

超实用 管理学

超好学超实用

轻松易读不再晦涩的管理学

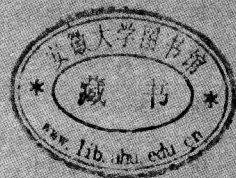
管理真谛 掌握管理精髓 提高管理能力

谭小芳◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

超实用 管理学

谭小芳◎编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

超实用管理学/谭小芳编著. —北京:中国铁道出版社,2013.6

ISBN 978-7-113-16117-0

I. ①超… II. ①谭… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 039522 号

书 名: 超实用管理学

作 者: 谭小芳

责任编辑: 张艳霞 编辑部电话: 010-51873179 电子信箱: zyxbooks@126.com

编辑助理: 刘华周 何丽韞

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 13 字数: 165 千

书 号: ISBN 978-7-113-16117-0

定 价: 33.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部联系调换。

前 言 ·

著名的管理学大师彼得·德鲁克说：“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。”确实，管理需要在实践中验证其成效。

管理者在复杂的商业环境中，要寻找到最佳的管理方式，使企业业绩取得重大突破，就要在实践中检验管理成效，这就必须要掌握管理学。管理学最通俗简单的解释就是专门介绍管理知识的学科。管理学具有一系列的思想理论体系，并且已经渗入各行各业。国家的安定和谐需要国家相关部门和相关领导发挥管理职能；企业的正常运转，改革创新需要领导者的管理协调；一个家庭的衣食住行也需要一家之主对其进行管理……上至国家，下至普通百姓的生活，管理无处不在。

每一个人都不要轻易地说：“管理与我无关，那都是领导的事情。”因为，管理是我们每一个人都要知道的事情，个人的人生需要我们对其进行规划，这就是管理。也许有人会说，管理学玄之又玄，不是我们一般人能读懂、了解、运用的。其实，管理学没有你想像的那么难，管理学是最贴近生活的一门学科，你每天的生活都在运用管理学的定理或原则，只是你没有发现而已。

管理其实就是这么简单。本书用浅显易懂而又经典的案例向你阐释管理学中的各种现象、定理、原则，让你卸下畏惧管理学的包袱，轻松走进管理学的世界。

本书一共 12 章，将管理中可能会遇到的问题进行归类，告诉读者如何才能有的放矢地做好管理工作，当一个好的管理

者。同时本书会针对每一种理论或问题提出具体的解决办法，让读者在了解理论的时候掌握方法。理论是行动的指南，方法是行动的工具。读者只有学会了理论和方法，才能在实践中验证管理。

本书最大的特点就是实用。当然实用并不等于枯燥、乏味，我们会努力将看似深奥的管理道理用最容易理解的方式呈现给读者。此外，本书还有一大特点，就是注重方法，这也是本书实用性的具体表现。其实很多喜欢管理学或者从事管理工作的人员并不缺乏对管理学理论知识的了解，他们缺乏的是正确指引他们进行管理工作的方法。本书正是满足了读者这一需求，在简洁明了地描述理论的时候更加注重给读者提供参考方法。

编写本书的目的是为了让更多的人正确地认识管理学，我们的目的并不是让每一个人都成为学富五车的管理学专家。多了解一门学问就能更加丰富一个人的文化内涵，提高一个人的思想，同时也给真正热爱管理学的人一个学习借鉴的机会。而这正是我们编写本书的初衷。

目 录

CONTENTS

1 人才管理学 把人当人才是最为成功的管理哲学 / 001

在电影《天下无贼》中葛优用黑色幽默的口吻说：“21 世纪，什么东西最值钱？人才！”一语道破了人才的重要性，而当今的管理更是针对人才的管理。通过对人才的管理，使人力资源得到充分地利用，使人才最大限度地发挥聪明才智，为企业的发展添砖加瓦。那么，怎样管理人才最有效？一句话，把人当人才，让幸福力变成竞争力，这样的管理方式才能提高企业的竞争力，使企业在激烈的市场竞争中屹立于不败之地。

海潮效应：以待遇吸引人，以感情凝聚人	002
自己人效应：善用“爱兵如爱子”的管理兵法	004
蓝斯登原则：给予下属快乐的工作环境	007
柔性管理法则：“以人为本”的成功管理智慧	009
Z 理论：信任是有效管理的最佳“润滑剂”	012
霍桑效应：让员工将自己心中的不满发泄出来	014

2 目标管理学 让目标成为员工共同的愿景 / 017

没有目标的人生是悲哀的人生，同样，没有目标的企业就像是迷失在海上的航船，随风飘荡，不知道该往何处去。一个企业必须要有自己的奋斗目标，并把企业的奋斗目标内化为员工们的共同愿景，使

员工心中存在“我们想要创造什么”的蓝图，从而在他们内心形成一种坚定的信念和执着的追求，以增强企业凝聚力、竞争力和创造力。

皮京顿定理：让目标成为员工前进的动力	018
手表定律：目标，一个就好	020
洛克定律：为员工制定一个“跳一跳，够得着”的目标	022
布里斯定理：成功源自于事前的计划筹谋	024
汤普林定理：共同的愿景加强企业凝聚力	027
目标置换效应：排除干扰，牢记目标	029

3 制度管理学

让你的企业不再野蛮生长 / 033

“没有规矩，不成方圆”。一个国家没有制度，这个国家的存在就成了问题；同样，一个企业的存在也需要有制度的约束。其实我们不难发现，那些成功的企业在制度管理方面都有一个共同的特点，那就是管理制度规范、标准、科学，而且在实施制度管理的过程中，它们总是在不断地、稳定地创新和优化，并在循环性升级式地提高规范性管理制度的实施质量，从而保证和增强科学、高效的企业管理体系的运转效能。

坠机理论：强大的个人魅力也有弊端	034
分粥理论：如何让管理制度做到适用和高效	036
热炉法则：制度是标尺，必须做到“人人平等”	038
金鱼缸法则：“官兵捉贼”更需要制度监督	040
X-Y 理论：制度建设必须建立在人性把握基础之上	042
科学管理原则：制度管理尤其要求标准化、科学化	045
破窗效应：决不能忽视制度的小漏洞	046

4 执行管理学

4 高效沟通是组织管理的生命线 / 049

日本“经营之神”松下幸之助有句名言这样说：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”他一句道破了管理的秘诀，那就是管理的精髓就是沟通，沟通已经深入管理内部，就像人体内的血液循环一样。一个企业的管理缺乏沟通，那么这个企业就会趋于灭亡。作为一个优秀的企业管理者，你更需要在沟通技巧上锻造自己，以更好地起到疏通管理生命线的作用。

蜂舞法则：领导工作离不开沟通	050
刺猬法则：保持适当的距离更有利于管理	052
位差效应：不能让地位成为沟通的障碍	054
威尔德定理：学会倾听，让下属说出心里话	056
三明治法则：善于送给下属美味的“夹心饼”	059

5 绩效管理学

5 让绩效管理走进企业管理的每个细节 / 063

员工在工作中没有效率，做不出成绩，就不可能获得丰厚的回报。同样，一个企业没有业绩就不可能获利。作为一个企业管理者，想要增加企业在市场竞争中的筹码，就要抓好企业的绩效管理。用绩效说话，是企业在竞争中最雄厚的资本和最有力的保障。

二八定律：主次分明，学会抓大放小	064
棕熊法则：领导者进行绩效管理的七项基本法则	066

末位淘汰制：让压力成为绩效大增的原动力	069
快鱼法则：速度是提高效率的妙法	071
保龄球效应：绩效评价，积极比消极更有用	073
五常法则：绩效来自于细节处的精益求精	075
垃圾桶理论：效率低下，请安装“感应式录音机”	078
马太效应：记住，赢家往往会通吃	080
反馈效应：绩效考核结果要及时向下属反馈	083

6 激励管理学

别让企业伤在“得过且过”上 / 087

企业要发展，就需要企业中的每一个人都要付出辛勤的努力。但是在工作中总会有一些人得过且过，“做一天和尚撞一天钟”。假如一个企业中有很多“撞钟和尚”，那么企业就岌岌可危了。作为一个精明的管理者，要学会使用各种手段激励员工，触发他们的工作动机，使他们自动自发地工作，拥有积极向上的工作热情，努力向企业的远景目标前进。

公平理论：激励的基础在于公平	088
马斯洛理论：尊重是对下属最大的激励	091
鲑鱼效应：善用“空降兵”，调动下属积极性	093
马蝇效应：巧妙刺激下属的“进步”欲望	096
互惠原理：你奖励什么，就会得到什么	098
南风法则：表扬比批评更有效	0100
皮格马利翁效应：说你行，你一定行	103
边际效应递减：激励并非越多越好	105
超限效应：批评一定要适度	108

7 团队管理学

团队建设，重在“共赢” / 111

《逆领导思考》一书的作者罗伯特·凯利曾谈过团队的重要性，他说：“任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。”的确，企业或者是组织，在公众面前就是一个团队，当一个团队树立共同的价值观和奋斗目标的时候，这个团队就成为一个强劲的团队，它拥有个人力量无法企及的张力，支撑着企业的成功。

木桶定律：注重团队中的薄弱环节	112
蘑菇法则：让下属从底层干起	114
苛希纳定律：管理者的精简法则	117
米格-25 效应：让企业整体大于员工个体能力之和	119
蚁球法则：一根筷子易折断，十根筷子坚如铁	122
管头管脚理论：团队管理不能一竿子插到底	124

8 危机管理学

居安思危才能有效管理未来 / 127

斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔曾说过：“21 世纪，没有危机感是最大的危机。”经营一个企业，没有危机感，那么这个企业就已经陷入危机之中。作为企业的管理者，在防范危机面前要保持高度的警惕性，做到居安思危、临危不乱；面对危机，要沉着冷静、紧抓关键。努力做好危机的防范，建立健全完善、有效的危机预警系统和防范机制，把危机转化成生机，为企业的发展建筑最坚固的堤坝。

墨菲定律：危机无处不在	128
-------------------	-----

青蛙法则：时刻保持危机意识，防患于未然	130
蝴蝶效应：1%的失误很可能导致100%的失败	133
多米诺效应：不要让危机发生连锁反应	135
鳄鱼法则：“丢车保帅”是你唯一的选择	137
海恩法则：任何严重事故都是有征兆的	139
阿什法则：承认问题才能最终解决问题	141

9 信息管理学

信息的质量决定领导工作的成败 / 145

美国企业家S·M·沃尔森说：“一个成功的决策，等于90%的信息加上10%的直觉。”可见信息对于企业获得成功的重要性。因此，企业管理者要学会高效收集信息，正确判断信息，把握信息的真实度，因为信息的质量直接决定着领导者管理工作的成败。

沃尔森法则：信息是管理者决策的原点	146
塔马拉效应：善藏者人不可知，能知者人无不藏	148
晕轮效应：要看信息的本质，不要被外表所迷惑	150
逆向选择：信息不对称的产物	152
首因效应：摆脱先入为主的束缚，科学考察员工能力	154

10 决策管理学

领导者不可不知的决策法则 / 159

信息飞速传播的时代，一个决策者作出的决策对企业的生存和发展来说非常重要，就如著名管理学家赫伯特·西蒙说：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”一个领导者在决策的时候只有做到“快”、“准”、“狠”，才能使企业在社

会竞争中占据有利的地位。

儒佛尔定律：没有预测，就没有决策的自由	160
布利丹效应：成功始于果敢的决策	162
酒与污水效应：“烂苹果”要及时清除	164
羊群效应：没有主见的人当不了领导	166
普希尔定律：再好的决策也会成为拖延的牺牲品	168
全员决策法则：充分发挥员工的智慧	170

11 创意管理学

创新让企业不断超越自我 / 173

在企业界流传着这样一句名言：“不创新，宁毋死。”创新是一个企业制胜商场的法宝。一个企业的发展必须做到与时俱进，勇于迈出创新的步伐。一个企业领导者应该引领企业突破规则，领导企业创制适合自己发展的新规则，让企业在发展中不断地超越自我，取得更加辉煌的业绩。

舍恩定律：“坚信”是创新种子开花结果的最好养料	174
卡贝定理：放弃是创新的钥匙	176
达维多定律：敢为天下先	178
帕金森定律：要创新，必须克服“官僚主义”	180
比伦定律：失败也是一种机会	182

12 领导力管理学

企业优化要从个人优化开始 / 185

“一只狼能领导一群羊打败一只羊领导的一群狼”，这句话说明

了企业的发展与企业领导者的管理水平有关，企业管理者个人能力的强弱关乎企业的生死存亡。企业的发展壮大，百年基业的成就，必须依靠企业领导者个人素质和魅力。做一个充满“魅力”的领导者，让你的身后多一些精英人才，让其心甘情愿地追随你，这样能让你在企业管理中战无不胜。

人梯效应：慧眼识才，大胆任用	186
奥格尔维定律：心胸宽广，能重用比自己强的人	188
榜样效应：以身作则，让自己成为下属的表率	190
蜕皮效应：能不断超越自己，才能最终超越别人	192
磁力法则：权威的基础是威信而不是让人畏惧	194

1

人才管理学

把人当人才是最为成功的管理哲学

在电影《天下无贼》中葛优用黑色幽默的口吻说：“21 世纪，什么东西最值钱？人才！”一语道破了人才的重要性，而当今的管理更是针对人才的管理。通过对人才的管理，使人力资源得到充分合理地利用，使人才最大限度地发挥聪明才智，为企业的发展添砖加瓦。那么，怎样管理人才最有效？一句话，把人当人才，让幸福力变成竞争力，这样的管理方式才能提高企业的竞争力，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

海潮效应：以待遇吸引人，以感情凝聚人

以爱为凝聚力的公司比依靠畏惧维系的公司要稳固得多。

——赫伯·凯莱赫 美国西南航空公司前总裁

看了就懂

提到 20 世纪最有实力的企业家，很多人都会想到曾经担任过美国通用电气公司总裁的杰克·韦尔奇先生。

1961 年，韦尔奇到通用电气工作的时间还没满一年就已经产生了辞职的念头。作为该公司的一名普通工程师，薪资问题并不是他离职的原因。他离职的原因在于无法接受公司的官僚主义作风，而平均主义的加薪方式更让志向远大的他感到耻辱。于是他决定离职，同时接受了伊利诺伊州国际矿产化工公司的聘请。

当通用电气部门负责人鲁本·古托夫得知韦尔奇即将离职的消息后感到非常震惊，他决定不惜一切代价挽留这位奇才。在韦尔奇告别宴会的前一天，他主动邀请韦尔奇夫妇共进晚餐。古托夫是有备而来的，在就餐的时候，他对韦尔奇展开了长达四个小时的说服攻势。古托夫向韦尔奇保证，不让韦尔奇受到官僚作风的纠缠，同时他将利用公司的资源为韦尔奇创立一个小公司的工作环境，并且答应给韦尔奇每个月上涨 2 000 美元的工资。古托夫态度中肯地向韦尔奇请求道：“相信我，只要我还在公司一天，你就能够利用大公司最好的部分进行工作，而最差的一部分将远离你。”

“要是这样的话，你就得经受住考验了。”韦尔奇说。

古托夫微笑着回答：“我非常乐意接受你的考验，能把你留下才是最重要的。”

第二天，韦尔奇告诉古托夫他选择继续留在通用电气。12 年之后，韦尔奇胸有成竹地在他的年度报告中写下自己的长期目标是要成为通用电气的

首席执行官。这不是异想天开，数年后，韦尔奇如愿以偿，并且在首席执行官的职位上一干就是20多年，同时他也把通用电气发展成了全世界最有实力的公司。

当有人问起鲁本·古托夫他在通用公司最成功的推销是什么时，他笑着回答：“我这一生最成功的推销行为就是为公司挽留住了韦尔奇这个不可多得的奇才，正是因为挽留了他，才保住了通用电气今天的辉煌。”

鲁本·古托夫对韦尔奇的离职采取的挽留措施其实就体现了“海潮效应”。“海潮效应”原指海水因为天体引力的作用而涌起，当引力大的时候出现大潮，引力小的时候出现小潮，引力过弱则不会出现潮汐。这一现象引申到管理学中就是企业通过对人才待遇的调整而达到对人才的合理化配置，加大企业对人才的吸引才能留住人才。

作为一个管理者，要学会适当调整企业对人才的待遇，以达到人才资源的合理配置，进而加大企业对人才的吸引力，同时企业还要加大对人才的宣传力度，使企业形成一种尊重知识、尊重人才的组织文化，这将更有利于企业吸引更多优秀人才，为企业的发展增加强大的动力支持。这也是现在很多知名企业共同提出的人力资源管理理念：以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。做一个成功的管理者，就要学会用诱人的薪酬待遇和真切的感情来打动员工，让他踏实地留在你的公司，为你创造更多的财富。

学了就用

为了更好地实现人才管理机制的合理化，企业必须以薪酬的优化配置建立企业人力资源的激励机制，最重要的是要考虑对人才的激励力度，以形成“海潮效应”。通常激励机制有以下两种模式。

1. 物质激励

物质激励主要是改善薪酬、福利分配制度。物质激励模式又分为五种。

(1) 拉开薪资档次，让员工的薪资存在等级差，实现能者多劳多获。

(2) 对提出合理化建议和技术革新者提供报酬，同时使这一部分收入在员工的薪资中占有相当比例。

(3) 可实行薪酬沉淀制度，留住人才。

这一方法可以对所属二级单位的领导及核心技术人员实行，可以采用年薪沉淀制度。这一制度就是指受这一制度制约的人在当年只能拿走一小部分年薪，而剩下的部分在未来几年之后才能兑付。假如因为提前离职或是工作上出现问题，那么他的沉淀工资是不能全部拿走的。这样能为公司保住人才，同时也能够稳住人心，使员工更加安心、尽心地工作。

(4) 实施并完善多种分配制度并存的分配机制。

对于企业中不同工作性质、不同类型的工作人员，企业应该设置不同的薪酬方案，从而发挥分配制度的激励作用。

(5) 管理阶层要把握住企业创新的原动力，通过实施共同的分配体制，采取国际通行的技术入股、利润提成等措施，以实现个人利益与企业利益的高度一致，让员工感觉到有创造力就有回报。

2. 非物质激励

职位的迁升、权利的扩大、地位的提升等这些都属于非物质激励，管理者通过这一机制可以提高员工工作的积极性，从而提高其工作绩效。

修炼超级领导力

管理者要使公司稳固发展，必须要通过一定的机制来激励员工，特别是要建立健全对人才的激励机制，加强对人才的管理。通过物质激励和非物质激励的双重手段稳住公司人才，让员工感到有创造就有回报，以提高员工工作的积极性和工作业绩。

自己人效应：善用“爱兵如爱子”的管理兵法

把自己的员工管理好，重要的是让员工感觉到自己受到了重视。我们一方面重视员工的权利，另一方面维护员工的自尊，信任他们的能力。

——托马斯·沃森 IBM 创始人