



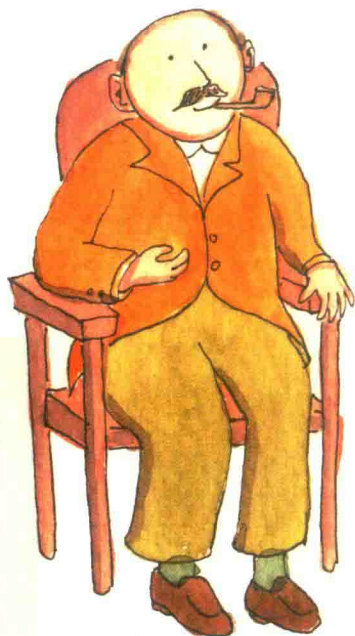
谭慧

编著

管理学

越简单越实用

人人都能看得懂的管理学读本



中国华侨出版社

海外借

管理学 越简单越实用

谭
慧
／编著

中国华侨出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学越简单越实用 / 谭慧编著. -- 北京: 中国
华侨出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5113-7373-1

I. ①管… II. ①谭… III. ①管理学—基本知识

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 015527 号

管理学越简单越实用

编 著: 谭 慧

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 馨 宁

封面设计: 李艾红

文字编辑: 许俊霞

美术编辑: 李丹丹

插图绘制: 圣德文化

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 8 字数: 250 千字

印 刷: 北京华平博印刷有限公司

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

书 号: ISBN 978-7-5113-7373-1

定 价: 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成大厦 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。

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，任何经营结果的取得，都源于管理。管理直接影响着一个企业的兴衰成败，这是现代企业需要面对的一个不争事实。可以说，企业竞争的本质就是管理水平的较量。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。

现在，管理者面对的世界已经发生了很大变化，管理者凭借自己的想象力去管理企业的时代已经结束。管理是一个系统的工程，而管理学更是一门真正的科学。一名出色的管理者除了要有严谨务实的心态，还要具备多方面的职业素质。

作为一个管理者，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。

本书内容精炼，讲解透彻，可以有效帮组管理者掌握更切合

实际的各种管理方法，在管理过程中少走弯路，使管理的过程更顺畅。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，管理者所需要做的就是理解并实践这些知识，让他们从书本走入生活。

管理工作不是一朝一夕的事，管理时效的取得也不是立竿见影的。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，对显示生活中的疑惑进行深入思考，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，将管理工作做到左右逢源、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。管理学与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，学习管理学与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有大有裨益，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帮助，在管理方面获得新的突破。

第一章

战略管理：

提高竞争力，将企业做大做强

战略性错误不能犯.....	1
在商业理论上寻求突破.....	4
以利润为目标会被误导.....	8
任何目标都必须被执行.....	13
果敢放弃没有前景的任务.....	18
以科学计划成就未来.....	21
在最擅长的领域内发力.....	25

第二章

决策管理：

分得清重要事情和紧急事情

发言之前先调查.....	30
充分引进智囊的大脑.....	36
善于运用四种创新决策.....	42

在战术上重视决策实施	49
决策必须能够应对变化	53
充分占有利于决策的信息	57
好的决策要着眼于未来	60

第三章

营销管理： 让客户掏钱变得更主动

营销管理要集思广益	64
抓住消费者心理	68
如何选择渠道成员	71
不断争取新客户	74
进行有效的价格管理	77
用诚实赢得顾客	80

第四章

人事管理： 把人管好，把事做好

评估只能看绩效	84
---------------	----

将人力看作是资源.....	88
用人时要不拘一格.....	92
将员工与企业进行捆绑.....	95
放胆引进，放手使用.....	98
在要害处只收不放.....	101
提拔太快不利于成长.....	104
正确提拔源自科学程序.....	107

第五章

目标管理：

用目标激励员工成长

目标要以问题为导向.....	111
设定有效目标的原则.....	117
设定目标应考虑的因素.....	119
为成功实施准备条件.....	122
改善不合理的执行架构.....	126
期末目标考核不能少.....	129

授权管理：

费心管人，不如授权于人

选择合适的时机	133
防止失控的方法	136
分工是授权的真谛	137
授权授给什么样的人	142
完成授权需要三要素	145
不要成为下属的下属	148
让下属全部行动起来	151
授权中存在的误区	153
充分信任是授权的基础	156
授权过程中监控要到位	159

团队管理：

1+1>2 效应

善于适时为团队减压	162
-----------------	-----

描绘清晰的团队愿景	165
团队凝聚力的标志	168
高效团队的特征	171
高效团队的必备要素	174
几种可供选择的管理模式	178
如何培养团队精神	181
解决冲突的通用方法	185

第八章

制度管理：

制度管人，流程管事

重视制度才能卓越	188
管理者首先以身作则	191
灵活是最好的运用	195
成就理想的组织体系	198
制定制度必须遵守的十大原则	202
潜规则不能代替制度	206

制度不排斥任人唯亲	208
必须兼具软硬两手	211
坚决维护制度的公正性	214

第九章

绩效管理：

以结果为导向来考核

弄清各方成功的前提	219
标准稍多优于稍少	223
绩效评估和绩效改善	228
需要重视的几对关系	230
加强对管理者的考核	234
评估中的敏感事件处理	238

战略管理： 提高竞争力，将企业做大做强

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。

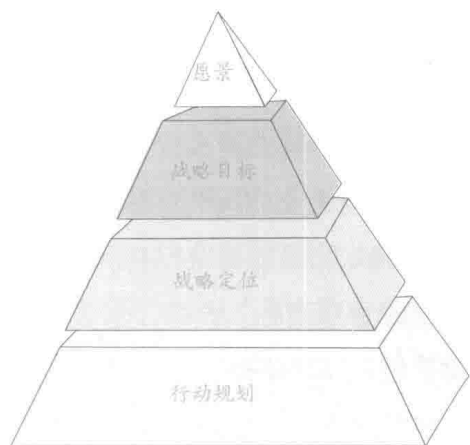
中国网络游戏厂商们也凭借着多年来艰苦卓绝的努力获得了立足之地。在人才储备、游戏策划、程序开发等方面有着强大实力的日本游戏厂商则逐步落伍，虽然后来为进军网络游戏做出过诸多的努力，无奈最后皆以失败告终。

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

◇ 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。



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。

在商业理论上寻求突破

在 20 世纪 70 年代，通用汽车、福特和克莱斯勒无论是质量、款式还是价格上，都不差于日本车，但这些美国汽车的市场份额仍然在不断地被日本对手一步步地蚕食着。美国汽车这三巨头已经极大地降低了成本，福特的一些汽车厂甚至已经成为全球成本最低的汽车厂。可是在优秀日本企业赢利的同时，这三大汽车巨头却亏损不止。

造成美国汽车工业窘状的根本原因就是其商业理论的过时。在 20 世纪 70 年代初期，中东战争爆发，全球爆发金融危机。这为一直对美国市场伺机而动的日本汽车公司创造了机会。尽管经

历了连续快速增长的日本汽车工业也受到了这次石油危机带来的影响，在 1974 年出现自 1965 年以来的首次负增长，但在那一年，日本汽车率先掉头，它们减少了对耗油量大的大型汽车的投入，转而全力发展节能小型车。

小型车开辟了新的市场蓝海，因为其特别省油，受到了深受石油危机困扰的欧美民众的热烈欢迎。1976 年日本汽车出口达到 250 万辆之多，首次超过国内销量。三巨头这时才如梦方醒，开始重金投入开发省油的小车型。

其实在日本汽车大举进入之前，它们并不是没有发现小型车的市场需求，但为了不在原有的竞争格局中率先发生变化，它们三家中的任何一家都没有对这种车型足够重视。它们依然认为豪华的大型车是市场主流。它们的麻痹大意使日本抢占了先机，因为错失这片蓝海，美国三巨头损失惨重，三个巨头中实力较弱的克莱斯勒公司险些因此而破产。

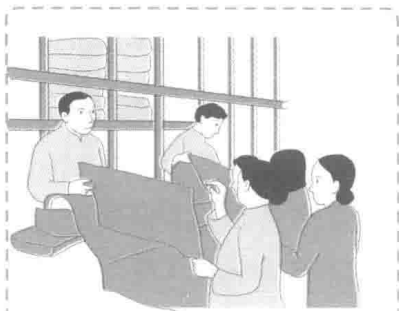
西班牙的著名时装品牌 Zara 的做法特别具有指导意义。

虽然面对着欧洲高昂的劳动力成本，但 Zara 依然选择了在欧洲生产。为什么呢？因为劳动力成本只占了整条产业链的 25%，劳动力成本在整条产业链中并不重要。真正能节省成本的是产业链的高效整合，这才是符合现代商战的新理论。

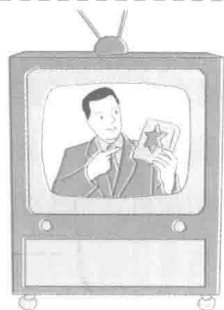
Zara 为了加快运输的速度，它的物流基地挖了 200 公里的地下隧道，用高压空气运输，速度奇快无比。它用飞机而不是用轮船将成品运送到上海和香港，虽然飞机的运费很高，但是高效整

◇ 商业理论需要不断创新 ◇

创新，是现代企业增强核心竞争能力，获得跨越式发展，实现持续成长的决定性因素。企业管理者必须要把握商业发展的新趋势、新要求，不断进行理论创新，把创新渗透于整个运营过程中。

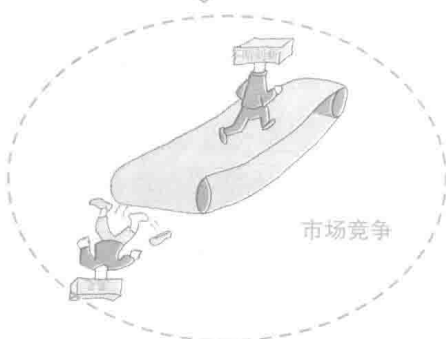


延续了数千年的传统门店营销模式。



电视普及后，出现了电视营销模式。

只有战胜满足感，不断创新，
才不会被飞速发展的市场淘汰。



市场竞争



网络大发展后，新发展了网络营销模式。