

管理学

一本通

□刘茗溪 编著

上



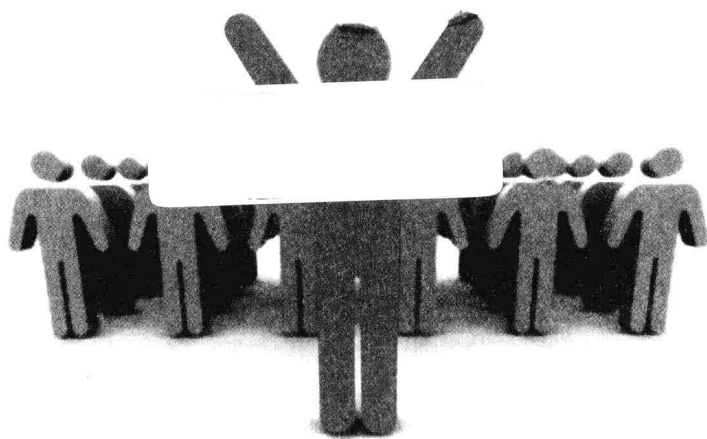
一部百科全书式的管理学优秀读本

管 理 学

一本通

(上)

刘茗溪◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学一本通：全 2 册 / 刘茗溪编著. —北京：中国华侨出版社，2012.7
ISBN 978-7-5113-2629-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 154224 号

管理学一本通

编 著：刘茗溪

出 版 人：方 鸣

责任编辑：文 程

封面设计：王明贵

文字编辑：郝秀花

美术编辑：滕 霞

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm 1/16 印张：45 字数：1067 千字

印 刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

版 次：2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5113-2629-4

定 价：39.80 元（上、下）

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

发 行 部：（010）58815875 传 真：（010）58815857

网 址：www.oveaschin.com

E-mail：oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



前 言

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最为重大的一门学科。管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都源于管理。管理直接影响着一个企业的兴衰成败，这是现代企业面对的一个不争事实。可以说，企业竞争的本质就是管理水平的较量。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定的作用。

今天，管理者面对的世界已经发生了很大的改变，管理者凭借自己的想象去管理企业的时代已经结束。管理是一个系统的工程，而管理学更是一门真正的科学。一名出色的管理者除了要有严谨务实的心态，还要具备多方面的职业素质。

素有“全球第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇曾说：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”美国著名管理大师迈克尔·波特也曾说：“一个管理者的能力表现并不在于指挥别人，而是在指挥自己跳出最美的舞蹈。”意即当代的管理者除了指挥他人缔造业绩以外，自身还要具备扎实的专业技能和理论基础素养，如此才能成为一名成功的管理者。

作为管理者，每天都应该学点管理学，不仅要在管理知识上获得增长，更为重要的是，通过学习体现出积极向上、竭力促进企业发展的精神。如果不学习，或者满足现状，管理工作就会出现问題。如果不懂管理学，管理者会使组织失去灵魂和生命。正如彼得·德鲁克所说：在每个企业中，管理者都要赋予企业生命，为企业注入活力。如果没有管理者的卓越领导，生产资源将永远只是资源，无法变成产品。然而，资源和环境每时每刻都在发生变化，如果管理者不能与时俱进，不能在管理知识和技能上得到提升，管理者就会丧失对企业的有效指导，从而使企业走向衰败。

管理的终极目标在于实践。管理大师彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果。”从这个意义上来说，我们学习管理学，不能纸上谈兵，而要真正付诸实际行动。所有管理学知识的出发点都是为了让个人和团体变得更有效率、更加出色，你所需要做的就是理解并实践这些知识，让它们从书本走入生活。

在实际中，管理一个团队或公司将面临各种各样的问题和挑战，很多管理者对于如何

驾驭员工或下属，如何建立优秀的团队，如何做到知人善任、人尽其才，如何实现与下属的无障碍沟通，如何用简单的管理取得大的收益等问题头疼不已，或者感觉力不从心。为帮助这些管理者掌握最切合实际的各种管理方法，在管理过程中少走弯路，使管理的过程更顺畅，我们特意组织专业人员编写了这本《管理学一本通》。

这是一部百科全书式的的管理学优秀读本。本书内容全面、讲解透彻，有效融汇了世界级管理大师们的思想精华，浓缩了世界著名企业的管理智慧，精确诠释了管理的精髓，具有很好的借鉴和指导意义。全书共分为十七篇，包括管理学及其演变、决策、战略管理、团队管理、沟通管理、激励、运营管理等各个方面，汇聚管理学的精髓，结合真实、生动的案例，将管理的妙招一一展示。本书力求做到有血有肉、内容丰富；力争做到能够使外行看得明白，内行得到启发；力图避免纯粹学术著作在某些方面的死板和干涩，能够引起读者进一步阅读的兴趣，受到启迪，领悟到管理的奥秘和真谛。

管理工作不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的。企事业单位的领导者和管理者如果能在深入阅读本书的基础上开动脑筋，理论联系实际，对现实中的疑惑进行深入的思考，将理论和实践相结合，并在实践中完善发展自己的管理观念，日积月累，必将在错综复杂的局势下，将管理工作做到左右逢源、如鱼得水的境界，并能成功应对各种危机，化解各种难题，成为出色的管理者。管理学和人们的工作和生活有着非常紧密的联系，应用十分广泛，所以，在当今社会，学习管理学对每个人都有着重要的意义。本书对每个想要掌握管理学知识的读者都大有裨益，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，在管理方面获得新的突破。



目 录

上

第一篇 管理学及其演变

第一章 管理无处不在	2
管理是什么.....	2
管理学并不可怕.....	4
管理的三项任务.....	5
管理是关键时刻的救世主.....	6
管理让沟通更有效.....	7
企业的公转自转都离不开管理.....	8
下一站,管理的新纪元.....	9
第二章 管理思想演变的总趋势	11
管理的历史演进.....	11
当前和今后管理的主旋律是创新.....	12
知识是管理中的重要资源.....	13
企业中的一场管理革命——企业再造.....	14
学习型组织的出现奠定了未来的企业模式.....	16
“十倍速时代”的新挑战.....	17
实行全球战略是企业决胜的关键.....	19
跨文化管理中的交融与冲突.....	21
没有管理的管理是管理的最优境界.....	22

第二篇 全球化环境下的新生存法则

第一章 应对国际化环境下的新浪潮	26
做市场的适者——向全球整合型企业转型.....	26

这朵带刺的玫瑰——全球化运营中的差异策略·····	27
不确定的战场定势——应对全球化挑战新思维·····	28
第二章 打造高绩效的全球团队·····	30
变化的不只是时空——公司战略中的结构调整·····	30
跳出常规的思维圈——管理者如何回应全球化·····	31
全球团队的架构之美——跨国公司的组织结构图·····	33
一切变化就是变化一切——跨国组织的变革和发展·····	34
第三章 无边界之性价比最优知识管理·····	36
挑战知识的霸权主义——跨国公司的知识管理·····	36
抛开概念似的多米诺——跨文化人力资源管理·····	37
连带关系，我有我的立场——跨国公司控制人力资源的机制·····	38
第四章 跨国合作谁是最大赢家·····	41
新时代的博弈之道——为何建立战略联盟·····	41
竞争有风险，合作需谨慎——跨国合作的风险·····	42
小鱼群对阵大鲨鱼——如何达成战略联盟·····	43
第五章 全球化的新型经营理念·····	45
人格化品牌营销的隐形趣味——全球营销的网络构建·····	45
体制内的选择与被选择——全球职能管理体制·····	46
权力的背后是责任——如何管理地区子公司·····	47

第三篇 企业社会责任和伦理不是奢侈品

第一章 构造一个良性循环的责任共同体·····	50
自由和束缚孰轻孰重——企业如何守法合规·····	50
履约责任下的消费时代——如何看待对消费者的责任·····	51
责任心点亮梦想之光——员工责任的培养·····	52
保护环境，责任重大——企业的环境责任·····	54
社区行动汇聚点滴爱心——企业如何履行社区责任·····	55
第二章 给企业注入社会责任强心剂·····	57
企业生命中闪亮的航灯——如何制订社会责任战略规划·····	57
将责任进行到底——如何建立社会责任组织管理推进体系·····	58
看得见希望的未来——如何推进企业社会责任工作·····	59
零缺陷工作——社会责任绩效评估与改进·····	60
问题就是机会——社会责任推进中的重点·····	61

第三章 企业对员工的伦理关怀	63
习惯是一种行为依赖——伦理与行为互动	63
用现代标尺量自己——企业的伦理准则	64
有时奖励也是一种惩罚——员工激励体系	65
如何营造企业氛围	66
责任脚本的实现——让员工参与管理	67
第四章 构建企业道德脉络	69
安全威胁下的对策——谁影响了企业道德	69
决策就是选择——企业伦理决策	70
准则与目的性同在——企业伦理守则	71
态度决定你的高度——企业伦理组织	72
领头人,理念要先行——企业伦理领导	73

第四篇 管理组织文化与变革

第一章 如何形成企业文化体系	76
企业文化的结构和层次	76
理念体系：一个活的生态系统	77
诊断评估：把准脉才能走对路	78
愿景驱动：让战略适应变化	79
价值观确立：奠定企业文化的基石	80
运营理念：贴近经营实践	81
企业文化的战略导向	82
用文化促进战略转型	83
使命有什么用	84
第二章 确定核心价值观	85
企业价值观的认知	85
公司魂	86
核心价值观的具体体现	87
全新的经营观	88
第三章 绘愿景——为企业指明前进的方向	89
用愿景引领企业前行	89
企业愿景的特征	90
如何建立企业愿景	91
第四章 礼仪与仪式：文化在行动	93
象征性活动的影响	93

仪式的必要性·····	94
管理仪式·····	95
奖赏仪式·····	95
建立企业礼仪的标准·····	96
企业仪式的遗留问题·····	97
第五章 英雄人物：企业中的开路先锋·····	99
英雄的影响·····	99
是管理者，却不是英雄·····	100
后天造就的英雄·····	101
是英雄主义，而非领袖魅力·····	102
第六章 选定主要变革领域·····	103
选择关键领域·····	103
论证变革·····	104
避免过荷·····	104
保持连续性·····	105
第七章 设法使他人参与进来·····	107
“卷入”策略·····	107
征询他人意见·····	108
增强团队凝聚力·····	108
融入工作团队·····	109
任用行家·····	110
授权他人·····	111
第八章 变革的六维沟通·····	113
马上告诉人们·····	113
呈现全景·····	114
吸引人们加入·····	115
避开陷阱·····	115
第九章 减小变革阻力·····	117
察觉阻挠·····	117
主动的阻挠·····	118
被动的阻挠·····	119
直截了当地应对变革阻力·····	120
召开会议·····	121
第十章 巩固变革成果·····	122
维持平衡·····	122

不断取得进展·····	123
重排优先次序·····	124
避免自满·····	125
秉持务实作风·····	125
变革不止·····	126
调整与巩固·····	127
优化预算·····	128
提升员工·····	129
提供培训·····	130
持续获利·····	131
开展自我批评·····	132

第五篇 管理规划过程

第一章 设制规划模式·····	134
哪些是本步骤必须完成任务·····	134
如何完成任务·····	135
需要由谁来领导·····	137
为何需要高级管理者直接参与·····	137
如何使管理层参与·····	139
应该如何组建团队·····	140
第二章 定义决策焦点·····	141
要确定情景的核心内容·····	141
情景支持哪些决策·····	142
决策核心都包括哪些内容·····	142
如何确定适当的决策核心·····	143
第三章 搜集可以得到的资料、观点以及构想·····	145
为何需要搜集信息·····	145
如何使资料搜集工作取得成功·····	146
对外部资料进行二次研究·····	148
反馈·····	149
第四章 执行规划过程·····	151
规划循环的 5 个层次·····	151
战略规划·····	152
主计划·····	155
项目计划·····	157
评估·····	160

第六篇 决策

第一章 决策：既要识别问题，也要解决问题	164
程序化决策与非程序化决策	164
在不确定性下作决策	165
风险下的决策环境	166
面对冲突，解决冲突	167
确定决策范围	168
从危机局面中突围	169
第二章 做好决策前期准备	170
作重大决策前要有良好的状态	170
要有一个清晰的目标	171
把决策具体化	173
要知道你以及周围人的决策风格	174
第三章 制订决策的 6 个步骤	175
识别和诊断问题	175
制订备选的解决方案	176
评估备选方案	176
选择最好的解决方案	177
实施决策	178
评估结果	179
第四章 启动集体智慧	181
讨论会对群体决策至关重要	181
讨论会的作用	182
运用“形形色色”的讨论会	183
讨论会的弊端	185
第五章 留出足够时间作决策	187
80% 的业绩来自 20% 的任务	187
衡量工作任务的价值	188
为 20% 的重要任务留出时间	190
挣脱日常琐事的束缚	191
对重要的事投入兴趣	192
拥有把对的事做得好的能力	192
消减时间的过度损耗	194
别把时间浪费在会议上	195
用适宜的投资创造出时间	196

统计自己的责任清单·····	197
学会对任何人说“不”·····	199
摸清最高效的时间段·····	200
灵活分解时间段·····	201
合理组合时间段·····	203
第六章 果断授权，让下属帮你作决策·····	205
了解被授权人的能力与才干·····	205
清楚告知任务的职责·····	206
与之匹配的权力和支持·····	207
完成以后的好处·····	209
过程中要检查过问·····	210
该撤权时要及时收回权力·····	211
评估应以成果为导向·····	213
责任 ÷ 2=0 ·····	214
不越级授权·····	215

第七篇 战略管理

第一章 分析外部环境：公司战略选择的依据·····	218
宏观环境分析·····	218
产业环境分析·····	219
竞争对手分析·····	221
第二章 解读资源与能力：公司战略的支撑·····	224
资源的定义与分类·····	224
核心能力·····	226
企业核心能力的识别与价值评估·····	227
管理资源的开发·····	229
进入新业务领域的决策与资源、能力·····	229
第三章 战略制订：发挥与建立竞争优势·····	231
5 种竞争力量 ·····	231
外包战略·····	233
进攻与防御战略——进攻就是最好的防守·····	234
基于互联网的竞争战略·····	236
职能战略的选择·····	237
第四章 成功实施战略的六要素·····	239
战略领导力·····	239

战略控制	240
组织结构	241
合作战略	242
人力资源战略	242
公司创业和创新	243
第五章 战略的推进方式	245
战略推进方式的分类	245
战略联盟与合作	247
兼并与收购战略	248
业务重组	249

第八篇 管理组织的结构和设计

第一章 设计公司的组织结构	252
部门设置的原则及重点	252
基本的组织结构形式	253
企业在不同发展阶段下的组织结构	255
虚拟组织激发员工活力	256
虚席以待,广纳贤才	257
战略设计下的组织结构	258
组织结构内的合理分工	259
组织结构设计的原则	260
第二章 岗位设计和权力配置	262
副职岗位的设置是因人设岗还是因岗设人	262
岗位设置的出发点	263
岗位设置的落脚点	264
岗位设置最终是要达到人岗匹配	265
设计岗位的主要因素	267
第三章 建设高效的组织环境	268
环境管理之主动定位	268
企业环境管理的着眼点:硬环境、软环境	269
让定位成为员工的潜意识	270
让环境引导员工	271
第四章 建立创新型组织	272
超越稳定状态,跳出思维定式	272
高度参与创新	273

共同承诺与创新的意愿造就企业辉煌·····	274
领导力与企业创新·····	275
无边界行为·····	276
营造鼓励尝试的氛围·····	277
学习型企业文化·····	277
企业拓展训练·····	279

第五章 企业重组，结构优化····· 280

组织结构调整的原则·····	280
企业业务流程再造的原则·····	281
业务流程再造下的企业结构·····	282
影响组织变革的因素·····	283

第九篇 人力资源管理

第一章 做好人力资源规划····· 286

人力资源规划的作用·····	286
人力资源规划的基本程序·····	287
管理者在人力资源规划中的角色·····	288
人力资源现状核查·····	289
人力资源供需预测方法·····	290
严峻的人力资源管理形势·····	291
人才规划的总体目标与步骤·····	292
人力资源规划书的内容·····	293

第二章 物色：招揽人才····· 295

从职业圈和人际圈中寻求推荐·····	295
员工推荐·····	296
委任招聘专员·····	297
聘用外部猎头·····	298
网络招聘·····	299
系统化管理·····	300

第三章 选拔：考察应聘者的4次面试····· 302

筛选面试：剔除不合格者·····	302
升级面试：选准人才的模式·····	304
专项面试：了解更多应聘者信息·····	305
咨询证明人：检验信息真伪·····	306
不可忽视的选拔细节·····	307

第四章 有效的培训	309
培训的原则	309
培训的三大保障	310
培训需求分析	311
培训计划的制订	312
培训计划的实施	313
培训效果的评估	314
第五章 管理员工的职业生涯	316
职业生涯管理的基础	316
职业开发中的角色	317
晋升和调任的管理	318
通过职业生涯管理提高女员工的工作积极性	319
职业生涯管理和员工承诺	320
退休	321
第六章 绩效考核的五大运动	324
考核认知运动——总揽绩效考核	324
考核热身运动——构建绩效考核体系	325
考核进行运动——实施考核	326
考核跟进运动——绩效反馈	327
考核提升运动——考核结果应用	329



第七章 最优化的薪酬设计	331
基于战略导向的薪酬体系	331
基本薪酬的 3 种支付方式	333
基于职位的薪酬体系设计 6 步法	334
年度奖金分配三建议	335
奖励制度应避免 8 大误区	336
新进员工给付薪资的考虑因素	338
三类调薪方式	339

第十篇 员工多样性管理

第一章 管理者与员工的 5 个博弈点	342
尖才是体制型人才，低才是改革型人才，中才是协作型人才	342
每个专业人才都是顾问型人才	343
老板用能力低的人可能性很大	344
要把公司当成家，公司的事就会变成难断的家理事	345
实践证明“空降兵”很少有成功的	345
第二章 量才适用，人人各有所宜	347
容才比求才更难	347
老员工不是废品	348
失败者是稀缺资源	348
犯错之人也能发挥作用	349
你需要唱反调的人	350
让平凡的人做出不平凡的事	351
让不胜任的人回到原来的岗位上	352
第三章 管人有术，不同人用不同方法	353
与狂傲者和谐相处	353
巧妙与爱攻击者相处	354
让知识型员工自我管理	355
撬开被动沟通者的嘴	356
第四章 与时俱进，管理“80 后”、“90 后”	358
“新新员工”为什么不好管	358
正确掌握“新新人类”心态	359
新人更需要人文关怀	360
更多的鼓励和尽可能少的打压	361
营造平等的工作氛围	362
学会包容多元化的价值观	363
制度要硬，手段要软	364
第五章 如何帮助员工职业化	365
职业化主管该如何要求自己	365
主管就应该“冷”一点	366
职业化主管该如何要求下属	367

第十一篇 激励

第一章 寻找激励的穴位	370
人力激发的关键因素.....	370
人力激发的“飞镖”与“银针”	371
组织需要的是“合力”	373
第二章 激励的 7 个要素	375
设定明确的目标.....	375
期望最好的结果.....	376
关注所有人和事.....	378
认可个人化.....	379
讲述故事.....	380
一起庆祝.....	381
树立榜样.....	382
第三章 实施激励的主要原则	384
实事求是的激励原则.....	384
公平公正的激励原则.....	384
及时适度的激励原则.....	385
能级适应的激励原则.....	386
按需激励的激励原则.....	387
内在激励与外在激励相统一的原则.....	388
第四章 批评与激励相辅相成	390
批评下属的若干种方法.....	390
批评的效果应该是增值的.....	391
批评要因人而异，对症下药.....	392
把握好批评的 8 点要求.....	393
第五章 处罚下属的艺术	395
领导者处罚下属应遵循的原则.....	395
善用处罚，变处罚为激励.....	396
以罚一人教育大家.....	397
设法让受罚者“戴罪立功”	398

第十二篇 领导力

第一章 领导者必备的个人素质	400
透过细节看本质.....	400