

每天学一点常识书系

每天学一点 管理常识

何柯◎著



生动的故事 鲜活的事例
管理不再是一门高深的学问
人人触手可及



蓝天出版社
www.ltcbs.com

何 柯 著



MEITIAN
XUEYIDIANSHUXI



每天学一点 管理常识



蓝天出版社
www.ltcbs.com

图书在版编目(CIP)数据

每天学一点管理常识 / 何柯著. -- 北京 : 蓝天出版社, 2011. 5

ISBN 978-7-5094-0572-7

I. ①每… II. ①何… III. ①管理学—青年读物②管理学—少年读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第085840号

每天学一点管理常识

策 划: 北京楚天悦文化

责任编辑: 傅晓莉

特约编辑: 李明才

装帧设计: 青鸟意讯艺术设计

出版发行: 蓝天出版社

地 址: 北京市复兴路14号

邮 编: 100843

电 话: 66987132(编辑) 66983715(发行)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 廊坊市华玺印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 94千字

版 次: 2011年12月第1版

印 次: 2011年12月第1次印刷

印 数: 1—5000册

定 价: 26.80元

版权所有 翻版必究



不可或缺的常识

随着知识经济、信息社会的来临，我们面对浩瀚的知识海洋似乎无所适从，每一个人都被告诫要成为专业人士，而与专业的文化个性对应的是局部、分裂、边缘甚至是晦涩。

狄更斯在《双城记》中开头就说：“这是最好的日子，也是最坏的日子；这是智慧的世代，也是愚蠢的世代；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是绝望的冬天。我们面前好像样样都有，但又像一无所有；我们似乎立刻便要上天堂，但也可能很快便入地狱。”

这段文字也可用来描述我们这个时代的文化处境。

让我们来回顾一下知识与经济一体化的时代逻辑。

100多年前，黑格尔就指出，文学和艺术在未来技术社会发展的命运是悲观的。他认为未来的人们在技术发展后似乎不再需要“美的艺术”，而需要能满足感官享乐、心理刺激的商品化的消费艺术。

这一论断与现实是如此令人惊异地相合。

当今颇负盛名的法国哲学家利奥塔，也以他如诗般美妙而又隐晦的笔调描述了信息时代人文知识分子的“死亡”。

但专业对博识的谋杀则始于知识与经济的联姻。20世纪后期的

“文化产业”的兴起，同时伴随着互联网时代的到来，一切知识都可以通过信息化获得文化的表达方式。知识第一次成为了被经营的对象，被管理的对象，乃至是利润的来源。于是很多的知识分子在产业的驱动下参与了知识分工的工作，那种“真正能打通文史哲、学贯古今的‘大家’越来越少”。在当下，如果一个物理学家去读文学作品，一个诗人去读科普，甚而去尝试表达与创作，就会被人们认为不务正业。

于是，我们的文化生活中，越来越多的人局限在自己的学科里。很多文科知识的常识变成了不同学科人忌讳的领域，甚至开口即犯错。

国学大家马一浮先生在总结古代学术时曾主张“六艺该摄一切学术”，认为“诗、书、礼、御、射、数”是我们古人作为知识分子应当掌握的东西。这揭示了我们古人对博学与实践的倚重。西方哲人有一句话让人印象深刻：“文学与思想，其实是对于世界的同一种构造的不同面相。”说此话的人一定对文学与哲学都有着很高的造诣。

《每天学一点常识书系》策划出版正是立意于让更多的人打破学科壁垒，推广学科常识。我个人认为掌握与弄通基本学科的常识至少有以下几个方面的意义：

首先，常识能提升人的文化素养，改善一个人的文化形象。人文学科本来就没有很严格的区分，而掌握更多的学科常识对于我们成为一个有文化素养的人很有意义。这虽然未必是我们对知识分工所带来的局限作抗争，但不同的学科常识使我们更能成为一个丰富而有趣的人。这不免使我们想起培根先生那段著名的论述，“读史使人明智，读诗使人聪慧，演算使人精密，哲理使人深刻，伦理学使人有修养，逻辑修辞使人善辩。总之，知识能塑造人的性格。不仅如此，精神上的各种缺陷，都可以通过求知来改善——正如身体上的缺陷，可以通过运动来改善一样。例如打球有利于腰肾，射箭可扩胸利肺，散步则有助于消化，骑术使人反应敏捷，等等。”这些话语所蕴涵的深刻含义，令人咀嚼不尽。

其次，常识蕴涵着真正的智慧。我们知道，常识是最基础，最普通，进而也是最易被人接受的知识。它实际上蕴涵着这个学科的智慧与精髓，但因为是“常识”也最容易被人忽略与忘记，由此也可以看到，即使是专业人士也容易犯

常识性错误。一种无法让人接受的矫情是很多所谓的名家能大谈人们不懂的学术名词，而在他的文章里却能发现这个学科最基本的常识错误。常识就像大厦的地基，没有地基的牢靠终究建成的是空中楼阁。我们这个时代需要太多的常识的回归，无论是学术的还是工作与生活的。单向度的经济追求使我们迷失了作为一个人或一个学科的常态，而恰恰常识所隐含的智慧会给我们以现实的校正。

最后，常识要用常识的方式来叙述。这是一个轻松阅读的时代，出版者作为知识的经营必须照顾到大众渴望轻松、愉悦的胃口。《每天学一点常识书系》包括学术普及类与大众生活类两个门类，学术普及类诸如《每天学一点历史常识》、《每天学一点文学常识》、《每天学一点哲学常识》、《每天学一点美学常识》、《每天学一点管理常识》等，大众生活类包括《每天学一点法律常识》、《每天学一点心理常识》、《每天学一点科学常识》等。这些常识的讲述以知识结合故事为主，重点在以轻松活泼的方式将学科常识经过梳理、选择、确立后分不同角度撰写。每小节的常识点1500字左右，使我们在轻松阅读中获得最精良的文化滋养。

基于此，我愿意写下以上的文字忝列为序。

明月

2011



管理常识入门

- 002 || 工程师与管理者
- 004 || 基本的管理
- 006 || 三个老汉引发的管理思考
- 008 || 管理的科学蜕变

组织前进的马达

- 012 || 英特尔“摩尔”创新
- 014 || 意外成就了IBM
- 016 || 自主创新的“领驭”
- 018 || 制度创新
- 020 || 管理创新的灵魂
- 022 || 创造奇迹的推手
- 024 || 内外不协调的创新
- 026 || 新知识如何创新
- 028 || 苏宁服务细节创新
- 030 || 引进创新型人才



操纵好管理这部机器

- 034 || 一个经理管几个人
- 036 || 猴子与手表
- 038 || 金字塔式的组织
- 040 || 水煮三国
- 042 || 上万次的面试
- 044 || 关键先生
- 046 || 员工也是上帝
- 048 || 我的职业发展我做主
- 050 || 带刺的木棍
- 052 || 谁给了审计长“上方宝剑”
- 054 || 该放手时就放手
- 056 || 授权的原则
- 058 || 控制下属的技巧
- 060 || 蝴蝶的启示
- 062 || 新奥的“破壳”
- 064 || 3C的力量
- 066 || 福特的BPR
- 068 || 变革不是动刀动枪

明天的目标是什么

- 072 || 订计划你头疼吗
- 074 || 今天你是否会想起昨天
- 076 || 你订计划时信息及时吗
- 078 || 明天的明天会更好
- 080 || 你的计划可行吗
- 082 || 我的计划我做主
- 084 || 今天你实施计划了吗
- 086 || 战略环境分析
- 088 || 战略选择方法
- 090 || 王永庆卖米
- 092 || 实现计划

做正确的选择

- 096 || 成功决策的PrOACT方法
- 098 || 天线宝宝
- 100 || 巴黎迪斯尼乐园的错误假设
- 102 || 蜜蜂与苍蝇
- 104 || 选择越多越好
- 106 || 柿农与摄影师
- 108 || “拍脑袋”决策
- 110 || 寡断、果断，你选择哪一个
- 112 || 决策就是做选择题



- 114 || 用人之道
- 116 || 得信息者得天下
- 118 || 《老人与海》的态度决定论

领导和沟通的化学反应

- 122 || 谁影响口红的颜色
- 124 || 征服你的下属
- 126 || 不容忽视的“后天”需要
- 128 || 以身作则全力以赴
- 130 || “毛毛细雨”滋润人心
- 132 || 猛火烤不出好烧饼
- 134 || 领导应酬法则
- 136 || 把喜怒哀乐藏在口袋
- 138 || 你的周围有对立吗
- 140 || 漂亮话难以动人心
- 142 || 不要培养温室的花朵
- 144 || 你是老虎还是孔雀
- 146 || 两只熊的激励比赛
- 148 || 投其所好的激励
- 150 || 没有公平谈何激励
- 152 || 让下属为自己工作

- 154 || 常对下属吹南风
- 156 || 激励是神奇的一滴蜜
- 158 || 管理的灵魂是信任
- 160 || 多样的激励方式
- 162 || 危机激励
- 164 || 激励的期望理论
- 166 || 会听是金，会说是银
- 168 || 城隍爷不跟小鬼称兄弟
- 170 || “三明治”对话，你要不要尝尝
- 172 || 有效沟通五原则
- 174 || 蒸着吃，煮着吃还是煎着吃
- 176 || 柯达的内部沟通
- 178 || 究竟什么是谈判
- 180 || 言行举止显露身份

协调配合所向披靡

- 184 || 我们为什么需要团队
- 186 || 兔子与狮子
- 188 || 阿东的裤子
- 190 || 龟兔赛跑以后
- 192 || $1+1=0?$



让管理有章可循

- 196 || 和尚分粥的控制之法
- 198 || 决堤一定修堤吗
- 200 || 省钱就是赚钱
- 202 || 控制带来什么
- 204 || 节俭管理
- 206 || 防患于未然
- 208 || 精打细算的麦当劳
- 210 || 日记管理与精确控制
- 212 || 内部控制的艺术
- 214 || 管理就像放风筝
- 216 || “抠”与“不抠”间的平衡艺术
- 218 || 可口可乐的价值链控制
- 220 || 为什么你的工资比别人少
- 222 || 用数字说话的风险
- 224 || 过程控制不能打折
- 226 || 沃尔玛供应链制胜



管理常识入门





工程师与管理者



有一个气球驾驶员，在空中飞行时迷路了，不得不降落下来问路：“对不起，我有些迷路了。”他喊着说，“我跟一个朋友约好一小时前见面，但现在我不知道我在哪里。”

地面上的一个女人回喊道：“你目前在位于离地大约30英尺的飘浮的热气球上。具体位置是北纬 $40^{\circ} 22' 21''$ ，西经 $70^{\circ} 30' 33''$ 。”

“好极了！”气球驾驶员说，“你一定是一个工程师！”

“我是啊，”她回答，“你怎么知道的？”

“因为，”气球驾驶员说，“你告诉我的所有事情都是在技术上准确的，但是我却不能使用这些信息。我现在仍然不知道路，而你也没帮上什么忙。而且似乎，你延迟了我的行程。”

女人想了一会儿，回答说：“你一定从事管理工作的。”“我是啊，”气球驾驶员说，“但你是怎么知道的呢？”

“因为你不知道你身在何处也不知道去往何方。你升到目前的位置是因为大量的热气体。你做出一个承诺但你却不知怎样去实现承诺，而且你期望位于你下方的人解决你的问题。”“事实上，”她接着说道，“你位于我们相遇前的同样位置，但现在却成了我的错误。”

这是一个关于管理者的反讽故事，却也道出了管理的真谛。什么是管理？玛丽·P. 福莱特认为管理是通过其他人来完成工作的艺术，也就是让管理者下面的人来解决问题。





基本的管理



玛丽·P. 福莱特的管理是最初的或者基本的管理。基本的管理任务非常简单，就是找到合适的人，摆在合适的地方做一件事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。

一家电脑公司要解雇熟悉技术却不懂管理的经理R，在如何平衡公司利益和被解雇者情感方面，公司董事会几经讨论，最后董事长综合不同董事意见总结陈词：

1. R作为一个有技术的员工，是企业的财富，经营管理未做好是企业没有给他摆好位置；2. R是企业最需要的专业人才，企业的发展需要技术尖子，如果调走的话会影响到企业的技术工作；3. 已经选定的经理S虽有管理经验，但技术业务不太熟，需要R帮助；4. 若简单把R撤换掉，会产生很大的负面影响。

因此，对这个未能做好经营管理的技术人员的处理方法是：设总经理，

由董事长兼任；再设两个总经理助理，拟聘的经理S任总经理助理，负责日常的经营管理工作，R任总经理助理兼技术部经理。这样，就保证了R既在业务上保持高水平，又能在经营管理方面有所突破。随后，该电脑公司的经营状况有了起色。半年后，董事长退位，S任总经理，R任副总经理分管技术，但R并没有怨言，依然勤奋，公司也运转良好。

管理工作是一项需要多动脑子的工作，在考虑问题时需要面面俱到，切不可只看到事情的一个方面就轻易下决定。应一切以企业的发展、员工的合理利用为目标，考虑周全了，才能做出比较完善的决定。我们可以说，管理是个写“V”字的过程，落笔向下是坟墓，向上提笔是胜利。

