

图解经典系列丛书
THE GRAPHIC CLASSICS SERIES

图解管理学

一部引领读者走进管理学殿堂的经典著作

徐 腾◎著

全新图解手法

管理学视觉化，以图达意

图 解

更多鲜活案例

提供轻松直观的阅读体验

石油工业出版社

解经典系列丛书
GRAPHIC CLASSICS SERIES

图解管理学

一部引领读者走进管理学殿堂的经典著作

徐 腾◎著

全新图解手法

管理学视觉化，以图达意

更多鲜活案例

提供轻松直观的阅读体验

石油工业出版社

内 容 提 要

本书用通俗的文字、图文并茂的形式,简单直观地表达管理是什么?管理具体解决哪些问题?管理者的角色使命是什么?本书致力于回归管理学本源,通过理解简单且逻辑清晰的图解,从信息风暴中提炼出管理学的体系,并萃取知识重点,辅助性阅读内容可拓展理解和知识面。本书的知识体系的快速整合适合时间有限的读者,使之看得明白且印象深刻,受益匪浅。

图书在版编目(CIP)数据

图解管理学 / 徐腾著.

北京:石油工业出版社,2017.1

(图解经典系列丛书)

ISBN 978-7-5183-1498-0

I. 图…

II. 徐…

III. 管理学-图解

IV. C93-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第231775号

图解管理学

徐腾 著

出版发行:石油工业出版社

(北京市朝阳区安华里二区1号楼 100011)

网 址: www.petropub.com

编辑部: (010) 64523766 图书营销中心: (010) 64523633

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中石油彩色印刷有限责任公司

2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

880×1230 毫米 开本: 1/32 印张: 9

字数: 250千字

定 价: 39.00元

(如发现印装质量问题,我社图书营销中心负责调换)

版权所有,翻印必究

前言

什么是管理？很多人可能会想到很多片面性答案：管理是要做一个有领袖气质的领导；管理是要带好团队里面的所有人；管理是一种公司内的人际沟通最优模式；管理是在爆炸式信息中获取所需内容的途径……这些是管理，但也不全是管理。那么管理到底是什么呢？管理学又是什么？

※ 管理是思维，是方案，是实践

从管理的角度来讲，两点之间最短的距离不一定是一条直线，而是一条障碍最小的曲线。无论是制定战略，进行决策，统筹资源，或者上市，管理都是一种建立在各种宏观、微观因素上的最优化整合思维。所以，与其说管理是一种行为，不如说是一种大脑活动。

脑内的思维具象化后，就化作了手中的方案。这就是为什么在管理工作中，请示问题不要带着问题请示，要带着方案请示。汇报工作不要评论性汇报，而要陈述性汇报。

而手中的方案要实现其价值就需要转化成脚下的实际行为。正如现代管理学之父德鲁克所说的那样——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。

※ 管理学是一门动态的学科

管理学有其历史和发展历程，这门学科的成长随着时代而变化。社会的变革会产生不同的环境，迥异的环境会产生创造性管理思维。所以，管理学时刻都有新的内容丰富其学科，同时也丰富我们的大脑。而这也是本书存在的土壤。

※ 《图解管理学》的主要内容

这本《图解管理学》可以看作“一日读物”。因为经过去粗取精，我们保留了管理学较为完整的框架结构，确保其专业的认知体系。同时，又以“图解”替代大量的文字版块，直接压缩了知识精粹和阅读时间。所以，在这两大优势之下，毫不夸张地说，只需要一天时间，读者就可以毫无压力地阅读到管理学的大纲体系和知识重点。

而本书整个内容也是按照管理思想、计划、决策、战略、组织结构、领导者、激励、沟通、控制、管理信息等来制定，整个企业所需的架构内容都包含其中。

※ 如何最大化地利用这本书

本书从本质来说，是一本图解式框架读物。这里的图与市面上多数同类书籍不同的是，其重点是“图解”，而不是鸡肋式的“形象图”。本书的图是逻辑图、流程图、认知图，是直接将关键点和重点信息梳理成逻辑思维架构，以展示出让读者轻而易举就能理解的概念、理论、方式、战略等。

本书最优考虑读者（即管理学初学者）的学习需求，努力打造出一本管理学框架认知的捷径读物，希望能够对读者朋友有帮助。有不足之处，也欢迎大家指出。谢谢！

目录

序 章	管理与管理者	
第一章	管理思想	/ 11
	第1节 科学管理思想	/ 16
	第2节 行为管理思想	/ 22
	第3节 现代管理理论	/ 27
第二章	计划	/ 31
	第4节 计划的分类	/ 35
	第5节 目标和目标管理	/ 39
	第6节 计划前准备	/ 43
	第7节 常见的计划方法	/ 48
第三章	决策	/ 55
	第8节 决策的类别	/ 60
	第9节 决策理论	/ 64
	第10节 决策技术	/ 69
第四章	战略	/ 77
	第11节 战略制定分析	/ 82
	第12节 层级战略	/ 88
	第13节 战略实施	/ 96
第五章	组织结构设计	/ 101
	第14节 组织结构设计	/ 109

第15节 组织的类型选择 / 115

第16节 组织的运作机制 / 123

第六章 职务设计与人力资源管理 / 131

第17节 职务设计与工作时间安排 / 135

第18节 员工的选聘与合理配置 / 144

第19节 员工考评、培训与职业发展 / 150

第七章 组织的变革与创新 / 157

第20节 组织变革 / 162

第21节 组织的重构与创新 / 166

第22节 企业流程再造 / 172

第八章 领导 / 179

第23节 领导者与领导集体 / 185

第24节 领导特质与行为 / 189

第25节 领导的方法与艺术 / 198

第九章 激励 / 201

第26节 激励内容 / 205

第27节 激励过程 / 210

第28节 激励的方法与技巧 / 214

第十章 管理沟通 / 217

第29节 管理沟通的渠道与网络 / 224

第30节 有效沟通的障碍及其改善 / 228

第31节 冲突管理 / 232

第十一章 控制 / 237

第32节 控制与有效控制 / 242

第33节 组织控制的类型 / 245

第34节 财务控制 / 249

第35节 人力资源和生产作业控制 / 255

第36节 组织绩效评价 / 258

第十二章 管理信息系统与上市公司治理 / 263

第37节 管理信息系统 / 269

第38节 上市公司治理 / 273

PREFACE

序 章

管理与管理者

管理是什么？

管理的基本概念是，在组织中，为协调个人目标与组织目标的差异，以达到提高组织效果和效率为目的的社会活动。

III 内涵

目标：组织的管理工作是为了实现组织未来目标的活动。

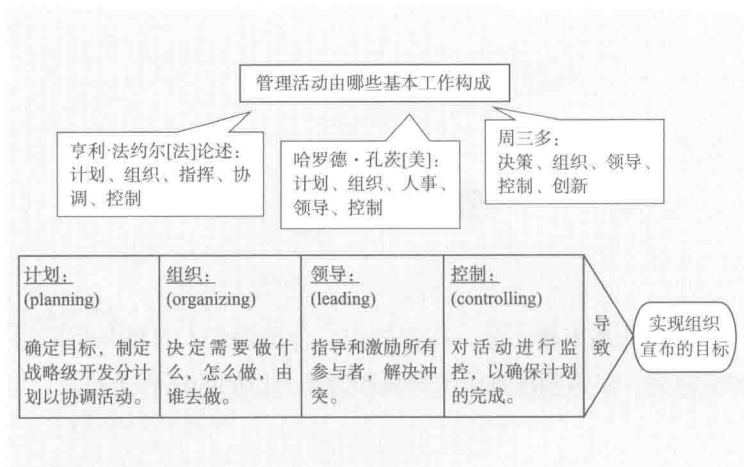
协调：管理工作的本质。

组织：管理工作存在于组织之中。

人的管理：管理工作的重点。

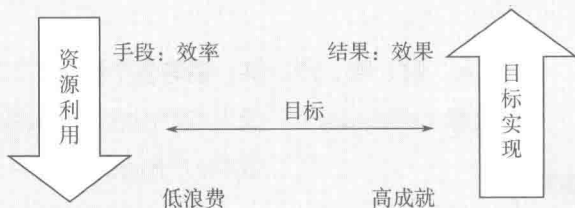
	(人、财、物、产、供、销等各个要素)	
效率和效果	{	
		效率 (efficiency) : 投入与产出之间的关系
		效率=产出/投入
	效果 (effectiveness) : 工作过程中实现组织目标的程度	

III 管理职能有哪些？



知识拓展

管理追求效率和效果的问题



作为一名管理工作者，要高度注意：管理工作是追求效率和效果的统一。

在管理理论中，效率和效果并不是一回事，它们两者存在可能的一致与矛盾，因而在工作中应尽可能地通过对组织的有效管理，实现管理活动的高效率和好效果，防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

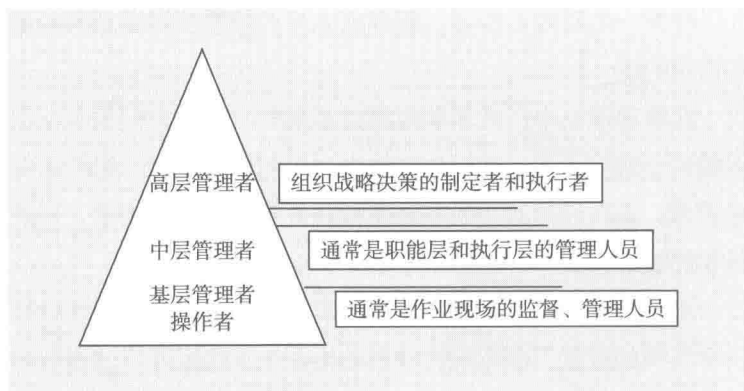
更深层次的理论探讨，组织的效果是指通过管理活动组织目标实现的程度，而组织的效率是指在组织目标取得的过程中组织成员个人目的实现的情况。因此，一个好的组织应该在达成组织目标的同时，有效地帮助组织成员实现自己的个人目的。

什么是管理者？

管理者是在一个组织中，按照组织的目的，指挥他人活动的人。

III 管理者的分类

根据在组织中承担的责任和权力的不同，管理人员一般可分为：



III 管理者应具备的基本能力：罗伯特·卡兹的理论

受组织规模大小、管理工作所在层次和其他因素的影响，管理者的知识结构、工作时间和分布、工作内容都有很大的差距和不同。

美国管理学专家罗伯特·卡兹提出了管理者三种工作技能的理念：

管理者的有效技能 {

- 技术技能 (technical skill)：做什么和与处理事情的技能
- 人际技能 (human skill)：一件事怎么做和与人共事的技能
- 概念技能 (conceptual skill)：一件事为什么做和形成公司整体概念的技能

Tips

在不同

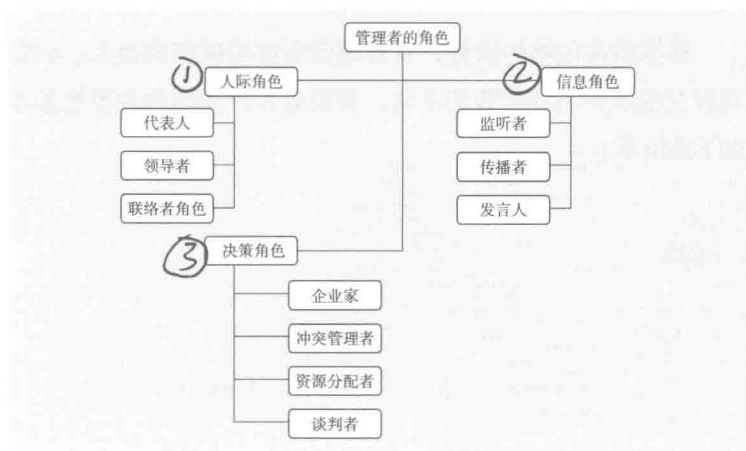
的组织层次中，这三种技能应有不同的优化组合。

一般认为，概念技能是组织高层管理人员的重要技能，技术技能是组织基层管理人员的重要技能，而人际技能却是管理人员普遍应具备的技能。

III 管理者工作范围：管理角色（management roles）理论

为了研究管理者工作范围，20世纪60年代末，亨利·明茨伯格提出了他的管理角色理论：

※ 理论内容



在赫茨伯格心目中，“正式的权力产生了三种人际角色，这三种人际角色又产生三种信息角色，这两类角色使管理者能够扮演四种决策角色。”

人际关系角色（interpersonal roles）：

所有的管理者都要履行的礼仪性和象征性的义务。

信息角色（information roles）：

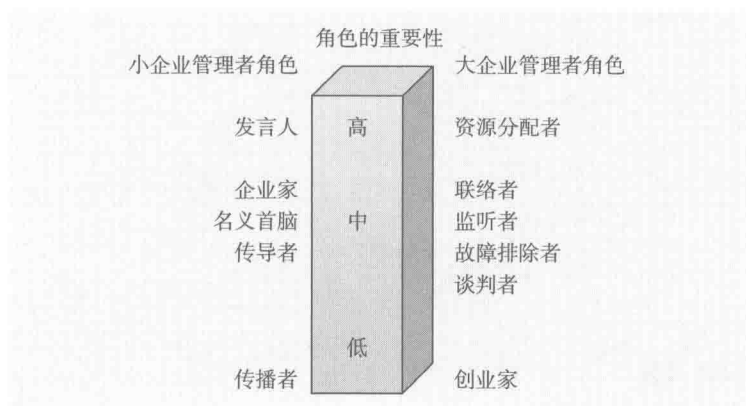
所有管理者在某种程度上，都从外部组织或机构接受和收集信息。

决策角色（decisional roles）：

所有的管理者都会在其工作岗位上参与组织决策的工作。

※ 理论解读

根据赫茨伯格的研究，从管理者所在的组织规模大小和管理者在组织中所处层级的不同，管理者各种角色的重要性基本如下图所示：



但是，随着时代的发展，各类新型组织的出现、网络时代的全面到来，应该承认，赫茨伯格构建的管理者角色理论已经不能完全解释当前企业管理者角色的变化了。