

这三个

管理常识

你得知道

由北大、北师大等高校教授及博士撰写

如何做一個睿智的決策者

如何激勵您的下屬

如何把合適的人放到合適的地方……

何柯 著



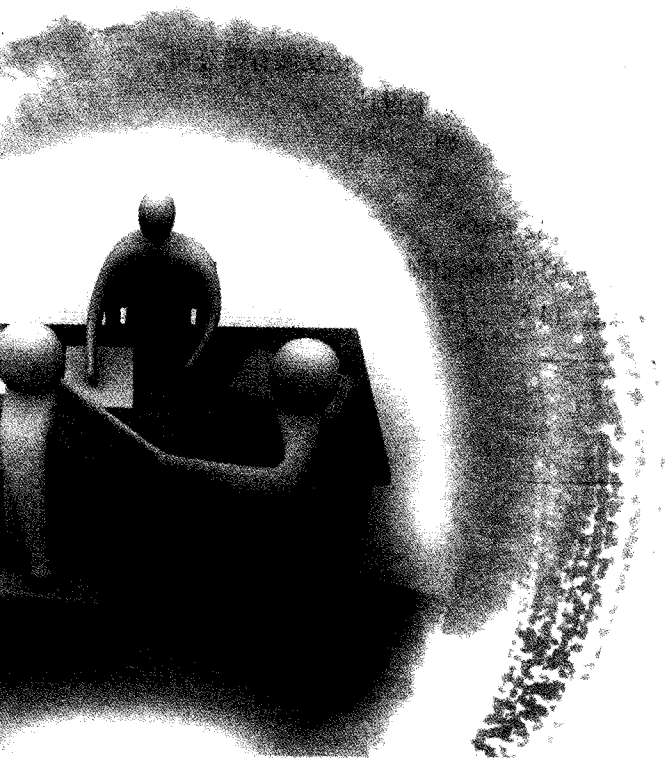
中央廣播電視大學出版社

这些个

管理常识

你
得
知
道

何柯
著



中央广播电视大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这些个管理常识你得知道 / 何柯著. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2009.4

(常识书系)

ISBN 978—7—304—04240—0

I . 这… II . ①何… III . 管理学—基本知识 IV . C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第210289号

版权所有, 翻版必究。

这些个管理常识你得知道

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 选题策划中心 010—68183482

发行部 010—58840200

总编室 010—68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路45号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 吴力超

责任编辑: 隶 国 芹 芳

责任印刷: 韦桂秋

封面设计: 北京楚天悦文化发展有限公司

版式设计: 文豪图书设计

组 稿: 刘 娟

印刷: 北京市松源印刷有限公司

版本: 2009年4月第1版

开本: 16开

字数: 162千字

2009年4月第1次印刷

印张: 14.5

书号: ISBN 978—7—304—04240—0

定价: 25.80元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

常识缺失的年代

.....

随着知识经济、信息社会的来临，我们面对浩瀚的知识海洋似乎无所适从，每一个人都被告诫要成为专业人士，而与专业的文化个性对应的是局部、分裂、边缘甚至是晦涩。

狄更斯在《双城记》中开头就说：“这是最好的日子，也是最坏的日子；这是智慧的世代，也是愚蠢的世代；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是绝望的冬天。我们面前好像样样都有，但又像一无所有；我们似乎立刻便要上天堂，但也可能很快便入地狱。”

这段文字也可用来描述我们这个时代的文化处境。

让我们来回顾一下知识与经济一体化的时代逻辑。

100多年前，黑格尔就指出，文学和艺术在未来技术社会发展的命运是悲观的。他认为未来的人们在技术发展后似乎不再需要“美的艺术”，而需要能满足感官享乐、心理刺激的商品化的消费艺术。

这一论断与现实是如此令人惊异地相合。

当今颇负盛名的法国哲学家利奥塔，也以他如诗般美妙而又隐晦的笔调描述了信息时代人文知识分子的“死亡”。

但专业对博识的谋杀则始于知识与经济的联姻。上个世纪后期的“文化产业”的兴起，同时伴随着互联网时代的到来，一切知识都可以通过信息化获得文化的表达方式。知识第一次成为了被经营的对象，被管理的对象，乃至是利润的来源。于是很多的知识分子在产业的驱动下参与了知识分工的工作，那种“真正能打通

文史哲、学贯古今的‘大家’越来越少”。在当下,如果一个物理学家去读文学作品,一个诗人去读科普,甚而去尝试表达与创作,就会被人们认为不务正业。

于是,我们的文化生活中,越来越多的人局限在自己的学科里。很多文科知识的常识变成了不同学科人的忌讳的领域,甚至开口即犯错。

国学大家马一浮先生在总结古代学术时曾主张“六艺该摄一切学术”,认为“诗、书、礼、御、射、数”是我们古人作为知识分子应当掌握的东西。这揭示了我们古人对博学与实践的倚重。西方哲人有一句话让人印象深刻:“文学与思想,其实是对于世界的同一种构造的不同面相。”说此话的人一定对于文学与哲学都有着很高的造诣。

《你得知道的常识书系》策划出版正是立意于让更多的人打破学科壁垒,推广学科常识。我个人认为掌握与弄通基本学科的常识至少有以下几个方面的意义:

首先,常识能提升人的文化素养,改善一个人的文化形象。人文学科本来就没有很严格的区分,而掌握更多的学科常识对于我们成为一个有文化素养的人很有意义。这虽然未必是我们对知识分工所带来的局限作抗争,但不同的学科常识使我们更能成为一个丰富而有趣的人。这不免使我们想起培根先生那段著名的论述“读史使人明智,读诗使人聪慧,演算使人精密,哲理使人深刻,伦理学使人有修养,逻辑修辞使人善辩。总之,知识能塑造人的性格。不仅如此,精神上的各种缺陷,都可以通过求知来改善——正如身体上的缺陷,可以通过运动来改善一样。例如打球有利于腰肾,射箭可扩胸利肺,散步则有助于消化,骑术使人反应敏捷,等等。”这些话语所蕴含的深刻含义,令人咀嚼不尽。

其次,常识蕴含着真正的智慧。我们知道,常识是最基础,最普通,进而也是最易被人接受的知识。他实际上蕴含着这个学科的智慧与精髓,但因为是“常识”也最容易被人忽略与忘记,由此也可以看到,即使是专业人士也容易犯常识性错误。一种无法让人接受的矫情是很多所谓的名家能大谈人们不懂的学术名词,而在他的文章里却能发现这个学科最基本的常识错误。常识就像大厦的底基,没有底基的牢靠终究建成的是空中楼阁。我们这个时代需要太多的常识的回归,无论是学术的还是工作与生活的。单向度的经济追求使我们迷失了作为一个人或一

个学科的常态，而恰恰常识所隐含的智慧会给我们以现实的教正。

最后，常识要用常识的方式来叙述。这是一个轻松阅读的时代，出版者作为知识的经营者必须照顾到大众渴望轻松、愉悦的胃口。《你得知道的常识书系》包括学术普及类与大众生活类两个门类，学术普及类诸如《这些个历史常识你得知道》、《这些个文学常识你得知道》、《这些个哲学常识你得知道》、《这些个美学常识你得知道》、《这些个管理常识你得知道》等等，大众生活类包括《这些个法律常识你得知道》、《这些个心理常识你得知道》、《这些个科学常识你得知道》等。这些常识的讲述以知识结合故事为主，重点在以轻松活泼的方式将学科常识经过梳理、选择、确立后分不同角度撰写。每小节的常识点1500字左右，使我们在轻松阅读中获得最精良的文化滋养。

基于此，我愿意写下以上的文字忝列为序。

明月

2009年3月

第一章 管理故事——管理常识入门 001

工程师与管理者 002

三个老汉引发的管理思考 003

基本的管理 005

不动的炮兵 006

从“雇主的仆从”到“智力劳动” 007

彼得·德鲁克 008

第二章 创新——组织前进的马达 011

英特尔“摩尔”创新 012

如果没有意外，IBM 能成功吗？ 014

自主创新的“领驭” 016

制度创新——让“黎明”更美好 017

管理创新的灵魂——观念 019

创造奇迹的推力 020

内外不协调的创新 021

新知识如何创新 022

苏宁服务细节创新 024

比尔·盖茨——引入视窗之父 025

目 录

CONTENTS

027 第三章 组织——操纵好管理这部机器

028 一个经理管几个人？

030 猴子与手表

031 “冒进”的纽扣

032 你想到达彼得高地吗？

035 金字塔式的组织

036 “水煮三国”——如何赢得员工忠诚度

038 上万次的面试

039 猴子够香蕉被暴打

042 博士与本科生——培训的必要

045 “关键先生”

046 员工也是上帝——正泰留人之道

049 我的职业发展我做主

050 带刺的木棍

051 谁给了审计长“尚方宝剑”？

053 黄鼠狼与蚱蜢——如何授权

055 该放手时就放手

058 授权的原则

059 控制下属的技巧——放手≠放弃

061 蝴蝶的启示

062 新奥的“破壳”

064 3C 的力量——组织变革

福特 BPR——组织变革的形式 066

变革不是动刀动枪 068

幽灵一般的组织冲突 070

第四章 计划——明天的目标是什么 075

定“计划”，您头疼吗？ 076

您今天拟定计划了吗？ 078

您制定计划时信息及时吗？ 081

今天您是否会想起昨天的……？ 083

明天的明天会更好？ 084

您的计划可行吗？ 085

我的“计划”我做主 087

今天您实施计划了吗？ 089

战略环境分析 090

战略选择方法 092

“王永庆卖米”——客户以及客户关系管理 093

“实现”计划 095

第五章 决策——做正确的选择 097

成功决策的 PrOACT 方法 098

得信息者得天下 099

目 录

CONTENTS

101	巴黎迪斯尼乐园的“错误假设”
103	蜜蜂与苍蝇——面向不确定性的随机智慧
105	选择越多越好？
106	柿农与摄影师
107	天线宝宝——决策之机会与目标
108	“拍头”决策
110	“寡断”、“果断”您选择哪一个？
111	决策就是做选择题
113	用人之道——留个缺口给您的下属
115	《老人与海》的态度决定论
117	第六章 影响——领导和沟通的化学反应
118	“诺曼底号”船长
119	征服你的下属
121	谁影响口红的颜色
122	不容忽视的“后天”需要
123	以身作则，全力以赴
124	“毛毛细雨”滋润人心
126	猛火烤不出好烧饼
127	“炒鱿鱼”手不要哆嗦
128	领导应酬法则
129	把喜怒哀乐藏在口袋

言行举止显露“身份”	130
城隍爷不跟小鬼称兄弟	132
您的周围有对立吗？	133
不要培养“温室的花朵”	134
漂亮话难以动人心	136
你是老虎，还是孔雀？	136
两只熊的激励比赛	138
善恶 XY	140
给每个员工一只马蝇	142
“投其所好”的激励	145
没有公平，谈何激励？	147
激励的期望理论	148
激励也要“并驾齐驱”	150
让您的下属为他自己工作	152
常对下属吹南风	154
激励是神奇的“一滴蜜”	155
管理的灵魂是信任	156
多款“激励”，总有一款适合你	158
危机激励	160
会听是金，会说是银	161
少说一句话，吓死公务员	163
有效沟通“五原则”	165
听懂下属的话，不做“孤家寡人”	166

目 录

CONTENTS

- 170 蒸着吃，煮着吃还是煎着吃？
- 171 “三明治”对话，您要不要尝尝？
- 172 柯达的内部沟通
- 174 “周游”惠普——平等沟通
- 175 发牢骚沟通
- 176 究竟什么是谈判？

- 179 第七章 团队——协调配合所向披靡

- 180 我们为什么需要团队？
- 181 兔子与狮子
- 183 阿东的裤子
- 184 $1 + 1 = 0$ ？
- 186 龟兔赛跑以后

- 189 第八章 控制——让管理有章可循

- 190 决堤一定修堤吗？
- 191 控制带来什么？
- 193 和尚分粥的控制之法
- 195 王永庆喝豆浆——省钱就是赚钱
- 197 精打细算的麦当劳
- 198 百安居与埃克森的节俭管理

防患于未然	199
内部控制的艺术	200
日记管理与精确控制	202
管理就像放风筝	203
可口可乐的价值链控制	205
沃尔玛：抠与不抠间的平衡艺术	206
为什么你的工资比别人少？	208
“用数字说话”的风险	210
过程控制不能打折	212
沃尔玛供应链制胜	214

第一章

ZHIXIE
GUANLICHANGSHI
NI DEI ZHIDAO

这些个管理常识你得知道

管理故事

——
管理常识入门

管理

【导读】

管理的真谛是什么呢？毛奇的“智力劳动者”和泰勒的“智力的劳动”使管理者从仆从到雇主，从被人管理到科学的管理他人……对被称为现代管理学之父，大师之大师的彼得·德鲁克您了解多少呢？您可知道他影响了哪些大师吗？安迪·格鲁夫，比尔·盖茨，杰克·韦尔奇……

工程师与管理者

有一个气球驾驶员，在空中飞行的时候迷路了，不得不降落下来问路：“对不起，我有些迷路了。”他喊着说，“我跟一个朋友约好一小时前见面，但现在我不知道我在哪里。”

地面上的一个女人回喊到：“你目前在位于离地大约 30 英尺的飘浮的热气球上。具体位置是北纬 40.22.21，西经 70.30.33。”

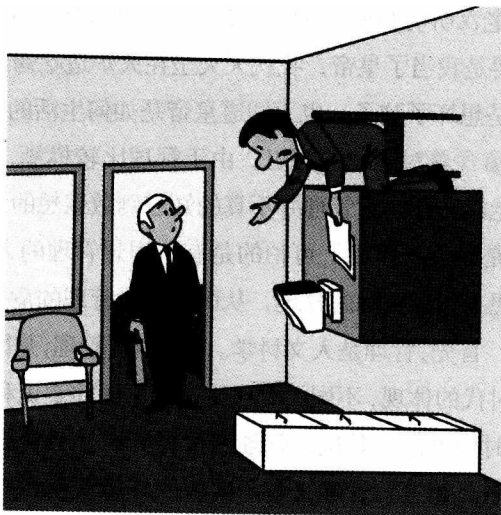
“好极了！”气球驾驶员说，“你一定是一个工程师！”

“我是啊，”她回答，“你怎么知道的？”

“因为”气球驾驶员说，“你告诉我的所有事情都是在技术上准确的，但是我却不能使用这些信息。我现在仍然不知道路，而你也没帮上什么忙。而且似乎，你延迟了我的行程。”

女人想了一会儿，回答说：“你一定从事管理工作的。”“我是啊”气球驾驶员说，“但你是怎么知道的呢？”

“因为你不知道你身在何处也不知道去往何方。你升到目前的位置是因为大量的热气体。你做出一个承诺但你却不知怎样去实现承诺，而且你期望位于你下方的人解决你的问题。”“事实上”她接着说道，“你位



玛丽·P·福莱特认为管理是通过其他人来完成工作的艺术，也就是让管理者下面的人来解决问题。

于我们相遇前的同样位置，但现在却成为了我的错误。”

这是一个关于管理者的反讽故事，却也道出了管理的真谛。什么是管理？玛丽·P·福莱特认为管理是通过其他人来完成工作的艺术，也就是让管理者下面的人来解决问题。

三个老汉引发的管理思考

有三个老汉碰到一起聊天，聊着聊着就聊到了皇帝身上。

第一个抬粪的老汉说：“如果我当了皇帝，我就下令这条街东面的粪全部归我；谁去拣就有公差来抓。”

第二个砍柴的老汉瞪了第一个老汉一眼说：“你就知道抬粪，皇帝抬粪干啥？如果我当了皇帝，我就打一把金斧头，天天用金斧头去砍柴。”

第三个讨饭的老汉听完后哈哈大笑，说：“你们两个真有意思，都当了皇帝了，还用得着干活吗？要是我当了皇帝，我就天天坐在火炉边吃烤红薯。”

这些老汉们就是想坏了脑子，也不知道皇帝是如何生活的。

这个笑话其实蕴含着对管理的深思，由于管理比较模糊，又富于变化，人们的认识就如同这三个老汉一样，对管理并不真的知道倒敢遐想的人却不少。

这种遐想如果是聊天还可以，可怕的是有些遐想管理的人却有机会发挥他的遐想；结果用这些遐想来代替实际的管理，从而引发了管理的危机。

管理是什么呢？首先，管理是人文科学。之所以叫管理，是因为其主体对象是“人”的行为。人是社会时代的体现，不同的时代会产生不同的意识和价值观，所以对“人”的管理具有很强的时代气息。其次，管理是按目标设计并实施的行为，因而管理又与目标形成对应关系。第三，管理又是与实施的环境紧密相连的行为，因而管理还与实现目标时的环境呈依赖关系。

从管理的理论构成可知：管理是一个创造性的行为，因为它要有与时俱进的艺术行为，所以管理成果永远是一个过去式，管理的成果始终来源于创新。

然而在我们的实际生活和工作中，却有一些仅学习了一些管理知识的人就敢用书本知识去指导别人的管理。把一个四维关系的管理理解成为是一个平面的二维关系（行为与结果对应）来进行管理应用，这种管理的曲解只能引发形式主义而无半点作用。

另外还有一些人因各种原因造就了他的成功，于是为制造光芒而大肆自造管理理论。同样他们也把自己成功的环境因素和成功时“人”的行为因素全部抛弃，断章取义地选取一些理想行为并以管理新理论进行销售和推广应用。可惜了那些梦想成功的人，在用这套永远也不可能成功的理论自欺欺人。

此外，我国还是一个经济体制和经济结构很不完善的国家，因而，一些没有任何管理底蕴的人也会因种种原因而走上了管理的顶端（如企业老板）。这些连书本上的平面管理知识也没有的人，同样也是在用自己对管理的想当然来指挥实际的管理。

管理上用想当然来代替管理只能使生产力倒退。知之为知之，不知为不知；不要用想当然代替知识，更不能用想当然来制造管理科学。管理既是科学，也是艺术；管理靠想当然是不行的。成功的管理不能复制，管理的成功永远来自于创新；而创新是需要知识和艺术的结合。