

融汇德鲁克、稻盛和夫、乔布斯、李嘉诚、柳传志、马云等
世界级管理大师的思想精髓

管理学知识 全知道

管理就是管人理事。领导无形，管理有道。

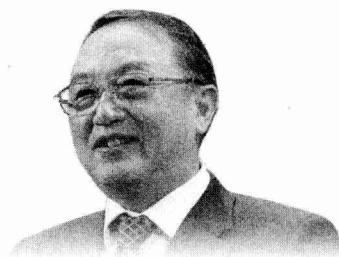
静 涛◎主编

美国著名的管理学家彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”大到国家、企业，小到个人工作、生活中遇到的各种问题，管理都发挥着不可替代的作用。

管理学知识 全知道

管理就是管人理事。领导无形，管理有道。

静 涛◎主编



图书在版编目(CIP)数据

管理学知识全知道 / 静涛 主编. — 武汉: 华中科技大学出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5609-8004-1

I. 管… II. 静… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 103625 号

管理学知识全知道

静涛 主编

责任编辑: 刘晓燕

封面设计: 李尘工作室

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)87556096 (010)84533149

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.5

字 数: 330 千字

版 次: 2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

前 言

在人类历史上，自从有了组织的活动，就有了管理活动。管理的历史可视为与人类历史一样悠久。同时，管理更是企业永恒的主题。从一定意义上说，一些企业不景气，就输在管理上。

时代飞速发展，科技不断进步，社会产品日益丰富，市场信息瞬息万变。这一切在改变社会生活、促进企业发展的同时，又给企业带来了考验，促使企业不断提高自身管理水平以迎接挑战。其中，负责企业日常经营活动的管理者的素质尤其重要。对一个企业的管理者来说，一些管理常识是必须知道的，否则将无法履行应担负的职责。也就是说，如果企业的管理者缺少了某些必备的能力，企业的各项经营管理工作将不可能发挥出真正的作用。一个企业的兴衰成败，管理者的领导水平和决策能力是至关重要的，中外企业概莫能外。

对一个企业管理者来说，要想让自己管理的企业成为同行业中的佼佼者，要想让管理发挥出更大的效益，那么，就必须花费更多的精力与时间，就像美国著名的管理者艾柯卡先生（前克莱斯勒汽车公司总裁），觉得自己最有用的知识是在大学心理系中所获得的一样，一个管理大师首先应当是一位心理大师。英国著名的哲学家弗朗西斯·培根生平最喜欢的哲理之一，是一个关于眼镜的故事：当你戴上红色的镜片时，眼前的一切，就会变得鲜红起来；而当你戴上灰色的镜片时，眼前的世界，又会变得灰暗起来。如果我们将这个镜片看成是人的观点与角度，就会得出这样一个结论：当我们用不同的观点和角度来观看世界上的同一件事情时，往往会得出不同的结果。

管理之道也是如此。对一个管理者而言，员工没有绝对的好坏之分，无论多坏的人，都有好的一面。企业要获得好的绩效，关键在于怎么引导和发掘员工积极的一面。这就要求管理者的管理目标从员工的外在行为转为内在的心理，也就是让管理的方法与技巧发生一场根本的转变。

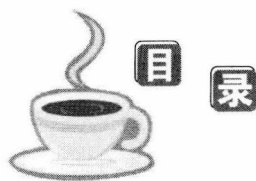
2 管理学知识全知道

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。中国企业最缺的也是企业管理。很多曾经风光无限的大企业，危机多半来自管理不善，企业竞争的本质就是管理水平的较量。让我们看看别国的成功企业是如何管理的，他们的成功管理值得我们学习借鉴。

社会在交流中不断融合，各学科之间相互渗透。管理学也逐渐与经济学、哲学、社会学、心理学、数学等各种学科不断融合，管理研究的层次在不断深入，管理理论也在不断完善和发展。但更多的时候，人们需要的只是能够实际操作、简便、高效的组织管理原则。

企业的管理涉及人力资源、财务、组织、生产经营等各个方面，本书介绍了企业管理的常识、战略决策、制度执行、成本利润、识人用人、市场营销、权利使用、团队精神、企业创新、企业文化等方面，具体阐述了企业管理人如何更好地管理企业，为读者展现了全新的管理知识大全。

书中难免错谬之处，敬请批评指正！



管理常识篇

——从头开始学管理,循序渐进入佳境

第1章 管理学原理和简史	2
什么是管理	2
管理的职能	3
管理的性质	4
管理的作用	5
管理的基本原理	6
管理的基本方法	12
几种常见的管理方式	17
简单多元的管理方式	21
管理对象引发的哲理	23
管理学的历史演变	29
 第2章 简单有效的管理学定律	34
波克定理	34
波特定理	35
洛伯定理	36
彼得定理	38
250定律	39
木桶定律	41
拖利得定理	43
爱德华定理	44
鲁尼恩定律	46
达维多定律	48
不值得定律	49

格瑞斯特定理	50
艾奇布恩定理	53
麦克莱兰定律	54
第3章 简单有效的管理学法则	57
沃尔森法则	57
生态位法则	58
王永庆法则	60
威尔逊法则	61
阿什法则	62
热炉法则	65
快鱼法则	66
南风法则	68
秋尾法则	70
横山法则	70
特里法则	71

战略决策篇

——战略指引未来,决策决定航向

第4章 好的发展是为未来作准备	74
准确把握未来的市场需求	74
稳定今天,把握明天	75
眼光长远才能成功	76
远景目标是企业长久的竞争力	77
第5章 如何作出英明的决策	78
框架是成功决策的关键	78
提高决策的准确度	79
合理地制定有效决策	83
决策过程中的三种方法	84

第6章 多谋善断与运筹帷幄并存	87
决断时应以个人为基础	87
头脑风暴式的群体决策方法	89
决策智囊团的妙用	90
不要强求最好的决策	92
决策也要有个性	93
决策时注意欲速则不达	94
信息研究不充分导致决策失败	95

制度执行篇

——制度是企业的守护神,执行是制度的发动机

第7章 制度是基业长青的守护者	100
规章制度是管理的法宝	100
制度是企业成功的基石	101
伟大的制度成就伟大的企业	103
第8章 制度是为管理服务的	108
制定制度的五大步骤	108
制度面前人人平等	109
制度是让人遵守的	111
制度的惯性	112
修路理论与制度建设	113
第9章 执行力是管理者的必杀技	115
没有执行力就没有竞争力	115
以制度为准绳,执行不折不扣	118
员工执行力决定企业生命力	120
群策群力,高效执行	122
卓越的执行使企业永葆青春	124

成本利润篇

——精打细算控成本,多管齐下抓利润

第10章	企业要以成本为中心	130
	不把收入浪费在无成效的成本上	130
	聚焦发展与不作任何浪费并存	131
	成果和成本是反比关系	132
	控制成本需要全面考虑	133
	降低成本是一个长期策略	134
第11章	利润不是企业的首要目的	136
	企业需要把盈利放在首位	136
	高利润率是诱惑的陷阱	137
	省钱就是最好的挣钱	138
	资源配置要着眼于未来的利润	139

市场营销篇

——在市场中求生存,在营销中图壮大

第12章	管理者如何成功营销	142
	营销的最高境界就是消除推销	142
	企业要找到自己的市场地位	143
	企业要有畅通的销售渠道	144
	做出合适的价格定位	145
	迎合顾客的懒惰心理	146
	占领顾客的心智资源	147
第13章	客户永远是对的	148
	及时强化服务理念	148
	服务也是一种营销	150
	用户永远是对的	152

简单就是服务的真理 154

建立健全的投诉机制 155

第14章 畅销产品背后的智慧 158

 文化营销很给力 158

 营销也可以感性化 159

 企业要学会概念营销 162

 营销中的色彩学问 163

 将差异化营销进行到底 165

 营销也讲究绿色环保 168

识人用人篇

——找对人做对事,用准人成大事

第15章 寻找好员工的方法 174

 找对人才能做对事 174

 招人“三步法” 175

 招聘时的八大注意事项 177

 企业要不断更新招聘策略 178

第16章 管理要把人放在第一位 181

 管理从尊重人开始 181

 敢用比自己优秀的人 183

 善于激发下属的潜能 185

 不要频繁地更换下属 186

 不轻易向下属许诺 188

第17章 用合适的人做合适的事 190

 坚持宁缺毋滥的原则 190

 善于发掘员工的长处 191

 恰当位置放恰当的人 192

 宽严相济的用人方法 193

 用人不疑,疑人不用 195

权力使用篇

——权力牵一发动全身,善用者受益,误用者受害

第18章 成功授权的好方法	198
授权的重要意义	198
管理者要勇于授权	199
授权的几项内容	201
授权不可以过度	203
授权的注意事项	204
授权要有监督措施	206
第19章 权力要能够收放自如	209
走集权与分权的中庸之道	209
放权集权,一张一弛	210
弹性管理,放好风筝牵好线	211
第20章 善于发挥权力的影响力	213
以德服人的威力	213
善于运用权力	214
善于巩固权力	215
用威信影响每一个人	216
充分利用自己的影响力	217

团队精神篇

——各自为政一加一小于二,并肩作战一加一大于二

第21章 成功靠团队不靠个人	220
团队精神大于个人力量	220
团队作战,企业必胜	221
“狼性”——企业应具备的精神	223

第22章	培育员工的团队精神	225
	为团队确立明确的目标和愿景	225
	激发全体员工为使命而工作	226
	增强团队成员的集体荣誉感	228
	培育团队成员的奉献精神	230
第23章	打造优秀的合作团队	233
	建立优势互补团队的策略	233
	如何营造优秀的团队文化	235
	加强团队培训力度	237
	让成员广泛参与团队建设	238

绩效激励篇

——绩效就是王道,激励价值百万

第24章	管理者的绩效考核	244
	绩效管理的概念	244
	绩效管理的五大性质	246
	绩效考核的六个要点	247
	绩效考核八大常用方法	248
	绩效管理的基本流程	249
	如何设计绩效指标	250
第25章	如何更好地评价员工	252
	建立“同一立场”的思维方式	252
	业绩评估最好面对面	253
	评估体系越简单越好	257
	全视角的绩效评价更合理	259
	一分为二地看待年度工作评估	262
第26章	适当激励,授人以渔	264
	关心员工从点滴做起	264

情感激励，从心开始	267
通过晋升激励员工	267
晋升激励的具体步骤	269
薪酬激励，最有效果	270
让员工感到“有奔头”	271
激励员工不能光靠金钱	272

创新变革篇

——创新能够呼风唤雨，变革可以绝境重生

第27章 创新是经营的第一策略	276
创新就是生产力	276
核心能力的重要性	278
技术创新是企业发展的动力	280
第28章 没有创新，就没有生存	282
打破教条的禁锢	282
突破障碍	284
换一种思路去思考	286
建立弃旧图新的思维模式	288
开拓员工的创新思维	290
知识创新的三大动力	293
创新活力的六大规则	294

管理常识篇

——从头开始学管理，循序渐 进入佳境

管理是管理者在一定的范围内,通过计划、组织、控制、领导等活动,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织的预定目标的过程。

彼得·德鲁克认为:在圈外人看来,任何商业活动都好像是一个不费心机的机会游戏,只要心狠手辣,蠢笨的家伙也有可能获胜。当然,在旁观者看来,人类的任何行为实际上大都如此,除非这种行为被有目的地、有组织地、系统化地表现出来,除非这种行为被作为一门知识原理被归纳总结出来。管理的最终目标是实现没有管理的管理。要达到这一目标,首先要了解管理职能、管理性质、管理作用、管理的基本原理、管理的基本方法等概念。

第1章

管理学原理和简史



什么是管理

在现代社会,管理的价值大家几乎一致认同,但有关管理的概念却各有各的说法。

目前,对于管理的概念,大致有以下两种具有代表性的观点:

(1)管理是一种工作程序和办事的方法。持此观点的人认为,管理职能可划分为计划、组织、协调、指挥、监督等五个方面,而所有的职能均是工作的细化、简化,充分地利用人力物力而有效实现目标的科学手段。

(2)管理是处理人与事的艺术。持这一观点的人认为,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。这时,艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。因此,认为管理应该是一种行为的知识,即运用实际技巧的艺术。管理所要应对的主要是“人”和“事”,而人的思想、行为以及心理情绪差异万千、难以捉摸,各种事物的形态、种类、关系等等变化无穷,所以管理是不能用固定不变的法则来应付千变万化的“人”和“事”的。因此,在管理实践中必须运用高超的艺术,才能激发组织成员的工作热情、汇集众人的才智、实现组织的共同目标。

总之,如果对管理一词做最通俗最简单的解释,就是促使人把事做好。比较具体地讲,管理的概念应该是以下四项基本内涵的综合:

- (1)管理是一种具有科学原则和运用艺术的方法及工作程序;
- (1)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;
- (3)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”;
- (4)管理的目的是以最高的效率达成目标。



管理的职能

不同行业、不同部门、不同性质的管理,其具体管理的方法和-content是不同,但是表现出来的管理职能却是一致的。根据管理职能的双重属性,可以把企业管理的职能分为两个大的方面:一个是由劳动社会化生产产生的一般职能,属于合理组织生产力方面的职能;另一个是由劳动过程之中的生产关系所产生的特殊职能,体现统治者的管理职能。

一般来说,可以把企业的管理职能分为基本职能和具体职能。企业的基本职能包括以下三个方面。

(1)不断完善生产关系。也就是如何正确处理企业内人与人之间的关系、分配关系、企业与国家的关系、企业与用户的关系、供应者与消费者的关系。

(2)合理组织生产力。也就是把生产力的三个基本要素劳动者、生产工具和劳动对象合理地组织起来,其中生产者是核心问题。

(3)正确处理企业生产经营活动与上层建筑关系的问题。企业管理是在国家的方针、政策、法律、法规所允许的范围内进行活动的,即企业的活动是处在一定的上层建筑环境中,受到它的督促和制约,因此,必然需要协调企业的活动以适应上层建筑的要求。这就要求企业必须不断改善自身的机制或者规章制度,以促进企业自身的发展。

管理是一个过程,在这个过程之中管理的具体职能一般可划分为计划、组织、领导和控制四个方面。

(1)计划职能。计划是企业管理的首要职能。企业管理的计划职能就是要选择组织的整体目标和各部门的目标,并决定实现这个目标的行动方案。计划有多种形式,不同形式的计划的作用和范围也不同。计划工作包括制订长期和短期经营计划,确定经营计划的措施、途径和方法,并把计划指标层层分解,落实到各个部门、各个环节和每个职工身上,以便进行控制和考核。

(2)控制职能。控制职能也叫监督职能,是指根据预定的计划、目标或标准,检查实际的完成情况,找出有差异的问题,分析原因并采取有效措施,及时纠正差异,保证计划目标的实现。控制职能与计划职能密不可分。计划是控制的前提,控制是实现计划的保证,没有控制,计划就不能顺利实现。控制的目的是保证企业实际的生产经营活动以及成果与预定的目标一致。

控制工作包括确立标准、找出差距、纠正偏差等内容。控制有很多形式,有经济控制、组织控制等等,不过都要求抓住控制的关键。

(3)组织职能。企业的经营目标要靠合理的组织来完成。组织职能是把企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节在空间上和时间上合理地组织起来,以有效地开展生产经营活动。

组织职能要解决四个问题:第一,确立为完成计划需要做的工作;第二,如何把这些工作进行分类并建立相应的组织机构;第三,明确完成各项工作的人员及其责任;第四,把完成工作所需的相应权力授予相关人员。

具体来说,组织职能包括:建立科学的领导体制;设置合理的组织机构;明确职责权利分工;选择配备管理人员;制订严格遵守的规章制度;等等。

(4)领导职能。领导职能是管理者运用权力影响、引导人们实现企业的过程。企业的领导职能靠企业各级领导人员去行使。

作为一个好的领导者,必须懂得如何激励和调动人的积极性,要了解个体和群体的行为规律和沟通方式、领导模式及领导理论。领导工作是管理活动中最富有挑战性、最困难的工作,所以企业各级领导必须提高自身素质,提高领导艺术,了解实际情况,充分调动职工的积极性,为企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现提供保证。

除此之外,企业管理的具体职能还包括协调、制度规范、人员配置、激励等等。

协调是指协调企业内部各级和各部门的工作,协调各项生产经营活动,使它们能建立良好的配合关系,消除工作中的脱节现象和存在的矛盾,以便按规定的时间和要求完成任务。为此,企业要搞好上下级之间的纵向协调和同级各部门之间的横向协调,企业内部的协调和企业之间的外部协调,促使它们相互配合,步调一致,更好地实现企业的既定目标。

制度规范是企业约束全体成员行为的准则,是办事方法,工作程序,各种规章、条例、守则等的总称。

人员配置是对企业各级各类人员进行恰当的选择、招聘、录用、使用,通过人员的合理配置可以保证企业的正常运行,实现企业的目标。

激励是指人类活动的一种心理状态,目的是调动、激发人的积极性,挖掘人的潜力,从而更好地实现企业的目标。



管理的性质

管理的自然属性是由生产力与社会化大生产决定的。社会化的共同劳动需要管理,需要按照社会化大生产的要求合理地进行计划、组织、领导和控制,没有这种管理,