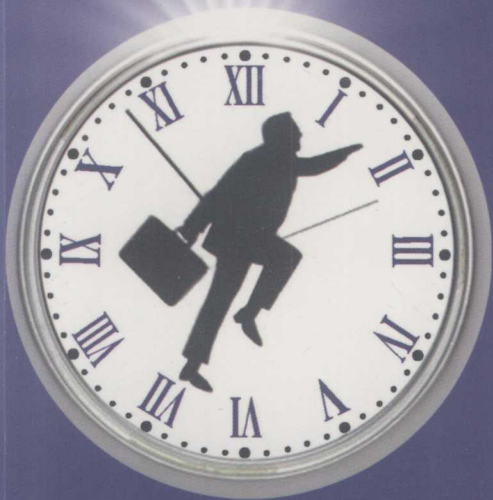


高效管理者

应该这样做

告诉你管理的秘密



高效管理者的九个工作法则

张超◎编著

回归简单的管理艺术，掌握事半功倍的工作方法

- ★ 真实丰富的一手案例——揭示效率的奥秘
- ★ 持续有效的简单方法——从优秀迈向卓越
- ★ 大师级别的管理艺术——提升团队的业绩



中国纺织出版社

F272
201315

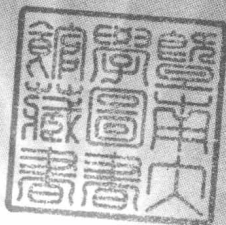
P1

高效管理者

应该这样做

告诉你管理的秘密

张超◎编著



内 容 提 要

在企业中，人人都想跻身管理层；而每个管理者也都希望自己的工作卓有成效的。针对广大管理者在工作中遇到的诸多现实问题，本书从九个方面逐一提出了解决之道，力图让管理者掌握高效的管理能力与方法，保持良好、积极的心态，调动员工的工作积极性，从而提升整个团队的工作业绩。

图书在版编目(CIP)数据

高效管理者应该这样做 / 张超编著. —北京: 中国纺织出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5064-9203-4

I. ①高… II. ①张… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第230756号

策划编辑: 关 礼 金 彤

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

2013年1月第1版第1次印刷

开本: 710×1000

1/16

印张: 15.5

字数: 154千字

定价: 29.80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

如果让你在企业中选择一个职位去做，你会选择什么呢？

相信大多数人会说：当然是职位越高越好了。

是的，这是人们的普遍心理，但有些人可能还是会问一句：

“为什么呢？”

“哦，这再明显不过了，你是想要穿着衬衣、打着领带、外面套着西服，坐在高楼上的玻璃后面俯视下面的风景呢，还是想穿着只可以露出双眼的工作服在生产线上劳作、劳作、再劳作呢？当然，再相比白领，我更想要穿金领……”

“可是，据我所知，穿着西服、打着领带的白领与在生产线上劳作的工人相比，似乎那些只露着两个眼睛的家伙，他们每个月卡上的数字有时会涨得更快些……”

“Come on！少喝几杯威士忌而已……这种感觉才是最重要的，OK？想象一下，天天在办公室里喝着咖啡，拿着公文袋走在大街上，握着电话处理公司的一些小问题……我的亲友们，我的妻子与我刚上学的小宝贝，他们那种满足的眼神是再令人幸福不过的了……另外，我想你刚刚所说的工人比白领工资涨得更快，只是极个别的情况……”

的确，“管理者”已经不再是诸多工作职位中的一个，它所附带的

权力、名誉足以让它被光环包围，让人们把它当做理想一样去崇拜……

是的，人们对于权力的向往往往多于对金钱的向往，这是因为人们的内心渴望被尊重、被仰视，相比被指挥者，他们更愿意做指挥者。另外，他们从不认为权力与金钱是冲突的，相反，权力越大，卡里的数字也会像秒针一样，快速地增加……

然而，每一个职位的需求都是有限的，尤其是企业中，管理者与员工的比例有很大的差异，就好像一个家庭一台冰箱，企业中一个部门往往只需要一个人来管理。

所以，并不是每一个人都可以坐到管理者的办公室，在名片上印着“某某经理”的字样到处炫耀。这似乎在告诉我们：“哦，别做梦了，可不是每一块石头都可以变成钻石的。”

然而，现实有时候却在告诉人们，只要你像对待自己一样对待工作，与时间比耐力，那么总有一天你也可以做管理。这似乎在告诉我们：“上帝啊，这太简单了，简单得就像买快餐一样，耐心地排着队，总会轮到你的……”

如果你认为，这简直太荒谬了，上面的两个观点简直就像南极和北极一样，是完全背离的两种概念啊！上帝怎么会允许这样的情况出现……

那么，接下来的就更加让你觉得矛盾了。

接下来我们要说的是：其实，每个人本身就是一个管理者。有些人可能会大笑着说：“天哪，这意思就是在告诉我‘哥们儿，你已经做了32年5个月6天的管理者了’，我真想知道我在哪里就职……”

上面的话看起来矛盾，事实上并不是如此。

下面我们先来分析一下：为什么说“每个人本身就是一个管理者”。

每个人都需要生活，而生活就像企业，也需要一个管理者。因此，人们在生活的同时，也在不断管理着生活。比如，我们经常要对钱财进行管理，每个月的收入一部分要拿来还房贷，还信用卡债，交水电费，给亲爱的妻子和孩子买礼物……我们经常要管理生活中大大小小的事情，电视机收不到信号了，水管坏掉了，妻子的衣服

被家里的小狗拿去当做毛毯使用了，孩子的玩具不见了，他怀疑是隔壁的小杰克偷走了……我们经常要对人际关系进行管理，新搬来的邻居是妻子的上司，朋友打电话说要结婚了期盼我们的到来，同学聚会总是那么频繁地举行……我们要对未来进行规划，对人生制定目标，上学时告诉自己一定要考 A，工作时告诉自己一定要找月薪 3000 的工作，结婚时告诉自己要买房，有了可爱的小天使后告诉自己要买车……

企业也一样，要对财务进行管理，比如本月的收入是多少、赢利有多少，相比上个月增长了多少，汤姆的工资需要涨 0.5% 了，杰克的资金需要扣下来……企业需要对目标进行管理，比如下个月要达到的营业额是多少，要在明年的某个时段顺利上市，要尽快推出几个系列的新产品……企业需要对员工之间的矛盾进行管理，比如玛莉与维克谈恋爱而时常在办公室吵架，强尼与鲁克因为升职而从朋友变成敌人，严重影响了工作……企业需要对客户进行管理，比如如何让客户满意企业的产品，如何让客户愿意长久地与企业合作，如何解决客户的投诉……这些都会折射在生活中！

下面，再来看看为什么说“每个人都可以做管理者”。

有人把管理看得很高，就像看神圣的耶稣一样，用仰望的姿态，其实，管理的位置人人都可以坐。管理仅从职位来理解，很多职员看得多了，学也能学得出一两招，就像看着说明书一样，去按照步骤做就可以了。这是第二个问题。

没错，只要具备了管理能力，每个人都可以做一个管理者，但是如果只是机械地去重复前一个管理者的做法，遇到不同的情况不懂得变通，没有自己的风格，那就永远也不会成为最卓越的管理者。

管理者人人都可以做，但是要做得出色，把“事”管到佳，把“人”管到位，让企业在正常的运营模式下得到发展，这就不是人人都可以做得到的了。

提起“管理”这两个字，很多人都会把它与企业联系起来，的确，虽然每个人无论在生活中还是在工作中都有一些需要管理的人

或事，比如如何管理自己的目标、自己的时间、自己的家庭以及自己的心情……然而，只有在企业之中，管理才能被正式贴上一个标牌，比如“总裁”“总经理”“经理”“主管”“组长”等，他们才是真正的管理者！

生活中的管理被人们所淡化，成为是否“会生活”、“懂生活”，而不是如何去管理生活；企业则不一样，它给予了人们平台，让人们在这个特定的平台上发挥自己的管理才能。

企业中，有人有事，才会有管理，因为管理无非就是管人、管事。但是——

为什么现代社会中，越来越多的 CEO 就像天上的流星一样一划而过，很快便陨落了？

为什么有些 CEO 却可以逆流直上，成为企业界的新星，拥有永久的光辉？

为什么有些人辛辛苦苦想要提高管理能力、坐上管理人员的位置，却总是永远只有看的份？

为什么有些人却可以轻轻松松地坐稳那个位置，而且大放光彩？
……

说到底，就是有没有真正掌握管理的要领。

卓越的管理者就像是一个魔法师，可以掌控魔力，可以用魔力来让员工拼命地为企业工作并且乐在其中，可以让销售额不断攀升，可以让企业越来越强大……而与此同时，往往这个管理者也在变得强大。

这未免太让人眼红了。

那么，你也想成为一名管理魔法师吗？

《高效管理者应该这样做》就像是一面镜子，更像是一所巨大的魔法学校，从中，你可以看到自己管理的不足，也可以学到更多管理的精髓。

看看你的手掌，你的魔力值在不断地增加……

编著者

2012 年 8 月

目 录

Contents

第一章 | 自我管理的激发

强盗凭什么斥责小偷不道德 / 003

你如何面对“刺猬员工”变成上司 / 009

“无人驾驶”是管理的最高境界 / 016

你会拍自己的马屁吗 / 023

你在搞自己的“空降部队”吗 / 028

第二章 | 目标的统一与管理

蒙头乱撞，只会头破血流——明确企业目标 / 037

你给员工一本“参考书”了吗 / 042

为什么你不能紧握拳头 / 047

摩天大厦不是一天建起来的 / 052

驴为何会紧跟眼前的胡萝卜 / 058

第三章 | 时间与效益的管理

为自己的时间请一个管家 / 065

有效决策不怕与时间赛跑 / 071

一个错误的指令，浪费了多少人的时间 / 076

你的时间为什么不值钱 / 081

为何越接近山峰，氧气越稀薄 / 087

把时间打包起来——集零为整 / 091

第四章 | 团队效应的塑造

火车头决定火车的方向 / 099

一只狼易管一只羊，难管一群羊 / 104

一只小蛀虫毁掉一条船 / 108

众人是铁，只需一块吸铁石 / 113

人多的结果有两种：一是团队，二是散沙 / 118

第五章 | 专才应用法则

不要总是想着去“改变”，“利用”才是关键 / 125

用牛犁地，用驴拉磨 / 130

入座之前先要会排号 / 136

要想用好枪就不要怕枪走火 / 141

第六章 | 矛与盾的管理

打架的沙子做不成沙盘 / 149

让“聊天”成为解决问题的方法 / 154

办公室恋情为何天理不容——情感管理 / 160

傻瓜才会任劳任怨地工作——问题员工管理 / 166

你善用大棒和胡萝卜吗 / 171

第七章 | 重视工作情绪

调动了情绪就意味着你能调动一切 / 179

如何把地狱变成天堂 / 183

“乐在工作”的管理境界 / 187

面包师的情绪决定面包的酸甜 / 191

第八章 | 危机预防与处理机制

机会与风险是一对情侣 / 199

为何一加一大于二 / 203

全是好消息可能是最危险的信号 / 206

面包的危机不是面粉，而是面包师 / 211

不要等船底渗出水才去找漏洞 / 214

第九章 | 人性化与制度相结合

你可以绑住一个人，却绑不住他的心 / 221

十字路口的红绿灯 / 226

你给员工用“止怨贴”了吗 / 230

制度+沟通，软硬兼施 / 234

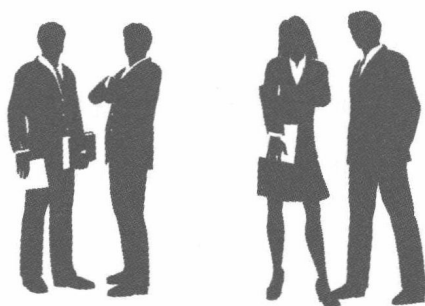
参考文献 / 238

第一章

自我管理的激发

当你翻阅着近期的考勤，然后高分贝地责骂员工早一分钟来上班都觉得痛苦，上班时在网上聊天；没到下班就去约会……

然而，你却忘了你在上班半个小时后才端着咖啡走进办公室；在训斥员工时，你的桌上还残留着面包屑……还经常被员工看到你上班时间在玩游戏……







强盗凭什么斥责小偷不道德

试想一下，一只海盗船上的强盗在遇到一个小偷后，叫骂着斥责这个小偷“可耻”“不道德”，对小偷进行审判，大谈为人做事要对得起上帝的眼睛……

这是一幅多么讽刺的画面。

在管理中，也不乏这样的现象。高级管理人把所有自认为“高明”的手段都用在了员工管理上，却唯独疏忽了对自己的管理；当他们用放大镜去检查员工的工作时，却唯独遗漏了自己的那片领域……

是的，很多时候，你可以很清楚地看到他人的缺点与不足，但却天天抱着相同的缺点与不足睡觉而浑然不知。这绝对不是—种高超的境界，而是一种喝了安眠药麻痹了神经的状态，这种状态是绝对不利于管理的。

► 是什么让你哑口无言

当你嚼着口香糖，对着一个同样嚼着口香糖的人说：“嘿，伙计，不要试图用嚼口香糖来加强你的脑动力，那是没用的……甚至说，那是愚蠢至极的……”

在接触到对方盯你嚼动的嘴的目光时，你的嘴角一定会僵硬，表情一定会尴尬。

如果你是一个管理者，那就更要避免出现这样的情景，相信没有比这更为尴尬的了。那么，看看老资格管理者杰克的故事吧！

杰克可以坐上总经理的位置并不仅仅是上帝的关照，这与他辛勤工作、爱岗敬业有着密不可分的关系。一切老掉牙的“疯狂地爱着工作”的行为他都有过，他为了工作可以不眠不休，为了工作可以风吹日晒，为了工作甚至可以让美丽的女友独自在咖啡厅喝两个小时咖啡……

最终，他成功了，他从一个被管理者变为管理者。在他的管理下，公司的业绩蒸蒸日上，并且一路狂奔……杰克以为，这一切都不会变。然而，他错了。

一天，他按照惯例将所有员工都喊到会议室中，大声责骂这些拿着公司薪酬却常常让工作时间缩水的家伙们。迟到、请假、上班玩游戏、利用公司电话打私人电话……这些恶劣的行为被杰克用同样恶劣的话讲了出来。在杰克看来，只有这样才能让这帮年轻气盛的家伙记住自己的错误。

然而，接下来的事情让他哑口无言了……

“您今天是上班半个小时之后才到的吧？包括之前的某些日子……”（这么一说，杰克记起来了，说得没错，事实的确是这样的。但具体有多久了，他也记不清楚了。）

“您最近似乎迷上了玩一种新推出的儿童游戏，以至于到下班的时候仍恋恋不舍……”（是的，这是小女儿卡琳最新教给自己的游戏，之前的那些早在上班的时候就玩腻了。）

“您的文件里似乎常常夹杂着一些面包屑，有时候到了下午仍然很新鲜。”（是的，他早已习惯把早餐带到工作中来。）

“曾经好像有个找‘牛仔’的女人打来电话，是您接的，您兴奋地称呼她‘朱丽叶’，告诉她‘上线聊’，我想这两个称呼是你们的网名。很抱歉我揭露了您的隐私……”（是的，那是他比较投缘的网友，没有见过面，但却无话不谈。但究竟什么时候公司的电话与网络开始为他服务，杰克已经记不起来了。）

.....

一条条的罪行被忍无可忍的员工们披露了出来，这些唤醒了杰克的记忆，让他无言以对，羞愧难当。

尽管坐上管理者的位置对你的能力是一种肯定，但是这种肯定却不是可以持久享用的金牌。

人都是会变的，老杰克曾经也许是一个优秀的管理者，但是他的管理渐渐地变为管制，把制度和决策强压于下属，正可谓：只许州官放火，不许百姓点灯。

老杰克被问得哑口无言了，作为一名管理者，对于一切影响到工作、影响到员工效率的事情，他总是十分敏感，以为自己可以手持利剑，斩断那些恶意闯入员工工作中的毒素与幽灵。然而，这些毒素与幽灵是什么时候闯入自己的工作中，让自己变得这么理所当

然呢？他自己也不知道。

其实很简单，就像再美丽的盆景也难免有杂草滋生，因此每隔一段时间就得为自己“除除草”，否则等到荒草丛生了还浑然不知。

► 为什么你总是看不到自己

管理的重心无非是管人、管事，然而，大多坐上管理之位的人都有一双具有杀伤力的眼睛，它可以看到企业中的不足，可以看到工作中的问题，可以看到下属的优点与缺点，却唯独看不到自己。这是为什么呢？

这是因为他从来都不去仔细看镜子中的自己，而习惯性地盯着别人不放。

管理者要管人理事，就要先学会管理自己。正如美国全国疾病研究中心的教授 L. 杜嘉所说：“你的下属一看你的行动，便明白了你对他们的要求。”管理就是站在队列之外的一个领导人，带领着一群为了生活与梦想而拼搏的人们为了同样的目标去奋斗，每个人都自发地尽自己最大的努力为公司服务，这是最可贵的，也是最难实现的，管理的意义与价值在于此。

因此，作为管理者，就是要把那些走上甲板即将掉入海中的人们及时拉回来，就是要把每一个枝枝叶叶修理得整整齐齐。然而，当你满身枯枝时，你又何以去为他人“修剪”呢？

我们不妨再来谈一谈，为什么大多数管理者会看不清自己？

其实，这与眼睛无关，与心有关。心被权力蒙蔽，就再也看不清自己了，以为所有人都臣服于自己、服从于自己，那么自己就是对的，就是没有缺陷的。然而，当那个缺口越来越大时，整个人就

会掉入深渊无法自拔，那时一切将悔之晚矣。

那么，蒙在心灵上的到底是什么呢？那就是权力与地位。

下面这个故事就是很好的影射：

一只生活在下水道里的老鼠终于找到了一个更为舒适的家——教堂，它再也不用四处漂泊，每天都享受着与上帝一样的待遇。

它站立于神圣的十字架上，看着那些虔诚的善男信女们低头祷告，讲述自己的罪恶，表白自己的愿望，歌唱天使赋予人们的音乐……它幸福极了，它贪婪地享受着这一切，却并没有在主的熏陶下变得感性，它随意咀嚼着教堂里的桌椅，甚至在十字架上留下了臭烘烘的排泄物。一天天，它看着那些伟大的人类在自己面前低头，双手合十，它感受到了自己价值的提升。

一天，一只野猫来到教堂，很轻松地便抓住了它眼中最肥美的餐点——老鼠。老鼠大叫着说：“你这个低贱的野猫，你不能吃我，我与上帝同在，你必须在我面前低头认罪，双手合十！”

“不要以为你坐了上帝的位置，你就是上帝。人们所虔诚礼拜的是那个位置、是那个十字架，而不是你！”野猫的讥讽还没有唤醒老鼠的感悟，就把老鼠撕成血淋淋的两半，迫不及待地享用了。

坐上上帝的位置，甚至可以爬到上帝的头上，让老鼠的心飘忽起来，它已经开始为自己编织一个梦网，让自己坠落其中。它认为自己享有与上帝一样的权力，它认为自己可以与上帝一样受到所有人的礼拜。

现代企业中的管理者也一样，坐上了人人向往的位置，拥有了人人向往的权力后，视力便开始变得独特了，对于他人的污点，他的视力在不断地变清晰；而对于自己的错误，他的视力却在不断地变模糊。