

谭慧◎编著

精编精释 全彩解读

全新编写彩色图解

全彩图解
典藏版

图解 管理学

卓越管理者的必备工具书



战略管理

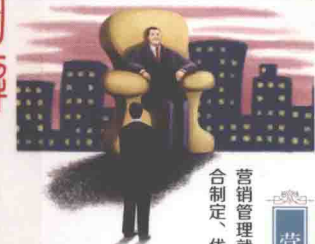
一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没，甚至永无东山再起之日。管理者应该认真思考战略规划作为一种思想与企业经营技术之间的关系。

决策管理



管理者在做决策时，要综合评价方案的优劣，争取实现多标准优化。市场变化的复杂性和灵活性决定了组织管理的决策也要灵活多变。

营销管理



营销管理就是把众多要素综合制定、优化实施的行为。灵活的定价策略与其他营销组合因素相互配合，为企业打入与占领市场创造了条件。

目标管理

目标管理，是一种程序或过程，它使管理者和员工一起协商，根据部门的使命确定一定时期内的部门目标。

目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与部门目标结合起来的管理制度。

成本管理



对于综合性费用，在管理上应当认清情况区别对待，有针对性地采用各种方法，加强日常控制。成本控制是指运用以成本会计为主的各种方法，预定成本限额，按限额开支成本费用。

人事管理



企业经营的基础是人，一要靠物先造人，如果企业缺少人才，企业就没有希望可言。将人力看做是资源，而非成本，企业管理者对观点的实践远比观念认知更为重要。

授权管理

授权计划的制订不应以自上而下发布命令的方式进行，这恰是与授权精神相违背的。授权时，不仅要讲究技巧，更要注重实施的過程，从各个环节确保授权的有



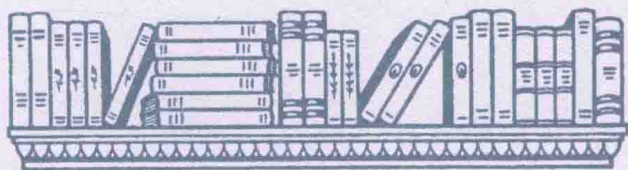
图解

中国华侨出版社

◎ 全程图解 一看就懂 内容全面 一本读通 ◎

图解 管理学

谭慧 编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图解管理学 / 谭慧编著 .—北京 : 中国华侨出版社, 2016.12

ISBN978-7-5113-6576-7

I . ①图… II . ①谭… III . ①管理学—图解 IV . ① C93-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 300222 号

图解管理学

编 著: 谭 慧

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 紫 岚

封面设计: 韩立强

文字编辑: 胡宝林

美术编辑: 杨玉萍

插画绘制: 圣德文化

开 本: 720mm×1020mm 1/16 印张: 28 字数: 550 千字

印 刷: 北京鑫海达印刷有限公司

版 次: 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-6576-7

定 价: 39.80 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。



前言

管理者每天都应该学点管理学，不仅要在管理知识上获得增长，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。

首先，管理者会在组织的成长过程中变得“越来越小”。道理很简单，如果组织在成长，规模与业务与日俱增，而管理者却在原地踏步，两者相比，就等于管理者在缩小。

由此便会产生恐龙现象。管理大师德鲁克对此有经典的论述：“如果组织像恐龙一样，试图用一个微小、集中的神经系统来控制无比庞大的身躯，必会招致毁灭。唯一的解决之道就是管理者通过持续的成长与组织的成长相匹配，从而始终保持并促进组织的和谐发展。”

其次，管理者会使组织失去灵魂和生命。德鲁克曾说：“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。”

最后，管理者将会失去获得利润的能力。管理的首要功能就在于整合企业的各项资源以获得存在于企业外部的成果。也就是说，管理者通过对各项资源的管理、掌控、组合，以及合理地交叉运用，使企业获得利润。然而，如果管理者不能根据客观环境的变化而对市场进行精准地把握，不能对已经出现的商机进行精准地捕捉，那么企业就会在竞争中处于下风，这样生产资源不仅未能产生利润，反而成为败军之下的高额成本。这对企业来说，绝对是一场灾难。

上述三种，仅是管中窥豹，事实上管理者在学习与成长上的惰性会为企业的运营带来诸多问题。有些问题能撼动企业根基，有些会影响企业日常工作，但无论是使组织失去灵魂和生命，或者失去获得利润的能力，都是企业无力承受的。

管理者要想使这些顽疾远离企业躯体，唯一的出路就是学习。

学什么？这正是本书要回答的问题，也是本书的价值所在。

首先，要学战略和决策，这是企业运营的大脑和方向。战略不仅为企业的发展

确定目标，还能通过科学的规划来确保这些目标的达成。决策是管理者每时每刻都在面对的问题，好的决策不仅能使企业在竞争中处于有利地位，还能促使企业在市场竞争中获胜。

其次，要学企业运营过程中要用到的各种“术”。这些“术”包括：竞争优势管理、营销管理、组织架构管理、成本管理、人事管理、创新管理、组织形象管理、制度管理、绩效管理、企业文化管理、社会责任管理，等等。所谓“术”就是方法、技巧，这些“术”涵盖企业运营的方方面面，不仅能使管理者在面对日常问题时获得常规的解决之道，还能在面对刁钻问题时获得高人一等的处理方法。

再者，管理者要学会管理未来，这是管理工作的至高境界。优秀的管理者能够使管理工作产生最大效益，而卓越的管理者能够在今天看透未来。本书中的变革管理和趋势管理，讲述的就是管理者该如何管理未来。德鲁克曾说：“如果管理者不能着眼于未来做决策，就必然不能赢得未来。”管理者要想实现从优秀到卓越，就必须掌握管理未来的技能。

最后，管理者还需要学习管理艺术。管理工作的对象是人，如果缺乏管理艺术，就难以实现卓越管理。这不仅需要管理者精通团队管理、目标管理、激励管理，还需要管理者精通柔性管理和人性管理，要懂得员工的期望和心思。人是动态的，管理艺术的追求也是无止境的。

饕餮大餐已经呈现在你面前，请大家慢慢、仔细享用。



目录

第一章 战略管理：确保战略目标实现	1
战略性错误不能犯	2
不能以战略预测未来	4
在商业理论上寻求突破	6
市场定位是战略重点	8
成功的战略是务实的	10
好战略应有未来意识	12
好战略要能转化为具体的工作安排	15
以利润为目标会被误导	17
任何目标都必须被执行	20
果敢放弃没有前景的任务	23
以科学计划成就未来	25
在最擅长的领域内发力	28
第二章 决策管理：促使决策达到令人满意的水平	31
决策从目标开始	32
发言之前先调查	34
充分引进智囊的大脑	38
决策过程并不排斥预测	41
在准确定位中超前决策	44
学会运用传统决策艺术	46
善于运用四种创新决策	49
在战术上重视决策实施	52
决策中必须坚持“六不可”	55
决策必须能够应对变化	57
充分占有有利于决策的信息	59

	好的决策要着眼于未来	61
	不要在搜集信息上吝啬	63
第三章	营销管理：让客户掏钱变得更主动	65
	谁适合当营销经理	66
	选好你的手下干将	68
	营销管理要集思广益	70
	营销从市场调查起步	72
	抓住消费者心理	74
	如何选择渠道成员	76
	如何激励渠道成员	78
	调整与修改渠道体系	80
	不断争取新客户	82
	定价的策略和方法	84
	进行有效的价格管理	88
	用诚实赢得顾客	89
	给予顾客无处不在的爱	92
	特别的爱给特别的你	94
第四章	成本管理：打造内耗最小的企业	97
	成本控制是一种思想	98
	努力降低材料费用	99
	控制平均工资水平	101
	日常综合费用控制	103
	目标成本控制的着眼点	105
	首先要预测目标成本	107
	两种方式分解目标成本	109
	成本工具的三种选择	111
	越分权越加强内部控制	113
	责任成本制度的内容	116
	每个人都是责任中心	118
	责任成本的确定及考核	120
第五章	组织架构管理：创建利于解决问题的有效框架	123
	设计之前先分析	124

组织结构设计原则	125
确定出各个部门	127
企业组织职务设计	130
组织中的四大顽症	132
必须给组织减肥	134
组织结构设计的要素	136
组织集权与分权模式	137
不要复杂也不要太宽	140
越是万能的越是错误	142
配合战略调整而调整	143
利于贡献才是最好的	144
能够积极促进内部沟通	146
促进员工自我管理	147
促进信息流动而非障碍	149
先有奖赏后有英雄	150
第六章 人事管理：让每一次人事决策都做对	153
人事决策最为重要	154
员工是管理者的顾客	156
评估只能看绩效	157
升迁一定会有副作用	160
将人力看做是资源	162
任人时要不拘一格	164
将员工与企业进行捆绑	166
放胆引进，放手使用	168
在要害处只收不放	170
怎样考核才最公正	172
提拔太快不利于成长	173
懂人才能知人善任	175
要注重人与人的搭配	177
发现隐藏在基层的人才	179
给予最适合的任务	181
正确提拔源自科学程序	183

第七章 用人艺术：促使每个员工自动自发工作	185
正直凝聚着全部人格	186
雇佣最合适的员工	187
创造最有效的工作环境	189
赋予权力即赋予责任	191
将各个人的位置摆正	194
管理者须知“六戒”	197
相信你正在使用的人	199
适合的才是优秀的	201
求全责备会成孤家寡人	203
批评是手段不是目的	205
四种人不能被重用	208
用人时要因人而异	210
满足员工的工资期待	212
任何人都能多用	214
第八章 柔性管理：获得员工的心灵共鸣	217
柔性管理的内涵和本质	218
柔性管理产生的原因	219
柔性管理的四种方式	220
柔性管理的判断标准	223
沟通是实施成功的保证	226
员工是最需要感谢的人	228
员工紧张是管理的天敌	230
管理要以和而兴	232
制度无情人有情	234
下属的微笑就是力量	237
没有哪种风格是最好的	238
释放你的爱心和福祉	241
与员工进行情感交融	242
下属其实也是管理者	244
第九章 目标管理：促使组织成员激情澎湃	247
目标管理是一种程序	248
选择好目标管理类型	249

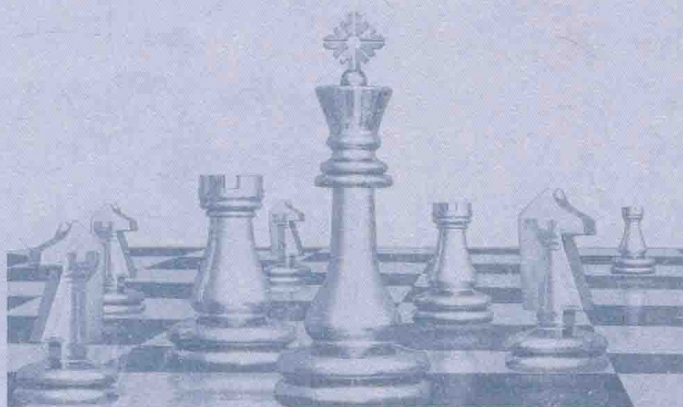
按照程序进行管理	251
设定最佳的目标体系	253
目标要以问题为导向	254
设定有效目标的原则	257
设定目标应考虑的因素	259
有效目标的设定方法	260
目标管理的追踪管制	263
管理之前先明确责任	266
为成功实施准备条件	268
从具体的目标开始	271
改善不合理的执行架构	273
促使下属自觉执行	274
目标成本控制的要点	276
期末目标考核不能少	278
提高目标评估的有效性	280
第十章 授权管理：让领导的工作回归简单	283
形成完整的计划	284
选择合适的时机	286
必须树立的观念	287
授权必须遵守原则	290
防止失控的方法	292
有效授权的实施过程	294
分工是授权的真谛	298
授权授给什么样的人	300
有些事不适合放手	302
完成授权需要三要素	304
不要成为下属的下属	306
让下属全部行动起来	308
授权中存在的误区	310
充分信任是授权的基础	312
恰到好处地委派工作	313
授权过程中监控要到位	317

第十一章	团队管理：建设高效团队	319
	管理者先自身定位.....	320
	你需要完成十项工作.....	321
	化解各种矛盾和冲突.....	323
	善于适时为团队减压.....	325
	莫让团队失去理想.....	327
	描绘清晰的团队愿景.....	329
	团队凝聚力的标志.....	331
	保持并促进团队高效.....	333
	塑造团队文化的方法.....	335
	学习型团队的五项修炼.....	337
	高效团队的特征.....	339
	高效团队的必备要素.....	341
	创建高效团队的步骤.....	344
	几种可供选择的管理模式.....	346
	让管理模式趋于完美.....	348
	如何培养团队精神.....	351
	解决冲突的通用方法.....	353
第十二章	制度管理：以制度塑造职业规范	355
	重视制度才能卓越.....	356
	管理者首先以身作则.....	358
	灵活是最好的运用.....	360
	成就理想的组织体系.....	362
	制定制度必须遵守的十大原则.....	364
	信息沟通系统要完善.....	366
	潜规则不能代替制度.....	368
	制度不排斥任人唯亲.....	370
	必须兼具软硬两手.....	372
	坚决维护制度的公正性.....	374
第十三章	绩效管理：让绩效真正发挥管理功能	377
	绩效管理与绩效考核.....	378
	弄清各方成功的前提.....	380
	标准稍多优于稍少.....	382

共同沟通绩效计划	385
绩效沟通必不可少	386
绩效信息数据的收集	389
绩效评估和绩效改善	391
需要重视的几对关系	392
绩效指标设定的原则	394
加强对管理者的考核	396
评估中的敏感事件处理	398
第十四章 项目管理：找准分化战略	401
项目管理的含义	402
项目管理的九大领域	403
项目管理的四项原则	406
如何挑选项目经理人	408
制订科学的项目计划	411
项目成功管理的标志	414
团队绩效的影响因素	416
项目团队的文化建设	418
项目沟通障碍及改善	420
进度失控的原因及对策	423
公共关系危机的预防	425
危机处理的原则和程序	427
危机处理的基本对策	430

第一章

战略管理：确保战略目标实现





战略性错误不能犯

中国著名营销专家何学林指出：“战略性错误是不能犯的，一个战略性错误可能导致整个企业全军覆没，整个人生一败涂地，而且永无东山再起之日。”

20世纪80年代，日本制造是世界的旗帜，索尼、松下、丰田等企业成为世界级品牌，美国制造则节节败退。就在这个时候，美国以IBM为首的公司开始生产个人计算机及各种配件。美国公司首先找到日本人，问是否愿意给美国代工。日本的企业集体反对，只有NEC做了规模不大的投入。于是美国又去韩国和中国台湾寻找，把辅助产品交给其代工。结果，韩国的三星、LG得以迅速崛起；中国台湾新竹工业园也大规模地生产电脑配件，成为世界最大的代工基地。日本的企业很后悔，在笔记本市场奋起直追，最后在整个电脑硬件领域只有这块市场有一席之地。

20世纪90年代，美国开始了互联网的建设，美国企业再次找到了日本，日本人觉得互联网只适合于军事应用，再次集体选择了放弃。在如今的互联网世界里，韩国和中国远远走在了日本的前面。

日本曾经是全球领先的游戏产业大国，但曾独领风骚出品了无数款风靡全球游戏的日本游戏业，在网络游戏时代来临时却反应迟钝，坚守在以掌机、家用机为主的电子游戏市场。韩国近些年抓住机遇，在网游市场中独树一帜，不仅独霸本国市场，还在亚洲各国不断拓展市场。

中国网络游戏厂商们也凭借着多年来艰苦卓绝的努力获得了立足之地。在人才储备、游戏策划、程序开发等方面有着强大实力的日本游戏厂商则逐步落伍，虽然后来为进军网络游戏作出过诸多的努力，无奈最后皆以失败告终。

两次战略决策失误使得日本在全球的IT潮流中远远落后，现在日本的优势仍在工业制造，与处在知识经济时代的美国相比，它已经落后了一个层次。

爱尔兰自20世纪90年代中期以来，国民经济持续高速增长。目前，爱尔兰已经超过美国成为世界上最大的软件出口国，在欧洲大陆出售的软件产品中，有60%产自爱尔兰。从昔日的“欧洲农村”一跃成为“欧洲软件之都”，这主要得益于爱尔兰从20世纪70年代起实施的“科教兴国”战略。现在，爱尔兰已步入欧洲富裕国家的行列，这是正确战略的威力。

所有企业制定战略时都不能草率，都要对所处历史时期的特有经济规律有深刻把握，对宏观环境和行业动态有透彻理解，对竞争对手和自身竞争能力有深入了解。

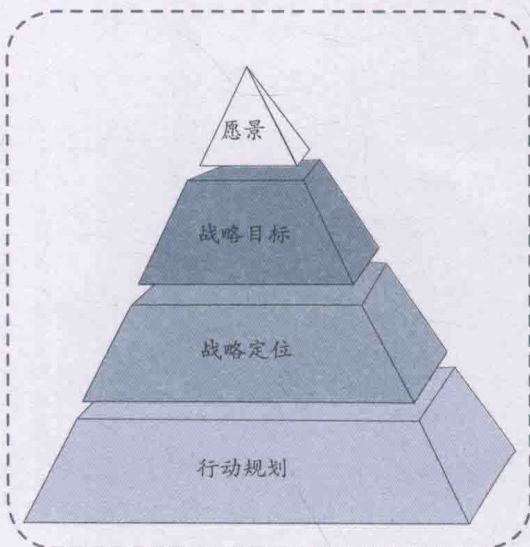
检验企业发展战略是否出现偏颇的角度有：战略与企业的长期目标是否一致；

战略与企业的竞争优势是否一致；战略是否突出了企业的目标市场和消费群体；战略目标是否被更多的子目标所分解。一般而言，企业发展战略会与企业的长期目标一致，能够发挥出企业的竞争优势，为企业确定出最容易获得利润的目标市场，并且被分解成阶段性目标和众多子目标。



战略指引企业发展航向

企业发展战略的最大使命就是保持企业行驶在正确的航道上。如何判断战略是否行驶在正确的航道上？



战略航向的判定

我们想成为一个什么样的企业？

要成为想象中的企业，我们的阶段目标是什么？

我们将如何发展？

要实现这样的目标，我们需要采取什么样的步骤和行动措施？

柯达：战略错误的惨痛教训

柯达曾是世界上最大的影像产品的生产和供应商，但因满足于传统胶片产品的市场份额和垄断地位，对数字技术和数字影像产品的冲击反应迟钝。

2012年1月19日，拥有131年历史的相机制造商柯达公司（EK）正式向法院递交破产保护申请。





不能以战略预测未来

管理者应该在制定战略的过程中，认真思考战略规划作为一种思想与企业经营技术之间的关系。

走过 60 多年发展历程的彪马（PUMA）公司，已成为全球最大的运动鞋、服饰及用品制造商之一。其实，它的发展并非一帆风顺，也遭遇过濒临倒闭的生存危机。而转危为安的原因则是彪马采用明确的战略思想来指导企业发展。

为了成功实施全球市场战略，彪马采用的指导思想是：从全球的视角看待市场开发。为真正落实这一战略意图，公司 CEO 首先要做出表率。彪马公司 CEO 和董事会主席约亨·蔡茨接受采访时说：“作为全球 CEO，必须要有开放的头脑和良好的教育，需要利用一切机会去了解各国不同的风土人情，以更好地开阔视野，适应多元化的文化背景和完善自己的做法。这样，当机会来临时，你才可以抓住它。”

目前，中国市场在彪马全球市场中具有举足轻重的地位，彪马为此还提出了具体的发展目标：销售网点从 700 个发展到 1200 个，到 2008 年发展到 1600 多个；增长率在 2006 年达到 100%，2007 年达到 50%，2008 年预期达到 40%；3 年内实现稳居中国市场前三强。约亨·蔡茨说：“我们将不断加大对中国市场的投入，以抓住中国难得的市场发展机会。”

自 1993 年以来，彪马获得了长足发展，其中对品牌内涵、产品研发和渠道发展理念进行重新定位发挥了重要作用。在品牌方面，彪马将体育运动当作一种生活态度，始终贯彻“运动生活”的理念，将运动、休闲和时尚元素融入品牌中，同时继承了传统元素，最终形成以传统、体育运动、科技创新和崭新设计为基础的品牌理念。

在产品方面，彪马以“运动生活”为宗旨，将体育运动、生活潮流和时尚元素融入产品中。除足球运动用品、跑道用品、瘦身运动用品等核心产品线外，还开发了高尔夫系列、摩托车系列、泳装系列、帆船运动系列、城市活力系列等新产品线。在产品结构上，已形成鞋类、服装、饰品三大类，2006 年它们分别占彪马公司总销售额的 59.9%、33.6%、6.5%。

彪马现在已在全球 40 多个国家采用外包方式进行产品生产，目前，中国是彪马全球最大的生产基地。为使产品不失个性，“我们现在主要像教练，而不是运动员”。“给研发人员足够的创作空间，让他们在设计上有很多自由度，因为我们的宗旨是革新。但我们也要确保他们能够执行好，以达到我们的预期目标。不过，我们的产品是为那些乐意去做一些新尝试的消费群体设计的。”约亨·蔡茨说。

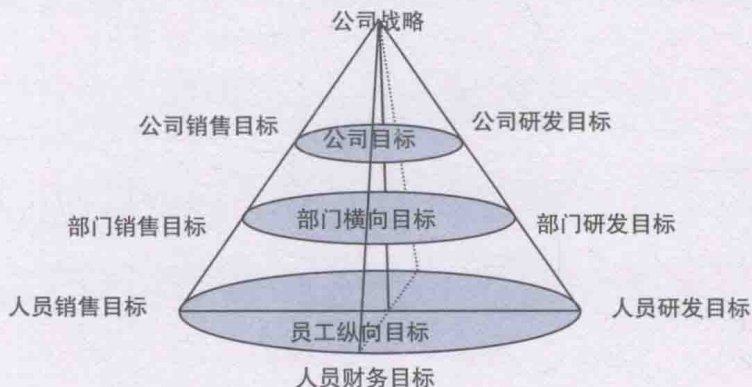
渠道方面，彪马在全球 80 多个国家建立了庞大的销售网络，包括体育用品店、百货公司和专门店。现在，彪马加大在批发、零售领域的合作，建立子公司，并在全球采取兼并策略，以建立新的合资公司，发展新的合作伙伴。对不同类型和风格的产品，彪马采取不同的销售渠道，以确保自己可以进行多元化的产品拓展。

需要注意的是，我们发现在影响战略制定的各种因素中，促进增长的理念在潜移默化中影响最大，使战略制定者忽视了对战略不利因素的考察和判断，使组织在成长过程中掉入陷阱。

很多管理者在制定战略的过程中，不知不觉受利润导向的控制，总是想着如何达到客观的利润指标，而忽视了对目标达成过程中各种风险的评估，致使在战略推行过程中遭遇不利情况时惊慌失措。所以，在制定战略时，不要只想着如何获得利润，而是要着眼于如何创造出利于目标达成的积极因素。

战略目标的细分

战略目标作为一种总目标、总任务、总要求，可以分解成一些具体的目标、具体任务、具体要求。目标分解是明确目标责任的前提，是使总体目标得以实现的基础。



三维目标体系图