



GUANLI DE CHANGSHI

# 管理的 常识

启蒙中国现代管理  
领导者终身受用的案头必读书

李萌 主编

不懂管理常识，你怎么当领导  
写给所有下决心不在管理中犯错的人

管理的核心价值是激活人

让人与事、人与资源组合的时候，产出最大化

GUANLI DE CHANGSHI

# 管理的 常识

李萌 主编

## 图书在版编目(CIP)数据

管理的常识 / 李萌主编. —南昌:百花洲文艺出版社, 2018. 12

ISBN 978-7-5500-3148-7

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学-基本知识  
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 277297 号

## 管理的常识

李萌 主编

---

出版人 姚雪雪  
出品人 杨建峰  
责任编辑 童子乐 杨振  
美术编辑 松雪 王进  
制作 王进  
出版发行 百花洲文艺出版社  
社址 南昌市红谷滩世贸路 898 号博能中心 A 座 20 楼  
邮编 330038  
经销 全国新华书店  
印刷 三河市众誉天成印务有限公司  
开本 880mm × 1270mm 1/32 印张 8  
版次 2018 年 12 月第 1 版第 1 次印刷  
字数 196 千字  
书号 ISBN 978-7-5500-3148-7  
定价 29.80 元

---

赣版权登字 05-2018-524

版权所有,侵权必究

邮购联系 0791-86895108

网址 <http://www.bhzw.com>

图书若有印装错误,影响阅读,可向承印厂联系调换。

## 前 言

有些企业为什么总是出现这样或那样的问题，不是效率不高就是质量不稳，不是员工不敬业就是执行不到位……其实，制约企业发展的最大因素是一些管理者缺乏管理的常识。

一支有战斗力、高水平的队伍，必须是有良性结构的。只有士兵，打不了大仗，有了团长、师长、兵团司令和元帅，才能组织、指挥成功的战役行动。其实企业也是一样，光有战略并能把它分解成战术步骤还是不够，更重要的是要有得力的管理者来发挥决策、参谋、协调、指挥等作用，才能够带领整个团队去完成任务。

因此，管理者素质的好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。作为企业的中坚力量，管理者的工作具有既承上启下又独当一面的特点。管理者在企业中的作用，具体说来体现在以下几个方面：

### 1. 管理者是战略的执行者。

管理者所处的位置，决定了他们作为企业战略执行者的地位。企业的成功取决于正确的决策与有效的执行，二者缺一不可。管理者作为企业战略规划的执行者，正逐渐开始被企业重视和关注。如何有效发挥管理者的这一作用，提高他们的执行

能力，已经成为关系到企业成败的关键性问题。

## 2. 管理者是战术决策的制定者。

经营规模的扩大、生产技术的迅速发展、生产过程的高度复杂化以及市场竞争不断加剧，迫使企业需要迅速、及时地实施战略决策。对管理者来说，不仅要严格地执行和组织实施企业高层的决策方案，还要发挥其作为一位领导人的影响力，通过有效的战术决策，提高方案的实施效率和效果，立足于企业和自己负责部门的全局，实施领导行为，以有效地实现企业的目标。

## 3. 管理者是企业文化的传承者。

任何一个企业都要有自己的运营目标、总体价值观念和独特的企业品质。这些因素组合在一起，就形成了与众不同的企业文化。优秀的管理者能通过企业文化影响所有员工的观念和行为，为既定目标共同努力。

## 4. 管理者是团队的领导者。

管理团队是管理者最主要的工作职责之一，其管理团队的领导和执行能力决定了决策层的战略、思想能否得到有效实施。

因此，可以说，只有当管理者的工作卓有成效时，企业才可能健康运转、高速发展。

本书以现代企业管理知识为基础，详细介绍了现代企业管理的常识，并结合中外大量管理案例，为管理者在管理活动中提供借鉴与指导。

2018年10月

## 目 录

- 第一章 高效管理，离不开一流的管理者
  - 一流的管理者成就一流的事业 / 002
  - 专业知识决定胜任程度 / 010
  - 不可或缺的工作态度 / 015
  - 管理者要以人为本 / 021
  - 管理者要成为无障碍交流的桥梁 / 028
  
- 第二章 搭建框架，构建最佳组织模式
  - 管理者是组织的设计师 / 034
  - 准确的职能结构分析 / 042
  - 进行全面的组织职能设计 / 048
  - 高效的组织岗位设计 / 055
  - 灵活划分企业组织部门 / 060
  - 设计适宜的管理跨度与层次 / 063

### 第三章 协调控制，保证组织运转顺畅

大权独揽，小权分散 / 068

合理分配内部职权 / 072

适度分工，加强协作 / 079

无处不在的横向协调 / 084

上通下达的纵向沟通 / 092

化解组织内部冲突 / 095

### 第四章 高效决策，管理就是决策

管理者的核心职能就是做决策 / 102

发现需要决策的问题 / 108

确定解决问题的目标 / 111

拟订决策方案 / 117

决策方案的评估与筛选 / 123

决策方案的实施 / 128

### 第五章 识人选人，不拘一格降人才

只有知人才能善任 / 134

如何识别优秀人才 / 140  
考察本质才能去伪存真 / 144  
从细节来考察人 / 149  
用时间来识别人 / 153  
不拘一格选人才 / 157  
选人需要足够的理性 / 161  
选才应注重实干能力 / 164

第六章 合理用人，人尽其才，充分信任  
用人要用其特长 / 170  
用人应根据能力安排职位 / 176  
用人应该合理配备 / 182  
用人应该优化搭配 / 186  
放权是提高用人效率的关键 / 192  
掌握授权的方法 / 196

第七章 制度管理，无规矩不成方圆  
制定有效的规章制度 / 200



严明的纪律是不容忽视的 / 203  
制度不单单是为员工制定的 / 206  
把员工的行为统一在制度的约束下 / 209  
良好的公司风气要靠纪律来树立 / 212  
不要容忍办公秩序的破坏 / 214  
不可行的规章制度没有存在的必要 / 217  
找到制度和感情之间的平衡点 / 219

## 第八章 顺畅沟通，构建无障碍交流的桥梁

沟通是有效管理的前提 / 224  
营造和谐的沟通气氛 / 227  
沟通应该从了解开始 / 230  
如何进行有效沟通 / 232  
掌握个别沟通的方法 / 236  
选择恰当的沟通时机 / 239  
倾听使沟通更加顺畅 / 243

## 第一章

# 高效管理，离不开一流的管理者

## 一流的管理者成就一流的事业

翻开每一个卓越公司的成长历程，我们发现两种重要的因素可谓关键中的关键。第一个决定公司成败的关键因素是战略，它决定着企业的定位和发展方向，如果方向错了，再怎么努力也不会有好的结果。

当正确的战略确定之后，管理者个人的素质和能力则对公司的发展起着十分关键的作用，甚至可以说是决定性的。尽管这并不是一个强调个人英雄主义的时代，但不同的管理者会直接导致完全不同的结果是不争的事实。宝洁公司的德克·雅克、福特汽车公司的雅克·纳塞尔都曾将这些著名的公司带向危险的边缘，而他们之后的雷富礼、比尔·福特却利用自己的智慧和魄力迅速扭转了颓势，最终引领宝洁和福特走出低谷，步入正常的发展轨道。

一个成功或失败的公司总是和一个成功或失败的管理者的名字联系在一起。一个管理者之所以对公司的发展至关重要，是由他们所处的位置及个人强大的影响力所决定的。

作为组织战略的执行者、组织文化的传承者、组织变革的推动者、沟通平台的构建者、管理效益的承载者、团队力量的凝聚者，管理者的一切行为都会直接影响到公司在发展中的各个方面。

可以说，虽然公司的战略规划十分重要，但仅仅依靠大谈战略就能保住位置的时代已经过去。现代公司不仅需要制定正确的战略，还要求有一批能够高效实施战略规划的管理者。因

为，在战略与结果之间往往存在着巨大的鸿沟，除了一流管理者卓有成效的执行力，没有什么可以填补这一鸿沟。

刘邦年轻时游手好闲，三十多岁才当了泗水亭长。秦二世二年（公元前209年）九月，继陈胜、吴广起义后两个月，刘邦与萧何、曹参等也杀死沛县县令，举行起义。先投靠项梁、项羽起义军，推翻秦王朝后，又与项羽“争权天下”，进行了为期五年的楚汉战争，于公元前202年打败项羽军。

刘邦由一个好吃懒做、不务正业的小官，何以成为西汉的开国皇帝？其秘密何在？答案就是刘邦身边有一流的管理者。

刘邦登基后不久，一次大宴群臣。他问群臣：“请大家说说，朕何故得天下？项羽何故失天下？”大臣中有人答道：“陛下平时待人有点粗暴无礼，似不如项王宽仁。但派人攻城略地，有封有赏，能与天下人同其利。项王嫉贤妒能，战胜不赏功，得地不分利，所以将士不肯尽力，因此失掉了天下。”刘邦听了，笑道：“尔等只知其一，不知其二。楚汉得失原因须从用人上说起。运筹策划，预见长远，朕不如张良；主持政务，保证供应，朕不如萧何；带兵打仗，战取攻守，朕不如韩信。这三人是当今豪杰，朕能依靠他们，所以能得天下。项羽只有一个范增，尚不能用，所以被我打败了。”群臣听了，都表示敬服。

由此可知，刘邦的功成名就与项羽的一败涂地非常明白地说出了一个管理的道理：什么样的管理者决定了你成就什么样的事业。在五年的楚汉战争中，刘邦屡遭挫败。他本人曾12次受重伤，几次被活捉。但他依靠张良、萧何、韩信等人，屡败屡起，终于以弱胜强，取得最后胜利。

将这个道理移植到企业管理中亦是如此，就职于麦肯锡咨询公司的E315.com的COO李浩博士说到自己的创业感受时，认为在创业和企业的发展中，关键的管理者可以直接导致企业的生死存亡。

曾经有一位记者采访美国钢铁大王安德鲁·卡内基，问他获得财富和成功的秘诀。安德鲁·卡内基没有正面回答，而是向那位记者简述了许多工商巨子的奋斗历程，并善意地告诫那位记者，不要固执地向亿万富翁追问获得金钱的窍门。记者虽然没有得到正面回答，但他惊奇地发现，安德鲁·卡内基所说的那些工商巨子周围，都集结了一批能独当一面的精英人物。这些人在许多重要关头，协助领导确认方向，走出泥潭，取得成功。据说，安德鲁·卡内基生前就拟好了墓志铭：“这里长眠着一个知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人。”

在卡内基本人看来，他之所以成为钢铁大王，并非由于自己有什么了不起的能力，而是因为身边有一批能力比自己更强的管理者。他说：“把我的厂房、机器、资金全部拿走，只要留下我的人，四年以后我又是一个钢铁大王。”这句话现在已成为世人皆知的名言。

可以说，对管理者的竞争在现代商战中已经占据了越来越重要的地位，唯有心胸开阔、敢用才高于己者，方能成就一番大业。在这方面有很多优秀企业家都为我们做出了表率。

美国著名的西华公司（原名萨耶·卢贝克公司）的创始人理查德·萨耶是做小本生意起家的，他的事业发展到后来那么兴旺，连他自己都感到吃惊。

萨耶最初的时候在明尼苏达州一条铁路做货物运输代理业务。做这种业务，有一件令人头痛的事情，那就是有时收货人嫌货物不好而拒收，收不到货款不说，还倒赔运费。萨耶是一个善于动脑筋的人，他想到了邮寄。

出乎意料的是，这一方式竟然非常成功，同行也纷纷仿效，大有超越他这个开创者的势头。萨耶意识到必须扩大规模。可扩大规模就得有人手，去哪儿找这样的人呢？

在一个月光皎洁的夜晚，这个人出现了。

他叫卢贝克，到圣保罗购物，没想到迷了路，徘徊在夜色下。这时，萨耶正好也在月光下散步，他冥冥中觉得这个人会是他的事业伙伴，于是邀请他到自己的小店中休息。

两人一见如故，一席话竟然谈了个通宵。卢贝克非常欣赏萨耶的经营思路，萨耶万分激动，盛情邀请卢贝克加盟，两人一拍即合，“萨耶·卢贝克公司”就在那个夜晚诞生了。

两个人搭档，生意突飞猛进，开辟了多种经营，突破了运输代理范围。

合作的第一年，营业额达到40万美元，为萨耶单干时的10倍。他们当时还是一家小店，这样的营业额，在同行中已经是遥遥领先了。

合作的第二年，生意更加红火，公司规模的不间断扩大使两个人开始感觉到力不从心了。

“也许，我们两个都不是天才。”有一天，萨耶苦笑着说。

“这句话我早就想说了，可怕你泄气才没有说，”卢贝克说，“我们去请一个有能力的人一起干，如何？”

萨耶当即表示同意，可是，去哪儿找这么一个人呢？他们要找的，是一个能够经营上百万美元业务的总经理，而不是一个小伙计。这样的人，在这个行业中本来就很少，即使有，也早被更大更有实力的公司请走了，哪里轮得到他们这样的小公司啊？

经过好长一段时间，他们都没有找到合适的人。

“我们是不是换个思路，到平凡的小商人中去寻找吧？”萨耶有一天说。

这一提议马上得到了卢贝克的赞同，他们一致认为这个思路很好，因为知名的人才，是不屑于到他们这种小店来工作的，即使不惜代价请来，也未必能够长久地干下去；而从平凡的小商人中物色的人，如果委以重任，他一定会尽全力报效。

思路有了，但目标还是难确定，两个人谈论了半天，激动了半天，最后还是只好暂时搁下来。

不久后的一天，萨耶下班回到家时，看到桌子上放着一块妻子新买的布料。

“你要的布料，我们店里多得很，你干吗还花钱去买别人的呢？”他有点不高兴，因为他经营的小店确实

有很多同样的布料。

“这种布料的花式很特别，也流行！”妻子说。

“就这种布料，也能流行起来？它不是去年上市的吗？一直都不好卖，我们店里还压着很多呢。”

“卖布的这么说的，”妻子说，“今年的游园会上，这种花式将会流行。瑞尔夫人和泰姬夫人到时将会穿这种花式的衣服出场。这可是秘密哟，你不要告诉其他人。”

萨耶感到有些好笑，所谓的流行，不过是卖布的骗人罢了，抬出当地的两位贵妇人，也不过是促销罢了，想不到他这样精明的商人，竟有这么一个轻易上当的妻子。

“你真的不能说出去哟。”妻子又强调道。

萨耶摇摇头，没当回事，也没有打听那个卖布的人是谁。甚至，萨耶店里的那种花式的布料被人买走时，也没有引起他的注意。

到了游园那一天，果然如妻子所言，当地最有名望的两位贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人穿上了那种花式的衣服，其次是他妻子和其他极少的几个女人穿了，那天，他的妻子出尽了风头。

更奇特的是，在游园会上，每一个女人都收到一张宣传单：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新衣料，本店有售。

这哪是什么新衣料啊？但萨耶突然开窍了：这一切，都是那个卖布的商人安排的！手段可不同凡响啊！

第二天，萨耶和卢贝克带着妻子的传单，到那家店



去，想看一下那个商人到底是谁。远远地，他们就看见那个店被女人们挤得水泄不通。等他们挤进去时，却看到一张招贴：“新衣料已售完，新货明日运到。”

那些妇人，害怕第二天买不到衣料，都纷纷预付衣料款。伙计一边收钱，一边还假意说：“不收了，不收了，怕明天到的衣料不够。”

其实，那种布料去年以来，一直是积压货，整个镇上多得不得了——当然，现在已经全部集中到那个神秘商人那里去了。商人故意说明天才到货，不过是刺激跟风的女人们，让她们快些交钱，而不要挑三拣四罢了。

萨耶和卢贝克一下子对那个商人佩服得五体投地。

“这个人就是我们要找的人，不管他长得高矮胖瘦，不管他是老是少，也不管他是男是女！”萨耶说。

但当他们见到那个商人时，却不禁哑然失笑：那个商人竟然是老熟人路华德——经常和他们做生意的人。

由于没有深交，他们对路华德没有什么印象，可这回仔细一瞧，竟觉得路华德身上具有一种强大的吸引力。萨耶和卢贝克意识到，路华德如今的生意虽然做得比他们两个的小多了，但这个人的才能在他们两个之上，如果不能成为伙伴，日后必然成为最强大的对手。

寒暄之后，萨耶和卢贝克开门见山：“我们想请你去做我们公司的总经理。”

“请我？做总经理？”路华德简直不敢相信这个事实，因为萨耶和卢贝克的生意在当地做得太好了。

路华德要求给他三天时间考虑，因为他自己正做着