

经典读本 理想藏书

精编精粹 全彩读本

图解·管理学

卓越管理者的必备工具书

齐瑞◎编

目标管理

目标管理，是一种程序或过程，它使管理者和员工一起协商，根据部门的使命确定一定时期内的部门目标。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与部门目标结合起来的管理制度。

战略管理

一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没，甚至永无东山再起之日。管理者应该认真思考，战略规划作为一种思想与企业经营方法之间的关系。

中国华侨出版社

彩图典藏版

经典读本 理想藏书

精编精释 全彩读本

图解·管理学

卓越管理者的必备工具书

齐瑞◎编



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图解管理学 / 齐瑞编 . —北京: 中国华侨出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5113-6960-4

I . ①图… II . ①齐… III . ①管理学—图解 IV . ① C93-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 170845 号

图解管理学

编 者: 齐 瑞

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 紫 夜

封面设计: 中英智业

文字编辑: 瑞 娜

美术编辑: 刘 佳

经 销: 新华书店

开 本: 720 毫米 × 1040 毫米 1/16 印张: 28 字数: 615 千字

印 刷: 北京德富泰印务有限公司

版 次: 2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-6960-4

定 价: 68.00 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

发 行 部: (010) 88866079 传 真: (010) 88877396

网 址: www.oveaschin.com

E-mail : oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是人类近代史上发展迅速、对社会经济发展影响重大的一门学科。管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都源于管理。管理直接影响着一个企业的兴衰成败，这是现代企业面对的一个不争事实。可以说，企业竞争的本质就是管理水平的较量。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作用。

今天，管理者面对的世界已经发生了很大的改变，管理者凭借自己的想象去管理企业的时代已经结束。管理是一个系统的工程，而管理学更是一门真正的科学。一名出色的管理者除了要有严谨务实的心态，还要具备多方面的职业素质。

素有“全球第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇曾说：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”美国著名管理大师迈克尔·波特也曾说：“一个管理者的能力并不表现在指挥别人，而是在指挥自己跳出最美的舞蹈。”意即当代的管理者除了指挥他人创造业绩以外，自身还要具备扎实的专业技能和理论基础素养，如此才能成为一名成功的管理者。

作为管理者，每天都应该学点管理学，不仅要在管理知识上获得增长，更为重要的是，通过学习体现出积极向上、竭力促进企业发展的精神。如果不学习，或者满足现状，管理工作就会出现问題。如果不懂管理学，管理者会使组织失去灵魂和生命。正如管理大师彼得·德鲁克所说：“在每个企业中，管理者都要赋予企业生命，为企业注入活力。”如果没有管理者的卓越领导，生产资源将永远只是资源，无法变成产品。然而，资源和环境每时每刻都在发生变化，如果管理者不能与时俱进，不能在管理知识和技能上得到提升，管理者就会丧失对企业的有效指导，从而使企业走向衰败。管理的终极目标在于实践。管理大师彼得·德鲁克还曾说：“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。”从这个意义上来说，我们学习管理学，不能纸上谈兵，而要真正付诸实际行动。所有管理学知识的出发点都是为了让个人和团体变得更有效率、更加出色，你所需要

做的就是理解并实践这些知识，让它们从书本走入生活。在实际中，管理一个团队或公司将面临各种各样的问题和挑战，很多管理者对于如何管理员工或下属，如何建立优秀的团队，如何做到知人善任、人尽其才，如何实现与下属的无障碍沟通，如何用简单的管理取得大的收益等问题头疼不已、力不从心。为帮助这些管理者掌握最切合实际的管理方法，在管理过程中少走弯路，使管理的过程更顺畅，我们特意组织专业人员编写了这本《图解管理学》。

这是一部百科全书式的管理学优秀读本。本书内容全面、讲解透彻，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。全书共分为十篇，包括管理学及其演变、决策、战略管理、团队管理、沟通管理、激励、管理信息系统等各个方面，汇聚管理学的精髓，结合真实、生动的案例，将管理的妙招一一展示。本书力求做到有血有肉、内容丰富；力争做到能够使外行看得明白，内行得到启发；力图避免纯粹学术著作的死板和干涩，能够引起读者进一步阅读的兴趣，受到启迪，领悟到管理的奥秘和真谛。

管理工作不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的。企、事业单位的领导者和管理者如果能在深入阅读本书的基础上开动脑筋，理论联系实际，对现实中的疑惑进行深入的思考，将理论和实践相结合，并在实践中完善发展自己的管理观念，日积月累，必将在错综复杂的局势下，将管理工作做到如鱼得水的境界，并能成功应对各种危机，化解各种难题，成为出色的管理者。管理学和人们的工作、生活有着非常紧密的联系，应用十分广泛，所以，在当今社会，学习管理学对每个人都有着重要的意义。本书对每个想要掌握管理学知识的读者都大有裨益，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，在管理方面获得新的突破。



目录

第一篇 管理学及其演变

第一章	管理无处不在	2
	管理是什么	2
	管理学并不可怕	5
	管理的三项任务	6
	管理是关键时刻的救世主	8
	管理让沟通更有效	9
	企业的公转自转都离不开管理	11
	下一站,管理的新纪元	12
第二章	管理思想演变的总趋势	15
	管理的历史演进	15
	当前和今后管理的主旋律是创新	16
	知识是管理中的重要资源	19
	企业中的一场管理革命——企业再造	21
	学习型组织的出现奠定了未来的企业模式	24
	“十倍速时代”的新挑战	26
	实行全球战略是企业决胜的关键	28
	跨文化管理中的交融与冲突	30
	没有管理的管理是管理的最优境界	33

第二篇 管理组织文化

第一章	如何形成企业文化体系	36
	企业文化的结构和层次	36
	理念体系:一个活的生态系统	37

	愿景驱动：让战略适应变化	39
	价值观确立：奠定企业文化的基石	40
	运营理念：贴近经营实践	42
	企业文化的战略导向	44
	使命有什么用	46
第二章	确定核心价值观	48
	企业价值观的认知	48
	公司魂	49
	全新的经营观	50
第三章	绘愿景——为企业指明前进的方向	52
	用愿景引领企业前行	52
	企业愿景的特征	53
	如何建立企业愿景	54
第四章	礼仪与仪式：文化在行动	58
	象征性活动的影响	58
	仪式的必要性	59
	管理仪式	61
	建立企业礼仪的标准	62
第五章	建立创新型组织	64
	超越稳定状态，跳出思维定式	64
	领导力与企业创新	66
	无边界行为	67
	营造鼓励尝试的氛围	68
	学习型企业文化	69
	企业拓展训练	71

第三篇 决策

第一章	决策：既要识别问题，也要解决问题	74
	程序化决策与非程序化决策	74

在不确定性下做决策	75
风险下的决策环境	77
面对冲突, 解决冲突	78
从危机局面中突围	80
第二章 做好决策前期准备	83
要有一个清晰的目标	83
把决策具体化	85
要知道你以及周围人的决策风格	87
第三章 制订决策的6个步骤	89
识别和诊断问题	89
制订备选的解决方案	90
评估备选方案	92
选择最好的解决方案	93
实施决策	95
评估结果	96
第四章 启动集体智慧	98
讨论会对群体决策至关重要	98
运用“形形色色”的讨论会	100
讨论会的弊端	103

第四篇 战略管理

第一章 分析外部环境: 公司战略选择的依据	106
宏观环境分析	106
产业环境分析	108
竞争对手分析	112
第二章 解读资源与能力: 公司战略的支撑	116
资源的定义与分类	116
管理资源的开发	119
进入新业务领域的决策与资源、能力	120

第三章 战略制订：发挥与建立竞争优势..... 122

5 种竞争力量 122

外包战略 124

进攻与防御战略——进攻就是最好的防守 127

职能战略的选择 128

第四章 战略的推进方式..... 131

战略推进方式的分类 131

战略联盟与合作 133

兼并与收购战略 135

业务重组 137

第五篇 人力资源管理

第一章 做好人力资源规划..... 140

人力资源规划的作用 140

人力资源规划的内容及基本程序 141

管理者在人力资源规划中的角色 143

人力资源现状核查 145

人力资源供需预测方法 146

严峻的人力资源管理形势 148

人力资源规划的总体目标与步骤 150

第二章 物色：招揽人才..... 152

从职业圈和人际圈中寻求推荐 152

员工推荐 153

委任招聘专员 155

聘用外部猎头 156

网络招聘 158

系统化管理 160

第二章 选拔：考察应聘者的4次面试 163

筛选面试：剔除不合格者 163

升级面试：选准人才的模式 166

专项面试：了解更多应聘者信息	168
咨询证明人：检验信息真伪	170
不可忽视的选拔细节	172

第四章 有效的培训..... 175

培训的原则	175
培训的三大保障	176
培训需求分析	178
培训计划的制订	180
培训计划的实施	182
培训效果的评估	184

第五章 管理员工的职业生涯..... 187

职业生涯管理的基础	187
职业开发中的角色	188
晋升和调任的管理	189
职业生涯管理和员工承诺	192

第六章 绩效考核的五大运动..... 194

考核认知运动——总揽绩效考核	194
考核热身运动——构建绩效考核体系	196
考核进行运动——实施考核	198
考核跟进运动——绩效反馈	200
考核提升运动——考核结果应用	202

第七章 最优化的薪酬设计..... 205

基于战略导向的薪酬体系	205
基于职位的薪酬体系设计6步法	208
奖励制度应避免8大误区	211
新进员工给付薪资的考虑因素	214
三类调薪方式	215

第六篇 员工多样性管理

第一章	管理者与员工的5个博弈点	218
	尖才是体制型人才，低才是改革型人才，中才是协作型人才	218
	每个专业人才都是顾问型人才	219
	老板用能力低的人可能性很大	221
	要把公司当成家，公司的事就会变成难断的家务事	223
	实践证明“空降兵”很少有成功的	224
第二章	量才适用，人人各有所宜	226
	容才比求才更难	226
	老员工不是废品	227
	你需要唱反调的人	229
	让平凡的人做出不平凡的事	231
第三章	管人有方，不同人用不同方法	233
	与狂傲者和谐相处	233
	巧妙与爱攻击者相处	235
	让知识型员工自我管理	236
	撬开被动沟通者的嘴	238
第四章	与时俱进，管理“80后”“90后”	240
	“新新员工”为什么不好管	240
	正确掌握“新新人类”心态	242
	更多的鼓励和尽可能少的打压	244
	营造平等的工作氛围	245
	制度要硬，手段要软	247

第七篇 激励

第一章	寻找激励的穴位	250
	人力激发的关键因素	250
	人力激发的“飞镖”与“银针”	252
	组织需要的是“合力”	255

第二章	激励的 6 个要素	258
	设定明确的目标	258
	期望最好的结果	260
	关注所有人和事	263
	认可个人化	265
	一起庆祝	267
	树立榜样	269
第三章	实施激励的主要原则	272
	实事求是的激励原则	272
	公平公正的激励原则	272
	及时适度的激励原则	274
	能级适应的激励原则	275
	按需激励的激励原则	277
	内在激励与外在激励相统一的原则	279
第四章	批评与激励相辅相成	282
	批评下属的若干种方法	282
	批评要因人而异,对症下药	284
	把握好批评的 8 点要求	286
第五章	处罚下属的艺术	288
	领导者处罚下属应遵循的原则	288
	善用处罚,变处罚为激励	289
	设法让受罚者“戴罪立功”	291

第八篇 团队管理

第一章	打造高水平团队	294
	高水平团队和领导的作用	294
	将你的团队设想为一个高水平团队	295
	高水平团队对比工作小组	296
	团队的基础:一个高水平团队必须回答的4个问题	297
	成为高水平团队并取得最佳成就	298

如何保持高效的高水平团队	300
第二章 塑造团队凝聚力.....	303
追求共同的愿景	303
尊重、友爱	305
提供依靠和支持	306
做有效的沟通者	307
凝聚力四环节	309
第三章 克服团队协作障碍的5种方法	311
建立信任	311
掌控冲突	313
兑现承诺	315
增强责任感	316
关注结果	318
第四章 团队冲突管理.....	319
冲突既可以是建设性的，也可以是破坏性的	319
冲突管理策略：你像什么	321
诚实谈判	322
谈判的两种类型	324
综合谈判的步骤	326
群际冲突	328
第三方调停	330

第九篇 沟通管理

第一章 指导下属高效工作.....	332
除了言传身教，还要明确标准	332
正面引导：能做好多少呢	334
合理传递工作压力	337
以身作则胜过千言万语	339

第二章	与上司沟通的 7 个技巧	341
	主动报告你的工作进度——让上司知道	341
	对上司的询问有问必答而且清楚——让上司放心	343
	充实自己, 努力学习——让上司轻松	345
	接受批评, 不犯三次过错——让上司省事	346
	毫无怨言地接受任务——让上司信任	349
	对自己的业务主动提出改善计划——让上司进步	351
第三章	构建融洽的同事关系	353
	给自尊心一个房间	353
	说话时照顾多数人	355
	不可忘记赞美	357
	坦荡竞争, 尊重对手	359
	理性对待矛盾, 给对方留有余地	361
	巧妙周旋, 将事情冷处理	363
	保持平常心, 赢得同事信任	365
第四章	沟通中的非语言技巧——此时无声胜有声	367
	解读非语言	367
	体态秘语	369
	说话要听声	371
	妙用沟通的“地形”	374
第五章	沟通的方式与渠道	377
	高效会议的沟通形式——虚拟会议	377
	书面沟通使信息传递更有效	380
	电话沟通的要领	381
	使用电子邮件的 10 条法则	385
	使用网络即时通信工具也要讲究礼仪	387
第六章	特殊情况下的交际协调艺术	390
	掌握与他人辩论的语言技巧	390
	与异性争辩时应注意的问题	391
	用有效沟通阻止危机的扩散	393

第十篇 管理信息系统

第一章	商业智能的基础：数据和信息管理·····	398
	传统数据库·····	398
	数据管理与数据库管理·····	399
	数据资源的管理方法·····	401
第二章	如何发挥通信、互联网与无线技术的作用·····	403
	互联网与企业管理·····	403
	通信发展史上的里程碑——通信网络·····	404
	无线网络时代的企业管理·····	405
第三章	数字时代的关键系统应用·····	407
	电子商务对市场的影响·····	407
	供应链管理与企业物流管理·····	409
	吸引并留住客户的工具——客户管理系统·····	410
	现代化企业管理方法——企业系统·····	412
	便捷安全的货币支付——电子商务支付·····	414
	新型的电子商务方式——移动商务·····	416
第四章	维护信息安全·····	419
	安全保障措施·····	419
	安全计划的最后组成部分——事件响应机制·····	420
	安全问题与安全程序·····	421
	电子商务的安全威胁·····	423
	信息系统的防灾避难措施·····	424
第五章	用信息技术获得竞争优势·····	427
	供应链的管理方法·····	427
	如何能与客户进行更好的管理沟通·····	429
	商业智能与企业日常工作·····	431



第一篇

管理学及其演变





第一章

管理无处不在

管理是什么

管理的基本定义是指通过计划、组织、领导、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效地达到组织目标的过程。这个概念确实简明扼要地涵盖了管理的全部内容，那么，具体来说，管理承担了哪些功能呢？

1. 指导公司完成它的使命

管理者制订计划与战略的目的是指导公司完成它的使命。计划包括设定未来的目标，并且确定实现那些目标所需的行动。为了使计划有效，应该谨慎协调个人、团队和管理层的目标。

没有哪一家公司是在与外界隔绝的状态下运行的，所以在环境和竞争状况变化的情况下，实现公司的使命是有难度的。这需要持续地对公司的优势和劣势、机会和威胁进行评估，以便采取适当的战略。

无论是制订还是落实战略与计划，管理在其中发挥的作用都是让企业有条不紊地实现战略目标。要坚持用企业的发展战略来指导和统领各项计划。计划制订时必须注意到：具体的措施、定量的目标和综合平衡。

2. 安排和协调公司的资源

管理涉及安排和协调公司的人、财、物以及信息和技术资源，这些都属于管理组织的范畴。这个管理过程包括确定所有参与者的角色、分配任务、调度和配置资源、明确流程和确定优先顺序。

3. 激励员工贡献力量并与他人协作

在管理过程中激励员工贡献个人的最大力量并与他人协作是一个十分重要的职能，涉及的主要活动包括：明确地传达组织的目标，鼓舞和激励员工，为其他人树立榜样，为下属指明方向以及创造一个环境以使来自不同背景的员工可以很好地合作。

管理者在执行领导职能时有5项需要遵守的原则：

（1）愿景比管控更重要。