

职场自励丛书系列

一本彻底改变中国管理者管理观念的经典读本

很多时候、很多问题管是管了，但没到位，更重要的是管理的长效机制没有，问题无法从根本上解决。因此，管理者着急还不够，还得有切实可行的措施和办法。

管理管到位

杰出管理者最基本的行事准则

GUANLI GUAN DAOWEI

将每一种管理的方法都研究透彻

将每一个管理的技巧都发挥到极致

将每一项管理的细枝末节都重视起来

将每一个其他管理者忽视的地方都做好

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

职场自助丛书系列

一本彻底改变中国管理者管理观念的经典读本

管理管到位

杰出管理者最基本的行事准则

GUANLI GUAN DAOWEI



将每一种管理的方法都研究透彻

将每一个管理的技巧都发挥到极致

将每一项管理的细枝末节都重视起来

将每一个其他管理者忽视的地方都做好

图书在版编目(CIP)数据

管理管到位/张军编著. —北京:新世界出版社,

2005. 1

ISBN 7-80187-513-3

I. 管... II. 张... III. 管理—方法 IV. C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 133334 号

管理管到位

策 划: 华牧文化

编 著: 张 军

责任编辑: 张民捷

封面设计: 红十月工作室

责任印刷: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话: (010)68995424 (010)68326679(传真)

发行部电话: (010)68995968 (010)68998733(传真)

本社中文网址: www.nwp.cn

本社英文网址: www.newworld-press.com

本社电子信箱: nwpcn@public.bta.net.com

版权部电子信箱: frank@nwp.cn

版权部电话: +86(10)68996306

印 刷: 保利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 640mm×960mm 1/16

字 数: 160 千字 印张: 14.25

印 数: 1-10000

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80187-513-3/G·205

定 价: 25.00 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换



序 言

关键就是要“到位”

对于现代的中国人来说，也许最应该提的两个字就是：“到位”。毫不夸张地说，中国从来不缺乏聪明人，也从来不缺乏能够做大事的人，但是中国缺乏那种能够将事情踏踏实实地做到位的人。

也许是由于历史的原因，也许是由于教育的原因，中国人一向对于国家的大事比较关心，而往往对自己身边那些擦擦桌子、扫扫地之类的小事不屑一顾。即使不幸被分配去做擦桌子、扫地之类的小事，必然也是做得马马虎虎差不多就马上收手，随后就整天幻想自己将来如何出人头地，而不愿意再在自己眼前的工作上面多动脑子，不去琢磨如何才能更好更快地把桌子擦得干净，把地扫干净，因为在中国人的思想里大事和小事是分得一清二楚的。

中国人痛恨做小事，这样的结果就是大家做事的时候都嫌麻烦，尤其是做小事的时候。而且这种不良的习气总是像瘟疫一样不断地传染给那些曾经试图把每一件事情都做好的新人。

其实，很多中国人不知道对小事藐视，做小事做不到位，同样也会影响到做大事。中国有句古话叫做：“千里之堤，溃



于蚁穴。”小事做不好，做不到位就意味着一种责任感的严重缺失，更重要的是世间万物往往都存在着千丝万缕的联系，因此，我们很难说究竟什么事大什么事小。

树上掉下个苹果这样的事情太小了，但是牛顿从中发现了万有引力定律；烧开水壶盖被冲开这样的事情也太常见了，但是瓦特从中得到启示发明了蒸汽机。为什么现代科技的曙光出现在西方而不是中国呢？为什么世界五百强企业，中国企业寥寥无几呢？为什么？

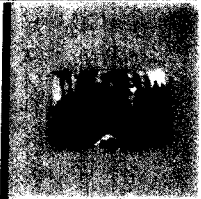
这一系列的为什么确实值得我们深刻反思。

是的，关键就在于我们对自己的要求太高又太低了，我们总是要求自己去做大事去干大事业，但是我们做事的时候又总是差不多就行了，总是马马虎虎能够过关就行了。这种错误的观念和想法害了太多的人，也害了太多的企业。

所以，我们组织了一批在企业管理和社会工作方面颇有经验的学者编著了这一套职场自励丛书，选取了人生最关键的四个方面：做人、做事、说话、领导，全面阐述了现代中国人将这四个方面做到位的方法和技巧。

在今天这个日新月异的时代，在我们的民族再次碰到历史机遇的时候，我们每一个中国人应该觉醒，牢牢地把握住机会。作为社会生活中的人，我们应当“做人做到位”；作为企业和单位的人，我们应当“办事办到位”；作为社会交往中的人，我们应当“说话说到位”；作为企业的领导人，我们应当“管理管到位”。

如果千百万的中国人能够真正地将这四个方面做到位，我们这个国家和民族又何愁不能真正地实现中华民族的伟大复兴呢？



第 1 章

管理要有一个标准

有明确的目标，管理才能有的放矢	/3
庖丁解牛的工作方法值得借鉴	/4
有使命感，才会有责任心	/5
认识自己是管理者永恒的话题	/6
不要逃避自己的责任	/8
有诚信，才能保证管理的执行力	/9
忠诚永远不是一种过时的思想	/11
有效率才会有业绩	/12
将职业管理发挥到极致	/13
有目标，还要善于管理	/14
鼓励追求卓越的行为	/16
做一个主动而积极的人	/17
在思考中享受工作的乐趣	/18
不要让压力压垮了自己	/20
有职业道德，才会让人刮目相看	/21
知识型员工需要特别的管理方式	/22
让个人英雄主义淡出舞台	/23
任何时候，团队利益是至高无上的	/25
有标准，才会有前进的动力	/26
让员工把握主动	/27

第 2 章

管理要善于处理矛盾

认识清楚了，事情才能处理好	/31
抓住关键，才能举一反三	/32
面对刺头，首先要了解	/33
处理刺头的技巧一定要高明	/34
坏脾气对管理者来说绝对弊大于利	/36
不要畏惧下属的顶撞	/37
要给下属犯错误的机会	/38
善于原谅下属的失礼很重要	/39
不要鼓励告密的风气	/41
要领导，而不仅仅是管理	/42
批评永远要对事不对人	/43
不战而屈人之兵善莫大焉	/44
真正的管理者不拒绝认错	/46
不怕失败，敢作敢为，才是真丈夫	/47
解决矛盾采用正确的技巧才是真理	/48
不要排斥与下属的合作	/50
达成共识，才能共同前进	/51
有信任，所以有力量	/52
让人由衷的敬畏	/54
幽默的管理者当然更容易受到欢迎	/55

第 3 章

管理要展现自己的魅力

任何时候，都要展现自己的魅力	/59
正确的肢体语言让管理者魅力无穷	/60
水至清则无鱼，人至察则无徒	/61
影响力的作用不可小瞧	/62
严格要求，培养自己优秀的品格	/64
有知识，当然有魅力	/65
你应该如何充分表现自己的能力	/66
待人要和蔼可亲，平易近人	/67
任何时候，不要忽视榜样的力量	/69
不能做一个伟大的人，也要做一个崇高的人	/70
雄辩的口才能体现出你的自信	/71
塑造一个员工需要的形象	/72
不要采用错误的管理风格	/74
做一个聪明的领导者	/75
管理员工必须有管理者的气度	/76
善于通观全局，才是真将才也	/78
做任何决断，都要谨慎地权衡利弊	/79
与人为善，以理服人	/80
深思熟虑才能处理好矛盾	/82
要在适当的时候做适当的事情	/83

第 4 章

管理要学会激励下属

教导下属做好自我认识	/87
为员工描绘正确的蓝图	/88
将知识学习进行到底	/89
记住：山外有山，天外有天	/90
不要自满于一鳞半爪的东西	/92
集中精力，勤学苦练	/93
有的时候，逆境能激发你的潜能	/94
要学会宽容，提高心商	/95
不要让飞翔的翅膀系上黄金	/97
时时做一下“失业”的假设	/98
奉承你是害你，指教你是爱你	/99
小心碰上航行中的暗礁	/100
厚积才能薄发	/102
激励下属的梦想	/103
在心中设立一个坚定不移的信念	/104
不要忽视对企业的情感投入	/105
建立一种公平的奖励机制	/106
救灾式激励	/108
经营地位式激励	/109
适度和巧妙地表扬员工	/110



第 5 章

管理要不断地沟通

教养	/115
抓住对方的心	/116
介绍的学问	/117
理解别人并且让别人理解自己	/119
学会与人交谈	/120
把交谈的主动权掌握在自己手中	/121
画龙点睛的赞美法	/122
对员工傲慢就是一种“犯罪”	/124
谦虚做事才能被人尊重	/125
交谈中忌讳的四件事	/126
好印象会给你的管理工作增色	/127
掌握会见的六种技巧	/128
很好地把握说话的奥妙	/129
恰到好处地运用身体语言	/131
以感恩之心对待周围的世界	/132
和员工交往不妨从名字谈起	/133
巧妙恭维员工的外貌	/134
根据员工的性格来说话	/134
不要哪壶不开提哪壶	/136
把握说话的分寸和尺度	/137

第 6 章

管理的核心是用好人

有千里马还得有伯乐	/141
爱的循环	/142
思想上重才	/143
人不可貌相，海水不可斗量	/144
不求全责备才能得人心	/145
坚守公认的标准	/146
找对人才能做好事情	/147
做好每一件事	/148
刘备的用人之道	/149
贞观之道的启示	/150
注重培养自己的人才	/152
一流的培养造就一流的人才	/153
IBM 的终身教育	/154
岗位培养	/155
精神培养	/156
扬长避短，合理用人	/157
给人才创造一个好的环境	/158
人才管理模式	/159
留住优秀员工	/160

第 7 章 管理要高明地调动员工情绪

最后一片叶子	/165
培养乐观态度	/166
增强信心	/167
骄傲的马车夫	/168
燃烧的激情	/169
奖励的三不要	/171
面对错误,不可姑息养奸	/172
创造一个学习的好氛围	/173
搭好基础管理的平台	/174
建立有核心的领导	/175
不断保持正确的沟通	/176
铁的纪律是胜利的保证	/178
从嫉妒中走出来	/179
竞争!竞争?永远记住竞争!	/180
让员工都看到希望	/181
个人利益不容忽视	/182
引入竞争的机制	/183

第 8 章

管理要让员工心悦诚服

满意的员工才是最好的员工	/187
员工是有需求的	/188
工资上的考虑	/189
好的工作环境是留住人才的关键	/191
时常做一下员工满意度调查	/192
弄清楚激励的因素	/193
重视团队建设	/195
人性的假设	/196
增强大家的归属感	/197
增加情感互动的内容	/198
做好现代企业中的危机管理	/200
对员工三尊重	/201
减轻员工的压力	/202
给员工减压的三个方面	/204
充分了解员工	/205
聆听员工建议	/206
让员工更敬业	/207
巧妙运用薪酬外的激励	/209

第 1 章 管理要有一个标准

现实生活中，做人要有一个标准，做事要有一个标准，同样管理也需要一个标准，管理者才能制定公正的制度，才能准确把握管理的度；被管理者才能心服口服地执行这个制度，服从管理，大家才能在游戏规则的约束下进行各种各样的活动，互利互惠，一起前进。





有明确的目标，管理才能有的放矢

对于没有航向的船来说，任何方向的风都是逆风。

航向就是做事情的目标，做任何事情都必须有明确的目标，然后才能够将事情做好。对于管理者来说，正确地做事情固然重要，但首先必须做正确的事情，必须明确目标。不但是为自己，而且是为全体员工。

许多管理者做工作没有明确的方向，他们不知道自己该何去何从，一会儿向东，一会儿向西，一下子试试这个办法，一下子用用那个办法。做得不如意，就马上换一个方向，运气好时就能收到一些成效，运气不好就会有损工作业绩。他们往往一听说谁怎么做好，就立马学着人家做，他们的一生都似乎永远没有固定的方向，因此工作业绩自然不如人意。其实，在旁人看来，他们的问题很简单，这就是他们根本不知道什么是应该追求的。

诚如一位成功学大师所说：“人的头脑具有一种像飞弹一样的自动导航功能，一旦人有了明确清楚的目标后，头脑就会自动地发挥它无限的能量，产生强大的推动力，并且能够不断地瞄准目标和修正你的行为，自然地把我们引到朝向目标的方向前进。”对于管理者来说，在头脑进行这种运作的过程中，最重要的的不仅只是设定一个明确的目标，而是要十分明确达成

这个目标的“原因”，毕竟原因主导一切，也只有这个原因才是让人持续朝目标前进的原动力。

瓦伦·本灵斯研究了 90 位美国最杰出的领导者，发现他们有四種共有的能力：令人折服的远见和目标意识；能清晰表达这一目标，使下属明确理解；对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；了解自己的实力并以此作为资本。可见，确立目标的能力对于管理者是十分重要的。

庖丁解牛的工作方法值得借鉴

对于管理者来说，光有目标是远远不够的，还必须能像庖丁解牛一样将目标进行分解。

管理者要分解目标，首先必须和团队成员进行充分的沟通。只有通过充分的交流，团队上下层才能对环境有更充分的了解，在最大程度上消除信息不对称的现象，这是上下级之间相互理解、相互协调的前提条件。

其次必须对目标进行初步的分解。目标的分解过程遵循参与决策的方式，由上而下结合，由下而上地共同参与目标的选择，并对如何实现目标达成一致意见。管理者需要通过各种方式来鼓励大家共同参加目标制定的决策。参与决策的主要优点是能够诱导个人设立更困难的目标，如果目标难到足以使个人发挥出他的潜能，则这种方法是有效的。参与是通过增强个人的勇气而对绩效产生积极的影响，通过参与决策的方法，很大