

给大忙人

看的

管理

经

畅销经典系列



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

一书在手，管理通透

给大忙人

看的

管理经

于帆◎编著

GEI DAMANGREN KANDE GUANLIJING

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

管理是一门精深的学问，很多人望管理而莫测、望管理而生畏。本书偏偏另辟蹊径，用轻松、生动的语言，深入浅出的道理和经典的管理案例，呈现出一席管理盛宴。本书将管理学进行了科学的分类，从组织概念入手，不仅提出并且解决了管理中遇到的各种问题，是帮您轻松变身管理达人的终极宝典。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

给大忙人看的管理经 / 于帆编著. —北京：电子工业出版社，2010.7
ISBN 978-7-121-11083-2

I. ①给… II. ①于… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第108431号

责任编辑：徐 萍 文字编辑：徐 磊

印 刷：北京中印联印务有限公司

装 订：北京中印联印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720 × 1000 1/16 印张：17.25 字数：253千字

印 次：2010年7月第1版第1次印刷

定 价：35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



▶▶ 序言

大 忙 人 看 的 管 理 经

今天,各种不同类型的组织为人们提供了生活和工作的场所,如学校、工厂、医院、政府、军队和企业等。有组织就必然会产生管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动,管理是保证组织有效运行必不可少的条件。

任何组织都需要对其资源、人员、事务进行管理。同样,每一个家庭、每一个人也需要管理,包括管理自己的学习、职业、健康、时间、情绪、财富、人际关系和社会活动等。比如说,我们早晨起来先去锻炼身体,然后去上班,在工作中要先干什么,后干什么,如何完成领导布置的工作,回家之后如何安排娱乐休闲时间等。这些行为都需要我们对自己的时间进行管理,对体力和脑力做出合理的规划,否则就无法达到目的。

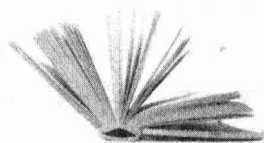
由此可见,我们工作生活中的每一个环节都离不开管理,有效的管理能大大提高“生产”效率,达到低投入高产出的目的。这都是学习管理学的现实意义。

然而，对于管理这个概念，可谓是“仁者见仁、智者见智”，每个人对管理都有自己的理解和诠释。大家在管理活动中体现出各自不同的风格，这种差异正是由个性的多样化造成的。

但是，无论管理风格有怎样的不同，管理活动总会折射出背后的一些基本、通用的管理方法和管理理论。将这些方法和理论提炼出来，可以为今后管理活动的开展提供依据和帮助，使大家少走弯路，更加明智。

正是由于这个原因，现在社会上各种以向大家教授管理知识为名头的培训班数不胜数，培训的内容更是被极大地丰富化了，从西方人本主义管理思想，到中国古代的儒家哲学，大量管理的专业词汇振荡着人们的耳膜、冲击着人们的思想。然而在众多的管理理念面前，人们却迷惑了。管理在大家的眼里似乎成了一件非常复杂的事情，很多人在盲目地追求所谓成功管理经验的时候，其实并没有得到真正有用的管理知识。

为了让大家了解管理学，掌握管理学，我们特编此书，书中力图采用最生动的语言、最鲜活的故事、可感知的事实说明、解读管理学。希望广大读者从中吸收更多的管理智慧，汲取更多的管理知识。



▲ 第一章

无所不在的管理学——管理学入门

一、每个人都应该懂点管理学——管理的重要性.....	002
二、三个和尚怎会没水喝——管理缺失.....	004
三、管理者的立身之本、行为之基——管理道德.....	007
四、生活实践中的经验之谈——管理思想.....	010
五、发挥人的主观性前提——管理的人性假设.....	011

▲ 第二章

联结目标和行动的桥梁——计划与决策

一、计划前一定要搞清楚的问题——5W1H.....	016
二、数字化是精准计划的前提——预算.....	019
三、计划中一定要权衡利弊——机会成本.....	022
四、计划越大越好吗——许诺原理.....	024
五、使计划在执行过程中具有应变力——改变航道原理.....	026
六、指引组织向前航行的灯塔——组织目标.....	028
七、使命和任务必须转化为目标——目标管理.....	031
八、这个目标合理、可行吗——目标评估.....	033
九、用数字概念规划我们的目标——量化目标.....	035

十、应对反复出现、有史可鉴的问题——程序性决策	037
十一、应对无法可依、无章可循的问题——非程序性决策	039
十二、“少数服从多数”的危险性——阿罗不可能定律	041
十三、拥有预见未来的能力——德尔菲法	043
十四、时刻关注经济界的“天气预报”——经济周期	046
十五、经常对行动背后的想法加以检视——双环学习	047
十六、避免“一好百好，一差百差”的错觉——晕轮效应	049

▲ 第三章

打造坚不可摧的“战斗堡垒”——组织

一、支撑组织高效运行的脊骨——组织结构	054
二、军心涣散会导致组织惨败——权责关系	057
三、组织运行和员工办事的守则——规章制度	059
四、谁说大象不能跳舞——扁平化管理	060
五、“人”是组织的核心单位——C管理模式	062
六、让所有木板都维持“足够高”的高度——水桶效应	065
七、给各个部门安排上“特工”——矩阵式管理	068
八、团队的力量是这样炼成的——华盛顿合作定律	070
九、消除组织中“破坏窗户的人”——破窗效应	073
十、资源共享和资源互补的巨大优势——虚拟组织	075
十一、让每个员工都能发挥专长——人员配备	077
十二、抓住关键的20%意味着成功——马特莱法则	080
十三、在工作中也能学到很多——培训教育	083
十四、给新人自我提高的空间——蘑菇管理定律	085

▲ 第四章

指挥航船劈风斩浪的舵手——领导

- 一、你具有领导者应具备的素质吗——特质理论 088
- 二、原来危机完全可以转换为契机——危机管理 090
- 三、只问方向与目的，不问过程和细节——分权型领导 092
- 四、避免成为碌碌无为的“事务主义”者——领导授权 094
- 五、好将军要常与士兵打成一片——走动式管理 095
- 六、领导要学会避免的从众心理——羊群效应 097
- 七、单一的价值才会得到准确信息——手表定律 098
- 八、让团队学会自我组织——蚂蚁式管理 100
- 九、对员工实行分类管理——唐僧式管理 103
- 十、给予员工春天般的温暖——南风法则 105
- 十一、找出团队中的害群之马——酒与污水定律 108
- 十二、同员工保持适度的距离——刺猬法则 109
- 十三、打造领导的影响力——怀特定律 111
- 十四、避免“双头鸟”的悲剧——艾德华定理 114
- 十五、勇于承担责任的学问——克里奇定理 116
- 十六、别让员工成为温室中的花朵——挫折式管理 118

▲ 第五章

树立不断超越自身的精神——激励

- 一、丑女孩变漂亮的深刻启示——“翁格玛丽”效应 122
- 二、疏通情绪的发泄渠道——霍桑效应 124

三、不同人给予不同的激励方式——X理论和Y理论	126
四、给员工一个施展自己的平台——授权激励	129
五、重金之下必有勇士——薪资激励	131
六、解除员工的后顾之忧——福利激励	134
七、戴着“金手铐”努力工作——股权激励	136
八、真正的公平是按劳分配——绩效考核	138
九、在工作中也能不断“充电”——培训激励	140
十、心灵归属感点燃了工作激情——使命激励	142
十一、施予恩泽定会涌泉相报——情感激励	144
十二、工作的报酬就是工作的本身——兴趣激励	147
十三、良好的互动也能创造高效益——沟通激励	150
十四、将对手当做目标去超越——标杆管理	151
十五、不要在温存中丧失斗志——青蛙效应	154
十六、让员工充满活力的妙方——鲰鱼效应	156
十七、将更多的资源交给更优秀的人——马太效应	158
十八、警惕安慰效应的影响——负激励管理	160

▲ 第六章

一切尽在掌握之中——控制

一、组织内部安排相互博弈的角色——内部控制	164
二、将偏差消除在萌芽状态——前馈控制	166
三、及时处理各种突发的事件——实时控制	168
四、做一个智慧的事后诸葛亮——反馈控制	170
五、帮组织找到一个理财能手——成本控制	173

六、人力永远是第一生产力——人力控制	175
七、将每一分钱都用在刀刃上——预算控制	178
八、一切从零开始才能理清——零基预算	180
九、未雨绸缪才能降低营运风险——程序控制	182
十、监督指挥的人数要在掌控之中——控制幅度	184
十一、掌控多米诺骨牌的玄机——连锁控制	186
十二、规章制度面前人人平等——热炉法则	189
十三、注重细节才能赢得成功——精细控制	191
十四、只问结果不问过程——模糊控制	193
十五、每个人都可以成为时间的主人——时间控制	195
十六、寻求跷跷板上的最佳平衡点——压力控制	197

▲ 第七章

失去灵魂的组织注定失败——组织文化

一、打造内外兼优的组织形象——CIS战略	202
二、左右组织生存和发展的条件——组织环境	205
三、组织发展的内在动力——组织价值观	208
四、引领组织发展的旗帜——组织精神	210
五、将组织文化的精髓人格化——英雄人物	212
六、将组织的文化理念寓教于乐——文化仪式	215
七、组织员工共同奋斗的座右铭——经营哲学	217
八、组织走向辉煌的最佳途径——品牌效应	220
九、迈向多元的组织管理——文化融合	222
十、让组织实现完美的蜕变——文化变革	224

十一、将组织文化带到世界每一个角落——文化传播	226
十二、如何将隐形的文化固定下来——导师制	228
十三、一个好汉三个帮——团队文化	230
十四、保证组织安全的防火墙——风险文化	232

▲ 第八章

创新是组织发展的活力之源——创新

一、在脱胎换骨中提高竞争力——组织再造	236
二、让各种设想在碰撞中激起创造性思维——头脑风暴	238
三、时刻否定自己并超越自己——达维多定律	242
四、强者总是不断完善并善于变革——持续改进	243
五、寻找竞争之外的空白地——蓝海战略	245
六、真正的错误是害怕犯错误——吉宁定理	247
七、放弃是创新的钥匙——卡贝定理	249
八、冲破思维定势的束缚——逆向思维	251
九、在绝望中寻找希望——困境创新	253
十、创新的前提就是模仿——山寨式创新	256
十一、组织长盛不衰的法则——适应性创新	258
十二、让思想插上想象的翅膀——创意无限	260

▶▶ 第一章

无所不在的管理学——

管理学入门

给 大 忙 人 看 的 管 理 经

每个人都应该懂点管理学

管理的重要性

三个和尚怎会没水喝

管理缺失

管理者的立身之本、行为之基

管理道德

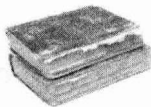
生活实践中的经验之谈

管理思想

发挥人的主观性前提

管理的人性假设

一、每个人都应该懂点管理学—— 管理的重要性



管理的重要性不言而喻，大到联合国、世贸组织、世界银行等国际组织，小到一个经营性企业、一个班级集体，甚至我们的家庭，都离不开管理。除此之外，我们在进行一项工作时，首先要有目标和计划，知道自己在干什么，怎么去干，如何才能用最短的时间、最少的力量去达到最好的效果，这些都属于管理的范畴。由此可见，任何工作的完成都离不开管理。可以想象，假如脱离了管理这门艺术，我们生存的环境一定会杂乱无章，缺乏进步和生机。

世界的发展也可以称得上是一部管理学的进步史，从原始社会到21世纪，任何一个历史使命的完成都离不开管理。当然，由于历史的局限性，不同时代、不同人物、不同目的，产生过不同的管理理念、组织结构，也导致了不同的管理绩效。大禹治水“三过家门而不入”，是为了显示自己彻底疏导黄河水患的决心，激励大家一起奋斗，造福万民；东汉末年，天下大乱，曹操力挽狂澜，做出了“挟天子以令诸侯”的决策，延续了汉室的命脉；诞生于小国马其顿的亚历山大之所以能够从北非沙漠驰骋到南亚次大陆，最终建立横跨亚欧非三大洲的帝国，也得益于他缜密的作战计划和军队部署……透过这些耳熟能详的历史事件，我们一定能洞悉许多杰出管理者的管理智慧和对后世的贡献。

对管理的研究和应用是随着人类的出现一起来到世界的，管理活动自人群出现便有之，与此同时，管理思想也逐步产生。组织与管理都是现实世界普遍存在的现象，但是，当组织规模还比较小的时候，管理对组织的影响并不显著。因为此时组织中的管理活动还比较简单，尚未形成独立的管理职能，所以管理的重要性并没有突显出来，如对于小生产

企业来说,经营者大多可以凭借行业经验,维持企业自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理在各种活动中所起的作用越来越大,如随着工厂、学校、医院、军队和公司等组织的出现,有效的管理则显得更加重要。只有精准的管理才能将组织中的人力、物力、财力配置到最佳状态,才能给本组织带来收益。也就是说,管理是保证组织有效运行必不可少的条件之一。概括起来,管理的重要性主要表现在以下两个方面。

1. 管理的作用表现在实现组织目标上

组织目标的实现取决于组织系统整体功能的发挥,如果能够充分发挥管理的作用,那么组织系统的整体功能就会大于组织因素各自功能的简单相加之和,组织系统的整体功能将被极大地增加。管理的巨大魅力就在于,在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平不同而产生的效益、效率或速度的巨大差别,而这些,往往是企业取胜至关重要的因素。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的经营者,很快就扭亏为盈;有些企业尽管拥有先进的设备和技术,却无法使其发挥应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,经营者却能够凭借科学的管理,充分发挥企业潜力,反而更胜一筹,在激烈的竞争中取得优势。在组织活动中,需要考虑到多种要素,如物资、人员、环境和资金等,它们都是组织活动不可或缺的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,都将对管理活动产生不同的影响。通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。有效的管理,就是寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策,以及各种手段的最佳组合。通过这种最佳组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使人尽其才,物尽其用。

2. 管理能使组织发挥正常功能

组织是由各组织要素构成的,各要素互相作用产生组织的整体功能。组织要素不能独自发挥作用,因为各自独立的组织要素无法完成组织的目标,只有管理才能使这些要素有机地结合在一起,保证组织正常运行与活动。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适

应。以乐队为例，一个单独的钢琴手是自己指挥自己，而一个乐队就需要一个乐队指挥，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样的道理，在一个组织中，管理的缺失将导致组织中的各个要素无法彼此协作，从而达不到既定的目的，也就无法实现组织的目标，甚至还会导致这个组织的解体。

二、三个和尚怎会没水喝—— 管理缺失



管理与科学、技术三足鼎立，是支撑现代社会文明发展的三大支柱之一，是推动社会发展的“第三生产力”。任何一个组织的发展都离不开管理。管理能将个人行为变成组织行为，能办成很多一个人无法完成的事情。当下，很多管理者也已经认识到了管理的重要作用，但在实际工作中却常常会犯糊涂，导致组织中管理行为的缺失，甚至酿成大错。

有个大家都听过的故事，叫“三个和尚没水吃”。说的是山上有座小庙，庙里有个小和尚。小庙的住持安排他每天挑水、念经、敲木鱼，给观音菩萨案桌上的净水瓶添水，夜里不让老鼠来偷东西。不久，又来了个和尚，水的需求量也增加了，小和尚心想，一个人去挑水太吃亏了，便要新来的和尚和他一起去抬水，这样总算还有水喝。后来，又来了个胖和尚，于是大家都打起了自己的小算盘，虽然很渴，但谁也不愿意主动去提水的事情。大家各念各的经，各敲各的木鱼。老和尚明明看到了这一切，却没有对这三个人进行重新分工。结果，观音菩萨面前的净水瓶也没人添水，花草枯萎了。夜里老鼠出来偷东西，谁也不管了。最终老鼠猖獗，打翻烛台，燃起大火，可是没有水救火。火势无法控制，将他们赖以生存的寺庙烧毁了，幸好三个和尚发现得早，逃出来了，但是老住持就没那么幸运，被大火烧死了。

这是一个富于悲剧色彩的寓言故事，我们在感慨三个和尚由于不协

作、自私自利直接导致栖身之所荡然无存的同时，是不是也觉得那个老住持很悲哀呢？其实，这一切都要怪老和尚作为一座寺庙的管理者，身在此位却不谋其政，不仅害得几个小和尚没有水喝，最后连住的地方都没有了。

从老住持的身上我们可以看到其管理的缺失，而在现实生活之中有许多老住持这样的管理者，他们的管理缺失主要表现在以下两个方面。

1. 制度支撑力量薄弱

老住持危机意识淡薄，当下属的数量发生改变时，没有考虑到管理已经增加了难度，不注意管理方式的改变，仍然用管理一个人的方式去管理多个人，从而使应有的预防性措施准备不足，也没有制定合理有效的制度。这个故事对现实生活中管理者的启示是，当时代不同、情况发生改变的时候，组织所面临的挑战也已经和从前大不相同了，因此管理者必须清醒地认识到这一点，并采取相应的措施，而不是局限于过去的管理模式。管理者的管理方式必须要改变，管理方式的改变要以制度为支撑。制度的建立，还要遵循如下原则。

(1) 转变传统观念，打造优秀的组织文化

任何外在的包装都是“纸老虎”，一捅就破，聪明的管理者应该摆脱历史的束缚，某些所谓的“营销点子”、“资本运营”都是行不通的。观念转变的重要依托是组织文化的建设，打造组织“内功”最基本的，也是不可或缺的因素，就是优秀的组织文化的创建。优秀的组织文化需要具备以下的特性：

① 优秀的组织文化必须是基于组织战略的，即优秀的组织文化必须对组织战略发挥全面支持的作用；

② 优秀的组织文化必须是基于人性的，换言之，优秀的组织文化必须尊重人性；

③ 优秀的组织文化必须是基于个性的，包括组织的个性和管理者的精神个性；

④ 优秀的组织文化必须是基于商业准则的，所谓基本的商业准则，是指企业必须遵循的市场经济的基本游戏规则。

优秀的组织文化代表的是积极健康的意识，在积极健康的意识下成长起来的组织必定是优秀的、充满活力的。

(2)从“人治”转向“法治”，让制度管理人

人治的特点是君主专政，它是建立在专政的基础上的，体现的原则是个人主义；法治具有民主的特点，是建立在民主的基础上的，体现的是大众意志，少数服从多数。“人治”和“法治”在组织的不同阶段发挥着不同的作用。

在组织的初创阶段，人治能发挥积极方面的作用。试想，在一个强有力的集权中，必须有一个强有力的领导，他能够充分发挥领导自主权，这样才能把一个团队紧紧地凝结在一起，劲往一处使，一个巨大的工程才能在最短的时间里完成。在组织的发展壮大时期，人治越来越不适应组织的发展，因为人治的结果必然是专政，专政则可能导致腐败，腐败必然会走向灭亡。法治强调的是“王子犯法与庶民同罪”，一个组织内的所有人，上至组织最高领导，下至普通员工，都必须遵守组织的各项规章制度，决不动摇。同时，法治也为组织的奖罚提供了严明的规定，任何为组织的发展做出贡献的行为都会受到嘉奖，组织将因此充满生机和活力，不断发展壮大。

(3)活用“法治”，让人来驾驭“法治”

活用“法治”，就是在坚持法治的前提下灵活运用法治，让人去驾驭法治，而不是法治来驾驭人，使组织里的每一个人都成为组织的主人，每一个人都能实现价值最大化，每一个人都能在组织里面找到自己的位置，每一个人都为了实现自身价值而工作。在组织共同的价值观面前，组织是大家的，每一个人都承担着对组织的一份责任，每一个人的所作所为高度统一。对管理方式的追求是法治，不是“人管”，是每一个渴望成长的组织所追求的方向。管理的最高境界就是不管，不管不是放任自流，而是组织里的每一个人都能以主人翁的身份，肩负着组织的责任，自发自觉地做自己能做、应该做的事情。

2. 管理者的用人观念出现偏差

在上面的案例中，老住持将打水的工作完全交给小和尚，从此之后