

管理人员的最佳学习指南，轻松掌握管理技巧的入门宝典

全国畅销

优秀管理人员
培训教程

管理人员 的第一本书

GUANLI RENYUAN DE DIYI BENSHU

李津 / 编著

管理就是最大限度地激发人的潜能，以赢取目标。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。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理人员的第一本书

李津 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理人员的第一本书/李津编著. - 北京:企业管理出版社.

2005. 7

ISBN 7 - 80197 - 275 - 9

I. 管... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079161 号

书 名:管理人员的第一本书

作 者:李津

责任编辑:双喜

书 号:ISBN 7 - 80197 - 275 - 9/F · 276

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京飞达印刷有限责任公司

经 销:新华书店

规 格:185 毫米×256 毫米 开本 1/16 印张 17.5 字数 200 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

管理是人类历史上最伟大的发现之一,它无所不在。琼·玛格丽塔博士认为:管理并不是领导者的专利,人人都是管理者;管理也不仅仅局限于商业机构,非营利机构和社会公共部门同样也需要管理。

管理是人类与生俱来的行为。然而,管理真正成为一门独立学科,却可以说是新生事物。二战后,彼得·德鲁克在大量调查研究的基础上,完成了具有里程碑意义的著作——《管理实践》,管理学作为一门学科正式确立。不久,管理学受到了人们的普遍关注和重视,逐渐成为一门显学,各种论著纷纷面世。

这一标志就是每年 MBA 毕业人数的急剧攀升。1960 年,美国有 5000 人获得了 MBA 学位,到了 2000 年,这个数字上升为 100000 人。同时,有关管理的支离破碎的零星论述也逐渐变成了滚滚洪流。

管理对于企业经营的重要性,已经无须多言,可以说,管理成就了一切。可是各种管理学著作纷繁芜杂,作为初级管理者,选择一本适合自己阅读的论著,对于企业是一个方向导航,更是一种巨大的科学动力,能够给企业带来量到质的飞跃。

孔子曰,授人以鱼,不如授人以渔。其实,做任何事情一定都有方法,掌握了方法,掌握了其中的规律,就能立于不败之地。管理上也是如此,我们不仅要掌握管理的规律、法则,更应该从中受到启发,以便在企业管理实践中正确、灵活地运用。这也正是本书成书的目的所在。

作为一个合格的管理者,不但要展望远景和目标,拟订实施计划;更重要的是如何调动团队成员的积极主动性,如何让他们按照预期的计划走,这也许是考验每一个管理者的重要指标。初级管理者往往在谈论目标和展望远景的时候,霸气十足,但在中途遇到很多意想不到的困难的时候,管理者此时的精神与表现就将关系到他本人的成败。一个高素质的企业管理者,必须要有深厚的文化素质、思想素质,还要有适应环境的应变能力、预测能力、攻关能力,才能带领企业乘风破浪,化险为夷,获得成功。

序 言

一个初级管理者向一个高素质的经验丰富的管理者过渡，除了无数次的管理实践，还需要用科学的理论知识来充实自己，作为行动方向的指引。本书从管理的定义到战略、时间、绩效、创新、销售、沟通、目标、危机及人员的管理，由浅入深、由表及里地论述管理的真正魅力及意义所在。

在编写《管理人员的第一本书》的过程中，我们参考了大量成功的管理人员的管理经历，并从中总结出一套全新的、适合初入管理者队伍的管理人员的新方法。如果您是一位新管理人员，请千万不要恐慌，因为本书为您提供了坚实的入门知识，它能把您领进自信的殿堂，它能使您的管理得心应手，它也是新管理人员入门的不二法宝。

另外在本书的编写过程中，我们还参考了有关专家、学者的相关资料或研究成果，在此一并感谢，尽管我们力求精益求精，但由于水平有限，难免有纰漏，请广大读者朋友不吝指正。愿与你共勉。

编者

2005年7月

目 录

第一章 管理是什么——理论与实践的完美统一

- 1 管理的概念 / 3
- 2 管理的内容 / 7
- 3 管理不同于领导与经营 / 9

第二章 简单式管理——高效率与高质量的完美结合

- 1 简单管理是种美 / 15
- 2 把管理简单化 / 20
- 3 简单管理如何操作 / 25
- 4 简单管理的核心本质 / 29
- 5 白沙集团的“简单”管理 / 36

第三章 战略管理——高瞻远瞩的战略决策

- 1 企业战略管理概述 / 47
- 2 公司文化与战略的融会贯通 / 60

第四章 变革管理——基业常青的基础

- 1 变革是永恒的 / 69
- 2 影响变革管理的三要素 / 73
- 3 变革管理应该简单化 / 76
- 4 信息化过程中的变革管理 / 84

Contents

第五章 时间管理——信息化时代的产物

- 1 树立时间观念 / 91
- 2 经理人的时间管理 / 98
- 3 营销人员的时间管理 / 101

第六章 绩效管理——企业绩效持续发展的动力

- 1 什么是绩效管理 / 105
- 2 绩效的概念 / 106
- 3 管理绩效的必要性 / 108
- 4 绩效管理的过程 / 110
- 5 对待绩效管理的态度 / 116
- 6 高绩效需用心管理 / 120

第七章 创新管理——照亮未来的闪光点

- 1 把创新变为现实 / 131
- 2 对创新方法的创新 / 135
- 3 让消费者决定企业的创新 / 138
- 4 3M 的创新之道 / 144

第八章 销售管理——适合的才是最棒的

- 1 销售上的简单主义 / 149
- 2 销售渠道的价格管理 / 154

第九章 沟通管理——团队凝聚力的提升

- 1 团队精神的铸造 / 161
- 2 有效沟通的方法 / 165

第十章 品牌管理——企业的立业之本

- 1 品牌管理的建设之道 / 171

Contents

- 2 鹰派品牌管理 / 176
- 3 品牌内涵的塑造 / 181
- 4 品牌经营的最佳选择战略 / 185
- 5 永远的可口可乐 / 188

第十一章 知识管理——知本时代的中流砥柱

- 1 简单的知识管理 / 199
- 2 知识管理从简单开始 / 197
- 3 知识管理的成功典范 / 200
- 4 知识管理的本质 / 204
- 5 知识管理中的 PM 思想 / 207

第十二章 目标管理——与下属共同合作

- 1 目标管理的概念 / 213
- 2 回归简单的目标管理 / 218

第十三章 危机管理——危机来临时的镇定自如

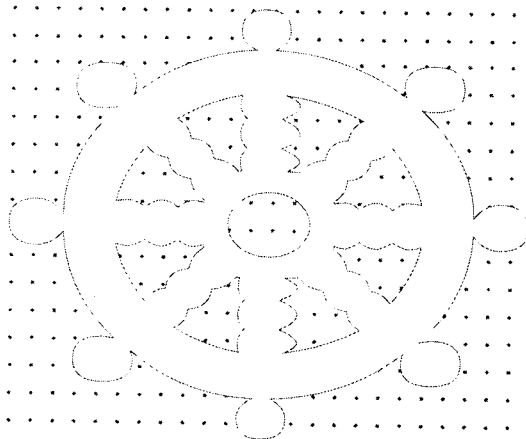
- 1 危机管理之道 / 225
- 2 危机管理的经典案例 / 232

第十四章 员工管理——企业最根本最重要的管理

- 1 人力资源管理入门 / 249
- 2 营造良好的用人环境 / 251
- 3 中小企业管理员工的技巧 / 253
- 4 给员工想要的东西 / 257
- 5 与员工有效沟通 / 260
- 6 培养员工的创造力 / 263

第一章

管理是什么——理论与实践的完美统一





管理的概念

◆“管理是什么？”是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题，这个问题涉及到管理的定义。

管理是什么，这是一个仁者见仁、智者见智的问题。

给管理下定义，是每一个管理学大师乐此不疲的工作，当然也是他们所有研究的开始。

给管理作解释，是每一个管理实践者辛勤耕耘的任务，但却不是他们开展工作的开始。

毋庸置疑的是，有多少个管理学大师，就有多少种定义，而且为他们所坚守；有多少个管理实践者，就有多少种演绎，而且为他们所继续。

“管理是什么？”是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题，这个问题涉及到管理的定义。管理的定义是组成管理学理论的基本内容，明晰管理的定义也是理解管理问题 and 研究管理学最起码的要求。

从词义上，管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活上对管理的理解是这样，平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。

由于管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义的区别，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。

长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，然而，不同学者在研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。直到目前为止，管理还没有一个统一的定义。特别是 21 世纪以来，各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，对管理概念的解释更是众说纷纭。



管理学者是这样定义“管理”的,如:

泰罗:“确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”;

法约尔:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由:计划、组织、指挥、协调和控制五项要素组成。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;

孔茨:管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标;

小詹姆斯·H·唐纳利:管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动;

彼得·F·德鲁克:归根到底,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;其惟一权威就是成就。

杜拉克在其《管理的圣经》一书中写道:“管理”的定义必须由其外部环境来界定。为此,管理有三大功能:一、管理企业;二、管理经理人;三、管理工作与员工。

杜拉克的主张,是从社会的角度来界定企业,并以管理来作为企业的功能。为此,管理已成为社会组织角色与功能,亦即以企业建立社会的新制度,达到他心目中理想的目标——“自由而有功能的社会”。是的,没有有效的管理,企业就无法生存,自由而有功能的社会便无从建立。

从中可见,杜拉克的问题解决维度是以“系统观”为基础,而时间维度则以“动态观”为基础。如此,“开放而动态的系统观”乃是杜拉克治学的一大特色,更是其管理哲学思想的核心观念。

“管理企业”必须以经济的实践成效为原则,即以“绩效为核心的整体观”;其次,“管理经理人”则要以“目标管理与自我控制”作为强而有力的激励,成为有效的经理人,落实为“自由人”;而“管理工作与员工”则强调工作要有生产力,必须透过分析、综合、控制及适当的工具,管理员工则主张以员工为资源,使员工自主地且力求让他有机会发挥所长,使员工在工作中满足其社会地位和功能的需求,使个人的尊严和机会平等,体现个人的价值与抱负。

总之,“管理是观念而非技术,自由而非控制;管理是实务而非理论,绩效而非潜能;管理是责任而非权力,贡献而非升迁;管理是机会而非问题,简单而非复杂”。

对于管理定义的种种不同认识,我们还可以列举很多,以上几种具有一定的代表性,综合分析上述各种不同观点,总的来说,它们各有真知灼见,也各有不足之处,但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身,而未揭示出管理的本质。那么,如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般地概括呢?



让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。我们知道管理是一种行为,作为行为,首先应当有行为的发起者和承受者,即谁对谁做;其次,还应有行为的目的,为什么做。因此,形成一种管理活动,首先要有管理主体,即说明由谁来进行管理的问题;其次要有管理客体,即说明管理的对象或管理什么的问题;再次要有管理目的,即说明为何而进行管理的问题。

有了以上三个要素,就具备了形成管理活动的基本条件。同时,我们还应想到,任何管理活动都不是孤立的活动,它必须要在一定的环境和条件下进行。

以上分析说明,任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成:

管理主体,回答由谁管的问题;

管理客体,回答管什么的问题;

组织目的,回答为何而管的问题;

组织环境或条件,回答在什么情况下管的问题。

既然管理行为本身就是由上述这四个基本要素决定的,构成管理行为的这四个基本要素当然应在管理的定义中首先得到体现。其次,由于要真正进行管理活动,还必须运用为达到管理目的的管理职能和管理方法,即解决如何进行管理的问题。这一点也应该在管理的定义中能够得到体现。但是,法约尔在管理的定义中直接指出了管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,但是如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项具体的活动而失去了它统一的实质。管理的定义应该反映客观管理活动的一般的、本质的特征,或者说,管理的定义中一定要反映管理的本质,即追求效率。

根据上述管理要素在实际管理活动中的作用和地位以及它们之间的内在逻辑联系,我们就可从一般意义上来概括管理,即一般地说,管理是在一定的环境下,为了达到组织的目的,组织内的成员从事提高组织资源效率的行为。

其实,一味地追问“管理是什么”,似乎并不具有价值,无论我们怎么探讨,在理论上总得不到统一,在实践上也无法划一。但正是因为“管理是什么”对每一个管理学大师,对每一个管理实践者,都有着如此广泛而又深刻的影响,搞清楚这个问题,才显得具有意义,尽管并不是一项轻松的工作。

但可以明确的是,如果现在在管理学大师的著作中已经有了明确的答案,那这种追问就将变得画蛇添足。正因为如此,我们将不再在管理学大师们的视野中徘徊,而是直接切入主题。

我们来看一个数据。在 2001 年,美国人均 GDP 是我国的 11 倍,这意味着一个美



国人创造的财富,是 11 个中国人创造财富的总和。难道美国人就比中国人聪明这么多吗,如果用智商与聪明来证明这个数据的合理性,将是每一个中国人都无法接受的事实,一则因为智商与聪明是无法用数字来叠加的,二则因为中国人的智商与聪明是有历史依据的,古文明是我们永不放弃的证据,四大发明也是我们自信的理由,尽管他们离我们远了一点。不管我们用什么理由来证明自己的聪明与美国人的愚蠢,但事实并不因为无法解释而自动消失,是什么导致美国人均 GDP 是我国的 11 倍呢?

不管是体力的大小,精力的多少,还是智力的高低,对个人来说都是有限的,人与人之间的差异也是有限的。记得在亚当·斯密著名的《国富论》中,他曾经用一个经典的对比,来形容身体差异与事实差异间的非必然性。狗与狗之间的差异是巨大的,不仅在个子的高矮,还包括种类的差异,但当狗死时,彼此并没有明确的差异;而人与人之间的差异是细小的,差异仅在于重量的多少,而不在于类别的多少,但当人死时,彼此间的差异却是巨大的。斯密的解释是,狗与狗之间不能互相利用与交易,而人与人之间却能通过利用与交易创造财富与制造差异。

至此,我们可能从中得到一点启示,那就是美国人的人均 GDP 并不是单个的美国人创造的,而是他们集体创造财富后的平均值。因此,导致两国人均 GDP 的差异,并不是国民的智商与聪明程度不同,而是国民间的利用与交易程度不一样,落实到具体的工作单位来说,就是对国民的管理策略与管理方式不一样。

因此,管理并不是简单的概念,而是协作,它包括三个方面的内容:一是通过集体调动个体的积极性;二是协调人与人之间的关系,把彼此间的矛盾与冲突消解掉;三是强化彼此间的互补与合作,通过互补做个人无法做的事,通过合作创造大于个人价值之和的集体价值。



2

管理的内容

◆现代企业管理涉及企业经营战略、经营目标、组织与文化、制造资源、资金与成本、技术与产品开发、生产计划与控制等方面,且分为战略层、战术层和执行层等多个层次。

现代企业管理技术是通过现代管理模式与计算机管理信息系统支持企业合理、有效地经营与生产,最大限度地发挥现有设备、资源、人员、技术的作用,最大限度地产生企业经济效益。

现代企业管理技术主要涉及现代制造企业的管理模式与组织理论、管理支持系统、现代管理系统方法论等。

1. 企业现代管理模式

企业为实现其经营目标组织其资源、经营生产活动的基本框架和方式,典型的现代企业管理模式与方法有:企业资源计划(ERP)、制造资源计划(MRP II)、准时生产(JIT)、精良生产(LPT)、按类别生产(OKP)、优化生产技术(OPT)、供应链管理(SCM)、企业过程重组(BPR)、敏捷虚拟企业(AVE),等等。先进企业管理模式是实现集成化管理与决策信息系统的理论基础。

2. 管理支持系统(MSS)

指以先进的管理技术与模式为核心,与企业(未来工厂自动化的一种模式)CIMS,其他分系统密切配合并充分集成,管理与控制全企业经营生产活动的集成化管理决策信息系统。MSS包括CIMS管理信息系统(MIS)、决策支持系统(DSS)、领导信息系统(EIS)等。其中,MIS主要涉及经营销售管理、计划管理、物料管理、生产管理、车间作业管理、财务管理、人力资源管理、采购与供应管理、库存管理、设备管理、能源管理、人事劳资管理、质量信息管理等方面。EIS是专门为企业顶层领导服务的战略级综合信息



查询与处理系统。DSS 则是帮助管理者就生产经营管理问题进行决策与选择的辅助支持工具系统。

3. 现代管理系统方法论涉及现代管理系统方法指南、企业建模和计算机支撑环境,如面向管理的企业模型与建模技术,企业管理系统分析、设计方法及计算机辅助工具,以及面向管理的人机交互技术等。



管理不同于领导与经营

◇在日常生活中,人们往往把管理同领导等同起来,把管理和经营混为一谈,其实,经营、管理、领导这些概念是和不同范畴相联系的,彼此之间既相互联系,又相互区分,在概念上有相互交叉处,更有显著的不同之处,现在我们对经营和管理、领导和管理这两对概念进行分析,以便对管理这一概念有更深入的理解。

经营和管理

经营是商品经济所特有的范畴,是产品生产者的职能。企业经营是指在企业活动过程中,为实现企业目标的一系列筹划营谋活动。如企业既要从事直接生产活动的活动,用最经济有效的方法把产品生产出来,又要从事流通过程的活动,以最有利的条件把产品销售出去,从而获得更多的利润,增加积累,扩大生产规模,为了取得产品销售的最有利条件,企业在事前就要了解市场行情,了解消费者需要什么/产品/消费者的构成,什么样的价格容易被消费者接受,而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类产品,他们的竞争能力如何。在销售过程中,还要做广告宣传,实行良好的销售服务,以便赢得顾客。为了最经济有效地把产品生产出来,企业又要根据市场条件、销售对象、价格等因素,选择材料、设备、工具和生产方法,等等。所有这些对市场的选择,对/产品/的选择,对材料和设备的选择,以及对消费者、市场行情的研究,对竞争者的研究等,都属于经营活动。

要把一家企业办好,除了做好管理工作外,还要根据企业内部和外部的实际情况,对企业的发展方向、奋斗目标以及采取的办法进行研究,把研究结果变成科学的决策和实际行动,尽量获得更大的经济效益,这些就是企业的经营。