

商务人手册

Jichu Guanli Fanglüe 100

基础管理 方略一百

李文庠 / 编著



**化繁为简，去粗存精；
轻轻松松地学管理、长学问。**

 中国纺织出版社

商务人手册

基础管理方略一百

Ji chu guan li fang lue yi bai

李文庠 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

管理中有理论、有方法、有技巧、有招式,管理中的技巧与招式不是凭空想像出来的,它与理论和方法紧紧相连,否则技巧与招式便成了无源之水,无肌之膈。本书以通俗易懂的语言,幽默风趣的漫画将管理中经常涉及到的管理对象、管理原则、管理功能、管理方法等化解为管理技巧 100 招,使读者在最短的时间内获得管理学科的精髓,是管理人员和希望了解管理工作、渴望成为管理人员读者的必备参考书。本书适合初中以上文化水平的读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

基础管理方略一百/李文彦编著. —北京:中国纺织出版社, 2001. 4

(商务人手册)

ISBN 7-5064-1968-8/F·0146

I. 基… II. 李… III. 管理学-通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 06103 号

策划编辑:郭慧娟 责任编辑:孙 玲 责任校对:俞坚沁
责任设计:何 建 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010—64168226

<http://www.c-textilep.com/>

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 4 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.5

字数:238 千字 印数:1—5000 定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

化繁为简 一看就懂

——代前言

无论什么知识只要一带上“学”字，就透出一股“学问”气儿，当然也透出一股“学究”气儿。带“学”字的知识总是有一大堆一大堆的定理、定律、公式、定义、概念、名词、原则，读起来有点生硬，学起来得费点事，管理学、营销学、经济学、广告学等经营理论也是如此。

并不是所有的经营者都有时间、精力学习系统的管理学。相当多的经营者希望在工作之余，用不太多的时间粗略地了解管理学的基本内容，尤其希望能掌握它的精华。这就需要将定律、定义、定理之类的东西化繁为简，化难为易，去粗存精，舍弃非本质的东西，突出核心的东西。这还需要保留“学问”气儿，去掉“学究”气，通俗、有趣味地把知识讲明白，一看即懂，轻轻松松地学管理、长学问。

自然科学有科普书籍，而管理科学为什么不能有科普读物呢？本书就是一本管理学科普书籍。本书从“三国”、“红楼”、“水浒”、“西游”、佛经故事、历史故事、经营案例中引出管理学的学问，并配有漫画。本书由一百篇短文构成，每篇只讲一个问题，它们的排列顺序是管理，管理的对象，管理的艺术，管理的理论，管理的功能等。

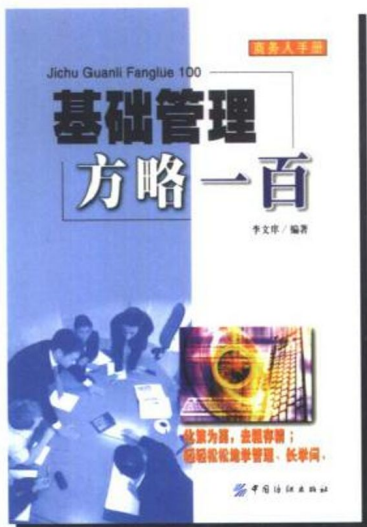
管理的学问，即管理学。有人认为，我不过是个普通员工，只见人管我，不见我管人，我学管理何用。这种观点未免浅薄。第一，今天你虽不管人，明天完全可能升迁成为管理人，书到用时方恨少，不如早积累知识为好，免得临时抱佛脚。第二，管理学的知识不仅包括如何管理人，也包含许多如何做人，如何做事的观念、方法和技巧。学好管理学，定能受益匪浅。第三，你虽不管人，但总要管财、管物、管信息、管时间吧，怎能言学问无益呢？

如果本书既能给读者提供知识，又能给读者提供乐趣，编者将以此为快。

参加编写的人员还有李盾、李睿、党超、吕涤身、赵崇德，文内漫画作者为张颖、杜秀玲、郭峰、李鹏。

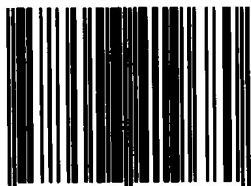
李文庠

2001年元月



管理中有理论、有方法、有技巧、有招式，管理中的技巧与招式不是凭空想像出来的，它与理论和方法紧紧相连，否则技巧与招式便成了无源之水，无肌之隔。本书以通俗易懂的语言，幽默风趣的漫画将管理中经常涉及到的管理对象、管理原则、管理功能、管理方法等化解为管理技巧100招，使读者在最短的时间内获得管理学科的精髓，是管理人员和希望了解管理工作、渴望成为管理人员读者的必备参考书。

ISBN 7-5064-1968-8



9 787506 419680 >

定价：18.00元

- 策划编辑：郭慧娟
- 责任编辑：孙 玲
- 封面设计：杨 群

目录

金字塔是怎么建造的——什么是管理	1
秦穆公称霸——管理人力资源	4
王熙凤管物的启示——对物品的管理	7
贾探春当家——对财务的管理	10
没有座位的会议室——管理时间	14
信息也是资源——管理信息	16
年终奖金的故事——管理也是艺术	19
一次谈话结成至交——讲话的艺术	22
微软的面试——识才艺术	26
孔明的协调术——协调的艺术	29
开会的学问——开会的艺术	32
赤壁大败哭郭嘉——奖励和批评的艺术	35
玄武门之变——随机决断的艺术	39
质疑“铁杵磨针”——科学管理理论	42
数学与管理——管理科学理论	45
比萨塔与金字塔——管理均衡理论	48
丘吉尔痛苦的决策——系统管理理论	51
“APC”并不万能——权变理论	54
莎士比亚的书成考卷——管理心理	57

隆中策——计划工作	60
烟灰缸一变再变——改变航道原理	63
昆阳之战的启发——限定因素原理	66
一则佛经故事——灵活性原理	69
“安史之乱”有前兆——预测的概念	72
最佳进货周期——外推预测法	75
种瓜得瓜,种豆得豆——因果预测法	77
希特勒的反常行动——直观预测法	79
大泽乡的抉择——决策	82
隆冬也有东风——经验决策	85
领导者的“外脑”——智囊团	88
没有规矩,不成方圆——制度管理	91
是“自动化”,还是“自恻化”?——民主管理	94
老子见商容——柔性管理	97
“纺织女王”、“汽车皇后”——目标管理	101
太上老君的高见——自我管理	103
汽车队有惊无险——弹性管理	107
贾宝玉的管理经——家庭化管理	110
穷哥哥刘备留住了能人关羽——忠诚度管理	113
左宗棠治军——走动管理	117
第一次就把事情做好——零缺陷管理	119
冷子兴评说荣国府——危机管理	122
华容道孔明放曹——组织目标	125

一损俱损,一荣俱荣——个人目标	129
“专一”之道——集权与分权	132
孔明的失误——管理幅度	134
剑印在握好用兵——责权利一致原理	137
摩西岳父的建议——管理层次	140
洪秀全滥封王位——精简机构	142
大帝国为什么寿短?——组织变革	145
南北战争和林肯被刺——组织变革的阻力	149
蚁群的规模效益——事业部制	152
隋炀帝修大运河——矩阵组织结构	155
跳出点、线、面的限制——多维立体结构	157
美猴王的隐身法——虚拟组织	160
大将不智坑三军——人员选聘	162
“辨才需待七年期”——人员考评	165
人才是组织发展之本——人员培训	168
“人生方程式”——管理愿望	171
姜太公察人有术——古代察人法	175
古为今用——当代察人法	177
拉长短木板——水桶原理	180
前车之鉴——用人不疑原则	182
同一起跑线跑步——公平竞争原理	184
大材不小用,小材不大任——能级原则	187
西邻五子——用人之长原理	190

“胡萝卜加大棒”——“经济人”假设	192
霍桑实验的震撼力——“社会人”假设	195
王熙凤喜揽事办——“自动人”假设	197
一日三餐不变样——“复杂人”假设	200
企业的心灵——“文化人”假设	203
红莓花儿开——沟通联络	206
方言的笑话——沟通障碍	209
鸡毛变鸡——沟通网络	213
两激老黄忠——激励	215
李嬷嬷为什么不高兴——需要层次论	219
保健因素与激励因素——双因素论	222
既要先进,又要可行——期望理论	224
张工为什么不高兴——公平原理	227
诸葛亮的奖惩观——强化理论	229
穷追不舍,追根溯源——归因理论	233
“王侯将相,宁有种乎?”——领导性格理论	236
黑白之间——“连续流”模式	239
组合方法进入领导理论——四分图理论	241
同中求异进入领导理论——支持关系理论	244
奇妙的黄金分割——管理方格理论	246
孟母择邻——领导环境理论	249
出洋相的董事长——移情作用	252
1+1 不一定等于 2——领导群体结构	254

鉴真的影响力——非权力性影响力	257
有山有水,才是好景——互补原则	261
纠偏需要控制——控制	265
凤姐发威——现场控制	267
事后诸葛亮——反馈控制	269
从水淹七军谈前馈——前馈控制	271
磨刀不误砍柴工——直接控制	274
三种箱子——黑箱控制	276
秦可卿托梦——管理突破	280
企业也会生病——企业诊断	284
自查病情——自我审核	288
哥白尼冲破禁区——管理创新	290

金字塔是怎么建造的

——什么是管理

埃及的金字塔是世界七大奇迹之一。规模最大的胡夫金字塔高 147 米，在 1888 年巴黎建起埃菲尔铁塔以前，它是世界最高的建筑物。如此巨大的金字塔是怎么建造起来的呢？众说纷纭。有人说，这是太空人造的；还有人说，是宇宙人所建。其实，金字塔是古埃及人所造。这座金字塔修了 30 多年。胡夫国王动用了 40 万奴隶，每 10 万人一班，每班服役 3 个月。轮流施工。

金字塔既是古埃及人聪明才智的结晶，又是古埃及人管理和组织能力的象征。这么多人同时工作，就必须有人去指挥，对每期 10 万人进行安排、分工、协调、监督，这需要对人的严格管理。这么多道工序，测量、起石、运石、磨石、修路、造船、堆土，先干什么，后干什么，哪些工作可以同时去做，哪些工作必须赶在什么季节以前完成……这需要策划、运筹、决策。这么多人的吃、喝、用、住、行，少了哪一环节都不行，这需要计划、预测、统筹。据历史学家希罗多德的《历史》一书所记，光是给建筑者买葱、蒜、萝卜，就花了 45 吨重的银子，这么多的金钱物品需要妥善的管理。

自从有了人类的社会化生产，便有了管理。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥，一支优秀的乐队，尽管大家各奏各的音调，配合良好，则是一首美妙动听的交响曲，

这就是管理的奥妙。



那么，究竟何为管理？仁者乐山，智者乐水，仁者智者各有高见。

有人认为，管理是协调。金字塔的修建，是由于集体劳动所取得的效果，是个人单独劳动所无法取得的。美国的阿波罗登月，曾经聚集了几万名科学家和几千家企业为其研究、设计和制造。这么巨大的项目所需要的知识和技能，是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体去实现了。集体劳动是扩大人类能力范围的必然途径。然而，要真正收到这些集体劳动的效果，必须有一个先决条件——协调一致，这就需要一种专门性的活动，即管理。

有人认为，管理是领导。修建金字塔的 40 万人必然形成一定的组织结构，它可能类似军队中的军、师、团、营、连，也可能类似 20 世纪 60 年代我国大兴水利时的县、公社、大队、生产队、组，在这些结构上的各个关键点上设不同的职位，占据这些职位的是各级领导者。组织中的一切有目的的活动，都是在不同层次的领导者的领导下进行的。集体劳动是否有效，取决于领导组织是否

有效。

有人认为,管理是决策。修建金字塔必定有两个或两个以上的备选方案,对备选方案进行分析评价,找出最佳方案并实施,以及跟踪检查,这就是决策。任何工作都必须经过一系列的决策才能完成;如果决策错了,执行得越好,所造成的危害就越大。任何一项集体劳动的成败,归根结底取决于决策的好坏。

有人认为,管理是过程,即计划、组织、控制过程。

有人认为,管理是激励,即调动人的积极性。

上述种种说法都对,是从不同的角度去认识管理,并揭示了管理概念的不同侧面。

在现代社会中,任何一个国家经济的发展,任何一个企业的成长,都要靠管理,靠技术。管理和技术,成为推动历史前进的两大车轮。

秦穆公称霸

——管理人力资源

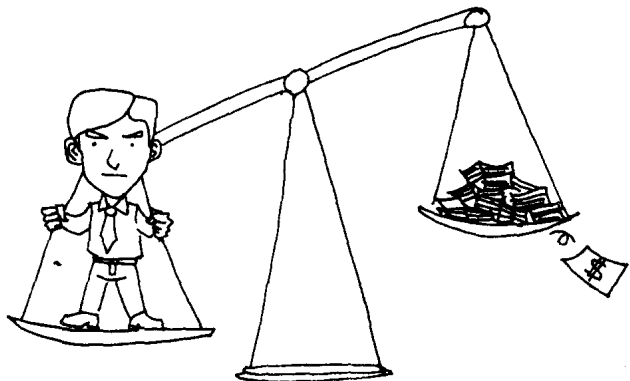
管理对象有三要素：人、财、物；四要素：人、财、物、时间；五要素：人、财、物、时间、信息。无论三要素、四要素、五要素，其第一要素都是“人”。企业的最大财富不是金钱、设备等有形有数的死家当。惟有人才是企业兴旺的真正源泉。引进一个人才就等于种了一颗摇钱树。

春秋五霸之一的秦穆公以任贤著名，他的称霸，正是从招贤开始的。蹇叔和百里奚是秦穆公的左、右宰相，他们二人在当时都是不可多得的人才。

百里奚家境非常苦，他虽然才学过人，但始终得不到赏识，因此困苦到讨饭度日。后来，百里奚沦为奴隶。晋献公的女儿出嫁到秦国，让百里奚当陪嫁的奴隶。半路上，百里奚逃到楚国，给人家养牛看马。秦穆公发现晋国送来的陪嫁奴隶中少了一个老头，一打听才知道是一个有才德的老人，便派人打听，知道百里奚正在楚国放牛。秦穆公求才心切，就派人去找百里奚，又怕楚国生疑心，就派人带了5张羊皮去楚国说：“我国有个老奴隶逃到了贵国，我们愿意用5张羊皮赎回去处刑”。楚国犯不着因为这么点小事得罪秦国，便派人把百里奚抓起来，让秦国使者带走。百里奚到秦国后，秦穆公和他谈了三天三夜，更觉得他有不凡的治国才能，就把国政大事交给他管。后来，百里奚又竭力推荐蹇叔，秦穆公爱才求贤，又用隆重的礼节请蹇叔出来。由于秦穆公不拘一格选人

才用人才,在众多人才的辅佐下,秦国很快富强起来。

秦穆公是一位颇有心计的君王,他懂得人才的价值。春秋五霸称霸的方式虽略有差异,但是在重贤纳才方面则是“英雄所见略同”,都懂得人才乃立业之本,都能礼贤下士。



当今,发达国家在争夺人力资源的“战争”中,不惜一切代价。因为他们从自己国家经济腾飞的历史中得到了极为重要的经验——人才乃取胜之本。实践证明,谁获得了高级人才,谁就拥有最大的实力,其潜力是不可估算的,因此,各国才重金夺人。瑞士一位研究生研究成功一支电子笔和一套辅助设备,该设备可以用来修正遥感卫星所拍摄的照片。这一发明引起世界各国的重视。美国一家大公司派人去游说这位发明者,要用重金聘用他。瑞士一些公司也千方百计地留他。于是,双方展开了一场提高薪水的人才争夺战,你加我也加。最后,美国人说:“现在我不加了,等你们加足了,我们把此数乘一个5”。就这样,美国将这位研究生连人带笔加设备一起弄到了美国。综观美国经济发展的历史,从1945年到1974年,他们从国外高价吸引的高级科学管理人才就有24万人,仅此项就花费了上百亿美元。可是,这些人才所创造的财富又何止这个数的十倍、百倍呢?

我国改革开放以来,深圳的成就是有目共睹的。在深圳,人才受到格外重视。可以说,深圳特区成立了多少年,深圳人就打了多少年的人才争夺战。深圳胜利了,因为他们有“八方来客,惟才是举”的方针。

人才是世界财富中最宝贵、最有决定意义的财富,只有人力资源才是惟一取之不竭、不断增值的资源。企业要想得到生存和发展,就必须树立一种鲜明的观念:人才是事业成败的关键。企业管理中最重要的就是对人力资源的管理。