

不懂

韩磊 编著

你就落伍了

管理不可不知的
胜败之道

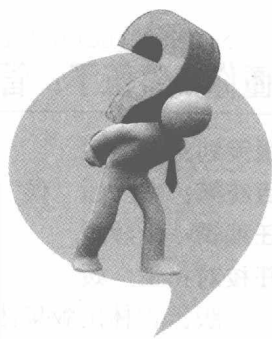


吉林出版集团有限责任公司

不懂 你就落伍了

管理不可不知的
胜败之道

韩磊 编著



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

不懂你就落伍了：管理不可不知的胜败之道 / 韩磊编著.
—长春：吉林出版集团有限责任公司, 2015. 2
ISBN 978-7-5534-6973-7

I. ①不… II. ①韩… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第052721号

BU DONG NI JIU LUOWU LE GUANLI BU KE BU ZHI DE SHENGBAI ZHI DAO
不懂你就落伍了：管理不可不知的胜败之道 韩磊 编著

出版策划：孙 昶

项目统筹：李 超 侯 帅

责任编辑：于媛媛

责任校对：王 媛

出 版：吉林出版集团有限责任公司
(长春市人民大街 4646 号，邮政编码：130021)

发 行：吉林出版集团译文图书经营有限公司
(<http://shop34896900.taobao.com>)

电 话：总编办 0431-85656961 营销部 0431-85671728

印 刷：北京富达印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：15

字 数：210 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5534-6973-7

定 价：29.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误请与承印厂联系 电话：010-89581565

做个“教练式”的管理者

曾任通用电气首席执行官的杰克·韦尔奇说过：“伟大的 CEO 就是伟大的教练。”李开复就是一个“教练式”的管理者，他提出：“管理工作最主要的是要有服务意识，好的管理不在于凌驾他人之上，而在于有足够的智慧。”

管理，说起来很简单，你要做的只是合理分配权力、利益和责任。但在实际操作中，许多管理者总是把权力和利益留下，却妄想把责任分出去；还有一些管理者喜欢把权力留下，利益、责任随便分出去或根本不分配，这些管理观点都是极为错误的。管理者需要特别注意，一定要把权力、利益和责任等分，让其形成一个等边三角形，你只要担起总指挥和做决策的指路人的职责。大多数情况下，你只需要付出你的“智慧”。

然而，部分管理者的行为存在一些误区，他们只是习惯性地在进行着某种具体的管理行为，而这种行为本身或许就是错误的，所以这也导致许多管理行为无效。管理者首先要具有清晰的理念，才会有高效的行为。作为管理者，你要清楚，管理始终是为经营服务的，不仅要有好的效益，还要用最快的时间达成这个结果。所以，不管你采取哪种管理方式和行为，只要是产生效益，就都是有效的。如果不能

产生效益，那么这个管理行为就是无效的，就是浪费管理资源。可惜很多管理者都无视这最重要的一点，常常只注重某一方面的管理。比如，多数管理者只注重绩效考核的纸上数据或在烦琐的小事上事必躬亲，甚至不会去看考核的标准是否公平、公正，是否能带动员工的积极性，从而忽略了全局，最终导致管理无效。

管理者如果只会冲锋陷阵或沦为数据的奴隶是可悲的，其实在很多时候，你根本不用直接参加“比赛”，你只要带领队伍朝一个清晰的目标前进即可。当你的企业有优于他人的制度，有创新思维和目标清晰的团队，你就是能走上巅峰的那个人。

当然，管理者的能力并非天生，而是后天练就的。本书是为每位有志成为管理者或已在其位的管理者量身打造的成功管理教程，从管理者如何带人、制订制度、做决策、开展商务、谈判及处理危机等方面，由浅入深地阐述了每位管理者从平凡到优秀的必修课，并总结了著名的经管案例，提供了在管理过程中遇到难题的解决方案。读这本书，将使你的管理生涯更具活力，让你在最短的时间内成为一名卓越的管理者。

目录

Contents

| 第一章 | 团队制胜——不懂带人，你就自己干到死

管理者必须身先士卒 / 002

合理的内部晋升——让下属感觉有奔头 / 004

授权——培养一群解决问题的人 / 007

引入良性竞争机制 / 010

擅用无“薪”的荣誉激励 / 013

让员工享受人性化的工作氛围 / 015

左手“严惩”，右手“施恩” / 018

别对下属的成就无动于衷 / 021

别和员工抢功劳 / 023

别让员工只顾埋头苦干 / 026

你把下属当人看，他让自己如牛干 / 028

赞美就像拂面的春风 / 030

“有才无德、有德无才”者均慎用 / 033

| 第二章 | 制度制胜——让规章成为真正的“老板”

严法才能“治国” / 036

适合的才是好制度，照搬主义行不通 / 039

用制度保证任人唯贤 / 041

对企业内部的“帮派”绝不姑息 / 044

公私分明——公司的财物和利益不容损害 / 047

节约无小事——制订关于节约的制度 / 050

建立健全的劳动合同制度 / 053
建立完善的内部创业制度 / 056
制度也要带点儿人情味 / 059
规定就是规定，不能朝令夕改 / 061
不要滥用保密协议 / 063

| 第三章 | 沟通制胜——共赢的谈话技巧

沟通从倾听开始 / 068
言之有“据”方能令人信服 / 070
开拓思维，注意到别人的想法 / 073
试着给人找个台阶下 / 075
千万别把客套话当真 / 077
“微笑管理”让员工轻松 / 079
管理者要善于换位思考 / 081
与员工沟通要平等且真诚 / 082
请人帮忙需要技巧 / 084
想纠正某人的缺点，不如先赞美他 / 086
失意人面前不谈得意事 / 087
说话不要太严肃，幽默更易打动人 / 090

| 第四章 | 决策制胜——如何做出最好的选择

摆脱布里丹效应——放下犹豫，果断决策 / 094
不让思维受限，走出“霍布森选择陷阱” / 096
功成名就时，不要盲目冒进 / 099
整合——借助团队做决策 / 101
不要凭自己的直觉和喜好做决定 / 104
跨过群体思维的障碍 / 106
看准的事就一干到底 / 110
偏向虎山行——从最难的地方下手 / 112
员工的去留，你怎么看 / 116

用你的大刀“砍”向谁最合适 / 119

留住人才最实用的方法 / 122

| 第五章 | 创新制胜——打破思维定式

“潮”就一个字——别被时代落下 / 128

不犯错才是大错特错 / 130

人弃我取，做别人不能做的事 / 133

只有淡季思想，没有淡季市场 / 136

避免先入为主的思维漏洞 / 139

避直就曲，把错路走对 / 141

不走寻常路，用发散思维萃取“金点子” / 144

权威，就是用来打破的 / 147

穷，也要站在富人堆里 / 150

| 第六章 | 谈判制胜——商务谈判技巧

有粉就擦在脸上——多准备对自己有利的资料 / 154

知己知彼，百战不殆 / 156

擒贼先擒王——和有决定权的人谈判 / 158

谈判环境的选择很重要 / 161

沉锚效应——回避和自己相左的信息 / 163

容易得到的不一定是好的 / 165

谈判中的拆屋效应 / 167

欲擒故纵——不需要你主动的游戏 / 170

登门槛效应——有策略地得寸进尺 / 172

不要被对手的态度所影响 / 174

可以让步，但不要直接抛出底线 / 177

谈判讲的是气势 / 179

破译权威的陷阱 / 182

遇到僵局，要有破冰的勇气 / 184

谈判不怕场——克服不自在的小动作 / 188

| 第七章 | 危机制胜——危机时期的企业管理

骤然临之而不惊，无故加之而不怨 / 194

把鸡蛋放到一个篮子里 / 196

“秒杀”机遇——手快比嘴快重要 / 200

诚信是块金招牌，关键时刻用它保驾护航 / 202

敢用比自己强的人 / 205

企业危机中的员工忠诚管理策略 / 208

鼓励“好马”回头，共渡难关 / 213

加班的员工，不一定是好员工 / 216

让员工树立和公司共同的愿景 / 218

危机时如何做好成本控制 / 221

爱兵如子，兵不畏死 / 224

裁员，你不得不砍下的“温柔一刀” / 226

互帮才能互助，同行未必是冤家 / 230

| 第一章 |

团队制胜——不懂带人，你就自己干到死

作为一个管理者，应该做的不是事无巨细、亲力亲为，采取这种管理方式，不仅你累，员工也会苦不堪言。管理者的工作重心应该是培养员工解决问题的能力。懂得带人，你做的事情将减少2/3，你会轻松，团队执行力也会得到提升。

本章把管理者带领团队的方法具体化、可视化，你只需照做，就能把围绕在你身边的员工变成你的左膀右臂。

管理者必须身先士卒

沃尔玛家族是做超级市场的零售小生意的，服务的人群虽是普通大众，它的拥有者却是很富有的人。在 2004 年美国《财富》杂志的 500 强排名中，沃尔玛公司（简称“沃尔玛”）位列第一名。沃尔玛的管理人沃尔顿怎样获得如此巨大的成功？一件小事就可以说明问题了。

《财富》杂志的一名记者想采访沃尔顿：“请问明天我可以去您的办公室采访吗？”

沃尔顿回答：“当然可以。”

在他们见面的那天，那位记者很早就来到沃尔顿的办公室，等了一会儿，还不见沃尔顿，于是准备出去透透气。结果他在超市外面找到了沃尔顿——那时，沃尔顿正爬上爬下地为客户修理汽车。原来，一位客户到超市买了很多东西，可是汽车却抛锚了。沃尔顿正好从这儿路过，而且自己对修理汽车比较在行，于是便拿起工具替那位顾客修起了汽车。过了半个小时，汽车修好了。沃尔顿这才和那位记者一起走向他的办公室。

记者对他的行为感到不可思议：“您是董事长，为什么还要做这种粗活？”

沃尔顿笑着回答：“这是我做生意的原则，我的办公室就在街上，这是客人需要我的地方。而且我相信，我们集团里的每位员工都会像我一样，乐于为顾客提供热情的服务。只要把顾客稳住了，他以后还会愿意到我的超市来买东西。我想过不了几天，刚才那

位顾客还会光顾的。”

沃尔顿总是出现在顾客最需要的地方。有如此身先士卒的领导者，员工岂会懈怠？对于一个团队来说，管理者是起表率作用的人物。有什么样的管理者，就有什么样的下属，因为下属是看着管理者的为人处世方式做事的。一位管理者如果能做到身先士卒，那么他将是一个极具人格魅力的人，因为他有着强大的感染力和号召力，他的做法其实就是一种无声的命令，对员工的行动是一种极大的激励。史瓦兹·柯夫将军说过：“下令让下属上战场算不上英雄，身先士卒上战场才是英雄。”古代的皇帝御驾亲征，其实也是这个意思。你如果能做到这一点，那么你一定有一批真心信服你的手下，虽然可能还谈不上为你赴汤蹈火，但是起码他们不会坏你的事。

管理者理应承担起带领下属行动的责任，如果只会躲在办公室里下达命令，而不肯带领大家在“前线上”奋斗，不但无法将团队打造成一个具有高度生产力的团体，而且还会使人们离心离德，劲儿不往一处使。管理者本身的行为就是整个团队的风向标，所有人都会拿它当成参照物。想要下属令你满意，你也得有点儿实际行动，让大家觉得有干劲。试想，如果你在会议中特别指出某项任务的重要性和紧迫性，号召大家加班加点地赶工，可是自己却漫不经心，你的话有什么号召力，而下属又会作何感想？想让下属认真负责，你首先要积极地做出认真负责的样子，让下属能经常看到你在“第一线”，给员工做出表率，才能影响他们，至少他们会想：上司都能冲锋陷阵，我不能不做事，不然，岂不是让人看了笑话？

日本“东芝”的CEO（首席执行官）土光敏夫说：“上级全力以赴地工作就是对下级的教育。员工3倍努力，领导就要10倍努力。”

土光敏夫在接管日本东芝电器公司前，东芝早就不再有“电器业摇篮”的美称，它的生产每况愈下。土光敏夫接任后，走访了东芝设在日本的工厂和企业，还经常和员工一起吃饭。每天早上，他都是提前半个小时到，站在厂门口，向每个人问好。在土光敏夫行动的感染下，员工增加了相互间的沟通，慢慢团结起来，上下一心。没过多久，东芝的生产力就恢复正常，而且有了很大的发展。

可以说，日本东芝电器公司取得的名誉和成绩与土光敏夫以身作则的做法是分不开的。管理者如果能做示范，那么这种热情和精神就会影响所有人。你积极，大家会更积极；你努力，大家会更努力。身先士卒是一种无声的命令，也是对下属行动的一种激励，它不但有助于你的团队上下一心，还能为企业带来巨大的经济效益。所以，想拥有一流的团队和令人满意的成绩，就先让自己战斗在“第一线”上。

合理的内部晋升——让下属感觉有奔头

人力资源开发网上一项关于“企业中高层管理者授权状况”调查的结果显示，有75%的管理者认为，他们之所以不能进行有效授权的一个重要原因是“组织结构设置不够合理”。

其实，每个企业都难免存在这种问题，部门的设置并不是十分合理，各岗位间的职责划分也不是很清晰，相应职位人员的选择都来自社会，而非本企业内部人员，而且在许多情况下都只考虑了对部门和职位的要求，并没有考虑到赋予员工相应的权利。因此，

内部员工因缺乏激励体制，变得对工作敷衍、应付。企业在设置部门时应本着实际需要，合理设定相应的职能部门，包括职位名称、晋升通道、任职资格要求和相应的职权等，并且给员工开一条能晋升的“绿色通道”，让员工感觉有奔头。

索尼公司（简称“索尼”）采用的就是内部招聘制度。当然，在成立初期，索尼公司并没有对内部员工开这条“晋升通道”。这条“通道”的产生源于一次谈话。

某天晚上，索尼董事长盛田昭夫像往常一样去职工餐厅和员工一起吃饭。多年来，他一直保持着这个好习惯，以此来培养员工的合作意识并建立与员工间的良好关系。这天晚上，盛田昭夫看出一个年轻人表现得郁郁寡欢、满腹心事——他就一个人闷头吃饭，谁都不理。于是，盛田昭夫主动坐到这个年轻人对面，和他攀谈。喝了几杯酒以后，这个年轻人说：“我是东京大学的毕业生，在进入索尼之前本来有一份待遇非常好的工作，我对索尼公司的崇拜难以言表。那时，我觉得能进入索尼公司是我一生中最正确的选择。可现在我却发现，我根本不是在为索尼公司工作，而是在为上司工作。说得坦率点儿，我觉得我的上司是个庸才，可悲的是，我的一切建议和工作都要得到他的批准才行。我有一些小发明和改进，上司不但不支持、不理解，还讽刺我有野心。对我来说，上司就等于整个索尼。我很泄气，难道这就是索尼？是我选择的索尼？我怎么会放弃以前优厚的待遇来到这个地方！”

这番话让盛田昭夫感到非常震惊，他由此想到，相似的问题在公司内部恐怕也有不少。作为管理者，他应该关心员工的苦恼，了解他们的处境，不能把他们的上进之路封死。于是，他产生了改革人事制度的想法。

经过一番思考，他实施了改革措施。

索尼公司发生了一些变化——每周出版一次内部刊物，刊登公

司各部门的“聚贤广告”，员工能自由、秘密地前去应聘，上司无权阻止他们。除此之外，索尼公司每隔两年就会让大部分员工调换一次工作，尤其是对于那些精力旺盛的人才，不再让他们被动地工作，而是主动地给他们提供施展才能的机会。

索尼公司实行内部招聘制度之后，有能力的人多数都能找到自己比较满意的岗位，而且人力资源部门也能及时发现那些“流出”人才的上司本身存在的问题。

合理晋升属于一种成就激励，内部合理晋升和选拔的好处如下：

(1) 当员工看到自己的工作能力和业绩得到肯定时，其士气和绩效都会提高。

(2) 内部选拔的人才已经认可了本企业的一切，包括企业的目标、文化和缺陷，较之外部候选人更不容易流失。

(3) 可以激发人才的献身精神，而且可以使其他人才抱有同样的期望。

(4) 更加安全可靠，且不需再经过培训，降低了招聘与培养成本。

优先从内部选择人才需要建立一个良好的制度和规划。步骤如下：

1. 建立人事档案

建立员工详细的人事记录。通过审核人事记录，管理者更容易发现哪些候选人现在所从事的工作是低于他们所具有的知识水平与能力的，能发现哪些人具有发展潜力，他们需要哪些方面的培训。管理者也能从中发现哪些人已经具备了晋升的条件。

2. 建立人才技能档案

比如，一家医院可以把所有接受过药剂方面培训或者具备这种

能力的人名都列出来。当门诊部门急需一名药剂师时，技能档案会显示具备这种技能的某位人才在哪个部门，于是便可以由人事部门直接去找相应的人才，征求其到门诊部做药剂师的意见。

3. 发布告示

通过某种方式将空缺的职位向本企业内所有部门的员工传达出去。信息包括空缺职位名称、部门、薪资安排、该空缺的上司姓名、工作地点、工作内容等，将其简单描述，要提供对候选人选拔的要求及方法。员工还能向人力资源管理部门咨询，询问该职位以后的发展机会等。

授权——培养一群解决问题的人

有一家处于起步状态的软件开发公司，所有的事情基本都是由老板亲自管理，大到战略决策，小到领用一支圆珠笔芯。从这一点可以看出，这家软件开发公司就是一个个体民营企业的典型模式。

老板这种亲力亲为的管理模式让很多员工心生不满：老板不能签字，差旅费便无法报销；老板出门，临时吩咐了工作，回来后还要亲自检查，有不妥之处就会责骂员工……老板与员工之间的距离似乎越来越远。老板也有自己的苦衷：雇他们有什么用？我是老板，可每天都累得要死。

“管得少就是管得好”是杰克·韦尔奇的经典管理名言，我们也可以把它理解为“管头管脚”式的管理。现代企业中有些管理者，总喜欢把一切事务都揽到自己身上，管这管那、事必躬亲，即使

是一件小事交给下属去做，也会整天忙着询问事情的过程和遇到的问题。这样一来，不仅自己被公司的大小事务累得焦头烂额，还极易管出岔子来。可是很多管理者都有类似的情形，他们总是“事无巨细”，担心其他人把事情搞砸了，于是自己每天从早忙到晚，最终结果却是事情没做好，管理的成效也不大明显。

孔子的学生宓子贱曾奉命到某地做官。在他到任之后，他并不勤于政事，反而经常弹琴自娱。奇怪的是，他所管辖的地方却比以前民兴业旺、井井有条。这让那位刚刚卸职的官吏百思不得其解，要知道，他从前可是每天起早贪黑，披星戴月，结果也没有把这儿治理好。于是他前去请教宓子贱：“为什么你这么轻闲，却能把这里治理好？”宓子贱回答：“你只是依靠自己的力量去工作，什么都管，所以非常辛苦；而我是借助别人的力量来完成工作。”

授权本身就是一种有效的激励方式。作为成功的管理者，一定要通过适当的授权让员工充分发挥积极性和创造性。只有这样，员工才会明确自己岗位的责任和权利，这个从上到下的管理渠道才会变得顺畅，授权的意识 and 行为也就在管理过程中自然而然地实现了。

常言道：“养兵千日，用兵一时。”兵，不是随便养的，兵一定要在平时锻炼，到用的时候才能显出威力。管理者在安排下级工作时应该将一些小项目放心地交给员工独立完成，并时刻注意培养他们独当一面的能力，让员工用资历和经验来承担未来或许会面对的突发性任务。当然，授权要循序渐进，随着工作经验的累积，再慢慢增加员工的责任与权利，不能一下子把员工摆在浪潮的前沿，因为这样很可能造成不必要的损失。

管理者可以把自己的部分职权授予员工，让员工在一定的职责范围内进行工作。管理者在授权以前一定要先清楚授权的内容，这有利于把握授权的根本方向，做到有准备地把权力授予员工。