

MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE

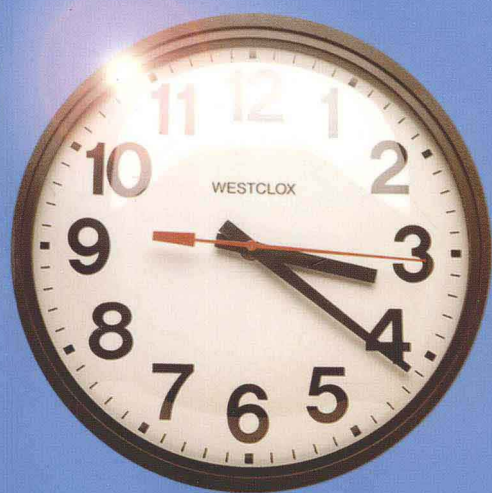
MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE MANAGEMENT SCIENCE

MANAGEMENT SCIENCE



赵春林 刘雨涵◎著

「全集」

# 每天学点管理学

成功管理者必修的卓越经典>>>>  
从生活中学管理，从管理中品生活

管理金典

管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。

<<<<每天学点管理学，现代生活必修课  
揭示管理真谛，掌握管理精髓，提升管理能力

中国华侨出版社

# 每天学点 管理学

赵春林 刘雨涵◎著

『全集』



中国华侨出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

每天学点管理学全集 / 赵春林, 刘雨涵著. — 北京: 中国华侨出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5113-1829-9

I. ①每… II. ①赵…②刘… 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220826号

## • 每天学点管理学全集

---

著 者 / 赵春林 刘雨涵

责任编辑 / 文 箏

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米 16开 印张 / 15.25 字数 / 250千

印 刷 / 北京中振源印务有限公司

版 次 / 2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1829-9

定 价 / 32.00元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

## 推荐序 Preface



前几天在一场国际学术论坛上，我的朋友赵春林先生告诉我他的《每天学点管理书》一书即将付梓，邀请我为之写上几句。加之我对管理学这个概念也是很有兴趣，看过此书的目录和摘要后，自然应承下来。

说起管理的概念，那么什么是管理呢？管理是要以有效的方法达到目的的具体行为。管理的核心是“人”，建立分工合作的、融洽的人际关系是其重点；管理的对象是“事”，充分利用各种资源以满足人类物质和精神需要的“事”；管理的目的是以最高的效率达成目标。

实践当中我们都知道，管理是最让人头痛的事，不懂管理，就搞不好企业。因为杂乱无章、工作无序只能导致低效耗时，甚至会毁掉公司的事业。换句话说，条件差不多的公司，为什么别人管理能够蒸蒸日上，而自己却搞得到处像乱麻一样“解不开、理还乱”？很显然，是管理出了问题。

因此，管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。

管理的学问与艺术，不仅是社会各界各级领导者的事情，也

是一切“被领导者”应当关心的问题。因为一切领导者、管理者都曾经是“被管理者”。

本书结合真实、生动的实例，将管理的妙招一一展示：如何让自己成为榜样？如何让下属心服口服？如何实现与员工的无障碍沟通？如何把大家拧成一股绳？

当然，管理不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的，管理方面的智慧光靠书本是远远不够的。在此真诚地希望那些在管理学中有所作为的读者朋友和想在管理方面有所突破的读者朋友们能认真阅读本书，并在实践中完善发展自己的管理观念。

希望阅读本书的读者朋友们管理之路畅通无阻！

中国发展战略学研究会理论专业委员会主任 杜基尔

2011年9月



## **第一章 自我管理——管理的本质就是自我管理**

- 第一节 管理越简单越好 / 003
- 第二节 认清时间管理误区，才能有效管理时间 / 006
- 第三节 用学习力提升自我管理能力 / 010
- 第四节 提升情绪的自我调控能力 / 012
- 第五节 做好管理，沟通先行 / 018
- 第六节 用优秀的个人品质树立威信 / 022

## **第二章 目标管理——所见即所得**

- 第一节 目标越清晰，越能产生动力 / 027
- 第二节 为团队制定挑战性目标 / 032
- 第三节 先制订计划再采取行动 / 034
- 第四节 统一管理，关键处确立目标 / 037
- 第五节 目标明确才能执行到位 / 040
- 第六节 对目标进行跟踪，及时解决问题 / 043



### 第三章 人员管理——有效激励让你成功驾驭下属

- 第一节 走出“人才”误区 / 049
- 第二节 了解员工的需要 / 053
- 第三节 激发下属的主观能动性 / 057
- 第四节 学会赞美员工，使绩效倍增 / 061
- 第五节 给下属戴罪立功的机会 / 064
- 第六节 拿捏好批评的分寸 / 067
- 第七节 让员工发发牢骚 / 071
- 第八节 单靠金钱并不能留住人才 / 074
- 第九节 管理员工的21点技巧 / 078

### 第四章 组织管理——发挥团队最大能效

- 第一节 尊重与信任是管理的基础 / 083
- 第二节 清除组织的负面情绪 / 086
- 第三节 让每一个人都认同团队 / 090
- 第四节 促进团队协作，发挥整体优势 / 093
- 第五节 注重人才的互补性 / 096
- 第六节 让你的团队由劳动型转向学习型 / 099
- 第七节 及时修补团队中的短板 / 102

### 第五章 经营管理——企业发展的根本

- 第一节 正确决策离不开信息 / 107
- 第二节 突破常规，敢于尝试 / 109
- 第三节 有些事该放手时就放手 / 112
- 第四节 给员工自由发挥的空间 / 116

- 第五节 把权力授予合适的人 / 119
- 第六节 用好、管好、培养好关键员工 / 123
- 第七节 授权与开放带来活力 / 126
- 第八节 持续的激励传递你的激情 / 131

## **第六章 财务管理——企业的绝对命脉**

- 第一节 树立科学的财务管理观念 / 139
- 第二节 做管理不可不懂财务 / 143
- 第三节 省钱其实就是赚钱 / 146
- 第四节 开支有度 / 149
- 第五节 充分做好企业的费用控制 / 151
- 第六节 控制成本兼保持质量 / 156

## **第七章 战略管理——管理企业的未来**

- 第一节 四两拨千斤——网景与微软的柔道战略 / 161
- 第二节 百年老店也破产——“王麻子”的战略失误 / 166
- 第三节 好马也吃回头草——奇瑞的国际化战略 / 170
- 第四节 果断地执行——联想的品牌战略 / 174
- 第五节 创新互联网——阿里巴巴的领先战略 / 177
- 第六节 一杯咖啡的悬念——星巴克的文化战略 / 181

## **第八章 管理秘籍——最常见的8条管理学效应**

- 第一节 慢下来效应——“慢”是为了“更快” / 187
- 第二节 向外走效应——“微服私访”不能少 / 190
- 第三节 人性效应——不要企图改变人性 / 192



- 第四节 蝴蝶效应——管理不可忽视细节 / 195
- 第五节 手表定理——别让员工无所适从 / 198
- 第六节 鲶鱼效应——一个团队只能有一条鲶鱼 / 201
- 第七节 温水效应——做一只高度警惕的青蛙 / 204
- 第八节 踢猫效应——坏情绪会传染 / 207

## 第九章 管理的艺术——大师的管理学

- 第一节 巴纳德与组织和权威理论 / 213
- 第二节 麦格雷戈与X理论—Y理论 / 217
- 第三节 马斯洛与需要层次理论 / 221
- 第四节 德鲁克与管理目标 / 224
- 第五节 松下幸之助与实践经营理论 / 229
- 第六节 迈克尔·波特与战略制胜理论 / 233

## **第一章**

# **自我管理——管理的本质就是自我管理**

人们不希望被管理，人们喜欢“被影响”。所谓真正的管理，其实根本不是管别人，而是“管自己”，你只有把自己管好了，你所有的管理行为才能产生效果，才能在下属那里发生影响。管理的本质就是自我管理。



## 第一节 管理越简单越好

人常说，大道至简。复杂的东西永远不具备普遍性、真理性。大道理都是在对事物的认识达到一定的境界后，用最简单、最容易理解的句子概括出来的常识性的东西。

在全球管理界享有盛誉的管理学大师亨利·明茨伯格说：“管理是一种奇怪的现象。它回报丰厚，影响巨大，但却严重缺乏常识。”常识是人类所共有的智慧，是以浅显易懂的形式表现出来的真理。

简单的概念也往往是最通俗、最为人们所熟知的。但是人们常常并不相信这种质朴的简单，认为背后必定隐藏着一个复杂的答案。

某报纸曾举办一项高额奖金的有奖征答活动，题目是一个充气不足的热气球上载着3位关系世界兴亡命运的科学家。第一位是环保专家，他的研究可拯救无数人，使地球免于因环境污染而面临灭亡的厄运；第二位是核专家，他有能力防止全球性的核战争，使地球免于陷入灭亡的绝境；第三位是粮食专家，他能在不毛之地运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离因饥荒而亡的命运。此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

问题推出之后，因为高额的奖金，信件如雪片飞来。在这些信中，每个人皆竭尽所能，甚至天马行空地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的宏观见解。

最后结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。他的答案是：将最胖的那位科学家丢出去。

从这个小故事当中我们悟出一个很深刻的道理，事物的本质往往是非常



简单的，只是人们总是把它们复杂化罢了。

读书时，需要把厚书读薄，然后再读厚。在管理的过程中，我们经常会把简单的东西复杂化，现在需要做的就是还原简单。管理者要达到更高境界，就必须善于让“领导”和“管理”化繁杂为简单。管理的目的也就在于让一切变得简单。复杂的管理只会害死企业。

一位富足的农夫，在努力了大半生后，终于实现了他最大的理想，拥有了一座属于自己的牧场。

牧场开张后不久，友人纷纷前来祝贺，同时也分享牧场特有的景色。闲聊间，有人问及牧场主是否已为牧场取好了名字，牧场主得意地答道：“说到名字就可就有意思了，我的大儿子建议用他的名字‘杰瑞斯’，我的小女儿坚持用她的名字‘吉莲娜’，我太太则认为在这里生活十分快乐，想取名叫‘快乐’牧场，而这是我一生的梦想成果，我想取名叫‘梦想’。最后我们一致达成协议，将牧场取名为‘杰瑞斯吉莲娜快乐梦想牧场’。”

访客又问：“名字的确不错，但怎么在你牧场上没看到饲养的牲畜呢？”主人答道：“喔，以前是有的，只是那些牛和马因为受不了在它们身上烙那么长的名字，结果全给烙死了。”

这个故事告诉我们，复杂的名字是会害死牛啊、马啊的。以此类推，复杂的事情也有可能是会害死人的，复杂的管理也有可能是会害死企业的。

清华紫光集团总裁张本正主张“管理的最高境界就是去除管理”。去除管理并非不要管理，不要管理制度，而是让员工感受不到管理的存在，管理制度不会成为员工精神上的限制和束缚。

做最高明的领导，让部下感觉不到你的存在，无论你是在企业还是不在企业，员工都能积极、主动、自发地工作，以最少的人力、最小的消耗、最省的时间、最短的流程、最简的动作来完成最大的工作量，这就是管理者所追求的效果，更是企业员工所渴望的！

人生有三重境界：看山是山，看水是水；看山不是山，看水不是水；看

山还是山，看水还是水。在我看来，在管理上也有这样三重境界。

第一重：看山是山，看水是水。初级管理者只能看到事物的表面，而不得要领。

第二重：看山不是山，看水不是水。大部分的管理者都处在这个阶段，他们认为管理是一件很复杂的事情，所有的事物不能再简单地看待，必须用更多的办法去解决问题。

第三重：看山还是山，看水还是水。经过不断地探索和验证，他们能够拨开云雾见月明，一下就能抓住管理的要害，让管理重回简单。

这种“去除管理”和“第三重境界”就是“无为而治”的管理境界，也是管理的最高境界。

作为一名管理者，你可能对很多事情都不知道如何去做，这不意味着你要去做很多事情。你需要做的就是记住一句话：管理越简单越好，然后根据简单管理的要求挑选和培养最优秀的人才，授权给合适的人，给他们提供支持和保障，经常指点一下方向和重点，并开创一个大家都认同的环境。你的工作仅此而已！只有这样，才能达到企业管理成功的彼岸，才能实现预期中的简单，高效的简单。

## 第二节 认清时间管理误区，才能有效管理时间

时间管理并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的是决定什么事情不应该做。时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性。时间管理最重要的功能是通过事先的规划，做一种提醒与指引。

“每个人都平等地拥有一天24个小时”。对这种平等拥有的时间，如何才能确实有效地利用呢？这就是管理时间的基本课题。

你是否有过这样的经验，毫无目的地看电视或阅读杂志，总觉得无意义，但仍继续看下去，就连广告也全看了，直到夜深，变得身心疲劳，才抱着棉被入睡，但是，第二天又重复着同样的事情？这到底是怎么回事呢？重复做这样的事，或是几个小时，或是瞬间，但事后回想起来，感觉非常空虚。

时间的死亡——事实上就是这个时候。这不单是比喻，时间真的也有生命，时间的死亡也不是不可思议的。在管理者的人生当中，让时间流失、死亡的状况时有发生。因为时间是眼睛看不到的东西，人们无从察觉，而唯有想到的时候，才深感可怕。

丧失的时间是无法挽回的。管理者必须避免落入各种时间管理的陷阱。在做好这项工作之前，管理者必须先认明自己将会遇到哪些时间管理的陷阱。

### 陷阱之一：工作安排分清主次

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理

顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战：“请告诉我如何能在办公时间内做更多的事，我将支付给你合理的顾问费。”李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说：“写下你明天必须做的最重要的各项工作，并按重要性的次序加以编排。明早当你走进办公室后，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用。这个建议试验时间的长短，由你来定。试验成功后，请将你认为这个建议所值的金钱数额，用支票寄给我。”

数星期后，史瓦寄了一张面额2.5万美元的支票给李爱菲，并附言感谢。

这件逸事给日理万机的管理者所带来的启示便是：应分清工作的轻重缓急以避免徒劳无功。

### 陷阱之二：不拒绝他人

当一个管理者应该学会拒绝他人。对于那些不合理的帮忙请求，或者无聊的应酬，管理者应该学会说“不”，因为这些事都将占用管理者大量的时间。

譬如在某一个极度繁忙的下午，某一女职员突然要求告假两小时回家，因为家具店将送一批家具到女职员家里，她必须回家开门并点收。面对着这种情况，一般无经验的管理者通常会采取下面两种对策之一：第一，断然拒绝这种不合时宜的要求，而不理会她的感受；第二，因担心触怒她，或是想充好人而勉强接受她的要求。

以上的对策都是不妥的，因为前者将引起主管与部属的摩擦并降低部属的士气，后者将显著地妨碍工作的进度。倘若管理者客观地权衡当时的情况，大概都会同意管理者在那个时候不应准假。但是，管理者应如何拒绝准假才不至于产生不良后果或使不良后果减至最小呢？有一种颇值得效法的

说辞为：“我了解，当贵重的物品运到而无人在家开门，是一件令人担心的事。因此，只要有可能，我很愿意准假而让你回家。但问题是，我必须在明日之前交货。倘若我无法按约定的时间交货，将丧失一位大主顾。你是我的得力助手。不过，我倒有个建议。你何不打电话给家具店，请他们明天下午再送家具？到那时我已交了货，你也有足够的时间回家处理私事了。”

当然，以上的答复可能仍然难以令该部属感到完全满意，但是她的主管至少已采用了最好的方式处理这件事。

此种方式具有下列5个好处：第一，他郑重其事地考虑她的要求，而非不假思索地一笔抹杀。第二，他向她表示，他了解家具的运送对她是多么的重要。第三，他耐心地向她解释，何以不准她告假。第四，他令她知道，她是一位得力的助手，这有助于提高她的士气。第五，他为她提供了解决家具运送问题的其他可行途径。

### 陷阱之三：习惯性拖延

在阐述这一问题之前，我们试举一例予以说明。

某天清晨，张三于上班途中，信誓旦旦地下定决心，一到办公室即着手草拟下半年的部门预算。他很准时地于9点整走进办公室，但他并不立刻从事预算的草拟工作，因为他突然想到不如先将办公桌以及办公室整理一下，以便在进行重要的工作之前为自己提供一个干净与舒适的环境。他总共花了30分钟的时间，才使办公环境变得有条不紊。他面露得意神色随手点了一支香烟，稍作休息。此时，他无意中发现报纸上的彩色图片十分吸引人，于是情不自禁地拿起报纸来。等他把报纸放回报架，已经10点钟了。这时他略感不自在，因为1小时已经过去了。不过，报纸毕竟是精神食粮，也是沟通媒体，身为企业的部门主管怎能不看报，何况上午不看报，下午或晚上则非补看不可。这样一想，他才稍觉心安。于是他正襟危坐地准备埋头工作。就在这个时候，电话铃响了，那是一位顾客的投诉电话。他连解释带赔罪地花了20分钟的时间才说服对方平息怨气。挂上了电话，他去了洗手间。在回办公