



每天一堂管理课
MEITIAN YITANG GUANLIKE

管理学 常识一本通



用人不在于如何减少人的短处，
而在于**如何发挥人的长处。**

——彼得·德鲁克

管理需要沟通，管理需要攻心。一个漠视下属的管理者，不会得到
下属的拥护；一个不懂得与下属沟通的管理者，不会获得下属的信赖；
一个缺乏领导力的管理者，不会赢得下属的尊重……



墨墨◎编著

MANAGEMENT

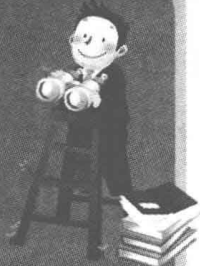


吉林出版集团有限责任公司

阅 览

墨墨◎编著

管理学 常识一本通



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

管理学常识一本通 / 墨墨编著. —长春: 吉林出版集团有限责任公司,
2011.10

ISBN 978-7-5463-5751-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 135855 号

管理学常识一本通

墨 墨 编著

出 版: 吉林出版集团有限责任公司
地 址: 吉林省长春市人民大街 4646 号
电 话: 0431-86037610
传 真: 0431-85678550

出 版 人: 吴 红
责任编辑: 李 丹 孙昊苏 李 冬
法律顾问: 赵亚臣

发 行: 吉林出版集团青少年书刊发行有限公司
电 话: 0431-86037637
印 刷: 北京市集惠印刷有限责任公司
开 本: 710 × 1000 毫米 1/16
印 张: 22
版 次: 2011 年 10 月第一版
印 次: 2011 年 10 月第一次
定 价: 32.00 元

ISBN 978-7-5463-5751-5

前言

任何一门学科，都是经过无数前人的汗水、心血才有的智慧结晶。正因为有那些为寻求真理披荆斩棘、开拓进取的人们，我们的知识殿堂如今才建立起高耸的象牙塔。管理学恰恰也是如此。

追溯管理学的发展可以从苏美尔人和古埃及金字塔的建造者谈起。那个世纪的奴隶主面临了奴隶在工作上的反抗力量，可是很多早期工业企业利用本身的垄断和劳动者对于管理知识的匮乏，使他们不必去面临管理系统化的问题。但由于阿拉伯数字的传播（5世纪到15世纪）和复式记帐法的法典编纂（1494年）给管理计划和控制提供了工具。直到近代，英国人发明蒸汽机把人从繁重的体力劳动中解放出来，而泰勒创造科学管理，主张以最大限度的产出，取代有限的产出，每人都发挥最大的工作效率，获得最大的成功，就是用高效率的生产方式代替低成本的生产方式，以加强劳动力成本控制，工作主要是通过时间和动作研究及工作分析来达到这一目标。这在历史上第一次使管理从经验上升为科学，于是泰勒有了“科学管理

学之父”的美誉，管理学大厦奠基成功。再后来法约尔阐述了一般管理理论，韦伯创造了组织理论，梅奥提出了人际关系理论……管理学大厦已经金碧辉煌！

任何一门学科，都是让普通读者只有仰视的敬畏，没有登堂入室的勇气。可是管理学又与普通百姓有着千丝万缕的瓜葛，不读管理学，是经营生存的遗憾，更是生命品悟的关键点缺失。

为了入住管理学大厦，我们从管理学常识上路！

常识就是一栋大厦的底基，没有牢靠底基的大厦都是海市蜃楼——浮云！常识是最基础、最普通，从而也是最易被人接受的知识精髓。学得了一门学科的常识，就有了这门学科的轮廓。

本书将各种管理学知识整合为一体，一书通晓整个管理学。并给理论知识配上案例故事，方便读者掌握理论知识的同时，在案例故事中得以加深理解和记忆。易懂的语言，巧妙的故事构成了这本集知识性、趣味性和哲理性于一身的管理学常识大集合，给你的生活和工作添色彩！

目 录

第一章 / 1

领导与控制

管理学——领导者解决问题的艺术	3
特质理论——王侯将相宁有种乎	6
充分授权——一把抓就什么也抓不好	10
分权型领导——黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫	18
精细控制——细节决定成败	20
模糊控制——模糊得够精确	23
内部控制——由里往外的美	26
前馈控制——将不和谐扼杀在襁褓中	29
实时控制——及时不如实时	31
反馈控制——做一个智慧的事后诸葛亮	34
程序控制——员工不是机器，但要像个机器	37
双环学习——禁得起检验的才是真正的真理	39
怀特定律——魅力会传染	42
艾德华定理——有领导的地方就有勾心斗角	45
克里奇定理——没有不好的组织，只有不好的领导	48
权威效应——鹿是鹿，马是马	51

首因效应——争取第二印象吧	55
刺猬法则——合适的距离才产生美	59
自己人效应——“用徒者亡”	62
贝尔效应——看到成功就能成功	65
4+2 法则——管理实践与业绩无关	68
测试：你有领导才能吗？	71

第二章 / 73

计划与决策

目标管理——让目标来管理人	75
目标评估——也许现在有错，也许当初有过	78
决策——让领导成为真领导	81
5W1H——带着问题找答案	85
组织目标——共同的目的地	89
零基预算——每次都是新生	92
许诺原理——希望越大，失望越大	95
手表定理——一次不要跳向两个地方	97
布利丹效应——当断不断，必受其乱	100
改变航道原理——承诺越多，执行越难	103
阿罗不可能定律——少数服从多数有变数	105
德尔菲法——搞不了就交给民主	108
曙轮效应——爱屋及乌	111

皮京顿定理——目标是信心的源泉	115
吉格勒定理——有志者事竟成	118
测试：从情商指数看你的事业成就度	122

第三章 / 129

组织与协调

扁平化管理——路宽直达跑得快	131
走动式管理——微服私访有好处	134
蚂蚁式管理——自发式管理	136
矩阵式管理——每个部门都有民兵	139
挫折式管理——在风雨中长大	142
标杆管理——看齐领头羊	144
负激励管理——有奖必有罚	148
虚拟组织——现代企业云计算	150
苛希纳定律——最合适的人干最多的活儿	153
华盛顿合作定律——三个和尚没水喝	156
马特莱法则——好刀用在刃上	160
多米诺骨牌效应——管理中的链式反应堆	163
测试：你协调人际关系的能力如何？	166

第四章 / 169

激励与沟通

有效沟通——沟通好，一切好	171
情感管理——与民同乐最快乐	175
皮格马利翁效应——期待有多好，就会有多好	178
蜂舞法则——交流是积极性的源泉	184
威尔德定理——有效沟通从倾听开始	188
布朗定律——找到心锁，沟通就找到了钥匙	192
拉吉舍夫定律——英雄惜英雄	196
乔治定理——沟通是企业成功之母	200
位差效应——真正的交流来自平等	203
南风法则——暖风压倒北风	207
海潮效应——拢住人才就拢住一切	209
马斯洛理论——付出尊重就赢得尊敬	211
霍桑效应——员工需要适当的宣泄	217
X 理论和 Y 理论——黑脸白脸都是你	220
雷尼尔效应——高收入买不来舒适度	223
测试：你是个说话有分寸的人吗？	226

第五章 / 229

团队与文化

品牌效应——口碑是明天的利润	231
----------------	-----

CIS 战略——优秀看得见	234
组织环境——软环境要够硬	238
组织价值观——有了信仰才成团队	241
组织精神——努力工作的精神源泉	243
企业英雄——眼前的偶像	246
企业仪式——绽放组织文化	249
经营哲学——有态度的管理才有效	251
团队文化——一个好汉三个帮	254
风险文化——哀兵必胜	256
文化传播——最厉害的武器是看不见的	258
文化融合——“混血”好处多	260
文化变革——变是唯一的不变	263
导师制——让专家后继有人	265
汤普林定理——美好的愿景照耀团队的前途	268
蚁球法则——抱团打天下	273
木桶定律——补齐短木板，盛满整桶水	277
参与效应——这是你的船	280
零和游戏原理——“双赢”显神灵	283
酒与污水定律——别让一块臭肉毁了一锅汤	286
测试：你善于和团队成员沟通吗？	288

第六章 / 291

危机与创新

危机管理——拥有危机，就拥有了契机	293
逆向思维——左行不一定是逆行	296
困境创新——让困境淘汰你的对手	298
制造危机——强于忧患，衰于安乐	301
组织再造——优胜劣汰，不合适的走开	304
持续改进——精益求精，稳步提升	306
蓝海战略——走在竞争的前头	309
头脑风暴——自由刮起的飓风	311
达维多定律——做第一个淘汰自己产品的人	316
吉宁定理——只有一个错，就是怕错	318
卡贝定理——有舍才有得	321
吉德林法则——面对问题，问题就解决一半	323
墨菲定律——会出错的，终将会出错	325
彼得原理——组织的最大负担是冗员	328
蘑菇定律——菜鸟修行课	332
史华兹论断——危机就是转机	334
青蛙效应——安逸有毒	337
测试：你是个善于想象的人吗？	340

第一章 领导与控制

- 管理学——领导者解决问题的艺术
- 特质理论——王侯将相宁有种乎
- 充分授权——一把抓就什么也抓不好
- 分权型领导——黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫
- 精细控制——细节决定成败
- 模糊控制——模糊得够精确
- 内部控制——由里往外的美
- 前馈控制——将不和谐扼杀在襁褓中
- 实时控制——及时不如实时
- 反馈控制——做一个智慧的事后诸葛亮
- 程序控制——员工不是机器，但要像个机器
- 双环学习——禁得起检验的才是真理
- 怀特定律——魅力会传染
- 艾德华定理——有领导的地方就有勾心斗角
- 克里奇定理——没有不好的组织，只有不好的领导
- 权威效应——鹿是鹿，马是马
- 首因效应——争取第一印象吧
- 刺猬法则——合适的距离才产生美
- 自己人效应——『用徒者亡』
- 贝尔效应——看到成功就能成功
- 4+2法则——管理实践与业绩无关
- 测试：你有领导才能吗？



“管理”一词在古老法文中的解释是“领导、执行的艺术”。整个管理学可以概括成领导制定他的策略，然后可控地去执行。领导是领导者及其领导活动的简称。领导者是组织中有影响力的人员，他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员，也可能是一些没有确定职位的权威人士。控制是一项重要的管理职能，它是指由管理人员对当前的实际工作是否符合计划进行测定，并促使组织目标实现的过程。领导伸出他的五指山，一切尽在掌握之中。





管理学——领导者解决问题的艺术

管理学 (Management Science) 是一门研究人类管理活动规律及其应用的科学。它偏重于用一些工具和方法来解决管理上的问题, 如用运筹学、统计学等来定量定性分析。

“管理”可被定义为领导和管理所有组织; 通过组织、调度和运用各种人力、财务、原料、实体、知识、资产或其他无形资源的活动 (包含规划、决策、组织、领导和控制), 以有效率且有效用的方式达成组织目标。

有“现代管理学之父”之称的彼得·德鲁克认为: 20 世纪, 推动人类社会进步的最大因素就是管理, 管理改变世界。对全人类来说, 自然领域的科学成就并不是整个 20 世纪推动世界进步的最大因素, 虽然计算机技术、物理技术以及生物技术在很大程度上提高了生产, 但是, 管理学的出现才使人类可以进行大规模的协作生产, 进而促使以家庭为单位的生产发展至以企业为单位的大规模协作生产, 同时产生了能够大幅提高生产的组织形态, 即企业。

管理是科学, 也是艺术。作为一项重要的社会活动, 管理贯穿于人

类社会发展的各个阶段，渗透政治、经济、文化、教育、军事等各个领域，发挥着巨大的作用。

常人看来，管理貌似一件既高深又复杂的事，但事实上，管理远没有人们预想的复杂，我们大多数人都将它复杂化了。在现实生活中，人们总是生活在诸如公司、学校、医院、工厂或者军队等这样不同的组织中，组织是人类存在与活动的基本形式，如果没有组织，人类不可能凭借个人的力量去征服大自然并且改造大自然，没有组织，也就不会有如今人类社会的繁荣与发展。

组织是人类改造自然的力量源泉，是人类能够获得成就的主因，但是，只有组织是远远不够的。在人类社会，有组织的存在就必然会有群体活动，有群体活动就必然存在管理，只有进行管理，组织才可以有效运转活动。

总而言之，管理是组织有效运行的必要条件，组织要发挥作用需要依靠管理，管理是协调组织中各个部分活动并使其与环境相适应的主要力量，正是有了管理，才能使组织与社会不断地前进、发展。

对于管理的定义，有多种不同的解释，总结归类后主要有以下几种：

(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。

提高效率是管理的本质，而衡量一个管理者的管理水平高低，就是看他对效率的认识，要明白什么是管理以及管理的具体内容，就需要正确了解效率的内涵，只有这样，才能掌握管理方法。企业经营永远的主题就是管理，而效率则是管理的第一要素。

1898年，在伯利恒钢铁公司进行“搬运生铁块试验”的科学管理理论主要代表人物弗雷德里克·泰勒的核心思想就是，通过改进管理方式提高效率。

伯利恒钢铁公司的原材料是由一组按日计算工资的工人负责搬运的，工人每天需要搬运12~13吨重量的铁块，公司对工人的奖励方法就是选拔较好的一些工人到车间里做等级工，同时可以得到高一点儿的工资，惩罚方法则是找工人谈话或开除，而工人每天的工资是1.15美元，按照当时的水准，这算是标准工资。

泰勒的试验以75名工人为观察研究的对象，通过改变他们的各种工作因素，从而观察这些因素对生产效率的影响。比如：工人们有时候弯着腰搬运，有时候直起腰搬运，工人的行走速度、持握的位置以及其他一些变量也是他观察的范围。

通过长期的试验观察，他得出了以下结论：将劳动时间与休息时间合理搭配的同时，减少一些不必要的动作，就可以使工人在不会感到疲劳的情况下，每天的工作量提高到47吨。为了验证这一结论，他挑选出一位叫施密特的工人进行试验，他让施密特按照他给出的新要求工作进行，每天的工资报酬是1.85美元。结果，第一天施密特就早早地搬完了47.5吨，拿到了这一天的工资。于是，其他工人也开始按照这种方法来搬运。

通过分析工人的搬运过程，泰勒改进他们的操作方法，从而使每个工人的工作效率提高了近3倍。

事实上，站在效率的角度看管理，它其实是一个投入收益的过程，根据计划决策，管理者将人力、物力以及财力等资源投入生产或服务中，通过管理的主体与客体之间的相互作用创造出一定的收益。

管理职能是管理过程中各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

管理是人们进行的一项实践活动，是人们的一项实际工作、一种

行动。

人们发现在不同管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如计划、组织、领导、控制等。人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。



要点回顾

通过管理，可以使潜在的生产力转化为现实的生产力；管理是加速人类社会进步的杠杆；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；管理制约生产力总体能力的发挥。

■ 特质理论——王侯将相宁有种乎

领导性格理论又称为领导的特质理论、素质理论、品质理论、性格理论。这种理论着重研究领导者的品质和特性。

按照对领导特性来源的不同解释，可分为传统的领导性格理论和现代的领导性格理论。

前者认为领导者所具有的品质是天生的，是由遗传决定的；而后者则认为领导的品质和特性是在实践中形成的，是可以通过教育训练培养的。

在一座寺庙里，有一位德高望重的住持，在他的众多弟子中有一个