



学以致用实用百科速查系列

一本成功管理者必修的管理学大全集
管理是产生财富的艺术

方便
超实用
案例白金版

企业管理技巧

速查宝典（实例白金版）

朱松梅 编著



**超方便实用的
企业管理技巧
全新超值双色版**

没有管理，企业就会陷入混乱、无序的状态，并最终导致经营失败。

有了管理，企业就会变得高效、有序，并最终获得成功。
管理并不是简单的学问，它是一种智慧、一门艺术，也是一种事业和人生。

清华大学出版社

学以致用实用百科速查系列

企业管理技巧速查宝典 (实例白金版)

朱松梅 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

管理学渗透生活和工作的每一个细节之中,无论是普通员工还是领导者,劳动者还是学生,都完全可以通过对管理学的学习来改进自己的效率。本书通过大量的案例分析了管理者基本素质和管理的基本顺序、管理的基本内容、典型的管理大智慧、时髦的管理小窍门等各种管理学的知识和应用。

本书适合所有中、高、低层管理者,对管理学有兴趣的读者,以及所有想改变自己的工作与生活状态的读者阅读。相信所有阅读本书的读者,都可以从中找到适用于自己的知识。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业管理技巧速查宝典(实例白金版)/朱松梅编著. —北京:清华大学出版社, 2013
(学以致用实用百科速查系列)

ISBN 978-7-302-31162-1

I. ①企… II. ①朱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 309555 号

责任编辑:李玉萍

封面设计:杨玉兰

责任校对:张术强

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

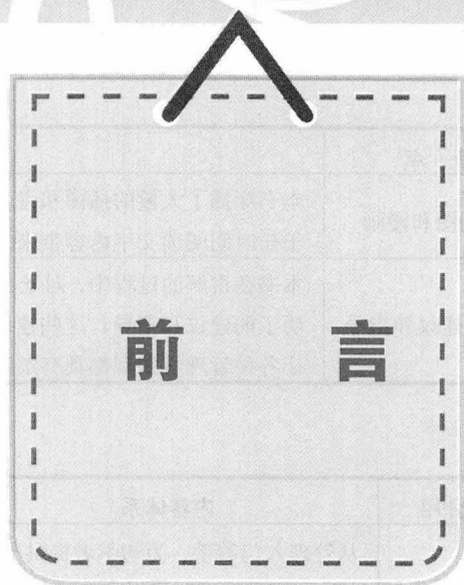
开 本:170mm×240mm 印 张:17.75 字 数:298 千字

版 次:2013 年 3 月第 1 版 印 次:2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:046505-01



管理是生产力，这是被很多理论和实践验证过的基本原理。组织在实际的运行过程中，总是被各种各样的管理问题所困扰，无法有效地让人、财、物通过科学、合理的配置发挥最大的功效，管理的生产力效能也就无法全面地发挥。很多管理者在提起组织遇到的问题时，常常觉得多得不胜枚举。

目前，很多企业都具备较好的赢利模式，为了实现长久的生存和发展，也都在努力改变利润下降的困局，但是往往不能取得理想的效果。对于中国的企业来说，最大的阻碍并不是被过分“妖魔化”的市场环境或竞争压力，更多的则是来自组织内部人与人之间的合作难度的加大、管理理念的陈旧与管理方式的固化。在对内因与外因进行双方面的分析之后就会发现，导致很多中小企业生命力短暂的原因更多的是内忧而非外患，这恰恰也是这类组织最欠缺的。

本书以浅显易懂作为基本立足点，通过理论上的深入浅出与案例上的真实再现将理论与实践结合在一起，对组织管理活动中的各个环节一一进行分析和阐述。

本书特点

特 点	特点说明
4 篇 15 个大类	本书知识体系系统、完整，同时又条理清晰，对管理学的基础知识进行了合理划分，读者可以从简洁明了的篇章结构中，非常快捷方便地寻找到需要的各种管理学知识和内容
140 个知识点	本书内容完整，对管理学的各种问题都做了详细阐述和讲解，读者可以在阅读的过程中不断完善自己的知识体系
140 个经典案例	本书的所有理论都结合了实际工作情况，在讲解知识的过程中采用了大量的案例进行分析和阐述，让读者能够从贴近具体工作和生活的角度去理解各种内容，并能够移植和应用到生活中去，做到举一反三、学以致用

特 点	特点说明
19 幅插图和漫画	本书穿插了大量的插图和漫画,让内容显得生动活泼,大大避免了由于长时间阅读文字内容带来的不适
丰富的建议和指导	本书在讲解的过程中,对于各种日常工作中的管理问题都给予了简单明了的建议和指导。这些建议和指导穿插在各个知识点的讲解之中,让各种管理学知识都具有实际的意义,避免了学而无用的尴尬

本书结构

章节介绍	内容体系	作 用
第 1~2 章	从管理入门着手,为初学者提供一个基本的思路,这部分内容介绍了成为一个优秀的管理者应该首先具备的基本素质,即欲管人先管己。同时,管理者还需要了解自己的工作将从何处开始,即先管人后管事	为有志于管理工作的人提供一个基本的努力方向,并明确了日常管理工作的基本思路,从而使初学者准确了解自己首先应该从哪些方面作出改变
第 3~8 章	介绍了管理活动的几项基本内容,即计划、组织、决策、领导、控制和创新,这些是任何组织都时刻在进行的基本工作	使管理者清楚在实际工作过程中,既不要打无准备之仗,还应该变“散沙”为“团体”。此外,本部分还为管理者的决策、领导、控制、创新工作的进行提供了具体的步骤和环节
第 9~13 章	汇总了目前被很多国内外知名组织认可并持续运用的管理新主张,分别是目标管理、沟通管理、文化管理、知识管理和人本管理	为管理者的工作提供了不容忽视的新思想,从而避免各类矛盾的产生,为建立和谐的员工关系作出努力
第 14~15 章	讲解了管理学中的一些小窍门,包括员工培训和时间管理,具体介绍了员工培训的工作环节和时间管理的基本理念与工具	使管理者明确如何进行员工培训和时间管理,并有效改善组织的绩效,同时还为每个人作出了规划

本书适合的读者

本书适合所有对管理学感兴趣的企业一般员工、管理者和管理专业的学生等,同时也适合所有希望自己的工作和生活能够变得更好、更随心的读者。

关于本书

本书由朱松梅编写，此外，吕洋波、楼京京、王雄剑、卢娜、席杰、蒋福玲、张义芳、陶丽娜、赵蕊、陈刚、王楠、杨辉丽等对本书的编写提出过宝贵意见并参与了部分编写工作。

由于时间仓促，加之作者水平有限，书中的缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第1篇 管理入门——管理必修课

第1章 欲管人先管己——管理者应该具备的基本素质 3

- 1.1 一技之长——让被管理者信服的基本要求 4
- 1.2 积极乐观——管理者深刻影响被管理者 6
- 1.3 坚持梦想——没有梦想就没有动力 7
- 1.4 业精于勤荒于嬉——管理者要走得更快 9
- 1.5 行成于思毁于随——管理者与决策者的双重身份 10
- 1.6 改过迁善——知耻近乎勇 12
- 1.7 忠诚守信——信则人任焉 14
- 1.8 克己内省——严于律己并宽以待人 15
- 1.9 你在做，他在看——榜样的力量 17
- 1.10 知人善任——听言观行与任人唯贤 18

第2章 先管人后管事——管理的基本顺序 21

- 2.1 每一个人都很重要 22
- 2.2 每一个人都需要肯定 24
- 2.3 给每个人展示的机会 26
- 2.4 给每个人犯错的机会 27
- 2.5 给每个人学习的机会 29

内 容 简 介

管理学渗透生活和工作的每一个细节之中,无论是普通员工还是领导者,劳动者还是学生,都完全可以通过对管理学的学习来改进自己的效率。本书通过大量的案例分析了管理者基本素质和管理的的基本顺序、管理的基本内容、典型的管理大智慧、时髦的管理小窍门等各种管理学的应用。

本书适合所有中、高、低层管理者,对管理学有兴趣的读者,以及所有想改变自己的工作与生活状态的读者阅读。相信所有阅读本书的读者,都可以从中找到适用于自己的知识。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业管理技巧速查宝典(实例白金版)/朱松梅编著. —北京:清华大学出版社, 2013
(学以致用实用百科速查系列)

ISBN 978-7-302-31162-1

I. ①企… II. ①朱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 309555 号

责任编辑:李玉萍

封面设计:杨玉兰

责任校对:张术强

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:17.75 字 数:298 千字

版 次:2013 年 3 月第 1 版 印 次:2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:046505-01

5.8 行动出真知——决策执行	82
5.9 从开始到最后——追踪决策	83

第6章 成为“森林之王”——领导.....86

6.1 基本原则一：用人得法，不拘一格	87
6.2 基本原则二：为将之道，当先育才	89
6.3 基本原则三：团队统驭，协同作战	90
6.4 基本原则四：慧眼识才，得士则强	92
6.5 基本原则五：授之以权，有效管理	93
6.6 精神与品质的模范——领导者素质	95
6.7 罗马不是一天建成的——领导者养成计划	96
6.8 加油站的角色——领导者职能之激励	98
6.9 拧成一股绳的力量——领导者职能之沟通	99
6.10 通往未来之路——领导者职能之领航	101

第7章 将未来握在手中——控制.....104

7.1 让梦想照进现实——防止执行失控	105
7.2 得人心者得天下——防止人心失控	106
7.3 抓住风筝线——防止权力失控	108
7.4 照葫芦画瓢——防止激励失控	110
7.5 管好你的口袋——防止成本失控	112
7.6 合适的人做合适的事——人员控制	113
7.7 孙悟空的“紧箍咒”——制度控制	115
7.8 防患于未然——事前控制	116
7.9 时刻保持警惕——事中控制	118
7.10 亡羊补牢为时未晚——事后控制	120

第8章 时过境迁——创新.....122

8.1 基本原则之一：世上本没有路	123
8.2 基本原则之二：创意加变革	125
8.3 基本原则之三：创新加行动	127
8.4 基本原则之四：先革自己的命	128
8.5 基本原则之五：走路跌倒好过原地跌倒	130
8.6 站得高才能看得远——目标创新	132
8.7 规矩固化方圆——制度创新	134
8.8 以变应变——组织创新	135

8.9 今时不同往日——文化创新	138
------------------------	-----

第3篇 管理大智慧

第9章 要早起才有虫吃——目标管理 143

9.1 从一而终——目标管理是一个过程管理	144
9.2 目标制定原则之一：确立有高度的目标	146
9.3 目标制定原则之二：员工参与	148
9.4 个人目标与组织目标的融合——目标沟通	150
9.5 由“面”到“点”——目标分解	152
9.6 先想后做——先计划再行动	154
9.7 分发“尚方宝剑”——权力与职责的对应性	155
9.8 说得好听不如做得漂亮——目标执行	157
9.9 用尺子丈量——绩效考核的重要性	159
9.10 做自己的主人——自我管理的实现	160

第10章 谈出干劲——沟通管理 163

10.1 沟通既是一种供给，也是一种需求	164
10.2 沟通无时不在，无处不在——管理者的沟通工作种类	165
10.3 少说、多听、常点头——有效沟通的基本要求	167
10.4 劝过于暗室，扬善于公堂——批判与表扬要选择合适的方式	168
10.5 巧用高帽子——适当的高度赞美是必需的	170
10.6 距离产生美——管理者与被管理者之间保持距离	171
10.7 学会“亲民”——切忌高高在上	172
10.8 以诚相待——信任是沟通的基石	174
10.9 重视闲谈——非正式交流同样能获得重要信息	175
10.10 广开言路——让每个人都愿意对你倾诉	177
10.11 互通有无——变单向沟通为双向沟通	178

第11章 上下同欲——文化管理 181

11.1 百年老店必有百年文化	182
11.2 管理者风格至关重要	183
11.3 大家一起来——组织文化的形成过程	184
11.4 组织文化的宣传	186
11.5 要么志同道合，要么不相为谋——文化沟通	188

11.6 组织文化的贯彻执行.....	190
11.7 组织文化的革新——旧船票无法搭乘新船.....	191
11.8 让文化的光芒普照——从行为管理到思想管理.....	192

第 12 章 追求卓越——知识管理..... 195

12.1 知识就是力量——财富的来源.....	196
12.2 生有涯而知无涯——活到老学到老.....	197
12.3 落后就要挨打——知识改变命运.....	199
12.4 世界上没有两片相同的树叶——关注知识管理的适用性.....	200
12.5 教学相长——组织的知识传播模式.....	202
12.6 共享与创造——内部知识获取模式.....	203
12.7 共同成长好过个人成长——成员与组织共同进步.....	205
12.8 切忌揠苗助长——千里之行始于足下.....	206
12.9 从“知”到“行”——知行要合一.....	208

第 13 章 无为而治——人本管理..... 211

13.1 重要的是人而非员工——人是管理的首要关注点.....	212
13.2 因人制宜——了解是管理的前提.....	214
13.3 将心比心——忠诚是相互的.....	215
13.4 神圣的发言权——参与式管理远远好过命令式管理.....	217
13.5 尊重才是硬道理——人人生而平等.....	218
13.6 人非圣贤孰能无过——原谅并帮助员工纠正错误.....	220
13.7 金钱并非万能——物质性激励与精神性激励要并行.....	221
13.8 了解他的需求——给予他真正需要的.....	223
13.9 广泛的以人为本——以客户为本.....	225

第 4 篇 管理小窍门

第 14 章 打造更好的员工——员工培训..... 231

14.1 从思想转变开始——培训工作的前提.....	232
14.2 用最好的姿态面向未来——培训的重要性.....	233
14.3 不打无准备之仗——培训需求评估.....	235
14.4 寻找新的发展点——培训课程开发.....	237
14.5 给予他们想要的——员工分类培训.....	239
14.6 选择“你情我愿”的方式——选择培训方法.....	241

14.7 按计划行事——培训的流程.....	243
14.8 成绩很重要——培训结果考核.....	245
14.9 用实践检验效果——培训效果评估.....	247

第 15 章 时间就是生命——时间管理 250

15.1 时间管理等于人生管理——从改变态度开始.....	251
15.2 一心一意向目标前进——明确自己的目标.....	253
15.3 制作备忘录——时间管理工具.....	256
15.4 让每天大于 24 小时——工作分类方法的妙用.....	258
15.5 今日事，今日毕——打败自己的坏毛病.....	260
15.6 该开口的时候就开口——做你能做的，找人做你不能做的.....	262
15.7 统筹的力量——时间计划的魅力.....	265
15.8 休息是为了更好地工作——学会休息.....	267
15.9 找到压力与活力的平衡点——不必时刻做一根上紧的发条.....	269

第 1 篇

管理入门——管理必修课

在组织发展的过程中，管理者的角色越来越重要。这个群体往往能够挽大厦于将倾，他们中的很多卓越人士是组织中的精神象征。

组织的决策、计划、组织、控制等过程是管理者的工作重点，管理者的行为特征决定了组织员工的行事方式。从这个意义上来看，可以说，成也管理者，败也管理者。

因此，这也就意味着组织在选择管理者时应该秉持慎之又慎的原则，选择那些具备优秀的基本素质的管理者，才能实现管理效能的提高。



第 1 章

欲管人先管己——管理者应该具备的基本素质

什么样的人才能成为一个优秀的管理者？哪些品质是管理者的必备要求？本章将从十个方面来具体分析管理者应该具备的基本素质。欲管人先管己，这意味着在成为一个优秀的管理者之前，你必须首先做好“人”的本分，当你能够满足作为“人”应该具备的基本素质之后，才可能成为一个优秀的管理者。

这是一个很简单的道理，没有人会相信一个不思进取、消极悲观的管理者能够在遭遇困境的时候带领组织员工走出低谷，也没有人会相信一个自私自利、任人唯亲的管理者能够以德服人。



1.1 一技之长——让被管理者信服的基本要求

一个昏庸无道的皇帝，因其治理无方，国家始终处于内忧外患之中，不断遭受外族侵扰。某日，边疆来报，外族再次来犯。皇帝曰：“无妨，让守将誓死保卫疆土，他们乃我国之忠诚将士，外族不足为患。”于是，他继续花天酒地，不再过问战事。又过几月，皇城守将来报，朝中重臣举兵造反，战火已经燃至宫门之外。皇帝大惊，大怒，大慌，大恐，问守将：“这该如何是好？”守将曰：“臣将誓死守卫国家。”遂上前，将皇帝刺杀。外族与内臣相互串通，于是改朝换代。

看到这则故事，你也许会想，这个皇帝活该被取而代之，因其无德无能，无知无畏，视国家安危如草芥，只是由于世袭而继承了皇位，却不具备管理国家、治理社会的能力。的确，皇帝可以被视为一个管理者。综观历史，中国任何一个盛世的出现，都与一位雄才伟略的明君分不开，其治理有方，才能民心归顺，朝臣信服，从而忠心为主。

同样的道理，如果你作为一个管理者，哪怕是工作在最基层，下属不足5人，如果与这位皇帝一样，总有一天，也会发出“高处不胜寒”的感触，原因无他，只因你的下属将你视如敝屣，不屑一顾。如果情况反转，结局是不是会有所改变呢？同样以上面的这则故事为模板来讲一个小故事。

有这样一个皇帝，年纪尚轻，并未显出治国之能。某日，百里加急传来军报，外族屡次侵扰边境百姓，正常生活受扰。边疆守将请示国君，粮草储备不足，且长期未征军充实战斗力量，急需皇帝和国库支援。皇帝备感焦急，遂召集大臣商讨，朝廷众臣因其年轻且初登帝位，有意试探，于是皆曰：“请皇上指示。”

皇帝略微沉思，便命人即刻回复，大意为，边疆守将保家卫国，劳苦功高，眼下大敌当前，还须坚守疆土，粮草与兵士乃国之良本，一日都不可不足，即刻充实。同时，命朝中管理税赋之人，核实近年收成，衡量边疆粮草突报不足之因，并请大臣阐述外族进攻力量与守将任职来龙去脉。众臣面露喜色，高呼皇帝圣明。

后查悉，边疆守将私自贩卖粮草中饱私囊导致军中物资紧缺，且此人为朝中重臣之门徒，该臣手握重兵，本欲借皇帝出兵支援之际，与外族勾结，发动

政变，却被皇帝缜密之思所察，故而认罪伏法。自此，众臣拥戴，献言献策，得以国泰民安。

同样的，在上面的故事中，这个皇帝可以说是一个较为成功的管理者。如果你面临类似的处境，能否化险为夷？这是考验一个管理者才能的时刻。

上面的案例说明了一个很简单的道理，如果你作为管理者，你就一定要有一技之长，只是这一技术应该对应着你在组织中所处的地位和所扮演的角色。当然，技多不压身，你可以不断充实自己，为了以后能承担更多的责任而积蓄力量。

试想这样的一种场景，你的直属上司某一天指责你的工作做得不好，你的第一反应多半会是想问“是哪里出了问题”，并且希望他或她给予你较为合理的建议，因为你对你的上司有着能力上的信任。

当然，也会有另一种情况发生，你会嗤之以鼻，还会问“你凭什么这么说？”这就很可能是因为你的上司不具备让你信服的理由，比如，你的解决思路恰好是他(她)所不熟知的领域，或者更夸张地说，你认为他尚不如你，即你的上司没有一技之长让你甘于被管理。在这样的情境中，你或你的上司都无法有效进行后续工作。角色互换一下，如果你变为了管理者，是否应该有所警醒？

上面的场景并不是罕见的。任何一项管理工作都包含特定领域所需的特殊知识和技能，只有具备了这些基本能力才能实现高效的管理。没有任何一个被管理者心甘情愿地在不具备任何才能的领导者的管理下进行工作，这对管理者与被管理者双方都是无益的。失去一技之长的管理者难以避免虎落平阳被犬欺的境地，而被管理者将陷于终日的抱怨与失衡的心理状态中。

需要指出的是，不是每一个管理者都是组织的最高领导者，你可能是车间主任，也可能是财务经理，或者你主管销售，无论是哪一个层次的管理者，毫无疑问都需要有一技之长，但是不同的角色要求有不同的才能。

比如，如果你是车间主任，对这一角色的要求，更重要的是你要有超前的技术能力，如此才能在你的下属遇到操作难题的时候给予正确的指导；如果你是组织的总经理，你更多的应该具备宏观的指导能力和科学的用人能力，如田赛赛马一样，能够将人才通过合理的排列组合来发挥最大的优势。