



Management Science

每天读点管理学

极具实战效果的管理金典 现代工作生活的必修课

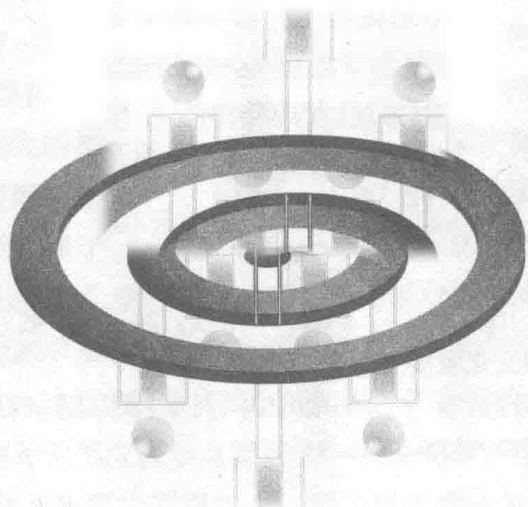
管理是一门精深的学问，也是一门高超的艺术，任何经营成果的取得，都离不开管理。学好管理并不难，无论你是初学者，还是有一定基础和经验的管理人员，都将从本书中获益匪浅。它能帮助你全面提升管理技能，让你在最短时间内成长为优秀的管理者。

谭慧◎编著

中国华侨出版社

每天读点 管理学

谭 慧◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

每天读点管理学 / 谭慧编著. — 北京 : 中国华侨出版社, 2015.6
ISBN 978-7-5113-5506-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 139149 号

每天读点管理学

编 著: 谭 慧

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 茂 素

封面设计: 吕秉夏

文字编辑: 徐胜华

美术编辑: 北京东方视点数据技术有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1020mm 1/16 印张: 24 字数: 562千字

印 刷: 香河利华文化发展有限公司

版 次: 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-5506-5

定 价: 58.00元

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) 65772781 传 真: (010) 65756570

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。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。总的来说，对于管理学的把握主要有五个方面：管理的核心是人的管理，因为任何事情都需要人去做，任何计划都需要人去执行；管理的真谛就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化；管理的定位是高层管理者做正确的事，中层管理者正确地做事，普通员工把事做正确；管理的手段是“修路”，而不是死板地“管人”；管理的终极目标在于实践。

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。现代管理大师德鲁克曾强调管理学是一门实践性很强的学科，他说：“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；其唯一权威就是成就。”学习管理学，你不需要背诵枯燥的概念，也不需要写长篇的论文，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。

作为管理者，你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。

也许你是刚刚被提拔为公司的管理者，你知道该做什么，不该做什么吗？新晋领导摸石头过河如何走好第一步？具有超凡魅力的 CEO 应该是什么样？作为领导者，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获？等等。管理一个团队或公司将面临各种各样的问题和挑战，当你面对这些问题时，你是否会产生困惑，或者力不从心之感？是否需要用新的管理知识和技能武装自己的头脑？是否想进一步提升自己的管理技能，以便更好地应对管理过程中出现的各种难题和挑战？本书力图帮助你掌握最切合实际的各种管理方法，使你在管理过程中少走弯路，使管理的过程更顺畅，从而促进事业和团队稳步发展。

这是一部简单实用、通俗易懂的管理学优秀读本。本书内容全面、讲解透彻、技巧丰富、方法实用，全书共分为 17 章，包括战略管理、决策管理、竞争优势管理、营销管理、成本管理、组织架构管理、人事管理、用人艺术、柔性管理、创新管理、趋势管理、变革管理、目标管理、授权管理、团队管理、组织形象管理、企业文化管理各个方面，汇聚管理学的知识精髓，结合真实、生动的案例，将管理的妙招一一展示。将枯燥、乏味、艰涩难懂的管理学原理，用轻松活泼的方式展示给读者，既专业实用又生动有趣。本书适用于从事各类管理工作的领导者和管理者，对于那些在管理中有所作为的读者朋友和想在管理方面有所突破的读者朋友们都大有裨益。

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，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性的作用。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

· 第一章 ·

战略管理：确保战略目标实现

战略性错误不能犯	1
不能以战略预测未来	2
在商业理论上寻求突破	4
市场定位是战略重点	5
成功的战略是务实的	7
好战略应有未来意识	9
要能转化为具体的工作安排	11
以利润为目标会被误导	13
果断放弃没有前景的任务	16
在最擅长的领域内发力	18

· 第二章 ·

决策管理：促使决策达到令人满意的水平

决策从目标开始	21
不要在搜集信息上吝啬	23
充分引进智囊的大脑	25
决策过程并不排斥预测	28
善于运用四种创新决策	31
在战术上重视决策实施	35
决策必须能够应对变化	38
好的决策要着眼于未来	40

· 第三章 ·

竞争优势管理：创造秒杀对手的实力

知己比知对手重要	43
不打无准备之仗	45
善战者因势利导	47
集中各项资源优势	48
专注的态度更重要	51
出人意料以奇制胜	54
在技术上领先对手	56
从缝隙中寻找机会	58
避开最短的那块木板	59
不断追求下一座山峰	60
创新是永恒的核心能力	62

· 第四章 ·

营销管理：让客户掏钱变得更主动

谁适合当营销经理	64
选好你的手下干将	66
营销管理要集思广益	68
抓住消费者心理	70
如何激励渠道成员	71
调整与修改渠道体系	73
定价的策略和方法	75
进行有效的价格管理	79
用诚实赢得顾客	80
给予顾客无处不在的爱	83

· 第五章 ·

成本管理：打造内耗最小的企业

成本控制是一种思想	87
-----------------	----

需要遵循一定的步骤	89
综合费用控制在日常	90
目标成本控制的着眼点	92
首先要预测目标成本	94
两种方式分解目标成本	96
成本工具的三种选择	97
越分权越要加强内部控制	99
责任成本制度的内容	101
每个人都是责任中心	103
责任成本的确定及考核	105

· 第六章 ·

组织架构管理：创建利于解决问题的有效框架

设计之前先分析	109
组织结构设计原则	110
确定出各个部门	112
企业组织职务设计	115
组织中的四大顽症	117
组织结构设计要素	118
组织集权与分权模式	120
越是万能的越是错误	122
配合战略调整而调整	123
能够积极促进内部沟通	124
促进员工自我管理	125
促进信息流动而非障碍	126
先有奖赏后有英雄	127

· 第七章 ·

人事管理：把每一次人事决策都做对

人事决策最为重要	130
员工是管理者的顾客	132



将人力看作资源	134
用人时要不拘一格	136
将员工与企业进行捆绑	137
把每个人都拉来战斗	139
放胆引进，放手使用	140
怎样考核才最公正	141
提拔太快不利于成长	143
懂人才能知人善任	144
要注重人与人的搭配	146
发现隐藏在底层的人才	148

· 第八章 ·

用人艺术：促使每个员工自动自发工作

正直凝聚着全部人格	151
创造最有效的工作环境	153
赋予权力即赋予责任	155
将每个人的位置都摆正	158
相信你正在使用的人	161
求全责备会成为孤家寡人	162
批评是手段不是目的	165
四种人不能被重用	167
用人时要因人而异	170
任何人都能多用	171
寄予属下以信任和厚望	173

· 第九章 ·

柔性管理：获得员工的心灵共鸣

柔性管理的内涵和本质	175
柔性管理产生的原因	176
柔性管理的四种方式	178
柔性管理的判断标准	181

沟通是实施成功的保证	182
管理要以和而兴	184
制度无情人有情	186
下属的微笑就是力量	189
释放你的爱心和福祉	191
与员工进行情感交融	192
下属其实也是管理者	193

· 第十章 ·

创新管理：始终让客户惊鸿一瞥

从转变观念开始	197
破解创新的阻力	198
创新就要容忍失败	200
创新思维的诞生	202
创新使企业增值	204
知识经济推动创新	207
管理创新的原则	208
首推知识创新	211
让制度为创新助力	213
促进文化创新	214

· 第十一章 ·

趋势管理：在今天看透未来

顺势更容易成功	218
创新才能创造未来	219
抓住问题的前提	220
将各种资源形成合力	222
把握“已发生的未来”	223
赢在看透未来的模式	224
积极拥抱信息革命	225
作最正确的战略选择	226



新兴产业中的时机	228
成熟产业中的应变	230
衰退产业中的放弃	233
莫要失去最宝贵的商机	235

· 第十二章 ·

变革管理：在新的机会中领先别人

文化让变革更稳固	237
塑造全员变革心态	240
企业变革的着力点	241
让变革变得更简单	242
家族企业的制度转型	244
莫被组织结构拖后腿	247
流程改革是改革重点	249
重建绩效考核制度	251
塑造新的企业理念	253
真正的变革从文化开始	256
创建利于创新的组织架构	258

· 第十三章 ·

目标管理：促使组织成员激情澎湃

目标管理是一种程序	260
选择好目标管理类型	261
设定最佳的目标体系	263
目标要以问题为导向	264
有效目标的设定方法	267
目标管理的追踪管制	270
管理之前先明确责任	273
从具体的目标开始	275
促使下属自觉执行	276



目标成本控制的要点	278
期末目标考核不能少	279

· 第十四章 ·

授权管理：让领导的工作回归简单

形成完整的计划	282
授权必须遵守原则	284
有效授权的实施过程	286
分工是授权的真谛	290
授权授给什么样的人	293
有些事不适合放手	295
完成授权需要三要素	296
让下属全部行动起来	298
充分信任是授权的基础	299
恰到好处地委派工作	301
授权过程中监控要到位	304

· 第十五章 ·

团队管理：建设高效团队

管理者先自身定位	306
化解各种矛盾和冲突	307
善于适时为团队减压	310
莫让团队失去理想	311
团队凝聚力的标志	313
保持并促进团队高效运行	315
高效团队的特征	317
高效团队的必备要素	318
创建高效团队的步骤	321
几种可供选择的管理模式	323
让管理模式趋于完美	324



如何培养团队精神	327
----------------	-----

· 第十六章 ·

组织形象管理：让顾客第一眼就爱上

从战略上看企业形象	330
塑造组织形象的原则	332
塑造形象的通用方法	333
管好管理者的信誉	336
实施形象战略的原则	338
以产品精神为支撑	340
广告主角是企业家本人	342
以上乘的质量为后盾	344

· 第十七章 ·

企业文化管理：占据员工的心智资源

管理组织文化的环节	348
塑造企业价值观的原则	350
塑造企业价值观的途径	352
企业精神培育的途径	354
现代企业精神的共性特征	356
企业文化导向的人本管理	357
照搬照抄绝不会有出路	359
文化建设应与时俱进	361
以使命来发现工作的意义	362
共同的愿景成就基业长青	365
重组的难点在于文化重组	366

· 第一章 ·

战略管理：确保战略目标实现

战略性错误不能犯

· 今日茶点

管理者要想知道企业的发展战略是否行驶在正确的航道上，有四个标准进行评判：一是看战略是否与企业的长期目标一致；二是看战略是否与企业的竞争优势一致；三是看战略是否真正体现了企业的市场定位；四是看战略目标是否被更具体的子目标所分解。

对于企业来说，制定完善的战略极为重要。战略要远远高于解决聘用问题、设计控制系统、确定上下级关系或确定创始人的角色等事项。发展战略明确的公司能够经受组织的混乱和领导的无方所带来的考验，而再完善的控制系统和组织结构也无法弥补战略上的缺陷。

中国著名营销专家何学林指出：“战略性错误是不能犯的，一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没，整个人生一败涂地，而且永无东山再起之日。”

20 世纪 80 年代，日本制造是世界的旗帜，索尼、松下、丰田等企业成为世界级品牌，美国制造则节节败退。就在这个时候，美国以 IBM 为首的公司开始生产个人计算机及各种配件。美国公司首先找到日本企业，问是否愿意给美国代工。日本的企业集体反对，只有 NEC 作了规模不大的投入。于是美国又去韩国和中国台湾寻找，把配件产品交给他们代工。结果，韩国的三星、LG 得以迅速崛起；中国台湾新竹工业园也大规模地生产电脑配件，成为世界最大的代工基地。日本的企业很后悔，开始在笔记本市场奋起直追，最后在整个电脑硬件领域只有这块市场有一席之地。

日本曾经是全球领先的游戏产业大国，但曾独领风骚出品了无数款风靡全球



游戏的日本游戏业，在网络游戏时代来临时却故步自封，坚守在以掌机、家用机为主的电子游戏市场。韩国则抓住机遇，在网游市场中独树一帜，不仅独霸本国市场，还在亚洲各国不断拓展市场。

中国网络游戏厂商们也凭借着多年来艰苦卓绝的努力获得了立足之地。在人才储备、游戏策划、程序开发等方面有着强大实力的日本游戏厂商则逐步落伍，虽然后来为进军网络游戏作出过诸多的努力，无奈最后皆以失败告终。

两次战略决策失误使得日本在全球的 IT 潮流中远远落后，现在日本的优势仍在工业制造，与处在知识经济时代的美国相比，它已经落后了一个层次。

爱尔兰自 20 世纪 90 年代中期以来，国民经济持续高速增长。目前，爱尔兰已经成为世界上最大的软件出口国之一，在欧洲大陆出售的软件产品中，有 60% 产自爱尔兰。从昔日的“欧洲农村”一跃成为“欧洲软件之都”，这主要得益于爱尔兰从 20 世纪 70 年代起实施的“科教兴国”战略。

所有企业制定战略时都不能草率，都要对所处历史时期的经济规律有相当把握，对宏观环境和行业动态有透彻理解，对竞争对手和自身竞争能力有深入了解。

企业发展战略的最大使命就是保持企业行驶在正确的航道上。如果一个企业的发展战略出现了致命失误，那最终可能会南辕北辙，即便拥有强大执行力的组织队伍，也终会一无所获。检验企业发展战略是否出现偏颇的标准有以下几个方面：战略与企业的长期目标是否一致；战略与企业的竞争优势是否一致；战略是否真正体现了企业的市场定位；战略目标是否被更具体的子目标所分解。一般而言，企业发展战略会与企业的长期目标一致，能够发挥出企业的竞争优势，为企业确定出最容易获得利润的目标市场，并且被分解成阶段性目标和众多子目标。

不能以战略预测未来

· 今日茶点

很多管理者简单地将前景看作是预测，比如预期目标是多少，利润是多少，营业额是多少。这使战略的制定进入了误区：目标只是战略实施后所要达到的结果，而制定战略的本质任务是规划公司的未来发展，并不是对未来发展结果的主观估计。

管理者不是占卜大师，不要幼稚地期望通过制定战略来确定未来发展的图景，管理者应该在制定战略的过程中，认真思考战略规划作为一种思想与企业经营之间的关系。



走过 60 多年发展历程的彪马 (PUMA) 公司,已成为全球最大的运动鞋、服饰及用品制造商之一。其实,它的发展并非一帆风顺,也遭遇过濒临倒闭的生存危机。而转危为安的原因则是彪马采用明确的战略思想来指导企业发展。

为了成功实施全球市场战略,彪马采用的指导思想是,从全球的视角看待市场开发。为真正落实这一战略意图,公司 CEO (chief executive officer 首席执行官) 首先要作出表率。他在接受采访时说:“作为公司 CEO,必须要有灵活的头脑和开放的思想,需要利用一切机会去了解各国不同的风土人情,以更好地开阔视野,适应多元化的文化背景和完善自己的做法。这样,当机会来临时,你才能抓住它。”

目前,中国市场在彪马全球市场中具有举足轻重的地位,彪马为此还提出了具体的发展目标:销售网点从 700 个发展到 1200 个,到 2008 年发展到 1600 多个;增长率在 2006 年达到 100%,2007 年达到 50%,2008 年预期达到 40%;3 年内跻身中国市场前三强。彪马董事会主席约亨·蔡茨说:“我们将不断加大对中国市场的投入,以抓住中国难得的市场发展机会。”

自 1993 年以来,彪马获得了长足发展,其中对品牌内涵、产品研发和渠道发展理念进行重新定位发挥了重要作用。在品牌方面,彪马将体育运动当作一种生活态度,始终贯彻“运动生活”理念,将运动、休闲和时尚元素融入品牌中,同时继承了很多传统元素,最终形成以传统、体育运动、科技创新和崭新设计为基础的品牌理念。

在产品方面,彪马以“运动生活”为宗旨,将体育运动、生活潮流和时尚元素融入产品中。除足球运动用品、跑道用品、瘦身运动用品等核心产品线外,还开发了高尔夫系列、摩托车系列、泳装系列、帆船运动系列、城市活力系列等新产品线。在产品结构上,已形成鞋类、服装、饰品三大类,2006 年它们分别占彪马公司总销售额的 59.9%、33.6%、6.5%。

彪马现在已在全球 40 多个国家采用外包方式进行产品生产,目前,中国是彪马全球最大的生产基地。为使产品不失个性,“我们现在主要像教练,而不是运动员”。“给研发人员足够的创作空间,让他们在设计上更自由,因为我们的宗旨是革新。但我们也要确保他们能够执行好,以达到我们的预期目标。不过,我们的产品是为那些乐意去做一些新尝试的消费群体设计的。”约亨·蔡茨说。

渠道方面,彪马在全球 80 多个国家建立了庞大的销售网络,包括体育用品店、百货公司和专卖店。现在,彪马加大在批发、零售领域的合作,建立子公



司，并在全球采取兼并策略，以建立新的合资公司，发展新的合作伙伴。对不同类型和风格的产品，彪马采取不同的销售渠道，以确保自己可以进行多元化的产品拓展。

战略并不能掌握未来。任何想要掌握未来的企图都是愚蠢的，未来是难以预见的。战略规划之所以重要，正因为我们不能预见未来，而通过战略为未来各种变化做好充足准备。

需要注意的是，我们发现在影响战略制定的各种因素中，促进增长的理念影响最大，使战略制定者忽视了对战略不利因素的考察和判断，使组织掉入成长的陷阱之中。

很多管理者在制定战略的过程中，不知不觉受利润导向的控制，总是想着如何达到客观的利润指标，而忽视了对目标达成过程中各种风险的评估，致使在战略推行过程中遭遇不利情况时惊慌失措。所以，在制定战略时，不要只想着如何获得利润，而是要着眼于如何创造出利于目标达成的积极因素。

在商业理论上寻求突破

· 今日茶点

虽然在商界流传有许多经典管理法则，但是在具体创业过程中，却需要拥有一套具有前瞻性的商业理论。如果不能在理论上进行更新，就不会带来创新的赢利模式。

商业理论需要与时俱进，否则就会错失发展良机。凡事都是在变革中不断发展的，陈旧的组织理论对于企业而言是一种致命的疾病。

在 20 世纪 70 年代，通用汽车、福特和克莱斯勒无论是质量、款式还是价格，都优于日本车，但其市场份额却不断被对手蚕食。美国汽车这三巨头已经极大地降低了成本，福特的一些汽车厂甚至已经成为全球成本最低的汽车厂。可是与日本汽车业赢利的状况相反，这三大汽车巨头却亏损不止。

造成美国汽车工业窘状的根本原因就是他们商业理论的过时。在 20 世纪 70 年代初期，中东战争爆发，全球爆发金融危机。这为一直对美国市场伺机而动的日本汽车公司提供了机会。尽管经历了连续快速增长的日本汽车工业也受到了这次石油危机的影响，在 1974 年出现自 1965 年以来的首次负增长。但在那一年，日本汽车业率先掉头，他们减少了对耗油量大的大型汽车的投入，转而全力发展