

人人都要学习管理学 现代生活必修课

Acquire **Management** Everyday
Collected Edition

每天学点 管理学

全集

王新◎编著

石油工业出版社

人人都要学习管理学 现代生活必修课

Acquire Management Everyday
Collected Edition

每天学点 管理学

全集

王新◎编著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

每天学点管理学全集/王新编著.

北京: 石油工业出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5021 - 7404 - 0

I. 每…

II. 王…

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 170605 号

每天学点管理学全集

王新 编著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523643 营销部: (010) 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

710 × 1000 毫米 开本: 1/16 印张: 18.5

字 数: 290 千字

定 价: 35.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

前 言

什么是管理？

管理是要以有效的方法达到目的的具体行为。这就必然要求在实践中设计一种行得通的解决办法。

管理的核心是“人”，建立分工合作的、融洽的人际关系是其重点；管理的对象是“事”，充分利用各种资源以满足人类物质和精神需要的“事”；管理的目的是以最高的效率达成目标。

放眼望去，那么多人，有没有人才呢？怎样让人才聚合到你这边来？怎样把你身边的人变成人才？这首先是关于人才的认识问题。管理的基本规则，就是聚合更多的优秀人才。

怎样才能把人才聚在一起呢？既然是人才，必然具备某些特质。把一帮普通人聚在一起可能比较容易，但你要把一群人才聚在一起，而且能把普通人变成人才，这就是领导力的功夫！

管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好动作和稳步发展起到决定性的作用。

本书结合真实、生动的实例，将管理的妙招展示给您。如何让自己成为榜样？如何让下属心服口服？如何让能人站出来？如何跟员工无障碍沟通？如何把大家拧成一股绳？如何以待遇吸引人，以感情凝聚人？如何以细节取胜？如何解决狂风暴雨的突然袭击？

阅读本书，您将从中获得想要的答案！

目 录

第一章 自我管理——别让你的权利睡着了

没有沉不了的船，没有垮不了的企业，一切取决于自己的努力。员工要双倍的努力，领导要十倍的努力。管理就是树立榜样，领导者以身作则，员工才会奋力追随。

一、权威效应——以身作则，让自己成为领袖和榜样	003
二、首因效应——不可仅凭第一印象，要观其貌察其行	008
三、自己人效应——不要只用“自己人”，要懂得知人善任	013
四、贝尔效应——慧眼识才，为己所用	017
五、霍桑效应——专门设立“牢骚室”，解决员工问题	020
六、充分授权——将权利“分出去”	024

第二章 目标管理——与员工一起绘制蓝图

在企业中目标就像灯塔，不仅为航船指明前进的方向，还能给航船以前进的精神动力。在鼓励员工为你打拼之前，领导者应该有一个明确的目标，并且为企业的每一个成员都制订一个定性定量的目标，让员工的激情与能力能够有的放矢，这样才能充分地发动每一位员工为企业的整体目标而奋斗。

一、手表定理——统一管理，目标明确	035
二、汤普林定理——用共同愿景指引企业方向	038
三、吉格勒定理——站得高才望得远，设立目标来 “诱导”员工	045
四、参与效应——让员工觉得自己是企业的主人	050



五、零和游戏原理——让员工看到工作成果，实现“双赢”	055
六、皮京顿定理——目标明确才有足够信心	058

第三章 沟通管理——企业的生命线

沟通是人与人之间、人与群体之间，思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。一个成功的管理者愿意聆听员工的意见，展现团队合作的诚意，并且能够耐心地倾听并从工作伙伴身上学习，这是领导能够成功的重要因素之一。

一、蜂舞法则——领导工作离不开沟通	065
二、威尔德定理——学会倾听，让下属说出心里话	070
三、布朗定律——打开员工“心锁”	074
四、拉吉舍夫定律——打破所有界限，倡导无阻碍沟通	079
五、乔治定理——坦诚面对下属的诉苦	084
六、有效沟通——做好管理，沟通先行	087
七、位差效应——缺乏沟通就不能互谅	092

第四章 团队管理——把大家拧成一股绳

团队合作是一种为达到既定目标所显现出来的自愿合作和协同努力的精神。它可以调动团队成员的所有资源和才智，并且会自动地驱除所有不和谐和不公正现象，同时会给予那些诚心、大公无私的奉献者适当的回报。如果团队合作是出于自觉自愿时，它必将会产生一股强大而且持久的力量。

一、蚁球法则——抱团打天下的秘密	099
二、大雁法则——合作是一切团体繁荣的根本	108
三、破窗效应——及时修好“第一块被打碎的玻璃”	111
四、木桶定律——发挥长与短的有效力量	114

五、酒与污水效应——防止内耗产生，及早清除掉企业内部的“污水”	117
---------------------------------------	-----

第五章 柔性管理——让你的下属心服口服

如果管理者能让每个员工都能从内心赞赏你的品格，那么你就可以轻轻松松地指挥任何人了。要想达到这种境界，管理者必须塑造自我品格，贴近部下，不摆官架子。

一、南风法则——温暖胜于严寒，多关心下属	125
二、雷尼尔效应——给员工营造“舒适度”	133
三、期待效应——说你行，你就行	137
四、情感管理——允许员工犯错误	143
五、及时抚慰——批评时要顾及下属的情感	146
六、马斯洛理论——尊重员工，你就会得到全部	151
七、施与受——善于给予，而不是索取	157
八、仁爱精神——先得人心，后得天下	161
九、容才之量——心地无私天地宽	167

第六章 人才管理——让能者站出来

管理的第一要素即是管人，也就是要根据人的心理和思想规律，通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动和管理效率。

一、用人如器——扬长避短，人尽其才	173
二、用人不疑——不因人言而废才	176
三、人事调配——合理搭配，互补互助	180
四、马蝇效应——方法正确，才能最大化的发挥能力	184
五、苛希纳定律——让适合的人做合适的事	189



六、留住人才——能人就是企业的动力	193
-------------------------	-----

第七章 制度管理——没有规矩不成方圆

任何单位都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的，而不应该一成不变。一个有经验的领导者，要善于用规章制度管理员工。

一、公平激励术——运用合理的不公平去激励	199
二、热炉法则——严谨的纪律是制胜的关键	205
三、海潮效应——以待遇吸引人，以感情凝聚人	210
四、扇贝效应——奖罚分明，唤醒沉睡的心灵	213
五、鲶鱼效应——岗位异动，择优上岗	219
六、责任分散——把“要我做”变成“我要做”	223
七、互惠原理——你奖励什么，就会得到什么	229
八、青蛙效应——适度施压，激发干劲	234

第八章 细节管理——细微之处决定成败

如果说管理的一般法则科学，那么在管理中细节就是艺术。不论是对人还是对事，都不要忽视了细节，细节决定管理的成败，能否从小事做起，关注细节，直接关系到领导者职务和事业能否从低到高，从小到大。

一、蝴蝶效应——1%的失误会导致100%的失败	241
二、细节管理决定企业成败	244
三、小的就是大的，不要忽略细节	248
四、用心才能看得见	252
五、不要忽略“小人物”	256

第九章 危机管理——当狂风暴雨袭来

危机管理是企业为应对各种危机情况所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工培训等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失。危机管理的根本在于企业家能否克服危机，使危机为企业所用；危机的反面是机遇。能够化危机为机遇，是一个企业家高超的管理艺术。

一、制造危机——使企业与员工时刻保持警惕性	263
二、吉德林法则——从容地面对难题	267
三、史华兹论断——危机不一定就是坏事	270
四、危机时刻，裁员还是加薪	273
五、永葆危机意识，把每一天都当作最后一天来管理	277

| 第一章 |

自我管理——别让你的权利睡着了





一、权威效应

——以身作则，让自己成为领袖和榜样

权威效应，又称权威暗示效应，是指一个人要是地位高、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”。

世界上最复杂的事儿莫过于“人事”，领导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者那样的毛病，多少是受领导的影响。

李嘉诚说：“在我看来，一个好的管理者，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。

在迪斯尼，每年有一个星期，高级经理们都要离开他们的办公室，脱下西服，换上某种特殊装束，去售票、卖爆米花、驾驶小火车、帮助游客上下游乐设施，或者去做任何一种使游乐园变得活泼可爱的各式各样的前台工作。这就是在打造高级管理者以身作则的精神。

台湾第一大民营制造企业鸿海集团执行官郭台铭，从做黑白电视机配件起家，短短5年内征战全球各大洲，营业额从新台币318亿直冲到2450亿，被美国《商业周刊》评为“亚洲之星”中的最佳企业家。

郭台铭成功的一个秘诀就是身先士卒、以身作则，亲自带领下属去



执行。他性格十万火急，随身带着小闹钟。他看不得年轻人不上进，看不得事情没效率。为赶出货，他可以三天三夜不睡觉，可以直接冲到生产线，连续6个月守在机器旁，硬是盯着“磨出”技术。他曾说：“管理哪有什么诀窍？主管带头做，底下照着做，就是如此。”

国外的知名企业就更是这样。美国有一家著名的专业服务公司，它要求每个管理人员都要花时间去做一些所管辖范围内的下层工作，比如到医院去清洁走廊、病房甚至厕所和马桶。而且，不论职位高低，每年管理人员都要腾出一天时间到第一线去为顾客服务，这一天被称做“我们服务日”。

这就是当今时代最需要的领导艺术——当领导者以身作则、身体力行时，他就会成为员工学习的榜样。

其实，儒家创始人孔子早就对领导者以身作则、率先垂范特别重视。他说：“君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃。”意思是说，领导者的所作所为就像风，臣下的行为举动如同草，风向哪里吹，草就向哪里摆，领导怎么做，臣下就怎么做。

所以说：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。

作为现代企业的领导者就应该以身作则，给部下树立一个好榜样。那么，怎样成为一名优秀的领袖？如何脱颖而出呢？

要做到成功必须养成一系列的好习惯。

1. 懂得做人

会做人，别人喜欢你，愿意和你合作，才容易成事。

怎么让别人喜欢自己呢？好的企业管理者都习惯于能真诚地欣赏他人的优点，对人诚实、正直、公正、和善和宽容，对其他人的生活、工作表示深切的关心与兴趣。台湾著名企业家张忠谋在黑金横行的社会大环境下依然从来不走后门、不走政商关系，更拒绝钻法律漏洞，赢得企业界和民众的极大尊重，官员也因此从来不敢故意刁难他的企业。

2. 善于决策

面对不断变化的市场，企业经营方案总是不止一个，决策就是要对各种方案进行分析、比较，然后选择一个最佳方案。企业管理者的价值

在于“做正确的事情”，同时帮助各阶层的主管“把事情做正确”。

3. 相信自己

一个人若想事业有成，就必须有坚定的信念，坚毅的自信，否则很难成就大事。作为领导更应该对自己充满自信，这样才能为下属们树立榜样。

成功的企业管理者都有很强的信心，他们既会相信自己，也会在公众面前表现出这种自信心。成功学的研究成果表明：成功的欲望是创造和拥有财富的源泉。

4. 明确目标

世界级企管大师班尼士对优秀的管理下了个定义：“创造一个令下属追求的前景和目标，将它转化为大家的行为，并完成或达到所追求的前景和目标。”企业管理者们知道，要使员工能奉献于企业共同的愿景，就必须使目标深植于每一个员工的心中，必须和每个员工信守的价值观相一致；否则，不可能激发这种热情。有“神奇教练”之称的米卢蒂诺维奇已经创造纪录，他所带的每支队伍都有一个明确的目标，就是打进世界杯的决赛圈。

5. 充满热忱

热忱有时候比管理者的才能更重要，若二者兼具，则天下无敌。产生持久热忱的方法之一是定出一个目标，努力工作达到这个目标，而在达到这个目标之后，再定出另一个目标，再去努力达到。这样做可以提供兴奋和挑战，如此就可以帮助个人维持充沛的热忱。

6. 顽强精神

如果说有一种素质几乎为所有的成功企业管理者所拥有的话那就是顽强精神。所谓顽强，并不是达到愚蠢地步的顽固，它是一种下决心要取得结果的精神。在管理实践中，作为一个管理者，你手下的人都希望管理者是一个不屈不挠的人。只有你的竞争对手希望你放弃这种精神。

7. 重视人才

企业最好的资产是人，企业管理者的美德在于挑选好的合作伙伴。选一个适合的人，比选一个优秀的人更重要。除了专业所必备的知识之



外，最重要的要具备三种素质：一是必须精力充沛，有精神、有气派，这样的人可以走长途，可以感染人，适应变动；二是要正直，考虑个人利益的同时，能够考虑到公司的利益；三是要有智慧和胆识，有进行思考的能力和魄力。

8. 充分授权

人的精力是有限的，我们不可能一个人做所有的事。所以，作为一个企业管理必须学会把权力授予适当的人。授权的真正手段是要能够给人以责任、赋予权力，并要保证有一个良好的报告反馈系统。美国前总统里根是一个出名的放任主义者，他只关注最重要的事情，将其他事情交给手下得力的人去负责，自己因此可以经常去打球、度假，但并不妨碍他成为美国历史上最伟大的总统之一。

9. 激励团队

组织起一个优秀的团队，是一件非常艰难和重要的事情。激发起他们的热情，挖掘出每一位团队成员的聪明与潜力，并将他们协调起来，是成功的管理者必须具备的一种能力。一个企业管理者必须是一个能激发起员工动力的人。

10. 终生学习

衡量企业成功的尺度是创新能力，而创新来源于不断的学习，不学习不读书就没有新思想，也就不会有新策略和正确的决策。

以上几点都能做到的话，你会是一个合格的管理者。

海尔集团的张瑞敏曾经说过：“管理者要是坐下，部下就躺下了。”只有管理好自己的人，才能管理好别人。现在的企业管理要求它的领导者都能以身作则，用自己的实际行动影响员工，带头成为员工的表率。

因此，管理者应以身作则、身先士卒，以自己无比坚强的意志感召部下，进而同心协力、共铸辉煌。



管理学课堂：

(1) 人们容易对领导者产生信服和盲从，因此，领导要首先树立自身的形象，做到以身作则。

(2) 人们总认为领导者的做法往往是权威的，按照领导的要求去做，会得到各方面的赞许和奖励。



二、首因效应

——不可仅凭第一印象，要观其貌察其行

首因效应有时又称为第一印象的作用，具体说，就是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势，从而影响到以后对该人或该事的评价。

一位心理学家对大学生应聘者做过这样一个实验：让两个大学生都做对 30 道题中的一半，但是让大学生甲做对的题目尽量出现在前 15 道题，而让大学生乙做对的题目尽量出现在后 15 道题，然后让决策者对两个大学生进行比较：谁更聪明？结果发现，决策者认为大学生甲更聪明。这就是心理学讲的首因效应。

首因效应说的就是人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得的新信息的解释。

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。管理者要学会观察人。那么该如何观察下属呢？

请看这样一个故事：

大多数的同事都很兴奋，因为调来了一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务。可是，日子一天天过去了，新主管却毫无作为，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