

全新升级版

指引你从优秀

走向卓越

从平凡

走向成功

方向东 编著

给你一个团队，你能管得了吗？给你一个领导，你会当吗？提升管理素养和领导技能读这本就够了。

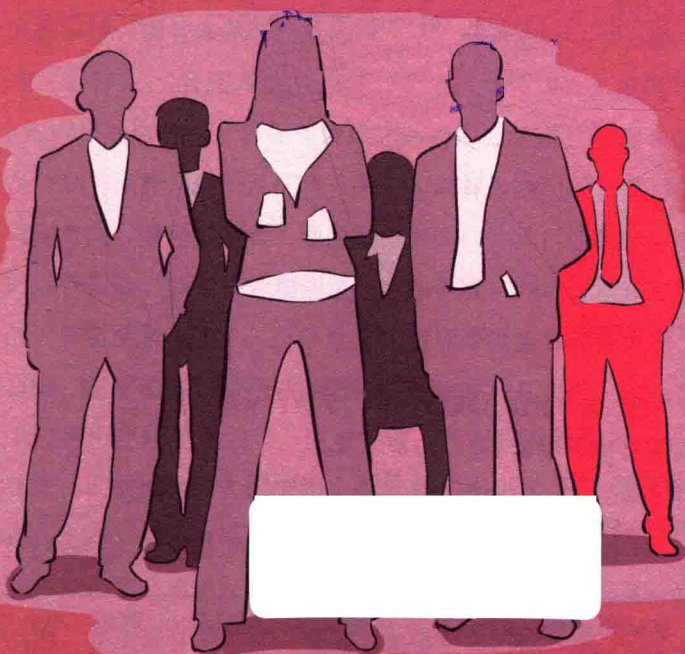
学会管理和领导
的第一本书

每天读点 管理学和 领导学

中国华侨出版社

每天读点 管理学和领导学

方向东 / 编著



中國華僑出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

每天读点管理学和领导学 / 方向东编著. -- 北京:
中国华侨出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5113-7446-2

I. ①每… II. ①方… III. ①管理学—通俗读物②领导学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 020329 号

每天读点管理学和领导学

编 著: 方向东

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 笑 年

封面设计: 王明贵

文字编辑: 胡宝林

美术编辑: 潘 松

插图绘制: Jules

封面供图: www.quanjing.com

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1020mm 1/16 印张: 20 字数: 360 千字

印 刷: 北京市松源印刷有限公司

版 次: 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-7446-2

定 价: 38.00 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

发 行 部: (010) 58815874 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



preface 前言

管理学和领导学，都是研究如何管人管事的学问，即通过优化整合人力资源，科学配置社会资源，调动一切积极因素，让人、财、物充分发挥作用，朝着组织的预期目标顺利进行，并实现目标价值最大化的学问。在日常工作和生活中，我们往往把管理和领导等同起来，认为管理就是领导，领导就是管理。其实，管理和领导虽然是紧密联系的，但二者在本质上存在很大的差异，绝不能混为一谈。

领导与管理有着泾渭分明的边界。按照《现代汉语词典》的解释，领导就是率领并引导大家朝着一定方向前进，而管理就是负责某项工作使它顺利进行。也就是说，领导是要做正确的事情，而管理是要正确地做事情。被誉为“领导力第一大师”的哈佛商学院教授约翰·科特说：“管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导者却努力解放人与能量。”这句话深刻地阐述了领导与管理之间的辩证关系：管理和领导互不相同——管理的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞同仁，其目的是产生变革，显然，这也正是领导力的运行轨迹。如果说管理侧重技术和手段，侧重过程和方法，那么领导则侧重人文和目的，侧重结果和艺术。具体地说，管理通过整合各种资源、借助各种手段来达到既定的目标，注重做事，即把事情做得既有效率又有效果，也就是我们常说的又快又好，在这个过程中比较注重细节，注重手段，注重技术的应用；而领导通常关注做人，关注人的尊严、人的价值、人的潜能、人的激励和发展，关注意义和价值，关注所要达到的目标是否正确、是否值得。

当然管理和领导之间还存在一些其他重要的区别，总结起来有如下几点。第一，管理是日常性的、非决策性的工作；领导主要是负责方向性的工作，起带领和引导作用。第二，管理者主要凭借正式职位发挥作用，而领导者则主要凭借影响力去发挥作用。管理本质上是一种职能关系，领导本质上则是一种追随关系。第三，管理的科学性大于艺术性，而领导的艺术性大于科学性。管理追求的是精确，领导追求的是生动。第四，管理主要强调控制，侧重从人的行为上进行规范；而领导则更注重从人的内在心理方面

去感化人。第五，管理常解决常规问题，具有确定性；而领导则通常处理非常规问题，具有不确定性。第六，管理的功能在于维持秩序；领导的作用在于规划愿景、创新求变。第七，管理比较重视权力的作用，而领导则重视个人魅力的作用、重视影响力等。从上面这些不同可以看出，领导者是决策者，管理者是执行者。

正因为管理和领导在组织的运营中发挥着各自不同的作用，所以，任何一个企业，都必须既有领导又有管理。只有领导而无管理，则领导的意图和目的往往比较难以实现；同样，如果只有管理而无领导，管理的愿望和目的也难以达到。在具体的工作中，因为管理过分而领导不力或是领导过分而管理不力都会造成一定的损失，我们应该要正确、科学地处理领导和管理的关系。为了有效地领导，必须有效地管理，只有将强有力的管理和强有力的领导结合起来，二者相辅相成，才能带来满意的效果，保证组织目标的实现，保证组织长期的可持续发展。海尔集团总裁张瑞敏曾说：“海尔在向世界一流公司迈进的过程中，既需要精细的管理，又需要强有力的领导。”世界著名的管理大师杰克·韦尔奇更形象地描述了管理和领导在企业运营中各自的功能：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，而领导的作用在于保障梯子靠在正确的墙上。”

为了帮助读者更好地学习管理学和领导学，在实际工作中既分清二者的界限，把握各自的重心所在，又将二者紧密结合起来，配合发挥各自的功效，从而对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，我们编写了这本《每天读点管理学和领导学》。为使本书成为一本既实用又易懂的管理学、领导学读本，我们在编写的过程中努力紧扣管理、领导实际，由浅入深，循序渐进地全面介绍了管理者履行制订制度、沟通交流、激励、惩罚、分配任务、执行落实工作等各项具体管理职能的方法和技巧，以及领导者在修炼人格魅力、作决策、驾驭全局、带团队、打造影响力、识人、用人、授权等方面需要具备的胸襟和气魄。在内容取舍与安排上，本书力争做到体系完整而又突出重点，并注重结合各种管理和领导实践案例，使读者尽可能全面而快速地学会各种管理和领导知识，掌握成功管理和领导奥秘。企事业单位的管理者和领导者如果能每天学习一点，每天进步一点，在广泛阅读的基础上开动脑筋，对现实中的疑惑进行深入思考，坚持学习与运用相结合，知行合一，日积月累，必然能够在错综复杂的局势下左右逢源、如鱼得水，成功地应付各种显露的或者潜在的危机，成为出色的管理者和卓越的领导者。同时，由于管理学和领导学与人们的工作和生活有着非常紧密的联系，应用也十分广泛，因此，在现代社会，每天读点管理学和领导学，对每一个人都具有重要的意义，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理和领导能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，突破自己现有的格局。



contents 目 录

上篇 每天读点管理学

第一章	靠制度管人，用制度办事	002
	制度的设置应兼顾公平和效率	002
	制度不是大路货，必须量身订做	004
	执行制度心慈手不软	005
	营造贯彻规章制度的小气候	006
	制度重于人情	008
	一个坑一个萝卜，而非一个萝卜一个坑	010
	制订一套更人性化的管理制度	011
	制度管理决不能一成不变	012
	击败裙带“关系网”	016
第二章	管理就是沟通：下属的干劲是“谈”出来的	018
	沟通可以解决一切问题	018
	走动式管理：创造沟通机会和平台	020
	选择正确的沟通渠道	022
	少说、多听、常点头	024
	多一些鼓励，少一些批评	026
	恰到好处地运用身体语言	028
	对员工傲慢是一种“犯罪”	032
第三章	这样激励最有效：让员工自己奔跑	034
	最有效的 13 条激励法则	034

建立完善有效的激励机制	036
与员工共享成果	038
培养员工的自信心	041
赞美是一种很好的激励	043
试一试“蘑菇管理”法	044

第四章 惩罚只是方法，而不是目的046

事前弄清真相，以免“错杀”好人	046
发火后要正确“善后”	048
在企业中实施“热炉法则”	050
淘汰不能胜任工作的员工	052
批评下属时不要贬低对方，也不要翻老账	054
严苛的批评只会迫使员工采取防卫的行动	056
适当沉默比批评责难更有力量	057

第五章 以业绩为导向，向管理要效益060

业绩目标：让员工跳一跳，够得着	060
找到绩效不佳的常见原因	061
重视对员工的绩效评估	064
考核一定要实事求是	066
如何收集考核的信息	068
适当加压，促进业绩的提升	070

第六章 降低内耗，促进组织和谐发展074

识别员工冲突的来源	074
让“横茬”变成“竖茬”	076
管理者要有容才的肚量	079
如何管理老资格员工	081
如何处理员工的对抗	082

	如何对待非官方消息.....	084
	怎样应对员工的“谗言”	087
	从容面对员工的不敬.....	089
第七章	有效地杜绝员工的违纪行为	091
	合理安排员工的工作时间	091
	如何杜绝习惯性迟到的现象	093
	员工经常“生病”，你该怎么办	095
	如何处理缺勤率高的员工	097
	员工经常酗酒怎么办.....	099
	采用“渐进式”纪律处分	101
	如何对待屡教不改的员工	103
	处理员工违纪要保持一致	105
第八章	防止跳槽，让员工“把根留住”	108
	员工跳槽前的信号	108
	员工跳槽的理由	110
	让员工对工资满意.....	111
	强化员工的主人翁意识.....	112
	巧妙挽留跳槽的关键员工	115
第九章	落实要到位，关键看结果	118
	没有执行力，就没有竞争力	118
	责任心为执行撑起一片天	120
	把任务落实到个人.....	123
	科学委派任务的技巧.....	126
	落实执行力关键在于责任到位	127
	执行力也是一种文化.....	129

第十章	给员工内心注入企业文化的基因.....	132
	建立核心价值观	132
	塑造良好的企业文化.....	135
	引导员工认同企业的价值观	138
	为员工树立远大的愿景.....	141
	要从科学管理到文化管理.....	144
	让员工有一种使命感.....	147
第十一章	管理的终极考验：把“危”变成“机”	148
	任何企业都有可能遇到危机	148
	必须具备一定的应变能力	149
	居安思危，防患于未然.....	152
	建立有效的危机管理系统.....	154
	当机立断，迅速控制事态.....	157

下篇 每天读点领导学

第一章	领导的方与圆：江山之固，在德不在险	162
	小胜凭智，大胜靠德.....	162
	学会吃亏	164
	坦然承认自己的错误.....	165
	多用建议的方式下达命令	167
	无论什么时候，都要保持谦逊	168
	不要总是摆架子，以老来自居	170
第二章	领导者不能只埋头拉车，重要的是要抬头看路	172
	走出“盲人摸象”的误区	172
	找准自己的“位置”	174

	化整为零地落实目标.....	175
	时刻把危机意识放在心头.....	177
	不管大局，最终只有“出局”.....	179
	好的领导总有新的目标.....	181
	不满现状，给予自己更大的挑战.....	182
第三章	增强影响力，维护你的权威.....	184
	领导的威望要靠自身提高.....	184
	提升魅力，让下属自愿跟随.....	187
	用强有力的语言增强影响力.....	188
	权威不等于职权.....	189
第四章	作决策：抓大放小，准确而果断地拍板.....	192
	决策要“牵牛鼻子”.....	192
	提升领导者的决断力.....	194
	作决策要遵循的原则.....	197
	明确决策的流程.....	198
	充分获取有效信息.....	200
	把握决策的时机.....	202
	能洞察时代形势的变化.....	204
	甩手掌柜当不得.....	206
第五章	带好中层团队，事半功倍.....	208
	如何破除一将难求的尴尬.....	208
	让“绵羊”变成“狮子”.....	211
	用榜样的力量带动下属.....	212
	充分利用“鲶鱼效应”.....	215
	善待中层管理者.....	217
	该放权时一定要放权.....	219

中层能同甘却不能共苦该怎么办 221

第六章 慧眼识人，做优秀下属的“伯乐”224

优秀人才具有哪些品质 224

多方观察，准确识人 226

人不可貌相，海水不可斗量 227

对人才不能求全责备 229

要知道，能力比学历重要 230

从基层员工中识别真正的人才 232

如何做好面试的工作 234

把得力干将留住 238

选择一个得力的助手 240

如何通过假动作识人 242

第七章 用对人，才能做对事244

知人善任的能力不可少 244

掌握方与圆的用人智慧 246

来说是是非者，便是是非人 249

疑人不用，用人不疑 250

让合适的人做合适的工作 253

不要让“助手”变成“对手” 255

请合适的人上车，不合适的人下车 256

关键岗位敢用外人 259

善于用人之长，避人之短 260

敢于用比自己强的人 261

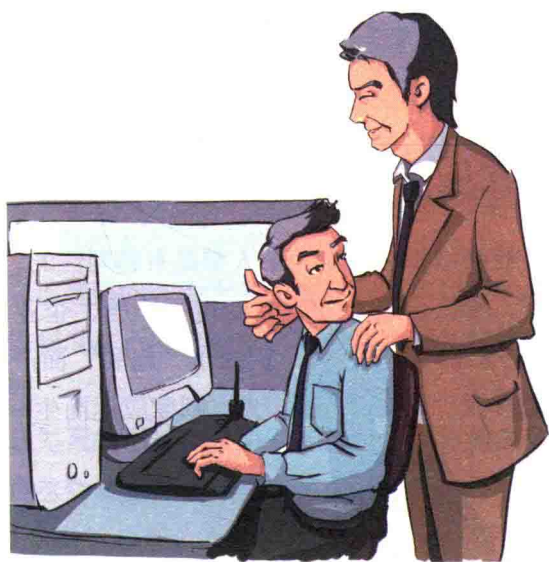
让下属不好意思失败 263

有幸得到一个好助手，就不要换来换去 264

第八章	充分授权：放开下属的手脚，束缚自己的权欲	266
	接受的工作越重要，员工越有干劲	266
	有效授权必须经过充分准备	268
	集权不如放权更有效	270
	授权也应因人而异	272
第九章	领导的口才艺术：不会说话当不了好领导	274
	让开场白为你加分	274
	寓庄于谐，营造和谐愉悦的氛围	277
	言之有物，领导讲话切忌大话空话	279
	用适时的停顿吸引他人的注意	280
	公开场合如战场，说话更要注意分寸	282
	辩论时要紧抓对方的漏洞	284
	注意身份，别把滑稽当成了幽默	286
	学会留后路，不把话说死	288
	学会使用模糊语言	289
第十章	敢于担责，让你的下属心生崇拜	292
	责任，成就好领导的基石	292
	自己的责任不能推给下属	295
	敢于担责的领导手握永恒的财富	296
	做事有始有终	298
	责任体现在细节中	299
	冲锋在前，逃跑在后	300
	与下属一起尽职尽责地工作	302
	领导的责任感是下属的定心丸	303

· 上篇 ·

每天读点管理学



第一章

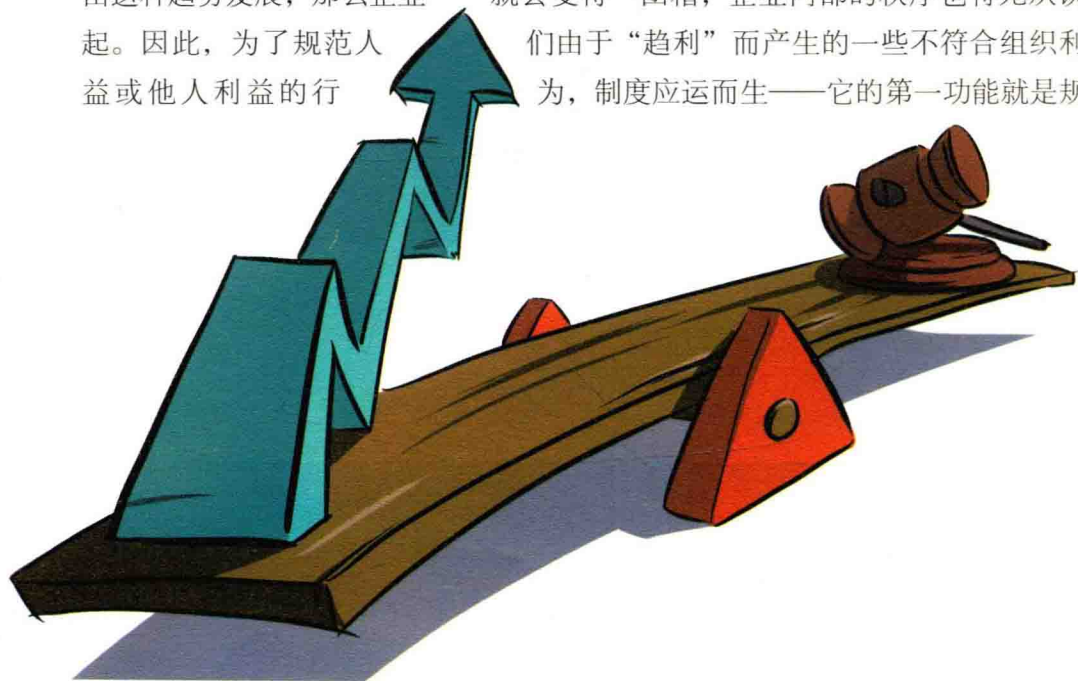
靠制度管人，用制度办事

俗话说：“国有国法，家有家规。”企业离不开制度，制度应高于一切，管理者靠制度管人，用制度办事。一方面，制度面前，没有人情可讲，任何违反者都应受到制度的判罚，不可姑息；另一方面，制度又要合理公正。只有这样，管理者才能准确地把握管人的尺度，员工才能心服口服地执行制度，也才能在制度的约束下合理竞争，共同进步。

制度的设置应兼顾公平和效率

我们生活在社会组织形式中的个人都是有趋利性的。然而在企业中，如果任由这种趋势发展，那么企业就会变得一团糟，企业内部的秩序也将无从谈起。因此，为了规范人们由于“趋利”而产生的一些不符合组织利益或他人利益的行

为，制度应运而生——它的第一功能就是规



范人们的行为，使人们生活在一定的秩序中。

我们不能否认，制度无论怎样制订、由谁制订，它都是企业所必需的，不然，企业内部的秩序就无从保障。因此，如何才能让制度充分发挥其功效就成了最大的问题。而这一问题解决的关键在于，必须为制度的设置确定最基本的原则——公平原则与效率原则。

公平是众多企业一直孜孜追求的目标，然而公平却又是一个完全无法确定的东西，不同的时期，不同的阶段，公平被赋予的意义是不一样的。但如果在“合理设置制度”这一语境里，公平似乎又是确定的，即制度的设置须为大多数人谋利才是合理的。换言之，制度的设置要为企业大多数人所认同和接受，并且毫无例外地被执行。那么，如何才能做到这一点呢？

首先，制度的设置必须符合企业大多数成员的意愿，这是制度公平的基础。正所谓“顺应民心者得天下”，只有制度的设置成为大家的需要，符合企业大多数员工的意愿，它的存在才有普遍而牢靠的基础——至少在精神层面上如此。

其次，制度的设置应该是一个公开、透明的过程，这是制度公平的关键。既然企业成员有了设置制度的意愿，那么，就应该让企业成员参与其中，对设置制度的过程进行监督，让企业成员有表达意愿的机会和渠道，让所有的过程在“阳光”下进行，正所谓“公道自在人心”，公平就不言而喻了。

最后，制度的设置应该是建立在为大多数人谋利并可执行的基础上，这是制度公平的核心。设置出的制度，不应该被束之高阁让人顶礼膜拜，而应该是为民众所执行，为民众谋福利。

然而，公平也存在着先天的不足：妥协性和平均性。任何的公平都是方方面面相互妥协的结果，最终这会使企业成员坐享其成而无视公平的真正含义，让他们产生平均主义的惰性。因此，合理公平的制度又必须兼顾效率。

如何才能在公平的基础上兼顾效率呢？

(1) 制度要明确其运行的规则和程序。一旦制度运行的规则和程序确定了，那么，运行时就可以按部就班，从而避免混乱和无序带来的效率低下的后果。

(2) 制度的执行者要明确自己的职责。制度最终是要被执行的，执行者就成了制度是否具有效率的关键。为此，要让执行者清楚自己的职责所在，只有责任在肩，执行者才会高效地去完成其执行的任务。

(3) 制度要有的放矢，清晰明了。企业制度是通过解决组织中的问题来维系

秩序的，有明确的目的性和针对性。因此，制度一定要有的放矢，清晰明了地规划出解决这些问题的措施。

（4）制度要让所有员工明白和理解。制度是个互动的平台，通过这个平台，制度的执行者和被执行者之间产生互动，为了保持这种互动的通畅与效率，除了执行者要明确自己的职责外，被执行者也应该对制度熟知并理解，这样才能保证制度的效率不打折扣。

总之，制度将伴随人类前进的脚步不断发展，直至“世界大同”。无论怎样，制度是人类社会的必需，是社会秩序的保障，兼顾公平与效率的制度将在人类发展的长河中熠熠生辉。

制度不是大路货，必须量身订做

任何一个组织想要生存并且正常地运行下去，都必须有一套切实可行的制度作为保障，企业更是如此。一套好的制度，甚至比多用几个管理人员还有效。

制度的作用在于限定人的行为，并明确地告诉人什么该做什么不该做，怎么做效果好怎么做效果不好，而这些不应该成为管理者每天为之费心的事情，在这方面，管理者唯一应该费心的，就是如何让制度适合自己的企业。

世界上没有万能的制度，任何一个企业都有它独特的地方，相应的，要让制度在企业中发挥出最大的作用，那么制度本身就必须带有企业的特色。很多管理者因为不想浪费精力而选择照搬同行业其他企业的制度，他们想，反正产品一样，市场一样，制度一样应该就不会出现什么大问题。殊不知，管理者一旦有了这样的想法，把制度看成大路货，认为有一套摆设在那就可以，实在是大错特错了。

一个企业，无论制订什么样的制度，都必须满足两个方面的要求。一是必须为企业量身订做，事前详细了解实际形态，整理分析各类问题，保证制度的每一句话都对应着事实。企业的情况各不相同，如果制订了冠冕堂皇的条文，却与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。二是千万不要以为制度一旦制订就可以一劳永逸，世上没有十全十美的事情，所以任何事情都有改革的必要。况且计划永远没有变化快，想让制度充分地发挥效用，就必须量身订做，符合企业的需求。

一个能把管理做到位的人，首先就要善于为企业量身定做制度，而灵活运用



制度管理下属，则是有了合适的制度之后才要考虑的事情，没有合适的制度，制度管人又从何谈起呢？

执行制度心慈手不软

作为企业管理者，在执行制度时，心要慈，手却不能软。但是，什么是“心慈手不软”呢？

要区分的是：“心慈”不是好好先生，得过且过，无所作为；“手不软”不是专横跋扈，冷如冰霜，以粗暴为手段，以处罚为目的。

“心慈”，是要以人为本，制度的执行是实现其他人权利的基础，必须力求处处体现团队的人文关怀和体贴，体现企业的社会责任感；讲公理，讲良心，讲将心比心，体现管理者本人的精神追求和人格魅力。

“心慈”，是对法律和生命充满敬畏之心；是对幸福和美满的珍惜和仰慕；是