

每天进步一点点



MEI TIAN
SAN FEN ZHONG
DU DONG GUAN LI XUE

每天3分钟 读懂管理学



磨剑 著

M a n a g e m e n t

每天3分钟，提升领导能力
每天3分钟，激发下属潜能
每天3分钟，提高决策水平
每天3分钟，防范潜在风险

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

每天3分钟 读懂管理学

磨剑 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

每天 3 分钟, 读懂管理学 / 磨剑著. —北京:
中国法制出版社, 2011. 3
(开心读)

ISBN 978 - 7 - 5093 - 2601 - 5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 018814 号

策划编辑: 刘 峰 (52jm.cn@163.com)

责任编辑: 郑文阳

封面设计: 杨泽江

每天 3 分钟, 读懂管理学

MEITIAN SANFENZHONG, DUDONG GUANLI XUE

著者/磨剑

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/710 × 1000 毫米

印张/15.25 字数/226 千

版次/2011 年 4 月第 1 版

2011 年 4 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 2601 - 5

定价: 36.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 66034985

市场营销部电话: 66033393

邮购部电话: 66033288

前言

“管理就是确切地知道要别人去做什么，并使他用最好的方法去干。”这本小部头的管理学通俗读物虽然是以企业管理为线索，但其中的道理却可以推而广之地应用于各个管理领域。它不像教材那么系统，避免了教材的枯燥乏味；它不像学术专著那么深奥，避免了学术著作的晦涩难懂。

这本书更像是从管理学的海滩上拣拾的一片片美丽的贝壳，被作者精心地加工并串连起来，送到了读者的眼前。在忙碌之余，您可以抽出一点时间，给自己充充电，掌握一些管理学的知识，更从容地应对生活和事业中面临的种种问题。

管理的核心是“人”。所以，全书的前三章都是直接在讲“人”——管理者和被管理者。要想管理别人，先要管好自己。作者出了不少貌似“馊主意”的好点子——偶尔出点丑，拉近和下属的距离；克制住自己的求胜欲望，不要总高下属一头……

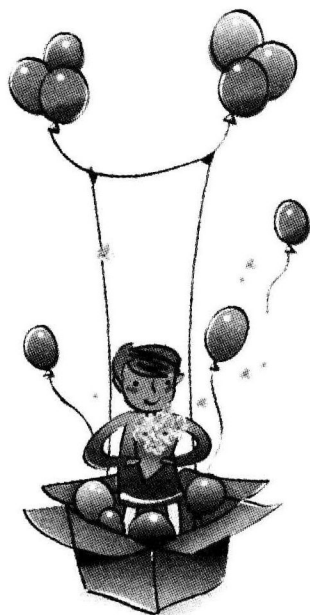
对于一个管理者来说，网罗、培养、使用人才并留住人才，是他最重要的使命。但那些比自己更出色的人该怎么用呢？下属不听话、“磨洋工”，该怎么办？要想赢得下属发自内心的忠诚和拥戴，让下属在工作中自动自发、全力以赴，又该做什么？

解决了“人”的基础问题，等于攀上了管理学的平台，可以继续拾阶而上了。作者依次介绍了决策管理、经营管理、营销管理、质量管理、危机管理方面的知识。作者的叙述简明扼要，穿插其



间的故事饶有兴味，例如：如果有一头狮子闯进你的院子里，你会怎么办？你会不会像那头“布利丹驴”一样，站在两堆草料之间，却不知道究竟该吃哪一堆，最后活活地饿死？这些轻松、诙谐的小故事里，往往蕴藏着管理的大道理。

管理学不是高高在上的领导才用得着的学问。在我们的工作和生活中，你经常会在不知不觉中扮演一个管理者的角色。有时是在家里，有时是在办公室里，有时是在一个社交场合，有时则是面对一群意外地聚集在一起的人。今天，你是一个潜在的管理者，明天，你就可能是一个真正的管理者。所以，利用下班后的闲暇、工作的间歇、公交车上的无聊时光，学习一些管理知识，不定什么时候就能派上用场了！



目 录

第一章 管好自己，再管别人

作为管理者，你会偶尔干点糗事，让员工跟自己更亲近吗？你能克制住自己的求胜欲望，不对下属指手画脚吗？本章讲述的是管理者的自我管理，提升管理者的领导力。只有管好自己，才能管好一个团队。

- 让自己时刻保持最佳状态 / 010
- 不要总对下属指手画脚 / 012
- 偶尔出点丑的人更可爱 / 013
- 管理者如何应对攻击 / 015
- 面对冲突，保持中立 / 018
- 做下属的榜样 / 020
- 盖好你的“屋顶” / 022
- 认清你的错误行为 / 023
- 控制好你的求胜欲 / 025
- 发表意见要把握好度 / 027
- 掌握点评别人的技巧 / 029
- 尽量避免发表破坏性评论 / 031
- 不要将否定式过渡词作为开场白 / 033



千万不要滥发脾气 / 035

坚持正确的原则 / 036

“头儿”之间要相互信任 / 038

活在当下，行在今日 / 040

第二章 管好员工，用好人才

遇到下属“磨洋工”该怎么办？用比自己更出色的人，会威胁到自己的地位吗？你会不会被优秀员工头顶的光环所迷惑，把他提升到一个并不适合的岗位上去？网罗人才、使用人才、培养人才、留住人才，是古往今来的管理者都要面对的难题。

让员工成为有责任的主人 / 044

授权的同时别忘了控权 / 046

让员工明确工作目标 / 048

让你的员工参与决策 / 050

激励员工的五个原则 / 051

通过末位淘汰激励员工 / 054

发挥好团队的力量 / 056

如何看待“忙里偷闲”的员工 / 058

杜绝“磨洋工”现象 / 060

慎用“光环效应” / 062

发挥“鲶鱼效应” / 064

用人之道，贵在慎始 / 066

用比自己更出色的人 / 067

不拘一格用人才 / 069

企业不可用的几类人 / 071



怎样留住你的人才 / 074

金鱼缸效应 / 075

霍桑效应 / 077

“不值得”定律 / 079

蘑菇定律 / 081

酒与污水定律 / 083

格雷欣法则 / 084

适才适所法则 / 086

特雷默定律 / 088

彼得原理 / 090

乔布斯法则 / 092

大荣法则 / 093

海潮效应 / 095

第三章 管理要人性化

在希腊神话中，皮格马利翁的爱让冰冷的雕像变成了美丽的少女。管理者的信任和期待可以激发员工的潜能，让貌似平庸的下属创造奇迹。孟子说：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇讎。”只有真正把下属当作“人”来看待的管理者，才能赢得下属的忠诚和爱戴。

不要鞭打自己的员工 / 100

用微笑换取黄金 / 101

记住员工的名字 / 103

顺畅的沟通是活力之源 / 105

有倾听才会有沟通 / 107



一把钥匙开一把锁 / 108

皮格马利翁效应 / 110

马蝇效应 / 112

南风法则 / 114

互惠关系定律 / 116

蓝斯登定律 / 118

柔性管理法则 / 120

坎特法则 / 121

波特定律 / 123

刺猬法则 / 125

热炉法则 / 127

第四章 搞好经营管理

如果你是一个富有进取心的管理者，喜欢给自己的下属制定富有挑战性的目标，那就要警惕别让过大的压力导致企业窒息；如果你是一个资金有限的初次创业者，就要提醒自己别为了装点门面而挥霍宝贵的资金，更不要因为冲动而盲目扩张，让弱不经风的公司夭折。

别让你的企业喘不过气来 / 132

不要落入成功的陷阱 / 134

企业要以诚信为本 / 135

创新是企业的生命之源 / 137

为顾客提供最优质的服务 / 139

对客户做必要的让步 / 141

如何管理家族企业 / 143

“皮包公司”的经营战略 / 145



- 试点效应 / 147
- 连锁经营的共生效应 / 149
- 做好品牌管理 / 151
- 关注女性消费市场 / 153
- 遵循“80/20”法则 / 154
- 手表定律 / 157
- 性命攸关的财务管理 / 159
- 节省一元钱，就净赚了一元钱 / 161
- 如何提高现金效益 / 163

第五章 搞好决策管理

如果有一头狮子闯进你的院子里，该怎么办？决策需要冷静的头脑和当机立断，片面地追求万无一失，奢望规避所有的风险，就难免左右为难、优柔寡断。就像那头“布利丹驴”一样，站在两堆草料之间却不知道该吃哪一堆，最后活活地饿死。

- 怎样做出正确的决策 / 168
- 跳出“布利丹驴”的困境 / 171
- 寻找自己的财富增长点 / 173
- 好的规划是成功的开始 / 175
- 预测是决策的前提 / 177
- 有时放弃也是一种收获 / 179
- 敢于淘汰自己的产品 / 181
- 小公司的“蹭饭”生意经 / 183
- “借鸡生蛋”的创业战略 / 185

走好企业重组这步棋 / 187

适时地进行企业战略再造 / 189

第六章 搞好营销管理

一个响亮的名号就是最好的广告；一句不恰当的广告语却可以把企业拖进泥潭。你能洞察客户的需求，给他们一个非买不可的理由吗？有的人喜欢价廉物美的商品，有的人则对高价货趋之若鹜，市场就是这么诡谲多变，摸到了它瞬息万变的脉搏，也就懂得了营销的真谛。

营销管理重在控制过程 / 192

了解顾客的需求 / 193

和客户建立良好的关系 / 195

给客户一个非买不可的理由 / 197

从客户的口中寻找线索 / 199

给公司起个响亮的名字 / 201

用广告来打开销路 / 202

别让广告毁了自己 / 204

“价格越高越容易畅销” / 206

搞好产品的外形和包装 / 208

怎样做好渠道促销 / 210

企业淡季营销策略 / 212

成功推销的七个技巧 / 214

三步做好网络营销 / 216



第七章 搞好质量管理

把好质量关，功夫在细节。什么是细节？“微笑时请露出八颗牙齿。”只有把细节做到位，才能有经得起检验的产品和服务质量。

没有最好，只有更好 / 220

把细节做到位 / 221

量化管理细节 / 223

严防企业安全事故 / 225

第八章 搞好危机管理

危机管理是“刀尖上的舞蹈”。真正的危机管理是防范危机，而不是处理危机。但人算不如天算，百密一疏是无法避免的。当暴风雨来临的时候，我们该如何面对？灵活地作出反应，坦诚地面对公众，勇于担当责任，才能化险为夷。

防微杜渐，化解潜在危机 / 228

破窗理论 / 229

让失败成为你的财富 / 231

小船如何过大浪 / 233

怎样解决公关危机 / 236

如何应对“产品召回危机” / 239

第一章

管好自己，再管别人

世界上有两大难事困扰着我们，一是改变自己，二是改变别人。中国有句古话说得好：“一屋不扫，何以扫天下？”不管理好自己，就难以成为统帅千军万马的领导者。由于管理好自己是有效管理团队的基础，所以，那些表面上总能掌控员工的管理者，其管理质量也就值得担忧了。

搞清楚应该在一屋之内扫去什么，才是进行自我管理的关键所在。我们之所以会作出错误的判断，是因为我们经常被自己的主观意识蒙蔽了双眼。看待任何事情都比较喜欢用主观的意识来判断，其实是个人性格上的盲点，要提升管理能力，就意味着必须改掉这一习惯。管理者觉悟程度的高低，对提高管理效率起着至关重要的作用。

不管我们在企业中扮演什么样的角色，都应该或多或少地具备一些领导能力。具备领导力，才能让我们在分析问题时以宏观的角度和全局的利益为出发点，坚定不移地保持自己的既定目标和使命不变；面对复杂多变的世界，具备一定的领导力，可以让我们更从容地突破一人一事的局限，转而用整体化的、较为均衡的思路去解决问题；领导力不仅可以让我们关心自我的需求，还能让我们更无私地替别人着想，以更加平等、更加坦诚以及更加有效率的方法来解决沟通过程中产生的矛盾。

让自己时刻保持最佳状态

没有什么比失去热忱更使人觉得垂垂老矣，精神状态不佳，一切都将处于不佳状态。

——美国自然科学家、作家杜利奥

杜利奥这句话告诉我们，无论是对待自己的工作还是生活，都要保持积极的态度。积极的思维是成功的基础，拥有成功的信念比拥有过人的才能更重要。

我们也许已经注意到，成功的人总是面带笑容，充满着自信，而那些碌碌无为的人则总是无精打采，抱怨自己的无能。领导者在管理自己的企业时，要记住这样一句话：“要么你去驾驭生命，要么就是生命驾驭你。你的心态决定谁是坐骑，谁是骑师。”

别人怎么评价你并不重要，关键看你怎样评价自己。把一件事看得越复杂，就越不容易做到；对自己说些不吉利的话，这种不吉利往往都会成为现实。正如佛语中说的一样：“境由心造、相由心生”。

我们身边存在的机会，总喜欢把自己伪装成困难和挑战。面对这样的困难，我们必须让自己坚强起来，告诉自己“我能做到！”用积极的心态，才能把自己由平庸者变为成功者。

◎案例

美国企业家克罗克刚出生时，西部淘金运动就已经结束了，这无疑让他和一个可以发大财的时代擦肩而过。



他好不容易考上了大学，却遭遇了1931年美国经济危机。时运不济的他不得不选择辍学去搞房地产，刚干了没多久又闹起了第二次世界大战，有钱人纷纷卷起铺盖四处逃命，根本没心思买房置地。美国的房地产生意瞬间土崩瓦解，让克罗克备受煎熬。

从那以后不幸就没离开过他，迫于生计，他先后做过司机和推销员，但终究还是不顺利，养家糊口都成了问题。

尽管如此，克罗克始终没有气馁。1955年，闯荡半生的他空手回到了家乡，把家里原有的小产业变卖掉后，开始学着做其他生意。当时他注意到，麦当劳开办的汽车餐厅生意火爆，于是就想进军餐饮行业。

52岁的他准备从头做起，开始到汽车餐厅打工，学做汉堡包。他的做法遭到家里人的反对，像他这个年龄应该准备退休享乐，但克罗克信心十足，精神饱满得像个小伙子一样。

几年后，他向银行贷款270万美元，毅然决然地买下了几家餐厅，开始专做麦当劳。经过几十年的苦心经营，他带领的麦当劳如今已经发展成为全球最大的快餐公司，在几十个国家和地区开了7万多家连锁分店，年销售额超过200亿美元。人们称克罗克为“汉堡包王”。

◎点评

人和人之间的差距并不大，只是有些人是积极的，有些人是消极的，积极的人能获得成功，而消极的人注定会失败。作为企业领导的你，应该乐观地对待自己的企业，每天保持充满信心的最佳状态，把困难当成一种动力，在风高浪急的海上自由航行，最终到达成功的彼岸。

不要总对下属指手画脚

美国历史学家伯恩斯曾说过：“下属在工作中越是觉得自己有能力和有效率，则在完成工作时就越不想听到命令和指挥。”这句话后来被称为“伯恩斯定律”。这条定律讲的是员工的独立性和能力、工作效率之间的关系，要求管理者对个人能力较强的员工，尽量少做命令或指挥。

最成功的上司往往不需要对下属过多地指手画脚，最优秀的下属也通常是不想要命令和指挥的下属，这是一个成功的现代企业上司和下属之间的关系。这种企业中的工作，一般是管理者通过默示得到员工的默契，从而让他们主动来完成的。

服从上级的命令，一直都是组织内部下级员工的天职。但这并不代表管理者不管什么事都要手把手地教员工，实际上管理者也是不可能做到的。“伯恩斯定律”较好地揭示了这样一条规律：需要上司指挥越少的下属，其能力也就越高。

所以，当企业管理者遇到凡事都唯命是从的员工时，就要提高警惕了。不要误认为自己的管理能力多么高超，因为你的这些手下们很可能并不优秀甚至很差。

这些忠厚老实的下属，还很容易让管理者滋生出迂腐的长官陋习。对待这些下属，有些管理者通常满足于好为人师的虚荣中，上了瘾一样动不动就对下属说三道四。长此以往，上司和下属陷入恶性循环当中，领导们越来越自以为是，受其管教的员工们也变得更加无能。上司疲惫不堪，整个组织也跟着受到一连串的病态传染，企业的效率开始下降，甚至会瘫痪。

