

一部让你懂管理会管理的实用指导书

CONG LING KAISHI XUEDIAN
GUANLIXUE

从零开始学点 管理学

学一点管理学常识，
懂一点管理学规律，会让你的管理工作事半功倍。

中基层管理者的手边书

李向峰◎编著



中国纺织出版社

从零开始学点 管理学



中国纺织出版社

内 容 提 要

管理学是一门高深的学科,本书是为初学者从零开始快速掌握管理学知识而编写的。学习管理学,对于刚走上管理岗位、缺乏管理实践经验和管理知识的人具有重要的意义。事实上,管理并没有想象中的那么深奥难解。本书将管理理论知识与真实、生动的案例结合在一起,力求在理论与实际中寻找一个平衡点,方便读者在掌握理论知识的同时,又能从案例中受到启发。

图书在版编目(CIP)数据

从零开始学点管理学/李向峰编著. —北京:中国纺织出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5064-6982-1

I. ①从… II. ①李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 214305 号

策划编辑:曲小月 责任编辑:高振亚 江飞 责任印制:周强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年12月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17.5

字数:231千字 定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



从零开始学点管理学

管理学是一门综合性、实践性很强的应用性学科。有人的地方，就有管理。无论是社会活动还是生产活动，大都需要集体进行，而对集体进行组织和协调就需要管理。通过管理，人们的生活和其他活动就会变得有目的、有秩序。也正因为如此，越来越多的相关学术理论出现，这些理论在不同程度上对我们的管理产生了深刻的影响，并且从不同的方面给管理工作带来了益处。

这些理论，我们常说的法则、定理、定律与效应等在管理的各个层面发挥着它的作用，如果我们能够在实际的工作中加以运用，就会使得管理者的工作更为出色，令企业在现今竞争激烈的社会中产生巨大的竞争力，足以保障管理者带领所在的部门实现既定的理想与目标，成为竞争中的获胜者。

如何才能巧妙地运用这些理论、法则、定律与效应？这确实是令管理者感到很头痛的一件事，因为这些理论的叙述往往专业术语较多，在阅读时难免会感觉有点枯燥无味，还有就是讲述这些理论大部分是厚厚的一本理论书。

在当今竞争激烈、时间效率决定一切的社会环境中，虽说这些理论、法则、定律与效应的作用不错，但是真的要静下心来阅读、理解这些法则与效应，恐怕很多人的回答是“我根本没有那么多的时间”。

《从零开始学点管理学》就很好地解决了这一问题。



编者在编撰此书时，广泛地阅读和研究了大量管理学上的定律、法则，并根据实际情况加以筛选，注意理论与实践案例的有机结合，巧妙地将管理的理论基础以及运用原则叙述出来。

同时，本书既汲取中西方传统管理经验和理论之精华，又从现代管理的理论和实践视角重新解读管理理论，并重点阐述管理理论。其特点如下：

综合性：本书涉及管理的各种基本问题，让读者对管理的实践和理论形成较全面的认识。

继承性：本书努力梳理各种管理经验与理论，消化吸收已有管理学知识的有益成果，力求在更高的起点选择和编排内容。

新鲜性：本书在总结以往管理经验的基础上，注意吸收最新的理论成果，尽可能多地反映现代管理中的新观点和新思想。

总而言之，《从零开始学点管理学》是一本管理类的实用操作手册。该书吸收了管理学领域的最新研究成果和学术理论，体现了学习与实践相结合的原则。本书力求全面、系统、准确地介绍现代管理的理论和实务知识。旨在帮助读者掌握管理的精髓，并付诸于管理生涯之中。

编著者

2010年9月





目 录

第一章 修己是安人的前提 安人是修己的结果 ——要懂一点管理学中的大道理

- 感召力是管理者最重要的特质/2
- 不可仅凭片面资料为判断依据/5
- 不做一个被累坏的管理者/8
- 放权方可释放权力的效力/11
- 控制是授权管理的“维生素”/15
- 过多的干涉只能让授权成为一种形式/19
- 信任是授权的精髓和支柱/23
- 权力与责任必须平衡对等/26

第二章 交流是一种姿态 沟通是一种手段 ——做管理不可缺少开放的心胸

- 沟通就是交流信息/30
- 细心聆听，知晓对方的弦外之音/33
- 找到心锁是沟通的良好开端/37
- 情与情能相融，心与心易相通/40
- 坦诚面对员工之间的交流/43
- 完善沟通制度，提倡全面交流/47
- 没有平等就没有真正的交流/50
- 开放、真诚、坦率是沟通中的重要元素/54
- 让员工的不满发泄出来/58
- 擅长沟通技巧，倾听员工牢骚/60



Contents

第三章 给自己一个目标 给下属一幅蓝图 ——懂一点目标管理的学问

“手表定理”的管理学应用/68

给出一个指引方向共同愿景/71

气魄大方可成大，起点高才能至高/75

别让战略目标与绩效目标脱节/79

下属的工作必须有目标才会有动力/82

制订目标并细化目标/86

行为超前是因为目光深远/88

第四章 协作出效率 抱团打天下 ——懂一点团队管理的学问

打造协作型团队，发挥人力资源最大效益/92

建设高效率的团队/95

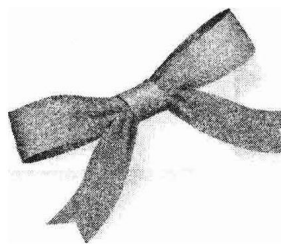
团队不仅仅是将一群人组织在一起/98

及时矫正和补救正在发生的问题/101

确定责任人的最佳人数/103

注重团队中的薄弱环节/107

及早处理企业内部的“污水”/110





目 录

第五章 忘却“要我做” 变成“我要做” ——懂一点管理学中的激励法

- 激活员工进取心，企业拥有竞争力/114
- 企业文化具有明确的激励指向/118
- 在员工的管理中引入竞争机制/121
- 利用赞美激励员工/125
- 将批评夹在赞美中/129
- 批评时要顾及下属的情感/133
- 尊重员工是以情攻心的起点/136
- 较高的期望可引起对方微妙而深刻的变化/140
- 目标激励：动机带动行为/143
- 赋予员工参与决策的权力/146

第六章 知人才能善任 用对才能做好 ——懂一点管理学中的用人艺术

- 走出自我才能全面识人用人/152
- 识人要全，知人要细/155
- 拥有一流的人才，成就一流的企业/158
- 最危险的事莫过任用人才时存有疑心/161
- 人才结构状态需要互补/164
- 慧眼识珠，识人先于用人/168
- 善用比我们自己更优秀的人/171
- 将合适的人放在最恰当的位置上/173
- 留住关键员工，重在日常管理/176



Contents

第七章 权力只能管人 人情才能留人 ——懂一点让下属心服口服的人性化管理学

人情味远比权力的效果大/182

以亲和的文化氛围吸引和留住人才/185

惩罚与怀柔相结合/188

以帮助下属的态度实施管理/191

“柔性管理”可调动员工的积极性/194

从小事着手，温暖员工的心/197

抓住给员工雪中送炭的机会/200

第八章 制度高于一切 执行至关重要 ——懂一点管理学中组织运行的学问

制度是组织高效运行的保障/204

以待遇吸引人，设计好薪酬制度/208

赏罚得宜，发挥下属的聪明才智/211

不合理的制度对执行没有任何意义/215

有令则行，别让命令打折扣/218

办事有秩序、有条理才会成功/222





目 录

第九章 小事决定大事 细节也是大节 ——学会关注管理学中的细节问题

细微之处见风范，毫厘之间定乾坤/228

防范因小失误付出惨重代价/230

在一言一行中展示自身魅力/234

小的就是大的，不要忽略细节/237

号令细致而周密，提高执行力/240

不要忽略身边的“小人物”/242

第十章 看得清问题 抓得住关键 ——懂一点管理学中的危机处理艺术

时刻加强危机机制，保持警惕性/246

只有先认清问题，才能更好地解决问题/248

扭转危局，反败为胜/251

速度是处理公关危机的关键/254

转移视角或重新选择贵在积极行动/257

挫折其实是常态，顺利才是例外/260

把每一天都当做最后一天来管理/263

经受艰辛的求索，人生步伐才更加坚实/267

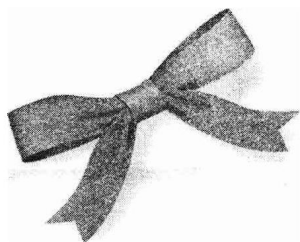
参考文献/270



第一章

修己是安人的前提 安人是修己的结果 ——要懂一点管理学中的大道理

管理是一种历程，起点是修己，终点是安人。任何一名管理者都应懂一点管理学的大道理，这就要求管理者从自己做起，把自己修治好，再通过做人做事的具体表现来促进大家的学习。修是修治，把原本欠缺的地方修好，使原本优良的地方加强，让管理者以正己的面目出现在部属的面前，树立良好的形象。部属十目所视，自然很快有所知悉，起初会怀疑、试探甚至考验，然后信心逐渐增强，产生良好感应，尽力在“安”的气氛中把工作做好。



感召力是管理者最重要的特质

权威效应，又称为权威暗示效应，是指一个人如果地位高，有威信，受人敬重，那他所说的话及所做的事就容易引起别人重视，并让他们相信其正确性，即“人微言轻、人贵言重”。管理者，就是影响他人合作从而实现目标的一种身份。

李嘉诚说：“在我看来，一名好的管理者，首要任务就是自我管理。”自我管理也就是管好自己，因为你的言行举止直接影响着下属。因此，每一位优秀的管理者，都应该是对自己要求最“狠”的人。

对员工卓有成效的管理，必须靠管理者的无形感召力来实现。

实际上一个组织中最复杂的事莫过于“人事”，管理者最头疼的事当然是“管人”。管理者通常只看到下属的缺点，却没有意识到：下属之所以有这样或那样的毛病，多少是受管理者的影响。

正所谓“桃李不言，下自成蹊”，赢得了众人的尊敬与信服之后，你会发现，管好员工其实并不是一件很难的事。

当你刚升任为管理者的职位，你的管理能力从何而来？如何使员工按照你的指令去执行？如何让他们信服于你？虽然你有权力，但强权并不能够解决所有的问题。管理者首先必须拥有“感召力”，一个浑身散发着感召力的管理者，其影响力是无形又无穷的。

所谓感召力，就是感化和召唤的力量。它是管理者最为重要的特质，也是管理者管理过程中的最高境界，是被管理者对管理者的赞扬、尊敬和

信任，是管理者高尚人格的展示。这是一种客观的评价，是一种心理现象，是管理者对员工的影响力、吸引力和向心力的体现。

感召力是在没有权力和金钱等利害关系下的一种影响力。它能有效地改变和影响员工的心理与行为，使被管理群体达到思想与行为的相对一致，形成统一的群体目标与行动。

一个管理者是否具有感召力是管理有效性和事业成败的关键。有学者指出：“管理者的唯一定义是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会有管理者。”可见，管理者与被管理者是既对立又统一的两个概念，管理者最重要的能力就是感召被管理者。管理者的感召力越强，吸引的被管理者就越多。

感召力比职务权力的作用显得更为重要，它是真正促使人发挥最大潜力，以实现计划、目标的关键所在。因为感召力是通过内在感化产生的，是完全建立在自愿接受前提下的，它不是一个简单的上行下效问题，而是垂范在先，感召在后的吸引，是敬仰与信赖，折服与模仿的内在动力。

有人说，只要有了管理者地位，就等于有了感召力，就能实施管理者职能，别人就得唯命是从。其实不然，千百年来，为什么有那么多高高在上，拥有至高无上权力的统治者会敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们没有感召力，没有感召力的权力充其量也只不过是一种淫威。滥施淫威的结果不可能让手下甘心折服，只会让自己的屁股坐不稳当。

当然，不用过分担忧和怀疑自己有无足够的感召力。因为管理者的感召力是可以培养和提高的。一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士就说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方有魅力的沃土，就等待你去开垦。”如果你希望成为一位成功的管理者，要做的第一件事情，就是尽快培养和发展那些吸引追随者的超凡特质。

(1) 知识要素，知识本身就是一种力量。宽广的知识结构和丰富的知识内涵能赋予管理者运筹帷幄的智慧与谋略，而特有的知识专长能造就管理者的果敢和权威。被管理群体对管理者的信任程度，从某种意义上讲就取决于管理者的知识结构和专业化水平。因此，管理者可以不是全能的，

但必须是善于更新知识，能够与时俱进，敢于开拓创新的。

(2) 能力要素，员工对管理者的要求，不仅仅是停留在踏实肯干、任劳任怨上，他们会权衡你的能力，观察你处理每一个问题的水准，他们需要从你的能力上找到信赖和希望。一个能力非凡的管理者会给工作群体带来成功的希望。而希望是一种心理磁石，它不仅能统一群体意志、坚定群体信念，而且能有效激发其追随愿望。

(3) 品格要素，品格反映在管理者的一切活动中，并且不受工作环境和生活环境的限制。优秀的品格，应该是人前人后表里如一的印证，是信守正气辨明是非的准则，是为“官”、为人的基本信条。管理者良好的品格修养，会使被管理者产生敬佩与折服，甚至崇拜和模仿。它所产生的潜移默化作用，能使被管理者在自觉与不自觉中受到吸引。

(4) 情感要素，人的行为既受理智的控制，又受情感的支配。管理者在实施管理职能的过程中，进行正常的情感交流，是形成合力的关键。管理者的思想感情越贴近员工，员工就越拥护你，你的感召力就越强。如果管理者摆错了自己的位置，背离了员工，被疏远则是必然的，感召力当然也就无从谈起。

管理学智慧课堂：

(1) 在平时，管理者应树立自律自重的形象，借以形成感召力，影响员工的行为。

(2) 在危急时刻，管理者应展示坚定勇敢的形象，借以产生强大的号召力和凝聚力。这种作用在生死攸关的战场上，在抢险救灾的搏斗中，在条件恶劣的环境里，尤其显得必要。

(3) 在特殊情况下，管理者应塑造同舟共济的形象，发挥激励作用。有时管理者为了突击完成艰巨任务，可以亲临现场，做一些力所能及的事情，有意识地通过自己的行动给员工以激励和鼓舞，其效果也是十分明显的。

不可仅凭片面资料为判断依据

“首因效应”也叫“第一印象效应”，是指初次与人或事接触时，在心理上产生对某人或某事带有情感因素的定式判断，从而对我们以后的行为活动和对该人或该事的评价和影响。所以，管理者必须慎重地对待这个问题。

第一印象是彼此阅读对方内在的一种快捷方式。这种方式的准确性因人而异，它是阅历场中一棵挂满玄思妙想之树，深者得其深，浅者得其浅。

置身于一个新的环境，一个人的“第一印象”是非常重要的，别人对你或你对别人都是如此。如果第一印象不佳，要想挽回，是要付出很大代价的，因为人们有先入为主的思维定式，它不自觉地左右着人的思维方式。

卡耐基指出：“良好的第一印象是登堂入室的门票。”这话说得对极了。我们往往与人初次见面时，都会在不知不觉中给对方造成“此人很不友善”、“此人很直爽”之类的印象。这是拿对方跟自己的经验相对照，并以其体格、外貌、服装等为基准，对方产生的一种观念。如果给别人的第一印象有所错位的话，就很难修正自我的第一印象。即使能修正过来，也要花费很长时间、很大力气。

初到一个新环境，每个人都会有紧张、陌生之感，只要抓住人人都注重先入为主这个特点，从一开始就树立良好的第一印象这一策略，能保证你事事顺利。这就是所谓的“首因效应”。

作为管理者，不要仅凭第一印象或者别人的只言片语来判断一个员工是好还是坏，还要学会观察人。

当你刚进新单位时，你与下属互不了解，而你的外在形象却毫不客气地作为第一信号打入了他人的眼底。机敏的人能够在一瞬间凭着自己的心理定式给你打分、对号。而且这种自我印象又非常固执，人们的特点是最相信自己的最初判断。

某公司调来了一位新部门经理，大多数员工都很兴奋。据说部门经理是个能人，专门被派来整顿业务。可是，日子一天天过去了，新经理却毫无作为，每天进办公室后，便在里面不出门。那些紧张得要死的“坏分子”，现在反而更加猖獗了，认为他哪里是个能人，根本就是个老好人，比以前的经理更容易应付。

三个月过去了，新经理却发威了，“坏分子”一律被开除，能者则获得提升。下手之快，断事之准，与三个月前表现保守的他，简直是换了一个人。年终聚餐时，新经理在酒后致辞：相信大家对我新上任后的表现和后来的大刀阔斧，一定感到不解。现在先听我讲个故事，相信各位就明白了。

之前，我的一位老友，买了一栋带院子的房子，当他一搬进去，就对院子全面整顿，杂草、杂树一律清除，改种自己新买的花卉。一天，原先的房主回访，进门吃惊地问，那株名贵的牡丹哪里去了？我这位老友才发现，他居然把牡丹当草给割了。后来他又买了一栋房子，虽然院子更杂乱，他却按兵不动，果然在冬天以为是杂草的植物，春天里繁花似锦，春天以为是野草的，夏天却是花团锦簇，半年都没有动静的小树，秋天居然红了叶。直到暮秋，他才认清哪些是无用的植物而大力铲除，使所有珍贵的草木得以保存，说到这儿，新经理举起杯来说：“让我敬在座的每一位！如果这个办公室是个花园，你们就是其中的珍木，珍木不可能一年到头开花结果，只有经过长期的观察才认得出啊！”

“路遥知马力，日久见人心”，一名员工的价值高低绝不能仅凭我们管理者一时的观察或是只看他表面的现象。要想真正了解一个人，需要长时间、持续的观察。只有通过了细致彻底的观察，才能正确评估出一个人的

价值，并给他安排合适的工作。

首因效应职场上到处可见，“新官上任三把火”、“早来晚走”，“恶人先告状”等都是想利用首因效应占得先机。因此，在管理学中，首因效应有其负面的作用，容易使一个人对另外一个人的评价有失偏颇。主要表现在两个方面：

其一，以貌取人。对仪表堂堂、风度翩翩的容易得出良好的印象，而对其缺点则很容易忽视。

其二，以言取人。那些口若悬河、对答如流者，往往给人留下好的印象，而做事却不如其先前所言。

管理者应该避免首因效应的负面作用。对员工不可以仅凭第一印象行事，而应该既听其言、观其貌又查其行、考其绩，进行综合评价。

管理者对周围人的言行进行观察，对其内心和言行进行剖析，方能成为真正的测人专家，以达到“观人于微而知其著”的处世境界。

察人之道，在于能透过表面现象用慧眼看穿人的本质，千万别做“悦于色，恶于德”的傻事。

管理学智慧课堂：

(1) 不要仅凭第一印象判断下属是怎样一个人，观察下属是管理者给下属定位的方法之一，不可疏忽。

(2) 要学会观察下属。善于观察下属能够促使管理者洞悉下属的心理、想法、欲求，能够真正发现下属潜在的特质。抓住这一点，就能更好地管理下属。