

[智慧学丛书]

改变千百万人命运的经典智慧锦囊

每天学点

# 管理学

学习管理学对一个人，特别是一个管理者具有重要的意义。  
管理学与人类社会活动联系紧密，应用广泛，对社会经济发展影响重大。  
管理的真谛就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。

张学华/主编



远方出版社

[智慧|学|丛|书]

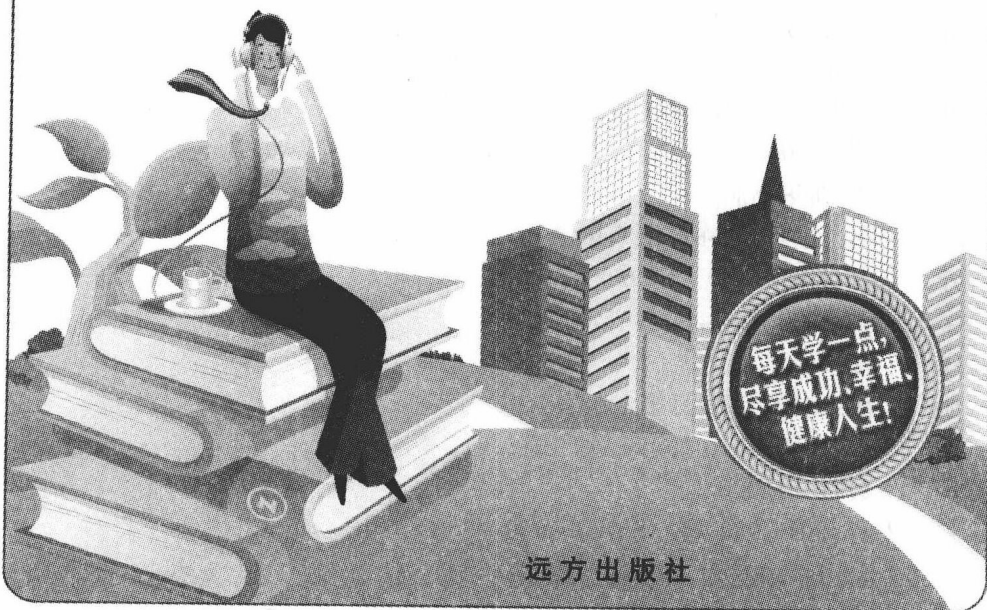
改变千百万人命运的经典智慧锦囊

# 每天学点 管理学

学习管理学对一个人，特别是一个管理者具有重要的意义。

管理学与人类社会活动联系紧密，应用广泛，对社会经济发展影响重大。

管理的真谛就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。



远方出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

每天学点管理学/张学华主编. —呼和浩特:远方出版社,2010.9  
(智慧学丛书)

ISBN 978 - 7 - 80723 - 550 - 7

I. ①每… II. ①张… 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 173434 号

智慧学丛书 (全 12 册)

**每天学点管理学**

主 编:张学华

责任编辑:王 福

装帧设计:汇集山水

出版发行:远方出版社

社 址:呼和浩特市乌兰察布东路 666 号

电 话:0471 - 4919981(发行部)

邮 编:010010

经 销:新华书店

印 刷:三河市华东印刷有限公司

开 本:710 × 1000 1/16

字 数:3800 千

印 张:240

版 次:2010 年 10 月第 1 版

印 次:2010 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1—15000

标准书号:ISBN 978 - 7 - 80723 - 550 - 7

总 定 价:441.60 元(单册定价 36.80 元)

# 前言

什么是管理？

管理是要以有效的方法达到目的的具体行为。这就必然要求在实践中设计一种行得通的解决办法。

管理的核心是“人”，建立分工合作的、融洽的人际关系是其重点；管理的对象是“事”，充分利用各种资源以满足人类物质和精神需要的“事”；管理的目的是以最高的效率达成目标。

管理者是一个组织中的灵魂，如果他都不相信自己的事业会胜利，那么谁还会信心十足地跟着他呢？管理者不但自己要信心十足，同时还要鼓励下属和员工，让他们像自己一样干劲十足。他必须是一个宣传鼓动家，而这宣传鼓动的源泉，就在于自己那强烈的成就动机。就像项羽碰到秦始皇时说的那句话：“彼可取而代之！”没有这样的胸怀和欲望，怎么能指望成就大事业呢？

提到管理，人们就会想到权力、赏罚，这样的管理方式当然也无可厚非，但并不是包治百病的灵丹妙药，也不高明。很多时候，管理者要采取以真挚的情感来增强自己和员工之间的情感联系和思想沟通，形成和谐融洽的工作氛围和管理方式。在企业的情感管理中，管理者要尊重员工、关爱员工，用恩而不用威，如此对员工的管理就犹如春风化雨，润物无声。

大多数人比较认同的一种说法是，有压力才有动力。在管人理事中，管理者给员工适当的压力，可以激发他们的积极性，提升整个团队的战斗力。一个成功的管理者，懂得如何把工作的压力转化为动力，提高工作的效率。

在现实中，失败的管理者在管理上存在着明显的误区，其中很重要的一点就是缺乏心理管理的经验和能力。虽然有时候，那些不善于心理控制的管理者能够控制整个企业或组织，但这种控制往往是薄弱的，一旦有点风吹草动，就会失去控制。那些真正高明的管理者很清楚周围的人在想什么，并且知道如何让

别人想自己所想的,最终让别人做自己所想的。而要做到这一点,就必须学会管理学。

如果你正经营一项事业,或在一家企业做管理者,那么细心研读这本书,你就会深谙管人理事的道理,掌握管人理事的方法,从而管理好企业,成为一名成功的管理者。即使你是一名普通员工,也能从中获得启迪,成为每一条经验都会令你受益匪浅,字字句句都能成为你走向成功的座右铭。

编 者

2010.7

# 目 录

ZHIHUIXUECONGSHU

## 第一章 外圆驭人管理有道

“外圆内方”是管理者处理事务的总方针、总策略。为了包容别人甚至敌人,不动声色地对待周围发生的任何事情,但原则性和明确的思想与决定已经如成竹在胸,自己的行动决不会被别人所左右。

为了让下属服贴,让每个下属都尽职尽责,管理者要懂得从多方面下功夫,采取不软不硬的“弹性策略”,在驾驭下属时常能占据主动地位,立于不败之地。

|                   |    |
|-------------------|----|
| 让下属尽职尽责 .....     | 2  |
| 权力不要完全放弃不用 .....  | 9  |
| 高明的驭人技巧 .....     | 13 |
| 不用钱也能笼络好下属 .....  | 20 |
| 如何杜绝部下的欺蒙 .....   | 28 |
| 规则面前的硬性管理法 .....  | 30 |
| 批评下属得让他心悦诚服 ..... | 35 |
| 外圆内方才能树立威信 .....  | 42 |
| 占据主动的弹性管理策略 ..... | 43 |
| 管理者自身功夫应先做好 ..... | 45 |
| 如何赢得下属的支持 .....   | 52 |

## 第二章 管理学中的杠铃模式

不论管理有多少种学派,也不论你用什么样的方式去管理,有一点可以肯定的是,管理是为了保证企业即定目标的实现而使用的一种工具。既然管理是实现企业目标的工具,那么这种工具只要能够让所有使用者很快掌握并能够得心应手地去使用就可以了,也许并不需要





## 每天学点管理学

我们的管理者去真正弄明白管理的工作原理、设计原则以及管理模式、管理学派等等。

|                 |    |
|-----------------|----|
| 管理就是观念革命 .....  | 60 |
| 管理的返璞归真 .....   | 63 |
| 将管理“瘦身” .....   | 66 |
| 简单管理意味着什么 ..... | 71 |
| 简单管理的杠铃模式 ..... | 74 |
| 成功企业的简单管理 ..... | 75 |
| 杠铃管理释义 .....    | 79 |

### 第三章 管理学与平衡战略

要想建立起一套具有自身企业特色的管理模式,确保交货期、保证质量、降低成本、促进回款,就必须从头抓起,找出问题根源,第一次就把事情作对,不要等到很多事情发生了再想办法解决,把所有的问题都消除在萌芽状态,在公司内部建立起一套非常清晰的管理流程和生产运作流程,让每一个人都十分清楚地知道自己在做什么,让每一个人都十分清楚地知道该怎么做,让所有人都能够知道问题出在什么地方,让所有人都能够时刻保持着应有的责任和警惕,随时可以避免一些不必要的不良发生,把公司的损失降低到最低限度。



|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 平衡术的运用 .....          | 88  |
| 管理与平衡 .....           | 92  |
| 兼顾左右,平衡利益 .....       | 95  |
| 平衡是管理过程中的到位 .....     | 97  |
| 简单管理的战略建设 .....       | 99  |
| 企业战略 .....            | 105 |
| 战略的简单方式 .....         | 111 |
| 关于战略管工具 .....         | 118 |
| 将战略转化为人尽皆知的执行目标 ..... | 121 |

### 第四章 管理者要懂得心理常识

作为一个现代人,如果能正确地认识自己,就很难在社会中找准

自己的位置。认识自我,不仅要认识自己的先天素质,包括智能素质、心理素质、身体素质,还要认识自我所受的教育,以及在教育和实践过程中所形成的世界观和人生观、自我的思想品德,认识自己所掌握的科学知识、专业特长和技能等等。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 管理者在团队中的角色 .....   | 130 |
| 管理者的影响力来自哪里 .....  | 134 |
| 别只让下属奉献 .....      | 137 |
| 发挥下级的优势 .....      | 140 |
| 全面、客观地考察员工 .....   | 143 |
| 互补的团队能力最强 .....    | 146 |
| 目标沟通要明确 .....      | 149 |
| 最好让制度管人 .....      | 151 |
| 正确引导员工看问题的方式 ..... | 155 |
| 管理者言行需谨慎 .....     | 158 |
| 管理中要“情理法兼顾” .....  | 161 |
| 根据心理周期妥善安排工作 ..... | 165 |
| 知识型员工怎么管 .....     | 168 |

## 第五章 企业心态管理解读

提到企业管理,很多领导为此煞费苦心、辛苦劳累。那么,管理到底是管什么?如何做好管理?其实,管理就是管人理事。无论是大企业还是小单位,管理者所要面对的都是人和事的问题,人在事中,事在人为,管好了人也就管好了事,理顺了事也就管好了人,企业自然也就蒸蒸日上。

|                  |     |
|------------------|-----|
| 企业管理无外乎人和事 ..... | 172 |
| 人是企业最大的资产 .....  | 175 |
| 理事还要先管人 .....    | 178 |
| 管人理事贵在以身作则 ..... | 181 |
| 偏袒员工是一种错误 .....  | 184 |
| 某些管人方法不可取 .....  | 187 |





|                 |     |
|-----------------|-----|
| 别滥用手中的权力 .....  | 191 |
| 不要过分约束员工 .....  | 195 |
| 不要与员工过于亲密 ..... | 198 |

## 第六章 搞好团队管理提升战斗力

有人的地方就有矛盾,作为一个拥有很多员工的企业管理者,每天要处理的诸多事情中,企业内部部门之间、员工之间的矛盾是其难以避免的。而且,并非所有的冲突都是坏事,冲突只有在转化为个人恩怨时才有害。当管理者面对冲突和矛盾时,既不要竭力回避冲突,也不要把矛盾激化,要“以和为本”处理好企业内部的矛盾,使员工在和谐的氛围中工作。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 保证企业的健康发展的策略 ..... | 204 |
| 慎对待办公室里的闲话 .....   | 207 |
| 处理内部矛盾的五项原则 .....  | 209 |
| 如何对待员工之间的矛盾 .....  | 213 |
| 处理好内部的帮派问题 .....   | 216 |
| 谨慎对待员工“小报告” .....  | 220 |
| 制造一种积极的压力 .....    | 223 |
| 适当对员工良性施压 .....    | 226 |
| 企业管理要有危机意识 .....   | 229 |
| 制造一个有挑战性的环境 .....  | 233 |

## 第七章 职场管理中要善于化解心理压力

我们在追求事业成功的过程中,总会遇到来自诸如领导、同事、下属、客户等方方面面的压力。而这些压力在极大地损害着上班族的身心健康。面对沉重的职场压力,我们需要积极调适、弹性面对,养成良好的生活习惯,塑造良好的心理品质,才能自信乐观、轻松潇洒地过好生命中的每一天。

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 职场压力的首要来源 .....   | 238 |
| 导致职场压力加大的原因 ..... | 240 |



|                  |     |
|------------------|-----|
| 不要对同事期望过高 .....  | 243 |
| 要有容同事之量 .....    | 246 |
| 抛弃自己的优越感 .....   | 248 |
| 虚心听取下属意见 .....   | 250 |
| 用创造性思维解决矛盾 ..... | 253 |
| 诚恳地与客户交流 .....   | 256 |
| 学会倾听客户抱怨 .....   | 258 |
| 用事实去驳倒对方 .....   | 261 |

## 第八章 管理要注重创新和执行

质量意识的淡薄,质量控制能力的欠缺,质量控制环境的不足等等都将导致企业因质量问题而交上巨额学费。很多企业都是在抱着侥幸心理办企业,一开始是初生牛犊不怕虎,受到中国人固有思维方式的影响,认为无论什么事做得差不多就行了,于是在这种惯性思维的前提下,质量开始逐步下降。这样的改变是在不知不觉的情况下发生的,终于有一天,因为产品质量问题,而被客户巨额索赔,才如梦初醒,但已为时晚矣。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 创新是企业发展的动力 .....   | 266 |
| 适用制度标准化 .....      | 267 |
| 统计制度持续化 .....      | 268 |
| 提高企业环境和员工满意率 ..... | 269 |
| 确定执行标准 .....       | 270 |
| 执行能力很重要 .....      | 279 |
| 执行架构 .....         | 289 |
| 书面见证与明确责任 .....    | 294 |
| 简单执行铮铮有声 .....     | 299 |
| 关注与指导 .....        | 302 |
| 改进的意义 .....        | 307 |



# MEITIANXUEDIAN ZHIHUIXUECONGSHU

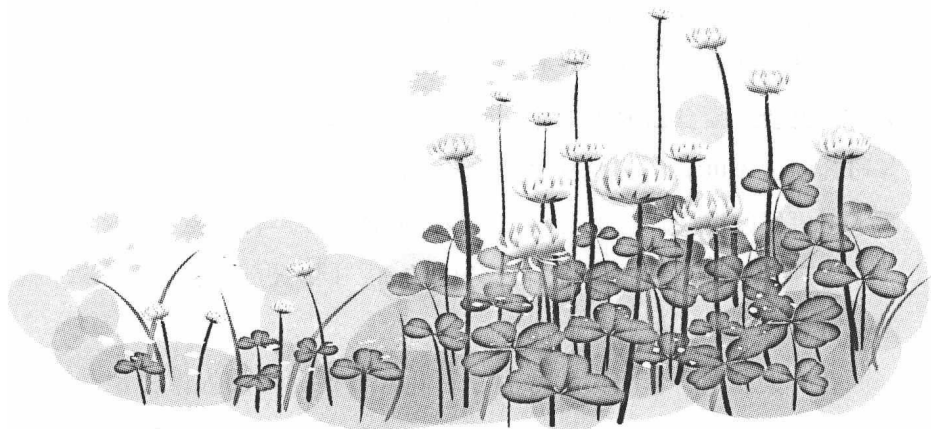
每天学点管理学

## 第一章 外圆驭人管理有道



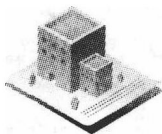
“外圆内方”是管理者处理事务的总方针、总策略。为了包容别人甚至敌人，不动声色地对待周围发生的任何事情，但原则性和明确的思想与决定已经如成竹在胸，自己的行动决不会被别人所左右。

为了让下属服贴，让每个下属都尽职尽责，管理者要懂得从多方面下功夫，采取不软不硬的“弹性策略”，在驾驭下属时常能占据主动地位，立于不败之地。





## 让下属尽职尽责



管理者要摆正自己的思想，清楚哪些是自己分内的事，必须尽力做好，而不应注重那些细枝末节。

樊迟想亲近农人，让农民信服他，于是跑来请教孔子有关农夫栽培谷物的方法。孔子说：“这些事问农夫就可以了，他们比较清楚。”

樊迟又向孔子请教栽培蔬菜的方法。孔子回答：“农夫比我更清楚这件事。”

听到孔子这些话之后，樊迟不得要领地走了。孔子说：

“樊迟永远只能做个小人物。在上位的人如果喜爱礼节，下面的人一定也会喜爱；居上位的人讲义气，下面的人一定会信服；居上位的人讲信用，下面的人自然会以真诚来对待他。至于农业技术则是最后的事了。”

子夏听了孔子的话以后说：

“先生说得十分有道理，技术无论再有用，在达到目标的过程中，都可能成为绊脚石，这就是君子不去看这些小技术的原因。”

在设定大目标的时候，不要因为身边繁琐的小事而更改志向。如果一直为繁事忧烦，所有的志气都会因此磨蚀一空。

像樊迟这种人主政却一心想从自己不熟悉的农事做起，不但不能把农事学好，也会荒废自己分内的事，难怪孔子要说他是小人物了。人在社会上要各司其职，才可能使整个社会体系很顺利地运转。在上位的人应该想办法让属下有更好的发展，而不是自己也投入同样的生产行列里。

管理者不仅自己要做好自己分内的事，同时也还应做一点，那就是要强调部下各司其职，做好分内的事。

有一天晚上，韩昭侯喝醉酒在打盹，负责冠帽的人惟恐他受寒，于是拿



衣服帮他盖上。不久之后韩昭侯醒来，赞赏这个有心人，很高兴地问左右：

“是谁替寡人披衣的呢？”

“负责冠帽的人。”

韩昭侯认为负责衣襟的小吏失责，而负责冠帽的人逾职，于是把两人都加以处分。

又有一次，韩昭侯外出打猎，坐在马车上时，发现纤绳松动，于是提醒车夫：“纤绳好像松了。”

车夫回答：“是松了。”

到了猎场之后，韩昭侯径自去打猎，陪乘的小吏就把纤绳修绑好。韩昭侯狩猎结束，乘马车时，发现纤绳已经修好了，于是问：“是谁弄好的。”

陪乘的人说：“是我。”

韩昭侯又同时处罚了这两个人。

对于韩昭侯的做法也许有人会不明白：负责衣襟还有车夫失职该罚这没错，为什么帮其做事的负责冠帽者、陪乘小吏不但没有因为做事受到奖赏反而还会受罚呢？

原因很简单，逾职者的做法不但可能会给失职者一个更好的推诿机会，也可能会忽略自己的工作。只有各方人员均各司其职，整体的工作才能顺畅进行；而让下属各司其职这正是管理者分内最应该做的事。

凡可以授权给他人做的，自己不要去做

古人说：“为将之道，在能用兵；为君之道，不在能用兵，在能用用兵之人。”棋谱上也有句话：“善弈者谋势，不善弈者谋子。”《孙子兵法》上也说“良将无功”。

这些都告诉我们一名优秀的将领，不应去追求那些细小的战功，而应统率全局，胸怀大志，谋求战略上的进取。他所追求的不是那些微小低层次之功，而是更高层次更具有重大意义的功，从而由“有所小为”“转向”“有所大为”。





## 每天学点管理学

美国前总统罗斯福有一句名言：“一位最佳管理者，应是一位知人善任者，而在下属甘心从事于其职守时，管理者要有自我约束力量，而不可随意插手干涉他们。”任意干预下一层次工作的后果必然是：浪费了自己宝贵的时间和精力，还会造就没有主见、没有责任感的下属，又反过来加重自己的负担。同时，事必躬亲的管理者肯定无法留住真正的人才，因为任何有创见有能力的下属绝不希望上级管理者时时相伴左右，更不甘心于在上级管理者框定的圈圈内不越雷池一步。所以，国外许多有关管理理论的论著中都强调指出：凡可以授权给他人做的，自己不要去做。当你发现自己忙不过来的时候，你就要考虑自己是否做了下属可做的事，那就应当把权力派下去。英国通用食品公司的管理条例中甚至明文规定：“上级管理者不得撇开职工的直接领导，向该职工直接发布命令、擢升和惩戒等。”

诸葛亮高风亮节，谋事如神，堪称后世楷模，但他却有一个致命弱点：“事必躬亲”。对此，诸葛亮解释说：“吾非不知，但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我尽心也！”于是，他“寝不安席”、“夙夜忧叹”，最后只活到54岁就因操劳过度而亡。在他运筹帷幄的超人才智和“鞠躬尽瘁，死而后已”的忘我精神受到人们普遍赞誉之时，他事必躬亲的作风却又总是不免令人不胜惋惜。“出师未捷身先死，壮志难酬恨终天”的教训是现代管理者应该汲取的。

企业管理者深入基层，参加必要的劳动实践，不仅有助于了解情况，联络下层和加深同职工的感情，而且可以从群众中吸取智慧的营养，改善自己的管理，提高管理工作效率。在特殊情况下，也需要管理者在第一线身体力行，甚至身先士卒。但是那些绝不应该是管理者的主要职责！

想当年我们要求工厂领导整天站在机床前干活，“工人师傅身上有多少油，领导身上也要有多少油”；要求农村领导一头扎到农田里，“贫下中农身上沾多少泥，领导身上也要沾多少泥”；要求学校领导整天在教学第一线，“老师吸多少粉笔末，领导也要吸多少粉笔末”。其实，这是颠倒了管理工作的主次。长期在第一线从事劳动实践的领导未必是一个好领导。因为时间毕



竟是个常数，你去从事大量的劳动实践，必然导致疏于管理职责。管理者应该指导和统率群众前进，从事管理者应该从事的管理工作；而不应该代替群众前进，去从事一名普通群众能够从事的体力和脑力劳动。

如果只能带头大干苦干，而不善于也不去做组织管理工作的管理者，他应该是一名劳动模范，而不是一名合格的管理者。北京有一位模范厂长，他的主要业绩在于做好废品的回收利用。有一次几位日本商人参观这家工厂，请这位模范厂长介绍经营管理之道，他讲了许多废品回收利用的事情，然后请助手们谈工厂的经营管理情况。日本客人临走时留下这样一句话：这位厂长应该是一名优秀的废品收购站站长，而不应该是模范厂长。

要做到不颠倒工作的主次，企业经理必须有“良将无功”的观念。我国有位著名企业家曾经这样说过：“一位成功的企业家必定每天有80%的时间，处理与目前生产无关的事情。”如果企业家每天100%的时间都在处理日常事务和当日的生产活动，那么就说明两个问题：一是企业的生产经营是不正常的，需要你投入全部的精力；二是企业的组织机构是不合理的，即下面的职能机构和基层部门要么不健全，要么不得力，以致使管理者得把全部精力用来处理日常琐碎的事务。一位成功的企业家，每天只要看看报表，到各部门走一走，占去20%的时间就可以了。剩下的80%的时间，应该是考虑企业的明天，考虑企业在市场竞争中如何发展。大事小事一起抓，甚至是去大求小，去本求末的企业管理者，决不是一个好的管理者，他所管理的企业肯定是毫无生机，没有发展前途的。

“样样管”，这是小手工作坊的习惯；“事必躬亲”，这是家长制领导的传统；“群众身上流多少汗，领导身上也要流多少汗”，这是小生产管理的美德；但这些却也都是现代企业的管理者应该力求避免的。

### 仅能“以身作则”还不够

诸葛亮鞠躬尽瘁，死而后已的精神，是一个企业家必须学习的敬业精神。另一方面，从人事管理学的角度看，诸葛亮失也失在事必躬亲上。司马懿说





## 每天学点管理学

他“食少事烦，岂能长久”的确击中了要害。事情不是一个人做得完的，这个道理诸葛亮不懂。在人事管理学看来，正是由于工作不是一个人做得完的，而且也不能处处照顾周到。因此，要由部属们分层负责。所以，经营者最好具备安慰、鞭策部下的态度，给他们力量，使他们能够顺利工作。这样的经营者，即使在工作中碰到困难，也会给部下恰当的建议。

松下幸之助说：“以身作则可以说非常重要，但光是这样还不够。如何把工作交给部下是相当重要的一件事。不久之后，部下必会善尽自己的职责，可代替上司的工作，能力甚至会超过上司。凡是拥有众多这类人的公司或集团，必然会有长足的进步。”根据这样一种认识，日本许多企业都制订了发挥各级部门能力的管理条例。

松下电器公司早在1933年就采取同一产品几个事业部相互竞争的体制，各事业部像一个独立企业那样具有独立性，部长拥有处理一切日常事务的自主权。结果，被委以重任的人感激不尽，以自己拼命工作的精神带动部门全体职员共同奋斗，取得极好效果。

松下幸之助有一次想在金泽开设一家办事处。任务最后交给一位19岁的年轻人，原因在于他纯真而有责任感。在工作一段时间后，松下幸之助对年轻人说：“你看，加藤清正和福岛正则都在十几岁时立下赫赫战功，你不是已经19岁了吗？还有什么做不到的事呢？”于是放手让年轻人自己去发挥。第二年，松下幸之助有事途经金泽，年轻人率领全体职员请董事长去检查工作，为表示对年轻人的信任，松下幸之助故意说没有时间，只听取当面汇报。结果那位年轻人非常圆满地完成了任务。

松下幸之助说：“一开始就以这种方式建立很多办事处，竟然没有一次失败。……对人信赖，就能用活人。……我的阵前指挥，不是真正站在最前线的阵前指挥，而是坐在社长室里做阵前指挥。所以各战线要靠他们个人的力量去作战，因此反而能培养出许多尽职的员工。”



## 不谋下政，让人人都创造效益

不谋下政，让人人都创造效益，这是“管理”的真谛所在。

汉文帝当政时，有一次上朝，问左丞相陈平说：“全国一年有多少案子判决？一年钱粮收入多少？”陈平说：“有专主其事的人。”文帝说：“专主其事的是谁？”陈平回答说：“陛下要知道断案之事，就问廷尉；要知道钱粮之事，就问治粟内史。”文帝说：“如果各司其职，那么你负责的是什么事？”

陈平谢罪说：“陛下不知我才智低劣，让我担任丞相。丞相的职责是对上辅佐天子，调理阴阳，顺应四时；对下创造万物生长的条件；对外要镇抚四方夷狄和诸侯；对内要使百姓归附，让卿大夫们都能安心地担任各自的职务。”文帝认为他讲的好。

这种“各司其职，不谋下政”的想法和做法，也是值得现代企业管理者所效仿的。你是厂长，就抓车间主任和各职能部门，不要过问班组长的的工作，更不要直接去管理工人；你是公司经理，就管各部门经理的工作，没有必要去过问每一个商品组，更不要直接去指挥每一位业务员。在西方流传着一种所谓的“黑箱”发出指令，最后去检查“黑箱”的整体工作效益。就是说你交代的任务完成了没有？完成得好不好？在这个“黑箱”里面，下层管理者是如何组织力量，采用何种手段和方法去完成任务的，上级管理者就不必管了。

下属工作不卖力，身为管理者你十分恼火，但你却忘了造成这种局面的根本原因在于你自己的疏于管理。十个指头有长有短，你的职责就是让长短都创造效益。如你能尊重下属，同时鼓励他们自信，又何愁下属不同舟共济呢？

在今天的企业中，那些高层员工往往备受重视，但是普通员工的命运却不容乐观。虽然这些员工像高层管理者们一样肩负着同样的重任：他们制造出产品，使设备保持运转，处理日常文件，与客户直接打交道。总而言之，如果没有他们的辛勤工作，企业就不可能兴旺发展。

