

新世界文库
New World

经理人案头工具箱  管理者智慧枕边书

经理人必备 经营与管理知识

主编 孙健 副主编 赵涛 许进

WHAT MANAGERS MUST KNOW
Operation and Management

未来唯一持久的竞争优势，是你有能力比你的竞争对手学习得更快！
——管理大师彼得·圣吉《第五项修炼》

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

经理人案头工具箱



管理者智慧枕边书

经理人必备 经营与管理知识

主编 孙健 副主编 赵涛 许进

WHAT MANAGERS MUST KNOW
Operation and Management



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

经理人必备经营与管理知识/孙健,赵涛,许进主编.

—北京:新世界出版社,2008.1

(经理人必备系列丛书;2)

ISBN 978-7-80228-475-3

I.经... II.①孙... ②赵... ③许... III.企业管理

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 170814 号

经理人必备经营与管理知识

策 划:兴盛乐书刊发行有限公司

主 编:孙 健 赵 涛 许 进

责任编辑:杜 力

封面设计:柏拉图创意机构

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话:+86 10 6899 5424 6832 6679(传真)

发行部电话:+86 10 6899 5968 6899 8705(传真)

本社中文网址:www.nwp.cn

本社英文网址:www.newworld-press.com

本社电子信箱:nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱:frank@nwp.com.cn

版权部电话:+86 10 6899 6306

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本:787×1092 1/16

字 数:643 千字 26 印张

版 次:2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80228-475-3

定 价:49.80 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

目 录

第一篇 管理概论

第1章 企业与经理人

第1节 经理人对企业的重要作用	2
第2节 经理人的五项基本任务	3
第3节 经理人的两项特殊任务	4
第4节 企业的资源与经理人的工作本质	5

第2章 管理与管理者

第1节 管理的定义	7
第2节 管理的特性	8
◎ 动态性	8
◎ 科学性	8
◎ 创造性	8
◎ 经济性	9
◎ 艺术性	9
第3节 管理的职能	9
◎ 计 划	9
◎ 组 织	10
◎ 领 导	10
◎ 控 制	10
第4节 管理者角色	10
◎ 人际关系方面的角色	11
◎ 信息传递方面的角色	11
◎ 决策制定方面的角色	11
第5节 小企业与大企业中管理者的角色差异	12

第3章 管理理论的演进

第1节 科学管理理论	13
第2节 过程管理理论	14
第3节 一般行政管理理论	15
第4节 霍桑实验	15
第5节 人际关系运动	17
◎ 卡耐基:成功导师	17
◎ 马斯洛:自我实现的人	17
◎ 麦格雷戈:X理论和Y理论	18
◎ 共同的线索:对人自身的乐观	18
第6节 权变思想与认知理论	18

第7节 战略管理理论	18
------------------	----

第4章 管理创新和变化中的管理实践

第1节 什么叫管理创新	20
第2节 变化中的管理方法	21
◎ 定量方法	21
◎ 过程方法	21
◎ 系统方法	21
◎ 权变方法	22
第3节 管理创新方法	23
◎ 激励创新和变革	23
◎ 全面质量管理(TQM)	23
◎ 授 权	24

第二篇 管理职能

第5章 决 策

第1节 理解决策的定义	26
第2节 决策的普遍性	27
第3节 理性的决策方法	28
第4节 有限理性的决策方法	29
第5节 程序化决策与非程序化决策	30
◎ 程序化决策	30
◎ 非程序化决策	31
第6节 决策与魄力	31
第7节 决策与远见	32
第8节 决策与机会	33
第9节 决策与冒险	33
◎ 要肯做“不赚钱的买卖”	33
◎ 要敢于相信自己的商业直觉和眼光	34
第10节 决策的正确思路	34
◎ 决策时务必全面掌握信息,参加竞争必须谨慎	34
◎ 切莫过分自负	35
◎ 不要墨守成规	35
第11节 恰当地改变不适当的决策	36
◎ 选择一定的时机	36
◎ 要列出充足的理由	36
◎ 不妨试着作一次武断的决定	36
第12节 避免个人独断	37
第13节 群体决策需要考虑决策成员的心理	38
第14节 头脑风暴法:一种常见的群体决策方法	39
第15节 规避决策的陷阱	40
◎ 大众公司:欲速则不达	40
◎ 迪斯尼:框架是成功决策的关键	41

◎ 环球电讯:群体压力导致的个人独裁决策	42
◎ 可口可乐:信息资料研究不充分而导致的决策失败	43
◎ P&G:经验的误区	44
◎ 美国在线和时代华纳的合并:以偏概全的决策	45
第 16 节 日益流行的直觉决策	46
第 17 节 决策失败与执行失败	47
◎ 执行的失败	48
◎ 决策的失败	48

第 6 章 计 划

第 1 节 计划的定义	53
第 2 节 计划的类型	54
◎ 战略计划与作业计划	54
◎ 长期计划和短期计划	55
◎ 具体性计划与指导性计划	55
第 3 节 计划的四大层次	55
◎ 高级阶层:决策人员的战略计划	55
◎ 第二阶层:高级管理人员的策略计划	55
◎ 第三阶层:中基层管理人员的工作计划	56
◎ 第四层次:各个岗位的工作计划	56
第 4 节 什么时候拟订计划	56
◎ 每日之末的计划	56
◎ 每周之末的计划	57
◎ 每月之末的计划	57
◎ 每季之末的计划	57
◎ 每年之末的计划	57
第 5 节 企业计划管理体系	57
第 6 节 目标:计划的基础	59
◎ 目标的多重性	59
◎ 目标之间的关系	60
◎ 目标的有效性	60
◎ 计划间的关系	60
第 7 节 计划的前提条件	61
◎ 企业的资源	61
◎ 企业的能力	61
◎ 执行者的条件	62
◎ 外部环境的性质	62
第 8 节 制定计划前的调查	62
◎ 计划与调查	62
◎ 调查的内容	63
◎ 调查步骤	64
◎ 调查的方法	65
第 9 节 计划前的预测	66
◎ 计划与预测	66
◎ 销售预测:公司的主要计划和前提条件	66



	◎ 预测的程序	67
	◎ 预测的方法	68
第 10 节	计划的编制	68
	◎ 确定任务	69
	◎ 将任务或目标分解	70
	◎ 任务进度安排	71
	◎ 综合平衡	71
	◎ 批准并公布计划	72
第 11 节	有效的计划制订过程	72
	◎ 有效的计划意味着什么	72
	◎ 沟通和参与	73
第 12 节	制订计划的实用技巧	73
	◎ 工作任务分析表	73
	◎ 估计技术	75
	◎ 关键性通道分析	75
	◎ 制定任务表	77
	◎ 风险评估及应急计划制订	78
	◎ 预 算	80
第 13 节	计划的执行和控制	81
	◎ 核实计划	81
	◎ 落实任务	81
	◎ 激发紧迫感	81
	◎ 执行与控制	82
	◎ 计划控制的步骤	82
	◎ 计划控制的方法	83
	◎ 计划控制的层次和关键点	84
	◎ 计划执行中的冲突与协调	84
第 14 节	计划的调整	85
	◎ 计划调整的原则	85
	◎ 计划调整的方法	86
第 15 节	培养计划的工作习惯	88
	◎ 培养你的远见	88
	◎ 明确你的实力和弱点	89
	◎ 确定优先考虑的事情	90
	◎ 一旦就绪,立即实施	90
	◎ 保持灵活性	91
	◎ 养成计划的习惯	91

第 7 章 组 织

第 1 节	组织结构与组织设计	92
	◎ 组织结构与组织设计的定义	92
	◎ 组织设计的权变方法	92
	◎ 组织结构与文化价值观	95
第 2 节	有效的组织设计与职务设计	95
	◎ 常见的组织结构	95

	◎ 机械性与有机性组织结构的比较	100
	◎ 构建有效的组织职务设计体系	102
	◎ 什么是职务特征模型	103
第3节	组织结构设计的原则	105
	◎ 劳动分工原则	105
	◎ 统一指挥原则	105
	◎ 职权与职责原则	106
	◎ 管理跨度原则	108
	◎ 部门化原则	108
第4节	实施有效的人力资源管理	109
	◎ 招 聘	109
	◎ 解 聘	110
	◎ 怎样进行有效的招聘	110
第5节	职业阶段理论	112
	◎ 职业阶段理论的内容	112
	◎ 职业阶段模型的应用	113
第6节	管理生涯成功要领	114
	◎ 审慎选择第一项职务	114
	◎ 做好自己的工作	114
	◎ 获得对组织稀缺或重要资源的控制	114
	◎ 了解权力结构,特别是非表面的权力结构	114
	◎ 保持一定的流动性	115
	◎ 保持较高的可见度	115
	◎ 一般不要在最初的职务上停留太久	115
	◎ 支持你佩服的上司	115
	◎ 在组织中找个好导师	116
	◎ 展现与组织相称的正确形象	116
	◎ 考虑合适的横向发展	116
第7节	用人机制的创新——来自海尔的经验	116

第8章 领 导

第1节	行为的基础	119
	◎ 态度的概念	119
	◎ 费斯廷格的认知失调理论	119
	◎ 根据个性特质预测行为	120
	◎ 霍兰德的个性与工作匹配理论	121
	◎ P. 罗宾斯的归因理论	122
	◎ 社会学习理论与行为塑造理论	123
	◎ 判断他人时经常走的捷径	124
第2节	群体行为与高效率的工作团队	124
	◎ 加入群体的意义	124
	◎ 群体的发展阶段	125
	◎ 阿希实验:群体对个体行为的影响	126
	◎ 高效团队的特征	127
第3节	管理者与领导者理论	128



	◎ 管理者与领导者	128
	◎ 菲德勒权变模型	129
	◎ 赫塞—布兰查德的情境理论	129
	◎ 罗伯特·豪斯的路径—目标理论	130
第4节	领导的最新观点	131
	◎ 领导的归因理论	131
	◎ 领袖魅力的领导理论	131
	◎ 事务型领导与变革型领导	132
	◎ 男性与女性领导的不同魅力	132
第5节	通过授权来领导	133
	◎ 影响授权的权变因素	133
	◎ 开发有效的授权技能	134
	◎ 授权的领导方式	134
第6节	有效的沟通与人际交往技能的开发	135
	◎ 有效沟通的障碍	135
	◎ 如何克服沟通障碍	136
	◎ 怎样开发有效的反馈技能	138
	◎ 有关沟通过程的跨文化观点	138
第7节	训导与冲突管理技能的开发	139
	◎ 怎样开发有效训导技能	139
	◎ 怎样开发有效的冲突处理技能	140
	◎ 激发冲突管理理论	142
第8节	早期与当代的激励理论	143
	◎ 马斯洛的需要层次理论	143
	◎ 赫茨伯格的激励—保健理论	143
	◎ 大卫·麦克莱兰的三种需要理论	144
	◎ 斯达西·亚当斯的公平理论	144
	◎ 弗鲁姆的期望理论	145
	◎ 怎样对多元化工人队伍进行激励	146
第9节	激励的方式	147
	◎ 工资激励	147
	◎ 奖金激励	147
	◎ 工作激励	148
	◎ 支持激励	148
	◎ 关怀激励	148
	◎ 论功行赏	149
	◎ 鲶鱼效应	149
第10节	谈判技能的有效开发	149
	◎ 为什么要进行谈判	149
	◎ 两种不同的谈判策略	149
	◎ 5种常见的谈判的风格	151
	◎ 进入谈判前要经过的10个主要步骤	152
	◎ 阻碍有效谈判的决策偏见	153
	◎ 开发有效的谈判技能	154
	◎ 成功的谈判者的一些行动技巧	155

◎ 与高级管理层谈判时要记住的 7 件事	156
◎ 与员工谈判时要记住的 7 件事	156
◎ 在公司外部谈判时要记住的 7 件事	157
◎ 如何与同行谈判	157
◎ 谈判时对方使用卑劣手段该怎么办	158
◎ 超越谈判中不可翻越的障碍	158
◎ 如何让一个你只能寸土不让的谈判变得让对方容易接受 ...	159
第 11 节 优秀领导者的成功素质	160
◎ 良好的品德	160
◎ 领导的职业道德	161
◎ 科学而合理的知识结构	163
◎ 良好的专业修养	163
◎ 良好的心理素质	164
◎ 情感上的成熟	165
◎ 富有远见	166
第 12 节 培养领导魅力的具体建议	167
◎ 领导魅力是第一要诀	167
◎ 培养魅力需要立即就做	167
◎ 任何时候都要展现自己的魅力	168
◎ 正确的肢体语言让领导者魅力无穷	169
◎ 微笑的力量不可忽视	170
◎ 待人要和蔼可亲,平易近人	170
◎ 不断增强自己的感召力	170
◎ 处理事物要公私分明	171
◎ 注重小节才能成大事	172
◎ 严格要求,培养自己优秀的品格	172
◎ 不能做一个伟大的人,也要做一个崇高的人	173
◎ 有知识,当然有魅力	174
◎ 领导艺术大师杰克·韦尔奇的经验	174



第 9 章 控 制

第 1 节 控制的重要性与焦点	177
◎ 控制的重要性	177
◎ 控制的关键点	177
第 2 节 控制的过程与有效控制	179
◎ 控制过程	179
◎ 有效控制系统的特性	181
第 3 节 信息控制系统与作业管理	182
◎ 交互网络	182
◎ 专家系统和蜂窝通讯	183
◎ 如何利用信息系统获取竞争优势	184
◎ 管理信息系统怎样改变管理工作	184
◎ 信息技术对组织交流的影响	185
◎ 维克汉姆·斯金纳的作业管理战略理论	186

◎ 计算机一体化制造系统(CIM)	186
◎ 利用准时制(JIT)系统降低库存	187

第三篇 管理创新

第10章 战略管理与企业家精神

第1节	战略管理概论与战略计划过程	190
	◎ 战略管理层次	190
	◎ 战略管理过程	190
第2节	公司层战略框架	192
	◎ 公司层战略内容	192
	◎ BCG的公司业务组合矩阵理论	193
第3节	事业层战略框架	194
	◎ 适应战略	194
	◎ 竞争战略	195
第4节	总体战略	197
	◎ 单一经营战略	197
	◎ 纵向一体化战略	197
	◎ 多元化战略	198
	◎ 集团化战略	200
	◎ 外向化战略	201
第5节	不同产业环境下的竞争战略	202
	◎ 新兴行业竞争的战略	202
	◎ 向成熟过渡行业竞争的战略	202
	◎ 成熟或衰退行业竞争的战略	203
	◎ 分散性行业竞争的战略	203
	◎ 全球性行业竞争的战略	203
第6节	不同竞争地位下的战略	203
	◎ 主导企业的竞争战略	204
	◎ 前茅企业的竞争战略	204
	◎ 衰落企业的竞争战略	205
	◎ 垂危企业的转变战略	206
第7节	企业家精神与战略管理	207
	◎ 企业家的基本概念	207
	◎ 企业家的特征以及与传统管理者的比较	207
	◎ 企业家的动力来源	208
	◎ 企业家的战略秩序	208

第11章 变革管理

第1节	变革的力量与变革观	210
	◎ 变革的力量	210
	◎ 作为变革推动者的管理者行为	210
	◎ 两种不同的变革观点	211
第2节	组织变革的阻力	212

	◎ 变革的阻力来源	212
	◎ 降低阻力的策略	212
第 3 节	管理变革的内容	213
	◎ 结构变革	213
	◎ 技术变革	214
	◎ 人事变革	214
第 4 节	组织文化变革	215
	◎ 对情境因素的认识	215
	◎ 实现组织文化变革的策略	216
第 5 节	怎样恰当处理变革带给员工的压力	216
	◎ 压力的内涵	216
	◎ 压力的来源	217
	◎ 压力的表现形式	217
	◎ 怎样有效地减少你的压力	217

第 12 章 创新管理

第 1 节	创新灵感的来源	219
	◎ 意外情况中制造的创新机会	220
	◎ 不协调的现象中的创新机会	221
	◎ 在过程中导致的创新	221
	◎ 未来市场的新变化	222
	◎ 人口状况的变化	222
	◎ 换个角度看问题	222
	◎ 新的技术与知识	223
第 2 节	企业创新中的管理者	223
	◎ 让管理者理解创造性	223
	◎ 管理者对创造活动至关重要	224
第 3 节	企业创新中的员工	224
第 4 节	创新人才的业绩评价	225
第 5 节	创新人才的奖励体系	226
	◎ 职务提升	226
	◎ 精神奖励和物质奖励	227
	◎ 扩大创新空间	227
第 6 节	培育良好的创新环境	228
	◎ 创造性构思形成的条件	228
	◎ 抵制创新的原因	228
	◎ 有利于创造性建议的环境	229
	◎ 创建一个自由的环境	230
第 7 节	有利于创新的管理方式	232
	◎ 给予工作和让其工作的方法	232
	◎ 要重新理解权威	232
	◎ 拘谨的气氛会使大脑的运转失灵	232
	◎ 要重视情报激励	233
第 8 节	推动企业创新活动的沟通方式	233
	◎ 沟通方式很随意	233



◎ 沟通频繁且深入·····	234
◎ 具备沟通所需的物质支持条件·····	234
◎ 设立推动机构·····	235
◎ 深入的、非正式的交流系统·····	235

第13章 企业文化管理

第1节 企业文化理论的渊源·····	236
第2节 企业文化在中国·····	236
第3节 企业文化的层次及特征·····	237
第4节 企业文化影响企业业绩·····	238
第5节 企业文化在企业管理中的地位·····	239
第6节 如何建立有效的企业文化·····	240
◎ 提炼企业核心价值理念是根本·····	240
◎ 转化为相应制度极为关键·····	241
◎ 让理念故事化和故事理念化·····	241
◎ 以身作则让你离员工更近·····	241
◎ 避免不可小视的“误区”·····	242
第7节 企业购并中的文化整合·····	242
◎ 不同企业间文化的差异与冲突·····	242
◎ 不同企业文化差异是引起企业文化冲突的根本原因·····	242
◎ 经营思想与经营方式的冲突·····	243
◎ 价值观方面的冲突·····	243
◎ 购并企业需要按部就班地进行·····	244
◎ 文化整合——购并企业的必修课·····	245
◎ 并购企业文化整合中需注意的问题·····	247

第14章 以人为本的管理

第1节 人本管理的概念·····	249
第2节 人本管理的原则·····	250
◎ 个性化发展准则·····	250
◎ 引导性管理准则·····	250
◎ 环境创设准则·····	251
◎ 个人与组织共同成长准则·····	251
第3节 人本管理的方式·····	251
◎ 人的思想、心理与行为的转换模式·····	251
◎ 塑造人的价值观·····	252
◎ 形成健康的心理状态·····	253

第15章 企业危机管理

第1节 企业危机的来源·····	255
◎ 财务危机·····	255
◎ 产品危机·····	257
◎ 市场危机·····	257
◎ 媒体危机·····	257
◎ 法律或政策危机·····	258

◎ 不可抗力危机	259
◎ 人才危机	259
◎ 技术危机	260
第2节 如何正确处理企业的危机	260
◎ 事前预防:通盘考虑	260
◎ 危机控制:快、狠、准	262
◎ 善后处理:坦诚示人	263

第16章 自我管理之道

第1节 自我管理的前提	265
第2节 自我管理的形式与组织	266
◎ 个人的自我管理	266
◎ 团队的自我管理	266
◎ 从传统小组到自我管理团队	267
第3节 自我管理策略	267
◎ 参与领导	267
◎ 工作内容丰富化	267
◎ 给员工一个领域	268

第17章 时间管理之道

第1节 为什么要进行时间管理	269
第2节 专注于可支配的时间	269
第3节 有效的时间管理的5个步骤	269
第4节 工作时间管理之道	270
◎ 压缩工作周	270
◎ 弹性工作时间	270
◎ 职务分担	271
◎ 电子通信	271
第5节 时间管理的注意事项	272
◎ 遵循10/90法则	272
◎ 了解你的生产率周期	272
◎ 警惕帕金森现象	272
◎ 把不太重要的事集中起来办	272
◎ 避免将整块时间拆散	272
◎ 当心糟糕的会议所浪费的时间	272

第18章 愿景管理

第1节 共同愿景的概念	274
第2节 组织共同愿景的作用	275
◎ 孕育无限的创造力	275
◎ 激发强大的驱动力	275
◎ 创造未来的机会	276
第3节 共同愿景的构成	276
◎ 景象	276
◎ 价值观	276



◎ 使 命	276
◎ 目 标	277
第 4 节 构建共同愿景的基本途径	277
◎ 培养共同语言	277
◎ 开展团队学习	278
◎ 进行深度会谈	278
◎ 实现自我超越	279

第四篇 管理法则与实践

第 19 章 经理人必读的管理理念

第 1 节 模糊管理理念	282
第 2 节 简单管理理念	283
第 3 节 精确管理理念	285
第 4 节 知识管理理念	286
第 5 节 末日管理理念	287
第 6 节 柔性管理理念	289
第 7 节 能本管理理念	291
第 8 节 零缺陷管理理念	293
第 9 节 中国式管理理念	296
第 10 节 交互式管理理念	296
第 11 节 和谐管理理念	297
第 12 节 企业健康管理服务理念	299

第 20 章 经理人必读的管理方法

第 1 节 走动管理法	301
第 2 节 标杆管理法	302
第 3 节 供应链管理法	304
第 4 节 六西格玛管理法	306
第 5 节 客户关系管理法	308
第 6 节 SWOT 分析法	310
第 7 节 ABC 分析法	313
第 8 节 JIT 生产方式	314
第 9 节 TQM:全面质量管理	316
第 10 节 ERP:企业资源计划	317

第 21 章 经理人必读的管理法则

第 1 节 快鱼法则	319
第 2 节 南风法则	321
第 3 节 横山法则	322
第 4 节 阿什法则	323
第 5 节 热炉法则	325
第 6 节 特里法则	326

第7节	秋尾法则	326
第8节	简道尔法则	327
第9节	生态位法则	328
第10节	威尔逊法则	329
第11节	沃尔森法则	330
第12节	王永庆法则	331
第13节	雷鲍夫法则	332
第14节	激励倍增法则	335
第15节	适才适所法则	337
第16节	奥格威法则	338
第17节	海因里希法则	340
第18节	80/20 法则	341

第22章 经理人必读的管理效应

第1节	飞轮效应	342
第2节	蝴蝶效应	343
第3节	马太效应	344
第4节	超限效应	346
第5节	配套效应	346
第6节	镜面效应	347
第7节	首因效应	351
第8节	近因效应	351
第9节	晕轮效应	352
第10节	从众效应	353
第11节	名片效应	354
第12节	磨合效应	355
第13节	鲑鱼效应	357
第14节	犬獒效应	357
第15节	马蝇效应	358
第16节	牢骚效应	360
第17节	青蛙效应	360
第18节	鲶鱼效应	361
第19节	多米诺效应	362
第20节	登门槛效应	363
第21节	留面子效应	364
第22节	懒蚂蚁效应	365
第23节	毛毛虫效应	366
第24节	过度理由效应	367
第25节	自我参照效应	369
第26节	自吃幼崽效应	369
第27节	布里丹毛驴效应	370
第28节	皮格马利翁效应	371

第23章 经理人必读的管理定律

第1节	250 定律	373
-----	--------------	-----



第2节	手表定律	374
第3节	木桶定律	375
第4节	鲁尼恩定律	377
第5节	达维多定律	378
第6节	苛希纳定律	379
第7节	帕金森定律	382
第8节	不值得定律	383
第9节	酒与污水定律	384
第10节	麦克莱兰定律	384
第11节	波克定理	386
第12节	波特定理	387
第13节	洛伯定理	388
第14节	彼得定理	389
第15节	托利得定理	390
第16节	艾德华定理	391
第17节	格瑞斯特定理	392
第18节	艾奇布恩定理	395
第19节	破窗理论	396
第20节	洛克忠告	398