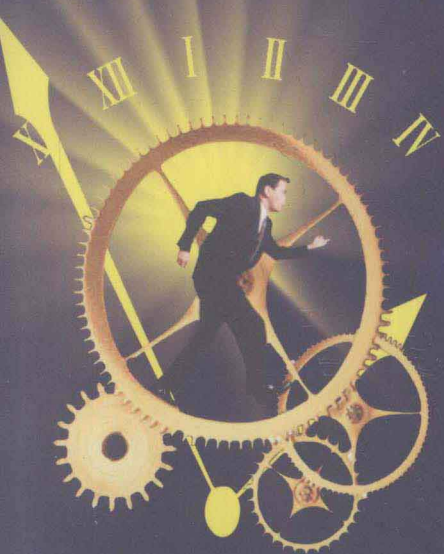


不懂管理

就当不好领导

管理者提升领导力的必备书



管对人、理顺事——带队伍可以很简单
揭示管理的真相，积累管理的智慧

张超◎编著

- ★ 用通俗的语言讲述枯燥的管理理论
- ★ 用真实的案例提供日常工作的借鉴
- ★ 用实用的方法提升管理者工作效率



中国纺织出版社

不懂管理 就当不好领导

管理者提升领导力的必备书



管对人、理顺事——带队伍可以很简单
揭示管理的真相，积累管理的智慧

张超◎编著

内 容 提 要

管理学涵盖的内容较广,不仅包括团队管理、企业管理,也包含着自我管理。翻开管理学的书籍你会惊讶地发现:管理学其实涉及了生物学、社会学、心理学等多个学科。管理是一门艺术,任何经营成果的取得,都是在管理中产生的。因此,掌握好管理的方法,必将对组织和企业的良好运作起到决定性作用。本书结合真实、生动的事例,将管理的精髓展示给你。作为管理者,如何提升自己?如何用人、留人?如何与员工有效沟通?如何以待遇吸引人,以感情凝聚人?如何以细节取胜?如何应对狂风暴雨般的突然袭击……答案尽在本书。

图书在版编目(CIP)数据

不懂管理就当不好领导 / 张超编著. —北京:中国纺织出版社, 2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5064 - 9093 - 1

I. ①不… II. ①张… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 205166 号

策划编辑: 关 礼 张永俊 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@ c-textilep. com

北京中印联印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2012 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 17

字数: 208 千字 定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

作为一个企业或部门的领导，你是否知道当你在和别人进行沟通的时候，怎么样才能够获得最佳的沟通效果？你是否知道如何合理运用压力，来让自己变得更加坚强有力？你是否知道如何认识自己，为什么要尊重他人？这些看上去和管理并没有直接联系的问题，恰恰是管理学的各种定律所强调的内容。这又印证了我们之前的解释：管理学是研究人的学科，它所强调的不是管理，而是人心和人性。

相对于其他学科，管理学是一门综合性、实践性都很强的应用性学科。凡是有人的地方，就有管理。无论是社会活动还是生产活动，大都需要集体进行，而对集体进行组织和协调就需要管理。通过管理，人们的生活和其他活动就会变得有目的、有秩序。因此，越来越多的相关学术理论相继出现，这些理论在不同程度上对我们的管理产生了深刻的影响，并且从不同的方面给管理工作带来了益处。

虽然说管理学是一门专业学科，但它是与个人最贴近的学科。它指明了现代企业运行的规律和秘密，解析了商业帝国的波谲云诡，找出了企业成功与失败的内在逻辑。这对于躬耕于写字楼里的上班族而言，它使个人看清了自己所栖身的公司的真实图景。

面对古今中外浩如烟海的管理学著作、艰深抽象的管理学理论，以及门类繁多的管理学支派，作为非管理学专业的普通读者，如何才能在短时间内对管理学有一个通盘的了解呢？

实践管理理论、阐述管理思想是一件复杂的事情，有时会让管理者摸

不到头绪，甚至感到迷茫。

我们常说的法则、定理、定律与效应等在管理的各个层面发挥着作用，如果我们能够在实际的工作中加以运用，就会使得管理者的工作更为出色，令企业在竞争激烈的社会中产生巨大的竞争力，足以保障管理者带领他所在的部门实现既定的理想与目标，成为竞争中的获胜者。

如何学习、运用这些理论、法则、定律与效应？这确实是令管理者感到很头痛的一件事，因为这些理论的叙述往往专业术语较多，在阅读时难免会感觉有点儿枯燥无味，讲述这些理论的又大多是厚厚的理论书。

《不懂管理就当不好领导》就很好地解决了这一问题。编者在编撰此书时，广泛地阅读和研究了大量管理学的定律、法则，并根据实际情况加以筛选，注意理论与实践案例的有机结合，巧妙地将管理学的理论基础以及运用原则叙述出来。

同时，本书既汲取了中西方传统管理经验和理论精华，又从现代管理学理论和实践视角重新解读管理理论，并重点阐述了管理学理论。其特点如下：

本书结合真实、生动的实例，将管理的妙招展示给你。例如，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？如何跟员工无阻碍沟通？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？

对于这些问题，不同的人给出了不同的答案。面对如此多的“硬道理”，领导者采取的是全部吸收的原则，既然都是“硬道理”，何不一起“拿来”！

编著者

2012年7月

目 录

第一章 三分管人，七分做人

——管理者自我提升术

-
- 贝尔效应：塑造魅力，领导要有庞大的追随群体 / 3
 - 权威效应：员工要三倍的努力，领导要十倍的努力 / 6
 - 首因效应：第一印象不可靠，查人选人要全面 / 11
 - 充分授权：事必躬亲不可取，让人人各司其职 / 16
 - 霍桑效应：洞察员工的不满，抱怨是最好的礼物 / 25
 - 自己人效应：知人善任，择才不避亲仇 / 29

第二章 建立灯塔，指明方向

——管理者企业规划术

-
- 汤普林定理：共同愿景是上下一心的基础 / 35
 - 吉格勒定理：设立目标，然后共同去奋斗 / 43
 - 零和游戏原理：让每一位员工感受到成就感 / 48
 - 手表定理：同一个目标，同一个梦想 / 51
 - 皮京顿定理：一流的目标，一流的计划 / 54
 - 参与效应：新主人翁意识 / 58

第三章 春风化雨，暖透人心

——管理者领导方略术

马斯洛理论：找到每一个人的需求点 / 65

期待效应：好员工都是夸出来的 / 71

雷尼尔效应：让企业有家的感觉 / 77

情感管理：不要拘泥于一个人的小缺点 / 81

及时抚慰：巴掌之后一定要有甜枣 / 84

南风法则：温暖比严寒更有用 / 89

第四章 用人之长，人尽其才

——管理者用人留人术

柯希纳定律：让每一个人接受最恰当的任务 / 99

马蝇效应：找到最合适的方法 / 103

用人如器：把合适的人放在合适的位置 / 108

用人不疑：信任是最好的激励手段 / 111

人事调配：合理的整合，让团队迸发出最高的效率 / 115

留住人才：当今社会，最贵的就是人才 / 119

第五章 化解隔膜，敞开心扉

——管理者沟通交流术

威尔德定理：倾听是沟通的灵魂 / 125

拉吉舍夫定律：打破沟通障碍，让上下畅通无阻 / 129

有效沟通：沟通以效率为先 / 134

布朗定律：让下属打开心扉 / 139

位差效应：要想听到真话，你要先说真话 / 144

蜂舞法则：领导三件事——管人管事交朋友 / 149

乔治定理：当下属对你诉苦时，你需要表达的是真诚 / 154

第六章 共同协作，整合资源

——管理者组织协调术

破窗效应：不论任何时候，规则不容破坏 / 159

蚁球法则：团队精神的力量 / 163

木桶定律：发挥优势的同时更要弥补劣势 / 171

大雁法则：只有步调一致地前进才会让阻力变得最小 / 174

酒与污水效应：一粒老鼠屎，坏了一锅粥 / 177

第七章 合抱之木，生于毫末

——管理者运用细节术

关注细节：由小及大，细节展示真本领 / 183

细节意识：将小事做到位做扎实 / 187

蝴蝶效应：所有的失败都来源于细小的失误 / 191

小事方略：用心体会工作中的点点滴滴 / 193

注重每一个人：“小人物”往往会成就“大事业” / 196

第八章 没有规矩，不成方圆

——管理者制度建设术

互惠原理：员工的行为总是以制度为导向 / 203

热炉法则：规则神圣不可侵犯 / 208

扇贝效应：有奖要有罚，奖罚要分明 / 213

海潮效应：情感是凝聚人心的最高境界 / 219

公平激励术：有时需要运用一点合理的“不公平” / 221

责任分散：把权责落实到每一个人身上 / 227

青蛙效应：适当的压力才会激发最大的潜力 / 233

鲶鱼效应：有竞争才会有动力 / 237

第九章 临危不乱，处变不惊

——管理者危机处理术

危机意识：每一天都要保持最高的警惕 / 243

吉德林法则：从容淡定地应对突发事件 / 248

制造危机：企业经营就要如履薄冰 / 251

史华兹论断：在危机中发现企业成长的机会 / 255

危机处理：用最正确的态度，最正确的方法 / 258

参考文献 / 262

第一章

三分管人，七分做人 ——管理者自我提升术

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。员工要三倍的努力，领导要十倍的努力。所谓：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”管理就是树立榜样，领导者以身作则，员工才会奋力追随。



贝尔效应：塑造魅力，领导要有庞大的追随群体

英国学者贝尔天赋极高，曾经不止一个人预言说，如果他毕业后进行晶体和生物化学的研究，一定会获得多次诺贝尔奖。但他却心甘情愿地选择了另一条道路——甘为人梯，提出一个个课题，指引别人进行研究，使他人登上一座座科学的顶峰。于是有人把这种甘为人梯的行为称为“人梯效应”，也称作“贝尔效应”。

宋朝太尉王旦曾经专门在皇帝面前夸赞寇准的长处，并推荐他为宰相，而寇准却多次在皇帝面前痛斥王旦的缺点。

有一天皇帝忍不住对王旦说：“你夸赞寇准的优点，可他却经常说你的坏话。”王旦却说：“本来就应该这样，我在宰相的位子上时间很久了，在处理政事时失误一定很多。寇准对陛下不隐瞒我的缺点，越发显示出他的忠诚，这就是我看重他的原因。”

有一次，王旦主持的中书省送寇准主持的枢密院一份文件，这份文件违反了规格。寇准马上将此事向皇帝汇报，王旦因此受到责备。然而事隔不到一个月，枢密院有文件送到中书省，结果也违反了规格，办事人员兴奋地把



文件送交王旦，以为王旦会报复寇准，可他没有这么做，而是把文件退还给枢密院，希望他们修正。对此，寇准十分羞愧，见到王旦时便恭维他度量，后来，寇准升任武胜军节度使同中书门下平章事，寇准感谢皇帝对他的了解。不料皇帝却说：“此乃王旦推荐。”从此，寇准更加敬服王旦。

王旦做宰相十二年，推荐的大臣有十几个，大多都很有成就。从王旦身上体现出来的，就是现代人所说的“贝尔效应”。其实，也不妨叫做“王旦效应”。

管理者应该向贝尔和王旦学习，自觉运用“贝尔效应”。一个成功的管理者，应该以国家和民族大业为重、以单位和集体利益为先，发扬伯乐精神和人梯精神，慧眼识才、放手用才。

作为一名管理者，能够很好地识人用人对企业的发展有着举足轻重的作用。

卧龙先生的《识人七法》对广大的管理者们有着很好的借鉴作用。可能对于当今社会不一定完全适用，但是我们可以从中学到很多古人在用人方面的心得。

下面是现在职场上管理者可以运用的几大识人高招：

1. 穷之以辞辩而观其变

和一个人就一些争论性话题进行争辩，可以看出一个人的反应能力及其心境的开阔程度。

2. 放之以权限而观其识

曾有老外说：在中国做生意，最大的问题是人的问题。管理一个人，最好的办法就是放权与深潜：给予他足够的权限，让其有广阔的活动空间，但暗地里监督其办事过程，一看其处理事情的能力，二看其对待工作的态度。

3. 醉之以酒而观其性

与人喝酒并劝酒，可以看出一个人的品性。有的人酒后喋喋不休，此人不能涉及你公司及其个人的重大秘密，因为说不准哪天他喝醉后就全给你吐

出来了；或者，有的人自制力不够，喝完酒当众就在桌边大吐，此人不能带出去见客户，因为说不定哪天你带他见客户就出现这样的尴尬局面，弄得场面一塌糊涂，难以收场。

4. 临之以利而观其廉

观察一个人或管理下属，你可以给他制造很多可以贪小便宜的机会，看他是否清廉，并注意其贪小便宜的地方，如确实为生活所迫的，你需要暗地里给予帮助，并长期观察，反之，这种人需要谨慎提用。毕竟现在的小便宜即使丢失，损失也不算大，但当权限达到一定程度时，他哪天席卷而逃，那时不管采取怎样的补救措施，都为时已晚。

5. 期之以事而观其信

考察一个人的信誉程度，不妨用上面那种放权的形式，并询问其事情完成的时间。事情完成的时间是他自己定的，你所要做的是暗里观察其工作态度，以考察其是否在约定时间内完成任务，和未能完成任务时的托词是否属实。否则，就是此人的诚信有问题。

6. 观其好友而辩其人

“看一个人的底牌，要看他身边的好友。”所谓物以类聚，人以群分，应该说周围的好友的品行决定了他的品性。

古今中外，治理国家也好，管理企业也好，得一人而得天下，失一人而失天下，是一条公认的真理。因此，管理者不要盲目选人，糊涂授权，而是要睁大自己的一双明亮之眼，遵循“看透人之后再用人”的法则，该避则避、该提则提。



权威效应：员工要三倍的努力，领导要十倍的努力

权威效应，又称为权威暗示效应，是指一个人如果地位高，有威信，受人敬重，那他所说的话及做的事就容易引起别人重视，并且他们相信话的正确性，即“人微言轻、人贵言重”。

世界上最复杂的事莫过于“人事”，领导者最头疼的事是“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那样的毛病，一部分是受领导的影响。

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。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，高级经理们要离开他们的办公室，脱下西服，换上某种特殊装束，动手去售票、卖爆米花、驾驶小火车、帮助游客上下游乐装置等，或者去做任何一种使游乐园变得活泼可爱的前台工作。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的执行官郭台铭，从做黑白电视机

配件起家,短短5年时间征战全球各大洲,营业额从新台币318亿元直冲到2450亿元,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。他随身带着小闹钟,看不得年轻人不上进,看不得做事情没效率。为赶时间出货,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了。美国有一家著名的专业服务公司,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,比如到医院去清扫走廊、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做面对顾客的服务,这一天被称作“我们服务日”。

这就是当今社会最需要的领导艺术——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,儒家创始人孔子早已对领导者以身作则、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?

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。

怎样让别人喜欢自己呢?好的企业管理者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。台湾著名企业家张忠谋在黑金横行的社会大环境下依然不走后门、

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，官员们也因此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，然后选择一个最佳经营方案。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。作为领导者更应该对自己充满信心，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，他们既会在自己内心里相信自己，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。英特尔总裁葛洛夫认为“只有偏执狂才能生存”，坚持与自信成就了英特尔今天的伟业。

4. 明确目标

世界级企业管理大师班尼士给其下了个定义：“创造一个令下属追求的前景和目标，将它转化为大家的行动，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，若两者兼具，则天下无敌。产生持久的热忱方法之一是定出一个目标，努力工作达到这个目标，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，如此就可以帮助自己维持热忱而不坠。