



帝企鹅管理实务丛书



读懂管理学 一本就够

全德稷
◎ 编著

学习管理知识 领悟管理真谛 外行成内行
掌握管理方法 提高管理水平 无效变高效

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

读懂管理学 一本就够

全德稷 © 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

读懂管理学一本就够 / 仝德稷编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2012. 8
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-28476-1

I. ①读… II. ①仝… 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(2012)第120303号

内 容 提 要

管理学是管理者必修的一门功课,也是大众感兴趣的知识。本书以管理大师的管理思想和管理定律作为切入点,介绍了战略与决策管理、组织与团队管理、目标与制度管理、流程与质量管理、人本与文化管理、沟通与激励管理、人力与薪酬管理、时间与秩序管理等8个方面的管理学知识及其应用。本书有助于企业管理者快速掌握管理学知识,也可作为大众读者了解管理学的通俗读物。

帝企鹅管理实务丛书

读懂管理学一本就够

-
- ◆ 编 著 仝德稷
 责任编辑 任忠鹏
 执行编辑 张婷婷
 - ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 北京建泰印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
 印张: 16.25 2012年8月第1版
 字数: 220千字 2012年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28476-1

定价: 36.00元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

>>>>> 前 言

自从有人类以来，就有了管理。在古代，管理最发达的领域是军队；在中世纪，管理最发达的领域是欧洲的本会组织；在近代，管理最发达的领域则是工商企业组织。自近代以来，伴随着一个民族、一个国家的崛起，总要给世界带来一门学问。近代英国的贡献是古典经济学，近代法国的贡献则是社会学，德国的兴起则产生了哲学和法学，美国的强盛给世界带来的是管理学。自 20 世纪 70 年代以来，日本伴随着经济的迅速发展，在管理学领域树立了独特的生产管理理论。

近代管理学的产生是以制造业的发展为背景的。为适应制造业企业现实的经营活动，管理学科相应地产生了。管理学可以帮助任何一个组织实现两个基本的生存要求，一个是效能，一个是效率。管理所面临的两个永恒的制约条件是不确定性和资源有限性。前者主要是就组织外部环境而言的，后者主要是就组织内部而言的。

从社会发展的进程来看，虽然科学技术的进步决定了社会生产力水平，但仅有先进的科学技术，没有先进的管理，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。因此，在当代，人们普遍认为先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个

车轮”，缺一不可。甚至还有人认为，管理是推动现代社会文明进步的三大支柱之一，与科学和技术三足鼎立。在19世纪，经济学家特别受欢迎，而20世纪40年代以后，却是管理人才的天下。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位，起着很大的作用。

随着全球经济一体化进程的加快，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”正在冲击着我们。全新的技术、高速度的发展需要一套更加科学的管理方法，才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用。比起过去，管理在现在和未来的社会中将处于更加重要的地位。

管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能和手段来协调他人的劳动，使他人同自己一起高效率地实现组织既定目标的活动过程。

事实上，管理工作看似简单，实则繁杂；看似轻松，实则艰辛；看似风光，实则委屈；看似可有可无，实则是企业的灵魂所在。

管理学不是一门单纯的学科，而是一门综合性学科。对一个高科技现代化企业来说，管理者既要懂科研、经营和管理三方面都有所了解，能撮举其要、提纲挈领；还要对这三方面善于综合、善于协调，使其能围绕公司的总体目标发挥最大能量，产生最大限度的合力。

管理不仅是一门技术，更是一门艺术。管理工作没有一定之规，它要因时而变、因地制宜、因事而异、因人而异。自古以来，有治人无治法，说的就是这个道理。鉴于以上两点，就要求管理者既是通才，对所管辖工作的各方面都有相当程度的了解，又要善于综合，善于抓住主要矛盾。这就像十个指头弹钢琴一样，既要十指齐动，又不能手忙脚乱、顾此失彼、因小失大，才可以弹出优美和谐的音乐来，否则就只会产生噪声。同时又要求管理者灵活善变，具体问题具体对待，一切以时间、地点、条件为转移，这样才能在任何时候都立于不败之地。

由于每个管理者的能力和水平不一样，各个单位的情况也不一样，如果盲目地以经验主义的态度来管理公司或者自己所处的部门，必然是效果

不佳的。这就要求我们的管理者一方面认真钻研现代企业管理理论，摈弃经验主义，把自己以往可贵的、适合本公司和自己职位要求 and 特点的经验上升到理论高度；另一方面认真研究本企业的特殊性和特殊要求。同时把这两方面很好地结合起来，理论联系实际地做好自己的管理工作。

良好的管理水平是一个企业在市场竞争中致胜的法宝。管理工作做得好，人、财、物使用得当、搭配合理，就能以尽可能少的成本为企业创造最大的利润；管理工作做得好，就能人尽其才，使管理者手下的每一个人都有施展才能的机会，使每一个人都能得到充分的锻炼。这样不仅能让每一个人的积极性发挥到极致，同时也能使企业的优秀人才层出不穷、源源不断。有了一支素质高、水平高、力量雄厚、结构合理的人才队伍，再加上管理得当，企业才会有生存之本，企业才会永远立于不败之地。

通过阅读本书，不仅能让你在尽可能短的时间内获取管理学理论方面的知识，也能让你懂得怎样把理论知识与实践相结合，实现轻松管理。

编者



管理是一门科学，也是一门艺术。

- 第三章 “80/20”法则：管理者不能“胡子眉毛一把抓”/34
- 第四章 霍桑效应：让员工将自己心中的不满发泄出来/37
- 第五章 鲶鱼效应：适度的压力有利于员工积极性的发挥/41
- 第六章 刺猬法则：与下属保持适当的距离/43
- 第七章 破窗理论：给员工一个好的心理暗示作用/45
- 第八章 墨菲定律：一切皆有可能，关键在防患于未然/47

第三编 战略与决策管理

——企业发展的命脉所在

- 第一章 充分了解企业的战略决策/50
- 第二章 企业战略管理使管理更上一个层次/55
- 第三章 如何进行企业外部环境分析/56
- 第四章 决策正确与否决定企业的成败/61
- 第五章 关键时候果断决策/63
- 第六章 正确的决策能使企业起死回生/66
- 第七章 战略决策的顺利实施，才能使管理更加有效/70

第四编 组织与团队管理

——集体的力量战无不胜

- 第一章 微软公司成功的秘诀：注重团队的力量/74
- 第二章 选好“头狼”，构建一个强有力的领导班子/77
- 第三章 没有完美的个人，只有完美的团队/81
- 第四章 找对人才能做对事/84
- 第五章 合理搭配能有效防止“断层”/87
- 第六章 注入激情，打造高绩效的团队/90
- 第七章 创建学习型组织，提高团队“群体智力”/93

第五编 目标与制度管理

——愿景要靠制度的实施去实现

- 第一章 有了目标再前进/98
- 第二章 确定目标的最后完成期限/102
- 第三章 合理有效的制度才能保证目标的实现/104
- 第四章 不断更新的企业制度/108
- 第五章 现代企业制度更具有开创性/112
- 第六章 令出如山，有令必行/115
- 第七章 管理制度重在落实到位/117

第六编 流程与质量管理

——质量是管理的生命线

- 第一章 管理之重:抓质量求生存/122
- 第二章 认识质量管理及发展过程/124
- 第三章 质量管理的基本原则/126
- 第四章 全面质量管理的基本要求/129
- 第五章 全面质量管理的内容/131
- 第六章 优化流程:领导做正确的事,员工正确地做事/135
- 第七章 注重细节才能把工作做到位/139
- 第八章 力争做到“零缺陷”/141

第七编 人本与文化管理

——让员工自己跑起来

- 第一章 特点:企业文化是企业特有的文化形象/146
- 第二章 内容:无所不在的企业文化/150
- 第三章 功能:独特的企业文化直接关系到企业的成功与否/153
- 第四章 建设:牢牢抓住一个核心,三个关系/156

- 第五章 “以人为本”,企业文化的灵魂/158
- 第六章 将执行融入企业文化/160
- 第七章 下属认同的企业文化才能深入人心/162

第八编 沟通与激励管理

——让管理更加顺畅

- 第一章 沟通也是重要的管理活动/168
- 第二章 倾听也是一种沟通/171
- 第三章 营造“说真话”的沟通氛围/175
- 第四章 建立顺畅的沟通渠道/177
- 第五章 适度赞美你的员工/179
- 第六章 用非正式沟通代替批评/181
- 第七章 消除沟通障碍,接收全面可靠的信息/184

第九编 人力与薪酬管理

——从根本上激发员工的积极性

- 第一章 得人才者得天下/190
- 第二章 人力资源管理解决的是“人的问题”/191
- 第三章 人力资源战略规划的方法/195

- 第四章 招聘与录用:选对人才能做对事/199
- 第五章 开发与培训——自己动手培养人才/202
- 第六章 绩效考核的相关步骤/205
- 第七章 绩效考核的方法——合适的就是最好的/208
- 第八章 人力资源的劳动关系管理/212

第十编 时间与秩序管理 ——管理者的自我管理

- 第一章 合理安排工作时间/218
- 第二章 在指定时间内完成工作任务/220
- 第三章 拖延一分钟,有可能就会功亏一篑/223
- 第四章 学会和时间赛跑/226
- 第五章 掌握节省时间的方法/229
- 第六章 提高效率的前提是不要浪费时间/233
- 第七章 管得少就是管得好:不要让琐事缠身/237
- 第八章 条理有序地工作,避免“瞎忙”/241

第一编

管理改变生活

——管理是一门科学，也是一门艺术

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。管理学是为适应现代社会化大生产的需要而产生的，它的目的是研究在现有条件下，如何通过合理的组织和配置，使管理中的三要素人、财、物达到最优组合，从而提高劳动生产率。管理是一门科学，也是一门艺术。管理不仅能提高效益，而且能改变人们的日常生活。

第一章 管理改变生活，每个人都应学点管理学

在我们的生活中，有许多应用管理知识的机会，只要我们做个有心人，就可以充分利用生活中的各种场合来运用我们学到的管理知识，锻炼我们的管理技能。

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾提出一个观点：20世纪对于人类而言，虽然生物技术、物理技术、计算机技术使生产力得到了极大的提高，但是推动世界进步最大的因素不是这些自然科学领域的成就，而是管理学。因为管理学的出现，使人类进行大规模生产协作成为可能，从简单的以家庭为单位的生产单元，向大规模的协作生产企业发展，出现了能够极大提高生产能力的组织形态——企业。因此，管理是20世纪推动人类社会进步的最大因素，管理改变世界。

管理既是一门科学，又是一种艺术。管理作为一项重要的社会活动，贯穿于人类社会发展的各个阶段，渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域，并发挥着巨大的作用。

管理看上去高深莫测，实际上并没有人们想像得那么复杂。当你着手去做的时候，你就会发现管理实际上是与我们的生活息息相关的。在现实社会中，人们生活与工作的单位大都是一些各种各样的组织。组织是人类征服自然力量的源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，有了组织并不等于什么问题都能解决，还需要管理。有了管理，组织活动才能正常有序地进行。总之，一方面，人们的生活离不开管理，另一方面，管理又在改变着我们的生活。

学习管理学，我们就要了解管理的内涵、管理的要素及管理的作用。

一、管理的内涵

关于管理的具体定义，众说纷纭，但根据管理学家们的研究成果，我

们最后总结为，管理就是在一定的社会环境条件下，管理者为了实现既定目标，借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能，对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

二、管理的五要素

1. 管理主体

管理的主体就是指管理者。管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者是管理活动的主体，管理者的知识、能力、素质、经验和技能直接影响组织效能的发挥。

2. 管理客体

管理的客体就是指管理对象。传统上认为管理对象是管理者施加影响并产生作用的人和事。现代管理理论则认为，管理的对象应包括人、财、物、信息、时间等五个方面。

3. 管理手段

管理的手段就是指管理职能。管理职能是对管理行为的理论抽象，是管理者对管理对象发生作用和影响的手段，其目的是为研究管理过程的规律性提供方法，也为概括和总结管理的理论、原则和方法等管理知识提供框架。管理的职能一般划分为五类：计划、组织、指挥、协调和控制。

4. 管理目标

管理的目标就是指通过管理活动所要达到的预期结果。目标不明确或者目标错误的管理活动往往会给组织造成巨大的损失。

5. 管理环境

任何组织及其管理活动都是在一定的环境下进行的，都直接地或间接地受到外部环境的影响。因此我们进行管理活动不能不考虑外部环境的影响。这些影响组织管理的外部环境主要包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治环境和自然环境。

管理就是通过这五个要素的相互影响而发挥其作用的。管理现在已经渗透到政治、经济、文化等社会活动的各个领域，并产生着重要的影响。

三、管理的作用

1. 促进生产力的发展

通过管理，可以使潜在的生产力转化为现实的生产力。管理是使各个生产要素有效组合及人们共同劳动的合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素。只有科学的管理才能保证社会经济的顺利发展。

2. 加速人类社会进步

通过管理把分散的劳动能力有效地组织起来，形成巨大的集体力。这种集体力大大超过单个能力的总和，起到增大倍率的作用，从而促进生产力发展，加速社会进步。

3. 促进科技进步

管理会使科学技术这个最先进的生产力得到充分地发挥。科学技术和管理的结合都是生产力，都对生产起结合和控制作用，但科学技术结合和控制的是个体，而管理结合和控制的是群体。两者的结合将大大地推动社会生产的发展，所以有人比喻管理与科技是现代社会进步的两个轮子，缺一不可。

4. 管理制约生产力总体能力的发挥

生产中的诸要素（劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理）以劳动者为主体，通过管理把各个要素有效地结合起来，形成生产能力。这种结合的合理与否，决定着生产能力的大小。因此，管理水平的高低，直接影响到生产总能力的高低。

第二章 管理的职能：计划、组织、指挥、协调、控制

不同的历史时期，不同的管理学派对管理过程中实施的管理职能有不同的看法。例如，20世纪初，监督曾被视为管理的最重要职能。30年代以后，随着人际关系学派的兴起，激励则被认为是最重要的管理职能。60年代中，××学派提出管理就是决策的观点。近年来，人们又特别重视组

织职能、创新职能的作用。因此，管理界出现过各种职能学派，说法不一，但都有其独到之处。如今更多的人对五职能派持赞同的态度，即计划、组织、指挥、协调、控制。

一、计划职能

计划是对未来活动的具体运筹谋划。计划是组织生产经营活动的方向，行动的纲领。计划是组织生产经营、管理活动的依据，是科学组织生产的重要条件。计划职能是企业的首要职能，是现代社会化大生产的必要前提。计划的正确编制和执行可使生产要素得到合理的配置，实现优化组合，如期获得最佳效益。计划的本质是把握未来。计划的核心是确定目标和达到目标的手段。计划的重点是正确的预测和科学的决策。计划职能既有对未来规划的思考、分析、判断、决策过程，又有这些过程的结果计划、规划和方案等。所以管理的绩效，很大程度上取决于计划工作。

决策就是对未来实践的方向、目标、原则和方法所做出的选择性决定。决策是现代经营管理、运筹的首要职能，是现代化管理的核心。决策贯穿于经营管理全过程的始终，离开了决策，管理活动就失去了准绳。所以决策被视为现代管理者在计划时的首要工作。

二、组织职能

组织的基本含义是有序化。组织就是通过对各要素确定其相互关系，从而使之有序化的过程。组织是为实现某种目标而合理安排各种要素，使之结合成具有特定功能的系统性整体的活动过程。组织是使事物从无序到有序，或从旧序到新序的过程，所以组织的基本含义是使系统有序化。组织从动态的角度考察是使事物从无序到有序，或从旧序到新序的过程；组织从静态的侧面把握是指一个有序的系统实体。组织作为一个管理职能应着重从动词角度去理解。使组织有序的办法是：构建结构、规定行为。所以管理中组织职能表现为：通过围绕共同目标建立机构，确定职责、职位和职权，明确相互关系和信息交流的办法，在实现既定目标中协调工作以获得最大的效率。组织职能就是将经营活动的各要素、各环节、各部门在