



学习管理的必读书 现代工作与生活的必修课

企业管理 有学问

林海英 编

汇聚管理学经典理论 有效激发管理潜能

有“全球第一CEO”之称的杰克·韦尔奇曾说道：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”

中国华侨出版社

企业管理 有学问

林海英 编



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理有学问 / 林海英编. — 北京: 中国华侨出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5113-5637-6

I. ①企… II. ①林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第206522号

企业管理有学问

编 者: 林海英

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 子 轩

封面设计: 中英智业

文字编辑: 王 宁

美术编辑: 宇 枫

经 销: 新华书店

开 本: 720毫米×1040毫米 1/16 印张: 26 字数: 550千字

印 刷: 北京德富泰印务有限公司

版 次: 2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-5637-6

定 价: 59.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 88866079 传 真: (010) 88877396

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言

FOREWORD

在经济全球化的今天，企业之间的竞争愈演愈烈。那些一直以来处于不败之地、迅速发展的企业都有一个或多个管理能力卓越的管理者。可以说，管理者是企业的灵魂，决定着企业的成败，因此每个企业对其管理者的要求也越来越高。

作为一个企业的管理者每天都应该学点管理学，不仅要在企业管理学上获得增长，更为重要的是，通过学习展现出积极向上、竭力促进企业发展的精神。

如果不学习，或者满足现状，管理工作就会出现问題，企业也会随之走向衰败。

首先，管理者会在企业的成长过程中变得“越来越小”。道理很简单，如果企业在成长，规模与业务与日俱增，而管理者却在原地踏步，两者相比，就等于管理者在缩小。

由此便会产生恐龙现象。管理大师德鲁克对此有经典的论述：“如果企业像恐龙一样，试图用一个微小、集中的神经系统来控制无比庞大的身躯，必会招致毁灭。唯一的解决之道就是管理者通过持续的成长与企业的成长相匹配，从而始终保持并促进企业的和谐发展。”

其次，管理者会使企业失去灵魂和生命。德鲁克曾说：“在每个企业中，管理者都要赋予企业生命，为企业注入活力。如果没有管理者的卓越领导，生产资源将永远只是资源，无法变成产品。然而，资源和环境每时每刻都在发生变化，如果管理者不能与时俱进，不能在管理知识和技能上得到提升，管理者就会丧失对企业的有效指导，从而使企业走向衰败。”

最后，管理者将会失去获得利润的能力。管理的首要功能就在于整合企业的各项资源以获得存在于企业外部的成果。也就是说，管理者通过对各项资源的管理、掌控、组合，以及合理地交叉运用，使企业获得利润。然而，如果管理者不能根据客观环境的变化而对市场进行精准地把握，不能对已经出现的商机进行精准地捕捉，那么企业就会在竞争中处于下风，这样生产资源不仅未能产生利润，反而成为败军之下的高额成本。这对企业来说，绝对是一场灾难。

上述三种，仅是管中窥豹，事实上管理者在学习与成长上的惰性会为企业的运营带来诸多问题。有些问题能撼动企业根基，有些会影响企业日常工作，但无论是使企业失

去灵魂和生命，或者失去获得利润的能力，都是企业无力承受的。

管理者要想使这些顽疾远离企业躯体，唯一的出路就是学习企业管理学问。

具体学什么？这正是本书要回答的问题，也是本书的价值所在。

首先，要学战略和决策，这是企业运营的“大脑”和方向。战略不仅为企业的发展确定目标，还能通过科学的规划来确保这些目标的达成。决策是管理者每时每刻都在面对的问题，好的决策不仅能使企业在竞争中处于有利地位，还能促使企业在市场竞争中获胜。

其次，要学企业运营过程中会用到的各种“术”。这些“术”包括：竞争优势管理、营销管理、组织架构管理、成本管理、人事管理、创新管理、组织形象管理、制度管理、绩效管理、企业文化管理、社会责任管理，等等。所谓“术”就是方法、技巧，这些“术”涵盖企业运营的方方面面，不仅能使管理者在面对日常问题时获得常规的解决之道，还能在面对刁钻问题时获得高人一等的处理方法。

再者，管理者要学会管理未来，这是管理工作的至高境界。优秀的管理者能够使管理工作产生最大效益，而卓越的管理者能够在今天看透未来。本书中的变革管理和趋势管理，讲述的就是管理者该如何管理未来。德鲁克曾说：“如果管理者不能着眼于未来做决策，就必然不能赢得未来。”管理者要想实现从优秀到卓越，就必须掌握管理未来的技能。

最后，管理者还需要学习管理艺术。管理工作的对象是人，如果缺乏管理艺术，就难以实现卓越管理。这不仅需要管理者精通团队管理、目标管理、激励管理，还需要管理者精通柔性管理和人性管理，要懂得员工的期望和心思。人是动态的，管理艺术的追求也是无止境的。





目录 CONTENTS

第一篇 开放式战略规划，企业成功的通行证

第一章 如何选择战略规划中的关键点.....	2
一、为什么战略规划不再只是高级经理的事	2
二、认知偏差很像野葛这种植物	3
三、盛宴上的乞丐	5
第二章 巩固战略技巧——要精心策划，不要轮盘赌局.....	7
一、如何将高层战略转化为团队行动	7
二、向短期思维宣战	8
三、聪明的错误不会招致惩罚	10
四、找人来扮演“魔鬼代言人”——繁荣于不确定时代的五个步骤	11
第三章 打好企业增长战略牌.....	14
一、销售员不做水虎鱼——你的销售战略是否具有战略性	14
二、是创造性破坏还是集中力量发展核心业务——哪一条才是正确的增长之路	16
三、企业如何实现顶线和底线增长	17
第四章 战胜特殊困难的战略.....	19
一、经济衰退期会比繁荣期出现更多“洗牌现象”	19
二、不要像鸵鸟一样把头埋进沙子里，逃避现实	20
三、外包是否能改善行业竞争态势	21

第二篇 领导能力：一个不断向前推进的实践

第一章 领导们该做什么不该做什么..... 24

一、好的领导不会让企业躺在桂冠上休息 24

二、作为独行武士的领导虽然很英勇，却无疑是一种自杀 26

三、在崇尚授权和舆论建设的年代，权威是否失去了原来的地位 27

四、就像教会和皇室各司其职一样，领导的作用也各不相同 29

五、为何要做一个讲诚信的领导 30

第二章 新晋领导摸石头过河走好第一步..... 32

一、述职——提升新领导的起点 32

二、记住公司是动态的——而领导公司所需的技能也是 34

三、快速进入角色 35

四、给新任领导的建议——搭建起自己的支持系统 36

五、新任 CEO 如何诊断企业 37

六、新任 CEO 面临的七个意外 39

第三章 卓越领导的技能..... 41

一、用“受控的燃烧”来管理 41

二、如果你是房间里最聪明的人，那么你有麻烦了 42

三、权力更受关注吗 43

第三篇 决策管理——控制好你的思维力

第一章 不正确的决策过程让你的行动出轨了吗..... 46

一、决策者解决问题的奇思妙想 46

二、一个问题的“真正的指关节球”——决策分析提升项目规划 48

三、涉及棘手的伦理问题时，如何做决策 49

四、快速决策 50

第二章 寻找能够在利益群体之间取得双赢的决策策略..... 52

一、创建一个正确决策概率大的“安全空间” 52

二、双管齐下，降低决策失误风险 54

三、不要和恺撒大帝一样对警告视而不见 56

四、你可以通过“无偏见同事”的考验吗 57

五、致命的漏洞——“请相信我——我理解这个地方的行事规则”	59
第三章 克服认知偏见，避免日常的决策陷阱	61
一、认知偏见——决策过程中的系统性错误	61
二、尽力避免可以预见的意外	63
三、绝不仅仅依赖先例，历史不会精准重复自己	65
第四章 直觉管理——应该在多大程度上相信它	67
一、可靠的直觉火花来自于对某个领域的精通	67
二、毫不犹豫地决策，带领公司冲破“死亡之谷”	68
三、做决策，慢即是快	69
 第四篇 绩效考核已死，绩效管理长存	
第一章 挖掘绩效管理体系的最大价值	74
一、放下老板架子，想着自己是个教练	74
二、采用多层次、个性化的考核体系	76
三、就像跳水或花样滑冰的评委一样，考核人的打分直接判定员工业绩的好坏	78
第二章 美好的期望——良好结果的关键所在	80
一、管理学上的皮革马利翁效应	80
二、反馈能开启持之以恒提高业务之锁	82
第三章 高效的绩效评估是工作锦囊中最有价值的道具	85
一、指导业绩的仪表盘闪起了红色指示灯	85
二、不要让你设定的目标如空气般空洞	86
三、为高绩效做预算	88
第四章 细微改变把可憎的评估苦差变美事	90
一、360 度评估：到了重焕青春的时候	90
二、打分游戏，改进 360 度反馈评价法	91

第五篇 CEO 们营造改革氛围，造就改革人才

第一章 融汇贯通各种领导风格	94
一、“改革者”和“发现者”	94

二、哪些行为最能激发创造性思维	95
三、玩的就是人才和人才合作的游戏	96
四、不是老板如何管理下属	98
五、横向领导方式：实权也能影响大家	99

第二章 克服改革的阻力，逆境求生.....101

一、如何逆转潮流，赢得支持者	101
二、别拿困难开玩笑——酝酿改革，避免毁灭	102
三、少年英才和老年精英——标新立异的领导者如何吸引新的追随者	104

第三章 有效的沟通关乎改革成效.....106

一、跟丘吉尔学习如何沟通	106
二、打造改革者的明星效应	107
三、改变领导方式，给问题加“框架”	109
四、如何调动员工请点击网络	110

第六篇 未雨绸缪的变革，打碎禁锢成功的锁链

第一章 运用基本变革领导战略.....114

一、营造变革的气氛	114
二、变革计划的关键——短期成功	115
三、肯定式探索：与想象同步的变革	117
四、一致性及协作精神对变革的作用	118

第二章 清除变革道路上的路障.....121

一、更好的重组之路是无痛的变革	121
二、如何克服“变革疲劳症”	122
三、不只是为了幸存——如何帮助员工实现变革的角色转变	124
四、接受这样一个事实：变革从来都不是直线发展的	125

第三章 未雨绸缪的变革永不过时.....127

一、公司被成功（积极）的惰性禁锢了吗	127
二、发动一场“预期的而不是有反作用的”的变革	128

第四章 有效沟通助力变革.....131

一、坚持到底——利用沟通实现变革	131
------------------------	-----

二、不要把沟通只限于会议和印刷品上——来自专家的五条变革沟通建议 …	133
三、员工是否也做好了顶线收益增长的准备	134
四、反思变革思维的战略	136
五、变革之舞——将沟通作为变革的舞鞋	137

第七篇 设计成长战略，打通企业持续发展的隧道

第一章 成长理论浸润心灵	140
一、“卒、将、帅、王”——管理者的成长史	140
二、企业持续成长的战略思考	142
第二章 高成长的达·芬奇密码	144
一、价值创新：高增长的战略逻辑	144
二、增长的相对价值	145
三、闭环式管理：从战略到运营	147
第三章 成长战略的快速实施	149
一、把东西卖给富起来的大众	149
二、搭建一个新增长平台	150
三、成长动态战略，持续掌控	152
四、破解企业成长的内在动力	153
第四章 企业蝶变的魅惑	155
一、突破成长瓶颈	155
二、老企业如何创建突破性业务	157
三、打破产品生命周期的宿命	158

第八篇 了解时间管理，远离时间陷阱

第一章 创造性管理时间的基本策略	160
一、像每天照镜子似的频繁对照，确信你把时间用在正确的地方	160
二、不要把时间资源短缺这个烫手的山芋传给别人	161
三、“计划家”和“组织家”	163
四、时间管理的五条法则	165
第二章 在特定的情况下进行时间管理	167
一、治好你的“会议症”	167

二、处理管理信息过载——消息控制 N 部曲	169
三、数据的迷雾	170
四、多任务真的好吗	172
五、孔雀站在企鹅的领地上——创造和勇气的神话	173

第三章 管理能量，而非时间	176
一、陷入一种“嗜忙”的状态	176
二、提高你的专注力	177
三、谁背上了猴子	179

第九篇 优秀人才不缺，精明招聘选到他们

第一章 提升面试官的面试技巧	182
一、镜中完美幻境的另一面是什么——如何将招聘的重担转移到求职者本人 身上	182
三、应用案例面试来提高录用水平	183
四、和我们一起面试你未来的主管	185
五、主管们：要进行一次成功的招聘，先要好好审视自己	186

第二章 评估求职者的适应性	189
一、关注软性文化适应特征——为什么仅仅聘请优秀的人才还不够	189
二、招聘中的性格测试——如何设计才能取得最佳效果	191
三、招聘高情商的人才	192
四、“从品牌化自己”的经验看管理人才的方法	194

第三章 挑选合适的“兵”为我所用	196
一、知道在你的领导力层级里都有什么吗	196
二、不要盲目雇用“空降兵”作为你的高层主管	197
三、通缉：新类型的领导者	199
四、为工作，而不是为职位招聘	200

第十篇 走进明星人才的心，留住他们

第一章 将保留人才作为核心战略	204
一、爱他们还是失去他们——留住优秀员工	204
二、作为一个优秀的人力资源人员，应该如何面对挑战	206
三、留住员工——经理人该做什么	208

四、如何留住核心员工——报酬不是最重要的因素	209
第二章 了解员工的需求——为员工也为公司	211
一、指导员工之道——使员工狂野，但不要使他们发疯	211
二、把授权范围看成橡皮筋	212
三、做一个有情商的领导者	213
四、管理劳动力短缺	215
五、提高员工忠诚度：用事业留人	216
六、走进明星人才的内心	217
 第十一篇 因势利导，激励员工要打“组合拳”	
第一章 帮助员工寻找富有意义的工作	220
一、领导的亲笔信和鼓舞士气的庆功会	220
二、畏惧导致行为上的服从，但最终会催生憎恨	221
三、难道这就是工作的全部意义	223
四、大象与跳蚤	224
五、激励，怎样才给力	226
第二章 鼓励员工提升个人品质	229
一、植根于现实的真正的乐观主义	229
二、像主人翁那样工作	231
三、信任不是货架上的商品，可以任由买卖	232
第三章 着眼公司全局，引导员工做好本职工作	235
一、激励分子不是拉拉队长	235
二、召开赛前动员会——公开账簿管理的启示	237
三、你的员工是公司的所有者吗	239
四、小成就，大动力	241
五、管理层激励任重道远	243
第四章 选择适宜的回报、认可和奖励方式留住优秀员工	245
一、赢得具有高度创造力的野鸭型人才	245
二、招聘与挽留人才的美妙新世界	247
三、为员工创造满意职场十步曲	249
四、让团队满意——赢得团队忠诚的企图	250

五、何种认可和回报方式，是员工最期望的 251

六、赚多少钱才算够——对于金钱与激励的再考虑 253

第十二篇 同员工多交流，你不是在惹麻烦

第一章 是什么加剧了愤慨.....256

一、工作环境里的怒气 256

二、怪话、怪人、怪脾气 258

三、办事不利的经理是帮忙，还是帮倒忙，下面是诊断和处方 259

第二章 建设性地解决矛盾.....262

一、解决纠纷，终有时日 262

二、算一算感情投资，再离开战场 264

三、对员工意见的三大误区 265

第三章 跟员工多沟通.....267

一、消极因素“药到病除法” 267

二、进行惩戒性谈话时 269

三、化解业务评估时的焦虑 270

四、商务指导——解析与人成功交往的诀窍 272

五、反馈要立足向前看 274

第十三篇 团队管理新模式——赢在“我们”的力量

第一章 提高团队效率，保障事业成功.....278

一、对于具体任务而言，团队是否是最佳的组织形式 278

二、你们是否尝试过拼图游戏——创建有效团队的三个基本要素 279

三、有效团队必须了解如何运用与下国际象棋类似的情商 280

四、不要再让孤独的天才在那里苦苦寻找良策——团队具备创新能力的六个步骤 282

第二章 解决团队冲突，抑制分歧带来的恶性循环.....284

一、站在他人角度看问题 284

二、让团队成员围绕着白板坐成半圆形 285

三、请坐下，不要再拍桌子，要冷静——处理团队冲突有技巧 287

第三章 多样化和虚拟团队的沟通管理之路	290
一、激发团队中各年龄段成员的积极性	290
二、虚拟团队的高效管理艺术	291
三、先走后跑——虚拟团队管理艺术的重要经验	293

第四章 奖励卓越团队	295
一、前进，团队，前进	295
二、奖励项目团队“非现金”并不意味着“非金钱”	299

第十四篇 重塑职业生涯，如同“约见新的教练”

第一章 步入新的工作世界	302
一、世纪的职业模式：公司层级金字塔被技术和竞争压缩成更平坦的结构	302
二、“自由人”——员工和组织正在创造一个新的工作环境	303
三、职业生涯成长的认知与突破	305

第二章 走向新的职业定位	308
一、成为“职业信息磁铁”，通向更满意职业的七步曲	308
二、设想“梦想工作”，改变自己	311
三、进阶管理者的研修课	312
四、不只是好，还要为你好——来自志愿工作的职业收获	314

第三章 华丽转身换角色	316
一、你为高级管理教练做好准备了吗	316
二、你是疲劳过度的高层管理者吗	318
三、工作中的情商——成功最新法宝	320
四、以老板的风格与老板沟通	321
五、跳槽宜谨慎	323

第四章 建立良好的人际关系网络	325
一、我并不是一个单足跳者	325
二、真的为建立人际关系网络做好准备了吗	327
三、为最大程度地得益于教练，自己首先得成为教练	329

第十五篇 上好财务自修课，降低资金断裂的风险

第一章 精打细算，效益跑出来.....	332
一、算一算，你的公司能跑多快	332
二、收入来源表：算清公司成长账	333
三、破解集团财务信息化难	335
第二章 降低成本“挤”出盈余.....	337
一、削减成本不裁员	337
二、时间驱动作业成本法	339
三、“盈”在存货驱动成本法	340
第三章 严控现金流，保证你手中“活钱”不断.....	343
一、知识型公司需要多少现金	343
二、CEO 的现金流管理自修课	344
第四章 装备财务队伍，成就卓越绩效.....	347
一、埃森哲的卓越绩效财务研究	347
二、多极世界中财务部门的角色转换	349
三、财务尽职调查中的风险控制	351

第十六篇 知识管理——最大限度地开启企业成长的加油站

第一章 落实团队知识管理建设刻不容缓.....	354
一、做好知识管理——四个实用步骤	354
二、粘滞的知识：公司中的知识壁垒	355
三、竞争情报的力量无穷	357
四、你最大限度地发挥知识型员工的作用了吗	359
第二章 充电——从老板转向“运动员 / 教练”型管理者	360
一、首席学习官的工作就是“剥洋葱”	360
二、执行官的领导艺术不能在温室里培养	361
三、知识管理时代，有关领导能力开发的若干问题	363

第十七篇 幸福管理，找到情绪的平衡点

第一章 释放积极的情绪.....	366
一、无法说不：从对抗到合作	366
二、避免战争态度：“我不会投降，你们输了”	367
三、细小的决定将会影响你的幸福	369
四、幸福指数能让我们幸福吗	370
第二章 消弭负面的因子.....	372
一、抑制工作中的自负	372
二、愤怒：好与坏	373
三、排解压力，试试压力管理	375
四、面对中年职业倦怠	376
第三章 成为自己的主人.....	378
一、自我管理是 21 世纪的管理挑战	378
二、成功的前提 = 自我管理	379
三、你的行为符合你的信条吗	381
四、我的工作，我做主	382

第十八篇 商业写作——信息传递的直升梯

第一章 如何撰写具有说服力的计划书.....	386
一、不要约束思维，让他自由发挥	386
二、让你的计划书独占鳌头	387
三、拿出橡皮擦去除计划书单调乏味的毛病	389
四、优秀的作者不会“屈身俯就”读者	390
五、言简意赅——从“抽象度阶梯”上走下来	392
第二章 耳目一新的结构.....	394
一、让人过目不忘的提案有什么	394
二、时间赶也要写好稿	396
三、写最周全的备忘录就像建造金字塔	397

第一篇

开放式战略规划，企业成功的通行证

