

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

一口气读完这本书 让工作生活更完美

一口气读懂 管理学

唐华山◎编著

【 解决工作中的难题，完善生活中的细节
平衡工作与生活的关系，管理学其实无所不在 】

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

一口气读懂 管理学

唐华山◎编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

一口气读懂管理学 / 唐华山编著. —北京: 人民
邮电出版社, 2010.10
ISBN 978-7-115-23788-0

I. ①—… II. ①唐… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第162856号

内容提要

本书先从基本的管理定律讲起, 之后针对日常管理中经常会遇到的决策技巧、企业文化、竞争意识、思维创新、价格策略、广告宣传、顾客关系、危机管理、人际关系、用人艺术、有效授权、员工激励、沟通艺术、冲突处理共计14个方面进行了生动的讲解, 最后还从领导艺术的角度, 帮助读者将优秀的管理方式融入自己的生活。本书内容涵盖面广, 既有理论和技巧, 又有经典案例, 具有极强的实践性和可操作性, 让读者在轻松的阅读中即可掌握管理精髓, 领悟管理真谛。

本书适合各级管理人员以及高校相关专业师生阅读。

一口气读懂管理学

◆ 编 著 唐华山

责任编辑 王飞龙

执行编辑 姜 珊

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 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: 787×1092 1/16

印张: 16.5

2010年10月第1版

字数: 250千字

2010年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23788-0

定 价: 34.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

管理既是一门科学，又是一种艺术。人类历史上所取得的所有辉煌的经营成果，可以说都是经由管理而来。

从某种程度上来说，在竞争日益激烈的今天，在市场经济大潮席卷各个领域的当下，管理比其他任何力量都更强烈地影响着我们的工作和生活。

既然管理如此重要，那么我们应该如何学习它、应用它呢？在很多人眼中，管理高深得无以言表，管理复杂得难以想象。果真如此吗？答案是否定的。事实上，管理并非人们想象得那般高深与复杂，而是我们自己将其高深化与复杂化了。

享有“全球第一CEO”、“世纪经理”美誉的杰克·韦尔奇无疑是20世纪最优秀的管理者之一，媒体评论说：“他的成就重新定义了现代企业管理。”但是，在他的眼里，管理是世界上最为简单的一种工作。他认为，其实管理并不像我们想象得那样复杂，只要遵循一定的管理规律，成功自然是水到渠成的事。

韦尔奇认为，管理的真谛就是把复杂的问题简单化、将混乱的事情规范化。这是他通过数十年的实践总结出来的管理法则，也是他获得成功的秘诀之一。在他看来，让事情保持简单是商业活动的要旨之一。他甚至表示，他的目标就是要“将我们在通用电气所做的一切事情、所制造的一切东西都‘去复杂化’”。

在现实管理实践中，很多管理者不顾管理本身的复杂性，还怕麻烦，硬给自己设置一些圈套，和这些复杂的问题不断争斗，并固执地根据自己的一己之见来解决这些问题。其实根本没有必要这么做，因为在大多数情况下最好的方法往往就是最简单的方法。下面这则故事，说的就是这个道理。

新西兰的一家动物园得到了某国捐赠的两只袋鼠。为了好好照顾袋鼠，动物园领导专门咨询了动物专家，并根据专家的建议，为袋鼠兴建了一个既舒适又宽敞的围场。同时，动物园领导还筑了一个一米多高的篱笆，以免袋鼠跳出去逃走。

可是，第二天一大早，动物管理员惊奇地发现两只袋鼠在围场外吃着青草。动物园领导便认定这是因为篱笆的高度过低，所以他们将篱笆加高了半米。但是，同样的事情在第三天又发生了，袋鼠又跑到了篱笆外面。

动物园领导又下令将篱笆增到两米，心想这下总该没什么问题了吧。但在篱笆又增高之后，管理员还是吃惊地发现，袋鼠仍旧出现在篱笆外，悠闲地吃着青草。

那边留下动物园领导百思不得其解；这边的青草地边上，被围场围住的长颈鹿忍不住问其中的一只袋鼠：“你是怎么跳出那么高的篱笆的？你到底能够跳多高啊？”

“唉！我真是弄不明白，他们为什么一直在加高篱笆！”袋鼠笑着回答说，“事实上，我从来都不曾跳过篱笆，而是走出围场的，因为他们从来就没把围场的门给关上过。”

很多时候，管理者会下意识地把原本简单的管理问题复杂化，就如袋鼠不在围

场里本来最大的可能是从大门走出去的，而动物园领导不经调查就固执地认为是由于篱笆太矮。于是，在这种思维的引领下，一个原本只需关上门就能轻易解决的问题却被复杂到不断地加高篱笆也解决不了的地步。面对最简单的问题时，管理者往往不敢去想最简单的答案——好像那样的话，他们就会被认为没有领导才华，是无能、愚蠢的表现。

不要把复杂的问题简单化，但也不要把简单的问题看得过于复杂。如果只需关上门就可以解决的问题，那你又何必去动什么篱笆呢？

本书遵循化繁为简的原则，将管理工作中最有可能遇到的各种难题及经过实践检验的各种规律性的管理理论进行系统梳理，简要表述，力图做到一书在手即可系统掌握管理理论，全面提升管理技能。

本书汇聚了当今世界顶尖管理大师及著名企业家的思想精华，包括彼得·德鲁克、赫伯特·西蒙、杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、松下幸之助、迈克尔·波特、赫茨伯格等，它们将全面、快速地提升你的管理技能，帮助你在最短的时间内成长为一个卓有成效的优秀管理者。

本书在编写过程中，得到了郑月玲、郭东华、单文元、邱素娟、王晓蕾、王克友、邱草、邱云、郑海涛、唐秀娟、郑茂章、王沛同、唐洪飞、闫龙、冉现荣、郑海龙、崔侠、赵震凤、李彩莉、毕锋和唐荣银等人的大力支持与帮助，在此向他们深表谢意。

虽然我们已尽全力，但由于水平和时间所限，疏漏与不当之处难以避免，敬请各位专家、读者批评指正。

目 录

第1章 ——○ 管理定律：不可不知的管理原则 / 1

- 手表定律：只能有一个行动纲领 / 3
- 帕金森定律：七个人做一个人的事效率反而会更低 / 4
- “80/20”法则：重要的少数和琐碎的多数 / 5
- 零和游戏：双赢与多赢才是正道 / 7
- 破窗理论：环境具有强烈的暗示性和诱导性 / 8
- 鲶鱼效应：让企业充满活力的妙方 / 9
- 海恩法则：基数越大，业绩越高 / 11
- “4+2”法则：基业常青的秘密 / 13
- 犬獒效应：竞争出强者 / 15
- 米格-25效应：整体的最佳组合 / 16
- 霍桑效应：提高工作效率的根源 / 17
- 权威效应：充分利用组织赋予你的权力 / 19
- 赫洛克效应：赞美是激励他人和成就自我的最佳方式 / 21

第2章 ——○ 决策技巧：众智思考，独裁决策 / 23

- 决策关乎企业的生死存亡 / 25
- 管理就是决策 / 26
- 尽量采取相对稳妥的决策 / 27
- 有效决策的十大关键环节 / 29
- 冒险决策前，请自我检验一下 / 33
- 善于运用不确定性决策 / 35
- 关键时刻应该敢于拍板 / 36
- 减少决策程序，撤掉累赘机构 / 37
- 先界定问题，然后再解决问题 / 38
- 最好的决策往往都来自于别人的建议 / 39
- 群策群力，共同参与 / 40

管理者需要掌握现场决策艺术 / 41

决策中要注意的问题 / 42

第3章 ——○ 用人艺术：没有不可用的人才，只有不会用人的领导 / 45

用人之道，贵在慎始 / 47

好马大多是烈马 / 47

告诉员工他是你经过特选的 / 48

不要轻易使用自作聪明的员工 / 49

用比自己更出色的人 / 50

管理者要敢用“有瑕之玉” / 51

不遗余力地留住优秀的人才 / 53

用人不疑，放开下属的手脚 / 56

找准真人才，千金换一人 / 57

在合适的时候给下属降级 / 58

使用激将法必须注意的三条原则 / 59

不要把能人放一块儿 / 60

善用高人，克服嫉贤心理 / 60

不可重用的四类人 / 62

一长遮百短 / 62

英雄不问出身 / 63

第4章 ——○ 有效授权：下属能干的事就不自己干 / 65

成功老板的高境界 / 67

真正的管理就是减少管理 / 68

授权是现代管理的重要原则 / 69

授权的前提是要物色到合适的人选 / 70

从细微处考察授权人选 / 71

务必根据下属的长处进行授权 / 74

引而不发是一种很好的授权之道 / 75

离开员工，给他们留一些自我发挥的空间 / 76

授权要充分，但不能过分 / 77
授权不等于放任，必要时要能够时时监控 / 78
防止授权的失控与失衡 / 80
不能授权五类工作 / 81
授权工作中易犯的错误 / 82

第5章 —○ 人际关系：八面玲珑的社交技巧 / 85

疏者密之，密者疏之 / 87
多说“我们”少说“我” / 88
学会换位思考 / 88
巧用名字战略，获取意想不到的收获 / 90
批评他人时不要触犯众怒 / 91
管理者如何团结对自己有意见的员工 / 92
不妨保持一点儿神秘感 / 92
怎样与难以管理的下属共存 / 93
耐住自己的性子，稳住自己的步子 / 94

第6章 —○ 沟通艺术：沟通是一种最基本的管理技能 / 95

管理者必须提高自己的沟通能力 / 97
建立完善的沟通系统 / 98
善于制造良好的交流氛围 / 99
与员工开展建设性对话 / 100
无声的沉默有时胜过有声的说服 / 101
采用最有效的沟通方式 / 102
迂回沟通胜于强迫命令 / 103
面对面的交流 / 104
最会说话的人，是先让别人把话说痛快的人 / 105
不要把别人的短处挂在嘴边 / 107
在说话原则与说话方式中把握方圆之道 / 109
练就虚实结合的高超说话艺术 / 111

明话暗说，化解窘境 / 112

第7章——○ 员工激励：最有效的激励，就是不用钱的激励 / 115

为什么不宜用金钱来激励员工 / 117

激励员工的五项原则 / 118

目标是最好的激励 / 120

皮鞭抽打不出士气 / 122

与其吼破嗓子，不如以身作则 / 122

榜样的力量是无穷的 / 123

积极开展培训活动激励员工 / 124

实施岗位轮换应遵循的原则 / 125

充分发挥新员工的工作积极性 / 126

设法让员工体会到一种荣誉感 / 127

宽容能够起到很好的激励效果 / 128

用后院激励打造三赢局面 / 129

运用员工的求安心理进行有效激励 / 130

打消顾虑，让员工超水平发挥才干 / 131

让员工意识到领导很信任自己 / 132

设计出让员工感兴趣的工作 / 133

自我承诺易于自我实现 / 134

使功不如使过 / 135

第8章——○ 冲突处理：巧妙化解员工之间的矛盾 / 137

坚决拆散小圈子 / 139

领导怎样对付派别之争 / 140

合理调解企业各部门之间的冲突 / 141

合理地激发冲突 / 142

对某些人事冲突进行冷处理 / 143

突发事件的处理原则 / 143

慎重调解部属之间的分歧 / 144

面对冲突，适当保持中立 / 145

领导不可讨厌某些员工 / 145

第9章 ——○ 领导艺术：以身作则，为员工做个好榜样 / 147

领导需要以身作则 / 149

威信有时比权力更重要 / 150

树立威信要注意的误区 / 150

发完火后别忘善后 / 151

善用智囊团的智慧 / 152

适度为员工施压以激发干劲 / 153

管理者要与员工保持适度的距离 / 154

成败与否都不改变对员工的信任 / 154

摸清员工的共同需要 / 155

亲切地叫出他人的名字 / 156

学会幽默管理 / 157

领导不能言行不一 / 158

巧妙地责罚你的下属 / 159

不可做出冲动的指责 / 160

你有领袖气质吗 / 161

第10章 ——○ 企业文化：构建卓越的企业文化 / 163

企业管理应以人为本 / 165

与先进文化相融合 / 166

最大化企业文化的修正功能 / 168

改革企业文化的流程 / 169

不成文的规矩与成文的说法 / 170

让企业充满温情 / 172

与员工同乐 / 172

尊重人性，提升员工心灵 / 173

第11章 ——○ 竞争意识：自己淘汰自己，否则别人就会淘汰你 / 175

如果没有竞争对手，那就主动物色一个 / 177

感谢你的竞争对手 / 178

面对一只狼勇往直前，面对十只狼赶紧撤退 / 180

竞争的胜败取决于整体竞争力 / 181

独特性创造竞争优势 / 182

很多时候，竞争的前提恰恰是合作 / 183

在组织内导入分组竞争机制 / 183

末位淘汰可以激发员工潜力 / 184

建立淘汰机制需要考虑的因素 / 185

让你的团队成员主动展开竞争 / 186

第12章 ——○ 思维创新：只有永不墨守成规，才能铸就王者风范 / 189

不跟在别人后面，不跟别人做同样的事 / 191

创新是成功的捷径 / 191

换一下思路，请倒过来试试 / 193

如何培养与众不同的创新思维 / 194

想有所突破，就要绞尽脑汁另辟蹊径 / 195

不要用惯性思维想问题 / 196

运用三大原则创造性地解决难题 / 198

管理者识别创新人才的九个方法 / 199

创新思维与成功的可能 / 200

第13章 ——○ 价格策略：巧妙运用无敌价格战略 / 203

为产品定价是一门艺术 / 205

进行有效的价格分解 / 206

高价策略并非不可行 / 207

根据商品特性与消费环境合理定价 / 208

抓住顾客想占便宜的心理定价 / 210

巧妙运用无敌价格战略 / 210

反其道而行之，化危机为机遇 / 212

拿出便宜的证据 / 213

用明亏暗赚法占有市场 / 214

价格之道无至理 / 216

第14章 —— 广告宣传：用最经济的方式，说出企业的诉求 / 217

广告营销，攻心为上 / 219

真诚求教，迂回营销 / 220

站在“最好”的肩膀上，你就是行业领袖 / 221

你的员工就是企业的活体广告 / 222

“形象策略”公关 / 223

广告公关的力量 / 224

包装好不一定卖得好，包装不好却肯定卖不好 / 225

不要自己砸自己的牌子 / 226

设法制造新闻效应 / 227

第15章 —— 顾客关系：赢得了顾客就赢得了一切 / 229

发自内心地把顾客当上帝 / 231

提供贴心服务，塑造良好形象 / 232

拿出你的真诚，顾客自会感动 / 232

永远为顾客省钱 / 234

服务是最重要的 / 235

走动式管理是以诚取客的成功方法 / 235

了解顾客的真实需求 / 236

必须重视顾客的感受 / 237

要善于揣摩顾客心理 / 238

第16章——○ **危机管理：如履薄冰，方能决胜天下** / 241

危机意识是一种强烈的生存意识 / 243

担负起应付的责任，损失巨大也在所不惜 / 243

面对突发性危机，一定要显示企业的真诚 / 244

想树大品牌，就需不惜小损失 / 245

“盯”出来的紧迫感 / 246

参考文献 / 249

第1章

管理定律：不可不知的管理原则

手表定律：只能有一个行动纲领



一家企业不可以设置两个不同的目标，不能同时采用两种不同的方法，甚至不能由两个人同时指挥，否则这家企业将无所适从。

如果你只有一块手表，那么你就可以知道具体的时间；如果你拥有两块或两块以上的手表，却不能告诉你确切的时间，只能制造混乱。这就是手表定律。其深层含义在于：一个人不能同时挑选两种不同的价值观和行为准则，否则其工作和生活必将陷入混乱。

在管理实践中，也许你也有过这样的体验：当你为企业做决策时，总是觉得掌握的信息不够充分，于是急于寻找外部的建议，而且总觉得寻找的咨询人士越多，做出的决策就越科学。但是当各种建议从四面八方涌来时，我们顿时感觉大脑一片混乱，于是只能中庸地综合一下各种意见，做出一个让大家都满意但不一定合理的决策。

手表定律给我们带来这样的启示：对同一件工作，不能同时确定两种不同的目标；对同一件事，不能同时采取两种不同的方法；对同一家企业，不能同时采用两种不同的管理方法，不能同时设置两个不同的企业目标；对同一个人，不能有两种不同的要求，而且不能同时由两个以上的人来指挥。否则，所有的一切就会陷入到一种混乱的状态中，不仅指挥者会茫然失措，执行者更不知如何是好，感到无所适从。

手表定律对企业管理有着重要的意义。作为一位企业管理者，你必须制定一个确保企业内部人人愿意为之付出努力的目标，所有成员都要秉持同一个行动纲领，只有这样，员工们才会万众一心地朝着企业的发展目标共同奋斗。

共同目标是团队成员所共同持有的意象或景象，是一种燃烧在团队成员心中的一股令人深受感召的力量。共同目标可以激励企业员工万众一心，并把实现这种目标的热情传递到企业的各项具体活动中，从而使各种不同的活动融合起来。

个人目标是建立共同目标的基础，个人只有不断地超越自我，建立起自己的个人目标，共同目标才会在组织中形成。

企业的共同目标并不是员工个人目标的简单叠加，个人目标的力量源自一个人对自身目标的深度关切，而共同目标则来自组织中各团队成员的共同关切。

在一家企业内部，必须建立感召众人的共同目标才能确保企业顺利发展壮大，如果没有共同目标，企业就会像失去手表的人那样无所适从。

帕金森定律：七个人做一个人的事效率反而会更低

一个人做的工作由七个人来做，它将比一个人做时还要忙，因为七个人之间会形成很多牵制关系，制造出许多新工作。

1957年，英国著名历史学家诺斯古德·帕金森博士在马来西亚度假时，萌生了如下感悟：一位不称职的官员或管理人员，可能会选择三条出路：一是申请辞职，把位置让给更有才干的人；二是让一位有能力的人来协助自己工作；三是聘用两个水平比自己更低的人充当自己的助手。

很多人一看就知道，第一条出路是万万走不得的，因为如此一来会让他丧失很多权利；第二条出路也不能走，因为能干的人会很快成为自己的对手，与自己形成竞争关系。琢磨来琢磨去，看来只有第三条出路可以走了。

于是，两个没什么能力的助手分担了这位官员的工作，他自己则高高在上对两个人发号施令。在此过程中，官员的处境是安全的，因为他的这两个手下不会对自己的权力构成威胁。

既然是两名无能的助手，他们就必然会上行下效，再为自己找两个更为平庸的助手。以此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、效率低下的领导体系。

帕金森博士悟出了这个定律后，就将自己的思考结果发表在伦敦的《经济学家》期刊上，并出版了《帕金森定律》一书，一举成名。后来，人们就把这个定律称为“帕金森定律”。这一定律深刻地说明了组织中的人浮于事、机构臃肿、人员膨胀的原因和后果。

在分析组织效率低下的原因时，帕金森指出，人员的晋升机会与机构的增加成比例，所以人们总是希望多增机构。他形象地描述了此种心理和行动的过程：比方说有一位企业经理A，当他感到工作太忙或自我感觉太累时，就要增加人手，因为他认为用提高工作效率的办法来解决是不划算的。但他一般不会增加一位与自己能力相当的B来协助自己工作，因为日后如有晋升机会，B就会成为他的竞争对手；而且，他也不愿意只请一位C来做助手，因为时间一长，C就有可能成为B的角色，对自己的势力构成威胁；那么，最有利的做法是同时采用C和D做助手，这样可以把工作分给C和D两人承担，让C、D两人相互制约和牵制，这样A就可以高枕无忧、掌控全局。

当有一天，C感到自己的工作太忙了（无疑会走到这一步的），他就会跑去向A抱怨；A出于经验，也会给C配上两个助手的。

在C有两名助手时，由于D与C的地位相当，为了避免矛盾，A也得照样给D配两名助手。