

管理其实没你想得那么难!

张轩 © 编著



趣味

大忙人的 管理学

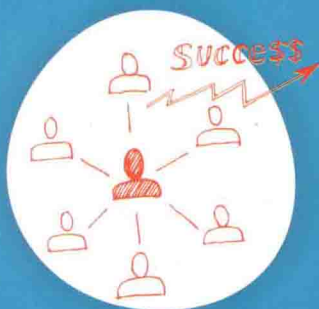
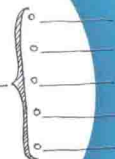
不懂管理学，你就带不好团队！



BUSINESS



PLAN



SUCCESS

一本给力的管理学手册，让你成为团队的领袖！

目标管理 | 客户管理 | 市场战略 | 管理激励 | 管理沟通 | 领导力……一读就会用！

管理学就像一本故事书，专为大忙人量身定制！



大忙人的 趣味管理学

张轩 © 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

大忙人的趣味管理学 / 张轩编著. —北京：电子工业出版社，2015.1
ISBN 978-7-121-24770-5

I. ①大… II. ①张… 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268624号

责任编辑：张 轶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

开 本：710×1000 1/16 印张：14.5

版 次：2015年1月第1版

印 次：2015年1月第1次印刷

定 价：39.80元

邮编：100036

字数：342千字



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

在老农的一块农田当中，多年来一直横放着一块大石头。这块石头碰断了老农的好几把犁头，还弄坏了他的中耕机。老农对此无可奈何，巨石成了他种田时挥之不去的心病。

一天，在又一把犁头被打坏之后，想起巨石给他带来的无尽麻烦，老农终于下决心了结它。于是，他找来撬棍伸进巨石底下，却惊讶地发现，石头埋在地里的部分并没有想象的那么深、那么厚，稍使劲道就可以把石头撬起来，再用大锤打碎，即可清出农田。霎时间，老农脑海里闪过多年被巨石困扰的情景，再想到可以更早些就把这桩头疼事处理掉，他禁不住一阵苦笑。

从这则寓言故事中，我们可以领悟出管理学的道理：遇到问题应立即弄清根源，有问题更需立即处理，决不可拖延。如果老农早点寻找原因，就不会连续弄断好几把犁头了。所以，无论是企业还是我们日常生活中的相关管理活动，都会遇到反复出现的问题或不良现象，如若讳疾忌医或拖延了事，积压下来，必然会造成更大更多的困难，甚至使重要活动无法正常进行。因此，我们对管理中出现频率较高的问题，不应回避，而应抓住苗头，及时调查，追根溯源，尽快找出解决的途径和办法。而这，就涉及管理学的相关技巧要领了。

本书将从不同的角度来向你叙述新颖的管理理念，让你忙中有条理、忙中有空闲，而且忙得轻松有效率。它重点阐述了如何从枯燥的管理中寻找有趣味、有实效的管理方式，让你在工作、生活中游刃有余。同时突破以往管理书籍的说教性质，重在能从读者身边的各种小事入手，通过富有韵味的小故事为你排忧解难，让你更好地做自己的人生管理者。

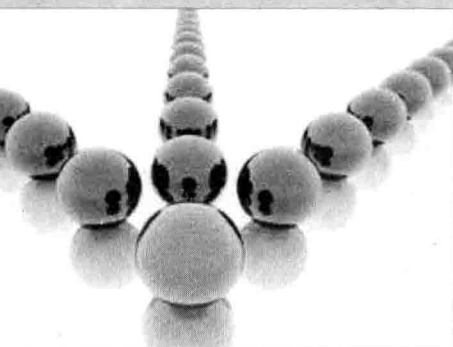
说到管理，总让人觉得可望而不可即。其实，管理就在我们身边，而且将管理落实到具体问题中，无不关系到个人的认知、领悟、沟通和总体掌控能力。这让我们在以后的发展道路上更加注重培养自己的管理素质。管理是如此的重要，那你觉得它难吗？当你看了本书之后，就会觉得：管理原来如此简单，轻轻松松就能掌握。

本书精心挑选了10个重要的管理理论与技巧，为了让阅读更轻松，尽量深入浅出地讲解各种管理方式，然后用丰富、生动的故事，向你介绍它为人生带来的启示。衷心希望管理的智慧能给你的人生带来影响，让你的每一次选择都更加理性而睿智，让你的人生更加精彩而顺遂。

通过本书，你将知道如何通过管理创造更多的价值，更好地认识管理目的，有针对性地为事业发展创造价值；另外，本书还会告诉你如何成为领袖，帮你培养成为领袖所需要具备的特质，以最大限度地发展自己；除了个人素质方面的提升，本书还教你怎么管理市场信息，把握机会并在运作中创新；当然，想成为好的管理者，你还要懂得带好团队的秘诀，灵活运用激励和惩罚的工具，这些本书都会教你。

不错，在一个个经典、有趣的案例中，你收获到的将不仅仅是知识，更是一种管理意识的升华。这时你会发现：职场上、生活中的管理没有我们想象的那么困难，你既可以管理好自己，也能带好团队，更能轻松地带领企业走上成功之路。

最后我要感谢以下朋友为本书提供了许多优秀的资料和案例：肖冉、黄世波、黄磊恒、郁莉华、路岩、黄丽、安雅宁、张琳、杨悦、王天晓、田泉、谭玲、尹华兰、张建新。



CONTENTS

目录

PART

1

创造更多价值——管理的目的

- | | |
|------------------------|-----|
| 001 讲究方式方法，提高工作效率 | 002 |
| 002 从多方面实现管理目的 | 004 |
| 003 把握要点，各司其职 | 006 |
| 004 管理在于不断学习 | 008 |
| 005 用旁观者的眼光审视自己 | 010 |
| 006 对事不对人，不让个人喜好影响判断 | 012 |
| 007 管理要注重化繁为简 | 014 |
| 008 “人”与“事”——管理面临的两大问题 | 016 |
| 009 管理目的之“系统”胜于一切 | 018 |
| 010 管理者要牢记自己的身份 | 020 |

PART

2

如何成为领袖——管理者的特质

- | | |
|---------------------|-----|
| 011 提升管理素养，以理服人 | 024 |
| 012 懂得授权，做掌舵人 | 026 |
| 013 牢记把“绩效”放在首位 | 028 |
| 014 难以面面俱到，要抓住管理重点 | 030 |
| 015 思考问题全球化，具体行动本土化 | 032 |
| 016 愿意承担责任 | 034 |
| 017 正确处理领导中的主被动关系 | 036 |
| 018 善于借助别人的力量 | 038 |
| 019 反应敏捷、挑战陈规 | 040 |
| 020 坚持自己的价值选择 | 042 |

PART

3

市场是创造出来的—— 管理与创新

021 别幻想明天跟昨天一样	046
022 于危机中把握新机会	048
023 别用过时的商业理论管理企业	050
024 关注需求，它是创新的来源	052
025 “意外”正是创新的契机	054
026 开拓市场，赢在创新	056
027 敢于变革，善于变革	058
028 激发组织的变革	060
029 当变则变，变则必新	062
030 时刻准备，蓄势待发	064

PART

4

带好团队的 秘诀——目 标管理

031 在众多需求中取得平衡	068
032 在众多目标中取得平衡	070
033 考评稽核是一切管理的基石	072
034 绩效考核是一个导向过程	074
035 实施目标管理的原则	076
036 实施目标管理的条件	078
037 目标管理不是结局	080
038 目标管理是方向	082
039 什么样的目标是科学合理的	084
040 从自身实际情况制订合适的目标	086

PART

5

抓住企业的 生命线—— 客户管理

- | | |
|-------------------|-----|
| 041 管理者的使命是满足客户需求 | 090 |
| 042 以顾客的需求为方向 | 092 |
| 043 重视客户的实际需求 | 094 |
| 044 如何更好地赢得客户信赖 | 096 |
| 045 别忘了挽留你的老客户 | 098 |
| 046 从多个层面优待老客户 | 100 |
| 047 挖掘被人遗忘的缝隙市场 | 102 |
| 048 小市场也一样很重要 | 104 |
| 049 打造能吸引顾客的核心优势 | 106 |
| 050 立足客户，从自身出发 | 108 |

PART

6

让每个人都 能发挥潜 能——激励 与惩罚

- | | |
|------------------|-----|
| 051 赞美给人愉悦和动力 | 112 |
| 052 竞争是最好的“催化剂” | 114 |
| 053 做好分配，皆大欢喜 | 116 |
| 054 如何让奖励更有效果？ | 118 |
| 055 合理地实施激励 | 120 |
| 056 情感与危机激励 | 122 |
| 057 不可缺少的负激励 | 124 |
| 058 处罚要让员工“心服口服” | 126 |
| 059 批评到位能带来成长 | 128 |
| 060 同等错误要用一个标准 | 130 |

PART

7

让沟通变得更畅通—— 管理沟通

061 沟通是一座隐形的桥梁	134
062 沟通需要适当地说出来	136
063 说话是沟通的重要方式	138
064 沟通需注意的要点	140
065 沟通意向需要明确具体	142
066 沟通中的倾听技巧	144
067 沟通中有效的倾听方式	146
068 沟通中的冲突解决	148
069 全方位的沟通	150
070 沟通的 5 个秘密武器	152

PART

8

从优秀到卓越—— 领导力的提升

071 领导职位的硬权力	156
072 严慈力涉于小事	158
073 软性领导力——宽容	160
074 尊重员工是领导力的必备要素	162
075 领导力更注重生产成果	164
076 给员工充分的自主性	166
077 成为学习型领导者	168
078 全方位提升你的领导力	170
079 众望所归的魅力型领导人	172
080 塑造领导力的 5 种辅助能力	174

PART

9

用对的人，做 对的事—— 人才管理

- | | |
|--------------------|-----|
| 081 用人所长，避之所短 | 178 |
| 082 善任的前提是“知人” | 180 |
| 083 要招募到比你更强的人 | 182 |
| 084 吸引并留住我们需要的人才 | 184 |
| 085 金钱并不是激励的唯一手段 | 186 |
| 086 不可过分强调升迁 | 188 |
| 087 你能满足员工的愿望吗 | 190 |
| 088 允许优秀人才犯错误 | 192 |
| 089 引导你的员工积极参与决策 | 194 |
| 090 放开手脚，让知识员工自己思考 | 196 |

PART

10

基业长青靠 战略——决 策管理

- | | |
|----------------------|-----|
| 091 是战略规划，不是战略预测 | 200 |
| 092 把握决策的五个要素 | 202 |
| 093 学会顺应利用趋势而不是与之对抗 | 204 |
| 094 千万别用失效的信息作为决策依据 | 206 |
| 095 始终为未来的变化留出余地 | 208 |
| 096 如何运用反面意见 | 210 |
| 097 依靠战略同盟发展壮大 | 212 |
| 098 把资源留给未来的机会和明天的增长 | 214 |
| 099 未实施的计划，只是美好的意图 | 216 |
| 100 在并购中实现外部增长 | 218 |

PART

1

创造更多价值
——管理的目的



001 讲究方式方法，提高工作效率

效能与效率的协同

管理的目的之一就是要保证效率和效能的协同作用，效率通常可以通过技术的改进来完成，但效能却要通过全体员工的努力才能达到一定的境界，而其中，管理者起到了很大的作用。在效率和效能面前，效能起到了最终的决定作用。效能也意味着目标实现的可能性和快捷性。每一件事和每一项工作都有其特定的最好结果，这个最好结果就是我们做一件事和一项工作所期望达到的最终目标。

工作要有的放矢

一开始时心中就怀有最终目标，意味着从一开始时你就知道自己的目的地在哪里，自己现在在哪里。朝着自己的目标前进，至少可以肯定，你迈出的每一步都是方向正确的。那种看似忙忙碌碌、最后却发现自己背道而驰的情况是非常令人沮丧的。如果没有目标，就不可能有切实的行动，更不可能获得实际的结果。管理目的最明显的特征就是要做到有的放矢，在做事之前，就清楚地知道要达到一个什么样的目的。

注重先后次序

知道管理的目的后还应该知道怎样去达到这个目的，怎样最有效地实现它。每天都有无数的事情等待着我们去处理，而且有许多事情还显得非常紧急，比如响个不停的电话，下一个小时的某个会议等。陷入事务性的圈子，把我们变得忙忙碌碌的情景看来是必须而且可以理解的，但是实际情况并非如此。每个人在一天所做的事情中，至少有70%是不重要的。试想，如果管理者都不懂得这些目标的先后作用，那企业不就岌岌可危了吗？

遵循二八法则

怎样才能快速而高效地管理好各项事务呢？那就是要遵循“二八法则”，那些在工作中忙碌却效率低下的人士，他们把自己80%的时间花在了紧急却不重要的事情上，又几乎把剩下的20%的时间用在了既不紧迫也不重要的事情上。他们的行为

与那些高效能人士恰恰相反，这样的人基本上过着一种不负责的生活。有效的管理者坚持把重要的事放在前面做，每次只做好一件事。

抓工作要有章法

抓工作也是一门艺术，要有章法，只有会抓、善抓、抓好，才能推动工作提速、提质、提效，不能眉毛胡子一把抓，要分轻重缓急！这样才能一步一步地把事情做得有节奏、有条理，达到良好结果。在紧急但不重要的事情和重要但不紧急的事情之间，你首先去办哪一个？面对这个问题你或许会很为难，所以管理的目标之一就是有章法地去处理工作。

读故事，学管理——五个小兔搬萝卜

几只爱吃萝卜的小兔在草原上开垦了一块土地，种了好多萝卜。到了收获的季节，它们的朋友小羊和小牛用它们尖尖的角帮小兔们把萝卜从地里刨了出来，然后小羊和小牛就忙自己的事情去了。几只小兔看着那一大堆红红的萝卜，心里乐开了花。眼看就要下雨了，几只小兔决定自己把萝卜收回家。

小兔甲试了试自己一次可以抱两个萝卜，于是便每次抱着两个萝卜往返于萝卜地与家之间。虽然有点吃力，但他还是越干越起劲。

小兔乙找来一根绳子，把五个萝卜捆在一起，然后背着向家走去。虽然背了五个萝卜，可它的速度一点也不比小兔甲慢。

小兔丙找来一根扁担，用绳子把萝卜捆好，前面五个，后面五个，走起来比小兔甲和小兔乙都快。

小兔丁和小兔戊找来一只筐，装了满满一筐萝卜，足有三四十个，然后一起抬着筐向家走去。

五个小时后，小兔甲累得不得了，而且搬到家的萝卜又很少；小兔乙虽然每次搬五个，但结果搬得和小兔甲一样多，而它却是最累的一个；小兔丙不像小兔甲、乙那样煞费苦心，既累又无速度，它采用扁担挑的方式，结果挑得比小兔甲、乙的总和还多，而且很省力。

然而，小兔丁、戊想着天将下雨，还需加快速度，所以它们两个用抬筐的方式。效果正如我们所料，抬回来的萝卜比前三个小兔搬的总和多。最终它们在雨水来临前搬回了所有的萝卜。

同样都在努力工作，可五只小兔的工作效率和工作成果却有显著的差别。因为工作方式的不同，有人虽然看起来忙忙碌碌，工作却难见成效；有人虽然显得悠闲，却成绩显著。好的工作方法可以有效地提高工作效率，而团队合作效率明显高于相同个体劳动成果之和。因而，作为管理者，要追求工作效率，就要讲究方式方法，不能盲目地瞎忙，有效地提高工作效率，更要注重提高团队的工作效率，为公司谋求更大的经济效益。

002 从多方面实现管理目的

科学管理

当面对很多看似鸡毛蒜皮但是又不得不及时处理的事情，我们就要进行科学管理。所谓科学管理思维就是我们日常管理决策的理性化、程序化、模式化和系统化，是我们处理、管理事物的世界观和方法论，是我们迈向职业化的重要途径和标志。无论是做正确的事还是正确地做事，我们的管理都需要具有理性的、科学的和稳定的思维方法和习惯，而不能东一榔头西一棒，人无定性，话无定音，朝令夕改。

充分利用时间

时间是无法挽留的，就像那东逝之水，只可流去，不可流回，当一天结束时，时间不会留作明天待用。如果你想获得成功，就必须学会有效地安排时间，有效地利用时间。时间对于生产和商业活动来说，就是潜在的资本。传统的时间管理一味要求在最短的时间内做很多事，然而，这却不是高效管理的目的。因此，忘掉墙上的闹钟，学会认清事情的急迫性与重要程度，遵循心中的罗盘行事，做自己生活的主宰。

管理计划

真正会管理的人，不是把大量时间用于忙乱的工作中，而是用在拟订计划中。他们不但在年初这样做，在动手做每件事以前也这样做。就是说，在他们看来，大的目标有大的计划，小的工作则有小的计划。总之，大事小事，都要事先周密考虑。一旦考虑出完整的计划，执行起来就会很顺利。表面看来，作计划和考虑问题的时间占用得多了，但实际上，从总耗用时间量来计算，却节省了许多工作量；这才是对计划的有效管理。

我贡献了什么

知道管理目的的人会不断问别人，我能为你做什么贡献，需要我在什么时候，用什么方式来贡献。会管理的人把周围的人都当成了内部客户。就像你去服装店选

衣服，服务员问你：“有什么可以帮到你”是一样的道理。其实这是用营销的观点来看管理。我们的工作就是我们的产品，而我们的上司和周围的人，都是我们的消费者。所以只有我们的产品被周围的人接受，我们的工作才有价值，我们每个人都追求“畅销”。

重视责任

一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营绩效负责。简单地说，凡是能自我管理，可以把周围的同事视为“内部客户”的人，这些人都是“高层管理人员”。那些能为自己负责，注重对组织的贡献的人，无论他的职位多低，都是高层人士。这是从负责任的角度来看待管理的目的。

读故事，学管理——西顿的图书阅览证

西顿是动物小说体裁的开创者，闻名于世的美国博物学家。孩提时代在加拿大内陆森林长大的他，由于成日生活在大自然中，对动物生态产生浓厚的兴趣，使他立志成为一位博物学家。当他考进英国皇家美术学院后，就到大英博物馆图书部申请阅览证，不料，却因未满21岁而被打回了票。

管理人员仅告以“这是规矩，恕难通融”。西顿心想：图书馆里有丰富的图书资源，这将对他进行深入研究提供极大的帮助，而自己现在只有19岁，距离21岁还有两年。而对于先进的研究来说，晚两年才涉足研究，别人早就出成果了，所以自己无论如何也要拿到阅览证，以全身心地投入到新的研究中去。

于是，西顿想到了图书馆的最高负责人，心想，只要与馆长取得联系，并说明自己的意向，应该能办理阅览证吧……通过多方渠道，西顿终于可以与馆长见面了。本来兴致冲冲的，但没想到他向馆长提出同样的要求，仍无法获得允许。

西顿还是不肯放弃，追根究底询问，谁才有权做个别处理，网开一面。

当馆长告知共有三位评议委员：皇太子、坎特布里大主教与首相有权决定，西顿立即反应道：不如直接找这三位关键性的大人物沟通，可能更有效。

于是他分别写了三封信给这三位人士，以对自己的努力表示负责。想不到就在第三天，他收到了三人署名的回信。有鉴于他求学的热忱，接受他的申请文件。

他顺利达到申领阅览证的目的，从那之后，他在动物生态研究方面做出了重大贡献。

故事表明，西顿通过多方面的努力，最终得到了办理阅览证的权限，并取得了极大成就。对于我们管理者，也应这样，遇到难题必须围绕核心要点，从多个角度去拓展，最终达到预期目的。

003 把握要点，各司其职

关注少数主要领域

集中精力于少数主要领域，既有益于你的健康，又对提高效率至关重要。做好一件事情，需要凝聚心神、心无旁骛，这样一个人才可能最大限度地发挥潜能。而频繁地从一项工作转换到另一项工作则是浪费时间和精力做法。基于这个道理，人们在工作中应该避免不必要的工作转换，要始终围绕管理的目的去具体问题具体分析，要尽可能集中精力先把重要的事情做好、做透、做到位。

抓重点抓关键

没有重点就没有工作方法，日常工作任务繁重，千头万绪，这要求我们在工作中抓重点、抓关键。做事要达到事半功倍，就要善于抓重点，抓特色，抓创新，这显得尤为重要，也体现出我们统筹全局、协调各方、增强掌控力、处理复杂问题的能力和水平。我们在高效地管理各项工作时，光有高度的认识和强烈的责任感是不够的，还要善于抓住重点进行落实。

规矩成方圆

我们从管理者的角度去看管理目的：作为一名优秀的管理者，应会制订和实施一套合理的管理制度。没有规矩不成方圆。任何一个集体，失去了纪律的约束，势必如一盘散沙，毫无战斗力可言。管理者，不仅要熟悉和推行公司已有的管理制度，更要逐步建立和完善管理制度体系，制订出员工的行为规范，起草文件注重可操作性，尽量使每一项行动都有明确的规定，并根据使用反馈情况及时更新，变无规定可依为有规定可依，从各个方面规范员工的行为。

建立有效的秩序

管理的目的之一是管理方式，这是不需要管理者的自我管理，是高层领导者卓越的管理智慧。不需要管理者的管理意味着企业拥有完善的制度与规则，一旦在企业内部建立了完善的制度和规则，企业便拥有了一种秩序。这种秩序将维持着企业内部的运营，就像红绿灯维护着交通、法律维护着社会稳定一般。这一秩序的根本是目标和标准，但目标和标准仅仅是秩序的两个基点，要形成系统和完善的管控平台，至少还需要我们高效的管理。