

入门书系

我的第一本 管理入门书

什么是管理？管理就是管事和管人，是使工作的各项细节能恰到好处的策略。

WO DE DI-YI BEN
GUANLI RUMEN SHU

畅销
珍藏版

武庆新◎编著

每天学点管理学

揭示管理真谛，掌握管理精髓，提升
管理能力

精确的分析，全面的论述，给那些渴望成功却仍在迷惘、不知所措的管理者们以明确的指引、具体的方向。

北京工业大学出版社

我的第一本 管理入门书

武庆新◎编著



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

我的第一本管理入门书 / 武庆新编著. — 北京: 北京工业大学出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5639-3134-7

I. ①我… II. ①武… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 109399 号

我的第一本管理入门书

编 著: 武庆新

责任编辑: 刘 畅

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 235 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版

印 次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3134-7

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

一个企业的管理水准决定了企业的兴衰成败，一个企业管理者的素质则直接影响到企业管理的水准。可见，企业管理者的素质与能力对于企业的发展来说，起着举足轻重的作用。

管理者就像一个身在江湖的侠客，决定管理能力高低的不是招式，而是心法。心法就是武术的内功，要想做好管理者的角色，必须学会修炼自己的内功，必须学会修炼内心。当遇到事情，当需要决策，当面临执行的时候，我们能否问问自己是否心中有数，是否心平气和……

工作中一些管理者常常抱怨自己的下属工作能力差，头脑不够灵活，很死板；抱怨下属不敬业，总是喜欢偷懒；抱怨下属没有责任心，对待工作没有积极性，出了问题就会推卸责任。

其实，工作中难免会遇到不顺利的事情，管理者不要怪社会环境不好，不要抱怨下属无能，而是应该检讨自己的管理理念是否落后，管理方式是否正确。

作为管理者，在自己领导的团队里，如果仅靠权力和头衔来维持领导地位，那这个管理者一定是一个失败的管理者；相反，一个优秀的管理者对待工作讲技巧、讲策略，对待下属有着一套做人做事的原则，不仅可以很好地完成工作，还可以赢得一片掌声。

可见，要想成为一名优秀的管理者，既需要有才智，又需要有直觉；

既需要有理性，又需要有感情；既要能在工作中分析研究问题，还可以借鉴别人的经验，做出科学的决策。

本书从多个角度入手，通过列举事例，加以详尽的分析，为读者树立了优秀管理者的形象和标准，同时也提供了一些可以借鉴的方法，希望能给那些渴望成功却仍感迷茫、不知所措的管理者们以明确的指引。



目 录

第一章

自我管理入门：榜样的力量是惊人的，要管好别人先管好自己

树立良好的形象，管理者就要有管理者的样子	3
让下属看着你的脚印走，去做正确的事	5
保护好自己的隐私，维护好自己的形象	7
提高影响力，树立自己的威信	9
不以利害而改变自己的为人处世原则	11
禁止员工去做的事情，自己先不要去做	13
储蓄信任，提升你的威信	15
克制私欲，一心为公	18

第二章

性格管理入门：选择适合自己的，成就一个崭新的自我

活泼型管理者不善于处理冲突事件，要注意培养自己沉稳的一面 ...	23
性格冷静易产生距离感，要注意增加亲和力	25
一味地平易近人不一定成就好管理者，距离才会产生美	27
包容心过强会使下属钻空子，要学会恩威并施	28

情绪型管理者易冲动，要学会理智地控制情绪	31
管理者再勤奋也担当不了多少工作，要让员工更加勤奋	34
知人善任的管理者，让每个下属都发光发热	35

第三章

变通管理入门：管理要因人而异，因事而变

炫耀只是性格的缺陷，对此不必动怒	41
凡事拖延不是好习惯，管理者要勤于沟通、及时督促	43
夸夸其谈没准话，千万不可轻信	45
办公时间化妆，要视情况对待	46
“小报告”不能信，要头脑冷静明辨是非	48
下属迟到，先听听理由再作处理	50
揭人之短令人厌，要先分析再出击	52
有后台的下属不好管，要将真诚的态度和世俗的人情相结合	53
下属的要求，不能答应的要坚决拒绝	55

第四章

激励管理入门：给下属加油，让下属快速前进

用真挚的感情去激励下属	61
有压力才能有动力，给下属加压让其承担重负	62
为团队注入激情与活力	63
没有谁愿意服输，巧用激将法激发下属的斗志	66
给予下属合理的物质奖励，激起他们的干劲	68
给下属以精神上的动力，激发其工作积极性	70
激励要因人制宜，不同的员工采用不同的激励措施	72
把下属当兄弟，从内心深处激发下属的主动性和创造力	73
竞争是激励下属上进最有效的方法	76



第五章

情感管理入门：以情相动，用你的真诚换取下属的忠诚

放下领导的架子，站在下属的角度为下属排忧解难	81
多与下属交流，拉近彼此间的距离	83
不争虚名，善于为下属付出	86
把握好“冷”、“热”的分寸，将管理和人情味适当调和	87
“胡萝卜加大棒”，智慧管理术	89
营造家庭氛围，增强企业凝聚力	92
细节蕴涵真情，在细节上感动下属	94
下属的忠诚来源于管理者的态度	95
从心理上与下属保持亲近	97
以义为重，能够与下属同甘共苦	99
紧张的工作之后别忘让下属放松一下	101

第六章

用人管理入门：慧眼识人，让合适的人做合适的工作

人无完人，用人不求完人但求能人	107
发自内心地尊重人才，爱护人才	110
抓住事情的主流，不要盯着一个人的过失不放	113
从人的短处中挖掘出长处，并合理利用	116
对新员工要关心与提携	119
信任有才能的下属，大胆地委托工作	121
不但要知人善任，还要知人善免	124



第七章

授权管理入门：把权力交给下属，自己才能轻松

一个抓住权力不放的人，最终会把下属逼走	129
要有效授权，而不是盲目授权	130
合理授权，给员工足够的空间去想象	133
采取适当的方法进行授权，同时要对授权承担责任	136
有效授权要有一个合理的授权计划	139
分清事情的轻重缓急，挑选授权的合适对象	141
注意授权细节，让授权取得良好效果	143

第八章

培育管理入门：基业常青，需要后继有人

只有培养他人，才会永远成功	149
培养下属——管理者义不容辞的责任	151
出产品之前先出人才	153
避开培训误区，才能收到良好的效果	155
与下属一起学习、共同成长	158
努力培训员工，帮助人才“个人发展”	160
培养下属良好的工作心态，让下属快乐地工作	161
发挥平庸下属的潜在能量，提升整个团队的素质	164
要从细小之处培养员工的责任心	166

第九章

团队管理入门：单枪匹马难获胜，众人拾柴火焰高

建立坚定的团队组织，增强团队凝聚力	173
将团队每一个成员的知识与能力凝聚起来	174



合理搭配工作人员,让员工发挥最佳效能	176
引入竞争机制,激发团队成员的积极性	179
在团队中,威信胜于权力	181
培育榜样员工,让其成为团队中的领头羊	183
理顺团队内部关系,克服内耗和不和睦现象	185

第十章

制度管理入门:没有规矩不成方圆,行为靠制度来规范

人情归人情,工作归工作	191
制定条理清楚、协调性强的管理制度	193
带头遵守制度,做下属的表率	195
用制度监督员工的工作	197
软硬兼施,既维护自己的威慑力又聚拢人心	199
对于违反规章制度者,一定要照章办事	202
凡事要依制度说话,该发火时就发火	204
管理下属要像放风筝一样张弛有度	206

第十一章

说服管理入门:欲寻路先寻源,解决问题要从根源入手

说服教育下属,口才很重要	211
说话要周到、周全、周密	212
解决关键问题,只要你是对的就要坚持到底	216
信任是说服的基础,下属有错要以“信任”去说服	217
把握好说服的时机,运用语言“动力”牵引交涉的“火车”	219
下属情绪过于激动时,不妨先远远观之	221



第十二章

差错管理入门：有错就要管，但要宽严相济、张弛有度

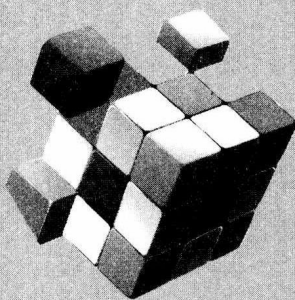
下属出了差错，首先要用脑思考而不是抱怨	227
小事糊涂，大事认真	229
多安慰少责备，传达指示要恰当	231
专门去找别人忽视的地方，挑别人看不出来的毛病	233
要为下属的错误承担责任	235
严格要求下属要把握好尺度，不能过于苛刻挑剔	237
对待问题员工，要先找到问题的症结	239
维护下属的自尊心和荣誉感，赢得下属的拥护与支持	242



第一章

自我管理入门：

榜样的力量是惊人的，要管好别人先管好自己



正如一位著名管理学家所说的，“除非你能管理‘自我’，否则你不能管理任何人或任何东西”。榜样的力量是惊人的。管理者要想管好下属必须以身作则，事事为先，严格要求自己，做到“己所不欲，勿施于人”。一旦通过表率树立起在员工中的威望，将会上下同心，大大提高团队的整体战斗力。得人心者得天下，做下属敬佩的领导将使管理事半功倍。

树立良好的形象，管理者就要有管理者的样子

一个管理者，如果做事实实在在，说话坦坦荡荡，做人无“架”无“势”，无“形”无“状”，平平常常，就能达到“大象无形”的境界。

做管理者要讲形象。任何一个人都要以独特的形象立足于社会，管理者尤其是这样。作为管理者必须树立一个良好的形象，其关键有二：第一，要讲实“形”。做管理者首先要有形，要像个管理者的样子，但必须实在，切不可为塑造自己的所谓形象，故意让人捉摸不透，这是心里发虚、虚张声势而已。第二，要讲大“象”。“形”与“象”的区别在于，小象有形而大象无形。一个管理者，如果做事实实在在，说话坦坦荡荡，做人无“架”无“势”，无“形”无“状”，平平常常，就能达到“大象无形”的境界。

做管理者若能做到以上两点，不但得意不“妄”形，而且失意也不“妄”形，便不再是难为之事了。所以，管理者形象修炼的最高境界，在于知高大而止于平常。

树立良好的形象应首先从关注外表形象开始，外表形象是管理者所必须关注的。一个人的外表形象如何，常常向人显示了他是谁，也显示了他的自我感觉如何。对于管理者来说，外表形象就是他给员工、给客户的第一印象，而第一印象往往至关重要。如，在行走中昂首挺胸、充满自信的管理者往往让他人乐于交往，而怯怯生生、缩头缩脑的管理者则让人鄙夷。又如，那些衣着怪异、头发凌乱、长期不修剪指甲、领带污迹斑斑、衬衣下摆外露的管理者很难培养自己的魅力。有时衣着随便草率往往是管理者某种个性的体现，但是他人却认为是该管理者马虎大意，很难思维缜密。对于管理者来说，外表形象不仅是个人形象问题，



而且是企业整体形象问题。

企业常常花费数百万元为它的产品寻找一个合适的包装，就是为了以此来吸引顾客的注意。对于管理者来说，管理者的形象就是管理者的包装。“任何一个做市场的人都会对你说，第一笔生意的成交 85%受产品外观的影响，同一产品第二笔生意的成交 85%受产品质量和内涵的影响。所以首先是包装，其次才是内在的东西。我们就像摆在货架上、装着商品的包装盒，你得问问自己怎样才能让别人把你从货架上挑下来，而不是摆在你旁边的那些包装盒。”制胜之道公司的创始人苏珊·斯克里布纳博士曾经这样说道。

管理者应该培养一种让自己和他人感觉舒服的外在形象，通过这种外在形象来形成个人风格。因为管理者的个人风格和企业密切相关，它就是企业的象征。

外表形象的另一个重要方面就在于对肢体语言的控制。如果管理者的肢体语言表现出缺乏自信，那么管理者的信誉和能力都将受到质疑。对于业务员来说，和客户的初次接触时的肢体语言直接决定了交易能否达成。同样对于管理者来说，肢体语言所传达的信号很可能在几秒钟内决定管理者的成败。比如，坐立不安的管理者很明显是缺乏信心，谁愿意和缺乏信心的管理者合作呢？研究表明，当管理者不停地摆弄他的手脚，便意味着他想离开现场，这是一种透露出心不在焉的信号。因此对于管理者来说，在任何时候都要带着“我能控制局面”的自信，让自己的表现放松。

眼神是树立管理者良好形象的重要方面。一个管理者的魅力在很大程度上是通过眼神来表现出来的。富有魅力的管理者都知道如何控制自己的眼神，以便使自己看起来就像是世界上最重要的人物一样。对于管理者来说，将注意力集中在谈话对象的身上是为了表示尊敬，同时向他表明自己对话题很感兴趣。同时，将注意力集中在谈话对象的身上还是为了表现自信、正直和诚实。

如果管理者拒绝直视别人的眼睛，别人往往会感到那是一种侮辱。一个汇报工作的员工如果发现管理者根本就不看他的眼睛，那么他的心情是可想而知的！



实际上，管理者以什么样的心态去塑造自己的形象是至关重要的。外在形象是个人素养、品格个性的自然体现。一个内向寡言的人，不可能永远扮演演说家的角色，同样，一个性格强硬的人，也不可能总是温情脉脉。每一种形象都各有其魅力，管理者根据自己的特点树立公众形象，才能个性鲜明，具有感召力。如果过于做作、刻意、扭捏作态，结果会适得其反。

让下属看着你的脚印走，去做正确的事

为别人树立学习的榜样，也意味着坚持道义的正确性，甚至当这种坚持需要你付出很高代价的时候，也得坚持。

管理者的一项最重要的行动就是树立榜样，策略是树立一个你期望其他人学习的好榜样。榜样非常重要，因为人们更多地通过他们的眼睛来获取信息，所以他们看到你做的比听到你说的效果要大得多。比如公司规定上班时间从早上九点至晚上五点，而身为管理者的你十点才露面，四点钟就没影了，别人的错误拿来大家讨论，自己的错误从不提起，还希望自己的行为有感染力，那下属就会困惑了。

成功的管理者，在探讨问题，进行决策，与员工恳谈或是在公司内的一般人际交往中，他们似乎总能保持着自己的优势地位，总能牵动无数双眼睛，这不光是因为他们是公司的管理者，更重要的是他们都对自身的形象有着良好的塑造能力。服饰、举止、语言等构成了他们榜样魅力的“三位一体”。

试想员工在休息时间咬耳朵，私下交谈时围绕的主题都是关于你何不修边幅就堂而皇之地出入于公司内外，你总是在与他们说话时抓耳挠腮，或是冷不丁地冒出几句粗话，这样员工能对你产生深切的信赖与仰慕吗？他们能与你为企业的前途同舟共济吗？你在他们心中已是一个有其名无其实的人物，或许是个小丑，他们为你工作的目的充其量也就



是为了养家糊口。

有人将管理者比喻成企业移动的招牌，因为似乎他们走到哪里代表的始终是一个企业，代表着企业成员的精神面貌。没有人愿意被无辜地伤害，当你的举止言行殃及了你所代表的企业成员时，他们必然会将你列为诅咒的对象，或是对你“惧而远之”。

在你处理人际关系时，为了创造良好的人际氛围，就要对你自己进行一番检查了。

衣着的雅致美观，外表的整洁端庄对你来说是最好的扮相，问题的实质并不在于单纯追求美观、漂亮，而是要让你的外表来证明你对企业组织的重视与尊重，对工作在这里的人的深深敬意，款款真情。

千万不要将你借酒浇愁后的情绪带入你的办公室，因为这确实会让你“愁更愁”，当你以一种失态的形象“暴露”于众人目光之中时，你是根本唤不起他们对你所蒙受压力、困苦的同情的，相反，一种厌恶感会成为他们至少谈论一周的话题。

在生意场上，你得体的言谈、谨慎的举止不仅会使你的商界朋友、对手对你所代表的团体萌生敬意，而且在你身旁的员工也会为他们身为你手下的干将与企业中的一员而心花怒放。

多参加一些组织生活，多与你的员工在一起，对你丝毫没有坏处。与他们真诚地相处不但会让许多闲言碎语出现的概率减少，而且会让你与员工的心拉得更近，友好、和谐的人际氛围就很容易形成，但你还是要注意你的态度与语言，谦逊、随和、礼貌的你会让你的员工为之一振，并似乎可以悟出点你讲原则、重实效的工作作风。

对管理者而言，能够成为下属的榜样，并非易事，要靠自己平时的积累才能做到。

以身作则不是整天在下属面前喊喊口号就可以了，真才实学永远比口号更重要，且更能让你的下属钦佩有加。

你应该永远记住这句话：管理者是被学习的榜样，不是被赞扬的对象。给别人树立学习的榜样远不是一件容易的事情，那意味着必须时时刻刻不断加强自己在孩提时代从学校那里学来的传统的个人品质。

树立榜样就意味着去发展诸如勇气、诚实、不自私自利、可靠等个

