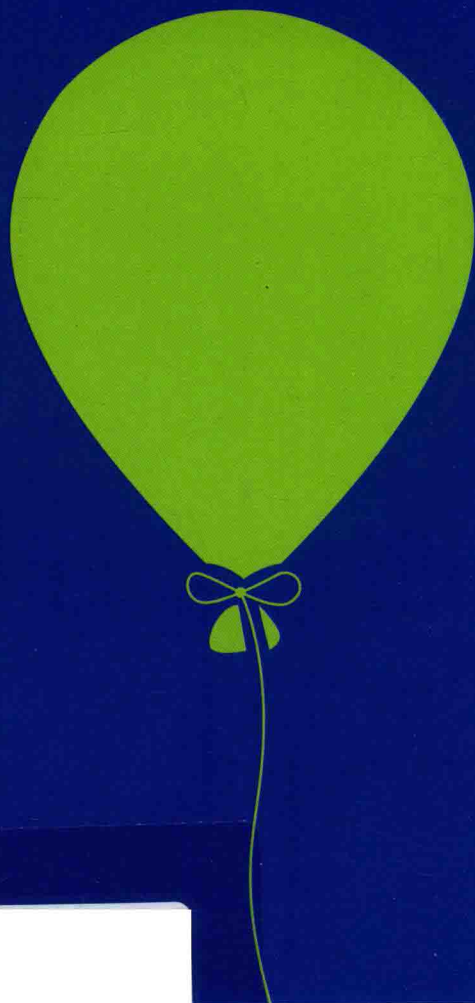




曹金洪 编著



轻松学点 管理学

北京工业大学出版社

轻松学点管理学

QINGSONG XUE DIAN GUANLIXUE

曹金洪 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

轻松学点管理学 / 曹金洪编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-5639-5179-6

I. ①轻… II. ①曹… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 012896 号

轻松学点管理学

编 著: 曹金洪

责任编辑: 曹 媛 钱子亮

封面设计: 尚世视觉

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市冠宏印刷装订有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16

字 数: 241 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5179-6

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

什么是管理？

管理是以有效的方法达到目的的具体行为。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；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；管理的目的是以最高的效率达成目标。

在现实实践当中，管理是最让人头痛的事情，不懂管理，就经营不好企业。杂乱无章、工作无序只能导致低效、耗时，甚至会毁掉公司的事业。换句话说，同样规模的企业，为什么在别人的管理之下企业能蒸蒸日上，而在自己的管理之下企业却乱作一团呢？很显然，这是管理出了问题。

可见管理对于企业来说是重要的，对于企业的管理者来说更是重要的。任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。为此，掌握管理的妙法，对企业的良好运作和稳步发展至关重要。

为此，我们特推出《轻松学点管理学》一书，本书结合真实、生动的实例，将管理的妙招一一呈上：如何让自己成为榜样？如何让员工心服口服？如何实现与员工的有效沟通？如何把大家拧成一股绳？诸如此类的问题在本书中都能找到答案。本书旨在帮助大家解决管理学难题，让管理者或即将成为管理者的你能够真正认识管理学，并将此中的要义、精髓付诸实践，体会管理学的奥妙，让生活中的烦杂琐事得以有序、高效地进行。这就是本书的目的所在。

当然，管理并不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的，管理学的智慧仅靠书本习得是远远不够的。它还需要我们在社会生活中不断实践与探索。在此，真诚地希望本书在管理方面能够帮助大家，若能如此，编者团队荣幸之至。

目 录

第一章 自我管理——每天都是一次修行

管理者是企业的望远镜	003
学习聆听他人的声音	005
了解自己的极限	008
做一个有威信的人	010
选择合适的方式与员工沟通	013
积极鼓励员工创新	016
打造和谐团队	019
管理者需要做出表率	022
提高自己的人格魅力	024
选择自己最精通的领域	027

第二章 制度管理——企业永远的基石

捍卫原则不妥协	033
勿将今事待明日	036
各行其责不紊乱	038
残酷的丛林法则	040
遵循“游戏”规则	043
拒绝与懒惰为伍	046
有效提升员工效率	048
放权是为了更好地集权	051

第三章 战略管理——前行方向的指引

量身定制企业战略	057
把握时代的脉搏	059
科技是爬升的阶梯	061
管理者要真正了解客户的需求	064
为团队制订一个“不可能”的目标	067
为团队制订一个清晰的目标	069
比别人再多想几步	072
未雨绸缪，以防万一	074
执行力是战略的根基	077

第四章 文化管理——看不见的财富

建立独特的企业文化	083
以人为本，以爱为源	084
满足员工的需求	085
听取员工的意见	088
增强集体凝聚力	091
团队力量最强大	093
细微处可见大观	096
像“疯子”一样去工作	098
主观意愿是做事的前提	100

第五章 人才管理——企业发展的动力

人才是稀缺资源	105
学历真的比能力重要吗	107
对待员工无差别	109
进行大刀阔斧的改革	112
每个员工都是一座宝藏	114

第六章 心态管理——管理中的润滑剂

付出才有回报	119
雾里看花花更美	121
虚怀若谷，海纳百川	123
从容易落脚处开始	126
不能“前怕狼后怕虎”	127
高瞻远瞩，胸怀大志	129

第七章 品牌管理——两手齐抓质量与市场

质量是产品的生死线	135
一个投诉失去一座城	137
结果是检验质量的标准	140
擒贼先擒王，挽弓当挽强	141
企业品牌的生存空间	143
细节决定成败	145
重视品牌的建立与包装	146
严把质量观是对顾客的尊重	148

第八章 创新管理——永续发展的秘诀

创新是发展的原动力	153
条条大路通罗马	154
勇敢寻找自己的定位	157
用晋升来激发员工的激情	159
创新思维是前进的铺路石	162
见招拆招，不要墨守成规	164
制度创新，从开会做起	167
善于变通才能柳暗花明又一村	169

培养人才，推进智力创新	172
-------------------	-----

第九章 决策管理——管理的本质

如何做出最满意的决策	177
问题管理的核心是解决问题	178
站在对方的角度看问题	180
积极准备防范措施	182
果断并不等于武断	183

第十章 人脉管理——企业上升的踏脚石

人脉是成功的要素	189
与顾客保持良好关系	191
倾听同行的想法	192
山外有山，人外有人	194
找寻每个人身上的亮点	196
加深与经销商之间的关系	198

第十一章 竞争管理——优胜劣汰的规律

找准自身在市场中的定位	203
学会发挥竞争的优点	204
把竞争对手当作老师	207
寻找适合自己的拍档	208

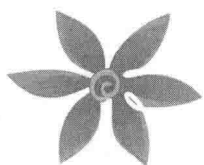
第十二章 危机管理——悬崖尽头或许是草原

居安思危，有备无患	213
每次摔倒都要重新站起来	214
培养镇定从容的心态	216

善于把握危机	219
不逃避，勇于担当责任	221
每个硬币都有两面	223
做好万无一失的准备	225
拥有一双善于发现的眼睛	228

第十三章 管理的智慧——追寻古人的脚步

从《论语》中体会管理的艺术	235
刘邦杰出的“识人术”	237
算无遗策的贾诩	238
以德服人的唐太宗	239
曾国藩的“惟才论”	241
从管理学角度解读《西游记》	243



第一章 自我管理

——每天都是一次修行

管理者与员工在本质上并无太大的差别。但通常管理者都有员工不具备的能力，比如可以整合团队，带领所有人一起走向高峰，最后成就一番事业的凝聚力。工作中，有很多人空有一身抱负，却难成大器，根本原因是他们所在团队的领袖不够好，没能充分发挥每个人的优势。所以，领袖是一个团队的灵魂，只有团队领袖的作用发挥了，企业才可以变得更好。



管理者是企业的望远镜

人往高处走。作为企业顶端的领导者就是如此，他们不断往前看，不断往远处看，就是为了能够让企业在第一时间抓住机会更上一层楼，第一时间发现危机调转方向。

有梦想的决策者必定想成为一个优秀的愿景领导者，愿景领导者是一个标杆，可以带领企业走向更有未来、更具发展的道路，让为此努力的追随者们在这一过程中看到希望，并为了实现这个目标激发他们各自的潜力。

作为一个管理者，在经营好企业的同时也要清楚地明白：每个员工的心里都有一个期待，他们希望看到企业的前景越来越好，看到自己的发展空间越来越大。

光说不行，还要亲身实践。人人都有梦想，不去做就永远都是边梦边想。经营企业也是一样，领导者要用自己的行动实现目标。真正聪明的领导者不会仅凭一个有创意又大胆的想法给员工塑造一个海市蜃楼，而是会用这个设想唤醒每一个不懈追求、有潜力的员工，让他们每天进步一点点，每天都能看到摩天大厦在自己的努力中日渐成型。

在美国市场上抢占先机的本田摩托领导者本田宗一郎，在打开美国市场的同时提出了要在东南亚地区拓展市场，当时的东南亚还处在经济落后的状态，摩托车算得上是高消费的商品。本田提出的战略令下属不解，本田对此做出了解释说：“美国目前的经济呈下降趋势，很快就会迎来摩托车市场的低潮期，如果说我们只把目光放在美国市场，一旦哪一天这个市场衰败我们的危机也就会到来，而东南亚是一个庞大的市场，经济也呈现上升趋势，现在我们必须做好准备。”他的这番话让公司的管理层茅塞顿开，由此，本田也逐渐开发了东

南亚市场。

一年以后，果然如本田预想的一样，美国的经济越来越不景气，许多企业的商品销售停滞不前。而本田摩托车已经在东南亚市场开始走红，也创下了很好的口碑，销售量很大，在东南亚市场颇受欢迎，本田公司不仅没有受到美国经济危机的影响，还创下了可观的销售记录。

美国经济危机期间，本田之所以幸免于难，并赢得了新的市场，主要都是因为本田宗一郎的完备的经营战略和愿景计划，他洞察到这场大危机的到来，也预见了东南亚市场这块不错的肥肉，随后当机立断，制定了完善的经营战略。他为管理层描绘出了企业在东南亚地区的销售市场，这种愿景规划很快说服了公司的管理层，并给大家树立了信心，最后创造了惊人的成绩。

所谓管理者，就是要起到领导和激发员工朝着目标方向不断进取的人，决策者在管理当中要善于发挥影响和推动力，在为企业描绘愿景规划的同时也要带领大家为目标行动起来，把握企业的发展方向，提出自己的想法并激发员工的行动力，善于发现并立即解决问题，适时做内部调整防止一系列的问题发生。卓越的管理者不仅要有的人格魅力，还要能通过自己的愿景规划得到员工的支持与肯定，并为此付出努力，实现这个目标。

公司的愿景决定了管理者的工作能力，愿景就像是公司的企业文化，有一种特别的吸引力，通过人们对它的期许，使员工能够积极进取，不断为这个目标努力。

企业决策者就像一面旗帜，是企业的标志，也是员工的标杆。他掌握着企业的命运，也承载着员工们的梦想。决策者始终以精神和本质的形式在企业中发挥着作用。有远见的决策者既为自己设计未来也为企业规划未来，并带领着自己的员工实现远大的理想，这不仅是大家共同的目标，也是一个企业决策者毋庸置疑的重大使命。

由此可见，一个领导者想要成为企业的愿景管理者，就要从公司的实际情况出发纵览全局，提高警觉、抓住时机，当机立断确立发展方向，除此之外，

还要制定清晰的目标，激发追随者的工作热情和信心，持之以恒地为企业的员工树立积极正确的工作目标。

每一个有远大目标的决策者心里都有一个对企业未来发展的美好期许，也由此赋予自己一份责任。要能在公司的平稳发展中看得更高更远，甚至为企业完善愿景规划，带领企业和员工走出重重叠叠的危机，带领员工奔向更宽阔的道路，为实现远大理想共同努力。



学习聆听他人的声音

有调查发现，在有效的沟通中，倾听比倾诉重要。人们在倾听上花费的时间，超出其他任何一种沟通行为，也就是说倾听是最重要的沟通行为。企业的经营同样需要倾听。管理者在管理企业的时候，需要倾听员工的声音，了解员工的变化和需求。只有具有群众基础的管理者才是合格的管理者。如果管理者不能很好地了解员工，对于员工就只会指挥，那么员工就会对管理者失去信心，从而使管理者失去群众基础，企业的经营运转也会出现危机。

想要沟通，就先要倾听。员工的心中有着重大的等级观念。因为管理者是上级，员工是下级，管理者高，员工低。所以，员工在这种心理的作用下，会不敢和管理者沟通。而有些管理者认为要管理别人，就要给人一种居高临下的感觉，导致有些下属员工见到管理者时总是心里有些害怕。尽管管理者和员工都有倾诉的欲望，但由于这种身份上的不同，造成了心理上位差，使得下属的员工不敢沟通，管理者也不和员工沟通，员工有意见不敢提，有问题不敢问，这种情况就需要管理者采取方法，打消员工的顾虑，拉近管理者和员工之间的距离。

管理者倾听员工的声音，有利于了解和掌握企业发展过程中的更多信息。在和员工进行沟通的时候，管理者可以不时地和员工进行互动，表达对员工说

话内容的关注，这样可以鼓励员工充分、完整地表达自己的观点和想法。管理者通过倾听，能够了解员工的性格、态度和想法，在以后的工作中，管理者就能有针对性地对员工进行培养和接触。

一些研究表明：人们更加喜欢善于倾听的人，而不是善于说话的人。被誉为世界上最伟大的推销员乔·吉拉德，就曾经有过因为不注意倾听顾客，而丧失一个客户的经历。

在一次推销中，乔·吉拉德与客户洽谈得非常顺利。可是就在快要签约成交的时候，顾客却突然反悔，最后没有推销成功。晚上，乔·吉拉德按照顾客留下的地址求教。客户见乔·吉拉德非常真诚，实话实说道：“本来我已经决定买你的车了，可就在我准备签约的时候，我提到我的独生子即将上大学，而且还提到他的运动成绩和他将来的抱负，我简直以他为荣，可是你不仅没有任何反应，反而盯着你正在闲聊的同事。我一恼就改变了主意！”

顾客的回答提醒了乔·吉拉德，让他认识到了倾听的重要性。后来，乔·吉拉德说：“世界上有两种力量非常伟大，其一是倾听，其二是微笑。你倾听对方越久，对方就越愿意接近你……上帝为什么给了我们两只耳朵一张嘴呢？我想，就是要让我们多听少说吧！”在后来的推销过程中，乔·吉拉德非常注重倾听客户、了解客户。企业的管理者同样需要倾听员工，了解员工，从而使企业发展得更加顺利。

有些管理者没有给员工留下好的印象，不是因为他们表达得不够，而是因为他们不注重倾听。人们都喜欢发表自己的意见，所以管理者可以抓住各种机会，让员工将自己的想法表达出来，让员工认为你是一个平易近人、值得信赖的人。这样，员工就会非常努力地工作，企业也会得到很好的效益。如果给员工一个机会，还可以帮助企业进行创新。所以，管理者倾听员工的想法，也是帮助企业成功的办法。

在一期节目中，美国著名的主持人林克莱特对一位小朋友提了这样的问题：“你长大了想做什么？”小朋友回答说：“我要当飞机的驾驶员！”林克莱特接着又给小朋友出了一道有难度的题：“如果有一天你驾驶的飞机飞到太平洋上空，所有的引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想说：“我告诉飞机上所有的人绑好安全带，然后我系上降落伞先跳下去。”在场的观众很多都笑得不行，只有林克莱特继续注视着孩子。这时候孩子哭着说：“我要去拿燃料，我还要回来！还要回来！”

当所有的观众因为小孩子的话发笑的时候，林克莱特并没有笑，而是等待着孩子接下来的回答。可见，倾听是非常重要的。管理者要想有效地倾听，需要掌握倾听的方法，有效地克服沟通的障碍，倾听会成为拉近管理者与员工关系的润滑剂。而管理者想要达到这种效果，就必须提高自己的倾听层次，放下偏见。只有管理者真正地做到了倾听员工的声音，才能和员工建立起良好的人际关系，获得员工的认同和信赖。

偏见是倾听最大的障碍。如果管理者想要和员工之间建立融洽的关系，首先要放下自己的偏见。如果管理者对某个员工预先设定了一个框子，那么不管这位员工说什么，管理者都难以听进心里。所以，管理者要先放下心中的偏见才能更好地倾听员工的想法。当员工提出可实行的建议或者想法的时候，管理者也要及时让这个可实行性的想法变为现实，同时，不要忘记提到是谁的想法。这样可以得到员工的信赖，还能够鼓励员工更好地与管理者进行沟通。

立场和出发点的不同，会让彼此的观点有所差别，所以有些人很难接受别人的观点。如果是意见相同，方向相同，自然会心满意足；如果对方的观点与自己的不同，就会产生抵触情绪，在别人还没表达完自己的观点时，就会“插嘴”发表自己的意见，进行辩解甚至反击。在这种情况下，管理者更要静下心来，不要急于下结论，尤其是否定性的结论。等到员工的意见发表完之后，再经过反复的思考，最后得出结论。



了解自己的极限

虽然在大家看来一个企业的管理者应当是所向披靡的，可以说是全能型人才。其实他也有自己的极限。管理者和普通人一样，也会因为工作上的事情手忙脚乱。倘若管理者一个人做完所有的事，那么员工做什么工作呢？管理者亲力亲为，呈现出来的只是表面的忙碌，实际上所做的烦琐工作没有解决多大问题。不仅如此，公司的效率不是靠管理者一个人的能力提高的，而是企业的员工共同努力拧成一股绳的结果。管理者把工作分配下去，把那些烦琐复杂的工作交给员工去做，自己处理更重要的事，这样才能节省时间，提高效率。

说到这儿，我们不难想象到类似的情景：在一个组织结构和岗位各方面都很清晰明确的企业里，老板下车间给基层工人安排一系列的工作，但是另一边却有重要的商业谈判在等着他；某大公司的副总，为了几张废报纸钱讨价还价，大批的报告在等着他批改；更有甚者，一个公司的管理者每天都忙忙碌碌，可他的员工却没事做跑到咖啡厅喝茶聊天，有的因为长久得不到锻炼，正在想着要不要跳槽。

这些例子都很好地说明了管理者不光要带动大家的积极性，更要清楚知道哪些才是自己的分内之事，凡事都亲力亲为并不是负责任的表现，实际上这是一种管理职业病，阻碍了员工的发展，也削弱了他们的行动力。同时对企业的发展也有非常大的影响。

有些管理者在看其他人做这样的事情时知道该怎样做，但放到自己身上就当局者迷了，一个刚刚跳槽过来的小周就犯了这样的糊涂。

在不久前，小周被一家大型公司录取了，他是以销售经理的身份进入这家公司的。来之前他并不了解这家公司，在应聘的时候看到大家都在埋头工作，