

普
华
经
管

我的 第一本 管理学 入门书

快速领悟管理精髓，切实提高管理能力
轻轻松松从零开始学管理！

王彦彦
编著

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。

——彼得·德鲁克

我的 第一本 管理学 入门书

王彦彦
编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

我的第一本管理学入门书 / 王彦彦编著. —北京:
人民邮电出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-115-31124-5

I. ①我… II. ①王… III. ①管理学—基本知识
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 035114 号

内 容 提 要

本书对各种管理方法与技巧进行了系统的梳理, 内容涉及管理定律、自我管理、战略决策、团队协作、创新意识、企业文化、授权艺术、员工激励、沟通技巧、成本控制、危机管理、冲突处理共 12 个方面, 既有理论和技巧描述, 又有经典案例分析, 适合读者从零开始学管理。

本书适合所有对管理学感兴趣的读者阅读使用。

我的第一本管理学入门书

-
- ◆ 编 著 王彦彦
责任编辑 乔永真
执行编辑 任佳蓓
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 18 2013 年 4 月第 1 版
字数: 180 千字 2013 年 4 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-31124-5
-

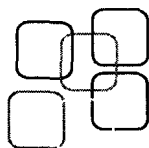
定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言



身在职场，每个人都想当领导；而要想当领导，就不能不懂管理学。

不少人都有过这样的困惑：我业务熟练，工作勤恳，为什么得不到提拔和重用？原因有很多，但其中最重要的一点，是领导担心你只会单打独斗而不会管理。这时，你若想有更大的发展，就必须学习管理知识。

一些职场中人，虽然有过被晋升的经历，却依然难有大作为。这是怎么回事呢？原因当然有很多，但最关键的一点是：他们不懂管理学。

很多刚刚晋升为经理、主管的人，缺少领导经验，不懂科学管理，很难有效利用各种管理工具，空有远大的抱负却缺乏缜密的规划与思考，空有满腔热忱却没有切实可行的计划与方案。工作一段时间后，他们发现自己不知不觉间已由当初的“骨干职员”变成了现在的“窝囊领导”。于是他们开始彷徨，开始迷惑，怀疑自己是不是当领导的“料”……在此过程中，很多人被迫走下领导岗位，让人惋惜。

如何成为合格的领导呢？

第一，必须掌握管理学定律。世间万事万物皆有规律，管理亦然。



所以，在正式学习管理学之前，有些经典管理定律是你必须要知道的。这些定律是人类千年管理智慧的结晶，当你掌握、遵循并灵活运用这些千古不变、历经考验的真理法则时，将会在管理生涯中如鱼得水。

第二，要学会自我管理。只有管理好自己，才能有效地管理他人。管理学大师德鲁克曾说：“应将自我管理视为一种革命，它要求每个人都要致力于发掘自己的新特性，要求每个人都要以首席执行官的思维去思考，去行动。”

第三，学会做出科学的战略决策。决策是管理的核心，在关键时刻，一个正确的决策可以让濒于破产的企业起死回生，而一个错误的决策则会把企业推向万丈深渊。

第四，必须懂得团队协作。当今时代，是一个讲究团队协作的时代，个人能力再强，离开了团队的配合也只能做个孤胆英雄。

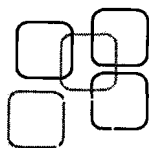
第五，创新意识也必不可少。创新是团队组织的灵魂和核心优势所在，不懂创新的领导，绝对不是合格的领导。

当然，想成为合格的领导，还需要具备其他很多管理才能，包括构建企业文化、懂得授权艺术、擅长员工激励、熟悉沟通技巧、懂得成本控制、学会危机管理、化解内部冲突等。

在本书的策划与编写过程中，得到了唐华山、郑月玲、郭东华、单文元、邱素娟、王晓蕾、王克友、邱草、郑海涛、唐秀娟、郑茂章、唐洪飞、李彩莉、毕锋、唐荣银等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。

由于编者的水平和时间所限，书中疏漏与不当之处在所难免，恳请读者批评指正。

目 录



第一章 管理定律：不可不知的管理法则 / 1

“80/20”法则：重要的少数和琐碎的多数 / 3

木桶定律：细小的疏忽往往会导致整体上的失败 / 5

马太效应：强者恒强，赢家通吃 / 7

帕金森定律：七个人做一个人的事，效率反而会更低 / 10

7S定律：“软环境、硬环境”，两手都要硬 / 13

海恩法则：在安全管理、企业经营及推销中的应用 / 16

鲶鱼效应：让企业充满活力的妙方 / 19

“4+2”法则：基业常青的秘密 / 22

手表定律：秉持同一行动纲领 / 24

犬獒效应：竞争出强者 / 26

“3+2”法则：品牌定位应与企业发展相一致 / 27

米格-25效应：整体的最佳组合 / 31

霍桑效应：提高工作效率的根源 / 33

权威效应：充分利用组织赋予你的权力 / 36

赫洛克效应：赞美是激励他人和成就自我的最佳方式 / 39

101℃定律：再努力一点企业就能脱颖而出 / 41

250法则：不得罪任何一位顾客 / 43



第二章 自我管理：想管好别人，必先管好自己 / 45

学会自我管理，做自己的 CEO / 47

自我管理，是管理他人的前提 / 50

自我管理是从平凡到卓越的最佳武器 / 52

不约束自己，就不能管理自己 / 55

自我管理的六大原则 / 58

管理学大师德鲁克的时间管理法 / 61

增强自控力，学会控制自己的负面情绪 / 64

第三章 战略决策：战略是经营的方向，决策是管理的核心 / 67

制订长久战略性计划，建立自己的事业理论 / 69

决策关乎企业的生死存亡 / 71

有效决策的十大关键环节 / 73

决策并非先从搜集事实入手，而应以见解为先 / 77

遵循原则，减少错误决策 / 80

没有反对意见，就不做决策 / 82

容易做出的决策往往是不正确的 / 84

先界定问题，然后再解决问题 / 86

人事决策是唯一关键的决策 / 87

如何达到科学合理的人事安排 / 89

冒险决策前，请自我检验一下 / 90

第四章 团队协作：拧成一股绳，才能“1 + 1 > 2” / 95

在成长期便要开始建立经营团队 / 97

别梦想一个人演奏交响乐 / 99



- 没有团队协作，将是一盘散沙 / 101
- 不要以“我”为中心，而应以“我们”为中心 / 104
- 优势互补实现“1+1>2” / 106
- 个人的完美取决于团队的完美 / 108
- 要协作就不能只扫门前雪 / 110
- 在协作中创新，全力打造完美团队 / 113
- 积极应对团队中的不和谐因素 / 115
- 坚决执行，打造团队的核心竞争力 / 117

第五章 创新意识：永不墨守成规，铸就王者风范 / 121

- 创新是企业的灵魂和核心优势所在 / 123
- 系统化创新的七大来源 / 125
- 创新是成功的捷径 / 127
- 如何培养与众不同的创新思维 / 130
- 想要有所突破，就要另辟蹊径 / 132
- 不要用惯性思维想问题 / 134
- 管理者识别创新人才的九个方法 / 136
- 创新思维与成功的可能 / 137

第六章 企业文化：构建卓越的企业文化 / 141

- 企业管理应以人为本 / 143
- 与先进文化相融合 / 145
- 企业文化的特有力量 / 148
- 改革企业文化的八个步骤 / 149
- 不成文的规矩与成文的说法 / 152



让企业充满温情 / 154

与员工同乐 / 155

尊重人性，提升员工心灵 / 156

第七章 授权艺术：大胆授权，放开员工的手脚 / 159

引而不发是一种很好的授权之道 / 161

离开员工，给他们留一些自我发挥的空间 / 163

授权不等于放任，必要时要能够时时监控 / 164

防止授权的失控与失衡 / 167

不能授权的五类工作 / 169

授权工作中易犯的错误 / 170

大胆放权，合理监控 / 173

有效任命要遵循的五大步骤 / 174

“有权无责”与“有责无权”都不可取 / 177

第八章 员工激励：尽量采用实惠又有效的非物质激励 / 179

为什么不宜用金钱来激励员工 / 181

了解员工不同层次的需求 / 183

宽容能够起到很好的激励效果 / 184

用后院激励打造三赢局面 / 187

设计出让员工感兴趣的工作 / 188

自我承诺易于自我实现 / 191

目标是最好的激励 / 193

与其吼破嗓子，不如以身作则 / 195

榜样的力量是无穷的 / 197



积极开展培训活动激励员工 / 198

实施岗位轮换应遵循的原则 / 200

第九章 沟通技巧：掌握一些与他人沟通的技巧 / 203

沟通的主体在于接受信息的一方 / 205

问对问题是成功领导的第一步 / 206

学会换位思考 / 207

批评他人时不要触犯众怒 / 209

善于制造良好的交流氛围 / 211

与员工开展建设性对话 / 212

有时沉默胜过说服 / 214

采用最有效的沟通方式 / 215

迂回沟通胜于强迫命令 / 217

最会说话的人，是先让别人把话说痛快的人 / 219

不要把别人的短处挂在嘴边 / 222

亲切地叫出他人的名字 / 223

第十章 成本控制：学会控制成本，赚取最大利润 / 225

成本控制应以“预防为主，治疗为辅” / 227

砍掉一切不必要的企业成本 / 228

尽量把支出的程序复杂化 / 230

采取有效措施降低企业成本 / 232

从细节上减少浪费，赚取最大利润回报 / 234

“变形虫”成本管理模式 / 235

粗瓷碗也可以盛咖啡 / 236



在短时间内降低成本的秘诀 / 237

节省每一分不必要的开支 / 239

下狠心砍掉不必要的“摆设” / 240

简化组织机构，降低人力成本 / 242

第十一章 危机管理：将危机当成发展机遇 / 247

危机发生的关头是呼唤领导出现的时刻 / 249

构建企业危机管理体系 / 250

危机意识是一种强烈的生存意识 / 252

担负起应负的责任，损失巨大也在所不惜 / 254

面对突发性危机，一定要显示企业的真诚 / 255

想树大品牌，就需不惜小损失 / 257

“盯”出来的紧迫感 / 259

把失败看成出现创新机遇的征兆 / 261

第十二章 冲突处理：巧妙化解员工之间的矛盾 / 263

突发事件的处理原则 / 265

正确对待合作中的冲突 / 266

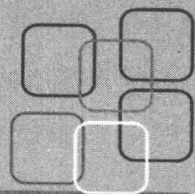
坚决拆散小圈子 / 269

合理地激发冲突 / 272

对某些人事冲突进行冷处理 / 273

怎样对付派别之争 / 275

第一章



管理定律：
不可不知的管理法则



“80/20”法则：重要的少数和琐碎的多数

一点就通

“80/20”法则一直在冥冥之中左右着我们的生活与工作。

把这个法则的精神运用到管理实践中会起到事半功倍的效果。

1897年，意大利经济学家菲尔弗雷多·帕累托在对19世纪英国社会各阶层的财富和收益进行统计分析时发现：80%的社会财富集中在20%的人手里，而80%的人只拥有社会财富的20%，这就是“80/20”法则。

“80/20”法则反映了一种不平衡性，在商业世界中，到处呈现出“80/20”的现象，只要细心观察你就会发现：80%的销售额来自20%的顾客；80%的生产量源自20%的生产线；80%的病假由20%的员工所占用；80%的讨论都出自20%的讨论者；80%的机械故障是由20%的原因造成的……

“80/20”法则的智慧表现在企业管理的各个方面，它们表现的形式也许并不一样，但都包含着这样的哲理：投入与产出、努力与收获、原因与结果之间，普遍存在着不平衡的关系。一般而言，起关键作用的小部分，通常就能主宰整个组织的产出、盈亏和成败。通过灵活运用“80/20”法则，每一位管理者都能够游刃有余地管理自己的企业，实现企业的既定目标。

这或许是一个再简单不过的道理，但真正理解“80/20”法则，并将其运用到商业运作、经营管理中的人却不多。那么，我们应该怎样将这



个法则运用到企业管理实践中呢？

这就需要我们在企业管理的实践中抓住关键问题与重点目标。因为管理者的精力是有限的，所以其在目标执行过程中应善于把握重点，将有限的精力和时间投入到最重要、最需要解决的问题上，这样才能够提高目标执行的有效性。对任何企业而言，以下三点都必须引起足够重视。

1. 设法留住 20% 的关键人才

在大多数人的意识中，都有这样一种观念：为企业的发展做出主要贡献的是大部分员工。事实果真如此吗？答案是否定的。多数员工看起来忙前忙后，但并没有为企业创造什么利润；为企业做出主要贡献的其实只是一小部分人，是其中 20% 的人为企业创造了大多数的利润，这 20% 的人才就是推动企业发展的关键人才。如何设法留住并合理使用这些关键人才，是一个企业前进的关键。

要想留住并合理使用企业中的关键人才，首先要运用“80/20”法则，在企业内部进行一次全面的人才分析，将这 20% 的人才找出来。具体的分析可包括以下内容：产品或产品群分析；顾客和顾客群分析；部门及员工分析；地区或分销渠道分析；财务及员工收入分析；与企业员工相关的资料分析……

通过全面的分析，企业管理者就会找出企业中那 20% 的关键人才，此后，企业就可以根据分析的结果，采取相应的措施重用这些人才，提高他们的待遇，提升他们的工作积极性和主动性，使其充分发挥才能，从而提高组织效率，促进企业的迅速发展。

2. 打造 20% 的核心产品

据研究，80% 的企业利润实际上是被 20% 的产品所创造的。这个比例也许在某些企业中不适用，但大多数企业是这样的，这就说明，企业



管理者的主要精力应该投注在那 20% 的产品上。这样做，比起把全部精力平均分配给所有的产品要有效得多。当然，“80/20”法则并非要求企业只在 20% 的核心产品上下功夫，对其他商品就可以不管不顾。该法则实际上是让企业把主要精力投注在重要商品上。

此外，值得企业管理者注意的是，核心商品与其他商品之间精确的关系并不一定就是固定的 80/20，80/20 只是一个大约的比率。在现实中，80% 的利润也可能是来自于 35% 的产品，或者来自于 25% 的产品，甚至只是 15% 的产品。

3. 抓住 20% 的关键客户

80% 的利润来自于 20% 的客户，这个比例对大部分企业来说都是成立的。这便意味着企业管理者必须关注两件事，即关注大客户与长期客户。

木桶定律：细小的疏忽往往会导致整体上的失败

一点就通

关注细节，永远不要在小事上马虎。

所谓木桶定律，是指一只沿口不齐的木桶，它盛水的多少，不在于木桶上最长的那块木板，而在于木桶上最短的那块木板。要想使木桶多盛水——提高水桶的整体效应，不是去增加最长的那块木板长度，而是要下功夫补齐木桶上最短的那块木板。如今，木桶定律已经成为管理学中最为经典的定律之一。



同样，在一个企业管理的过程中，必然存在着许多相关的环节，只有找出制约企业经济效益提高的某一关键环节，把这一个矛盾解决了，其他矛盾才可迎刃而解。根据这一核心内容，木桶定律还有两个推论：其一，只有所有木板都足够高，那木桶才能盛满水；其二，只要这个木桶里有一块木板不够高度，木桶里的水就不可能是满的。

木桶定律适用于各种企业的各个管理环节，比如酒店行业的酒店服务质量管理，就可以用“ $100 - 1 = 0$ ”来说明问题。在酒店对客户服务的各个环节当中，大部分的服务工作都做得很好，客人很满意，如果其中有一个环节没做好，客人就会拂袖而去，那么酒店的整体服务质量就会“归零”。

国内一家乳品公司的老板在谈到该公司在某市的推广活动时说：“我们的推广非常注重实效，不说别的，每天在全市穿行的100辆崭新的送奶车，其醒目的品牌标志和统一的车型颜色，本身就是流动的广告。而且我要求，即使没有送奶任务也要开着车在街上转，这是多好的宣传方式啊，别的厂家根本没重视这一点。”

但事情的发展似乎超出了这位老板的预想：一开始有很多家庭喝该企业的乳品，后来却渐渐无人问津了，其中的问题恰恰出在送奶车上。原来，这些送奶车在用了一段时间后，由于忽略了维护清洗，车身沾满了污泥，甚至有些车厢已经明显破损，但照样每天在大街上“招摇”。市民们对此纷纷发表意见：“简直受不了这种视觉污染。每天都受这样的刺激，我们还能喝这种奶吗？”创造这种推广方式的公司没想到“成也送奶车，败也送奶车”。就是这样一个细节问题，导致推广失败。

像上述事例中这种“因小节失败”越来越多地出现在各个企业的营销过程之中。很多企业在营销出现问题的时候，一遍遍地思考营销战略、推广策略哪儿出了毛病，却忽视了对营销细节的认真审核，而这些细节