

★★★
全民阅读
提升版
★★★

每天学点 管理学

李文龙◎编

一部简单实用、通俗易懂的管理学优秀读本
极具实战效果的管理宝典 现代工作和生活的必修课



中国华侨出版社

每天学点 管理学

李文龙◎编



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

每天学点管理学 / 李文龙编. —北京 : 中国华侨出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5113-5947-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第007888号

每天学点管理学

编 者: 李文龙

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 兰 馨

封面设计: 中英智业

文字编辑: 闫瑞雪

美术编辑: 宇 枫

经 销: 新华书店

开 本: 720毫米×1040毫米 1/16 印张: 26 字数: 658千字

印 刷: 北京德富泰印务有限公司

版 次: 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-5947-6

定 价: 59.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

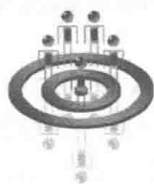
法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 88866079 传 真: (010) 88877396

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 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。

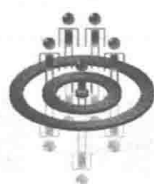
作为管理者，你每天都应该学点管理学，不仅要在管理知识上获得增长，更为重要的是，通过学习体现出积极向上、竭力促进企业发展的精神。如果不学习，或者满足现状，管理工作就会出现问題。如果不懂管理学，管理者会使组织失去灵魂和生命。正如德鲁克所说，在每个企业中，管理者都要赋予企业生命，为企业注入活力。如果没有管理者的卓越领导，生产资源将永远只是资源，无法变成产品。然而，资源和环境每时每刻都在发生变化，如果管理者不能与时俱进，不能在管理知识和技能上得到提升，管理者就会丧失对企业的有效指导，从而使企业走向衰败。

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，从而促进事业和团队稳步发展。

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20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、用人艺术、创新管理、变革管理、授权管理、团队管理、组织形象管理、制度管理、沟通管理、绩效管理、时间管理、冲突管理、企业文化管理、危机管理等各个方面，会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，并在实践中发展完善自己的管理观念，日积月累，必将在错综复杂的局势下，将管理工作做到如鱼得水的境界，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。



目 录

第一章 战略管理：确保战略目标实现

战略性错误不能犯·····	1
不能以战略预测未来·····	2
在商业理论上寻求突破·····	3
市场定位是战略重点·····	4
成功的战略是务实的·····	6
好战略应有未来意识·····	7
要能转化为具体的工作安排·····	8
以利润为目标会被误导·····	10
任何目标都必须被执行·····	12
果断放弃没有前景的任务·····	13
以科学计划成就未来·····	15
在最擅长的领域内发力·····	16

第二章 决策管理：促使决策达到令人满意的水平

决策从目标开始·····	19
发言之前先调查·····	21
不要在搜集信息上吝啬·····	23
决策过程并不排斥预测·····	24
在准确定位中超前决策·····	26
学会运用传统决策艺术·····	28
善于运用四种创新决策·····	30
在战术上重视决策实施·····	33
决策中必须坚持六不可·····	34

决策必须能够应对变化..... 35

充分占有利于决策的信息..... 37

好的决策要着眼于未来..... 39

第三章 竞争优势管理：创造秒杀对手的实力

要明白什么不能做..... 41

知己比知对手重要..... 42

不打无准备之仗..... 44

善战者因势利导..... 45

集中各项资源优势..... 46

捕捉最有价值的细分..... 48

莫当行动上的侏儒..... 49

专注的态度更重要..... 51

出人意料以奇制胜..... 53

在技术上领先对手..... 54

从缝隙中寻找机会..... 55

别被短板遮住眼睛..... 56

向最强大的对手学习..... 57

创新是永恒的核心能力..... 58

从顾客眼里寻找优势..... 59

研究对手的成败..... 60

第四章 营销管理：让客户掏钱变得更主动

谁适合当营销经理..... 62

选好你的手下干将..... 64

营销管理要集思广益..... 65

营销从市场调查起步..... 66

抓住消费者的心理..... 67

如何选择渠道成员..... 68

如何激励渠道成员..... 70

调整与修改渠道体系..... 71

不断争取新客户..... 72

定价的策略和方法..... 73

进行有效的价格管理..... 76

用诚实赢得顾客·····	77
给予顾客无处不在的爱·····	79

第五章 成本管理：打造内耗最小的企业

成本控制是一种思想·····	82
坚决反对秋后算账·····	83
需要遵循一定的步骤·····	84
努力降低材料费用·····	86
控制平均工资水平·····	87
综合费用控制在日常·····	88
目标成本控制的着眼点·····	89
首先要预测目标成本·····	90
两种方式分解目标成本·····	91
越分权越加强内部控制·····	93
责任成本制度的内容·····	94
每个人都是责任中心·····	95
责任成本的确定及考核·····	97

第六章 组织架构管理：创建利于解决问题的有效框架

设计之前先分析·····	100
组织结构设计原则·····	101
确定出各个部门·····	102
企业组织职务设计·····	104
组织中的四大顽症·····	106
必须给组织减肥·····	107
组织集权与分权模式·····	108
不要复杂也不要太宽·····	109
越是万能的，越是错误的·····	111
配合战略调整而调整·····	111
利于贡献的，才是最好的·····	112
能够积极促进内部沟通·····	113
促进员工自我管理·····	114
促进信息流动而非阻碍·····	115
先有奖赏后有英雄·····	115

第七章 人事管理：把每一次人事决策都做对

人事决策最为重要..... 118

员工是管理者的顾客..... 119

评估只能看绩效..... 121

升迁一定会有副作用..... 123

将人力看作资源..... 124

用人要不拘一格..... 126

将员工与企业进行捆绑..... 127

把每个人都拉来战斗..... 128

送钱不如送人才..... 129

放胆引进，放手使用..... 130

在要害处只收不放..... 131

怎样考核才最公正..... 133

提拔太快不利于成长..... 134

懂人才能知人善任..... 135

要注重人与人的搭配..... 136

发现隐藏在底层的人才..... 137

给予最适合的任务..... 139

第八章 用人艺术：促使每个员工自动自发工作

雇佣最合适的员工..... 141

创造最有效的工作环境..... 143

赋予权力即赋予责任..... 144

将每个人的位置摆正..... 146

管理者须知六戒..... 148

相信你正在使用的人..... 150

适合的才是优秀的..... 151

求全责备会成孤家寡人..... 152

批评是手段不是目的..... 154

四种人不能被重用..... 156

用人要因人而异..... 157

满足员工的工资期待..... 158

任何人都能多用..... 160

寄予属下以厚望..... 161

第九章 创新管理：始终让客户惊鸿一瞥

从转变观念开始·····	163
破解创新的阻力·····	164
创新就要容忍失败·····	165
创新思维的诞生·····	167
知识经济推动创新·····	168
管理创新的原则·····	170
首推知识创新·····	171
让制度为创新助力·····	173
促进文化创新·····	174

第十章 变革管理：在新的机会中领先别人

企业文化随变革而变·····	177
企业文化让变革更稳固·····	179
塑造全员变革心态·····	181
企业变革的着力点·····	182
让变革变得更简单·····	183
不做对手那样的改变·····	184
家族企业的制度转型·····	186
莫被组织结构拖后腿·····	188
流程改革是改革重点·····	189
重建绩效考核制度·····	191
塑造新的企业理念·····	192
真正的变革从企业文化开始·····	194
放弃没有前景的任务·····	196
创建利于创新的组织架构·····	197
立足于目前的客观现实·····	198

第十一章 授权管理：让领导的工作回归简单

必须树立的观念·····	200
成功授权的战术·····	201
授权必须遵守原则·····	204
防止失控的方法·····	206

有效授权的实施过程..... 207

分工是授权的真谛..... 209

授权授给什么样的人..... 211

有些事不适合放手..... 213

完成授权需要三要素..... 214

不要成为下属的下属..... 215

让下属全部行动起来..... 216

授权中存在的误区..... 217

充分信任是授权的基础..... 218

恰到好处地委派工作..... 219

授权过程中监控要到位..... 222

第十二章 团队管理：建设高效团队

管理者先自身定位..... 224

你需要完成十项工作..... 225

化解各种矛盾和冲突..... 226

善于适时为团队减压..... 228

莫让团队失去理想..... 229

描绘清晰的团队愿景..... 230

团队凝聚力的标志..... 232

保持并促进团队高效运行..... 233

塑造团队文化的方法..... 234

学习型团队的五项修炼..... 236

高效团队的必备要素..... 238

创建高效团队的步骤..... 239

几种可供选择的管理模式..... 241

让管理模式趋于完美..... 242

如何培养团队精神..... 244

解决冲突的通用方法..... 246

第十三章 组织形象管理：让顾客第一眼就爱上

从战略上看企业形象..... 248

塑造组织形象的原则..... 249

塑造形象的通用方法..... 251

管好管理者的信誉..... 252

实施形象战略的原则·····	254
以产品精神为支撑·····	256
广告主角是企业家本人·····	257
以上乘的质量为后盾·····	258

第十四章 制度管理：以制度塑造职业规范

重视制度才能卓越·····	261
管理者首先自己做到·····	262
灵活是最好的运用·····	264
成就理想的组织体系·····	265
必须遵守的十大原则·····	266
信息沟通系统要完善·····	268
制度不排斥任人唯亲·····	269
自律才能管理好他人·····	270
必须兼具软硬两手·····	271
坚决维护制度的公正性·····	273

第十五章 沟通管理：促进彼此真正理解

沟通促进绩效·····	275
有计划地谈话·····	277
会议就是竞技场·····	278
加强非正式沟通·····	280
消除沟通中的障碍·····	281
巧解沟通中的对抗·····	283
说服才能使人信服·····	284
正确地下达指示·····	286
肢体语沟通技巧·····	287
上下级沟通之道·····	289
跨文化沟通策略·····	290
个性化沟通技巧·····	292
拆掉沟通中的围墙·····	294
加强管理小道消息·····	295
危机中的外部沟通·····	296
内部沟通瞄准一线主管·····	298
要让员工成为盟军·····	300

有效化解团队冲突..... 301

第十六章 绩效管理：让绩效真正发挥管理功能

绩效管理与绩效考核..... 304

弄清各方成功的前提..... 305

标准稍多优于稍少..... 307

共同沟通绩效计划..... 309

绩效沟通必不可少..... 310

绩效评估和绩效改善..... 311

需要重视的几对关系..... 312

绩效指标设定的原则..... 313

绩效考评的四项原则..... 314

考核前的动员与培训..... 316

加强对管理者的考核..... 317

评估中的敏感事件处理..... 318

第十七章 时间管理：没有一秒钟被浪费

集中精力简化工作..... 321

执行从领导者开始..... 323

越简洁就越高效..... 324

抓住高价值的事情..... 325

重要的事情先做..... 327

管好时间的流向..... 329

改变利用时间的习惯..... 331

尽可能多做事情..... 332

以超前规划促进有序..... 333

用在有意义的活动上..... 335

从会议中挤出时间..... 336

走出无谓的忙乱困境..... 337

做好时间运用记录..... 339

放弃无价值的事情..... 340

莫要费时修补昨天..... 341

时刻做到要事第一..... 342

正确做事与做正确的事·····	344
-----------------	-----

第十八章 冲突管理：让冲突成为发展动力

冲突的忍受与需要·····	346
产生冲突的六大原因·····	347
促进成员之间坦诚交流·····	348
最好用“直接处理法”·····	350
减少与成员冲突的机会·····	351
控制住冲突双方的情绪·····	352
促进部门之间精诚合作·····	354
经营者与所有者的和谐之道·····	355
渠道冲突的处理和应对·····	356
绩效管理中的文化冲突·····	357
通过组织途径管理冲突·····	359
解决好员工的私人问题·····	361
人际冲突类型和处理方法·····	362
铲除可能的矛盾隐患·····	362
解决冲突的技巧·····	364
具体冲突具体解决·····	366

第十九章 企业文化管理：占据员工的心智资源

管理组织文化的环节·····	368
塑造企业价值观的原则·····	370
塑造企业价值观的途径·····	371
企业精神培育的途径·····	372
现代企业精神的共性特征·····	374
企业文化导向的人本管理·····	375
务虚化不是企业文化·····	376
照搬照抄绝不会有出路·····	378
文化建设应与时俱进·····	379
共同的愿景成就基业长青·····	380
企业重组的难点在于文化重组·····	381
激发员工对工作的狂热激情·····	382

第二十章 危机管理：灭掉危机发生的因

危机公关的基本理念..... 384

公共关系危机的预防..... 385

危机处理的原则和程序..... 387

危机处理的基本对策..... 389

快速行动处理危机..... 390

危机处理方式的选择..... 392

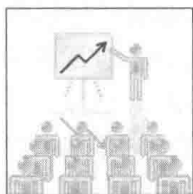
危机处理方法的选择..... 393

危机善后处理策略..... 395

危机转化与重塑形象..... 396

在危机公关中提升品牌..... 398

建立有效的预警机制..... 399



第一章

战略管理：确保战略目标实现

战略性错误不能犯



【今日茶点】

管理者要想知道企业的发展战略是否行驶在正确的航道上，有四个标准进行评判：一是看战略是否与企业的长期目标一致；二是看战略是否与企业的竞争优势一致；三是看战略是否真正体现了企业的市场定位；四是看战略目标是否被更具体的子目标所分解。

对于企业来说，制定完善的战略极为重要。战略要远远高于解决聘用问题、设计控制系统、确定上下级关系或确定创始人的角色等事项。发展战略明确的公司能够经受组织的混乱和领导的无方所带来的考验，而再完善的控制系统和组织结构也无法弥补战略上的缺陷。

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企业，问是否愿意给美国代工。日本的企业集体反对，只有NEC作了规模不大的投入。于是美国又去韩国和中国台湾寻找，把配件产品交给它们代工。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，开始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企业，日本人觉得互联网只适于军事应用，又集体选择了放弃。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故步自封，坚守在以掌机、家用机为主的电子游戏市场。韩国则抓住机遇，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做出过诸多的努力，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，爱尔兰已经成为世界上最大的软件出口国之一，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。

所有企业制定战略时都不能草率，都要对所处历史时期的经济规律有相当把握，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。

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。如果一个企业的发展战略出现了致命失误，那最终可能会南辕北辙，即便拥有强大执行力的组织队伍，也终会一无所获。检验企业发展战略是否出现偏颇的标准有以下几个方面：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；战略是否真正体现了企业的市场定位；战略目标是否被更具体的子目标所分解。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。

不能以战略预测未来



【今日茶点】

很多管理者简单地将前景看作是预测，比如预期目标是多少、利润是多少、营业额是多少。这使战略的制定进入了误区：目标只是战略实施后所要达到的结果，而制定战略的本质任务是规划公司的未来发展，并不是对未来发展结果的主观估计。

管理者不是占卜大师，不要幼稚地期望通过制定战略来确定未来发展的图景，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（首席执行官）首先做出表率。他在接受采访时说：“作为公司CEO，必须要有灵活的头脑和开放的思想，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。这样，当机会来临时，你才能抓住它。”

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