

世纪畅优 发“20544”到
106900292251
成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,
获得增值在线课程(教学资源)。

TUJIE GUANLIXUE


戴国良 著

图解管理学 ——(第2版)——

阅读文字 → 观看图表 → 理解内容

GUANLIXUE



 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

TUJIE GUANLIXUE

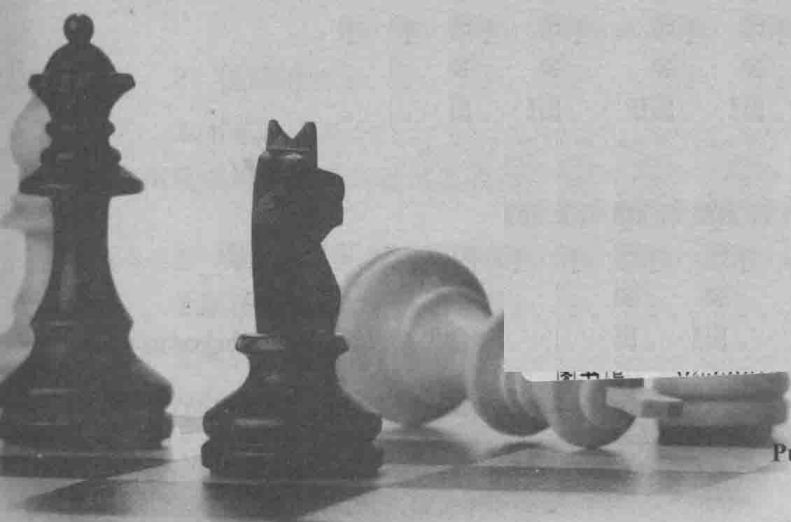
戴国良 著

图解管理学

——(第2版)——

阅读文字 → 观看图表 → 理解内容

GUANLIXUE



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

戴国良：图解管理学（第二版）

ISBN: 9789571166865

本书中文繁体字版本由五南图书出版股份有限公司在台湾出版，今授权电子工业出版社在中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-2451

图书在版编目（CIP）数据

图解管理学 / 戴国良著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2014.1
ISBN 978-7-121-20544-6

I. ①图… II. ①戴… III. ①管理学—图解 IV. ①C93-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 113747 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19.25 字数：339 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前 言

本人过去在企业工作十多年，深觉一个中高层主管或专业经理人，除须必备专业专长与职务专业外，最重要的是拥有良好的经营与管理知识与技能。

谈管理，每个人都以为很简单，其实真正成为公司内部优秀管理者或经理人，并不容易。

一家成功经营的企业，必然也是一家管理成功的企业，内部一定会有一个优秀的经营团队或管理团队（Management Team）；反过来说，就将会是一个失败的企业。企业的胜败，关键在于经营与管理。

管理学（Management）几乎是所有商学院的必修课，也是其他专业的选修课，更是不少企业管理研究所、高考及企业招聘考试的必考科目。实务上，管理知识也是服务业、制造业、科技业的基层主管、中层主管到高层主管应具备的基础知识、常识及技能。

总体来说，本书具有以下特色。

1. 内容完整，结构清晰

本书已将重要的管理概念、管理哲学思想、管理循环、管理功能、管理技能、管理工具及现代管理议题等涵盖在内，并无遗漏。而结构方面，也逻辑有序、清晰。

2. 图解辅助，一目了然

本书采取全面性图解对照式的单元呈现方式，通过图表精简呈现，有助读者迅速理解管理学的精华及内涵所在。

3. 理论兼具实务，相得益彰

管理学虽是一门基础的理论学问，但毕竟要讲求实务应用性，对企业才有价值和贡献。严格来说，管理学并没有艰深的学问，只是一门“艺术+科学”的应变思维与行动，管理学也没有一套放之四海皆准的单一成功模式。只要是成功卓越

的企业，都有其可敬可佩的管理模式：鸿海郭台铭、台塑王永庆（已故）、远东集团徐旭东、统一企业高清愿、统一超商徐重仁、台积电张忠谋、宏达电王雪红，以及宏碁、富邦金控、国泰世华金控等各大企业或最高经营者，都有各自独特的企业文化、领导风格及管理模式。管理理论是基础，但重在实践。

4. 旨在培养全方位优秀的管理者

本书内容的完整性，可以让读者成为一个成功优秀的基层、中层或高层管理者。

5. 经营+管理，才是完整面貌呈现

本书内容并不是只有管理学的基本知识，也涵盖经营知识。企业的中高层管理者都知道，其实企业经营知识远比管理知识更为重要。因为企业经营与公司存亡有密切关联，而管理则是比较静态的。

6. 适合考试的一本书

本书也相当适合想要参加研究所及企事业考试中《管理学》这门考试的人。



目 录

| | |
|-------------------------------|----|
| 第 1 章 管理在企业中的功能 | 1 |
| 1. 管理的定义 | 2 |
| 2. P-D-C-A 管理循环 | 4 |
| 3. 实践中的管理定义与层次 | 6 |
| 4. 彼得·德鲁克对经理人的看法 | 8 |
| 5. 经理人的 10 种角色 | 10 |
| 6. 企业经营管理矩阵 | 12 |
| 7. 企业投入与产出 | 14 |
| 8. 波特教授的企业价值链 | 16 |
| 9. 彼得·德鲁克管理哲学思想的形成 | 18 |
| 10. 彼得·德鲁克的六大核心管理观点 (1) | 20 |
| 11. 彼得·德鲁克的六大核心管理观点 (2) | 22 |
| 12. 彼得·德鲁克的六大核心管理观点 (3) | 24 |
| 13. 彼得·德鲁克八大管理哲学思想 | 26 |
| 第 2 章 管理学派的演进 | 29 |
| 1. 传统古典管理学派——泰勒科学管理 | 30 |
| 2. 传统古典管理学派——费尧管理程序 | 32 |
| 3. 传统古典管理学派——韦伯层级结构模式 | 34 |
| 4. 传统古典管理学派的改变 | 36 |
| 5. 行为学派的管理哲学 | 38 |
| 6. 近代管理思想 | 40 |
| 7. X、Y、Z 理论的管理哲学 | 42 |
| 8. 动态管理哲学 | 44 |

| | |
|----------------------------|-----|
| 第3章 组织 | 47 |
| 1. 组织设计的考虑..... | 48 |
| 2. 企业组织设计的4种类型(1)..... | 50 |
| 3. 企业组织设计的4种类型(2)..... | 52 |
| 4. 常见组织类型名称..... | 54 |
| 5. 直线人员与行政人员..... | 56 |
| 6. 古典与现代组织的比较..... | 58 |
| 7. 非正式组织..... | 60 |
| 8. 组织变革的含义与原因..... | 62 |
| 9. 组织变革的3种途径..... | 64 |
| 10. 组织变革的管理步骤..... | 66 |
| 11. 组织变革的抗拒及适应..... | 68 |
| 12. 组织动态化及其发展..... | 70 |
| 13. 现代企业组织胜出趋势..... | 72 |
| 14. 组织文化的要素与培养..... | 74 |
| 15. 组织授权的优点及阻碍..... | 76 |
| 16. 克服阻碍组织授权的途径..... | 78 |
| 17. 管理幅度的含义及决定..... | 80 |
| 18. 新世纪组织人才应具备的条件(1)..... | 82 |
| 19. 新世纪组织人才应具备的条件(2)..... | 84 |
| 20. 让组织会议有效的8个步骤..... | 86 |
| 21. 组织内部如何避免树敌..... | 88 |
| 第4章 计划 | 91 |
| 1. 计划的特性及好处..... | 92 |
| 2. 计划的原因及程序..... | 94 |
| 3. 目标管理的优点及推行..... | 96 |
| 4. 企划案撰写5W、2H、1E原则(1)..... | 98 |
| 5. 企划案撰写5W、2H、1E原则(2)..... | 100 |
| 6. 企划案撰写的步骤(1)..... | 102 |
| 7. 企划案撰写的步骤(2)..... | 104 |
| 8. 企划案撰写的步骤(3)..... | 106 |
| 9. 企划人员的基本技能与商业管理知识..... | 108 |
| 10. 好的计划报告要点..... | 110 |



| | |
|------------------------|-----|
| 第5章 领导 | 113 |
| 1. 领导的含义及力量基础 | 114 |
| 2. 领导三大理论基础 | 116 |
| 3. 领导者权衡与适应性领导理论 | 118 |
| 4. 参与式领导 | 120 |
| 5. 成功领导者的特质与法则 | 122 |
| 6. 分权的好处及考虑 | 124 |
| 7. 企业家对接班人的看法 | 126 |
| 8. 压力管理 | 128 |
| 9. 领导者和管理者 | 130 |
| 第6章 沟通与协调 | 133 |
| 1. 沟通的程序与渠道 | 134 |
| 2. 组织沟通的障碍与改善 | 136 |
| 3. 协调的技巧与途径 | 138 |
| 第7章 激励 | 141 |
| 1. 马斯洛的人性需求理论 | 142 |
| 2. 其他常见激励理论(1) | 144 |
| 3. 其他常见激励理论(2) | 146 |
| 第8章 决策 | 149 |
| 1. 决策模式的类别与影响因素 | 150 |
| 2. 管理决策上的考虑与指南 | 152 |
| 3. 如何提高决策能力(1) | 154 |
| 4. 如何提高决策能力(2) | 156 |
| 5. 如何提高决策能力(3) | 158 |
| 6. 管理决策与信息 | 160 |
| 7. 决策时不同观点的考虑 | 162 |
| 8. 管理上人脉关系的建立 | 164 |
| 9. 管理决策与思考力 | 166 |
| 第9章 控制与考核 | 169 |
| 1. 控制类别与原因 | 170 |
| 2. 有效控制的原则 | 172 |
| 3. 控制中心的形态 | 174 |

| | |
|----------------|-----|
| 4. 企业运营控制与评估项目 | 176 |
| 5. 经营分析的比例用法 | 178 |
| 6. 财务会计经营分析指标 | 180 |

第 10 章 冲突管理

| | |
|---------------|-----|
| 1. 组织冲突的表现及起因 | 184 |
| 2. 冲突的好处及弊害 | 186 |
| 3. 冲突的类型 | 188 |
| 4. 冲突的管理及适应 | 190 |

第 11 章 问题解决

| | |
|----------------------|-----|
| 1. IBM 公司解决问题的步骤 (1) | 194 |
| 2. IBM 公司解决问题的步骤 (2) | 196 |
| 3. 利用逻辑树思考对策及探究 | 198 |
| 4. 问题解决的工具 | 200 |

第 12 章 企业经营知识

| | |
|---------------------|-----|
| 1. 企业的本质与目标 | 204 |
| 2. 企业的社会责任观点 | 206 |
| 3. 企业被批判与期待的原因 | 208 |
| 4. 营利企业的形态 | 210 |
| 5. 公司治理原则 | 212 |
| 6. 危机处理的 5 个步骤 | 214 |
| 7. 危机管理的基本流程 | 216 |
| 8. 影响企业的环境因素 | 218 |
| 9. 监测环境的来源与步骤 | 220 |
| 10. 企业的成长战略 | 222 |
| 11. 投资人关系管理 | 224 |
| 12. 企业运营管理的循环——制造业 | 226 |
| 13. 企业运营管理的循环——服务业 | 228 |
| 14. 完整的年度经营计划书 (1) | 230 |
| 15. 完整的年度经营计划书 (2) | 232 |
| 16. 简报撰写原则与简报技巧 (1) | 234 |
| 17. 简报撰写原则与简报技巧 (2) | 236 |

第 13 章 迈向成功之路企业实务

| | |
|-----------------|-----|
| 1. SWOT 分析及适应策略 | 240 |
|-----------------|-----|

| | |
|-----------------------------------|------------|
| 2. 行业环境分析要素(1) | 242 |
| 3. 行业环境分析要素(2) | 244 |
| 4. 波特的行业获利五力分析 | 246 |
| 5. 3种层级战略与形成 | 248 |
| 6. 波特的基本竞争战略 | 250 |
| 7. 什么是OEM、ODM、OBM | 252 |
| 8. 如何看懂损益表 | 254 |
| 9. 现金流量表与财务结构 | 256 |
| 10. 投资报酬率与损益平衡点 | 258 |
| 11. BU制度详解(1) | 260 |
| 12. BU制度详解(2) | 262 |
| 13. 预算管理(1) | 264 |
| 14. 预算管理(2) | 266 |
| 15. 企业成功的关键要素 | 268 |
| 16. 企业持续竞争优势的诀窍 | 270 |
| 17. 创业计划书内容撰写(1) | 272 |
| 18. 创业计划书内容撰写(2) | 274 |
| 19. 创业为何赚钱及如何赚钱 | 276 |
| 第14章 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念 | 279 |
| 1. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(1) | 280 |
| 2. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(2) | 282 |
| 3. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(3) | 284 |
| 4. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(4) | 286 |
| 5. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(5) | 288 |
| 6. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(6) | 290 |
| 7. 领导与管理的51个分析管理工具、技能与观念(7) | 292 |
| 后记 133个重要经营管理的知识观念与名言 | 294 |

第 1 章

管理在企业中的功能

1. 管理的定义
2. P-D-C-A 管理循环
3. 实践中的管理定义与层次
4. 彼得·德鲁克对经理人的看法
5. 经理人的 10 种角色
6. 企业经营管理矩阵
7. 企业投入与产出
8. 波特教授的企业价值链
9. 彼得·德鲁克管理哲学思想的形成
10. 彼得·德鲁克的六大核心管理观点（1）
11. 彼得·德鲁克的六大核心管理观点（2）
12. 彼得·德鲁克的六大核心管理观点（3）
13. 彼得·德鲁克八大管理哲学思想



1. 管理的定义

人们常认为管理很简单，其实能成为企业“管理者”或“经理人”，并不容易。一家成功经营的企业，必然也是一家管理成功的企业，内部一定会有一个优秀的“经营团队”或“管理团队”；反过来说，就将会是一个失败的企业。因此，企业的胜败，关键在于“经营”与“管理”。但“管理”是什么呢？

管理定义面面观

(1) 主管人员运用所属力量完成。管理是指主管人员运用所属力量与知识完成目标工作的一系列活动，即运用土地、劳力、资本及企业才能等要素，通过计划、组织、用人、指导、控制等系列方法，达到部门或组织目标的各种手法。

(2) 本身是一种程序。管理本身可视为一种程序，企业组织得以运用资源，并有效达成既定目标。

(3) 通过资源达到目标。管理是通过计划、组织、领导及控制资源，以最高效益的方法达到公司目标。

(4) 完成各种任务。彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾说：“管理是企业生命的泉源。”企业成败的重要因素，在于企业是否能够成功完成下列任务：完成经济行为、创造生产成绩、顺利担当社会联系及企业责任与管理时间。企业若要经营成功，必须要求企业功能部门主管，以管理职能执行管理活动。

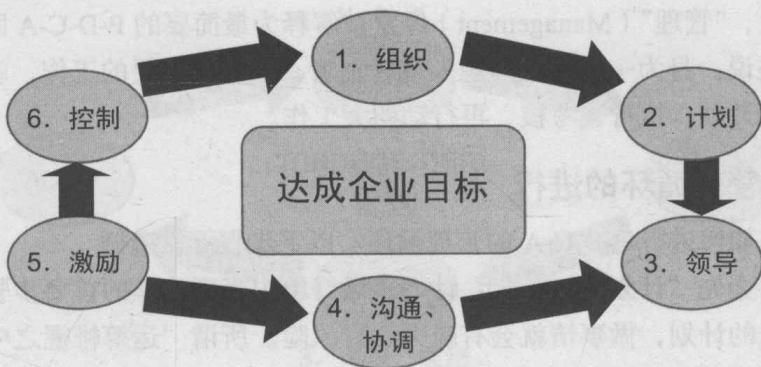
(5) 应具备的管理职能。一个主管人员能成功从事管理工作，必须具有基本职能，包括以下四种。① 计划：针对未来环境变化应追求的目标和采取的行动，进行分析与选择程序。② 组织：建立机构的内部结构，使得工作人员与权责之间，能发生适当分工与合作关系，以有效担负和进行各种业务和管理工作。③ 领导：激发工作人员的努力意愿，引导其努力方向，增加其所能发挥的生产力和对组织的贡献为最大目的。④ 控制：代表一种侦察、比较和改正的程序，即建立某种回馈系统，有规则地将实际状况（包括外界环境及组织绩效）反映给组织。

(6) 有效达成目标。管理包含目标、资源、人员行动三个中心因素，泛指主管人员从事运用计划、组织、领导、控制等程序，以期有效利用组织内所有人力、原材料、机器、金钱、方法等资源，并促进其相互密切配合，使能有效率和有效果地达成组织的最终目标。所谓管理工作是指如何计划、组织、领导，以及控制下属，使所有下属能如期完成预订目标。

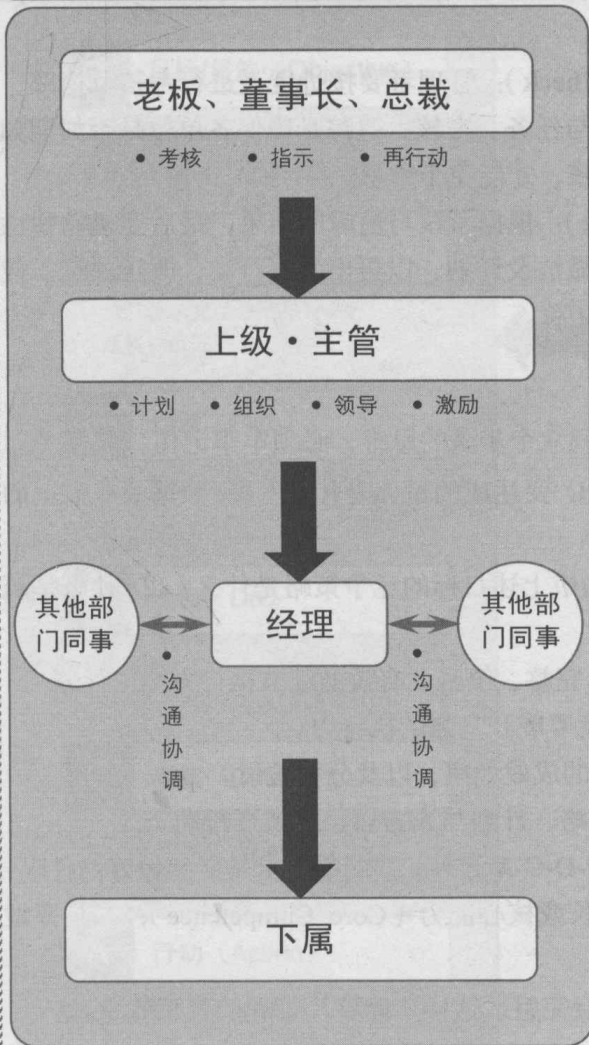
管理定义的总结

综上所述，现总结管理定义如下：“管理者立足于个人的能力，包括事业能力、人际关系能力、判断能力及经营能力；然后发挥管理机能，包括计划、组织、领导、激励、沟通协调、考核及再行动，以及能够有效运用企业资源，包括人力、财力、物力、信息情报力等，做好企业的研发、生产、销售、物流、服务等工作，最终达成企业与组织所设定的目标。”这就是最完整的管理定义。

管理的定义



管理定义在组织体系的应用



1. 基础

个人能力

- 专业能力
- 人际关系能力
- 判断能力
- 经营能力

2. 发挥

管理机能

- 计划
- 组织
- 领导
- 激励
- 考核
- 再行动
- 沟通协调



3. 有效运用

企业资源

- 人力
- 财力
- 物力
- 信息情报力



4. 做好

企业工作

- 研发
- 生产制造
- 物流
- 售后服务
- 营销、销售



5. 达成

企业与组织目标

- 营业额目标
- 利润目标
- 品牌地位目标
- 企业价值目标
- 社会责任目标
- 行业领导目标
- 企业形象目标



2. P-D-C-A 管理循环

实务上，“管理”（Management）经常被解释为最简要的 P-D-C-A 四个循环机制；也就是说，身为一个专业经理人或管理者，他们最主要的工作，就是做好每天、每周的计划、执行、考核、再行动四大工作。

P-D-C-A 管理循环的进行

问题是如何进行 P-D-C-A 的管理循环？以下步骤可供遵循。

（1）要会先“计划”（Plan）：计划是做好组织管理工作的首要步骤。没有事先思考周全的计划，做事情就会有疏失、有风险。所谓“运筹帷幄之中，决胜千里之外”即是此意。

（2）然后要全力“执行”（Do）：说很多或计划很多，但欠缺坚强的执行力，管理很容易变得肤浅，无法落实。执行力是成功的基础，有强大执行力，才会把事情贯彻良好，达成使命。

（3）接着要“考核、追踪”（Check）：管理者要按进度表进行考核及追踪，才能督促各单位按时程表完成目标与任务。考核、追踪是确保各单位是否如期如质量地完成任任务。毕竟，人需要考核，才能免于懈怠。

（4）最后要“再行动”（Action）：根据考核与追踪的结果，最后要机动弹性地调整公司与部门的策略、方向、做法及计划，以再出发再行动，改正缺点，使工作及任务做得更好、更成功、更正确。

O-S-P-D-C-A 步骤思维

任何计划力的完整性，应有下列六个步骤的思维，必须牢牢记住。

（1）目标/目的（Objective）：① 要达成的目标是什么？② 数据及非数据的目标区分如何？

（2）策略（Strategy）：① 要达成上述目标的竞争策略是什么？② 什么是赢的策略？

（3）计划（Plan）：制定周全、完整、缜密、有效的细节执行方案或计划。

（4）执行（Do）：前述确定后就要展开坚强的执行力。

（5）考核（Check）：核查执行的成效如何，以及分析检讨。

（6）再行动（Action）：调整策略、计划与人力后，再展开行动。

另外，值得提出的是，在 O-S-P-D-C-A 之外，共同的要求是必须做好两件事：一是应专注发挥我们自己的核心专长或核心能力（Core Competence）；二是要做好大环境变化的威胁或商机分析。

如此一来，计划力与执行力就会完整，这样才能发挥管理的真正效果。

P-P-C-A 管理循环



完整 O-S-P-D-C-A 的 6 步骤思维

O 目标/目的 (Objective)

- 要达成的目标是什么?
- 数据及非数据的目标分别是什么?

S 战略 (Strategy)

- 要达成目标的竞争战略是什么?
- 什么是赢的战略?

P 计划 (Plan)

- 制定周全有效的细节执行计划

D 执行 (Do)

- 展开执行力

C 考核 (Check)

- 核查执行成效并分析检讨

A 行动 (Action)

- 调整战略、计划与人力后, 再展开行动

洞察力

外部大环境各项因素不断变化的意义、威胁或机会是什么?

+

选择/坚守

公司自身最强的核心专长、核心能力之所在, 然后聚焦核心能力、取得战果。



3. 实践中的管理定义与层次

“管理”泛指经由他人力量去完成工作目标的系列活动，是“管”人去“理”事的方法。能“管人”去处理事务的人，就必须是众人之上的领导者，就必须会“做人”，令下属服从。处理事务就是“做事”，听从指挥命令去做事的人，就必须拥有操作管理技术。因此，一个好的管理者，既会“做事”，又会“做人”。

从实务面谈管理的定义

(1) 管理最终目的，在发挥群体力量。管理是讲求凝聚“团队”的方法，是“人上人”的才能；技术是讲求提高“个人”的方法，是“人下人”的才能。团队的发挥必须有好的个人为基础，但好的个人，不一定自然形成好的团队；若无好的管理，可能成为一盘散沙或相互对抗的力量。一个好的管理者，本身必须先是会“做事”的技术拥有者，同时也必须是会团结众人力量会“做人”的人。做人与做事成为管理与技术的互换字。先有技术，会“做事”，再会“做人”（处理上级、平级及下级人际关系），才能成为好的管理者。

(2) 好的管理者要有三种能力。一个好的管理者，必须拥有三种能力：① 做事的“专业技能”；② 做人的“人性技能”；③ 做主管的“观念决策技能”。

(3) 不同年龄就业阶段，有不同的技能需求。年轻时，做别人的基层下属求职求生时，“做事”的技术本领，比“做人”的艺术才能重要。年壮时，做年轻下属的中属上司领导者，同时也当资深年长领导者的下属，成为社会企业的中间及中坚干部时，“做人”的艺术才能渐形重要，和“做事”的技术才能同等重要。年长时，成为更多人的高层领导，成为企业集团或国家社会机构的领航员时，“做人”的艺术才能要比“做事”的技术才能重要。换言之，当一个人逐渐从“人下人”的技术操作员往上升，成为“人上人”的管理人员时，他“做人”的才能渐重；“做事”的才能渐轻。但无论如何，企业有效经营的管理者，既要会“做人”（管理众人去做事），又要会“做事”（众人会做事以赚钱）。企业有效经营，既要“技术”，更要“管理”。

管理在企业经营面的三种层次

(1) 经营层：各部门副总经理、总经理、董事长等层级，需要的是事业创新、事业策略、事业经营、事业愿景等领导能力，重视的是经营能力。

(2) 管理层：各部门副理、经理、协理、总监、厂长等层级，需要的是自身单位的执行管理、计划管理与绩效管理，重视的是一般化管理能力。

(3) 作业层：各部门、各厂、各分公司、各店面的基层执行与操作人员，需要的是员工的专业能力与贯彻执行力。



实践中对管理含义的解释

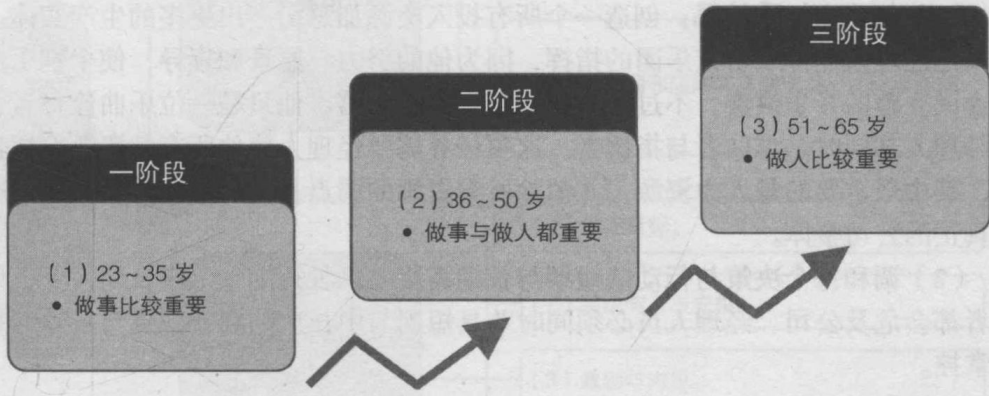
成功管理者
(Successful Manager)

=

做事专业

+

做人成功



企业功能

管理功能

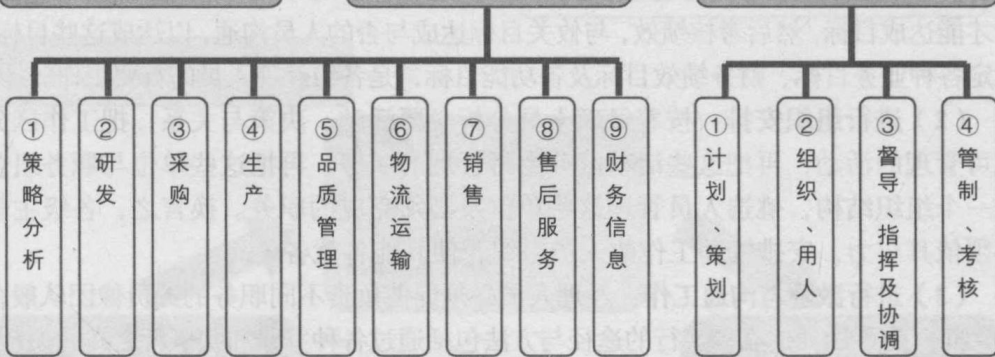
管理能力

=

做事系统的能力

+

做人系统的能力



3 阶层主管的不同技能重点

