

管人理事的必备宝典 一点就通的制胜秘籍

一分钟 读懂 管理学

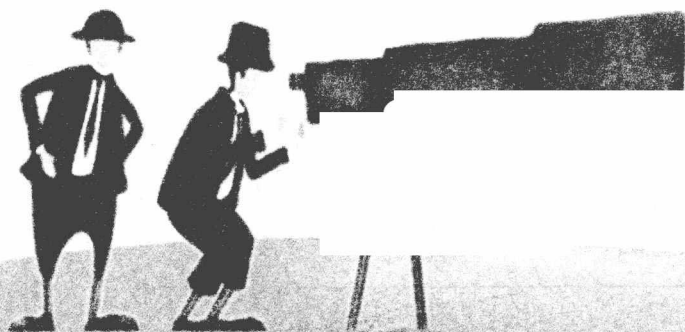
李汝良◎编著

管理大师彼得·德鲁克说过：“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。”针对这一点，本书不是单讲管理学道理，而是结合生动事例，讲述管理学的真谛。让你看得愉快，做得轻松。阅读本书之后，你就能够掌握运用技巧，讲究策略；付出有限，效益无穷；使下属景仰，事业**成功的管理妙招**。



北京工业大学出版社

一分钟**读懂** 管理学



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一分钟读懂管理学 / 李汝良编著. —北京: 北京
工业大学出版社, 2011. 3
ISBN 978-7-5639-2653-4

I. ①一… 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 (2011) 第 017159 号

一分钟读懂管理学

编 著: 李汝良

责任编辑: 王 喆

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700mm×1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 260 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版

印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2653-4

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

自 20 世纪初，正式的管理学理论才真正出现，一百年多来，管理学取得了令世人瞩目的成就。在人类发展的道路上，那些杰出的管理学家作出了不可磨灭的贡献。进入 21 世纪以来，管理学得到了越来越深入的发展，同时也引起了人们的普遍重视。

什么叫做管理学？不同的人有不同的解释，虽然众说纷纭，但有一点是可以肯定的，那就是：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，是一门综合性的交叉学科。既然是科学，它就有自己的规律。如今的管理学应该研究在现有条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。

管理学是一门科学。通常情况下，好像一谈到“科学”二字，人们就感觉高深莫测，实际情况并不是这样。因为我们每天都生活在管理之中，每个人或多或少都承担了一定的管理工作。但无论是管理者还是被管理者，很多人对这门科学可以说只知其一，不知其二，或者说仅仅是了解点皮毛而已，因此每一个人都应当学习一点正确的管理学知识。

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，这样做会使他百倍地爱你的企业。”这一管理学的观念，已经越来越深入人心，而且被越来越多的企业管理者所接受。实践使他们懂得，没有什么比关心员工、热爱员工更能调动他们的积极性、提高工作效率的了。我国一直在提倡“以人为本”，关爱员工与“以人为本”恰好不谋而合。作为管理者，一定要从思想到生活再到工作，从各个层面真诚地关心员工。

松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还



是沟通。”管理离不开沟通，沟通已渗透到管理的各个方面。这正像人体内的血液循环一样，如果没有沟通的话，企业就会趋于死亡。

管理要建立在完善的制度上，要以制度管人，而不是单纯地以人管人。作为管理者，要善于制定和完善各项规章制度，明确员工的职责，严明纪律，做到有令则行，有禁则止。

管理者要学会给员工和组织设定一个目标，实现目标管理、压力管理，处处引入竞争，提高工作效率。要做到奖罚分明，在大胆授权的同时，还要加强监督……总之，管理就是在约束的基础上，对被管理对象进行梳理并使他们行为有序的举措。

管理的终极目标在于实践。管理大师彼得·德鲁克说：“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。”从这个意义上来说，我们学习管理学，不能纸上谈兵，而要真正付诸实际行动。

本书试图将管理学的相关理论和鲜活事例有机结合起来，寓道理于生动的故事之中，力求做到有血有肉、内容丰富；力争做到能够使外行看得明白，内行得到启发；力图避免纯粹学术著作在某些方面的死板和干涩，能够引起读者进一步阅读的兴趣；实现专业研究人员可以从中有所收获、普通读者可以掌握有效的管理方法的目的。

由于编者水平有限，书中纰漏在所难免，恳请专家与同行批评指正，本人将不胜感激。在此书的编写过程中，得到了同行与编辑老师的大力支持与指导，在此一并表示感谢。

编 者
2010 年 8 月

目 录

第一章 树立威信 以德服众

威信是指管理者在被管理者心目中的威望和信誉，它是使被管理者信任和服从管理者的一种精神感召力。作为一个管理者，他的威信如何，对事业的成败至关重要。一个管理者，要想有效地实现管理目标，不但要借助权力，而且更需要自身的德才兼备，因为以德服众，才能树立起自己的威信，从而达到一呼百应的效果。

1. 德才兼备，威信自立 / 2
2. 严于律己，追求高尚 / 5
3. 言出必践，不许空诺 / 9
4. 知错就改，勇于承担 / 12
5. 与员工同甘共苦 / 15
6. 甘为表率以身作则 / 18
7. 拿自己开刀，对威信无损 / 21
8. 一定要树立自己的权威 / 23
9. 树立让人心悦诚服的威信 / 27



第二章 完善制度 严明纪律

建立规章制度是组织规范化管理的主要内容。所谓规章制度就是言明什么事能做，什么事不能做；在能做的事情中，应该怎样去做；不能做的事情如果做了，会受到什么样的惩罚。另外，作为一名管理者，下达命令后，还要对命令的执行情况及时督察，这样才能严明纪律，做到令行禁止。

- 1. 好制度胜过一切说教 / 32
- 2. 制度的执行是关键 / 35
- 3. 制度的落实大于天 / 38
- 4. 建立一套完善的规章制度 / 40
- 5. 财务制度要建立健全 / 42
- 6. 奖惩制度要切实有效 / 45
- 7. 晋升制度要合情合理 / 48
- 8. 没有纪律约束，就是一盘散沙 / 50
- 9. 纪律面前，人人平等 / 53
- 10. 谨慎下令，令出如山 / 57
- 11. 严明纪律有原则 / 60
- 12. 工作要做好，纪律要严明 / 64

第三章 事不躬亲 善于授权

管理者好比坐在中军帐里运筹谋划的统帅，员工则好比是上阵冲杀的将士，管理者事必躬亲则好比统帅跑出中军帐跨上战马、披起盔甲代替将士上阵冲杀，从而造成本末倒置，职责不清。因此，管理者想要更有效地完成决策、指挥、协调和监督等基本领导职能，就需要科学授权，启用各种人才，从烦琐的事务性工作中解脱出来，用更多时间和精力去考虑、解决带有全局性的重大问题。

- 1. 不要学诸葛亮事必躬亲 / 70

- 2. 管得少，但要管得住 / 73
- 3. 总揽全局，分散权力 / 77
- 4. 把权力授给合适的员工 / 80
- 5. 充分准备才能有效授权 / 83
- 6. 有效授权不需要布置细节 / 86
- 7. 授权更要加强监督控制 / 89
- 8. 大胆授权也要把握尺度 / 90

第四章 打造团队 和衷共济



一个组织是一个整体，是一个系统。组织要立于不败之地，持续稳步向前发展，管理者就必须想方设法让组织内部各位成员人尽其才，各尽所能，和衷共济，共创辉煌。而实现这一目标的前提，就是要打造一个具有高效战斗力的团队。

- 1. 优秀的团队是事业成功的基础 / 96
- 2. 打造一支高效的团队 / 100
- 3. 各尽所能，建设一流组织 / 102
- 4. 各取所长，打造顶级团队 / 104
- 5. 团队也需要科学合理的“游戏规则” / 107
- 6. 用共同愿景来凝聚员工 / 110
- 7. 优化组合，实现集聚效应 / 114
- 8. 人才互补，实行高效搭配 / 117
- 9. 建立一支协调的执行团队 / 120



第五章 恩威并重 奖罚分明

作为一个管理者，对员工一定要恩威并重，该施恩时要施恩，该用威时要威，才能有效管理；员工有功该奖就奖，员工有错该罚就罚，奖罚必须分明。恩威并重是管理者的一种策略，奖罚分明更是管理者的一种手段。管理者在实施管理工作中要做到恩威并重、奖罚分明，不但需要艺术，更需要以人为本。

- 1. 恩威并重的艺术 / 126
- 2. 批评与安抚并重 / 129
- 3. 从严要求，从宽处理 / 132
- 4. 奖罚分明的效应 / 135
- 5. 奖罚分明的根本原则 / 138
- 6. 褒奖要及时 / 141
- 7. 惩罚要以教育为主 / 142

第六章 引入竞争 注重效率

人都有不服输的竞争意识，竞争意识因人而异，有强、弱的区别。竞争意识差的人，做起事来也比较懒散。若有了强烈的竞争意识，则工作起来会更有干劲。管理者想获得成功，就必须根据竞争特点和人事具体情况，采取恰当措施，尽力激发员工的竞争意识，做到人尽其才，提高工作效率。

- 1. 激发竞争意识，做到人尽其才 / 148
- 2. 引进竞争机制，调动员工激情 / 150
- 3. 制造竞争氛围，先进带动后进 / 153
- 4. 促进良性竞争，防范恶性竞争 / 156
- 5. 竞争促进成功 / 159
- 6. 提高管理者的个人效率 / 160

- 7. 提高领导机构的效率 / 164
- 8. 用挑战性激励员工的战斗性 / 166

第七章 情感关怀 有效沟通

沟通是人与人之间交往的桥梁，其主要作用就是交流信息。有沟通，才有理解。上下级的有效沟通，可使员工感到自己是公司的一员，可以提高员工士气，激励工作热情，提高工作技能及实现工作目标。一个合格的管理者，要知道员工真正的需要，并在适当的时候满足其所需，让员工感到自己无时无刻不在被关心着，这样的沟通才可能最有效。

- 1. 真诚地关心员工 / 172
- 2. 员工的事无小事 / 174
- 3. 沟通是管理工作的基础 / 176
- 4. 注意沟通方法 / 179
- 5. 会倾听才会沟通 / 182
- 6. 创造平等和谐的沟通氛围 / 185
- 7. 获得人心才能有效沟通 / 188
- 8. 动之以情好沟通 / 191
- 9. 善于与下属架起一座“心桥” / 194

第八章 强化目标 压力管理

目标对每一个人、每一个组织都是非常重要的，有目标就会有压力，有压力才会有动力。清晰而具体的目标可以使员工很快明确工作的内容及先后顺序，让他们少走弯路。对于管理者来说，明确目标，不仅是为了自己，更是为全体员工。作为管理者，要高瞻远瞩，放眼天下，要善于给员工指明方向，这样才能使组织的效率有效地发挥出来。

- 1. 有目标才有方向 / 200
- 2. 用目标激励员工 / 203
- 3. 让员工有明确具体的目标 / 205



- 4. 落实目标，化整为零 / 207
- 5. 管理者要善于指明方向 / 209
- 6. 有压力才有动力 / 212
- 7. 给员工加压，使其全力以赴 / 214
- 8. 适时地激励员工 / 217
- 9. 用“危机感”激发员工的潜力 / 219

第九章 扶植先进 清除顽劣



火车跑得快，全靠车头带。因此，管理者必须做好整个团队的“火车头”，这一点至关重要，这就要求管理者必须善于发现那些工作有魄力、有能力、有潜力的下属，适时地、不拘一格地将其提拔到相应的岗位上，予以重用，这是领导队伍建设和管理的关键。而对于“坏了一锅粥”的“老鼠”或者人们常说的“害群之马”等组织中存在的哪怕是微小的破坏力量，一定要及时清除，否则这个组织终究会走向灭亡。

- 1. 提拔有能力的下属 / 224
- 2. 表扬员工要适度巧妙 / 226
- 3. 及时奖励有功者 / 228
- 4. 必要时杀一儆百 / 230
- 5. 铁手腕处理“害群之马” / 234
- 6. 巧手段对付“刺儿头”员工 / 236

第十章 绩效考评 加强监督



不是每个员工的自律性都那么强，也不是每个员工都会因担心受罚就老老实实地遵守规则，而管理者又不可能时时刻刻盯着员工，所以在制定规则的同时，必须建立有效的监督机制，用机制来督促员工努力工作，靠机制来规范员工的行为。一个合格的管理者要合理、公平、公正地运用绩效考评策略，加强对员工的监督，来实现组织利益最大化的目标。

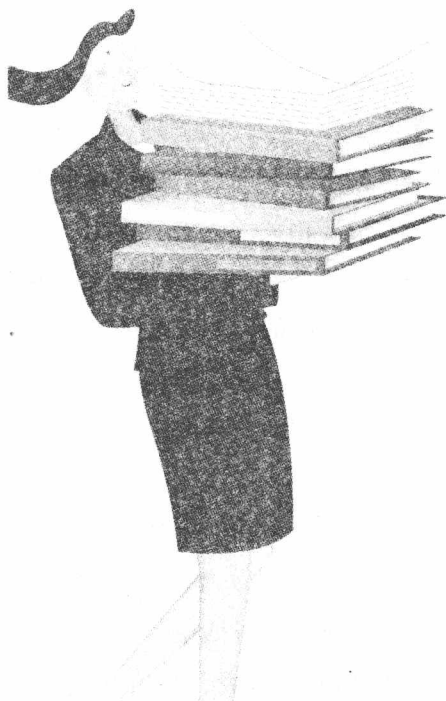
- 1. 确定考核标准要合理 / 242

- 2. 绩效考评要公平公正 / 244
- 3. 绩效考评应重能力、业绩 / 248
- 4. 考察下属要科学 / 250
- 5. 管好头脚，有效监督 / 253



树立威信 以德服众

威信是指管理者在被管理者心目中的威望和信誉，它是使被管理者信任和服从管理者的一种精神感召力。作为一个管理者，他的威信如何，对事业的成败至关重要。一个管理者，要想有效地实现管理目标，不但要借助权力，而且更需要自身的德才兼备，因为以德服众，才能树立起自己的威信，从而达到一呼百应的效果。





1. 德才兼备，威信自立

作为一个管理者，要想让自己的一言一行都能引起员工发自内心的共鸣，达到一呼百应的效果，就需要树立自身的威信。这个威信是指管理者在被管理者心目中的威望和信誉，它是使被管理者信任和服从管理者的一种精神感召力。

我国古代有这样一个关于官场的故事。有一位新上任的县官，当官才三个月就开始迫不及待地问他的下属：“你看我的威望和前任比起来，是高还是低？”那个下属只是为难地摇摇头，并没有回答。于是，那个县官第二天就主动辞职了。

这个故事就表明了，没有一个当官的人不重视自身的威信，如果当官没有威信，那还不如不当。作为现代的管理者，更是如此。

管理者要想树立威信，就必须明白，威信的底蕴来自于道德和才能。威信与个人特有的德才密切相关。人格、能力、经验以及所控制信息都是形成个人威信必不可少的条件，这些条件能够使管理者对某些后果产生影响，从而增加他们的控制能力。成功的管理者总是能够利用一切的机会和场合来增加自己的个人威信，他们知道在任何时候，没有威信、感召力的人是永远也不会赢得别人信赖的，而得不到别人信赖的人是不可能把事情办好的。

如果管理者本人利用职权违法乱纪、损公肥私，他的威信将会荡然无存；如果管理者在生活、工作方面做出表率，就会成为员工的楷模，这比任何东西都有说服力和影响力。俗话说：“无私功自高，不矜威更重。”一个品德高尚、大公无私的管理者，肯定会受到员工的尊敬和爱



戴，他的威望就会越来越高。同样，一个才华横溢的管理者，可以使人产生一种信赖感和安全感，即使在非常困难和极度危急的情况下，员工也会心甘情愿地跟着他同舟共济、战胜困难。

那么，我们如何衡量一个管理者的威信呢？首先是感召力，有感召力的管理者会使员工做到令则行，禁则止，一呼百应。其次是亲和力，即管理者应成为一个被欢迎的角色，使员工能主动接近，主动缩短心理距离，乐于向其袒露心胸，乐于听其教诲。再者是影响力，即管理者的语言、行动、举止、装束等都成为员工乐于效仿的对象。尤其是管理者的价值取向、思维方式和行为准则等，会对员工产生决定性的影响。最后是凝聚力，即要让员工以一种归属的心理凝聚在管理者周围，乐于接受以管理者为核心的组织及管理理念。

管理者要达到上述目标，应从以下四个方面入手。

1. 打造厚德品质，以得人心

“德”是做人的准则，也是管理者必要的修养。管理者的内在涵养、道德情操都对员工起着表率作用。再加之管理者平时关怀员工的生活和工作，可使员工对其更加敬重而且心悦诚服。

“德”不仅指政治品格，还包括道德品质。管理者要道德高尚、品行正直，要信念坚定、方向正确、立场鲜明、眼光敏锐，要坚持原则、办事公道、秉公执法、奖罚分明，要严于律己、宽以待人，要言行一致、言出必践，还要清正廉明、不以权谋私、不玩弄权术。

明智的管理者最在意的是名声，有好名声才有威信，有威信才能众望所归。作为一个管理者，不能不明白以厚德得人心的道理。只有顾及员工对自己品德的评价，只有在员工面前树立一个宽厚仁义的形象，才能更好地树立威信，做到取信于“民”。

中国人历来讲究以德服人，员工也希望他们的管理者是一个仁者。树立宽厚仁义的形象，将大大有利于管理工作的开展。这也是以厚德得人心的真谛所在。管理者不妨从以下几个方面入手，培养自己的宽厚品质：第一，要努力收敛自己的坏脾气。第二，专权独裁不可取。第三，



勇于认错、改错。

2. 身先士卒闯难关

在困难和危险面前，管理者要身先士卒，率先垂范，才会唤起员工的崇敬之感。有的企业常见到这样的情况：身居要职的管理者在大小会议上慷慨激昂，要求员工同心协力渡过难关，但自己却依然我行我素，损公肥私，挥霍无度。这种现象严重地影响着管理者的威信。

大家期待的管理者，是在非常时期能够表现得与众不同，能够沉着冷静，断然地做出决定，迅速敏捷地采取行动，挽狂澜于既倒；在日常工作中严谨行事，正直为人，公平地对待员工，友善地与人相处。只有这样的管理者，才能强有力地支配员工，带领员工走出困境。

3. 一定要尊重他人

管理者在教导员工时与其摆出一副不可一世的架子，倒不如以和蔼的态度对待员工。如此不仅可在员工心中留下良好的形象，而且不会让员工有受人指挥的感觉，故员工能以服从的心态听下去。当然，员工的责任感也会大为增加，他们会认为：领导如此看重我们，我们更应做好工作！

另外，以管理者的身份不耻下问，求教于员工，如此不仅显示出你的虚怀若谷，同时也可表现你对员工的信任和尊重。如此一来，对方自然会因为你的询问求教而津津乐道，即使员工本身并没有该方面充分的专业知识，也必会竭尽所能地为你寻找答案。

4. 公平无私心地宽

每个企业的管理者在自己的岗位上，都应当对员工公平、公正、无私。这样做才能使自己树立崇高的威信，从而更好地管理企业。



2. 严于律己，追求高尚

员工更多的时候是为管理者的道德品质所感动，由此产生无条件的服从与信赖行为。因此，管理者应该通过自己高尚的品德来吸引员工。管理者要想有高尚的品德，必须要学会自律，把自律、自省、修己看做是做人、做事与教育、帮助别人的基础。

自律，就是管理者对各种规章制度的自觉认知，是在没有外在监督下的一种自觉主动行为。一个普通人要想坚持自己的梦想，就要严格地要求自己，作为一个管理者更是如此，唯有律己才能律人。

现实生活中，一些腐败分子，身居高位，毫不自律，当他们利令智昏、大搞腐败的时候，不但把自律抛到了九霄云外，甚至把做人的准则都完全扔到了一边，最终不仅给企业造成极大损失，就连自己也落得身败名裂的下场。很多事例都充分表明，防范腐败最根本的是要通过管理者的自律，加强监督，制约权力，防止公共权力的滥用。因此，管理者要增强自律意识。

增强自律意识，成为员工的表率，管理者一定要把好以下五关：

1. 权力关

权力是把“双刃剑”，它可以使人高尚，因权扬名，也可以使人堕落，因权败身。每个管理者必须懂得，权力就是责任，管理者的权力来自组织，只有为组织服务的义务，绝不能把组织赋予的权力变成牟取私利的工具。管理者增强自律，必须牢牢把住权力这个关口，着重在加强自身约束上下工夫。