

魅力倍增丛书

男人 要懂 管理学

◎ 不论是管人还是被管，你都需要了解有关管理学的奥秘 ◎

男人不可不知的管理学常识

墨 墨 / 编著



MEN

SHOULD KNOW MANAGEMENT

男人懂管理，事业有前途

你是否具备领导才能
批评也要讲艺术
处理矛盾防“雷区”



魅力倍增丛书

男人

要懂

管理学

男人不可不知的管理学常识

墨墨 著作

MEN

SHOULD KNOW MANAGEMENT



图书在版编目(CIP)数据

男人要懂管理学 / 墨墨编著. —长春: 吉林出版集团有限责任公司,
2011.7

ISBN 978-7-5463-5351-7

I. ①男… II. ①墨… III. ①管理学-通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 089027 号

男人要懂管理学

墨 墨 编著

出 版: 吉林出版集团有限责任公司
地 址: 吉林省长春市人民大街 4646 号
电 话: 0431-86037610
传 真: 0431-85678550

出 版 人: 吴 红
责任编辑: 李 丹 孙昊苏 李 冬
法律顾问: 赵亚臣

发 行: 吉林出版集团青少年书刊发行有限公司
电 话: 0431-86037637
印 刷: 北京市通州富达印刷厂
开 本: 710 × 1000 毫米 1/16
印 张: 17
版 次: 2011 年 7 月第一版
印 次: 2011 年 7 月第一次
定 价: 29.80 元



ISBN 978-7-5463-5351-7

● 前言 ●

20 世纪初，美国古典管理学家、科学管理的创始人、被管理界誉为“科学管理之父”的弗雷德里克·温斯洛·泰勒提出了一个众人皆知的科学管理法，这个管理法就是通过各种严格的制度，把工人转变成流水线上的一个工具，用标准化的方法进行管理，甚至连工人上厕所的时间都有明确的规定。但即便这样，对制度的作用笃信不疑的泰勒也表示：“科学管理在实质上要求任何一个具体机构或机构中的工人及管理人员进行一场全面的心理革命，没有这样的心理革命，科学管理就不存在。”

在现实中，许多管理者也经常有这样的体会：看到其他企业管理得很好，也想学习，但当把别人的管理制度照搬过来后，却发现完全走样，根本达不到预期的目标。这是为什么？原因很简单，那个企业的心理环境并没有搬过来，而心理是制度实施的基础，因此走样是必然的。

有人说，通过管理学的技能可以更好地揣摩人的心理，包括员工的心理和上级的心理。通过学习一些管理心理学，管理者可以了解到一些人心理活动的基本规律，还可以获得一些了解人心理的基本技术。

但只是这样解释其实并不全面，甚至有些浮浅。

对成功的管理者来说，善于揣摩人的心理只是一项基本功，而更重要的是，如何在管理工作中实施心理管理，通过心理管理达到激励员工、提高员工忠诚度、化解员工心理危机等目标，并最终实现掌控员工心理的目的。

在现实中，失败的管理者在管理上存在着明显误区，其中很重要的一点就是缺乏管理的经验和能力。虽然有时候，那些不善于心理控制的管理者能够控制整个企业或组织，但这种控制往往是薄弱的，一旦有点风吹草动，就会失去控制。那些真正高明的管理者很清楚周围的人在想什么，并且知道如何让别人想自己所想，最终让别人做自己所想的。而要做到这一点，就必须学会心理管理。

要想管理好员工，首先要管理自己。管理者要征服员工，首先心理上要高于员工，这就要求管理者要善于对自己的心理进行管理，及时调整自己的心理状态，保持不卑不亢、健康明朗、充满激情的心理环境，这是管理者进行管理工作的基础。

对员工的管理不仅是要了解员工的需要，更重要的是要能够调整、控制员工的心理。所有从事过管理工作的人都有体会，对人进行管理其实就是场心理战。几乎所有成功的管理者都是社会心理学家。本书要告诉大家的不仅仅是管理技巧，更多的是管理艺术。希望管理者在阅读本书后，能够掌握一定的管理知识和技巧，轻松解决在管理中遇到的棘手问题。

● 目录 ●

| 第一章 | 管理中的沟通艺术——听与说的技巧 / 1

- 沟通从倾听开始 / 2
- 用心才能听得见 / 5
- 走动式倾听 / 8
- 允许员工发泄牢骚 / 12
- 认真对待下属的抱怨 / 14
- 微笑说话的魅力 / 17
- 在讲话中加点幽默 / 20
- 准确地传递口头信息 / 24
- 拒绝下属的不合理要求 / 28
- 轻松说服下属的技巧 / 31
- 与离职者谈话的技巧 / 34
- 测试：你有领导的才能吗？ / 36

| 第二章 | 管理中的糖果与鞭子——奖励与责罚的技巧 / 39

- 对员工的赏罚要分明 / 40
- 适时给员工精神奖励 / 43
- 建立切实的奖励机制 / 45

物质激励要因人而异	/ 49
不要吝啬赞美	/ 53
不可奖励错误的行为	/ 56
建立可行的惩罚机制	/ 59
惩罚要稳、准、狠	/ 63
惩罚要触动心灵	/ 66
惩罚员工，理中有情	/ 69
用奖励替代惩罚	/ 72
让员工进行自我惩罚	/ 74
批评也要讲艺术	/ 78
测试：你会庇护下属吗？	/ 82

| 第三章 | 管理中的选马和赛马——选人与用人的技巧 / 83

选出“千里马”	/ 84
看学历更要看能力	/ 87
知人方能善任	/ 90
善于驾驭比自己强的人	/ 92
充分发挥员工的长处	/ 96
善用员工的缺陷	/ 100
善用性格怪异的天才	/ 105
大胆使用有过错的员工	/ 108
重用有情有义者	/ 110
用情感之锁锁住人才	/ 113
培养员工的忠诚度	/ 117
有时需要“杀鸡儆猴”	/ 121
“炒鱿鱼”的绝招	/ 125
测试：你善于控制别人吗？	/ 127

| 第四章 | 管理中的授权与控制——放好风筝牵好线技巧 / 129

- 留个缺口给下属 / 130
- 在信任中授权 / 133
- 授权给有能力的人 / 136
- 授权要防止责权分离 / 139
- 授权时的策略 / 142
- 寻求授权与控制的平衡 / 144
- 充分授权，有效控制 / 147
- 只需下达命令，不必过问细节 / 150
- 防止和纠正下属越权 / 152
- 管理者不要越权指挥 / 155
- 测试：作为领导者的抗压能力。 / 158

| 第五章 | 与员工共绘蓝图——制定愿景与企业文化的技巧 / 161

- 愿景的力量 / 162
- 用共同愿景指引企业方向 / 165
- 如何建立共同愿景 / 167
- 激发员工的主人翁意识 / 169
- 让员工看到成果 / 173
- 建立统一的价值观 / 175
- 打造成功的企业文化 / 178
- 文化成就团队的凝聚力 / 182
- 文化建设要到位 / 185
- 把共同追求融入团队发展中 / 189
- 不断完善创新企业文化 / 193
- 测试：你对别人是否具有影响力？ / 197

| 第六章 | 管理中的目标与执行——高效团队的秘密 / 201

- 目标明确才有足够信心 / 202
- 将目标进行分解细化 / 206
- 让个人目标与企业目标相一致 / 208
- 在团队内部达成共识 / 210
- 提高执行力要从自身做起 / 213
- 提高员工完成任务的能力 / 217
- 良性施压激发下属工作动力 / 220
- 及时跟进，适时督促 / 222
- 培养员工追求完美的工作精神 / 224
- 测试：你是一个行动力强的人吗？ / 226

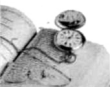
| 第七章 | 管理中的危机与冲突——风浪只在须臾间 / 227

- 制造危机以增强紧迫感 / 228
- 用加薪的方法应对危机 / 232
- 用隔离、牵制的手段防“兵变” / 234
- 处理矛盾要防止踩到“雷区” / 236
- 化解下属间矛盾的有效方法 / 239
- 主动化解与员工的矛盾 / 242
- 适时装“糊涂”才是明白人 / 244
- 防患于未然是解决矛盾的上策 / 247
- 处理派别之争要掌握平衡 / 249
- 慎重对待“小报告” / 252
- 利用良性冲突帮助企业发展 / 255
- 主动为工作失误承担责任 / 258
- 测试：你适合做领导吗？ / 262

第一章

管理中的沟通艺术 ——听与说的技巧

在成功的企业里，最重要的就是沟通。一个出色的管理者，必须要让员工和自己之间畅通无阻地交流，互相理解，紧密合作，这样才能最大限度地发挥团队的作用。可以说，一个成功的管理者，也是一个耐心的倾听者。说到位，听明白，自然会解决问题。



■ 沟通从倾听开始

理解是人人都需要的，不只是被理解，还要去理解别人。沟通则是相互理解的方式。而沟通又始于倾听，人际沟通的成败往往是由倾听是否有效决定的。

后退一步倾听他人说话的能力是每个成功人士的标志。管理工作的特点也决定了倾听的特殊意义。正确的决策总是受到环境的影响，如竞争、多边和整体环境，使个人无法确保自己做出的判断永远正确。不用雄辩的对话，也不用深刻的谈吐，质朴无华的倾听就足以让管理者受益。如果管理者擅长倾听，就可以从客户、同事和上、下级处通过倾听获得他想要的信息，再对其进行分析、思考和评估。“细心倾听他人的意见”是日本实业家松下幸之助对自己经营艺术的最好概括。

倾听是人际交往中一项重要的沟通技巧，也是管理者必备的沟通技能。《财富》杂志曾对 500 家大公司做过一项调查，有 59% 的被调查者回答，他们对雇员提供倾听方面的培训。

同时研究者还发觉，在提高工作效率方面，良好的倾听技巧可以提供重要的帮助。调查发现，接受了倾听能力训练的雇员，比没有接受倾听能力训练的雇员工作效率要高得多。

美国的一家大公司有一位销售经理，他对该行业的特点一窍不通，可他的下属却认为他是好领导，非常尊重他。因为他懂得如何倾听，当下属需要得到他的忠告时，他经常都回答：“说说你的想法，你认为怎

样做最好?”

于是下属就会对他说出自己的方法，他只是认真倾听，然后点头同意。最终，下属会带着“这领导真不错”的想法满意离去。

由此可以看出，最成功的管理人员通常也是最佳的倾听者。如果希望下属能够解除戒心，不有所隐瞒地提出建议，管理人员就应该让下属明白他只是一个倾听者，而不是等着作判断的管理者。这样，管理者和下属之间能创造性地解决问题，而不是互相推诿、指责。

管理者如果拒绝倾听，很容易让员工积极性大受打击。一些公司员工的创造力受到压制，工作能力下降，或者企业并购失败，这些都是因为他们缺乏沟通以及倾听的技巧。在对美国各个行业 2.2 万名工人的调查中，70% 的人说他们和工厂或公司的管理层几乎没有什么交流，59% 的人说自己的公司根本就不关心他们，工作效率低下只不过是“没有人听他们说话”的另外一种表达方式。

管理者在工作中，很多事情不能顺利完成，往往并不是因为说错或做错了什么，而是因为沒有仔细倾听对方的谈话。由于你的倾听，员工会感到自尊得到满足，如遇知音。而你的善于倾听，也会使员工把你当成朋友一样看待。玛丽·凯·阿什是玛丽·凯化妆品公司的创始人，也是美国最成功的企业界人士之一。如今，她的公司已拥有 20 万员工，但她仍要求管理人员记住倾听是最优先的事，而且每个员工都可以直接向她陈述困难。她也专门抽出时间来聆听下属的讲述，并进行仔细的记录。她对员工的意见和建议十分重视，在规定的时间内给予答复。

玛丽·凯·阿什这样做的好处就是沟通了自己与员工之间的感情，倾诉者要求被重视的自尊心得到了满足。在很多情况下，倾诉者的目的就是要“一吐为快”，或许他们并没有更多的要求。日本、英、美等国一些知名企业的管理人员常常在工作之余与下属一起喝咖啡，就是让下属有一个倾诉的机会。

管理者通过倾听下属对工作的看法和建议，能提高下属的自信心和自尊心，有效地激励下属的工作热情，增加其参与意识和进取意识，因而也就激发了下属的负责精神。





倾听对改变员工的一些不良行为也很有效，心理学家认为，主动倾听员工同直接争辩、批评的方式不同，主动倾听可以不威胁下级的自我印象，下级也可探索自己的行为，得出分析结果，自我校正和改善，而不会否认错误和自我辩解。

管理过程说到底就是调动员工积极性的过程。善于倾听的管理者能及时发现员工的长处，并创造条件让其积极性得以发挥。很多公司十分重视倾听的必要性，他们将倾听技巧融入业务实践中去，这有利于显著提高员工的工作能力和工作效率。

著名的 HPM 公司（美国一家压模铸造公司）的首席执行官尼尔·卡迪沙这样向其员工解释他的倾听政策：“谁也不用害怕来找我，尽可以向我提意见。我们公司的每个人，从门卫到公司最高管理层都可以来找我……我们是怀着敬意来领导别人的，而不是为了让别人惧怕我们。我们尊重每个员工的意见和建议，他们有权利抱怨或者生气，也有权利要求别人听他怎么说。”

最精明的投资是没有成本的，而倾听就完全符合，它几乎无须付出代价。如果你想得到宝贵的智力财富，你就要成为一个很好的倾听者。通过倾听别人的不同意见，你会产生新的想法和创意；倾听那些与顾客进行直接接触的人的看法，你就会了解市场状况。当你需要找到失败的原因，或者了解你所不知道的市场盲点时，最好的方法就是认真地倾听。

不要只顾自己说，换一种方式，也去听听别人怎么说。倾听很可能是你成就公司美好未来的重要因素之一。

倾听的技巧

管理小贴士

- (1) 专注。就是要全神贯注，聆听时不要插嘴。
- (2) 停顿。当对方讲完话后，你要静静地等待三五秒钟再讲。这样一方面可以避免打断他说话的风险（对方有可能只是暂时停下来整理思绪）；另一方面则是告诉对方，他说的话值得思考一番，因为你认为很重要。

(3) 反馈。用你自己的话重新复述对方刚刚说过的话，可以这样说：“您的意思是……”这表明你刚才在心无旁骛地倾听他说的话，同时，也能确认自己是否已经正确理解了对方表达的意思。

用心才能听得见

在沟通过程中，倾听是一个重要方面，要使口头沟通融洽有效，学会倾听是非常必要的。但要注意的是，倾听并不能简单地等同于听。在生活中，虽然人们把许多时间用于倾听，但并不是所有的倾听效果都理想。一般人仅能听懂对方所说内容的一半，理解该一半的 $1/4$ ，而记住的往往更少。多数人仅使用了他们倾听能力的 25%。

认为“听见”就是“倾听”，这是很多管理者存在的一种危险的误解。很多管理者错误地认为有效的倾听是一种与生俱来的本能，从而忽略对倾听技巧的学习，也就在不知不觉中对这种重要的交流功能淡漠了。

倾听与听见不同，它包括用耳朵去倾听，用眼睛去观察，用嘴巴去询问，用大脑去思考和用心灵去感受。因此，倾听不只是听到声音那么简单，而是我们对声音必须要做出反应。管理者在倾听下属的诉说时，必须是一个主动参与的过程，在这个过程中，管理者必须思考、接收、理解，并做出必要的反馈。另外，在倾听时，不能只局限于声音，还包含理解下属的语言、手势和面部表情等，从这方面来说，管理者在听下属说话时，视觉接收到的信息也属于倾听内容。事实的确如此，很多时候，人们所说的往往由谈话方式赋予了特殊的意义，仅听到词语往往很难断定讲话人的真实思想。例如，如果一位神色娇羞的女孩对你说“讨厌”，那你肯定会心花怒放；如果她横眉冷目地对你说，那你最好

还是尽快躲开。

因此，管理者倾听下属谈话的时候，应对对方言辞中的真正含义予以分析、理解。仅从表面意思理解还不够，应用心去体会对方话语中的真正含义。比如，员工对你说他想换工作，原因是他不想干现在的工作，而你也许听他话中有话，经过分析发现他要换的工作其实和现在的一样，你可能才真正明白他话里的含义是他与同事相处不来。



管理者在倾听下属的谈话时，应该聚精会神、全神贯注。例如，当员工找你交谈时，你的注意力被别的任何事情分散是绝对不允许的。即使在一个气氛很乱、很嘈杂的空间，你也应该让对方感觉你们是唯一在场的两个人。在交谈中，你的双眼应直盯着对方。即使此时有人突然闯进房间，你或许也注意不到他。张威曾有过一次被冒犯的经历，很多年后都记忆犹新：

那天，张威和上司正在共进晚餐，顺便汇报一些工作上的事情。邻桌有两个漂亮的女孩正在聊天。上司一直盯着那两个漂亮女孩，而不是看着张威。张威当时感到自己受到了莫大的侮辱，并愤愤不平地想：“那两个女孩显然要比我说的话对他更重要。他根本就没有认真听我讲话，他完全漠视了我的存在！”

在倾听他人谈话时，如果精力不集中，就会神游天外、心不在焉。为了清楚地听到对方的谈话，你必须全神贯注，集中精神。所以说，听见不等于倾听，完全被动地听并不一定能为你的管理才能加分。有效地倾听，才是管理者应该引起重视并认真学习的。

为了明白说话者所说的意思，你需要在深入了解对方的情绪和思想的基础上实现有效沟通。除了要听对方讲的话，还要注意他们是如何表达的。作为倾听者，你要做的是把你自己的情感放在一边而投入到对方的情感中。在倾听中，你要表达对他人牵挂的事的关心。

很多管理者在倾听下属时，不是抱着了解下属的目的。他们只想着要被下属理解，而根本不会去真正了解下属的头脑里想的是什么。他们在倾听下属的谈话时，虽然也会以“是的”、“嗯”、“对的”来应付，但那只是装着在听，根本不是真正地倾听。

他们的头脑里充满了自己的是非标准、自己的经历，然后拿自己的经历去理解别人的生活。例如，他们总是会说：“哦，我清楚地知道你会会有什么感觉！”“我告诉你我经历这类事情的经验。”等。

他们根本不知道也不愿意知道员工心里在想什么，而总是从自己的头脑里找答案。一旦与员工之间的沟通产生障碍，便抱怨说：“那个人真笨，就是不理解。”

倾听的真正目的是为了理解。在倾听时，管理者必须把自我意识暂时忘掉，使自己沉浸在与对方的谈话中。要使对方可以发泄情绪，觉得自己真正被了解了，而不是被评判。

在倾听员工的谈话时，你最好面对他。面对谈话者能给对方提供一种心理暗示：“我在这里，我可以随时给你提供帮助。”如果正在与一个人说话，却又将身体转开，这会导致你与他接触的程度降低。即使当大家围成一个圆圈坐的时候，你也应该尽力以某种方式转向正在说话的人。

经常将身体倾向对方也是一种表达关注的方法。对两个正在亲密交谈的人稍微关注一下，你会发现他们交谈的姿势是倚靠桌子，并向对方倾斜，自然而然地流露出关心的神态。这种轻度倾向某人的姿势往往被理解为：“对你所说的，我很有兴趣。”姿势后仰，甚至是斜靠在椅子上，则会被理解为：“我对这次谈话厌烦了。”或是“我人虽然在这里，可心已经不在这里了。”但是过于前倾，有可能吓着对方，这会被当做是一种向对方要求得到某种接近的方式。

在倾听时，应该让自己轻松地与对方保持良好的目光接触。目光接触的另一含义是：“我正在认真地听你说话。”如果你的目光飘忽不定，则会给人造成对他所说的不感兴趣，或者与对方在一起很为难的暗示。当然，你也不应紧盯着对方，那样会让人有被压迫感。

让员工感到被了解是倾听的一个重要目的，因此，要在倾听中恰当地表达出你对他的理解。这种表达可以是重复对方的字句，只是重复字句，而不是表达自己的感受；也可以重复对方所说的内容，比如用自己的话总结大意。需要表达自己的感受时，一定要深入了解对方的含义，

积极敏锐地捕捉到对方通过身体语言或音调所表达出的情感，再用自己的语言表达出听到对方意思后的感受。

实现有效倾听的要点

(1) 积极和谐的氛围可以透过其他行为，如目光的接触、某姿势的调整、某种友好的脸部表情和怡人的语调来建立。表现轻松、专注，对方就会感到安全和被看重。

(2) 倾听时应在理解和相互尊重的氛围中进行。

(3) 让对方感觉到你的姿态并不是裁决的、评判的，让对方尝试探求你的情感和意见。不要用一大堆问题吓跑对方。

(4) 以镜子似的方式表现出你完全理解对方谈话的内容。如“你刚才对我说的意思是……”

(5) 当以个人主观态度处理问题时，往往会使情感受伤或导致愤怒。所以应避免过早地下结论，不能先入为主。

(6) 鼓励对方谈论更详尽的内容，同时用“是的”“噢”“是这样啊”等简单的语句来认同对方说的话。

(7) 对他（她）的声调和肢体语言细心观察。



走动式倾听

管理者有效倾听的最佳方式是走动式倾听，而不总是依赖下属的汇报。我们来看一个假设：一家有着7级汇报系统的公司，如果每级汇报系统的人将其知道的50%汇报到他的上一级（事实上，有的公司还达不到50%），这样，对于正在发生的实际情况，该公司的最高管理层所能了解的还不到2%。

如果该公司的最高管理者掌握着全部决策权，那么对公司决策来