

幸福达人系列 

早懂管理， 早过好日子

读完这本书，你会发现，通俗易懂、生动有趣的管理学知识与理念竟然这么容易就改变了你的职业生涯！你将多一些升职机会，多一些提高绩效的实用工具！

肖冉 ◎ 编著



化学工业出版社

幸福达人系列 

早懂管理， 早过好日子

肖冉 ◎ 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

早懂管理, 早过好日子/肖冉编著. —北京: 化学工业出版社, 2009. 10

(幸福达人系列)

ISBN 978-7-122-06606-0

I. 早… II. 肖… III. 管理学-通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 155634 号

策 划: 曾清燕 罗 琨
责任编辑: 曾清燕 张焕强

责任校对: 蒋 宇
装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 化学工业出版社印刷厂

720mm×1000mm 1/16 印张 11 $\frac{3}{4}$ 字数 129 千字

2009 年 12 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 28.00 元

版权所有 违者必究

丛书序

正如狄更斯在《双城记》里的名言：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”身处于充满变幻与机遇的今日社会，我们每个人都有追求幸福的权利，但是我们也面临着来自各个方面的压力和挑战。

当我们走在通向成功的路上时，你会发现，这条路并非一帆风顺，既设有陷阱又布满荆棘。或许在行走了多年之后，你依然原地踏步，而别人早已冲向幸福的终点站。在羡慕别人的同时，你开始怀疑自己：成功和幸福真的离自己这么远吗？难道努力也无法改变命运吗？自己和别人差距真的这么大吗？

其实不然，在这样一个时代里，每个人都有改变命运的机遇，不过只有少数人把握了它，获得了成功。而这少数的成功者，和大多数人的差别并不大，甚至在某些方面还不如你，只不过他们比一般人更懂得如何与人打交道，如何做出正确的选择，如何释放自己的无穷潜能。我们称这些领先一步的成功者为“幸福达人”。

这就是化学工业出版社策划和出版这套《幸福达人系列》的初衷，旨在向读者传授这些成功者的经验和技巧，帮助读者在有限的生命长度里，拓宽自己的生命宽度，走向幸福的人生。经过不懈努力，我们邀请到了从事相关人类行为学研究的各位专家，按照心理学、博弈学、社交学、管理学、经济学等方面，完善《幸福达人系列》的体系，推出了《早懂心理学，早过好日子》《早懂管理，早过

好日子》《早懂经济学，早过好日子》《早懂博弈，早过好日子》《早懂社交，早过好日子》等精品图书，读者可以根据自己的需要选择阅读。

《幸福达人系列》中的每一本书，都是成功者经验的总结，浓缩了作者多年研究的结晶，通过生动浅显的事例和精湛到位的分析，让读者在轻松阅读的同时，获益匪浅。我们把成百上千的成功者几十年的经验，浓缩于一本书中，认真研读之后，相信你不想成功都难。

《幸福达人系列》中的每一本书，都是由一个个简单原理组成，当你静下心来阅读和实践后，你会发现，这些看似简单的原理所蕴藏的力量并不简单。书中任何一条规律、策略和技巧，都是经过反复论证的真理，它们适用于解决不同情境下的复杂问题，只要掌握它们，你就能事半功倍。

总之，对于那些正在追求幸福的年轻人、职场人士、管理者或生意人来说，《幸福达人系列》是一套不可多得的指导读物。学习它，实践它，你的幸福就指日可待！

化学工业出版社

前言

只懂技术不懂管理，是三流人才；只懂管理不懂技术，是二流人才，只有既懂管理又懂技术，才是一流人才。

管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。可以预见的是，全新的技术，高速度的发展必将需要更科学的管理，使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥作用。比起过去和现在，未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

管理学的出现与发展根源于社会发展的需要，学习、研究管理学也是这种需要使然。管理学一经出现就显示了它巨大的推动社会发展的功能。在当代社会，无论是生产经营，还是社会管理，如果不自觉地学习、研究管理学，用管理理论、知识和技巧武装自己，是很难有所作为的。

不要认为管理与自己无关。历史悠久的管理活动无所不在，只要有人类社会存在，就有管理存在。

从管理学角度来看，所有人都不外乎管理者和被管理者这两种角色，没有人可以游离其外。管理在社会生产生活中的这种地位和作用，决定了我们需要学习管理学。

如果你扮演着管理者的角色，如何使得组织运转良好，是你必然要面对的课题；如果你现在是被管理者的角色，那么掌握和了解

管理学的知识，可以帮你成为一名得力助手，这对你未来的发展无疑是锦上添花。学习管理学，也能令你为将来的升职做好准备。机遇出现时，你能更好地把握，成为管理者！

管理学并没有你想象的那么深不可测、枯燥乏味，它是一个令人兴奋的领域，充满了乐趣和挑战。这是一门讲究实效的学科，可以有效地为我们每个人的生活服务。

学好管理学的基本前提是从实际出发、理论联系实际。我们在工作中获得的是经验，而理论学习赋予我们的是进一步实践的有力武器。只有不断地学习和更新知识，不断地提高自身素质，才能适应工作的需要。

如果你能做到学以致用，把本书告诉你的知识和理论充分运用到工作中，一定可以提高分析和解决问题的能力，提高自身的管理能力，增强工作的预见性和创造性。想要成为一流人才、早点过上好日子，这并不遥远。

编者

目 录

第一章 了解管理——你必须知道的管理常识

- 为什么需要管理/2
 - 管理者应做些什么/4
 - 不可不知的管理学大师/6
 - 认识中国传统管理/9
 - 中层管理者要扮演的角色/12
-

第二章 管理原则——你也能成为优秀管理者

- 人本原则：从“福特王朝”的垮台谈起/18
 - 系统原则：用整体观念统筹全局/23
 - 效益原则：赚得多才是硬道理/26
 - 细节原则：于细微处见精神/29
 - 责任原则：赶走南郭先生/32
-

第三章 管理模式——企业管控方式的综合

- 亲情化管理，家族企业能行吗/38
- 友情化管理，合伙创业的怪圈/41

温情化管理，该不该有人情味/44

随机化管理，独裁可以走多远/47

制度化管理，让一切有章可循/49

第四章 管理工具——有形手与无形手相结合

为管理方法选择合适手段/54

不可忽视的高科技信息手段/56

打破等级的管理手段：矩阵管理/60

传统与现代并存的手段/63

管理手段是形式，绩效才是根本/66

第五章 管理法则——让管理变容易的简单原理

“垃圾桶”理论：比惩罚更有效的方法/72

“最高气温”效应：不要被假象所迷惑/75

“懒蚂蚁”效应：观察和把握市场的人最重要/78

“互惠关系”效应：真诚地帮助员工/81

“海因里希”法则：把问题消灭在萌芽之中/83

“弼马温”法则：增强员工和组织的活力/85

第六章 计划与控制系统——让经营区别于赌博

战略计划，深思熟虑才能做出/90

营销计划的核心——准确定位/93

目标管理，将组织目标转换为个人目标/96

全面质量管理/99

平衡计分卡，学术与实务结合的产物/104

第七章 战略管理——形成竞争优势的核心能力

制定战略，让任务变得清晰/110

立足当下，保证战略的可行性/113

差异化战略，猴子也可以赢大象/116

多元化战略，是馅饼还是陷阱/119

国际化战略，获取全球竞争地位/122

第八章 人力资源管理——让能力与工作相适应

人员甄选：招聘合适的员工/126

人事决策：各就其位法则/129

人才培养：增加“人本”投资/132

人员配置：鲶鱼效应保持企业活力/134

绩效评估：开发有效劳动力的重要环节/137

文化制胜：创建学习型团队文化/139

第九章 激励系统——让员工像老板般卖力干活

猎人与猎狗的故事/144

人事激励有哪些基本原则/148

使用奖励激励应注意的原则/150

运用心理理论激发工作热情/152

“零成本”激励/156

第十章 基业长青——变革与发展过程管理

发展，认识“斜坡球”理论/164

思考，用前瞻性眼光看问题/166

风险管理和危机应对/169

企业发展过程中的权变管理/172

革新，成熟之后的模式转换/174

第一章

了解管理——你必须知道的管理常识



今天是历史的继续和延伸。随着时代的不断发展，我们面临着新的管理难题，有些看起来是毫无经验可以参考的，但实际上，在人类漫长的管理实践中，积累了丰富的管理经验和智慧，这对解决某个具体问题将有很大的帮助，你必须把握管理的思想和智慧。

为什么需要管理

回答这个问题之前，我们需要了解“什么是管理”。如何给管理下定义，众说不一，真可谓仁者见仁，智者见智。

彼得·德鲁克的看法是：“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。”

美国管理者玛丽·佛烈特认为：“管理就是管理者借他人之力把事情办好。”

美国管理学家西里尔·奥唐奈提出：“管理是一个国家最重要的经济资源。管理是第二生产力。”

还有不少学者从管理职能的要素角度进行阐述：

“一要素论”——管理就是决策。

“二要素论”——管理就是计划、管制这两件事。

“三要素论”——管理可分为计划、执行、考查三部曲。

“四要素论”——管理是做好计划、组织、控制、激励这四件事。

“五要素论”——管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

“六要素论”——管理即为计划、组织、控制、激励、决策和创新。

.....

综合各家之言，管理就是对组织的资源进行有效整合以达

成组织既定目标与责任的动态创造性活动。也就是管理者遵循事物的发展规律，运用管理手段，采用科学的方法和程序，通过计划、组织、指挥、协调、控制，使管理客体发挥整体效能，达到预期目标的过程。

既然管理是一种调控和整合，目的是为了让人类的社会行为井然有序，那么需要管理也就不言自明了。不管是人类社会，还是单个企业，其中的道理都是相通的。

关于管理的必要性，马克思在《资本论》中写道：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。一位单独的提琴手是自己指挥自己，乐队就需要一个乐队指挥。”这段话中的“指挥”、“协调”是管理的重要职能。人类社会的任何事情都充分说明，有无管理和管理的科学与否，其结果是截然不同的。

只有像鲁滨逊这样的个人是不需要管理的，因为在荒岛上没有协作、没有组织，但只要是由两个以上的人组成的组织就需要管理。因为组织为了存在与发展，就要在成员之间实行分工协作，就需要管理。“三个和尚没水吃”的情况只是在由三个和尚组成的组织缺乏管理时才会发生。管理的目的是为了

早懂管理，早过好日子

管理是在一定的社会组织中，为了实现预期的目标，以人

为中心进行的协调活动。只要有人类社会存在，就有管理存在。

管理的作用是为了避免混乱，保证协作可以顺利进行。

管理者应做些什么

企业中最复杂的事情莫过于管理。我们说过，管理有很多职能，但管理的核心是为你的目的服务的，会根据具体情况而不断变化。具体应怎样管理以达到我们的目的，这就要依靠管理者了。

如果你是一家大公司的老总，手里有很多资源，如人、财、物和信息，你的主要目标是公司的长远发展和当期赢利，那么你管理的核心就是决策，就是达到资源的最优配置。

如果你是一个大部门的经理，要使你的团队高效运转，你的目标是在给定的条件下完成领导下达的目标，那么你管理的核心就是激励和协调，就是让你的团队的工作最和谐、高效。

如果你是一位销售代表，主要靠你的客户来完成你的销量目标，那么你管理的核心就是沟通，就是让你的客户理解并支持你，所以你要管理好你的时间和资源去服务于客户。

如果你是一位品牌经理，是一位花钱大户，所管理的品牌的价值不是马上就能评估出来的，你要很好地对市场进行研究，对促销、广告、公关等活动进行策划和安排，所以你管理的核心就是计划，否则无法让你的老板批准。

也就是说，作为管理者，你要做的工作是根据你的具体岗位而定的，但是身为管理者，大家有着共同的职责。管理的基本职能有四种：计划、组织、领导（指挥和协调）和控制。

计划就是确定要达到的目标并事先确定实现目标所需的正确行动。计划活动包括分析目前环境、预测未来、确定目标、决策公司行动类型、选择公司和竞争的战略，并且确定实现目标所需的资源。

组织是对人力、财务、物质、信息和其他实现目标所需资源的分配与协调。组织活动包括吸引人们加入组织、明确工作责任和工作分类、进行资源配置，以及创造条件使人事和谐，获得最大成功。

领导就是激励人们成为绩效杰出者，就是指导、激励以及与员工个人或群体的沟通。领导涉及与人的日常接触，帮助和指导或鼓舞他们实现企业的目标。

控制是指管理主体为了达到一定的组织目标，运用一定的控制机制和控制手段，对管理客体施加影响的过程。在实际管理过程中，控制可分成多种类型。按照业务范围可把控制分为生产控制、质量控制、成本控制和资金控制等；按照控制对象的全面性，又可分为局部控制和全面控制；按照控制作用环节的不同，将控制分为现场控制、反馈控制和前馈控制等。

如果想成为一名合格的管理者，具备这四种基本职能的能力是一定要保证的，在此基础上才可以不断追求卓越。管理是一项复杂的工作，毫无捷径可言，没有任何方法能让一名管理者立竿见影地扭转公司的颓势。然而，所谓优秀的管理者是那些不断努力寻求更有效的思想、方法与实践，并为我所用，再应用到商业环境中去的人。

早懂管理，早过好日子

管理的基本职能是：计划（规定方向和任务）、组织（规定任务由谁去完成，向谁汇报）、领导（调动积极性、创造性）、控制（保证目标和任务的实现）。

不可不知的管理学大师

1. 科学管理之父——弗雷德里克·泰勒

我们通常认为近代管理理论诞生于 1911 年，“因为这一年泰勒出版了他的《科学管理原理》。这本书系统地阐述了应用科学的方法确定从事一项工作的最佳方法”，泰勒本人也因此被正式尊为科学管理之父。著名的泰勒科学管理四原则是：观察工人的每个工作细节，针对每个工作要素开发出一套完整的科学方法，从而取代老的无意识的经验方法；科学地甄选、培训和教育员工以使之成长，而不是让工人自我培训，从而提防由于员工的主观原因或种种客观因素阻止企业效率的提高；与员工衷心合作，开诚布公，从而保证已确定的科学原则顺利实施；管理者承担与职权相对应的职责，把比工人更胜任的工作承揽过来，正确分工，而不是将职责完全推卸给员工。虽然一些管理学专家说泰勒的管理四原则已经过时了，不适合现在的企业，但细细品味，其中的思想依旧闪耀着智慧的光芒。

2. 学习型组织鼻祖——彼得·圣吉

彼得·圣吉是“学习型组织理论”的鼻祖，被公认为 20 世纪对商业战略影响最大的人之一。他的著作《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》，是理论与实践相结合的一套新型的管理技术方法，是继“全面质量管理”（TQM）、“生产流程重组”、“团队战略”之后出现的又一管理新模式，被西方企业界誉为 21 世纪的企业管理圣经，1997 年被《哈佛商业评论》评选为 20 年来最具影响力的五本管理书籍之一。美国《商业周刊》也因此