

彩图典藏版

图解

经典读本 理想藏书

精编精粹 全彩读本

从零开始学管理

一本全面学习实际管理的工具书

盛思◎编



团队管理

团队管理是企业竞争的需要，如何将企业内部的人力资源整合发挥是企业竞争中脱颖而出的决胜因素之一。

决策管理

任何企业有关总体战略思路的构想，都必须要有具体决策行动的支撑。市场变化的复杂性和灵活性决定了企业管理的决策也要灵活多变。

战略管理

战略管理能帮助企业弄清自己的位置，界定自己的目标，明确要采取的行动。战略管理是从全局和长远的观点研究企业生存与发展的重大问题，在管理中处于核心地位，是决定企业经营成败的关键。



中国华侨出版社



彩图典藏版



图解

经典读本 理想藏书

精编精释 全彩读本

从零开始学管理

一本全面学习实际管理的工具书

盛思◎编

中国华侨出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

图解从零开始学管理 / 盛思编. —北京: 中国华侨出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5113-7031-0

I. ①图… II. ①盛… III. ①管理学—图解 IV.

①C93-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第215462号

图解从零开始学管理

编 者: 盛 思

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 墨 林

封面设计: 中英智业

文字编辑: 木 槿

美术编辑: 刘 佳

经 销: 新华书店

开 本: 720毫米×1040毫米 1/16 印张: 26 字数: 668千字

印 刷: 北京佳创奇点彩色印刷有限公司

版 次: 2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-7031-0

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。



内容简介

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。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，可以说，企业竞争的本质就是管理水平的较量。因此，掌握管理的方法，将对企业的运作和发展起到决定性的作用。

本书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。全书从决策管理、战略管理、团队管理、营销管理、成本管理、组织架构管理、人事管理、制度管理、绩效管理各个方面，结合真实的案例，将各个领域的管理妙招一一展示，让读者可以从零开始，从企业管理的各个领域全方位学习。为了让读者能更好地理解，本书还配以精美图解，引起读者的阅读兴趣，领悟到管理的奥妙和真谛。

出版人：刘凤珍
责任编辑：墨 林
封面设计：中英智业



前言

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。

首先，管理者会在组织的成长过程中变得“越来越小”。道理很简单，如果组织在成长，规模与业务与日俱增，而管理者却在原地踏步，两者相比，就等于管理者在缩小。

由此便会产生恐龙现象。管理大师德鲁克对此有经典的论述：“如果组织像恐龙一样，试图用一个微小、集中的神经系统来控制无比庞大的身躯，必会招致毁灭。唯一的解决之道就是管理者通过持续的成长与组织的成长相匹配，从而始终保持并促进组织的和谐发展。”

其次，管理者会使组织失去灵魂和生命。德鲁克曾说：“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。”

最后，管理者将会失去获得利润的能力。管理的首要功能就在于整合企业的各项资源以获得存在于企业外部的成果。也就是说，管理者通过对各项资源的管理、掌控、组合，以及合理地交叉运用，使企业获得利润。然而，如果管理者不能根据客观环境的变化而对市场进行精准地把握，不能对已经出现的商机进行精准地捕捉，那么企业就会在竞争中处于下风，这样生产资源不仅未能产生利润，反而成为败军之下的高额成本。这对企业来说，绝对是一场灾难。

上述三种，仅是管中窥豹，事实上管理者在学习与成长上的惰性会为企业的运营带来诸多问题。有些问题能撼动企业根基，有些会影响企业日常工作，但无论是使组织失去灵魂和生命，或者失去获得利润的能力，都是企业无力承受的。

管理者要想使这些顽疾远离企业躯体，唯一的出路就是学习，从零开始一点一点地学习和积累。

学什么？这正是本书要回答的问题，也是本书的价值所在。

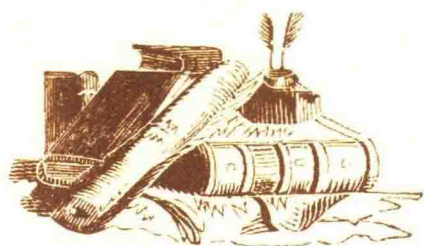
图解 从零开始学管理

首先，要学战略和决策，这是企业运营的大脑和方向。战略不仅为企业的发展确定目标，还能通过科学的规划来确保这些目标的达成。决策是管理者每时每刻都在面对的问题，好的决策不仅能使企业在竞争中处于有利地位，还能促使企业在市场竞争中获胜。

其次，要学企业运营过程中要用到的各种方法和技巧。包括：竞争优势管理、营销管理、组织架构管理、成本管理、人事管理、创新管理、组织形象管理、制度管理、绩效管理、企业文化管理、社会责任管理，等等。这些方法、技巧体现在企业运营的方方面面，不仅能使管理者在面对日常问题时获得常规的解决之道，还能在面对刁钻问题时获得高人一等的处理方法。

再者，管理者要学会管理未来，这是管理工作的至高境界。优秀的管理者能够使管理工作产生最大效益，而卓越的管理者能够在今天看透未来。本书中的变革管理和趋势管理，讲述的就是管理者该如何管理未来。德鲁克曾说：“如果管理者不能着眼于未来做决策，就必然不能赢得未来。”管理者要想实现从优秀到卓越，就必须掌握管理未来的技能。

最后，管理者还需要学习管理艺术。管理工作的对象是人，如果缺乏管理艺术，就难以实现卓越管理。这不仅需要管理者精通团队管理、目标管理、激励管理，还需要管理者精通柔性管理和人性管理，要懂得员工的期望和心思。人是动态的，管理艺术的追求也是无止境的。





目 录

第一章 战略管理：确保战略目标实现

战略性错误不能犯·····	2
不能以战略预测未来·····	4
在商业理论上寻求突破·····	6
市场定位是战略重点·····	8
成功的战略是务实的·····	10
好战略应有未来意识·····	12
要能转化为具体的工作安排·····	14
以利润为目标会被误导·····	17
任何目标都必须被执行·····	20
果敢放弃没有前景的任务·····	23
以科学计划成就未来·····	25
在最擅长的领域内发力·····	27

第二章 决策管理：促使决策达到令人满意的水平

决策从目标开始·····	32
发言之前先调查·····	34
充分引进智囊的大脑·····	37
决策过程并不排斥预测·····	41
在准确定位中超前决策·····	43
学会运用传统决策艺术·····	46
善于运用四种创新决策·····	48
在战术上重视决策实施·····	52
决策中必须坚持六不可·····	54
决策必须能够应对变化·····	56

充分占有利于决策的信息·····	59
好的决策要着眼于未来·····	60
不要在搜集信息上吝啬·····	62

第三章 营销管理：让客户掏钱变得更主动

谁适合当营销经理·····	66
选好你的手下干将·····	68
营销管理要集思广益·····	70
营销从市场调查起步·····	72
抓住消费者心理·····	74
如何选择渠道成员·····	76
如何激励渠道成员·····	78
调整与修改渠道体系·····	80
不断争取新客户·····	82
定价的策略和方法·····	84
用诚实赢得顾客·····	88

第四章 成本管理：打造内耗最小的企业

成本控制是一种思想·····	92
努力降低材料费用·····	93
控制平均工资水平·····	95
日常综合费用控制·····	97
目标成本控制的着眼点·····	99
首先要预测目标成本·····	101
两种方式分解目标成本·····	103
成本工具的三种选择·····	105
越分权越加强内部控制·····	107
责任成本制度的内容·····	109
每个人都是责任中心·····	111
责任成本的确定及考核·····	114

第五章 组织架构管理：创建利于解决问题的有效框架

设计之前先分析·····	118
组织结构设计原则·····	119

确定出各个部门·····	121
企业组织职务设计·····	123
组织中的四大顽症·····	125
必须给组织减肥·····	127
组织结构设计的要素·····	129
组织集权与分权模式·····	131
不要复杂也不要太宽·····	133
越是万能的越是错误·····	135
配合战略调整而调整·····	136
能够积极促进内部沟通·····	137

第六章 人事管理：让每一次人事决策都做对

人事决策最为重要·····	140
员工是管理者的顾客·····	142
评估只能看绩效·····	143
升迁一定会有副作用·····	146
将人力看作是资源·····	148
任人时要不拘一格·····	150
将员工与企业进行捆绑·····	151
放胆引进，放手使用·····	152
在要害处只收不放·····	155
怎样考核才最公正·····	157
提拔太快不利成长·····	159
懂人才能知人善任·····	160
要注重人与人的搭配·····	162
发现隐藏在底层的人才·····	164
给予最适合的任务·····	166
正确提拔源自科学程序·····	168

第七章 用人艺术：促使每个员工自动自发工作

正直凝聚着全部人格·····	172
雇佣最合适的员工·····	173
创造最有效的工作环境·····	175
赋予权力即赋予责任·····	177

将各个人的位置摆正·····	180
管理者须知六戒·····	183
相信你正在使用的人·····	185
适合的才是优秀的·····	187
求全责备会成孤家寡人·····	188
批评是手段不是目的·····	191
四种人不能被重用·····	193
用人时要因人而异·····	196
满足员工的工资期待·····	198
任何人都能多用·····	200

第八章 柔性管理：获得员工的心灵共鸣

柔性管理的内涵和本质·····	204
柔性管理产生的原因·····	205
柔性管理的四种方式·····	206
柔性管理的判断标准·····	209
沟通是实施成功的保证·····	212
员工是最需要感谢的人·····	214
员工紧张是管理的天敌·····	215
管理要以和而兴·····	217
制度无情人有情·····	219
下属的微笑就是力量·····	222
没有哪种风格是最好的·····	224
释放你的爱心和福祉·····	226
与员工进行情感交融·····	227
下属其实也是管理者·····	228

第九章 目标管理：促使组织成员激情澎湃

目标管理是一种程序·····	232
选择好目标管理类型·····	233
按照程序进行管理·····	235
设定最佳的目标体系·····	237
目标要以问题为导向·····	238
设定有效目标的原则·····	241

设定目标应考虑的因素·····	243
有效目标的设定方法·····	244
目标管理的追踪管制·····	247
管理之前先明确责任·····	249
为成功实施准备条件·····	252
从具体的目标开始·····	254
改善不合理的执行架构·····	256
促使下属自觉执行·····	257
目标成本控制的要点·····	260
期末目标考核不能少·····	261
提高目标评估的有效性·····	264

第十章 授权管理：让领导的工作回归简单

形成完整的计划·····	268
选择最正确的时机·····	270
必须树立的观念·····	271
授权必须遵守原则·····	273
防止失控的方法·····	276
有效授权的实施过程·····	277
分工是授权的真谛·····	281
授权授给什么样的人·····	284
有些事不适合放手·····	286
完成授权需要三要素·····	288
授权中存在的误区·····	289
充分信任是授权的基础·····	291
恰到好处地委派工作·····	293
授权过程中监控要到位·····	296

第十一章 团队管理：建设高效团队

管理者先自身定位·····	300
你需要完成十项工作·····	301
化解各种矛盾和冲突·····	303
善于适时为团队减压·····	305
莫让团队失去理想·····	306

描绘清晰的团队愿景·····	309
团队凝聚力的标志·····	311
保持并促进团队高效·····	313
塑造团队文化的方法·····	315
学习型团队的五项修炼·····	316
高绩效团队的特征·····	319
高绩效团队的必备要素·····	320
创建高绩效团队的步骤·····	323
几种可供选择的管理模式·····	325
让管理模式趋于完美·····	327

第十二章 制度管理：以制度塑造职业规范

重视制度才能卓越·····	330
管理者首先自己做到·····	332
灵活是最好的运用·····	333
成就理想的组织体系·····	335
必须遵守的十大原则·····	338
信息沟通系统要完善·····	340
制度不排斥任人唯亲·····	342
必须兼具软硬两手·····	344
坚决维护制度的公正性·····	346

第十三章 绩效管理：让绩效真正发挥管理功能

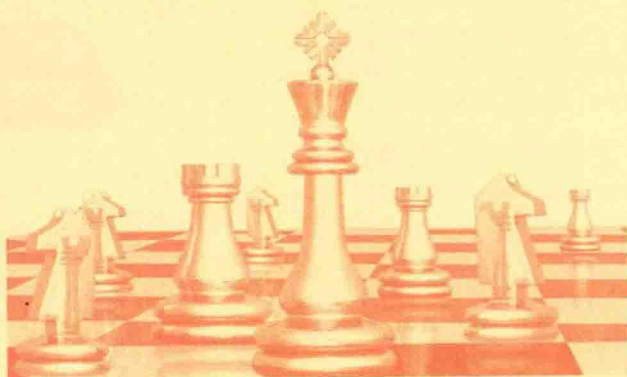
绩效管理与绩效考核·····	350
弄清各方成功的前提·····	352
标准稍多优于稍少·····	354
共同沟通绩效计划·····	357
绩效沟通必不可少·····	358
绩效信息数据的收集·····	361
绩效评估和绩效改善·····	363
需要重视的几对关系·····	364
绩效指标设定的原则·····	366
加强对管理者的考核·····	367
评估中的敏感事件处理·····	369

第十四章 项目管理：找准分化战略

项目管理的含义·····	374
项目管理的九大领域·····	375
项目管理的四项原则·····	378
如何挑选项目经理人·····	380
制订科学的项目计划·····	383
项目成功管理的标志·····	385
团队绩效的影响因素·····	387
项目团队的文化建设·····	390
项目沟通障碍及改善·····	391
进度失控原因及对策·····	394
公共关系危机的预防·····	396
危机处理的原则和程序·····	398
危机处理的基本对策·····	401

第一章

战略管理：确保战略目标实现





战略性错误不能犯

中国著名营销专家何学林指出：“战略性错误是不能犯的，一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没，整个人生一败涂地，而且永无东山再起之日。”

20世纪80年代，日本制造是世界的旗帜，索尼、松下、丰田等企业成为世界级品牌，美国制造则节节败退。就在这个时候，美国以IBM为首的公司开始生产个人计算机及各种配件。美国公司首先找到日本人，问是否愿意给美国代工。日本的企业集体反对，只有NEC做了规模不大的投入。于是美国又去韩国和中国台湾寻找，把辅助产品交给他们代工。结果，韩国的三星、LG得以迅速崛起；中国台湾新竹工业园也大规模地生产电脑配件，成为世界最大的代工基地。日本的企业很后悔，在笔记本市场奋起直追，最后在整个电脑硬件领域只有这块市场有一席之地。

20世纪90年代，美国开始了互联网的建设，美国企业再次找到了日本，日本人觉得互联网只适合于军事应用，再次集体选择了放弃。在如今的互联网世界里，韩国和中国远远走在了日本的前面。

日本曾经是全球领先的游戏产业大国，但曾独领风骚出品了无数款风靡全球游戏的日本游戏业，在网络游戏时代来临时却反应迟钝，坚守在以掌机、家用机为主的电子游戏市场。韩国近些年抓住机遇，在网游市场中独树一帜，不仅独霸本国市场，还在亚洲各国不断拓展市场。

中国网络游戏厂商们也凭借着多年来艰苦卓绝的努力获得了立足之地。在人才储备、游戏策划、程序开发等方面有着强大实力的日本游戏厂商则逐步落伍，虽然后来为进军网络游戏做出过诸多的努力，无奈最后皆以失败告终。

两次战略决策失误使得日本在全球的IT潮流中远远落后，现在日本的优势仍在工业制造，与处在知识经济时代的美国相比，它已经落后了一个层次。

爱尔兰自20世纪90年代中期以来，国民经济持续高速增长。目前，爱尔兰曾超过美国成为世界上最大的软件出口国，在欧洲大陆出售的软件产品中，有60%产自爱尔兰。从昔日的“欧洲农村”一跃成为“欧洲软件之都”，这主要得益于爱尔兰从20世纪70年代起实施的“科教兴国”战略。现在，爱尔兰已步入欧洲富裕国家的行列，这是正确战略的威力。

所有企业制定战略时都不能草率，都要对所处历史时期的特有经济规律有深刻把握，对宏观环境和行业动态有透彻理解，对竞争对手和自身竞争能力有深入了解。

检验企业发展战略是否出现偏颇的角度有：战略与企业的长期目标是否一致；战略与企业的竞争优势是否一致；战略是否突出了企业的目标市场和消费群体；战