



每天读一点 生活更精彩

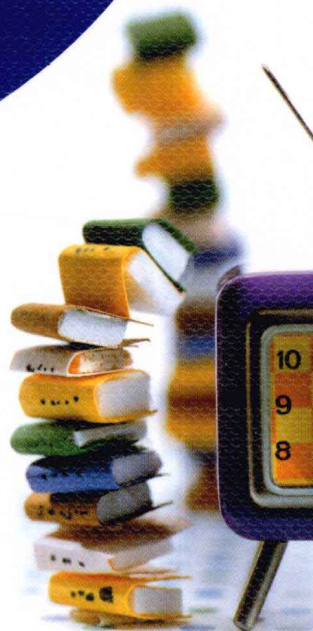


每天读点
管理学常识

Meitian Dudian Guanlixue Changshi

华玉武◎主编

也许你的时间表排得很满很满，但是只要你每天
抽空读一点管理学常识，必定会让你终生受益。



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

每天读一点 生活更精彩



每天读点

管理学常识

Meitian Dudian Guanlixue Changshi

华玉武◎主编

杨为民 陈 饶 范小强◎副主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

每天读点管理学常识/华玉武主编. —上海:立信会计出版社,
2010.5

(每天读点财经常识系列丛书)

ISBN 978-7-5429-2449-0

I. ①每… II. ①华… III. ①经济管理-通俗读物
IV. ①F2-49

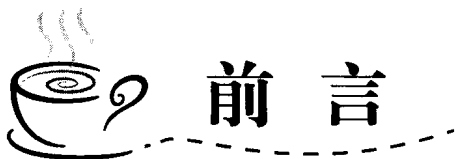
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 003944 号

每天读点管理学常识

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021) 64411325
电 话	(021) 64411389	E-mail:	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	Tel:	(021) 64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

印 刷	北京东海印刷有限公司		
开 本	710 毫米 × 1000 毫米	1/16	
印 张	15	插 页	1
字 数	212 千字		
版 次	2010 年 5 月第 1 版		
印 次	2010 年 9 月第 2 次		
印 数	10 001—13 000		
书 号	ISBN 978-7-5429-2449-0/F		
定 价	32.00 元		

如有印订差错,请与本社联系调换



管理作为一门学科来讲还相当“年轻”，但是现实中管理的历史可以追溯到更远的年代。

原始社会的氏族中就已经出现了最早的管理者，即作为氏族首领和军事首领的首长。酋长通过民主选举产生，他们不仅要管理氏族日常事务，处理各种纠纷，还承担着领导族人抵抗外族入侵，为本族谋求更多领地的重任。

今天，管理学不再是管理者才有必要学习和掌握的知识，它已经逐渐发展成为一种普遍适用于大众的必备常识。

一个人，自一出生，首先要被监护人管理，到了入学的年龄开始接受学校的监管、教育，在踏上社会之后成为雇佣者被管理，有所成就后则可能出现在管理岗位上。大至国家，小至个人，管理遍及世界每一个角落，渗透于每一个人的日常琐碎生活之中。下面就拿管理的五大职能（决策、计划、组织、领导与控制）来做简单说明。

美国第38任总统福特曾说：“Indecision is often worse than wrong action.（决策时举棋不定常比错误的行动更糟）”福特总统将决策置于如此崇高的地位，显然有着深刻的用意。决策正如远航的船只需要事先明确方向和航线一样，没有决策的行动就只能是盲目乱冲，极有可能以失败收场。

紧随决策的就是计划。大至国家年度财政预算，小至个人的日常安排，无一不与计划有关，美国第34任总统艾森豪威尔的名言“Plan are nothing; planning is everything”也充分说明了这一点。

组织就是将人和事分别安置在合适的位置并协调分工，以便物尽其用，人尽其才。沃尔玛的创始人山姆·沃顿曾经说过：“我们的经营哲学——管理的任务，简单地说，就是找到合适的人，摆在合适的地方，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。”这句话其实已经清楚地阐述了



组织的内容，即合理授权分工，充分激励，直至完成组织目标。

一个人一旦成功晋级，成为管理者，就要承担起更大的压力和责任，同时也意味着更多的付出，更严格的自我要求，被寄予更高的期望。管理者作为一个群体的领头人，必然肩负着率领并引导群体成员实现组织目标的重任。亚洲首富李嘉诚曾说：“是员工养活了公司。”的确，没有员工创造价值，哪里会有组织的存在意义和立足之地呢？因此，管理者有责任和义务培养塑造优秀员工，为组织作出贡献。

任何组织都不可能完全按照预定规划发展，因为外界因素的影响实在不可小觑。计划虽然成功制定并得到努力实施，但是谁也无法保证最终能否收获好的结果。于是控制理念应运而生——排除实现目标过程中的阻碍，矫正执行过程中的偏差，激励为之奋斗的所有成员。

本书将理论知识和案例故事糅合在一起，力求在理论与实际中寻找一个平衡点，方便读者掌握理论知识的同时，又能在案例故事中得到例证；在上升到理论高度的同时，又能立足于现实。

综观市面上管理系列书籍，或为以理论知识为主的教辅用书，或为以故事发人深思见长的哲理类书籍。然而总会有那么一些读者在渴望探寻管理理论奥秘的同时，又尽力避免因枯燥乏味而丧失读书乐趣。本书集知识性、趣味性和哲理性于一身，正是为这一读者群量身定制。

你在面对出自各管理专家口中的管理专有名词时，是否会有“困惑”之感呢？

你在工作、学习生活之余，是否需要一些新鲜的知识来充实身心？

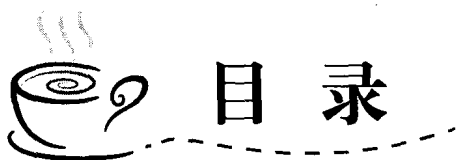
你是否曾经在书架前久久徘徊，迷失在浩瀚的管理书籍海洋？

你是否有心探寻管理学的深奥无边，却无从下手？

.....

事实上，管理并没有想象中那么深奥难解。世上无难事，只怕有心人。只要持之以恒，每天都会有所收获，那么不久的将来，你肯定也能像专业人士那样侃侃而谈，游刃有余地应对管理工作。

编 者



第一章 追根溯源之旅 /1

任何一门学科都是无数前人的心血、汗水和智慧的结晶。没有这些为寻求真理而披荆斩棘、破除万难的人们，我们的知识殿堂如今或许仍是荒芜一片。在我们用景仰的目光和崇敬的心情面对大师们的著作时，我们正迫切需要了解他们所处的时代背景，这样不仅有利于激发我们的学习兴趣，同时也能熟悉管理发展的历程，从而对管理学有一个系统的认识。

引子：早期的管理思想 /2

第一阶段：古典管理理论阶段 /5

泰勒的科学管理 /5

法约尔的一般管理 /7

马克斯·韦伯的组织管理 /8

第二阶段：行为科学理论及管理理论丛林阶段 /10

典型代表理论集锦 /10

霍桑实验和梅奥的“人群关系理论” /11

巴纳德组织理论 /15

德鲁克的目标管理 /16

第三阶段：以战略管理为主，研究企业组织与环境关系的时代 /19

迈克尔·波特的战略管理 /20

第四阶段：企业再造时代 /25

海默与昌佩引领企业再造 /26

第五阶段：全球化和知识经济时代的组织管理 /27

复杂的市场环境，新兴的组织形式 /27



第二章 了解管理真谛 /30

人们每天都在谈论管理，管理也始终存在于每一个人的生活当中。然而，真正懂得管理真谛的人少之又少。管理理论数不胜数，然而在实践中，管理者却常常觉得无所适从。在困惑的时候，我们是否追问过这些问题：到底为什么要管理；管理的真面目是什么；应该从哪些角度来阐释和理解管理；针对实践中的各种问题，究竟应该怎么应对？

知道如何管理吗 /31

如何诠释管理 /32

名家谈管理——名人理论 /32

让事实说话——企业例证 /33

抓住关键点，探索管理新境界 /37

宗旨——有效实现目标 /37

本质——协调 /38

灵魂——创新 /41

实践重于理论，艺术性强于科学性 /42

不是目的，而是手段 /43

第三章 用途决定一切 /45

不管黑猫还是白猫，能捉老鼠的就是好猫。理论再完善再华丽，如果不能在实践中发挥作用，也是枉然。

管理是一门来源于实践的学科，如果对其五大职能没有一定的了解，很难想象一个人真正懂得了管理。

低劣的管理将企业逼人死角 /46

决策——令人满意的选择 /47

大胆决策化险为夷 /47

决策是优中选优 /49

计划——对未来的安排 /52

计划的核心：5W1H /52

掌握计划性质，走好发展之路 /53

分清计划类型，合理采用 /54

组织——有效分工合作 /56

组织的含义及实施	/57
组织理论回顾	/58
好结构住在成功隔壁	/58
组织，在原则指导之下	/59
领导——影响被领导者的行为	/62
领导的内涵	/63
经典领导理论知多少	/64
不可忽视的领导艺术	/68
控制——完善地实施计划	/69
控制的含义	/70
不同的角度，不一样的控制	/70
实现有效控制，原则不能变	/71

第四章 管理学十大原理 /73

原理是在大量的观察和实践基础上总结和归纳出的基本规律，它既能指导实践，又可以在实践中得到检验。本章介绍的十大管理学原理正是管理学的精华所在，是管理学理论和实践的完美结合。

系统原理	/74
整分合原理	/76
封闭原理	/77
人本原理	/78
弹性原理	/79
效益原理	/81
激励原理	/83
伦理原理	/84
创新原理	/86
能级原理	/88

第五章 如何成为组织的舵手 /90

在大海航行的船只怎能少了舵手？一个渴望发展的组织岂能缺少优秀的领导者？万物都有其存在的使命，组织的使命是



创造价值，寻求发展壮大。正如行驶在苍茫大海上的船只，组织也需要优秀的“舵手”来指引前行。这些舵手就是管理者。想收获“优秀”这个评语并不容易，管理者除了要具备基本的管理素质之外，还需要领会更多的道理。

成功，只是比别人多走一步而已 /91

时刻保持危机意识 /93

用危机感保障繁荣 /94

微险——危险 /95

生于忧患，死于安乐 /97

失败也是一种机会 /98

失败是另一种财富 /98

在失败中越挫越勇 /99

柳暗花明又一村 /101

及时承认错误 /101

承认自身错误，勇气可嘉 /102

发现错误需要一颗客观的心 /102

危机公关——迅速与缓慢的差距 /103

鸵鸟学不得 /104

态度决定一切 /105

第六章 磨刀不误砍柴工 /107

与其在砍柴中挥汗如雨，倒不如上山前磨快柴刀。这是一个很普通的生活哲理，但为什么总有一部分管理者因为忽略它而饱受“身心俱疲”的摧残？我们总是容易在事前夸大自身的能力，而在实践中又感到力不从心。下面，我们将呈现给你获得高效率和成功的秘密武器。

计划——靠近成功的第一步 /108

为什么要制定计划 /109

组织文化——促进成功的向心力 /109

掌握组织文化的内涵 /109

从名企看企业文化 /111

第七章 当“风向”发生改变 /113

在自然环境下，刮风下雨不可避免。出于趋利避害的考虑，大多数人会关注天气预报，从而对生活和工作进行合理安排。其实，管理也一样。即使是天才的管理者，也不可能准确得知未来的组织环境如何变化，他们能做的就是通过分析内外环境，再根据预测结果制定或者调整组织计划，选定适合的对策，甚至会在必要时发起组织变革。

准确洞察“风向”——环境分析 /114

从宏观环境洞察先机 /114

微观环境影响企业命运 /118

内外环境综合分析 /119

如何作出决定——决策的方法 /123

头脑风暴法 /123

德尔菲法 /124

名义小组技术 /124

不可避免的冲突 /125

化干戈为玉帛 /125

拒绝一成不变——组织变革 /126

关注征兆，主动变革 /126

变革的选择 /126

第八章 垂拱而治的奥秘 /129

唐朝历史上有一位著名的皇帝，他的身边有一群忠心而又德才兼备的大臣，君臣合作开创了“贞观之治”的繁荣局面。这位皇帝正是唐太宗，他的成功之处就是将他的臣子安置在了恰当的位置上。管理的最高境界便是垂拱而治。一位事必躬亲的管理者一定不是一位优秀的管理者。管理者最为关键的作用，就是对下属进行合理分工，将适当的工作连同合理的权力分配下去，最终获得员工的尊敬并高效地达成目标。

合理分工——把适当的人用在适当的位置 /131

“一个萝卜，一个坑” /131

审视人才，各就其位 /132



授权——给下属更多的自主权 /133

授权的必然性 /133

合理授权 /134

第九章 一切尽在掌握之中 /136

在纷繁错综的事务和关系中找出关键、统筹全局是管理者必须具备的素质。管理者与普通职员本质区别，就是他站在整个组织的角度发现问题，解决问题。

将操作层面上一些杂事交由下属处理，这是分权。分权并不意味着管理者可以将问题抛诸脑后，不管不问。下属处理后的最终结果应当反馈给管理者，这个反馈的过程就是集权。

认识分权 /137

利弊共存的分权 /138

控制分权，保障成功 /139

认识集权 /140

集权是把双刃剑 /141

好钢要用在刀刃上 /142

第十章 变草为金的管理者 /144

在虚拟或现实生活中，确实存在着那么一群人，他们拥有化腐朽为神奇的能力。这种神奇的能力是每一个人都热切渴望的，管理者也不例外。那么怎样才能拥有这种神奇的能力呢？拥有它需要具备什么条件？在实践中如何实现从腐朽到神奇的转化？

以人为本——培养忠诚的员工 /145

关爱员工，绝处逢生 /145

感情投资，大回报 /146

招聘——吸引、选拔所需要的人才 /147

不同的人才观，但求发展 /147

近距离认识招聘 /148

培养所需要的员工 /150

利用好员工培训 /150

让人才在实践中得到检验	/152
摆正心态，脚踏实地	/154
应对企业中的“烂苹果”	/155
“烂苹果”，危害多多	/155
一意孤行者，也是“烂苹果”	/156
拿什么留住人才	/158
知人善任最重要	/158
精神与物质双管齐下	/159

第十一章 八面玲珑的领航人 /162

《红楼梦》中的王熙凤在世人眼中是一个心狠手辣、贪得无厌的形象，然而纷繁庞大的贾府却让她管理得井井有条，她的管理才能还真值得我们学习。在实践中，如何成为一个八面玲珑的管理者，在瞬息万变的市场竞争中立于不败之地，正是每一位管理者所期盼的。

领导有“方”，美梦要“圆”	/163
沟通——信息的交换与反馈	/165
有效的沟通始于倾听	/166
先听，再说	/167
多说无益	/169
智者少言多思	/169
在倾听中寻找问题的答案	/170
不对下属发牢骚	/171
别让牢骚成为工作阻力	/171
不能忽视的情绪感染	/172
平等地交流——保证有效沟通	/174
宽容——为了更好地沟通	/177
用宽容解决问题	/177
给不满一个发泄渠道	/178
对待错误要宽容	/180



第十二章 二人同心，其利断金 /182

一个人的力量有多大？两个人呢？如果是一群人又会怎样？当一群人心往一处想，劲往一处使，相较于孤军奋战，目标是不是也更容易实现呢？俗话说得好，三个臭皮匠，赛过诸葛亮。既然团结合作能够凝聚更多更强大的力量，那么有什么理由不同心协力？

如何组建团队 /183

从群体到团队 /184

团队五要素 /185

团队的类型 /187

木桶定律——提升团队合作的水平 /188

善用长板 /189

激励，让短板变长 /189

团队合作，减少企业内耗 /190

合作则前途光明 /190

领悟华盛顿合作定律，避免内耗 /192

领导者——团队中的灵魂人物 /194

发掘懒蚂蚁，奠定优势地位 /194

领导者不要太“勤快” /195

第十三章 利益指引前行 /197

从经济学角度来说，企业的存在是为了创造价值，收获利益。反过来，没有经济条件作支柱，企业也很难生存。因此，企业和利益相互依存，不可分割。那么管理者如何为企业创造收益？在创造收益的过程中应该注意什么？在赢得收益之后，又该如何进行保障和突破？

成功就是满足顾客的需求 /199

了解顾客需求，把握市场脉搏 /199

不可忽视的广告效应 /201

挥霍性心理——关于商品定价 /203

省出来的利润 /204

细节决定成败 /206

细枝末节，成就大事业 /206

第十四章 五项修炼，跃上成功之巅 /209

彼得·圣吉何许人也？五项修炼又是什么？修炼和管理学有着怎样的关联？管理者应该如何进行“修炼”？修炼的最终目的是什么？如果不修炼会怎样？

摆脱障碍，自我超越 /211

努力学习，发掘潜能 /212

障碍在心中 /212

改善心智模式 /213

建立健康的心智模式 /213

跳出老思维，开拓新思路 /215

共同的愿景，铸造成功 /217

信念的魔力 /217

树立目标，勇往直前 /218

共同的愿景威力无穷 /218

不能停滞的学习 /220

量变引起的质变 /220

活到老，学到老 /221

系统思考——登高望远 /223

1

第一章

追根溯源之旅

任何一门学科都是无数前人的心血、汗水和智慧的结晶。没有这些为寻求真理而披荆斩棘、破除万难的人们，我们的知识殿堂如今或许仍是荒芜一片。在我们用景仰的目光和崇敬的心情面对大师们的著作时，我们正迫切需要了解他们所处的时代背景，这样不仅有利于激发我们的学习兴趣，同时也能熟悉管理发展的历程，从而对管理学有一个系统的认识。

通过阅读本章的内容，我们将获得以下方面的管理学常识：

- ★ 早期中外管理思想
- ★ 管理学几个发展阶段
- ★ 管理大师有哪些成就
- ★ 当前的管理发展形势



引子：早期的管理思想

◆公元前5 000年，孟菲斯人伊蒙霍特普受命给长老胡夫修造陵寝，即举世皆知的大金字塔。它占地13英亩，原高480英尺，用230万块重达两吨半的石块砌成，由被尊为“世界工程师鼻祖”的伊蒙霍特普亲自设计图纸，组织10万奴隶夜以继日的施工，用了整整20年才竣工。最令人惊叹的是：它的东西方向线和南北方向线仅偏离6分弧度，而底部只差7英寸，几乎就是一个正方形工程——完成的质量之高，简直难以想象。

一个如此浩大的工程，如此繁杂的参与人员，那些管理者能够从纷杂的事务中理清重点，保质保量完成任务，并不是一件简单的事。

◆公元前370年，希腊学者色诺芬（Xenophon）曾对劳动分工做了如下论述：“在制鞋工厂中，一个人只以缝鞋底为业，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各种部件组装起来。这里遵循了一个原则，即一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好。”

他的这一管理思想与后来科学管理的创始人泰勒的科学分工思想非常接近！

◆早在2 000多年前的春秋战国时期，杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》计13篇，篇篇都闪耀着智慧的光芒。“知己知彼，百战不殆”等兵法，无疑是古人将管理思想和军事思想相结合的智慧结晶。

◆公元284年，古罗马建立了层次分明的中央集权帝国，这正好同管理学中集权与分权相关理论有相似之处。

◆在15世纪的意大利，曾出现过一位著名的思想家和历史学家马基雅维利，他提出了如下四项领导原理：

- （1）领导者必须要得到群众的拥护。
- （2）领导者必须具备维护组织内部团结的内聚力。
- （3）领导者必须具备坚强的生存意志力。
- （4）领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

这些理论既为后来的管理学理论奠定了基础，同时也为后来的领导者

树立了规范。

◆在18世纪60年代以后，西方国家开始进行产业革命。其间，苏格兰的政治经济学家、哲学家亚当·斯密在1776年发表了她的代表作《国富论》。他认为劳动分工之所以能大大提高生产效率，可以归纳为如下三个原因。

- (1) 增加了每个工人的技术熟练程度。
- (2) 节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间。
- (3) 发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。

◆在产业革命后期，对管理思想贡献最大的人物应该算是英国人查尔斯·巴贝奇，他认为劳动分工使生产率提高的原因如下。

- (1) 节省了学习所需要的时间。
- (2) 节省了学习期间所耗费的材料。
- (3) 节省了从一道工序转移到下一道工序所需要的时间。
- (4) 经常从事某一工作，肌肉能够得到锻炼，不易引起疲劳。
- (5) 节省了改变工具、调整工具所需要的时间。
- (6) 重复同一操作，技术熟练，工作较快。
- (7) 注意力集中于单一作业，便于改进工具和机器。

巴贝奇还指出，脑力劳动也同体力劳动一样地可以进行分工。他指出，法国桥梁和道路学校校长普隆尼把他的工作人员分成技术性、半技术性、非技术性3类，把复杂的工作交给有高度能力的数学家去做，把简单的工作交给只能从事加减运算的人去做，从而大大提高了整个工作的效率。

巴贝奇还提出了一种工资加利润的分配制度，以此来调动劳动者工作的积极性，这样的做法有以下几点好处。

- (1) 每个工人的利益同工厂的发展及其所创利润的多少直接有关。
- (2) 每个工人都会关心浪费和管理不善等问题。
- (3) 能促使每个部门改进工作。
- (4) 有助于激励工人提高技术及品德。
- (5) 工人同雇主的利益一致，可以消除隔阂，共求企业的发展。

巴贝奇的另一贡献是在其著作《机械及制造经济》中对经理人员提出许多建设性意见。

- (1) 分析制造程序及成本。