才招聘会、登广告、内外部人的推荐以及现在越来越时髦的猎头。

许多人认为招聘“空降兵”是解决企业急需、紧缺人才的唯一途径，至少是最好的途径。但我却认为，除了一些企业自己无法培养的专业人士（例如会计师、高级技术人员等），招聘“空降兵”并不能在短期内解决企业的问题。

我的理由不仅仅是我们发现社会上大量的“空降兵”失败的案例，以及由此引发的中国是否真有“职业经理人”的讨论。我觉得这个讨论偏离了真正的问题。

我的“理论”是我所谓人才的“三年定律”：你把一个能干的人从一个公司挖到自己的公司来，第一年的时候他能做到的基本上是熟悉你这个企业，和你的企业、管理者、员工磨合、撞击。许多人在这个阶段就退缩，放弃了，因为人才经常是一些很敏感的人。

如果他坚持到第二年，至少还需要在一年的时间慢慢地形成他管理的思路，解决你企业问题的思路，这些思路通常也不会被马上接受，即使是马上接受也不会马上见效，况且他还必须在做的过程中修正自己的思路。因此，一个从外面挖来的人，真正能发挥作用，通常要两年的准备期，到第三年才能看到他的初始的作用。而我们大部分企业家等不了这么久。实际上，我们自己培养人起来做事，也就需要两三年的时间。

“空降兵”比自己培养人才来得快，通常是我们的错觉。

除了专业人士之外，企业的大部分管理者必须我们自己去培养。实际上，培育人才是我们每一个管理者不可推卸的责任，也是我们作为管理者的一份基本任务。“空降兵”是可有可无的，自己培育人才的机制却是不可缺少的。这也是许多大一些的企业设立两院（研究院+管理学院）的原因所在。就象产品及技术的研发一样，管理及管理人才的培育重要到你不能让外部的力量去控制。你必须自己做起来。

如果我们在市场上找不到合适的人才，自己又无法短期内培养怎么办？

我想据说是柳传志的三不原则能帮助我们解决这个问题。当被记者问到什么样的投资柳传志不做的时候，他的回答是：

做不好的事情不做；

没有足够投资资金的不做；

没有合适的人去管理的不做。

11 如何留住人才？

这又是一个每个管理者都在追求答案的问题。如果你希望我能够告诉你一个一招搞定的办法，你肯定会失望的。

如何留住关键员工，没有捷径可走：我们必须系统地打造一个留人的机制，这个机制的重点可能是以下几个方面：

首先我很赞赏事业留人的说法。

我们的企业是不是一个有理想、有使命、有抱负的企业？我们是不是能给这些被称得上人才的人一个足够大的舞台（如果现在不够大，将来可以足够大）？如果是的，我相信你有足够的机会留住一个人才，哪怕是你给他的报酬并不是最好的。

其次，留住人才的一个并不需要你花费什么的做法是：让他们知道在你的心目中他们是关键人才，你真心希望留住他们。

很多时候，一些关键人才走掉仅仅是因为他不知道他在你心目中的地位。许多管理者不知道对一个人的工作表示认可。告诉人家他做的事情你很满意，是一个便宜却十分有效的留人的手段。

信任一个人也是留人的关键。

如何表现你对关键人才的信任，让他参与重大的管理与决策中来？一个企业要保守很多的秘密，但对关键的人才你通常有必要让他知道你的秘密。虽然你可能多了一些风险，但你赢得的可能是一颗感恩的心。

建立合理、公平的激励机制当然是留人的关键的一环。

给什么样的人涨工资、多发奖金、提升职位，是企业导向的重要体现，也是你告诉一个人你是否认为他是关键人才的最直接的办法。

给关键的人才适合他发展的培训机会，是留人的另外一个方面。

事实上，许多人（当然不是所有的人，有些人确实只相信“现金”）并不在意一时拿钱多少，但很在意他是否能在一个公司学到真正的本领。

有时，我们需要再往前跨一步，帮助员工进行他的个人职业生涯的设计，帮助他找到最适合他的事情和位置，这同样是留人的手段。

有时，为员工提供创业或参股的机会，也可能是留住关键人才的关键。对许多民营企业来说，这种手段可能是他们战胜外企（外企通常能提供丰厚的薪水、良好的福利以及培训）的唯一手段。

我相信，能否留住人才的关键通常不在于我们使用什么样的手段，而在于我们的心态。

我给你讲一个犹太人的故事：

一个犹太商人的儿子在老子的店里工作。他发现有一个工人在偷东西。他便问自己的父亲，如何惩罚这个偷东西的员工。

父亲告诉他：“给他涨工资。”

儿子吃惊地问父亲：“他偷我们的东西，为什么还要给他涨工资？”

父亲的回答是：“他偷东西，是因为他挣的不够。”

我自然不会用这个故事鼓励人偷东西。但我想让我们深思的是，当我们抱怨人才的不忠时，我们想过没有，我们是否给了他足够的报酬和关怀，让他有足够的理由留下来？如果我们解决了这个心态问题，手段、方法是极易找到的。

留住人才的关键，还在于我们自己要清楚我们的领导能力是几级。通常，我们没有能力驾驭比我们领导能力高的人物：一个领导能力大于我们的人，是不会愿意长期接受一个比他领导水平差的人的领导。知道了这一点，我们又有什么样的办法呢？我们唯一的办法是不停地学习，不断地修炼和提高我们自己的领导能力。

12 管理者的角色是什么？

管理者应该扮演的角色是什么？

我们首先想到的可能是监督者。不错，这是管理者要扮演的许多角色中的一种，但绝对不是唯一的一种。

在一次培训课上，我记录了以下学员建议的管理者角色：

管理者是船长，能掌握方向；

管理者是家长，是一家之长；

管理者是朋友，能够互相帮助；

管理者是指挥家，让一帮个性张扬的演奏者汇集完成一部完整的交响曲；

管理者是将军，无论有多少士兵，都能让他们步伐一致；

管理者是队长，能够组织球星打好一声比赛；

管理者是教练，虽然不一定自己在场上，却能够让球员们打出好水平。

我想，这些都是对的，也都是很形象的比喻。

在这些角色之外，我想特别提出我们作为管理者的另外两个角色：

管理者应该是榜样。

许多次，我们被高层管理者请去当管理顾问的时候，要我们解决的问题是下面的问题：例如下面的人不诚实，下面的人不听指挥，下面的人没有创新意识，下面的人素质太差。很多次，我们发现，下面问题的根源在上面，在我们这些当领导的人没有扮演好我们应该扮演好的角色：榜样。

如果我们不守时，我们的下属也会学会不守时的。

如果我们不节约，我们的下属也会学会不节约的。

如果我们不诚实，我们的下属也会学会不诚实的。

榜样的力量是无穷的；坏榜样的力量也是无穷的。

在易中——西门子VDO流动大学的开学典礼上，我的朋友，VDO的老总阙雷博士在黑板上写下了CEO三个英文字母，然后问大家它的意义。

所有的人都说：CEO=首席执行官。

阙博士说：“对，但首席执行官的E的意义是EDUCATION，是教育，是培训！”

我相信，他是对的，教育、培训我们的员工、下属是我们作为管理者义不容辞的任务，我们也因此必须学会扮演首席教育官的角色。

在这么多的管理者可能扮演的角色里面，什么是对的，什么是错的呢？

我相信，我们扮演的角色并无对错之分，只有合适与否之分。当我们的产品出现质量问题的时候，我们必须是严格的监督者；当我们面临大风大浪时，我们必须是能给员工信心的船长、舵手；当我们面对激烈的竞争时，我们必须是英勇善战的将军；当我们面对需要我们扶持成长的下属时，我们必须是优秀的教练和导师。

但通常，许多的管理者只善于演好一个角色，不善于扮演其它的角色。例如一个人可能是很好的销售人员（球星！），但当你把他提拔起来做销售经理（队长！）的时候，他可能表现极差。作为管理者，我们必须学会转换自己的角色；作为管理者，我们必须帮助我们的下属学会转换角色。

13 管理的首要原则是什么？

毫无疑问，是结果导向。

用 Malik 教授的话说，管理是一种追求和取得成果的职业。就象我们在前面讲管理质量标准时所说，管理质量的体现是效果，是做一件事情的结果。我们检验一个人、一个企业管理好坏最后的试金石是我们是否完成了任务、实现了目标，就象军队里是否打了胜仗一样。

结果导向的原则意味着，结果比过程更重要；优秀的管理者善于管头，而不太管脚。

这一点，经常引起相当大的争议。许多的培训大师们教导管理者，要关注细节，要管好过程，只有这样才能得出好结果。

我相信，这是一个绝对的错误。

关注过程的前提，是关注结果：只有当我们在做正确的事情的时候，才值得我们花精力在过程上。

我相信，这个错误的根源在于，这些培训师把一个局部的经验（例如提高一个车间的劳动生产率）上升为一个统一的管理原则。局部的改善（或效率的提升）对一些市场成熟的企业及行业确实是必要的，但我们作为管理者，应该首先关注结果，其次才是流程。

现实中，我们天天都能见到非结果导向在企业及管理者的大脑中兴风作浪，让我们迷失管理的方向：

大部分管理者注重的是投入，而不是产出（结果）。如果你问一个管理者，他做出了什么成绩来，他通常告诉你的不是他的销售提高了多少，产量提高了多少，而是他花了多少时间是客户那里，他多么勤奋地管理着车间。

很多的管理者说，我没有功劳，也有苦劳。似乎只要有苦劳就应该得到多的报酬；而事实上许多企业的激励机制也并不是在鼓励人们创造“功劳”。

许多人拿着自己在一个企业的资历（比如我是企业的创业者之

一) 要求公司给自己多一些报酬，而不去过问自己对企业实际的贡献，尤其是现在和未来的贡献。

许多人在追求快乐，而非做企业的成果。但任何工作不可能只是带来快乐，没有乏味，枯燥的一面。一个人工作上的快乐往往是自己做出了业绩、完成了一项任务时的快感，而不是反过来，快乐让人完成任务。

优秀的管理者知道：只有实实在在的结果、实实在在的业绩、实实在在的解决问题才是根本的，而你花多少时间、用了多少心血、吃了多少苦头、多么早地介入等等，都是次要的。作为管理者，我们要问一个人首要的问题永远是：你的业绩呢？

1.4 优秀管理者和常人的心态有什么不同？

我相信，是这些管理者正面思维的能力。

什么是正面思维？

就是永远把注意力放在机会，而不是危险上。危机，是由危险和机会组成的，但我们作为普通人通常看到的危机=危险。

讲一个我自己经历过的故事：

我曾经有一个合资企业的客户，由于合资企业经营不善，外方请我们做为咨询顾问介入。这个合资企业最终在我们的建议下被关闭了。

当我问到外方总经理，他认为这个企业失败在什么地方的时候，他说问题出在你们中国人都是Yes, butter, 而要想干好一个企业我们需要Why notter。

我请他解释什么是Yes, butter，什么是Why notter。

他说很简单：当我向中方管理者提一个解决问题的办法时，他们的回答总是：是的，你说得对。但是……，然后他列出无数个理由，证明你的办法行不通。你如果让他们提出一个办法出来，他却拿不出任何东西来。

我们需要的是Why notter：他们的想法很简单，当你想出一个建议时，他的反应是我为什么不试一试？也许能行得通。即使行不通，我也掌握了更多的经验，能让我设计另外一个可行的办法。

我相信，你和我一样，希望周围都是一些Why notter，但可惜的是，大部分人周围的大部分人是Yes, butter。

正面思维意味着我们要学会从对外来的激励作出反应变为自己能够自我激励。作为企业管理者，我们的职位越高，我们每天面临的麻烦事会越多。这是成功或者说升迁的代价。而越到上面，就越少来自外部的激励，我们就越需要自我激励。我工作过的德意志银行的一个董事是这么描述这件事的：“我一生都在学习如何从我每天干成

功的 10% 的事情中获得足够的力量，以承受剩下 90% 的糟糕事。”

作为管理者，我们象登山者或者其它的挑战极限的人一样，我们每时每刻都面临这样的选择：上去或下来。成功的人从来不找理由下山去，而是找可能，上山去。失败者则可以发现 1000 条为什么要下山的理由。他的理由都是对的，但他的结果却是错的。

米卢曾说过，态度决定一切。这不仅适合踢足球，也适合做管理。

15 优秀管理者和常人的心态有什么不同？

信任。

即使在中国，我也这么说。

没有信任，管理就只剩下赤裸裸的监督。一有机会，你管的事情就会出轨的。

为什么是信任？

博弈论是这么说的：面对一个陌生人，你如何开局（两个选择：信任他或不信任他）对你自己最有利？答案是：信任对方对你自己最有利。

为什么？如果你不信任对方，博弈的结果肯定是两败俱伤（或者没有任何的合作的余地）。如果你先信任他，再根据他的反应决定自己进一步的行动，那么最大的可能是双方形成一个共赢的局面。

我知道你要说：现实中可没有这么简单，人心险恶。信任别人意味着自己吃亏。我已经有过多少次这样的经验。

确实，我们每个人都有过信任别人而遭受损失的经历。我爸爸经常教导我的一句话就是：害人之心不可有，防人之心不可无。但问题是，作为管理者，如果我们没有能力在自己的周围建立起一个信任的绿洲，我们一方面活的极没有生活质量，更重要的是我们无法完成（无法有效地完成）我们作为管理者的任务。我们可以有再好的管理风格，有再好的规章制度，有再好的企业文化，有再好的激励机制，没有信任，这些东西都是空中楼阁。

作为管理者，我们如何建立信任？

我想，我们要学会一些基本的做人准则：

例如我们要勇于为我们的下属承担责任。在外人和上级面前，下属的错误就是我的错误。如果你的上司是这么做的，你肯定觉得他值得信赖；如果他不这么做，你肯定觉得这个人不可信。

例如我们自己作为上司所犯的錯誤就是我们自己的错误，绝不

嫁祸于人。

例如我们的成功都是下属的成功；不要说“我的成就”，而是要说“我们的成就”。

例如要诚实。51%的500强企业都把诚实放在企业价值观的首位，没有诚实，无信任可言（当然我们知道，许多企业把诚实放在最前面，却做不到）。

例如要言行一致，说话算数。让别人对我们失去信任的最好的方法是说一套，做一套（而太多的管理者就是这么做的！）。

例如要学会保密，守口如瓶。一个不会为别人保守秘密的人是一个不值得信任的人。你只需一次泄露他人的秘密，信任就几乎无法修补。

最后，我们要学会不让别人利用我们的信任。当我向管理者强调信任的重要性时，许多人说，我不是不想信任别人，但如果他滥用我对他的信任怎么办？

惩罚他。让他知道失信的后果。

除此之外，我们没有更好的办法。

管理的道理通常就是这么简单。我们大部分人的问题是，我们忘记了使用我们与生俱来的 Common Sense（常人的判断力），而是听任复杂的管理理论让我们无所适从。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

16 管理者如何管理他人（解脱自己）？

你是不是经常见到这样的情况？

“我的桌上永远放着看不完的文件、报表。我的门外总有员工排队等候我给他们的指令。我的电话、手机总是响个不停，甚至到晚上我也不敢把手机关掉，因为即使到晚上也总有人有事找我。”

这是一个极端不会管理的管理者的真实写照。他没有办法把自己从许多事务中解脱。通常他也没有办法把别人管好。这一类管理者典型的问题是，不知道授权是管理者必须学会的一门功课。

管理者成长的过程中，也许没有什么比授权更让人提心吊胆。我们总是担心下属做不好一件事情。因为担心，大部分人的选择是自己做。但这样做的结果是你永远成为不了优秀的管理者。

为什么要授权？为什么要把所有下属能独立做的事情都交给他做？因为你总有更重要的事情可做。不会授权的人注定要做一些具体的、对企业发展没有大的帮助的事情，而个人的发展也会因此受到限制。我们即使为了自己的升职，也要学会授权！

最明白授权之重要性的莫过于美国的钢铁大王卡耐基。因为他为自己选择了这样一句话作为墓志铭：

“这里长眠着一位知道如何让别人做得比他自己更好的人。”

事实上，没有一个优秀的管理者不是授权的高手，我们的职位越高，企业越大，越需要我们学会授权，大量授权，否则你的企业无法成长。

为什么那么多人不会授权，不愿授权？

我相信一个根本的原因是不信任在作怪。我曾有一个学员朋友，他一直给我抱怨他的老板不给他——一个常务副总——哪怕是花一万元的权利。当这位老板出差的时候，把财务章、公章都带在身上。因为他不信任周围的任何一个人。我一点不奇怪这位副总说周围能干的人都走掉了，我唯一奇怪的是为什么他自己还没有走掉。

只有信任，才有授权。

一个管理者不愿授权的另一个理由是害怕下属把事情做砸。当我告诉管理者我们要学会授权时，许多人的反应是说不是我不愿授权，而是我周围的人实在是太不能干，我不敢放权给他。但如果你不放权给你的下属，他没有机会成长。所以许多管理者就陷入了这样一个负循环：我不敢授权，所以下属永远没有机会做更大一点的事情。因为没有机会做更大的事情，所以他无法成长。因为他没有成长，所以我无法授权给他。

打破这样一个怪圈的唯一办法是我们作为上司有勇气冒一些风险，很多时候我们需要闭上眼睛，把一件大事分派给一个下属，尽管我们心里不是100%踏实。如果我们这么做了，我们通常会得到这样两种结果：大部分情况下，我们会发现下属会以120%的努力回报我们的信任，做出的结果远远超出我们的信任，做出的结果远远超出我们的想象！我们会吃惊的发现，人的潜力竟然可以那么大！这背后的原因，可能是西方人所说的一句话：当上帝给一个人一份困难时，也会同时会给他战胜困难的智慧（正面思维！）。

有时候，我们的下属做的结果不像我们期望的理想。甚至另外一些时候，下属的错误会让我们蒙受不小的损失。但这种情况下，我们也同样能够发现，我们的下属因为这样一件事变得成熟了，等到下一次做类似事情的时候，他会把它做好。

诚然，授权者必须明了两件事情：

一方面，有些事情是无法授权的，有些事情必须我们自己去做的；

另一方面，我们要知道给什么人授权到什么程度，也就是管理上的“度”。

但中国管理者当前更严重的问题是不会授权，而不是过分授权。

17 管理者应该具备的品质是什么？

有许多。

例如正直，胸怀，勤奋，耐力，等等。

但我相信最重要的一条是关注整体。

施乐公司的总经理阿莱尔说：“我们希望雇佣那些能够在头脑中同时兼顾两方面事情的人——既能为自己的部门着想，又能够把公司当作一个整体来看待。”

优秀的管理者眼观全局，着眼于整体。优秀的管理者不仅有自己的全局观，他还会尽一切努力让下属了解什么是整体。

我们在前面曾经讲到管理者的一个角色是“指挥家”。指挥家是一些什么样的人？他自己未必是最好的钢琴家，未必是最好的小提琴手，但他却有让这些各怀绝技的音乐家从整体上理解一部乐曲，他能够让这么多不同的声音汇集成一个动听的、完整的作品。

关注整体，服从整体，又是一个简单的、做人做事的道理，以至于当我们讨论它时，许多人会质问，你不能讲得再深些吗？但我相信做管理的道理就象下面这篇伊索寓言告诉我们的一样简单：

一个主人赶一匹马和一头驴子赶集。

出于对马的爱护，主人把所有的东西都放在了驴背上。驴子吃力地走了一段路，就和马商量，问他能否帮助背一些东西，以减轻负担。

马认为主人已经做了分工，驴子的事情和自己无关。

走不了多久，驴子被累死了。主人不得不把所有的东西放在马背上。这个时候，马后悔当初没有接受驴子的建议。

很多时候，我们作为管理者表现得并不比寓言中的马或主人聪明。

不关注整体，在管理上的表现有以下三点：

第一种表现为本位主义。“我是人力资源经理。你说的事情不归我管。虽然我有义务为你的部门招聘人员，但你得给我足够的时间——你怎么也得提前一个月告诉我吧？你总得给我详细地写下来你要什么样的人吧？如果你不告诉我这些，我没法为你服务。”这些话都没有错，却不是职业经理做事应有的态度。

第二种表现为完美主义。我们也都见过许多这样的管理者：“我们已经约定了我的任务，它是神圣的，我正在尽全力把它完成得完美。你不能改变给我的条件，你如果变了，我没有办法做下去了”。这些话同样有道理，却不能帮助企业发展。同样，产生这种错误的根源是这样的管理者眼中放在首位的不是整体，而是自己。

第三种表现是纯粹专家。我只是一个会计，你说的生产上的事情与我无关；我只是一个销售经理，你说的人事上的事与我无关；我只是人力资源经理，成本的事情与我无关……我们看到的仅仅是自己眼前的东西，而看不到企业作为一个整体。

作为管理者，我们有双重的义务，一方面是清楚地定义什么是我们的整体（我们的使命，我们的远景目标，我们做什么，不做什么，我们如何做；也就是说我们的战略），同时也必须竭尽全力让每一个人了解什么是我们的整体。

18 管理者做事时最易犯的错误是什么？

我相信是不关注要点，眉毛胡子一把抓。

所有做出伟大成就的人，都是专注于某一件事，某一个任务，某一个问题，时常达到入迷的地步，甚至病态。从陈景润到爱因斯坦，从卡拉扬到莫扎特，无一例外。而我们大部分管理者心目中的英雄，则是日理万机，精力充沛，似乎我们只要有足够的精力，就可以打发一切的事情。

但实际上我们真正能够处理好的事情极其有限。心理学家弥勒曾写了一本书，《神奇的数字：7加/减2》，他认为一个人同时能处理的事情通常不超过7件；要想处理好事情，最好是少于 $7-2=5$ 件事情。

为什么我们做的事情少了，我们反而能做出更好的效果来？

因为“如果你一次只做一件事情，你每天都会有足够的时间做任何一件事；但是如果全一次做两件事情，你一年都不会有足够的时间”（一位十七世纪的英国政治家这么说）。

就我自己的观察，大部分的管理者把大部分的时间都花在了一些细枝末节上面。而真正需要关注的事情反而没有给予足够的关注。

如何才能把精力放在要点上？

关键是我们明白什么是要点。通常，我们会认为紧急的事情是必须抓的事情。但紧急的事情大部分情况下并不是重要的事情。大部分重要的事情并不紧急，例如我们企业的整体，我们的战略是什么。你可以今天把它定下来，也可以明天定下来，但它的重要性不言而喻。

杜拉克在教授管理学的时候经常会设下一个陷阱，让学生填空

有效的管理者首先要做的是最重要的事情。（ ）做第二重要的事情。

大部分人都会在这（ ）中填上第二或者其次。

而正确答案却是（不），不做第二重要的事情。

如果你掌握了这条原则，你一定能做到关注要点。

19 管理者管人时最易犯的错误是什么？

我相信是关注一个人的缺点，而不是关注人的优点。

我经常举这样一个两个经理和一个顾问的故事：

有一个顾问，在第一个经理管他的时候很能干，为公司拉到了许多单子，也因此很受同事的尊重；后来，经理换了。第二个经理认为这个人不是一个合格的顾问，因为他从来没有做出过一个像样的报告来。他不会做分析，不会把分析的结果清晰地表现出来。所以他不让这个人再去做销售工作，而是让这个人把一个项目报告做出来，以便锻炼他。最后，他做的报告没有人认为有价值，客户绝对不满意，他自己也不满意，当然经理更是不满意。这个人觉得自己在公司里变得不受人尊重了，因此情绪更低落。最后，他悄悄地离开了这家公司。

第一个经理的优点是他关注并且利用一个人的优点。

第二个经理的错误是他关注一个人的缺点，而不是想方设法让一个人把自己的优点发挥出来。

第一个经理并没有做什么，却有好的结果；第二个经理做了许多事情（就差自己把那份报告做出来）却没有得到任何好结果。

两者之间唯一的差异就是管理人的角度。

优秀的经理关注人的优点并想尽一切办法把一个人的优点发挥出来。他知道让合适的人干合适的事情是一个经理的最重要的工作，他知道改造一个人，改变一个人的性格不是管理者的任务，他会认识一个人的弱点和缺点，但目的仅仅是不能让一个人的缺点误了公司的大事。

改变一个人，既是一个几乎无法完成的任务，又是一个吃力不讨好的事情，让我们也从一个伊索寓言来体会这句话的含义：

一只驴子，总觉得自己的主人偏心。

他干的活最多，吃的却最差，最要命的，是主人总是不理他。而主人身边的哈巴狗，什么事情也不干，却得到主人所有的宠爱。

因此，驴子决定改变自己。当主人从外面回家时，他学着狗的样子，摇头摆尾对主人欢叫。主人皱了一下眉，弄不懂驴子吃错了什么药。当主人坐到了沙发上的时候，驴子抢先一步，象哈巴狗一样跳进主人的怀抱……

主人大怒，令仆人把这头愚蠢的驴子杀掉了。

很多的时候，我们的困惑是我们分不清到底什么是一个人的优点，什么是一个人的缺点，我们同样可以从伊索寓言里得到一些启示：

一只鹿到河边喝水，看到了自己美丽的身躯。他不禁赞美起来：我有多么漂亮、肥硕的身材！过一会儿，它在水中的倒影里看到了自己细小的腿，不禁自卑起来：“我的腿怎么这么瘦，这么细小？！”正在这时，一头狮子从后面向它扑来。鹿发现了敌人，用刚刚被它骂过的瘦腿狂奔起来。不一会儿功夫，就把狮子甩掉了。

正在鹿洋洋得意的时候，它肥大的身子被树林里的两棵树夹着。刚才追它的那头狮子不慌不忙地走了过来，把鹿吃掉了。

经理人的一项修炼，就是让自己越来越准确地看清自己和别人的优缺点。只有认清人的优缺点，才能把合适的人放在合适的位置上，才能把一个人的潜力发挥得淋漓尽致。

20 什么样的目标有效？

如果问到管理者应该完成的任务，许多人通常的回答是完成上面的任务。也就是说，我们的下属期望一个明确的任务和目标。实际上，制定目标是管理者必须完成的第一个任务。

但这不是一件容易完成的任务。

我们经常制定太多的目标。太多的目标让目标失去目标真正的意义：在许多可能的方向上我们做一些选择，真正重要的我们才把它称之为目标。目标太多的结果是让目标起不到它应有的指导作用。看看许多（国营）企业年终时定下的来年的目标，我们通常都会在订目标的时候就知道它无法实现。太多的目标等于没有目标。

我们应该制订少数的目标，但这些目标应当是远大的目标。目标之所以可以称得上目标，是因为其具有挑战性，不是轻而易举就能达到的。只有这样，目标才会有相应的激励的作用，人们才会在目标实现的时候欢欣鼓舞。

我们应该制订大的目标，但这些目标必须是（经过努力后）可以实现的。无法实现的目标会令人丧失进取的决心，其后果比没有目标还可怕。我就经历过客户因为定了连老总都知道不可完成的任务而销售业绩大幅滑坡的事情。如果对员工的报酬是和无法实现的目标联系在一起，这样的激励机制只会导致人们选择“心理罢工”。

我们应该制订可以量化的目标，或者为定性的目标找到可以量化的指标。只有我们可以测量的东西，我们才能有希望改进。

我们应该把目标具体到个人，这样才能让每个人都知道自己该做些什么，目标对每个人的引导作用才会体现出来。

我们应该把目标书面记录下来，这样我们才不会忘记我们的约定。

我们面临的局面越是困难，我们就越需要制订一些短期目标。例如爬山，如果我们从一开始就要求爬到山顶，很多人会望而却步；如果我们说走五十步就停下来歇一歇，也许爬到山顶时我们还有力气走得更远。

只有当目标是上下级共同沟通、共同认可的结果的时候，目标才是真正有效的。也许许多人会觉得这样一个讨价还价的过程令人讨厌，但在制订目标的过程中如果缺少了这个程序，目标很难被实现。没有上级的要求和期望，目标很难具有挑战性；没有下级的评估和承诺，目标也很难具备可实现性。

21 决策的要点是什么？

决策是我们作为管理者每天都要面对的一件事。一个诺贝尔奖获得者，西蒙教授甚至认为决策是管理者的唯一的任务。无论如何，作为管理者我们不能逃脱做决策的“命运”，而且大部分情况下，我们要在没有充分信息的前提下做决策，也就是说，我们做的每一个决策都意味着风险，都意味着可能是错误的。

正因为此，很多的管理者的做法是回避决策，不做决策，或者把本来该自己做的决策推到上面去，以避免自己承担责任。

但我还从来没有见到过一个成功的管理者是不做决策，推卸责任的大师。恰恰相反，成功的企业，企业的成功经常是一些大胆决策的结果。我相信一个德国神学家的说法是十分正确的：“能够发现重要的问题并主动进行决策是强者的优秀特征。而弱者往往是在自己没有选择的情况下被动地做出决策。”

但我们如何在没有绝对把握的情况下做出相对而言最好的决策呢？

管理学以及博弈论里有许多推导和分析，学MBA的学生可能都学习过。但我们发现这些极为抽象的理论对我们现实中的决策并没有太大的帮助。相反，一些优秀的管理者决策时自觉或不自觉遵守的一些原则，则会大大降低我们决策的风险。

这是这样一些简单的原则：

一、 弄清问题所在，才能解决好问题。

例如当我们的管理混乱的时候，可能的问题不是出现在我们的管理体系，很可能是我们的战略错误（例如过多地进入毫不相干的业务领域）导致的。如果仅仅在管理体系上下功夫，断然解决不了问题。

二、 不在自己受迫的情况下做决策。

一个好的决策习惯是，睡过一觉之后再对一件重大的事情做决策。尽量不要在自己受迫的情况下（例如在一定时限下）做决

定，因为这样的决定通常是不理性的。优秀的谈判者通常把自己的对手引入一个被迫做决策的死胡同，他得到的结果要比对手不被胁迫时好得多。我们要做的是避开这样一个死胡同。

三、相信除了我们知道的选择，一定还有其它的选择，也许是更好的选择。

决策是一个创造的过程。经常一个新的思路远远地好过我们所知道的一切答案。所以我们要保持一个开放的心态，有意识地寻找可能是更好的答案。

四、在讨论一项决策时，最重要的是意见不一致。

不一致的意见意味着我们必须从不同的角度思考我们的决策，能让我们避免犯许多不必要的错误。斯隆认为，“重金聘用管理者正是因为他们对重要的事情有不同的观点。”如果所有的人意见都一致的话，肯定有些人没有思考。

五、不做决策是最坏的决策。

如果我们详细审视了所有的情况，权衡了所有可能的选择，我们要尽快做出决策。拖拉、不做决策通常是最坏的决策。

六、实施比决策更重要。

大部分情况下，拍板并不是一件难事，难在把一个做了的决定贯彻，落实下去。换句话说，实施往往比决策更重要。

22 企业文化重要吗？

企业文化肯定重要。

我们几乎可以把企业所有的问题归结到文化的问题：为什么员工不善待客户？为什么我的企业长不大？为什么我们管理者不愿意学习？……所有的问题我们都可以在“不好”的文化上找到根源。

什么是企业文化？

“企业文化就是企业信奉并付诸实践的价值理念，也就是说，它是企业家信奉和倡导，身体力行并在实践中真正执行的经营理念和价值取向。”

表现在外面，我们看得见的是我们员工的行为举止，但它的背后是看不见的一些东西。这些东西是：

- * 企业的核心价值观或信仰
- * 员工思考的定式和假设
- * 企业的游戏规则及行为标准

正是这些看不见，摸不着的被称为文化的东西在左右着我们作为管理者及我们员工的行为；但我们要想抓着它，按照我们的意愿改变它却是一件十分困难的事情。就象我在别处提到过的，文化是一个企业历史的沉淀，是企业经营产生的结果，而不是原因。但当企业继续发展时，它又在制约、阻碍（坏的文化）或推进、改造（好的文化）企业的发展。因此，文化与企业的业绩是一个互为因果的关系。

什么是好的企业文化？

好的企业文化是企业长期发展的动力；

好的企业文化能象灯塔一样指引前面的道路；

好的企业文化能造就、形成企业的正气，造成积极向上的氛围，同进可以弥补管理制度的缺陷，用员工的自律代替企业的监督。

而好的企业文化的背后，是树立起为数不多的（对大部分公司都适用的）价值观，而这些价值观，我们大部分在这一期的研究报

告中都讲到过，它们是：

- 诚实
- 信任
- 结果导向
- 敬业
- 整体观
- 学习及创新
- 专注
- 与人为善

问题是如何让一个不诚信的文化变成一个诚信的文化？

让一个不结果导向的文化变得关注结果？

让一个本位主义严重的企业变得关注整体？

.....

如何拿一个好的文化取代一个坏的文化？

我想第一重要的是我们作为管理者的表率、榜样作用。我们可以说一千遍要诚信，但只要我们自己有一次欺骗行为，在一个企业就很难有诚信的文化；管理者的行为可能70%决定了一个企业的文化，所以，如果我们要改变自己企业的文化，没有更好的做法，只有

从自己做起！

我相信第二重要的是我们招聘、选拔、培训，奖惩等人力资源政策的相应改变能够支持和强化我们希望创建的企业文化，但它的前提还是领导者的以身作则；

第三点是把我们提倡的理念、价值观、文化总结出来，并持续不断地向管理者和员工进行宣传和沟通。这是咨询公司能帮助做的事情。但如果没有领导者的以身作则，这样的塑造企业文化的措施还是空谈。

23 个人如何成长？

作为管理者，我们最终都离不开自我成长：

我们要想留住人，我们必须学会拥有比下属更高的领导力；

我们要想建立优秀的企业文化，我们也同样要在自己身上下功夫；

我们要想做有效的管理者，还是要不断地修练自己，让自己变得更有“信”（别人信自己以及自己信别人）。

古埃及的一个主教的墓碑上刻有这样一段话：

“当我年轻时，我觉得有能力并决定要改变世界。

当我成熟智慧时，发现这是不可能的。所以我决定，只改变自己的国家。但这也是不可能的。

当我暮年时，我试图改变我的家庭。这是离我最近的。但这也是不可能的。

现在，我就要死了。我明白了：“我如果改变了自己，那么我的榜样将影响我的家庭。这将激励我改变我的国家。也许我因此而改变了世界！”

如果我们现在知道，我们其实最需要改变的是自己，我们其实是比那个主教还要幸运的。

如何改变自己？

学习。领悟。修炼。

当苏格拉底被一个学生问到，如何才能得到更多的知识的时候，他把这个学生拉到一个水井旁，把学生的头按进水里，等了几分钟后才让他把头抬起来。

然后他问气喘吁吁的学生：

“刚才你的头在水里的时候你最希望得到什么？”

学生回答说：“空气”。

苏格拉底说：“如果你象刚才想要空气一样想得到知识，你一定能够得到。”

我们真的想象得到空气一样得到管理的知识吗？

你可能经常抱怨命运的不公，让你有那么多失败的，却少有成功，但让我们看看别人是怎么说的：

“我从没有失败过。我只不过发现了1万条行不通的方法。”（爱迪生，科学家）。

“尝试你所做不到的事情，尝试、失败，然后再尝试。那对我来说就是成功。我的成就将根据我们经历的失败的价值来衡量。”（福克纳，小说家）

“许多人都梦想成功。对我来说，成功只能通过反复地失败和反省才能获得。事实上，成功代表了你全部工作的1%，而它是从99%的所谓失败中得来的。”（本田宗一郎，日本工业家）

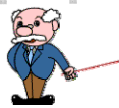
你领悟了吗？

营销学大师Kotler说：“你可以用一个学期的时间学习到所有的营销知识，但真正掌握并运用它你却要花一辈子的时间。”

我们可能学习也领悟了不少的管理的知识和原则，但要真正掌握它，还要我们一辈子的修炼。修炼是什么？修炼是坚持：

“世界上没有什么东西可以代替坚持。才能不能代替坚持；有才能却没有成功的人到处都是。天才不能代替坚持；世界上充满了被遗弃的受过教育的人，只要坚持和有决心就无所不能。那个口号已经解决了并将会解决人类所有的问题。”（柯立芝，美国第30届总统）

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。