

每天学点 管理学

管理犹如治水，疏堵结合，顺应规律而已。管理的核心就是人员管理。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。每天学点管理学，让治校工作变得更轻松。

总主编◎张仁贤
主编◎刘慧因



每天学点

管理学

1. 管理学是研究管理活动规律及其应用的科学。
2. 管理学是一门综合性、交叉性、应用性很强的学科。
3. 管理学是一门实践性很强的学科。

三、



校长的气场丛书 3

每天学点

管理学

总主编 ○ 张仁贤
主 编 ○ 刘慧因
副主编 ○ 王汉蛟 姜学芹



图书在版编目(CIP)数据

每天学点管理学 / 张仁贤, 刘慧囡主编. —北京:

世界知识出版社, 2013. 8

(校长的气场 / 张仁贤主编)

ISBN 978-7-5012-4512-3

I. ①每… II. ①张… ②刘… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166811 号

责任编辑
责任出版
责任校对
封面设计

侯奕萌
刘 喆
马莉娜
郝亚娟

书 名

校长的气场丛书
每天学点管理学
Meitian Xue Dian Guanlixue

总 主 编
主 编

张仁贤
刘慧囡

出版发行
地址邮编
网 址
经 销
印 刷
开本印张
字 数
版次印次
标准书号
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
www.wap1934.com
新华书店
三河市人民印务有限公司
710 × 960 毫米 1/16 10.5 印张
167 千字
2013 年 8 月第一版 2013 年 8 月第一次印刷
ISBN 978-7-5012-4512-3
780.00 元(全 12 册)

版权所有 侵权必究



C O N T E N T S

■ 引 言 管理,一门不可不知的学问 / 001

■ 第一章 管理改变世界

管理,人类发展的 DNA / 006

管理,个人发展的驱动力 / 010

管理,组织发展的加速器 / 013

管理,越简单越好 / 019

■ 第二章 请合适的人上车

管理公司就是经营人才 / 027

识人有术 / 030

用人有道 / 037

管人有方 / 044

■ 第三章 科学决策让管理具有灵魂

决策决定成败 / 061

如何做出有效决策 / 064

在决策中长袖善舞 / 072

■ 第四章 落实到位方显管理之效

落实 = 发展	/ 081
目标是落实的首要条件	/ 089
躺着思想,不如站着行动	/ 097

■ 第五章 不断创新,管理之树常青

创新决定发展前途	/ 105
换个角度看问题	/ 108
走在别人前面	/ 115

■ 第六章 不可不知的管理学定律

青蛙现象和木桶理论	/ 125
鲑鱼效应和羊群效应	/ 132
刺猬法则和二八定律	/ 140
手表定律和马太效应	/ 146
横山法则和阿什法则	/ 152
福克兰定律和王安论断	/ 157

■ 后 记

引言 管理,一门不可不知的学问

何为管理?《极简管理:中国式管理操作系统》中如是说:“管,原意为细长而中空之物,其四周被堵塞,中央可通达。使之闭塞为堵;使之通行为疏。管,就表示有堵有疏、疏堵结合。所以,管既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意;又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。理,本义为顺玉之纹而剖析;代表事物的道理、发展的规律,包含合理、顺理的意思。管理犹如治水,疏堵结合、顺应规律而已。所以,管理就是合理地疏与堵的思维与行为。”

究其大意,管理就是让企业的行为变得顺畅无阻,使企业的人员行之有道。然而,如此三言两语就可以概括出来的定义,却包含着无数深刻的道理,令古今中外的管理者和学者们不断地探讨,不断地学习。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗认为:“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。”(《科学管理原理》)在他看来,管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙则认为“管理就是制定决策”。(《管理决策新科学》)彼得·德鲁克认为:“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。”(《管理——任务、责任、实践》)斯蒂芬·罗宾斯则说:“管理,就是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

真是各有各的说法,各有千秋。不过,倘若你细细品味,就会发现,管理的核心就是人员管理。因为任何事情都离不开人,任何计划都需要人去执行。然而,人又是宇宙中最难驾驭的生灵。于是,管理的要义就围绕着重人展开。

那么如何将如此复杂、灵动的人管理好呢？世界第一首席执行官杰克·韦尔奇说得好：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。那么如何达到这个目标呢？那就需要管理者找准定位，指挥正确，摸清下属的脉，引领下属完成任务，执行计划。

“找准”、“指挥”、“摸清”、“引领”，这些说起来容易做起来难的词语，要想达到目标，并非易事。这就需要管理者运用手段，正确管理，不只要会规划目标和发号施令，还要学会在管理与人之间架设一道桥梁，让下属在这座桥梁上奔跑。

何以架桥？不妨学点儿管理学，这样一来，架桥的速度便快，下属奔跑得也快！

第一章

Chapter·01

管理改变世界





人是万物的主宰。这话虽然遭到众多人的质疑,但事实上,正是人类在一点一点改变着世界,正是人类的智慧推动着社会向前发展。而人类这个群体,更是离不开管理。为此,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,推动世界进步最大的因素不是自然科学领域的成就。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,但是管理学的出现,使人类进行大规模协作成为可能,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的组织形态——企业。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。

真的是这样吗?倘若不信,我们来看一个管理学的小故事:

提到美国摩根财团的创始人摩根,人们看到的是他成名后的富有。然而事实上,他原先并不富有,与妻子二人靠卖蛋维持生计。然而,卖起蛋来,身高体壮的摩根远不及瘦小的妻子。喜欢动脑筋的摩根百般思考,终于弄明了原委。原因在于他是用手掌托着蛋叫卖,而因为他的手掌太大,因此人们会因为眼睛的视觉误差认为他卖的蛋小。想清楚了原因,于是摩根立即改变了卖蛋的方式。他将蛋放在一个浅而小的托盘里,于是小盘子衬得蛋格外大。从此,他的蛋的销售情况果然大大好转。这件事给摩根以启发,于是他想到:既然眼睛的视觉误差能影响销售,那么是不是经营的学问就更大呢?从此,他开始对心理学、经营学、管理学等诸多领域展开研究和探讨,最后凭借着自己所学、所思,创建了摩根财团。

同样是利用人的视觉误差,日本东京的一个咖啡店老板利用了人们对颜色产生的误差,减少了咖啡用量,增加了利润。他给30多位朋友每人4杯浓度完全相同的咖啡,但盛咖啡的杯子的颜色则分别为咖啡色、红色、青色和黄色。结果朋友们对完全相同的咖啡评价则不同:认为青色杯子中的咖啡“太淡”;黄色杯子中的咖啡“不浓,正好”;咖啡色杯子以及红色杯子中的“太浓”,而且认为红色杯子中的咖啡“太浓”的占90%。于是老板依据此结果,将其店中的杯子一律改为红色,既大大减少了咖啡用量,又给顾客留下极好的印象。结果顾客越来越多,生意随之更加红火。

以上两位经营者的成功,靠的是对自己所在领域的钻研。不单是他们,

看看影响我们生活的其他方面：网络，让人们进入信息时代，信息扩大，坐在家里就可以了解世界大事；交通运输，可以让我们在几个小时之后到达另外的国度……这诸多的成就，无不是在人的管理下完成的。如此来看，谁又能说不是管理改变了世界呢？

管理是如何改变世界，它究竟应该以怎样的方式改变世界才能利于个人、企业和社会的发展呢？请看本章内容。





管理,人类发展的 DNA



管理是什么?或许不同的人有不同的答案,然而,我们认为,管理不但是一门科学,更是一门艺术。作为一项重要的社会活动,管理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。

试想一下,我们的家庭生活是不是需要管理?这也是为什么“幸福的家庭都是相似的,不幸的家庭各有各的不幸”。我们的生活需要管理,这也是为什么有的人生活得一团糟,有的人生活得井井有条;我们的工作需要管理,这也是为什么有的人以出色的才能做着令自己满意的工作,有的人空有才华却做着低报酬、令自己心怀不满的工作;我们的企业需要管理,这也是为什么有的企业蒸蒸日上,有的企业每况愈下,最终不得不宣告破产。

我们也可以发现,一个企业一旦成功,它可以扩展出相关的领域,而且大多在相关的领域也可以获得成功。这是为什么呢?

一、追溯管理的 DNA

回到我们之前提到的,管理是一门科学。因其是科学,其中必有包含的科学原理。这些原理,一旦被人们消化吸收,就可以触类旁通,用其管理其他的行为。于是人们得出观点:

管理是人类发展的 DNA。

何为 DNA?相信随着当今科学知识的普及,我们都清楚:DNA 是英文 Deoxyribo Nucleic Acid 的缩写,译为汉语即为脱氧核糖核酸,又称去氧核糖核酸,是染色体的主要化学成分,同时也是组成基因的材料。有时,人们也称其为“遗传微粒”,原因是在繁殖过程中,父代会把它们自己 DNA 的一部

分复制传递到子代中,从而完成性状的传播。

沿用这种原理,我们来看管理。管理大师们创建的管理方法,不也正以DNA的形式,在不断地复制传递下去,然后后继者在其基础上,再进行基因改变,发现新的管理方法吗?

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言:“办公司就是办人。人才是利润最高的商品,能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”我们顺着这句话往前推溯,是不是历史上的众多管理者早已经运用了这种“办人”的管理方法呢?

众所周知,尧是中国历史上有据可查的最早的帝王,可以说,他也是最早的管理者。尧生于丹陵,养在母亲家——伊侯之国,后来迁于祁地,所以称尧为伊祁氏,尧以祁为姓。

尧在位,天下洪水汤汤,用鲧治水,九年无功而返,于是他又起用禹,使洪水得以治理。尧设置谏言之鼓,让天下百姓尽其言;立诽谤之木,让天下百姓攻击他的过错。他治天下五十年,问天下治与不治,百姓爱戴自己与否,左右不知,朝野不知。他于是微服访于民间,有一位老人含着食,鼓着腹,敲着土地唱道:“日出而作,日入而息,凿井而饮,耕田而食,帝力于我何有哉。”这首古诗称作《击壤歌》。

尧帝开创了帝王禅让之先河,在位七十年,认为儿子丹朱不成器,决定从民间选用贤良之才。尧问四方诸侯首领:“谁能担负起天子的重任?”四方诸侯首领说:“有个单身汉,在民间。叫虞舜。”于是,尧微服私访,来到历山一带,听说舜在田间耕地,便到了田间。看见一个青年,身材魁伟、体阔神敏,聚精会神地耕地,犁前驾着一头黑牛、一头黄牛。奇怪的是,这个青年从不用鞭打牛,而是在犁辕上挂一个簸箕,隔一会儿,敲一下簸箕,吆喝一声。尧等舜犁到地头,便问:“耕夫都用鞭打牛,你为何只敲簸箕不打牛?”舜见有老人问,拱手以揖答道:“牛为人耕田出力流汗很辛苦,再用鞭打,于心何忍!我打簸箕,黑牛以为我打黄牛,黄牛以为我打黑牛,就都卖力拉犁了。”尧一听,觉得这个青年有智慧,又有善心,对牛尚如此,对百姓就更有爱心。尧与舜在田间扯起话题,谈了一些治理天下的问题,舜的谈论明事理,晓大义,非一般凡人之见。尧又走访了方圆百里,都夸舜是一个贤良之才。尧便决定



试一试舜。尧把两个女儿娥皇、女英嫁给舜，让两个女儿观其德；把九个男儿安排在舜周围，让九个男儿观其行。把舜放进深山之中，虎豹毒蛇都被他驯服。舜头脑清醒，方向明确，深山之中不迷失，很快就走了出来。尧先让舜在朝中做虞官，试舜三年后，让舜在尧的文庙拜了尧的先祖，尧便让舜代其行天子之政。

看，在治理天下的过程中，在接班人的选择上，尧是不是始终就在“办人”呢？他在“办人”的过程中，也有过失误——用鲧，也有了成功——用禹；他懂得民心的重要，于是设置谏言之鼓，于是微服私访，体察民情；他知道从细节看人，从言行看人，于是百般考察舜，最终选定其为自己的接班人。谁又能说尧不是“为人”的管理方式的始祖呢？谁又否认尧不是人类管理最早的 DNA 的传播者呢？至少在华夏大地上，他当之无愧。

二、可复制的管理模式

正是因为后人复制了尧的管理模式，并发展之，于是后面有了更多管代的管理模式，如亨利·法约尔的 14 项管理原则、赫伯特·亚历山大西蒙的决策管理理论和简单管理、德鲁克的人性管理方法、迈克尔·波特的现代竞争战略管理……诸如此类的管理模式不一而足，然而，细细分析，这些管理模式无一不是从最早的管理 DNA 中复制、发展而来的。让我们看一下古已有之的例子：

西汉时，先后有两位著名的丞相，他们分别侍汉高祖、汉惠帝和汉文帝。此二人就是历史上著名的“萧规曹随”一说中提到的两位管理者——萧何、曹参。

萧何，沛丰邑人，早年任秦沛县狱吏，秦末辅佐刘邦起义。攻克咸阳后，他接收了秦丞相、御史府所藏的律令、图书，掌握了全国的山川险要、郡县户口，为刘邦制定“约法三章”，这些对日后制定政策和取得楚汉战争胜利起了重要作用。楚汉战争时，他留守关中，使关中成为汉军的巩固后方，不断地输送士卒粮饷支援作战，对刘邦战胜项羽、建立汉代起了重要作用。萧何采摭秦六法，重新制定律令制度，作为《九章律》。司马迁《史记·萧相国世家》对其评价是：“汉族，西汉初期政治家，汉初三杰之首。”如此高的评价，其管理才能由此可见一斑。而汉高祖刘邦对他的评价也充分证明了他的管理才

能：“镇国家、抚百姓、供军需、给粮饷，我不比萧何。”

就是这样的一个人，在汉初治理天下时，发挥了自己的管理才能，辅佐刘邦将西汉治理得天下升平。汉十二年（前195）四月二十五日，汉高祖刘邦病逝于长乐宫，太子刘盈即位，是为惠帝。萧何继任丞相。萧何在汉初“约法三章”的基础上，参照秦法，摘取其中合乎当时社会情况的内容，制定了律法共九章。这是汉朝制作律令的开端。萧何制定的汉律九章，删除了秦法的苛繁、严酷，使法令更为明简。萧何死后，曹参继任丞相。

曹参，西汉开国功臣，名将，是继萧何后的汉代第二位相国。曹参继任丞相之职后，一切公务悉照旧章，照例而行，清静治民，乐在其中。曹参在朝廷任丞相三年，极力主张清静无为不扰民，遵照萧何制定好的法规治理国家，使西汉政治稳定、经济发展、人民生活水平日渐提高。他死后，百姓们编了一首歌谣称颂他说：“萧何定法律，明白又整齐；曹参接任后，遵守不偏离。施政贵清静，百姓心欢喜。”史称“萧规曹随”。

在这个“萧规曹随”的故事里，是不是管理学中那种可复制的DNA在发挥作用呢？正是由于管理的可复制，曹参复制着萧何的管理模式，让西汉的统治继续延伸下去。谁又能说这种复制不是一种成功呢？

古代如此，现代更是如此。连锁经营这种模式也是依靠复制成功打造了众多知名品牌。

20世纪50年代，连锁经营模式首先由美国开始，麦当劳、肯德基引入连锁经营体系，公司得到迅速发展，同时完善了连锁经营业态。60—70年代，连锁经营以其特有的生命力，冲破贸易保护主义的壁垒，从美国向世界各地蔓延。1963年，日本成立了第一家连锁经营性质的连锁店——“不二家”西式糕点咖啡店，开始抛弃传统的直营式连锁经营业态。70年代以后，日本的连锁经营以零售业和饮食业为中心迅速发展起来，并形成了自己的连锁经营体系。从80年代起，全球连锁经营飞速发展；在美国，几乎每6.5分钟就有一家连锁店开业。马来西亚、新加坡等国家也将连锁经营上升为国家的国策。

在中国，连锁经营方式也在零售商业中掀起了一场“革命式”浪潮，于90年代初期快速地在中国各大、中城市推广和实施，同时也给消费者提供了更





方便的购物机会。如今,连锁企业的范围覆盖餐饮、酒店、零售业、娱乐业等。最近几年国内的各城市也都出现数量众多的连锁经营单位,在众企业与部门的思想中形成了非连锁不生存、非连锁不经营的思维。原因是连锁能给企业增强竞争力,能快速地给企业带来效益与影响,靠规模来赢得竞争。

看,这就是管理模式的可复制的特点。因此,学点儿管理学,将之活用到我们的管理中去,这不正是成功管理的充分而必要的条件吗?

管理,个人发展的驱动力



除了企业的发展,管理知识,更是个人发展的驱动力。在普通人的心目中,管理似乎是非常高深和复杂的事情,实际上管理并没有人们想象的那么复杂,只是我们自己把它复杂化了。诚如上文所言,生活离不开管理,工作离不开管理。因此,管理是个人发展的驱动力。

对于个人来说,管理是重中之重,而个人管理中,时间管理、情绪管理尤其重要。

一、时间管理提高你的成就感

我们都知道,自从我们出生,我们所拥有的时间就是有限的。时间不可以存储,不可以代替,但是,倘若管理好,我们就可以收获更多,提高自己的成就感。换句话说,管理好时间就等于紧紧握住了自己的人生。它不会随光阴的流逝而黯然失色,却因岁月的沉淀而光彩照人。

试想一下,为什么同样的一段时间,不同的人收获却不同呢?我们来盘点一下:一周的时间,你能做些什么?有的人在一周的时间里,学到了很多知识;有的人在一周的时间,完成一个项目;有的人在一周的时间,睡了很多觉,大脑一片空白;有的人……真是不同的人经营自己的时间不同,得到的

结果也不同。有的人充实,有的人空虚;有的人收获成就,有的人获得失败。由此可见,如生命一样宝贵的时间贯穿我们的一生,影响着我们的命运。因此学点儿管理学,让我们管理自己的时间,由此成为一项重要的人生课题。

在时间管理上,管理学的许多知识为我们提供了极好的方法:

1. 2/8 法则让我们学会取舍

2/8 法则是英国人帕累托发现的,它如同理查德·科克那个精彩的描述一样,告诉我们:“在因和果、努力和收获之间,普遍存在着不平衡关系。典型的情况是:80% 的收获来自 20% 的努力,其他 80% 的力气只带来 20% 的结果。”

在我们的工作或生活中 2/8 现象无处不在:少数几件事却成就了大部分的价值。如果我们能鉴别出并且把时间更多投入这少数的事,就掌握了大部分的效益。因此,不妨运用这条管理学法则,整理一下你的工作或生活的思绪吧,以便挖掘出我们的重点事项。

2. 象限原则让我们分清轻重缓急

象限法则,也称第四代时间管理,它是由科维提出的。这个听起来似乎很难的法则其实很容易理解:将事情分成重要且紧急、重要但不紧急、紧急但不重要和不重要也不紧急四类。当事情来临,先归类判断是属于哪一类,就知道要不要花时间或花多少时间是合宜的。重要且紧急的事马上做,例如危机、有压力的问题、即将到期的事情,但做完之后应当检讨,是不是能预防以后不要发生这么突然的事件,因为发生的频率过高,会导致压力过大,有损健康;重要但不紧急的事,放在第二位做,这一类的事情影响深远,如做身体健康检查和学习新知识、新技能等,这些事情的效益是中长期的,如果一再拖延,会变成重要且紧急的事,所以应该拟订具体目标和化整为零的计划,按时完成;第三要着手做紧急但不重要的事,如没有事先预约的访客或闲聊电话,要长话短说,或者每天留一些空白时间来处理这类事情,再或者以替代方式处理;最后做不重要也不紧急的事,如逛街、闲聊或无目的地看电视等,但最好限定时间,到时就结束,或者提升层次,如将逛街提升为对流行、对人的观察,把闲聊提升为讨论或主题交流,把看电视提升为有目的地接收新信息。