



管理无定式，却有方法可循。执行为根，计划为量，用人为本。

一读就懂的

管理学

王宇◎编著



用**放大镜**观察大师的管理思想，
用**显微镜**研究名企的管理智慧，
在**聚光灯**下分享管理经验。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

YIDUJIUDONG DE
GUANLIXUE

一读就懂的

管理学

王宇◎编著



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

一读就懂的管理学/王宇 编著. —武汉:华中科技大学出版社, 2011. 7
ISBN 978 - 7 - 5609 - 6980 - 0

I. 一… II. 王… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. F27 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 035550 号

一读就懂的管理学

王宇 编著

策划编辑:胡 晶

责任编辑:杜月朋

封面设计:潘 群

责任校对:陈美鹿

责任监印:熊庆玉

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码:430074 电话:027 - 87556096 010 - 84533149

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm × 1000mm 1/16

印 张:16.25

字 数:230千字

版 次:2011年7月第1版第1次印刷

定 价:29.80元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400 - 6679 - 118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

世界上业绩辉煌的企业，都有基于自身文化的管理理念。这些理念在实践中被浓缩出来，并被赋予了人性化的内涵，渗透到企业的每一个管理细节中，规范着企业的行为，成为企业永续发展的不竭动力。这就是卓越管理的力量所在。顶级企业之所以能成为顶级企业，就在于他们卓越的管理之道。《一读就懂的管理学》收集了100个世界顶级企业的管理之道，这些堪称经典的管理方式，在实践的检验中不断得到充实，具有很高的指导意义。

管理学涉及到人文社会中的各种矛盾和不同领域，它的学科性和艺术性决定了管理学的复杂性和难度。因此，每一个优秀的管理者都拥有高于众人的能力和优势，并不是谁都可以做管理者，并不是谁都可以把管理工作做得很好。因此，管理学是一门高难度的学科，很多企业之所以不能持之以恒地发展下去，就在于他们的管理者没有吃透管理学这门课。

任何一种博大精深的理论都是由最简单、最常见的事物繁衍出的，只有那些真正有智慧的人才能从小细节中看到大景观、从小事件上总结出真智慧、从小故事里悟出深道理，企业管理更是如此。《一读就懂的管理学》就是这样一本集简易性、趣味性于一体的管理书籍，书中除了有大量闻名中外的名企管理故事之外，还用独特的视角、全新的理念对这些案例进行了深度诠释，是一本真正意义上的故事性管理学著作，具有很强的阅读性和很高的收藏价值。

本书最大的特色在于管理知识和故事的巧妙结合，将枯燥的管理学方法用讲故事的形式表现出来，在很大程度上增强了这本书的趣味性、可读性和认知性。针对理论讲故事的写作方式，更加弥补了其他管理故事中遇事说事，偏离管理知识的不足。通过阅读本书，您可以将自己学到的管理心得加以提炼，然后运用到日后的管理工作当中，相信一定会让您的企业得到进一步的发展。知识是无价的，这本书将是您一生受用无穷的管理财富。



《一读就懂的管理学》精选了100例世界500强企业的经典管理故事，每个故事都轻松易懂、生动有趣，还有画龙点睛的点评。读起来生动活泼、富有情趣，更发人深思。这些通俗易懂的管理故事，避开了以往管理类书籍的那种教科书式的讲解，每个故事里都包含着深刻的管理学大道理，有效融汇了世界级管理大师们的思想精华，浓缩了世界著名企业的管理智慧，精确诠释了管理的精髓，具有很好的借鉴和指导意义。总之，能让读者在轻松愉快的阅读中学习世界管理大师的管理智慧，受到启迪，领悟到管理的奥秘和真谛。本书学之则能用、用之则能生效。

本书内容全面丰富、系统清晰，特别适合党政机关、企事业单位的管理人员阅读，更值得中小企业管理层用来进行学习和借鉴，并从中提高自我管理水平和自己的管理工作更加游刃有余、卓有成效。

在本书编写的过程中，我们参阅了不少国内外有关管理案例的经典著作和相关网站，并进行了部分改编。在此，谨对这些原著者致以深深的谢意。感谢华中科技大学出版社领导和编辑同志们，想起初写这本书的时候你们的称赞和鼓励，让我感到发自内心的喜悦，也令我有了很大的压力，时刻不敢放松，这才有了本书的出版。同时，我也要感谢刘艳、马蒙蒙、刘盼盼、戴素菊等各位朋友，能够在我写作或修订期间，对我在行文时忽视和混淆的问题提出建议，使我能及时做出力所能及的调整、补充和订正。

目 录

第一章 树立愿景,明确管理方向	(1)
1. 愿景可以很美妙	(2)
2. 根植于灵魂深处的愿景	(5)
3. 塑造共同的价值观	(8)
4. 为员工发展提供条件	(11)
5. 规划就是要“目光高远”	(14)
6. 有梦想,才有成功	(17)
第二章 有效沟通,管理的关键	(21)
1. 沟通要用心	(22)
2. 谈心要促膝	(25)
3. 倾听的学问	(28)
4. 思考真的要换位	(31)
5. 员工的意见价值百万	(34)
6. 书面沟通的妙处	(37)
7. 提问是一种巧妙的沟通	(40)
8. 激励与沟通有机结合	(44)
9. 建立有效的沟通渠道	(47)
第三章 事先计划,进行流程管理	(51)
1. 管理与计划:你了解自己的企业吗?	(52)
2. 流程管理,事关企业存亡	(56)
3. 流程建设:一切以业务为中心	(59)
4. 端对端,流程管理的王道	(62)



5. 坚持原则,进行有效控制	(66)
6. 管理要按规章制度办事	(69)
7. 以目标为向导,提升管理协调性	(73)
8. 学会委托与委派	(76)
9. “紧急”和“重要”的两难选择	(79)
10. 制订时间表:永远先做最重要的事情	(82)
第四章 保证组织结构,合理控制	(85)
1. 分而治之	(86)
2. 组织结构的设计要合理	(89)
3. “一个萝卜一个坑”	(92)
4. 合理分工,把员工放在适当的位置上	(95)
5. 科学授权,不事必躬亲	(98)
6. 七分授权,三分监管	(102)
7. 监控不是不信任员工	(105)
第五章 领导魅力修炼	(109)
1. 要有容人之心	(110)
2. 微笑待人,保持亲切	(113)
3. 真诚地关心员工	(116)
4. 保持谦虚有礼的姿态	(118)
5. 和员工打成一片	(120)
6. 善待身边的员工	(123)
7. 幽默也是一种魅力	(125)
8. 不对下属发泄自己的不满	(127)
9. 坦率地承认自己的错误	(130)
第六章 风险控制,抓住达摩克利斯之剑	(133)
1. 风险意识断不可少	(134)
2. 战略方向:不跟风,理性多元化	(137)
3. 进行危机预警,聆听危机脚步	(140)

4. 建立在5S原则上的危机管理	(144)
5. 短期借调:风险来临时留住人才	(148)
6. 危中有机,危机不一定是坏事	(151)
7. 对金融风险控制工具进行风险控制	(154)
8. 财务,不得不重视的企业生命血液	(158)
9. 管理应收账款,保证现金流	(162)
第七章 识人用人,让管理卓有成效	(165)
1. 要重视人才	(166)
2. 用人贵在人尽其才	(169)
3. 开发员工潜力	(172)
4. 容忍员工的桀骜不驯	(175)
5. 让员工独当一面	(178)
6. 欣赏——不花钱的激励方式	(182)
7. 培训也是生产力	(185)
8. 制订绩效管理计划	(188)
9. 不要苦劳要功劳,不要疲劳要高效	(192)
10. 责任到人,加强质量管理	(196)
第八章 执行力与服从是管理的秘诀	(199)
1. 感性解读执行力——快、准、狠	(200)
2. 把执行当做一种文化	(203)
3. 没有服从,就不会有成功	(206)
4. 领导者是最重要的执行主体	(209)
5. 严格的规章制度和严明的纪律	(212)
6. 借口是拖延的温床	(215)
7. 积极主动地执行	(218)
8. 从高层领导培养服从的习惯	(221)
9. 如何让员工更好地服从领导	(224)



第九章 管理也需要注重创新	(227)
1. 建立学习型组织	(228)
2. 建立创新体制	(233)
3. 营造创新氛围	(236)
4. 打破管理常规	(239)
5. 调动员工的创新积极性	(242)
6. 创新重点和途径	(245)
7. 注重技术创新	(248)

第一章

树立愿景，
明确管理方向



1. 愿景可以很美妙

哈佛大学曾做过一项跟踪调查，主要是关于目标对人生的影响，其对象是一群智力、学历、环境等条件差不多的年轻人，调查结果发现：27%的人没有目标；60%的人目标模糊；10%的人有清晰但短期的目标；3%的人有清晰且长期的目标。经过25年的跟踪调查，结果显示：3%有清晰且长期目标的人，25年间几乎不曾改变过自己的人生目标，他们坚持25年来朝着一个目标不懈努力，25年后的他们成为了社会各界的顶尖成功人士；10%有清晰但短期目标的人，多是生活在社会的中上层，由于短期目标不断实现，因此他们的生活状态也是稳步上升，成为各行各业不可缺少的专业人士；60%目标模糊的人，几乎都生活在社会的中下层，虽然有安稳的生活与工作，但却没有什么特别突出的成绩；而27%没有目标的人，则生活在社会的最底层，他们25年来生活不如意，常常失业，甚至需要依靠社会救助，并且常常抱怨别人、社会与这个世界。

从这项跟踪调查中，可以看出目标对人的重要性，对于企业来说同样重要。没有长远发展目标的企业，就如同失去方向的小船漂泊在茫茫的大海上，虽然也有靠岸的时候，但却没有任何意义。如果企业能够制定其长远的发展目标，就有助于企业更快更有效地确定行动的方向，从而达到事半功倍的效果。尤其是在企业创立之初，更应该先制定长远的目标，确定企业的发展方向，这才是作为企业创建者的管理之道。

俗话说：人无远虑，必有近忧。处于现代市场环境条件下，企业的生存和发展就必须具备长远的考虑，把战略经营作为企业管理的核心内容。这就要求管理层能够清楚认识到企业实施战略管理时自己的重要职责。假如企业没有长远的目标或者是目标不明确，企业的经营运作就没有一个明确的指导，不同部门的运作难以形成一个整体，这样就分散了企业团队的凝聚力，而且管理者也难以使各部门的决策和行动保持协调一致，以致无法形成合力。而

这所有的结果最终都会转变为一个最严重的后果，就是企业管理不善，如此一来便很有可能导致企业在市场竞争中失败甚至倒闭。面对这样的情况，就要求企业的管理者能够将制定长远的发展目标作为一项企业的管理方法，而不是一味盲目地发展。

凡是看过《西游记》的人，都会为孙悟空高超的本领所折服，想必也一定认为在《西游记》中孙悟空是最有本事的，也是最重要的。在保护唐僧去西天的路上，孙悟空能够七十二变，降妖除魔；猪八戒虽然贪吃，但打起仗来也能够上天入海，可以助孙悟空一臂之力；沙僧虽然本事不大，但为人憨厚老实、任劳任怨，挑担挑到西天。与此同时，也一定会认为唐僧是最没有本事、最不重要的。因为一路上，唐僧不仅有马骑、有饭吃，遇到妖魔鬼怪也不用动一根指头，自有自己的徒弟们奋勇上阵，而且他做事以慈悲为怀，常常会不分青红皂白地给孙悟空念上几句紧箍咒。所以，在《西游记》中，唐僧当选为最没用、最重要的人是理所当然的。

但事实恰恰相反，在这四个人中，唐僧是最不能少的。关键就在于他明白自己去西天的目的是取回真经进而普度众生。即便是在孙悟空赌气一人回了花果山，猪八戒心性未定，沙僧不知何去何从时，唐僧依然一个人奋勇向前，不取得真经决不罢休。在这四个人中，只有唐僧知道自己为什么要去西天、为什么要这样做，知道自己要做什么。取经这个目标对于其他三人来说都是模糊而无用的，他们只知道要保护唐僧。所以，明确的目标决定了无论路途多么遥远与艰险，无论有多少妖魔鬼怪，唐僧都毫无畏惧、毅然前进。最后的结果也证明，目标就是一笔有回报的投资，唐僧不仅取得了真经，还使自己和徒儿们功德圆满而成佛。

一个人如果不知道自己的目的地在哪里，目标是什么，他就永远都到不了他想要去的地方。企业也是如此，如果没有明确的目标，就永远不会强大起来。这是因为，目标永远都在技巧和方法前面。所以，企业管理者要认识到目标对企业发展的重要性，及时在企业的发展过程中制定长远的发展目标，以方便对企业进行管理。长远的目标对于企业发展的重要性主要有以下三点。

第一，进行计划和决策的基本依据是目标。只有明确了企业的目标，才



能围绕着目标展开一系列工作，进而明确工作中所需要配置的各种资源的种类及数量。而且管理者在制定决策的过程中，只有对其长远的目标有清晰的了解，才能够判断所遇到的问题是否需要解决、选择什么样的方案解决、怎样保证决策无误等。而只有目标明确了，才能作出决策，否则决策是无法实施的。

第二，高效率的前提是目标，业绩考核的基本依据也是目标。当企业效率和效益相比时，效益无疑是占到第一位的。但是，想要改进和提高企业的工作效率，就必须先明白企业的目标是什么，并且还要朝着这个目标努力，使有限的资源发挥最大限度的作用。管理的一个重要内容就是对员工业绩的考核，而考核的根据就是员工的行为是否符合企业目标及其对目标的贡献。如此一来，目标就成为员工考核的重要依据。

第三，企业的重要激励手段之一是目标。企业的管理者通常会采用物质激励的方式来调动企业员工的积极性，而研究发现，真正能够调动员工内在工作热情的是极具吸引力的目标。如果管理者能够提出一个有助于企业发展、能够使员工为之振奋的目标，并使其树立一定的信心，就可以减少员工由于眼前物质刺激而带来的压力，还可以使员工克服在工作中遇到的各种困难，直至达到目标。

管理之道

世界500强企业可口可乐公司的长远目标是：我们致力于长期为公司的股东创造价值，不断改变世界。通过生产高质量的饮料为公司、产品包装伙伴以及客户创造价值，进而实现我们的目标。制定企业长远的发展目标是企业发展所需的必要力量，尤其是在企业创立之初，更是需要长远目标带给员工一定的动力。所以，作为管理者不仅要明智，还要明确企业的长远发展目标。有长远目标的企业，往往也是长盛不衰的企业。

2. 根植于灵魂深处的愿景

心理学大师马斯洛说：“杰出团队的显著特征，便是拥有共同的愿景与目标”。所谓的愿景，是指企业的前景。只有让员工看到企业的前景，才有可能尽自己最大的努力为企业的发展做出贡献。从本质上来讲，企业的愿景与目标并没有多大的区别，只是愿景相对笼统，而目标相对具体，但目标的实现却是为了愿景。假如能够向员工描述一幅大好的企业前景，这样的前景就将激励员工实现企业的目标。企业想要成功，想要实现自己的发展目标，不仅要成功有巨大的渴望，还要将企业的愿景植根于员工的灵魂深处。《圣经》上说：“人若赔上了自己的希望，没有了自己的灵魂，即使赢得全世界又有什么益处呢？”企业也是如此。对于企业来说，目标是其奋斗的动力，而愿景就是企业的希望与灵魂。或者说，如果一个企业没有了愿景，就会是没有希望与灵魂的企业。所以，企业想要实现自己的发展，就要将企业的愿景和目标植根于员工的灵魂深处。

愿景就是大家共同希望达到的未来景象，是一种追求的方向，是激动人心的、经常让人热血沸腾甚至为之彻夜难眠的梦想。它是一种希望，类似于目标，但又不是目标。愿景是战略性的，在一个相对长的时期内是不会改变的，并且会给人一种不可能实现的感觉。但是，管理者却会将愿景分解为可行动的目标，进而通过目标一步一步实现。对于管理者来说，如果能够将愿景植根于员工的灵魂深处，这样的愿景就将带有一种感染人的力量，使员工具备工作的激情，更具备实现目标的动力。愿景虽然是模糊的、不易实现的，但如果分解成目标却是实际的、可衡量的。目标是在未来特定时间内可以具体明确评估的努力方向，它只是愿景的一部分，而愿景所包含的内容要远远超过目标。但是，无论两者是大是小，其目的都是一样的，就是便于管理员工，使员工能够努力工作。



福特在一百多年前说：“要让汽车大众化，使每个美国人都拥有汽车。”很多人都认为亨利·福特是痴人说梦，但这就是福特公司的目标，而且最后的事实也证明，这并不是是一种不可实现的愿景。

戴尔的工厂于1997年建成，但两年之后这个工厂已经不能满足生产的需要了。迈克·戴尔给设计人员下了一个死命令：把工厂的生产能力提高两倍。这在外界看来也是不可能实现的，就连戴尔的员工都不知道该怎么做。但一年之后，其生产能力提高了1.5倍，最后通过不断地改善，终于实现了提高两倍的目标。

当世界首富比尔·盖茨为自己的公司确立“让每一个家庭、每一张桌子上都有一台计算机”的目标时，全世界都为之震惊，并认为他是一个不知天高地厚的年轻人。但比尔·盖茨确实正在一步步实现这个看似不可能实现的目标。

1945年的时候，沃尔玛零售超市仅是一家乡村小店。但是，其创始人山姆·沃尔顿却说：“在五年之内，要使沃尔玛成为全州获利能力最高的杂货店。”时至今日，沃尔玛已经遍布全球。

电子巨头日本索尼集团在1952年的时候要制造一种袖珍型收音机，当时所有的收音机都是用较大的真空管制作的，在世界上还没有一家公司能够成功地将晶体管技术应用到收音机上面。但后来索尼却成功了。

迪士尼公司的愿景是“使每个人都感到快乐”，而赚钱的目的则是使自己的愿景得到社会的认可、消费者的喜爱以及迪士尼员工的认同。

.....

企业家之所以能够成功，就在于他们拥有常人没有的梦想，能够将企业的愿景转化为小目标，进而分步实现。所以，管理者在进行企业管理的时候，一定要设计一个未来的景象，即企业的愿景。这个愿景不仅明确了整个团队前进的方向，而且对员工还有很大的激励作用。在理性分析和思考的基础上，再加上一部分梦想的成分，一个清晰、明确的愿景就会产生，随之而来的便是企业为实现这个愿景而制定的行动战略和执行精神，使企业能够朝着一个方向前进。企业之所以要将愿景植根于员工的灵魂深处，是因为任何一个力求实现自身愿景的企业都需要有能够为之拼搏的人，企业的每个人都可以为实现企业的愿景而奋斗。假如企业没有愿景或者是不能让员工了解其愿景，

整个企业就会失去奋斗的热情，每个人就只会考虑自身的利益而忽略企业的发展。所以，管理者不仅要明确企业的愿景，还要重视愿景对企业管理所起的作用。

制定目标是为企业的愿景而服务的，要把抽象的、无法实施的、不可衡量的愿景逐步分解为目标，以使愿景变得更为具体、可行。企业的愿景体现的是管理者的立场和信仰，也是管理者对企业未来的设想。企业的存在与人的存在是一样的，人活一世是围绕着人存在的价值、目标以及存在的意义，企业同样也是如此，它常常要审视自己的存在是为了什么、存在的价值以及如何存在。而愿景就是告诉人们“什么是企业”、“企业将做成什么样子”，这种对企业未来发展的期望和描述就向人们展示了企业的存在。只有清晰地描述企业的愿景，企业的员工才会对企业有更为清晰的认识。如果企业有一个美好的愿景，就能够激发员工内心的感召力量，激发员工强大的凝聚力和向心力。所以，管理者要将企业的愿景植根于员工的灵魂深处，使它成为员工努力的方向。

管理之道

愿景是企业发展的最终目的，即便笼统抽象，却为企业的发展指明了方向。所以，管理者在企业创立之初就要时时强调企业的愿景，让愿景深深地根植于员工的心中。



3. 塑造共同的价值观

一个人的价值观会受到周围环境的影响，包括人、事、物，而当对这些客观事物给出总的评价或看法的时候，就意味着其价值观的形成。每个人都有自己的价值观，企业也不例外。想要保持企业稳定健康的发展，就要使企业上下能够持有共同的价值观。上至管理者，下至小职员，只要拥有共同的价值观，便可以为企业的发展而共同努力。塑造共同的价值观是企业精神文明建设的核心，也是衡量企业文化建设成功与否的关键。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说：“今后的500强企业将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司，企业管理者不可沉湎于过去或现有的成功，必须不断地扬弃过去、超越自我、展望未来，建立新的企业价值观和企业文化。”所以，管理者要想实行有效的企业管理，就要塑造企业共同的价值观。

企业最重要的核心要素就是人，各种工作都不能离开人。所以，找到合适的人才，使之发挥潜能，在实现个人价值的同时又实现企业的价值，就显得尤为重要。企业最高层次的管理就是文化的管理，而文化管理的核心就是建立共同的价值观。对于企业的每个人来说，由于之前所处的环境不一样，自然所形成的价值观也不一样。这个时候，如果企业上下没有形成共同的价值观，管理者就很难进行管理。企业管理的核心就是对价值观的塑造，没有价值观员工会缺乏使命感和责任感，企业不够团结，凝聚力不强，遇到问题与困难就无法跨越。一个一流的公司必定有着一流的管理理念，也必定有着共同的价值观。

松下之所以能够获得成功，一个重要的原因就是员工受到其价值观的影响。松下幸之助的“精神价值观”是：通过企业为国家服务、公平、和谐与合作、力求进步、礼貌与谦虚、互相适应与同化、感谢。松下幸之助规定的企业原则是：认识企业家的责任，鼓励进步，促进全社会的