



CongLing KaiShi DuDong
GuanLiXue

平庸的管理者用权管人，出色的管理者用情管心。
提升下属执行力，增强团队凝聚力，和员工一起快乐成长！
不必挤进哈佛商学院学管理，读这本书也能掌握管理学知识。

管理的最高境界就是
让员工主动地将
“要我做”变成“我要做”

案头必备，终生受用

大数据时代管理第一书！

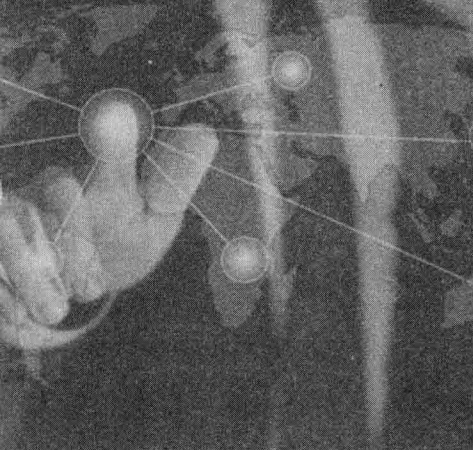
从零开始读懂 管理学

| 鲁克德◎著 |



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



CongLing KaiShi DuDong
GuanLiXue

管理的最高境界就是
让员工主动地将
“要我做”变成“我要做”

从零开始读懂 管理学

| 鲁克德◎编著 |



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始读懂管理学 / 鲁克德著. —上海: 立信
会计出版社, 2014.8

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4280-7

I. ①从… II. ①鲁… III. ①管理学-通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第146853号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 彭 钦

封面设计 久品轩

从零开始读懂管理学

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米

1/16

印 张 20

插 页: 1

字 数 266千字

版 次 2014年8月第1版

印 次 2014年8月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4280-7/C

定 价 36.00元



如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

无论是国家的发展、民族的振兴，还是企业的壮大、家庭的维系，都需要一些能担当重任的人，来号召和团结其他人为一个共同的目标而奋斗，这样的人被称为管理者。这些承担重任的管理者往往是现实社会中的成功者，他们可以是部门的负责人，可以是一个团队的带头人，还可以是卓越的领导人或一个企业的优秀高管等。

这些管理者大多都具有如下特点：他们有着独特迷人的人格魅力，有着一呼百应的感召力，还有更加神奇的影响力。他们也许没有过人的技术，也许没有庞大的资源，但他们有着令所有人为之倾倒，让所有人愿意追随的超强的管理能力和水平。

正是这种管理者的素质和能力，注定了他是一位成功者！从另一个角度来说，自古成大事者，大多是精于管理艺术的人，这也就要求每一位希望成功的年轻人在事业成功的道路上，必须读懂管理学，掌握管理学知识！

管理工作说起来并非简单易行，它之所以被称为艺术，就是因为任何一位管理者所要面对的都是一项极其复杂的工作，毫无捷径可言。

纵观一个单位的上上下下，究其本质，管理者所要面对的，无外乎人、事两字。换句话说，如果一位管理者对人和事都应对自如、管理有方，那么，他就可以称为一个成功的团队领导者。

正如一个木匠不能用锤子解决所有的问题一样，没有任何新方法能让一名管理者从平庸走向出色，或者立竿见影地扭转公司的自身颓势。所谓优秀的管理者，是那些不断寻求更有效的思想、方法并将之付诸实践的人。



在现代管理方式中，管理不是玩弄权术，不是指责批评，而是需要智慧、方法和技巧的，是每个有志于成为管理人才所必须掌握和实践的一门学问，一门艺术。

本书以实用性和趣味性为原则，对有关管理工作的方方面面做了详细全面的介绍，深入浅出，通俗易懂，是管理者和职场人士必备的管理学成功指南。书中推荐的管理方法科学实用，切实可行；同时结合管理心理学理论，给每一位管理者提供了有效的帮助。相信通过阅读本书，你一定能在今后的管理工作中找到更好的方法，无论是带领团队还是管理人员，都能够依照所提供的方法运筹帷幄、更胜一筹，让你的管理变得轻松、简单和高效！

目录

第1章 得人心者得天下，管理之道在于经营人心 / 1

管人管心，认识管理与心理的关系 / 1

管理中的心理效应 / 3

根据下属的心理特征调整管理方式 / 10

管理的对象是人而不是机器——几个发人深省的管理哲理 / 15

第2章 权在左，爱在右，用魅力征服被管理者 / 25

优秀领导的成功素质 / 25

优秀领导的一般才能 / 39

培养领导魅力的具体建议 / 52

第3章 激励管理，让员工自己跑起来 / 70

如何让激励真正产生作用（一） / 70

如何让激励真正产生作用（二） / 80

如何让激励真正产生作用（三） / 89

如何让激励真正产生作用（四） / 104



第4章 执行就是硬道理，有效沟通术让员工听你的 / 113

沟通力是一种关键能力 / 113

领导工作离不开沟通 / 115

掌握沟通的类型 / 119

几种常见的沟通障碍及克服方法 / 124

深入基层，到处走走 / 129

提供有效沟通的机会和氛围 / 132

视意见为财富 / 135

不拘形式地进行良好的沟通 / 136

第5章 培养正能量团队，你就不必自己累 / 143

三种类型的团队 / 143

工作团队的成员角色 / 146

团队成功的注意事项 / 149

如何化解团队中的冲突 / 151

构建优秀团队的指导思想和行事技巧 / 153

实现团队结构优化 / 156

正职与副职之间如何形成默契 / 159

如何提高团队解决问题的效率 / 165

第6章 识人、用人、育人、留人，管理中的黄金法则 / 168

选用人才应持有的正确观念 / 168

识别人才的心理法则 / 171

任用人才的一般原则 / 178



只有合理分工才能使下属心情舒畅	/ 186
人只有做符合自己秉性的事才会更积极	/ 187
用人与信任	/ 189
用人以长，容人之短	/ 192
人心各异，方法有别	/ 193
放手让下属去干，会有意想不到的成就	/ 197
多方面的心理抵触导致人才流失	/ 199
让员工产生归宿感是留住人才的根本方法	/ 201
优秀企业的培训经验	/ 203
人性育人术（一）	/ 207
人性育人术（二）	/ 210

第7章 运筹帷幄决胜千里：决策管理的N个经验 / 224

理解决策的定义	/ 224
理性的决策方法	/ 226
有限理性的决策方法	/ 229
程式化决策与非程式化决策	/ 231
决策与魄力	/ 232
决策与远见	/ 234
决策与机会	/ 235
决策与冒险	/ 236
决策的正确思路	/ 237
恰当地改变不适当的决策	/ 239
避免个人独断	/ 241
群体决策要以个体心理为基础	/ 242



头脑风暴法：一种常见的群体决策方法 / 245

规避决策的陷阱 / 247

第8章 当制度遇上自控力，管理就这么容易 / 257

关于制度建设的十四个人性哲理 / 257

学习春兰公司的“三铁”法则 / 266

关于责任的两个话题 / 268

赏勤罚懒的基本原则 / 270

管理和纪律的统一体 / 271

员工日常行为管理制度的七要素 / 272

第9章 有勇气选择少有人走的路：如何突破战略创新 / 274

企业创新中的管理者 / 274

企业创新中的员工 / 276

创新人才的业绩评价 / 278

创新人才的奖励体系 / 279

培育良好的创新环境 / 282

有利于创新的管理方式 / 288

第10章 向心力、吸引力、影响力：企业文化建设的三大法宝 / 291

企业文化 / 291

企业文化的组成 / 293

企业文化核心 / 301

企业文化的四种类型 / 307

文化、信仰的贯彻 / 310

第1章 得人心者得天下，管理之道在于经营人心



管人管心，认识管理与心理的关系

在现代社会，大家几乎一致认同管理的价值，但有关管理的概念却各有各的说法。

目前，对于管理的概念，大致有两种代表性的观点。

（一）管理是一种工作程序和办事的方法

持此观点的人认为，管理职能可划分为计划、组织、协调、指挥、监督五个方面，而所有的职能均是工作的细化、简化、充分地利用人力物力而有效实现目标的科学手段。

（二）管理是处理人与事的艺术

持这一观点的人认为，管理是要以有效的方法达到目的的具体行为。这就必然要求在实践中设计一种行得通的解决办法。这时，艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。因此，管理应该是一种行为的知识，即运用



实际技巧的艺术。管理所要应对的主要是“人”和“事”，而人的思想、行为以及心理情绪差异万千、难以捉摸，各种事物的形态、种类、关系等变化无穷，所以管理是不能用固定不变的法则来应付千变万化的“人”和“事”的。因此，在管理实践中必须运用高超的艺术，才能激发组织成员的工作热情、汇集众人的才智、实现组织的共同目标。

总之，如果对管理一词做最通俗最简单的解释，就是促使人把事做好。比较具体地讲，管理的概念应该是以下四项基本内涵的综合：

- (1) 管理是一种具有科学原则和运用艺术的方法及工作程序；
- (2) 管理的核心是“人”，建立分工合作的、融洽的人际关系是其重点；
- (3) 管理的对象是“事”，充分利用各种资源以满足人类物质和精神需要的“事”；
- (4) 管理的目的是以最高的效率达成目标。

人是管理工作中重要的组成部分。管理就是管人，而管人最重要的因素在于管心，即把握人心，洞察人心，驾驭人心。管人即管心。所以，学习管理学，先从了解和掌握管理与心理之间的关系开始。

心理学家莫利儿曾说过：“人是心理的动物，其情绪、价值、思考、意念和抉择莫不被环境、教育和经验所左右。”由于组织的主体是“人”，人们在管理的过程中，对事物的观点不尽相同，对利害的反应也不一致，其心理的变化、情绪的高低，都将会刺激其行为。同时，人与人之间的相处、人与事的配合，也都易受到主观意识的影响，招致许多非常情所能理解、非常理所能衡量的纷扰，故管理与心理两者之间，具有一种互动的因果关系存在。

一个人在组织中的行为比较复杂，不能忽略其对管理的情境所产生的影响，而这种影响也体现了管理与心理的关系。所谓行为，是代表个人肢体与精神上的各种动作。其产生的基本过程，依据行为科学家李威特的说法：“一个人的行为产生，总是因先受到某种刺激，才引发某种需要



（即行为动机），而产生某种行为。”从需要到达成目的的行为过程中，一般都会伴随着一种心理学上所称的紧张状态。故欲了解一个人的行为，通常都可从他的眼神、脸色或一些心理现象中察觉。事实上，一个人的行为，无一不是一种选择，而每一种选择，也无一不是根据某种价值观念和心理或生理上的需求所作出的。换言之，人的行为是有原因、有动机的，是目标导向的。

传统的管理理论，将人当作管理的对象，把个人在工作上的种种努力视为当然，并不认为个人的心理因素对管理成败存在影响。事实上，组织是由“人”所组成的集合体，任何组织不管工作科学化、专业化到何种程度，绝不能把人与机器用同样的方法去处理，因为“人”毕竟是有灵性、有意识和存在心智的高等动物。

因此，一个管理者和组织，必须从人性出发把人当人看，从心理上分析知道其行为的原因，从外部的刺激反应了解他需要满足的层次与内涵，进而多关切、多尊重、藉以激发其团队精神，唯有这样，才有可能成为成功的管理者和组织。



管理中的心理效应

在人力资源管理的实践中，各级管理者如果能够灵活运用和处理一些心理效应，就能充分调动被管理者的积极性，使人尽其才、才尽其能，从而收到事半功倍的管理效果。

（一）贝尔效应

英国学者贝尔天赋极高，曾经不止一个人预测说，如果他毕业后进行晶体和生物化学方面的研究，一定会赢得多次诺贝尔奖。但他却心甘情愿地选择了另一条道路——甘当“人梯”，提出一个个课题，指引别人进行研究，



登上一座座科学的顶峰。于是有人把他这种甘为“人梯”的行为称为“人梯效应”，也称作“贝尔效应”。

宋朝太尉王旦曾经专门在皇帝面前夸赞寇准的长处，推荐他为宰相，但寇准却多次在皇帝面前痛陈王旦的缺点。

有一天，皇帝忍不住对王旦说：“你虽然夸赞寇准的优点，可是他经常说你的坏话。”王旦却说：“本来应该这样。我在宰相的位子上时间很久，在处理政事时失误一定很多。寇准对陛下不隐瞒我的缺点，愈发显示出他的忠诚，这就是我看重他的原因。”

有一次，王旦负责的中书省送寇准负责的枢密院一份文件，违反了诏令格式。寇准马上将此事向皇帝汇报，王旦因此受到责备。然而事隔不到一个月，枢密院有文件送中书省，结果也违反了诏令格式，办事人员兴奋地把这份文件送交王旦，以为王旦定会报复寇准，可他没有这么做，而是把文件退还给枢密院，希望他们修正。对此，寇准十分惭愧，见到王旦时便称赞他度量。后来，寇准升任武胜军节度使同中书门下平章事，寇准感谢皇帝对他的了解。不料皇帝却说：“此乃王旦的推荐。”寇准更加敬服王旦。

王旦做宰相十二年，推荐的大臣十几个，大多很有成就。从王旦身上体现出来的，就是现代人所说的贝尔效应。其实，也不妨叫做“王旦效应”。

管理者应该向贝尔和王旦学习一下，自觉运用贝尔效应。一个成功的管理者，应该以国家和民族大业为重、以单位和集体利益为先，发扬伯乐精神和“人梯”精神，慧眼识才、努力养才、放手用才。

（二）鲰鱼效应

以前，挪威人在海上捕得沙丁鱼后，希望鱼能活着抵达港口，因为活鱼比死鱼的价格要高好几倍，然而只有一艘渔船能成功地带着活鱼回港。人们纷纷探访，想知道这位船长是怎么做的。可他严守成功秘密。直到他死后，人们打开他船上的鱼槽，发现和别人的没有什么不同，只不过里面多了一条



鲰鱼。百思之后终于明白，原来鲰鱼装入鱼槽后，由于环境陌生、生性好动而四处游荡，偶尔追杀沙丁鱼。沙丁鱼则因发现处于陌生环境而紧张不已，四处逃窜，把整槽鱼搅得上下浮动，也使水面不断波动，从而氧气充分。如此这般，就能保证沙丁鱼活蹦乱跳地运进渔港。这就是所谓的“鲰鱼效应”。

在管理中运用“鲰鱼效应”，是指当一个组织内部人员浮躁、工作缺乏效率等情况下，在内部挖掘或从外部引入一些“鲰鱼”。通过提升他们的积极性和主动性，来带动和刺激组织的其他人员，从而在组织内部形成一个人人向上的良好竞争氛围。这里的“鲰鱼”是指那些个人素质高、业务能力强、有着较强的个人感召力的业务骨干。他们在组织中可以拥有一定范围内的权力，但他们常常运用的却是非权力的领导力，依靠个人魅力去带动和激励组织中的其他人员。

“鲰鱼效应”在管理中的作用表现在两个方面：带动作用 and 刺激作用。带动作用，是因为那些“鲰鱼”有着较高的个人素质、较强的业务能力和较强的个人感召力，周围的人群总是在关注着他们、不知不觉地仿效并追随他们。刺激作用，是因为“鲰鱼”积极向上、能力强，能够获得比其他人更多的领导关注、支持和更好的待遇，会给组织内其他人群带来压力，从而刺激他们的自尊心，若再辅以得当的引导，就会出现“比、学、赶、超”的良好工作氛围。

（三）罗森塔尔效应

美国心理学家罗森塔尔曾做过这样一个实验：他考察某所学校，随意从每班选出三名学生，共十八人，将他们的名字制作成一张表格交给校长，很严肃认真地对校长说：经过科学测定，这十八名学生都是高智商人才。半年后，他又来到那所学校，竟然发现选出的那十八名学生全部脱颖而出。这十八人后来也都在不同的岗位上取得了很好的成绩。人们把这种现象反映的心理效应称为“罗森塔尔效应”（亦称“皮格马利翁效应”）。

一个成功的管理者，应该充分运用罗森塔尔效应。这就要求，管理者对



下属要投入感情和期望，进行特别的诱导，使他们最大程度地发挥自身的主动性、积极性和创造性。例如，管理者在布置某项工作时，应该对下属说：“我相信你一定能办好”“你们能够胜任这项工作”等。如此一来，下属就会积极向你的期待迈进，自身的能力也会很快有所进步。

（四）马太效应

《圣经·新约·马太福音》讲述了这样一个故事：主人要外出，临走前把家产分给三个不同才干的仆人，分别是五千两银、二千两银和一千两银。那个领五千两银的随即去做买卖，又赚了五千两银；领二千两银的也赚了二千两银；唯独那个领一千两银的把银子埋到地里。主人回来，对前两位大加赞赏，用原数奖励他们，却把第三位仆人的银子收回来奖给了第一位。主人随后告诉他们：凡是有新增的，还要新增给他，让他有余；没有新增的，连他原有的也要夺回来。这个故事反映的现象被人们称为“马太效应”。

对于企业管理，马太效应包含了三点启示：

（1）要根据每个人的实际能力，量才施用，把最合适的人放在最合适的岗位。量才施用是企业用人应遵守的黄金法则。

（2）要引导人才适应市场经济的发展，树立竞争意识，引入竞争机制。只有在竞争的环境中人才的潜力才会被激发出来，企业才会有不断的创新，才能拥有持久的竞争力。

（3）要运用目标激励机制，奖勤罚懒、优胜劣汰。不过在运用过程中，要掌握分寸。

对企业经营发展而言，马太效应则告诉我们，要想在某一个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的领头羊的时候，即使投资回报率相同，你也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大，就要不停地寻找新的发展领域，才能保证获得较好的回报。



（五）海潮效应

天体的引力会影响大海的涨落，引力大的时候会出现大海潮，引力小的时候会出现小海潮，引力太弱的时候则不会出现海潮。这种现象被人们称为“海潮效应”。

现在我们国家处于快速发展时代，需要大量的人才，人才群体便会快速成长起来。

海潮效应对于管理也有重要的意义。一个组织要生存和发展，管理者必须通过调节人才的待遇等措施，实现人才的合理配置，加大组织的人才吸引力。不妨学习一下很多知名企业的管理口号：“以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。”

（六）酒与污水效应

如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的仍是一桶污水。这就是“酒与污水效应”。

几乎在任何组织里，都存在几个难缠的“人物”，喜欢到处搬弄是非、传播流言、破坏组织内部的和谐……他们似乎生下来就是为了搞破坏。他们具有惊人的破坏力，就像果箱里的烂苹果，如果处理得不及时，会迅速传染，使果箱里的其他苹果也烂掉。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。你或许诧异，为什么破坏者能力这么强？其实一句话：破坏比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器，一头驴子一秒钟就能毁坏掉。

组织系统是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的，故而也很脆弱，很容易被侵害、毒化。因而，作为管理者，应该注意寻找组织内部的“污水”“烂苹果”或“驴”，并马上把它清除掉。



（七）首因效应

一位心理学家对大学生应聘者做过这样一个实验：让两个大学生都做对三十道题中的一半，但是让大学生甲做对的题目尽量出现在前十五道题，而让大学生乙做对的题目尽量出现在后十五道题，然后让决策者对两个大学生进行比较：谁更聪明？结果发现，决策者认为大学生甲更聪明。这就是心理学讲的首因效应。

首因效应职场上到处可见，“新官上任三把火”“早来晚走”“恶人先告状”“先发制人”“下马威”等，都是想利用首因效应占得先机。

首因效应有负面作用，容易使一个人对另外一个人的评价有失偏颇。主要表现在两个方面：①以貌取人。对仪表堂堂、风度翩翩的容易得出良好的印象，而其缺点很容易被忽视。②以言取人。那些口若悬河、对答如流者往往给人留下好印象。

管理者应该避免首因效应的负面作用。比如在选拔人才时，不可仅凭第一印象取舍，而应该既听其言、观其貌又察其行、考其绩，进行综合评价。

（八）奥卡姆剃刀效应

14世纪，英国奥卡姆的威廉对无休无止的关于“共相”“本质”之类的争吵感到厌倦，主张唯名论，只承认确实存在的东西，认为那些空洞无物的普遍性要领都是无用的累赘，应当被无情地“剃除”。他主张：如无必要，勿增实体。这就是常说的“奥卡姆剃刀效应”。这把“剃刀”曾使很多人感到威胁，被认为是异端邪说。威廉本人也受到伤害。然而，这并未损坏这把“刀”的锋利。相反，经过数百年的发展，并早已超越了原来狭窄的领域而具有广泛的、丰富的、深刻的意义。

事情总是朝着复杂的方向发展，复杂会造成浪费，而效能则来自于简单。在你做过的事情中可能绝大部分是毫无意义的，真正有效的东西只是其中的一小部分，而它们通常隐含于繁杂的事物中。找到关键的部分，去掉多