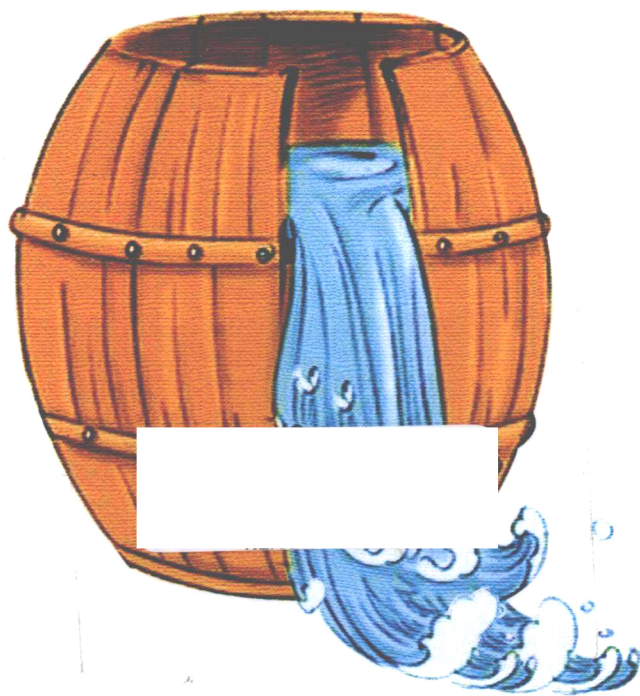


一本专为中国企业精英和商界精英定制的管理宝典

—— 揭示管理真谛 · 掌握管理精髓 · 提升管理能力 ——

我的第一本 管理学启蒙书

王文柱 ◆ 编著



“管人”是一门技术 “用人”是一门学问

王石、马云、李彦宏、李嘉诚等中国商界顶尖人物都在运用的管理秘籍

 中国纺织出版社

NO.1

我的第一本 管理学 启蒙书

王文柱◆编著

内 容 提 要

美国著名的管理学家彼得·德鲁克曾说过：“在人类历史上，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。”可见，管理是一门日常学问，任何经营成果的取得，都离不开管理艺术的运用。管理者要想不断推动企业向前发展，就必须学习和掌握必要的管理学知识。

本书从日常生活中最常用的目标、决策、团队、时间、细节、沟通、用人、授权、危机等14个管理层面展开论述，将专业的管理知识及方法用通俗易懂的文字表达出来，同时运用了大量生动的事例进行分析，趣味较多，枯燥较少。即使读者对管理学一无所知，也很容易读懂，本书是一本真正的管理学入门读物。

图书在版编目（CIP）数据

我的第一本管理学启蒙书 / 王文柱编著. —北京：

中国纺织出版社，2013.3

ISBN 978-7-5064-9442-7

I. ①我… II. ①王… III. ①管理学—通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第281167号

策划编辑：关 礼 刘 丹 责任编辑：张永俊

特约编辑：金 菊 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京楠萍印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2013年3月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：17.5

字数：210千字 定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

在经济飞速发展的当今社会，组织中的分工越来越明确、细致，“管理”一词也越来越受到人们的关注和重视。“管”即负责、经理，“理”是指按事物本身的规律或依据以一定的标准对事物进行加工、处置。因此，“管理”一词的基本涵义就是：负责对人或事物按照其本身的规律或依据以一定的标准进行加工、处置，以达到预期的目标。在管理学理论中，对于“管理”的解释有很多种。“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒认为“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”。诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙对管理的定义则是“管理就是制定决策”。“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾经对管理作出如下解释：

“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”

我们完全没有必要把管理学想象成一门很高深的学问，学习管理学也不是为了成为管理学家。既然如此，“轻松管理学”或“入门管理学”便成为大众阅读的必然选择。或许你以前也从各种各样的途径，了解过一些管理学知识，然而却不是系统和完整的。管理学的启蒙读物，就是要为你提供一个系统、全面地学习管理学知识的路径，让你真正能够将管理知识运用到自己的生活和工作中。

管理学发展至今，有许多经过实践检验过的真理。这些理论并非是纸上谈兵、高谈阔论，它们对于我们的日常生活有着非常具体的指导作用。

从大的方面讲，管理在现代社会占据举足轻重的地位，发挥着越来越重要的作用。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”。通过对社会发展状况的分析和预测，管理学家们认为未来社会必将更需要管理。由此可见，管理学已经成为当今社会最热门的学科，我们非常有必要了解。

从个人发展方面来看，我们的日常生活和工作都离不开管理。人活着就要不断追求更好的发展，追求事业和家庭的成功。所有这些为了成功而进行的努力，都可以被看作一个一个的目标。管理恰是为这些目标保驾护航的“灯塔”，让你在追求成功人生的道路上，不会迷失方向，不会惊慌失措。不懂得管理，就没有事业的成功，就不能获得人生的幸福！没有管理，就没有未来！

本书共分十四章，分别从个人管理、目标管理、决策管理、时间管理、细节管理、制度管理、沟通管理等不同方面为读者讲述了管理学的最基本的常识。书中结合真实、生动的实例，将管理的妙招一一展示：如何让下属对你心悦诚服？如何与下属进行有效沟通？如何做理性分析、有效决策？如何放权授权？如何有效激励员工提高业绩？如何让自己成为榜样？如何实现与员工的无障碍沟通……旨在以管理学的的基本知识为精髓，将晦涩难懂的管理学知识用最为“简易”的方式展现在读者的面前。

总之，本书所呈现的就是一个最真实的管理世界，作者用通俗易懂的语言，通过来自于生活中的普通的、已经运用、并取得成功的一些管理学效应、原理，以案例的形式，给每个不懂理学知识的人以启迪，并且紧跟时代脉搏的管理学思想，在一个你所熟知的世界里展现所有管理学知识。这是大多数人的管理学启蒙第一书，也是中国本土版管理学读物。

王文柱

2012年8月



▶ 第1章 个人管理：外树形象，内练素质 ——做一个德才兼备的管理者

在现代社会，全球化的企业经济体系要求每一位管理人员都要有超凡的管理能力和协调能力。于是，越来越多的管理者开始关注如何在团队中树立自己的权威以及如何培养自己的“管理者的气质”。

修己安人：管理是一门“修己安人”的艺术 /002

杜根定律：自信为你带来强大气场 /004

权威效应：喊破嗓子不如做出样子 /006

莱斯托夫效应：用你的专长和实力征服下属 /009

积极主动：用积极的心态面对一切 /012

责任意识：敢作敢当，担起管理者的担子 /014

踢猫效应：别对下属发泄你的不满 /017

▶ 第2章 目标管理：给自己一个目标，给下属一幅蓝图 ——让员工在目标中找到归属感

员工的动力和工作热情来自于一个明确的目标。当下属的行动有明确的方向，并清楚地知道自己行进的速度并不断缩小达到目标的距离时，他们的行动动机就会得到保持和加强，就会自觉克服一切困难，努力实现目标。所以，对于企业的领导者来说，最重要的一件事情，就是为下属确定工作目标，让他们知道自己该干什么。

汤普林定理：共同愿景指引团队方向 /022

吉格勒定理：设定一个高目标，就等于达到了目标的一部分 /025

手表定律：统一管理目标，别让员工无所适从 /028

皮京顿定理：明确目标，坚定信心 /031

跳蚤效应：管理者不要自我设限 /034

跟进法则：对目标进行跟踪，及时解决问题 /037

▶ 第3章 决策管理：理性分析，有效决策 ——决策是管理的核心

没有人喜欢苛责严厉、毫无人情味的管理制度，大家需要的是充满“人文关怀”的柔性管理。因此，作为管理者，应该放下架子、贴近下属，从内心深处来激发每位员工的潜力，使他们能够心情舒畅、不遗余力地为企业打拼。

儒佛尔定律：有效预测是决策的前提 /042

紫格尼克效应：问题面前，一定要保持淡定 /044

羊群效应：提升自我判断力，不盲目跟风 /047

纳什均衡：理性决策，出奇制胜 /050

奥卡姆剃刀定律：尽量把复杂的事情简单化 /053

参与法则：正确的决策来自众人的智慧 /057

▶ 第4章 团队管理：协作出效率 抱团打天下 ——打造团队的凝聚力

对一个企业而言，团队精神要比精英意识更有价值，也更为重要。在激烈的市场竞争中，最终能帮助企业走出困境、获得发展的不会是各自为政、自以为是精英，而是一个坚强勇敢、精诚合作的集体。

皮尔·卡丹定理：让 $1+1>2$ /062



大雁法则：合作是团队繁荣的根本 /064

猎鹿博弈：双赢思维，互惠互利 /067

华盛顿合作原理：合作是一个问题，如何合作也是一个问题 /070

短板效应：及时修补团队中的短板 /073

酒与污水定律：及时清除队伍中的“蛀虫” /076

零和游戏原理：跳出零和圈子，学会与他人协作 /079

► 第5章 时间管理：时间就是效率，时间就是生命 ——掌控好自己的时间

一个人一生当中的有效时间非常有限，如何能使这些有限的时间发挥出更有效的作用，就是摆在管理者面前的一道难题了。当然，这也是区分优秀管理者与平庸管理者的一个关键要素。

时间诊断：抓出盗窃时间的“贼” /084

二八定律：化繁为简，把时间花在关键的少数上 /087

四象限法则：要事第一，才能事半功倍 /089

日清日高原则：当日事，当日毕 /092

沉没成本：不为打翻的牛奶哭泣 /094

► 第6章 细节管理：小事决定大事，细节决定成败 ——让管理回归细节

工作就好比烧开水，99℃就是99℃，如果不继续加温，永远也不可能成为滚烫的开水。所以我们只有烧好每一个平凡的1℃，力求在细节上精益求精，才能达到真正的沸腾。

细节管理：大处着眼，小处着手 /098

王永庆法则：针尖上打擂台，拼的是精细 /101

蝴蝶效应：1%的失误会导致100%的失败 /105

多米诺效应：一荣难俱荣，一损易俱损 /108

蚁穴效应：不要忽略“小人物” /111

▶ 第7章 制度管理：没有规矩，不成方圆 ——制度高于一切

可以想象，一个企业如果没有针对信念、质量、财务、客户、边界等的“刹车系统”，那将会面临怎样的状况。当一切行为都没有“警戒线”的时候，那越轨就成为了一种必然。因此，“戒律”的存在，对企业而言就显得尤为重要。

坠机理论：依靠“英雄”，不如依靠制度 /116

制度至上：制度大于权力，权力不能超制度 /119

热炉法则：纪律是一切制度的基石 /121

铁血戒律：企业不可触碰的“高压线” /124

赫勒法则：有效监督，让制度更加健全 /128

▶ 第8章 沟通管理：管理有方，沟通先行 ——沟通是管理的生命线

有效的沟通就像一支润滑剂，可以使公司内部各部门与部门之间、员工与员工之间、管理者与下属之间配合得更为默契，将公司中可能出现的矛盾消灭在萌芽之中，创造出和谐、积极的工作氛围，使每个人工作起来都更加愉快，更加高效。

乔治定理：没有沟通，就没有管理 /134

位差效应：没有平等就没有真正的交流 /137



威尔德定理：沟通从倾听开始 /140

杰亨利法则：沟通需要真诚的态度 /143

布朗定律：找到“心锁”是沟通的良好开端 /147

霍桑效应：让员工把不满和牢骚发泄出来 /150

肥皂水效应：将批评夹在赞美中，减少批评的负面效应 /153

菠菜法则：报告、联络、商量 /155

► 第9章 人性管理：先得人心，后得“江山” ——做个让人心悦诚服的管理者

随着人们民主意识不断加强，现代的跟随者考虑更多的是这样做值不值得的问题，面对这种状况，管理者除了要在管理方式上进行调整外，更重要的就是如何稳定人心。

南风法则：温暖胜于严寒，用关心“俘虏”下属 /160

互惠关系定律：善于给予，收获良多 /164

马斯洛理论：学会尊重和信任你的员工 /167

海潮效应：以待遇吸引人，以感情凝聚人 /170

雷尼尔效应：以亲和的文化氛围吸引和留住人才 /173

威尔逊法则：管理者的指导是员工克服困难的后盾 /177

► 第10章 人才管理：知人善任，量才施用 ——管理的核心是用好人

一个企业如果没有充足和完善的人才构架，其结果必然是停滞不前，最终导致消亡。人才是推动企业健康发展的力量源泉，不管从宏观角度还是从微观角度来看，人才都是企业实现跨越式发展不可缺少的要素。

首因效应：不可仅凭第一印象妄下结论 /182

贝尔效应：慧眼识才，放手用才 /184

蘑菇管理：打磨新人的妙法良方 /188

奥格尔维法则：敢于启用比自己强的人 /191

格雷欣法则：避免一般人才将优秀人才“挤跑” /194

特雷默定律：善于发掘员工的长处 /197

人事调配：合理搭配，有效互补 /200

▶ 第11章 授权管理：该放手时就放手 ——适当下放手中的权力

如果没有支持，得不到授权，那么任何制度都难以顺利地执行下去。通过有效授权，授权者可以将庞大的企业目标轻松地分散到每一个员工身上，同时也将责任过渡给更多的人，让大家来共同承担，从而让团队中的每一个员工都更有目标、有责任感地为企业效力。

古狄逊定理：将手放开，不做事必躬亲的领导者 /204

视能授权：授权的前提是要物色到合适的人选 /207

布利斯原则：用人不疑，疑人不用 /210

拜伦法则：过多的干涉只能让授权成为一种形式 /213

监控法则：放权不放任，做好授权的“遥控”工作 /217

越权防范：正确对待下属的越权行为 /220



► 第12章 激励管理：把“要他做”变成“他要做” ——有效激励让你成功驾驭下属

拿破仑有句名言：“没有不好的军队，只有无能的将领；只要有足够的勋章，我就可以征服世界。”意思是说：一个优秀的将领，就已经是制胜的关键了，如能加上适当的激励措施，高昂的士气，那更是攻无不克的部队。一个企业要想发展，激励也是必不可少的催化剂。

期望效应：“说你行，你就行；说你不行，你就不行” /224

高帽效应：多赞扬员工，使绩效倍增 /227

奖励法则：奖励是激发员工积极性的原动力 /230

惩罚法则：惩罚是一种有效的负向激励 /234

鲶鱼效应：让你的员工时时刻刻“醒”着 /237

► 第13章 危机管理：从容应对，化解风险 ——走在企业管理的最前沿

在企业陷入危机之际，领导者必须正确判断形势，客观估计困难，寻找有效解决危机的途径，把危机给企业带来的损失降到最低。同时，还要辩证对待“危”与“机”，学会在“危中求机”，努力将危机化为转机，掌握企业发展的主动权。

史华兹论断：化危机为良机，扭转乾坤 /242

破窗理论：把问题解决在萌芽状态 /244

单一口径法则：化解危机要“疏堵”结合 /247

24小时法则：解决危机，速度是关键 /250

▶ 第14章 创新管理：要么创新，要么死亡 ——创新是企业做大做强的唯一之路

企业，只有企图才有事业。企而创新，图而突破。在产品、技术、知识等创新速度日益加快的今天，成长的可持续性已经成为现代企业所面临的比管理效率更重要的课题。

卡贝定律：适时放弃，你会收获更多 /254

巴菲特定律：在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的 /257

创造性模仿：创造性模仿不是人云亦云，而是超越和再创造 /260

达维多定律：要保持领先，就必须时刻否定并超越自己 /264

参考文献 /267

第1章 个人管理：外树形象，内练素质 ——做一个德才兼备的管理者

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

在现代社会，全球化的企业经济体系要求每一位管理人员都要有超凡的管理能力和协调能力。于是，越来越多的管理者开始关注如何在团队中树立自己的权威以及如何培养自己的“管理者的气质”。

修己安人：管理是一门“修己安人”的艺术

管理是一种过程，起点是修己，而终点则是安人。任何一个人，都应该从自己做起，把自己修治好，再透过做人做事的具体表现，来促进大家的安宁。

——曾仕强

（中华企管网集团首席顾问、清华大学客座教授）

美国管理学大师彼得·德鲁克说：“一个有能力管好别人的人不一定是个好的管理者，而只有那些有能力管好自己的人才能成为好的管理者。事实上，人们不可能指望那些不能有效管理自己的管理者去管好他们的组织和机构。”这句话旨在告诉我们，管理的起点是自我管理，即要想管好一个企业，就必须管好人，而要想管好人，就必须先管好自己。

中国传统文化是一种崇尚人文精神和伦理道德的文化。中国人把管理的本质定义为一门大写的人学。人是管理哲学的出发点，也是它的落脚点。尽管诸子百家的管理思想不尽相同，但它们对管理的本质都有一个共同的认识，即认为管理是一门“以人为本”的“修己安人之学”，强调管理是始于“修己”而终于“安人”的过程。

所谓“修己”，就是修身，即强调管理者必须通过道德修养，提高自身的内在道德素质和知识修为，树立自己的良好外在形象，从而实施成功的“形象管理”。在管理过程中，“修己”是“安人”的前提和基础，管理者只有首先管好自己，才有可能管好他人。所谓“安人”，是指管理者在“自我管理”的基础上，不断提高对他人的管理水平与管理



艺术，实施有效的成功管理。

古今中外的许多管理实践反复证明，“修己安人”的管理理论是有着强大生命力的。中国历史上自秦始皇以来的三百五十多位皇帝，无论是“文景之治”的汉文帝、汉景帝，还是“贞观之治”的唐太宗李世民，抑或是康乾盛世的康熙、乾隆皇帝，都在“修己安人”方面留下了很多值得后世称道的嘉言懿行。比如西汉文帝是一位仁爱治国、体恤百姓、俭以养德的皇帝，自己用的旧马车十数年都舍不得更换。在他统治期间，不仅废除了肉刑，而且与民休养生息，在灾年免除全国税收，极大地促进了生产力的发展。

古今中外大凡成功的管理者，无一不是品德高尚、严于律己者。因此，要想做一个成功的管理者，就必须加强自身修炼，治人先修己。具体来说，管理者应该从以下两个方面进行努力：

第一，“修己”首先是修德。我们经常说“德才兼备”，德和才虽然都很重要，但德必须在前，因为它最终决定着“才”能创造正面的价值还是制造负面的灾难。人们不是常说有才无德的人是最可怕的魔鬼吗？最好的例子就是希特勒，他是一个军事天才，可惜他把自己的才能用在了毁灭人性上，给世界造成了巨大的灾难。

修德，即管理者要注重修心立德，注重非权力影响，注意修炼自己的高尚品德。良好的品德是职场中永不过时的通行证，它能散发出一种自然魅力，是一种让员工在不知不觉中被影响的力量。管理者如果能做到言正、行正、身正、心正，一身正气，一定能赢得员工的敬重和爱戴，成为员工的贴心人，从而在无形中提高管理的执行力。

第二，“修己”其次是“修才”。对于管理者来说，如果没有过硬的专业技能和必要的工作技巧，就不能很好地领导和约束下属，也不能很好地为公司创造价值。所以，管理者必须不断地“修才”，提高自己的能力和学识。

具体来说，管理者应该在领导能力、管理能力、沟通交际能力、自我调控能力、思想教育能力、宣传鼓动能力、用人处事能力、观察分析能力、创新开拓能力等诸多方面下功夫。管理者能力的强弱，往往决定着威信的高低，能力强的管理者往往能维护好下属的团结，发挥出团队的战斗力，调动起团队成员的积极性，并且能使团队中的每个人都佩服他、信任他、服从他。所以说，管理者有能力才能服众。

总而言之，管理是一个“修己安人”的历程：要“安人”必先“修己”，只有“修己”才能“安人”。作为企业的管理者，只有不断提高自己的品德修养和学识能力，才能最终实现“安人”的理想。

杜根定律：自信为你带来强大气场

自信是自觉而非自傲。用毅力、勇气，从成功里获得自信，从失败里增加自觉。

——李开复

（创新工场董事长兼首席执行官、清华大学客座教授）

美国职业橄榄球联合会前主席杜根曾有一个说法：强者不一定是胜利者，但胜利迟早都属于有信心的人。也就是说，你如果只接受最好的，那你最后得到的往往也就是最好的，只要你有信心。这就是著名的“杜根定律”。

在许多优秀的领导者身上，我们都可以看到自信心所起到的超凡作用。这些身处管理位置上的人，总是能在自信心的驱动下，对自己提出更高的要求，即使在失败时，也不会一蹶不振，都是屡败屡战，从而越