

全新升级版

简单实用

通俗易懂

一学就会的

管理学读本

王红叶 编著

一本书讲透管理学的基本知识，帮助你掌握各种切合实际的管理方法，在管理过程中少走弯路。

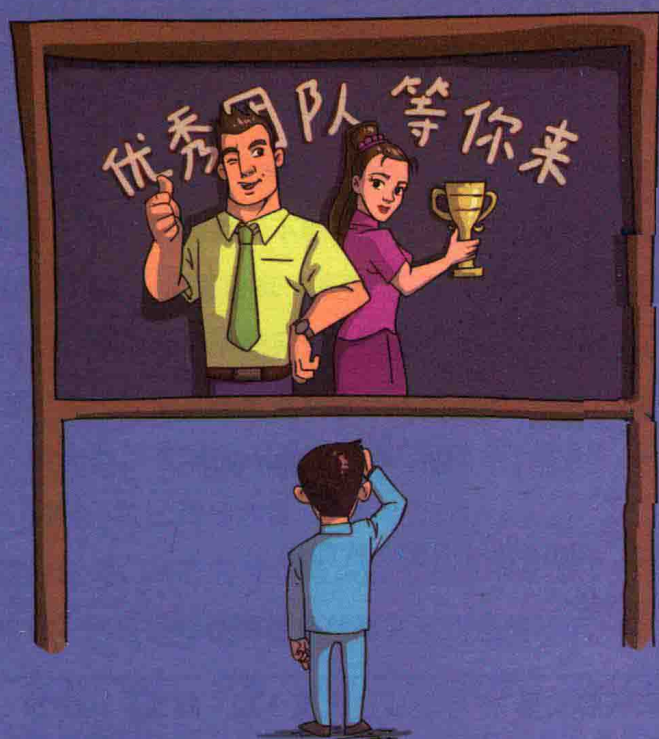
学习管理学的
第一本书

每天读点 管理学

中国华侨出版社

每天读点 管理学

王红叶 / 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

每天读点管理学 / 王红叶编著. -- 北京: 中国华侨出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5113-7445-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 020335 号

每天读点管理学

编 著: 王红叶

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 待 宵

封面设计: 王明贵

文字编辑: 胡宝林

美术编辑: 潘 松

插图绘制: 李素娜

封面供图: www.quanjing.com

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1020mm 1/16 印张: 20 字数: 360 千字

印 刷: 北京市松源印刷有限公司

版 次: 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-7445-5

定 价: 38.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815874 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



preface 前言

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最为重大的一门学科。管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都源于管理。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。总的来说，对于管理学的把握主要有五个方面：管理的核心是人的管理，因为任何事情都需要人去做，任何计划都需要人去执行；管理的真谛就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化；管理的定位是高层管理者做正确的事，中层管理者正确地做事，普通员工把事做正确；管理的手段是“修路”，而不是死板地“管人”；管理的终极目标在于实践。

素有“全球第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇曾说：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。现代管理大师德鲁克曾强调管理学是一门实践性很强的学科，他说：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”学习管理学，你不需要背诵枯燥的概念，也不需要写长篇的论文，所有管理学知识的出发点都是为了让个人和团体变得更有效率、更加出色，你所需要做的就是理解并实践这些知识，让它们从书本走入生活。

作为管理者，你每天都应该学点管理学，不仅要增长管理知识，更为重要的是，通过学习体现出积极向上、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。如果不懂管理学，管理者会使组织失去灵魂和生命。正如德鲁克所说：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。

也许你是刚刚被提拔为公司的管理者，你知道该做什么，不该做什么吗？新晋领导摸石头过河如何走好第一步？具有超凡魅力的 CEO 应该是什么样？作为领导者，如何驾驭员工或下属？如何建立优秀的团队？如何做到知人善任、人尽其才？如何实现与下属的无障碍沟通？如何用简单的管理取得大的收获等。管理一个团队或公司将面临各种各样的问题和挑战，当你面对这些问题时，你是否会产生困惑，或者有力不从心之感？是否需要用新的管理知识和技能武装自己的头脑？是否想进一步提升自己的管理技能，以便更好地应对管理过程中出现的各种难题和挑战？本书力图帮助你掌握最切合实际的各种管理方法，使你在管理过程中少走弯路，使管理的过程更顺畅，从而促进事业稳步发展。

这是一部简单实用、通俗易懂的管理学优秀读本。本书内容全面、讲解透彻、技巧丰富、方法实用，全书共分为 18 章，包括战略管理、决策管理、竞争优势管理、营销管理、成本管理、组织架构管理、人事管理、授权管理、团队管理、制度管理、沟通管理、激励管理、绩效管理、时间管理、冲突管理、企业文化管理、项目管理、危机管理等各个方面，汇聚管理学的知识精髓，结合真实、生动的案例，将管理的妙招一一展示。将枯燥、乏味、艰涩难懂的管理学原理，用轻松活泼的方式展示给读者，既专业实用又生动有趣。本书适用于从事各类管理工作的领导者和管理者，对于那些在管理中有所作为的读者朋友和想在管理方面有所突破的读者朋友们都大有裨益。

管理工作不是一朝一夕的事，管理实效的取得也不是立竿见影的，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。企事业单位的领导者和管理者如果能在深入阅读本书的基础上开动脑筋，理论联系实际，对现实中的疑惑进行深入的思考，将理论和实践相结合，并在实践中完善发展自己的管理观念，日积月累，必将在错综复杂的局势下，使管理工作达到左右逢源、如鱼得水的境界，并能成功应对各种危机，化解各种难题，成为出色的管理者。管理学和人们的工作和生活有着非常紧密的联系，应用十分广泛，所以，在当今社会，学习管理学对每个人都有着重要的意义。本书对每个想要掌握管理学知识的读者都大有裨益，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，在管理方面获得新的突破。



contents

目 录

第一章	战略管理：确保战略目标实现	001
	市场定位是战略重点.....	002
	成功的战略是务实的.....	004
	好战略应有未来意识.....	006
	要能转化为具体的工作安排	009
	在最擅长的领域内发力.....	011
	果断放弃没有前景的任务	014
第二章	决策管理：促使决策达到令人满意的水平	017
	决策从目标开始	018
	不要在搜集信息上吝啬	020
	充分引进智囊的大脑.....	022
	决策过程并不排斥预测.....	026
	善于运用四种创新决策.....	029
	在战术上重视决策实施.....	033
	好的决策要着眼于未来.....	036
第三章	竞争优势管理：创造秒杀对手的实力	039
	集中各项资源优势.....	040
	专注的态度更重要.....	042
	避开最短的那块木板.....	045

	创新是永恒的核心能力.....	047
	不断追求下一座山峰.....	048
	从缝隙中寻找机会.....	049
第四章	营销管理：让客户掏钱变得更主动	051
	营销管理要集思广益.....	052
	抓住消费者心理	054
	调整与修改渠道体系.....	055
	定价的策略和方法.....	058
	用诚实赢得顾客	061
	给予顾客无处不在的爱.....	065
第五章	成本管理：打造内耗最小的企业.....	069
	成本控制是一种思想.....	070
	需要遵循一定的步骤.....	072
	首先要预测目标成本.....	074
	两种方式分解目标成本.....	076
	成本工具的三种选择.....	078
	责任成本制度的内容.....	081
第六章	组织架构管理：创建利于解决问题的有效框架	083
	组织中的四大顽症.....	084
	确定出各个部门	087
	企业组织职务设计.....	090
	组织结构设计的要素.....	092
	组织集权与分权模式.....	095

	能够积极促进内部沟通.....	097
	先有奖赏后有英雄.....	098
第七章	人事管理：把每一次人事决策都做对	101
	人事决策最为重要.....	102
	将人力看作资源	104
	将员工与企业进行捆绑.....	107
	怎样考核才最公正.....	108
	懂人才才能知人善任.....	110
	提拔太快不利于成长.....	113
	要注重人与人的搭配.....	114
	发现隐藏在底层的人才	116
	放胆引进，放手使用.....	119
	员工是管理者的顾客.....	121
第八章	授权管理：让领导的工作回归简单	123
	形成完整的计划	124
	授权必须遵守原则.....	126
	有效授权的实施过程.....	129
	完成授权需要三要素.....	134
	恰到好处地委派工作.....	135
	授权过程中监控要到位.....	139
第九章	团队管理：建设高效团队	141
	管理者先自身定位.....	142
	化解各种矛盾和冲突.....	144

	保持并促进团队高效运行	147
	创建高效团队的步骤.....	150
	如何培养团队精神.....	152
	几种可供选择的管理模式.....	155
第十章	制度管理：以制度塑造职业规范.....	157
	重视制度才能卓越.....	158
	成就理想的组织体系.....	160
	必须遵守的十大原则.....	162
	信息沟通系统要完善.....	165
	必须兼具软硬两手.....	168
	自律才能管理好他人.....	170
	坚决维护制度的公正性.....	172
	管理者首先自己要做到.....	174
第十一章	沟通管理：促进彼此真正理解.....	177
	沟通促进绩效	178
	有计划地谈话	180
	会议就是竞技场	183
	消除沟通中的障碍.....	186
	个性化沟通技巧	188
	有效化解团队冲突.....	192
	合理的沟通职能	195
第十二章	激励管理：化被动为主动.....	197
	有效激励的四种理论.....	198

	制订有效的激励计划.....	202
	制定有效的激励系统.....	205
	奖罚的完美结合	207
	有效的激励方法组合.....	211
第十三章	绩效管理：让绩效真正发挥管理功能.....	213
	绩效管理与绩效考核.....	214
	绩效信息数据的收集.....	216
	绩效评估和绩效改善.....	218
	绩效考评的四项原则.....	220
	加强对管理者的考核.....	222
第十四章	时间管理：没有一秒钟被浪费.....	225
	越简洁就越高效	226
	抓住高价值的事情.....	228
	重要的事情先做	230
	走出无谓的忙乱困境.....	234
	做好时间运用记录.....	238
	放弃无价值的事情.....	240
	正确做事与做正确的事.....	241
第十五章	冲突管理：让冲突成为发展动力	243
	冲突的忍受与需要.....	244
	最好用“直接处理法”	245
	控制住冲突关系人的情绪.....	247
	消除可能的矛盾隐患.....	250

	解决冲突的操作技巧.....	253
	以冲突来提升凝聚力.....	256
第十六章	企业化管理：占据员工的心智资源.....	257
	管理组织文化的环节.....	258
	塑造企业价值观的原则.....	260
	塑造企业价值观的途径.....	263
	企业精神培育的途径.....	265
	文化建设应与时俱进.....	267
	以使命来发现工作的意义.....	269
	共同的愿景成就基业长青.....	272
第十七章	项目管理：找准分化战略.....	273
	任务的基础单位是项目管理.....	274
	项目管理的九大领域.....	276
	制订科学的项目计划.....	280
	进度失控原因及对策.....	284
	项目沟通障碍及改善.....	288
第十八章	危机管理：灭掉危机发生的因.....	291
	危机公关的基本理念.....	293
	公共关系危机的预防.....	294
	危机处理的原则和程序.....	297
	危机处理的基本对策.....	299
	危机处理方式选择.....	302
	危机善后处理策略.....	304

· 第一章 ·

战略管理

——确保战略目标实现



市场定位是战略重点

· 今日茶点

很多企业失败的根源不在于技术或产品，而在定位上。市场定位能够使管理者知道自己的利润在哪儿，定位不清晰，产品再好，也难逃失败的结局。

企业管理者在战略布局上最容易出现的问题：

- 1.将战略的制定看作是一件随意而为的事情，忽视或漏掉了严谨、科学的分析和决议过程。
- 2.将战略的制定完全看作是企业内部的事情，而忽视或漏掉了市场需求的调研。
- 3.将战略的制定单纯地看作是战略的制定，而忽视了与战术之间的协调和适应。
- 4.将战略的执行看作是普通的任务，缺乏对战略高度的认知，缺乏对战略执行的监督和审视，使组织在获得最终成果上打上折扣。

第一次世界大战以后，美国的许多年轻人习惯在公共场合抽烟，这其中也包括许多女青年。开发女士香烟被莫利普·莫里斯公司认为是一个千载难逢的机会，他们决心从女士的腰包里大捞一笔。很快，人们在各种媒体上频频地看到这样的广告：一位娇丽的女郎正叼着万宝路香烟吞云吐雾。这就是莫利普·莫里斯公司的杰作。

那些广告，光制作就花了不少钱。公司里很多人为此感到不安，但经营层信心十足：“大家不要担心，不出一年，万宝路一定会打开市场，到时候我们就等着数钱吧！”

但事实上呢？1年、2年、10年、20年，万宝路的包装换了好几回，广告中的佳人也换得更加靓丽，但不知道为什么，经营者心目中的热销场面始终未出现。大家都不明白其中的原因。是质量不过关吗？万宝路在制作过程中，从选料到加工，始终严把质量关，选取优质的烟草，精心处理，万宝路是不折不扣的高品位香烟啊，绝对不会辜负姑娘们的红唇。是价格太高吗？在美国国内的香烟市场上，万宝路的价格，对于大众烟民来说都是可以接受的。

20年后的一天，公司一位高层管理人员偶然闪过一个念头：“是不是我们的市场定位出现了问题呢？”他们当即请来广告策划专家，给万宝路把脉诊断。一

番“望闻问切”，专家认为确实是定位出了问题，并当即指出，应该抛弃坚持了20年的广告定位，另起炉灶。一个宣传了20年的品牌要割舍，肯定是一件痛苦的事情，抛开感情不说，仅花掉的钞票就让人心痛不已。但为了走出20年的低谷，公司经营层终于同意了专家的意见。

一个全新而又大胆的创意诞生了：以富有阳刚之气的美国男子汉形象来代替原来的娇俏女郎。广告公司费了很大的周折，在西部一个偏僻的农场找到一个“最富男子汉气质”的牛仔，并让他出演万宝路广告的主角。新广告于1954年推出，一问世即引发了烟民的狂热躁动。他们争相购买万宝路，要么叼在嘴上，要么夹在指尖，模仿那个硬汉的风格。万宝路的销售额也直线上升，新广告推出后的第一年，销售额就增加了3倍，一举成为全美十大香烟品牌之一。

在企业发展中，定位决定市场成败。定位就是要让自己进入消费者的大脑，让消费者对你的产品有个清晰的了解。这一理念，多年来一直影响着美国乃至世界企业的市场营销战略。企业在全面了解、分析目标消费者、供应商需求的信息以及竞争者在目标市场上的位置后，再确定自己的产品在市场上的位置及如何接近顾客，这样才能使营销获得最大限度的成功。



企业要做出正确有效的定位，往往需要遵循一定的步骤：

1. 确定定位层次。确定定位层次是定位的第一步。确定定位层次就是要明确所要定位的客体，这个客体是行业、公司、产品组合，还是特定的产品或服务。

2. 识别重要属性。定位的第二步是识别影响目标市场顾客购买决策的重要因素。这些因素就是所要定位的客体应该或者必须具备的属性，或者是目标市场顾客具有的某些重要的共同特征。

3. 绘制定位图。在识别出了重要属性之后，就要绘制定位图，并在定位图上标示出本企业和竞争者所处的位置。一般都使用二维图。如果存在一系列重要属性，则可以通过统计程序将之简化为能代表顾客选择偏好的最主要的二维变量。定位图选择的二维变量，既可以是客观属性，也可以是主观属性，还可以是将两者结合起来的。但无论是选择主观属性，还是客观属性，都必须是“重要属性”。

4. 评估定位选择。里斯和屈劳特曾提出三种定位选择：一是强化现有位置，避免正面打击冲突。二是寻找市场空隙，获取先占优势。三是竞争者重新定位，即当竞争者占据了它不该占有的市场位置时，让顾客认清对手“不实”或“虚假”的一面，从而使竞争对手为自己让出它现有的位置。

5. 执行定位。定位最终需要通过各种沟通手段如广告、员工的着装和行为举止以及服务的态度、质量等载体传递出去，并为顾客所认同。

成功的战略是务实的

· 今日茶点

真正的商人凡事不是从“我认为”出发，而是从“市场信息反馈中”得知真正的需求。市场是最好的战略大师，真正的战略必然是促使企业不断满足市场需求战略。

成功的管理者往往会深入地对市场进行观察，并认真分析消费者的需求、期望，以决定研发什么样的创新产品来满足市场。

2004年，巨人集团史玉柱投资网络游戏，开发《征途》。他把玩家的需求放

在第一位，曾与2000个玩家聊过天，每人至少2小时。这样算下来，总共用了4000多个小时。在4000多个小时的聊天过程中，他摸清了玩家的心理特点和需求，然后根据玩家的需要进行《征途》游戏的设计和创新。史玉柱将消费者当作是最好的老师，消费者给予其丰厚的回报。《征途》游戏成为中国同时在线人数最多的游戏。

史玉柱的成功说明了一个道理：只有实地考察市场才最能直观感受到消费者的需求，也最容易给管理者提供创新的灵感，使他们利用创新成果获得成功。

20世纪50年代初期，美国的劳拉·阿什雷创立了劳拉·阿什雷公司，该公司主要生产女性装饰用品，其新颖的产品唤起了美国女性的浪漫情怀，所以产品很受欢迎。尤其是在20世纪70年代人们普遍怀旧的情结下，公司通过其怀旧产品的推出，很快由一家小作坊发展到一个拥有50家专卖店的大公司，劳拉·阿什雷也成为国际知名品牌。

劳拉·阿什雷去世以后，她的丈夫伯纳德仍沿着劳拉所设立的经营方向，按照原来的经营模式、框架甚至制度规范继续发展该公司。然而，随着时代的发展，越来越多的女性开始走出家庭谋求工作，市场逐步倾向于职业饰物，因此女性装饰行业发生了巨大的改变。伴随着关税壁垒的逐步瓦解，精品店大多都将生产基地设到海外以削减成本，或者将生产全部外包。但劳拉·阿什雷公司却仍然沿着过去曾为其带来成功的老路，仍然生产着式样陈旧的老式饰物，并且以昂贵的成本自己生产，由此，公司的竞争力也日渐衰退。

20世纪80年代末期，一家管理咨询机构明确指出了该公司所面临的挑战，并提出了相应的应对措施。在认识到需要适应变化而采取措施后，劳拉·阿什雷公司的董事会物色了好几位总经理，并且要求他们中的每一位都必须提出对公司进行改组和改造的方案，以提高销售和降低成本。公司实施了许多改革方案，但都没能改变公司的战略方向。

市场是最好的老师，真正的战略都隐藏在市场之中。优秀的管理者在制定战略时，一定不是从公司的需求出发，而是从顾客的需求出发。根据市场需要而制定的战略一定是务实的战略。

战略的重要任务之一就是要帮助企业找出优势和劣势，以及如何扬长避短。成功的战略模式是务实的。务实的含义就是把战略的制定建立在对市场需求的准确理解和判断上。成功地制定和实施企业战略是企业卓越管理最可靠的

保证。随着市场经济的深入发展，企业战略的管理也越来越呈现出动态化、系统化的特征，越来越迫切地要求我们用更新更有效的方法来进一步审视企业战略的制定、执行、评价与控制的全过程。而这个有效的方法就是用市场需求来评估。

好战略应有未来意识

· 今日茶点

市场环境是动态的，是时刻变化的，这就要求管理者要有超前意识。即使是最强大的公司，如果在战略制定上不着眼于未来，最终也会遇到麻烦。

德鲁克说：“决策是使大量分歧的时间幅度同步化为现在的一台时间机器。”我们只是在现在才了解这一点。我们只有在目前才能做决策，但我们在做决策时却不能只是为了目前。最权宜、最机会主义的决策——且不说那种根本不做决定的决策了——如果不说是永久地和无可挽回地承担责任，也会使我们在今后一个长时期内承担责任。

苹果电脑公司诞生在一个旧车库里，他的创始人之一是乔布斯。苹果的成功，在于他们把电脑定位于个人电脑，普通人也可以操作。这具有划时代的意义，因为在此之前，电脑是普通人无缘摆弄的庞然大物，它不仅需要高深的专业知识，还得花上一大笔钱才能买到手。

因此，乔布斯很快推出了供个人使用的电脑，这引起了电脑爱好者的广泛关注。更为重要的是，苹果公司还开发出了麦金塔软件，这也是软件业一个划时代的、革命性的突破，开创了在屏幕上以图案和符号呈现操作系统的先河，大大方便了电脑操作，使非专业人员也可以利用电脑为自己工作。苹果公司靠这一系列的开发推广，使其在诞生不久就一鸣惊人，其市场占有率曾经一度超过IT老大IBM。

进入20世纪90年代，网络经济迅速发展，而苹果公司却慢了下来。它未能抓住网络化这一契机，市场占有率急剧下降，财务状况日趋恶化，连续两年亏损，数额高达数亿美元。苹果公司想出了各种办法，都没有产生太大的效果。