

管 理 学 艺 术 + 人 脉 学 技 巧 + 厚 黑 学 手 段

从**零**开始 学管理

文柱 张洁/著



YZLI0890121519

**杰出的管理才能，塑造了
李嘉诚、马云、王石、乔布斯的成功！**

或许今天管理学在你的头脑中只是一个“零”，但当你看过本书，懂得用管理学“管”人、用人脉学“拢”人，用厚黑学“安”人后，相信你已经成为了一个“零”缺陷的管理者。

天津科学技术出版社

从零开始 学管理

文柱 张洁/著



天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始学管理/文柱, 张洁著. —天津:

天津科学技术出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5308-6554-5

I. ①从… II. ①文… ②张… 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178377号

责任编辑: 吴文博

责任印制: 兰 毅

天津科学技术出版社出版

出 版 人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮政编码: 300051

电 话: (022) 23332398 (事业部) 23332697 (发行)

网 址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

北京楠萍印刷有限公司印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 16.75 字数: 215 000

2012年1月第1版第1次印刷

定价: 32.00元

领导无形 管理有道

我们生活在一个意义重大的经济转型期，变革空前而决绝。就是这样的时代，我们却仍然沿用20世纪的那些管理思想中的基本假设，却少有人去注意它们是否还“合用”了。其实，它们大部分思想都已经过时了。身为这个时代的管理者，如果不能用正确的假设去制定战略，那将不可避免地把组织推向万劫不复的深渊之中。

无论是经营的制胜之道，还是圆融贯通的大智慧，说到底，都只不过是管理的手段而已。要想成为优秀的管理者，就必须深谙这样的手段，并且不断更新、不断学习这样的手段。要知道企业没有永远的成功，只有永远的问题；领导没有永远的笑脸，只有永远的困惑；管理没有永远的真理，只有永远的精进。因此，所有的管理思想都必须随着时代的变化而变化。

本书所呈现的就是一个最真实的管理世界，一个紧跟时代脉搏的管理学思想，在一个你所熟知的世界里展现所有管理学知识。同时，本书也力求用最简单易懂的言语帮助你了解管理学中的每一个专业词汇，让你不会因为它们的高深莫测而对管理学退避三舍。文中，每一个案例都是我们所熟悉的知名公司，如通用、索尼、松下、麦当劳等



等，让你真实地感受到这个世界中每一个经济体的变革，并从中领悟、总结出一套适合自己的管理之道。

由于对手的殊死搏斗，客户需求的不断升级，内部冲突的日益剧增，已经让管理者们感到危机重重，于是便诞生了这本书。本书的目的在于通过对管理法则、效应、定理的阐述，使管理者对责任与实践有一种更为清晰的认识，从而总结出一套适合企业的管理机制和制度。管理者只要精进一点，组织就能进步一截。管理者对组织的作用不是引领即是阻碍，所以，身为一名管理者，你有必要静下心来读一读本书，为企业的发展探索出一条更宽阔的大道。

一个国家的崛起、繁荣以及拥有世界影响力，根本在于正确和良好的管理。其他的因素，诸如土地、人员、资源，仅仅是附属条件，与管理相比较而言，明显要退居其次。专业、科学的管理可以成就结果，实现价值。尤其对于中国这样一个存在着巨大的经济潜力的国家而言，如果能运用专业的管理知识，充分地把握住这个机遇，那么一定会带领企业走向国际舞台，获取质的飞跃。

与西方的管理不同，中国式的管理倡导以人为本。从组织的打造与管理的结果来看，我们都希望一个组织能像一个人一样机警、敏锐而灵活。而西方式的管理则更侧重于把人组合起来，形成一个相对稳定的程序化机器，然后去创造财富，让富者更富。然而现实是，人类越来越不能适应企业将自己物化为生产工具，而需要更多的自动与自发了。所以，现在有很多西方的管理者都积极地从中华优秀传统文化中提炼现代企业管理思想。我们要做的事情，就是把中国的管理文化提炼成一个系统的、能够指导实践的现代化理论。

以中国的管理哲学为基础，借鉴西方的现代管理科学，就是本书所提出的“中国式管理”，即使管理更为有效。曾有人说过这样的一句话：20年前中国的企业家不看西方管理书籍，那是无知；20年后若

还只看西方管理书籍，那就是无能了。

如何让君子明理通达而不迂，圆融变通而不奸？如何在商海争斗中进退取舍，立于不败之地？又如何时代的变迁与形式的变革之中把持自己……

蓦然回首，答案就在此书之中。

文柱

2011年8月

人人都要学点管理学

一提起管理学，绝大多数人都会认为它是和企业部门有关的学科。在这些人看来，管理学的基本内容就是教一个领导者如何管理团队，如何让企业发展、壮大，不过如此而已。其实，这种看法是片面的。管理学不仅局限于企业和组织部门，而且和人们的生活密切相关。

可以说管理学在各个行业、各个企业中都有用武之地。对于我们个人而言，每个人进入公司，都会从一个部门的职员做起，慢慢积累经验，建立人脉，熟悉工作流程和工作环境，然后结合自己的专业知识，向管理方向靠拢。由业务管理，到项目管理，再到部门管理……我们沿着这一条“线路”不断向上攀登，以实现自身的价值。试问，如果你不懂得管理学，又怎么能取得更好的发展呢？有谁会愿意一辈子在原地踏步，做个平庸的“小人物”？因此，为了铸就自己辉煌的未来，人人都要学点管理学。

管理学是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最大的一门学科。它作为人类生活中必然的、不可分割的重要组成部分，愈来愈发挥着其重要作用。如果你懂得管理学，那么你在和别人沟通时，就能迅速获得最佳的效果；如果你懂得管理学，你会合理运用时间，让工作越来越有效率；如果你懂得管理学，你可以轻松地借助他人的智慧和力量，实现自己的目标……所以，学习管理学对每个人，特别是一个管理者具有相当重要的意义。

有人说，管理还用学，不就是和人打交道吗？说起来很容易，可你若是不懂其中的理论和技巧，是很难做到卓有成效的。仔细观察一下你的周围，有多少企业的管理者成年累月地忙来忙去，结果自己累得半死，公司的业绩却没有增长，甚至出现下滑？管理是一门学问，我们要想学好它，就要对管理进行广泛而深刻的了解，这样才会学得更彻底，才会对自己的工作和事业起到指导的作用。

为了帮助大家快速掌握管理学的要领，笔者总结了学习管理学的几个大方向。大家在学习时可以遵照以下五个方面有针对性地汲取知识。

管理要以人为本

先来看看企业的“企”，“企”字少了上面的“人”，就变成了“止”。“止”代表着停滞不前，因此，我们从中可以悟出一个道理：管理的真谛在于以人为本，悟透人性。要知道，企业中的任何事情都需要人去做，任何行动都需要人去执行。若想成为出色的管理者，必须要学会如何组织好自己的成员，学会柔性管理。只有你用心对待部属，部属才会用心把工作做好。

管理的意义在于实践

管理是什么？管理大师彼得·德鲁克这样告诉我们：“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”。从这个意义上讲，我们学习管理学，不能死抱书本，不能纸上谈兵，而要脚踏实地，把自己的想法付诸于实际行动。只有历尽艰辛的管理中人，才能创造价值，获得盈利。

管理的本质是制定决策

管理者的基本工作就是“决策”。这里的决策，不是就事论事地解决企业常见问题，而是基于高层次的认识，对整个企业的存在价值、人才开发和短期绩效，产生实质性的影响。

因此，每个现代的管理者都必须掌握决策的科学方法与技巧，审



时度势，综观全局，于千头万绪之中找出关键所在，权衡利弊，及时做出正确可行的决策。这样你才会成功，你的企业才会壮大。

管理者要以身作则

有一句话说得好：“员工都是好员工，关键是怎样引导。”不错，正人先正己，做事先做人，一个管理者要经营好一个企业，不仅要有高素质，还要懂得自我管理，以身作则，做好榜样，公平、公正地对待所有员工，努力使自己的行为成为企业价值观的载体，这样才能受到员工的尊重，得到员工的爱戴，激发员工的积极性，从而营造出一支富有生命活力的团队。因此，从某种程度上说，管理者必须是一个苦修的人。

管理者要与时俱进

一个人管理能力的提高，关键在于加强学习。作为管理者必须增强与时俱进的学习意识，把学习摆在重要地位。只有不断地更新知识，为自己充电，才能适应工作的需要。另外，还要做到学以致用，把学到的东西充分运用到工作中，提高分析和解决问题的能力，增强自己在管理中的预见性和创造性。

以上五点从大的方面对管理学进行了总结，大家若想系统、全面地学习管理学，本书是一个不错的选择。

本书从沟通、决策、目标、时间、授权、用人、细节、制度等十二个管理层面展开论述，由浅入深、循序渐进地为大家介绍了管理学的基本知识和经典的管理定律，以及各项管理活动开展的方法和技巧。

本书内容通俗易懂，虽然这些理论看似简约，但实际上却是管理大师们对管理学的彻悟，它们可以帮助管理者解决企业迫在眉睫的问题。如果你能用心体悟这些管理精髓，并熟练运用到自己的工作中，那么你也可以成为一位卓越的管理者，引领自己的团队乘风破浪，直达成功的彼岸！

张洁

2011年8月

导 读 掌握领导之门的钥匙，分享卓越管理的智慧 /1

管理学是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最大的一门学科。它作为人类生活中必然的、不可分割的重要组成部分，愈来愈发挥着重要作用。为了铸就自己辉煌的未来，人人都要学点管理学。

少一些管理，多一些领导	1
学做一个“两面派”的管理者	4
管理者不可犯的8条错误	10
领导管人，流程管事	13

第 1 章 个人管理——外树形象，内练素质 /15

作为高层管理人员，管理是三分做事，七分做人。你若想成为受人尊重、受人欢迎的管理者，必须拥有至上的品德和修为，以身作则，率先垂范，以自己无比坚强的意志感召部下，进而同心协力，共铸辉煌。

杜根定律：自信为你带来强大气场	16
权威效应：以身作则，成为公司的榜样	19
鲶鱼效应：让你的员工时刻清醒着	22
莱斯托夫效应：用你的专长征服员工	26
积极主动：用积极的心态面对一切	30
母鸡原理：以权威腔调讲话，增强说服力	33



第2章 沟通管理——管理有方，沟通先行 /37

现代的企业决策者，绝不是高高在上的管理者，要激发员工的工作热情，并使管理卓有成效，离开了沟通别无他途。因此，如何合理的利用各种沟通渠道，采用多种沟通技巧，尽可能地与员工进行全方位的交流，是每一位管理者所要重视的课题。

位差效应：沟通是管理的生命线	38
威尔德定理：说的功夫有一半在听上	42
布朗定律：攻城为下，攻心为上	46
肥皂水效应：将批评夹在赞美中	50
乔治定律：与下属平行交流，互换意见	53
杰亨利法则：沟通需要真诚的态度	56
菠菜法则：报告、联络、商量	60

第3章 人性管理——以人为本，柔性引才 /63

没有人喜欢苛责严厉、毫无人情味的管理制度，大家需要的是充满“人文关怀”的柔性管理。因此，作为管理者，应该放下架子、贴近部下，从内心深处来激发每位员工的内在潜力，使他们能够真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业打拼。

南风法则：以情动人，以情感人	64
互惠关系定律：善于给予，收获良多	68
霍桑效应：让员工将牢骚发泄出来	72
期望效应：多给员工一些期待	75
马斯洛理论：学会尊重你的员工	78
踢猫理论：别对下属发泄你的不满	82

第4章 决策管理——理性分析，有效决策 /85

一提到管理者，很多人会想到管理者的第一个任务就是决策。我们要拍板，要定下来一些事情，必然需要合理、正确及大胆的决策。从这个角度来讲，管理者的一个很重要的任务就是学会决策，这样才会成功，企业才会壮大。

儒佛尔定律：有效预测是决策的前提.....	86
紫格尼克效应：问题面前，保持淡定很重要.....	89
羊群效应：提升判断力，不盲目跟风.....	92
猎鹿博弈：双赢思维，互惠互利.....	95
卡贝定律：适时放弃，可能会收获更多.....	98
纳什均衡：理性决策，出奇制胜.....	102
奥卡姆剃刀定律：把复杂的工作简单化.....	105

第5章 人才管理——合理使用，着力培育 /109

察其心而懂其人，这是管理者以及所有具备大智慧的人都梦寐以求的境界，也是所有想在领导职位上干一番事业的人必须练就的本事。管理者必须精于揣摩人情、把握人心，无论是识人，还是用人，都需要用心研究，并因人而异、施展手段。

首因效应：不可仅凭第一印象妄下结论.....	110
特雷默定律：善于发掘员工的长处.....	113
格雷欣法则：避免一般人才驱逐优秀人才.....	117
奥格尔维定律：善于启用比自己强的人.....	120
雷尼尔效应：了解员工的需求才能留住人.....	123



第6章 授权管理——适权适人，果断授予 /127

许多管理者常大发感慨：真的太忙了，每天要做的事情太多了……为什么会这样，这其中有一个不可忽略的原因——没有正确授权。授权是管理者必不可少的能力。可以说，谁懂得了授权，谁就能轻轻松松“玩转”管理。

古狄逊定理：不做事必躬亲的领导者	128
贝尔效应：慧眼识才，为己所用	131
布利斯原则：用人不疑，疑人不用	135
人事调配：合理搭配，有效互补	139
拜伦法则：授予了，就不要干涉	143

第7章 危机管理——从容应对，化解风险 /147

任何一家企业，无论大与小，在发展的道路上都可能遇到危机。有危机的存在，就需要管理者有解决危机的思路以及永葆危机的意识。管理者要清楚，危机并不可怕。只要处置得宜，危机也可以是契机——甚至有希望转化为商机。

青蛙效应：着眼未来，永葆危机意识	148
破窗理论：把问题解决在萌芽状态	152
史华兹论断：危机不一定就是坏事	155
单一口径法则：化解危机要“疏堵”结合	158
24小时法则：解决危机，速度是关键	161
马太效应：要么通吃，要么被吃	164

第8章 团队管理——抓好班子，带好队伍 /167

一棵健康高大的树木，一定是从茂密的森林中生长出来，这棵树如果离开这片森林，来势凶猛的风一吹就必折枝散叶。在现今社会

中，没有一个人单靠自己就能顶天立地。企业竞争不是个人赛，而是团体赛。作为管理者，应该让员工拧成一股绳，合力完成组织目标。

大雁法则：合作是团队繁荣的根本	168
酒与污水定律：清除队伍中的“蛀虫”	171
木桶定律：重视团队的薄弱环节	174
马蝇效应：“因人而异”地激励你的员工	177
汤普林定理：赋予团队目标	180
零和游戏：告别“零和”，学会与人协作	184

第9章 时间管理——日事日毕，日清日高 /187

时间管理是每个领导者的必修课。判断一位管理者是否优秀并不是看他能解决多少别人解决不了的问题，而是要看他领导的企业运作得是否高效。失败的管理者常忙忙碌碌却一无所得，而优秀的管理者却能在有限的时间里，把企业运营得风生水起。

时间诊断：抓出盗窃时间的“贼”	188
二八定律：把时间花在关键的少数上	192
四象限法则：要事第一，事半功倍	194
日清日高原则：当日事，当日毕	197

第10章 目标管理——确立坐标，引领方向 /201

在企业中，目标就像指南针，可以为团队的行进指明方向。因此，领导者应该学会目标管理。先确立最高的组织目标，再由各部门自上而下地将目标分解为工作任务，落实到个人。只有这样，员工的激情与能力才能有的放矢。

手表定律：管理目标要统一	202
皮京顿定理：明确目标，坚定信心	206



蘑菇管理：打磨新人的良方	209
跳蚤效应：管理者不要自我设限	213
华盛顿合作规律：三个和尚没水喝	216

第11章 细节管理——天下大事，必做于细 /219

天下大事，必做于细，一个人要想成就一番事业，必须从细微之处入手，管理也是如此。纵观国内的强势企业，都是在细节的比拼上下过很大工夫的。企业靠战略就能挣大钱的想法是极其幼稚的，抓细节，积小微才是管理的正道。

蝴蝶效应：1%的失误会导致100%的失败	220
细节管理：大处着眼，小处着手	223
王永庆法则：针尖上打擂台，拼的是精细	227
蚁穴效应：不要忽略“小人物”	231

第12章 制度管理——没有规矩，哪来业绩 /235

“没有规矩，不成方圆”，这句古语很好地说明了制度的重要性。一个有效的管理者应该制定明确的规章、制度、流程，通过有效的方法，使无序变为相对有序，从而整合资源，让团队发挥出最大的效率。

坠机理论：依赖“英雄”，不如依赖制度	236
热炉法则：纪律是一切制度的基石	239
海潮效应：以待遇吸引人，以感情凝聚人	242
八大戒律：企业不可触碰的“高压线”	246
赫勒法则：有效监督，让制度更健全	251

掌握领导之门的钥匙，分享卓越管理的智慧

少一些管理，多一些领导

通用电气历史上最年轻的CEO杰克·韦尔奇曾表达过这样的想法：“我不喜欢管理所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将时间浪费在琐事和汇报上。”事实的确如此，管理者总是试图控制事物、控制人，而领导人却总是努力地解放人与能量。因此，对于企业的高层来讲，不妨少一点管理，多一点领导。

有很多企业的一把手完全是企业的灵魂，他们描绘企业的未来，激励员工不断前进，他决定企业的方向、路线甚至结果。同时他们又事无巨细，无论是企业的方案、预算、考核，还是大小会议统统要管，让自己忙得一塌糊涂。这样的企业效率的确很高，员工也和谐，很少会出现什么大问题，因此，他们乐此不疲。这也是领导者与管理者合二为一的典型。然而，随着企业规模的不断增大，他们就会感觉时间越来越不够用，人也越来越疲惫，脾气也越来越坏。而且，他们越来



越习惯于发号施令，依赖于监督控制，乐于开会，经常陷入细节思考中，理想、交流、激励等却越来越少。

还有一些企业的一把手，则更关注于制度设计以及分权管理。他们对企业可谓收放自如，有时间就跟合作伙伴打打高尔夫、钓钓鱼，跟顾问喝喝茶、聊聊天，或是与一线员工随意地聊聊企业的琐事。他们对未来充满信心，特别强调沟通与激励，特别关注未来与结果，而把具体的执行事务与繁琐的过程细节，统统交给下属团队去做。这样的企业反而很少有内部矛盾，企业越做越大。更重要的是，这样的企业执行层面的效率十分高，在对未来的决策上也降低了犯错误的概率。这可谓是领导者与管理者分得比较清楚的典型。但是，这种“典型”要求这些一把手们必须要做到小心翼翼，因为当他们完全放权而又没有好的机制时，我们就会看到他们对组织的失控，以致不可收拾。

就中国目前的市场来看，企业家基本是不会把管理与领导分开来的。其实，这二者之间是有很区别的。第一，领导者更关注结果，而很少强调具体的过程，过程通常都是由管理者来关注和执行的。第二，领导者关注未来，关注未来企业的发展方向，而管理者则更加关注现状，注重效率和组织的维护。第三，领导者注重人，而管理者更注重制度。第四，领导者关注决策，而管理者更关注执行。第五，领导者讲究培养信任与激励，而管理者更强调控制和监督。第六，领导者关注创新，而管理者更关注稳定。

当一个企业规模较小或处于起步阶段时，企业的一把手通常都能比较容易地把领导者和管理者合二为一，他既是企业的灵魂，也是企业方向的制定者，还是企业制度的设计者和执行者。可是当企业壮大了，系统复杂了，涉及异地管理与全球化时，企业的一把手就有必要把领导者和管理者的角色区分开来了。这是因为领导者更应关注方向、结果、人才、激励以及团队的建设，而管理者更应该注重执行、组织、