

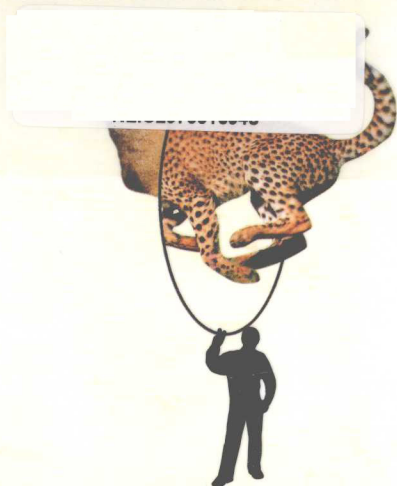
天天学
系列丛书

每天学点 管理学

• 揭示管理真谛 掌握管理精髓 提升管理能力 •

管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。

赵文锴◎编著



MEITIAN XUEDIAN
GUANLIXUE



金城出版社
GOLD WALL PRESS



每天学习一点 每天进步一点

每天学点 管理学



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

每天学点管理学 / 赵文锴编著. - 北京: 金城出版社,
2010.4

(天天学系列丛书)

ISBN 978-7-80251-379-2

I. ①每… II. ①赵… III. ①管理学 - 通俗读物 IV.
①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 052019 号

每天学点管理学

作 者 赵文锴
责任编辑 苏 雷
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 20
字 数 192 千字
版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
印 刷 北京市全海印刷厂
书 号 ISBN 978-7-80251-379-2
定 价 34.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)64210080
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

前 言

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。它是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最大的一门学科。而且，管理学与人类社会活动联系得非常紧密，应用也非常广泛。学习管理学对一个人，特别是一个管理者具有重要的意义。

我们要学习管理学，就要对管理进行广泛而深刻的了解，这样才会学得更彻底，才会对自己的工作和事业更具有指导意义。总的来说，对于管理学的把握主要有五个方面：

管理的核心是人员的管理，因为任何事情都需要人去做，任何计划都需要人去执行。这一点从企业的“企”字就可以看出来，“企”字少了“人”，就是“止”，而“止”则代表企业的消失或死亡。因此，管理学的重点也就是学习如何管理好组织的成员，提高组织的效率。

管理的真谛就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。这是世界第一CEO 杰克·韦尔奇总结出的最高管理法则，也是他获得成功的最大秘诀。杰克·韦尔奇认为企业不必复杂化。对他来说，使事情保持简单是商业活动的要旨之一。他说，他的目标是“将我们在通用电气所做的一切事情、所制造的一切东西‘去复杂化’”。

管理的定位是高层管理者做正确的事，中层管理者正确地做事，普通员工把事做正确。这三个“正确”形象地说明了管理的定位问题，只有企业组织中的每个阶层都明确自己的职责，做好自己的事，必然会从整体上提高企业组织的效率。

管理的手段是“修路”，而不是死板地“管人”。作为管理者，不光



要会规划目标和发号施令，还要学会“修路”，因为改进系统比目标更重要。如果管理者能把“路”修好，则员工会自动自发地在“路”上奔跑。

管理的终极目标在于实践。管理大师彼得·德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果。”从这个意义上来说，我们学习管理学，不能纸上谈兵，而要真正付诸实际行动。

以上五点只是从大的方面对管理学进行了概括和总结，而想要系统全面地学习管理学，并把这些知识运用于实际工作，《每天学点管理学》则是一个不错的选择。

本书是面向来自各种不同背景的初学管理学的人士编写的。本书结合管理学的基本原理，主要论述了管理过程中需要掌握的各种方法和措施。为使本书成为一本既实用又易懂的管理学读本，我们在编写过程中努力紧扣管理实际，由浅入深、循序渐进地介绍管理的基本原理和最常用的管理定律，以及选用人才、沟通交流、激励、考核、组织文化建设等各项具体管理职能活动开展的方法和技巧。在内容取舍与安排上，力争做到体系完整而又突出人力资源管理的重点，并注重结合各种管理实战案例，使读者尽可能全面而快速地学会各种管理知识，掌握管理技巧。

目 录

第一章 管理改变世界，人人都应学点管理学

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾提出一个观点：20 世纪对于人类而言，推动世界进步最大的因素不是自然科学领域的成就，虽然生物技术、物理技术、计算机技术使生产力得到了极大的提高，但是管理学的出现，使人类进行大规模协作成为可能，从简单的以家庭为单位的生产单元，向大规模的协作生产企业发展，出现了能够极大提高生产的组织形态——企业。管理是 20 世纪推动人类社会进步的最大因素，管理改变世界。

洞悉管理的“DNA”	3
管理，就是为了提高效率	6
掌握管理学的基本原理	9
管理的职能：计划、组织、领导、控制	13
管理的创新与变革	15

第二章 实际管理中最常用的十二大管理学定律

实际管理中，管理者会遇到许多不明白的现象或问题。其实，这些现象和问题都有其来源和解决办法，本章就介绍了实际管理中最常用的十二大管理学定律。

木桶定律：注重团队中的薄弱环节	21
霍桑效应：让员工将自己心中的不满发泄出来	24
二八法则：管理中必须要主次分明	26
蘑菇定律：员工“羽化成蝶”前的阵痛	29



鲶鱼效应：竞争是提高效率的法宝	31
墨菲定律：必须学会从错误中汲取经验教训	34
马太效应：记住，赢家往往会通吃	37
凡勃伦效应：商品的高价策略是一种艺术	39
刺猬法则：保持适当的距离更有利于管理	42
布利丹效应：成功始于果敢的决策	44
青蛙法则：时刻保持危机意识	47
破窗效应：及时矫正和补救正在发生的问题	50

第三章 追根溯源：为什么我们的管理会显得无效

对于很多企业管理者来说，他们常常会因为管理无效而头疼。殊不知，造成企业管理无效的根源正是因为他们在工作中的种种失误而造成的。本章就具体详述了这些造成企业管理无效的根源问题。

没有为员工提供理想的舞台	55
无“法”可依，管理制度缺失	57
授权不当，产生管理混乱	60
高高在上，不尊重员工	63
用人常疑，不信任员工	66
没有把“一碗水”端平	69
在管理的过程中过于“仁慈”	71
管理者常常推卸责任	74

第四章 做最棒的决策者：决策是管理的灵魂

管理企业的过程就是一个不断做出决策和实施决策的过程，决策决定着企业发展的兴衰和存亡，是“生死之地，存亡之道”。因此，企业管理者要想成为最棒的决策者，就一定要重视决策和决策的实施。

科学决策对管理来说有多重要	79
决策者应该具有的品质	81

全面掌握信息是决策的前提	83
准确决策的原则和步骤	86
如何把握决策的最佳时机	89
如何使用最常用的决策方法	91
一定要重视决策的实施	94

第五章 知人善用：管理的核心就是用好人

科学技术日新月异，时时刻刻都在变化，但唯一不变的就是人的作用。可以毫不夸张地说，现代企业的竞争归根结底是人才的竞争。企业拥有了人才，也就拥有了克敌制胜的法宝。因此，企业管理者管理的核心就是选拔优秀的人才为企业服务。

扬长避短，合理用人	99
当好伯乐，识别杰出员工	101
要善于用比自己强的人	105
切忌重学历轻能力	107
决不能以貌取人	110
用人不能求全责备	113
挑选人才不能任人唯亲	116
创建科学的人才评估模式	118

第六章 沟通最重要：管理就需要不断地交流

管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。现代企业决策者，绝不是高高在上、不可一世的管理者，要激发员工工作热情，并使管理卓有成效，就需要不断地和员工沟通交流。

沟通是管理的生命线	123
积极听取员工的建议	125
学会使用倾听的技巧	128
要能站在员工的角度考虑问题	130
建立高效畅通的沟通渠道	132



采用巧妙的批评方式	134
与员工保持适当的距离	137

第七章 激励必不可少：如何让员工自动自发地“奔跑”

人才是企业生存与发展的关键。如何在有限的人力资本中，充分调动人才的积极性、主动性和创造性呢？有效的激励机制必不可少。激励已经成为管理的重要手段，它是一种最佳的推动力、引导力、约束力。现代管理者应该把激励机制作为管理的核心秘籍。

管理就是一个不断激励员工的过程	143
建立有效的激励机制	145
给予员工满意的薪酬	148
学会巧妙地表扬员工	151
“泼冷水”也是一种激励	154
用“换位置”的方式激励员工	156
把对员工的期望值设置高一点	159
根据员工的性格特点选择激励方式	161
让员工参与企业的管理	164
激励的方式要灵活多变	167

第八章 管理就是博弈：如何解决冲突，减少内耗

管理就是博弈，对于博弈者而言，最佳策略是最大限度地利用游戏规则，而对于管理者而言，就是要通过制定规则解决企业内部冲突，尽量降低企业内耗。在一个运作健全的组织中，达到理想管理质量和效率的一个重要因素是尽力减少管理中不必要的内耗，促使组织中的全部成员按照管理计划原则行事，集中智慧和能力完成各项管理任务要求。

如何处理员工的不满情绪	173
如何管理反对者	177
引导员工进行良性竞争	180
员工之间的冲突要及时解决	182



通过协调解决员工之间的冲突	184
“冷处理”下属之间的冲突	186
和上司意见不同时该如何处理	188
怎样应对组织中的小团体	192
慎重对待组织中的小道消息	195
正确处理员工跳槽的问题	198

第九章 用业绩说话：考核员工的有效方法

“没有考核，就没有竞争”已经成为管理的经典名言，考核是提升企业竞争力的有效战略工具。而在众多考核标准中，业绩是最公平、最能证明一个员工实力、最行之有效的考核方法。

考核一定要实事求是	203
要建立一个统一的考核标准	205
员工绩效不佳的原因	207
如何收集考核的信息	210
绩效评估是提升业绩的好方法	212
一定要做好绩效的反馈工作	215
避免考评中的被动和尴尬	219

第十章 纪律是管理的保障：如何有效地杜绝违纪行为

没有规矩，不成方圆。一个企业要想健康有序地发展，没有严肃的纪律来保证，将是不可能实现的。元朝大臣耶律楚材曾讲过：“兵行从纪律，敌溃自奔忙”，这里就鲜明地提出了纪律的严肃性及其重要性。一个团结协作、有战斗力和进取心的企业，必定是一个有纪律的企业。对企业而言，没有纪律，便没有了一切。

纪律执行必须要严格	225
如何有效地杜绝习惯性迟到	227
怎样应对员工频繁地请假	230
处理违纪员工要保持一致性	232
解雇员工的方法与技巧	235



如何对待屡教不改的员工	238
怎样使处罚的效果更好	240

第十一章 文化是灵魂：企业文化会让管理事半功倍

有人说：“小型企业靠经理，中型企业靠管理，大型企业靠文化。”这话虽然不全面，但它强调的企业文化的重要性并不为过。企业文化对一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。可以说，企业文化是贯穿企业各项工作的生命线。

文化是企业基业长青的保证	245
如何塑造良好的企业文化	247
要坚持自己文化的独特性	251
引导员工认同企业的价值观	254
为员工树立远大的愿景	257
要从科学管理到文化管理	261
走出企业文化的误区	264

第十二章 危机管理：怎样才能有效地应对突发危机

“天有不测风云，人有旦夕祸福。”在市场竞争日趋激烈的今天，诸多因素导致的危机无时无刻不在威胁着企业的生存和发展。作为企业的管理者，要居安思危，时刻保持警惕，努力做好危机的防范，建立完善有效的危机管理体系，为企业铸就最坚固的堤坝。而且，面对危机，要沉着冷静，紧抓关键，把危机转化成生机。

任何企业都有可能遇到危机	271
居安思危，防患于未然	273
建立可靠敏感的预警系统	276
建立危机管理系统	278
要紧抓危机的转折点	281
当机立断，迅速控制事态	283
必须具备一定的应变能力	286
危机往往也是机遇	288

附录 世界著名管理大师及思想

弗雷德里克·泰勒——科学管理思想	291
爱德华·戴明——全面质量管理思想	292
彼得·德鲁克——目标管理思想	293
赫伯特·西蒙——决策理论	295
菲利普·科特勒——现代营销管理思想	296
汤姆·彼得斯——策略革命思想	299
迈克尔·波特——竞争战略管理思想	300
彼得·圣吉——学习型组织理论	302



第一章

管理改变世界，人人都应学点管理学



被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾提出一个观点：20 世纪对于人类而言，推动世界进步最大的因素不是自然科学领域的成就，虽然生物技术、物理技术、计算机技术使生产力得到了极大的提高，但是管理学的出现，使人类进行大规模协作成为可能，从简单的以家庭为单位的生产单元，向大规模的协作生产企业发展，出现了能够极大提高生产的组织形态——企业。管理是 20 世纪推动人类社会进步的最大因素，管理改变世界。



Meitian xuedian guanlixue

洞悉管理的“DNA”

管理既是一门科学，又是一种艺术。管理作为一项重要的社会活动，贯穿于人类社会发展的各个阶段，渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域，并发挥着巨大的作用。

在普通人的心目中，管理似乎是非常高深和复杂的事情，实际上管理并没有人们想像得那么复杂，只是我们自己把它复杂化了。在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭人们个体的力量，无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，仅仅有了组织也还是不够的，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，有人群的活动就有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动，并使之与环境相适应的主要力量。正是由于有管理的存在，才使得各种组织和社会不断地发展进步。

关于管理的具体定义，众说纷纭，总结起来主要有以下几种：

1. 管理学家亨利·法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。
2. 管理学家哈罗德·孔茨认为，管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。
3. 决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。
4. 管理学大师彼得·德鲁克认为，管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。



根据国内外管理学家们的研究成果,我们认为,管理就是在一定的社会环境条件下,管理者为了实现既定目标,借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能,对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

从管理的定义出发,可以看出,管理包括五个要素:

1. 管理主体

管理的主体就是指管理者。管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者是管理活动的主体,管理者的知识、能力、素质、经验和技能,直接影响组织效能的发挥。

2. 管理客体

管理的客体就是指管理对象。管理对象是管理者施加影响并产生作用的人和事。现代管理理论则认为,管理的对象应包括人、财、物、信息、时间等五个方面。

3. 管理手段

管理的手段就是指管理职能。管理职能是对管理行为的理论抽象,是管理者对管理对象发生作用和影响的手段,其目的是为了研究管理过程的规律性提供手段,也为概括和总结管理的理论、原则和方法等管理知识提供框架。管理的职能一般划分为四类:计划、组织、领导和控制。

4. 管理目标

管理的目标就是指通过管理活动所要达到的预期。目标不明确或者目标错误的管理活动往往会给组织造成巨大的损失。

5. 管理环境

任何组织及其管理活动都是在一定的环境下进行的,直接地或间接地受到外部环境的影响或干扰。因而我们进行管理活动不能不考虑外部环境的影响。这些影响组织管理的外部环境主要包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治环境和自然环境。

管理就是通过这五个要素的相互影响从而发挥其作用。管理现在已经渗透政治、经济、文化等社会活动的各个领域,并产生着重要的影响。具体来说,管理的地位和作用主要表现在以下几个方面:

(1) 通过管理,可以使潜在的生产力转化为现实的生产力。管理是

使各个生产要素的有效组合及人们共同劳动的合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素，只有科学的管理才能保证社会经济的顺利发展。

(2) 管理是加速人类社会进步的杠杆。通过管理把分散的单个劳动能力有效地组织起来，形成巨大的集体力，这种集体力，大大超过单个能力的总和，起到增大倍率的作用，从而促进生产力发展，加速社会进步。

(3) 管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥。科学技术和科学管理都是生产力，对生产力起结合和控制作用，但科学技术结合和控制的是个体，而管理结合和控制的是群体，两者的结合将大大地推动社会生产的发展，所以有人比喻管理与科技是现代社会进步的两个轮子，缺一不可。

(4) 管理制约生产力总体能力的发挥。生产中的诸要素（劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理）以劳动者为主体，通过管理把各个要素有效地结合起来，形成生产能力，这种结合的合理与否，决定着生产能力的大小。因此，管理水平的高低，直接影响到生产总能力的高低。

学习要点：

管理的定义：管理就是在一定的社会环境条件下，管理者为了实现既定目标，借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能，对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

管理的五个要素：管理主体、管理客体、管理手段、管理目标、管理环境。

管理的重要作用：提高效率；促进社会和科学的进步和发展。

