

XUE DIAN  
YONG DE SHANG DE  
GUANLI  
CHANGSHI

杨 硕 / 著



一本看得懂、学得会、用得上的  
管理技巧提升读本。

没有不好的员工，  
只有不会管的上司。

中国华侨出版社

学点用得上的  
管理常识

学点用得上的

管理常识



XUE DIAN  
YONG DE SHANG DE  
GUANLI  
CHANGSHI

杨 硕 / 著

中国华侨出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

学点用得上的管理常识 / 杨硕著 . —北京 :  
中国华侨出版社 , 2016.9

ISBN 978-7-5113-6286-5

I . ①学… II . ①杨… III . ①管理学 - 通俗读物  
IV . ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2016 ) 第 208644 号

## 学点用得上的管理常识

---

著 者 / 杨 硕

责任编辑 / 文 蕾

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 670 毫米 × 960 毫米 1/16 印张 / 18 字数 / 277 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-6286-5

定 价 / 35.00 元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: ( 010 ) 64443056 64443979

发行部: ( 010 ) 64443051 传真: ( 010 ) 64439708

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

管理是一门艺术，没有统一的模式，也没有最佳的模式，必须因人而异、因事而异，把管与理、控制与协调结合起来，精于管，重在理。理顺关系，理清职责，理和气氛，理畅情绪，依情而理，使每一个人的主观能动性都得到充分发挥。

XUE DIAN  
YONG DE SHANG DE  
GUANLI  
CHANGSHI

熊 健 / 著



一本好管理，学得上，用得上的  
管理常识书。

没有不好的员工，  
只有不会管的上司。

中国华侨出版社

学  
点  
用  
得  
上  
的  
  
管  
理  
常  
识

责任编辑：文 蕾

合作联系：hanlinwx@sina.com

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

管理者常发问——

如何让员工听我的？

员工为什么总是拖拖拉拉，一件小事都办不好？

销售业绩总是提不上去，怎么办？

团队懒懒散散，用尽各种办法，怎么还是状态低迷？

身为领导，只能每天加班到深夜，为何找个可用之才这么难？

……

困扰管理者的从来都不是那些惊天动地的大事，恰恰是这些看似习以为常的小问题。管理难做，并不是因为管理者时运不济或是员工能力不足，而是因为缺失管理常识。管理常识不是经济课题，不是晦涩的大道理，它从管理日常出发，将管理的技能深入到每个环节。管理的本质其实就是日常，打好地基，才能屋檐高建；做好日常管理，才能保证团队在每一个工作环节都能有序

且高效。这才是管理的终极目的。

许多管理者是努力的，每天忙到脚不沾地，但是其带领的团队却犹如一团散沙，完全无组织、无行动力。如此，管理者的价值何在？一个只会让自己忙到死的管理者，并不称职。也有的管理者每天忙于管理，但是组织的作用却并没有完全发挥，团队协作的绩效并没有比个人单干更高。那么，这样的管理工作其实就是毫无意义的瞎忙。

如何让管理有效、团队有力是每位管理者都在思考的课题。从制度、用人、激励、授权、沟通、效率、执行力，到管理者个人的影响力、协调力、威信力，从这些管理日常中总结有价值的管理常识，将理论变为常识，是成为卓有成效管理者的关键，也是本书着笔的重点。

从管理新人到卓越管理者，是管理常识的提升与灵活运用。本书屏蔽了那些管理的大道理，摒弃了那些令人听得耳朵生茧的“烂”道理，一切以“用得上”为宗旨，介绍管理工作中各个环节的常识与技巧，强调以往管理工作中的常识误区，是适合管理新人以及被低效管理困扰的管理人士的实用指南。

# 目录

## Contents

### 第一章 管理榜样课：

#### 什么成就了威信力

1. 做管理就要有管理者的样子…………… 003
2. 注意！有些管理行为是不受欢迎的…………… 005
3. 让员工的服从不仅仅因为你的职权…………… 011
4. 不要将情绪化的一面示众…………… 013
5. 管理者不能将压力传染给被管理者…………… 017
6. 把握公与私的界限…………… 021

### 第二章 管理制度课：

#### 从“人管人”到“制度管人”

1. 为什么企业需要科学合理的制度…………… 025
2. 没有例外——确立制度的权威性…………… 028
3. “群策群力”的制定方式…………… 031
4. 易被忽视的制度缺陷…………… 034
5. 在制度推行中起到榜样作用…………… 036
6. 执行不能失去人性化…………… 039



### 第三章 管理人才课：

如何辨别“人才”与“庸才”

1. 管理者要懂得从身边发现潜在人才…………… 045
2. 人才的标准是长处多，而不是短处少…………… 049
3. 如何避免任用后力不足的“精英”…………… 052
4. 欲提升组织活力，可引入鲑鱼型人才…………… 055
5. 通过谈话考察人才…………… 060

### 第四章 管理用人课：

没有“扶不起的阿斗”，只有站错位置的人

1. “让新手入模子”——迎接新职员…………… 065
2. 为员工选择合适的岗位…………… 067
3. 用人需不拘一格、打破常规…………… 070
4. 任用即为信任…………… 072
5. 让员工的优势与劣势有效配合…………… 075
6. 互补原则：对人才进行优化组合…………… 079
7. 注重员工的潜力开发…………… 082

### 第五章 管理激励课：

自动自发的助力

1. 让物质奖励发挥应有的价值…………… 087
2. 重心转向为精神激励…………… 089
3. 从指令者变为公司政策的推广者…………… 091

4. 引入恰当的竞争机制·····	094
5. 参与感：让员工参与到管理中·····	095
6. 给员工一个美好的愿景·····	098
7. 提供施展员工能力的机会·····	101

## 第六章 管理授权课：

培养一群可以解决问题的人

1. 如何解决授权的信任危机·····	105
2. 通过合理授权留住优秀人才·····	108
3. 有效授权的三个核心·····	111
4. 授权计划是有效授权的起始点·····	115
5. 避免授权的盲目性和授权失当·····	118
6. 运用非正式权力的影响·····	121

## 第七章 管理心理课：

发挥情感管理的软力量

1. 管理者的“将心比心”存在误区·····	127
2. 与下属打交道多一些“人情味”·····	128
3. 做好 EPA，给下属减压·····	131
4. 细节主义决定成败·····	133
5. 为员工发放“精神薪资”·····	135
6. 在企业中营造类似家庭的氛围·····	138
7. 让下属认可“你是自己人”·····	140

## 第八章 管理沟通课：

### 让双向交流无障碍

1. 身为管理者，你不能一直沉默…………… 145
2. 与“闷葫芦型”员工增多交流…………… 147
3. 听听员工的牢骚与抱怨…………… 149
4. 表达出你愿意听他说的态度…………… 151
5. 向员工询问建议…………… 153
6. 让员工了解企业的发展状况…………… 155
7. 营造一个平等的沟通氛围…………… 159

## 第九章 管理效率课：

### 与其埋头苦干，不如抬头巧干

1. 把复杂的问题简单化…………… 165
2. 放弃埋头苦干，去找方法…………… 167
3. 如何解决下属的拖延症…………… 170
4. 一次完成，别让返工浪费时间…………… 173
5. 适当加压，规定任务期限…………… 176
6. 分清工作的轻重缓急，再做安排部署…………… 179

## 第十章 管理执行课：

### 对团队绩效负责

1. 执行不是空洞的口号…………… 185

2. 执行要确认到最后一步·····	187
3. 团队的执行以结果为导向·····	189
4. 合理安排人员分工·····	192
5. 打造团队精神·····	194
6. 管理者要成为有效的监督者·····	196
7. 鼓励创新，并允许创新失败·····	199
8. 明确需要解决的真正问题·····	201
9. 给团队成员一个明确的目标·····	204

## **第十一章 管理协调课：**

### **有效化解内部冲突**

1. 发生意见冲突怎么办·····	211
2. 警惕企业人际内耗·····	212
3. 如何对待组织中的“小圈子”·····	214
4. 巧妙使用回避和冷处理·····	216
5. 不可忽视组织内外的平衡·····	218
6. 分配权与派发权的有效分离·····	221

## **第十二章 管理相处课：**

### **如何领导“个性员工”**

1. 管理者难免会遇到爱提要求的下属·····	227
2. 别被报喜不报忧的下属蒙蔽了·····	229
3. 明断下属的“小报告”·····	231

- 4. 女下属在办公时间化妆，怎么办 ..... 233
- 5. 员工习惯性迟到，怎么处理 ..... 235
- 6. “问题员工”的分类及药方 ..... 237

### 第十三章 管理性格课：

用好管理性格的双刃剑

- 1. 稳健——冷静型管理者 ..... 243
- 2. 奉献——包容型管理者 ..... 245
- 3. 近人——亲和型管理者 ..... 248
- 4. 热情——活泼型管理者 ..... 250
- 5. 苦干——勤奋型管理者 ..... 252
- 6. 知人——善任型管理者 ..... 254
- 7. 冲动——情绪型管理者 ..... 256

### 第十四章 管理危机课：

防患未然还是临渴掘井

- 1. 最大的危机是没有危机感 ..... 263
- 2. 破窗理论，修好第一扇被打碎的玻璃 ... 265
- 3. 解决危机，速度决定一切 ..... 268
- 4. 要么选择冒险，要么选择死亡 ..... 270
- 5. 化危机为商机 ..... 273
- 6. 建立有效的危机处理机制 ..... 276

## 第一章

# 管理榜样课： 什么成就了威信力

---

榜样效应就是指领导以身作则，下属就会自觉追随。正如著名管理学家帕瑞克所说的，“除非你能管理‘自我’，否则你不能管理任何人或任何东西”。示范的力量是惊人的。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。一旦通过表率树立起在员工中的威望，员工将由服从职权转化为自愿追随。



## 1.

# 做管理就要有管理者的样子

做领导要讲形象。任何一个人都要以独特的形象立足于社会，领导尤其是这样。作为领导必须树立一个良好的形象，其要点有二：第一，要讲实“形”。做领导首先要有形，要像个领导的样子，但必须实在，切不可为塑造自己的所谓形象而故意让人捉摸不透，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。一个领导，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。

如果领导能做到以上两点，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，领导人形象修炼的最高境界，在于知高大而止于平常。

培养超凡的魅力应首先从关注外表形象开始，外表形象是管理者首先必须关注的。一个人的外部形象如何，常常向人展示了他是谁，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，而第一印象往往能持久。比如，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。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，但是他人却会认为该管理者马虎大意，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，而且事关企业整体形象。



管理者魅力更多的时候还表现在用一种非语言的交流方式。有一项研究表明，人的情感沟通能力只有 7% 通过语言所表现，37% 在于话中所强调的词，而有 56% 与身体语言有关。也就是说，管理者魅力的建立更多的时候不在于你怎么说，而是在于你怎么做和怎么表现你自己的想法。外表形象无疑是重要的一环。人们对管理者的第一印象一半以上受到管理者外在形象的影响。企业常常花费数百万元就是为它的产品寻找一个合适的包装，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、装着麦片的包装盒，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都感觉舒服的外在形象，通过这种外在形象来形成个人风格，这种风格能恰当地表达自己是管理者，而不是表达别人。管理者的个人风格与企业密切相关，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。

眼神是培养管理者超凡魅力的重要方面。一个管理者的魅力在很大程度上是通过眼神表现出来的。富有魅力的管理者都知道如何控制自己的眼神，以便使自己看起来像是世界上最重要的人物一样。对于管理者来说，