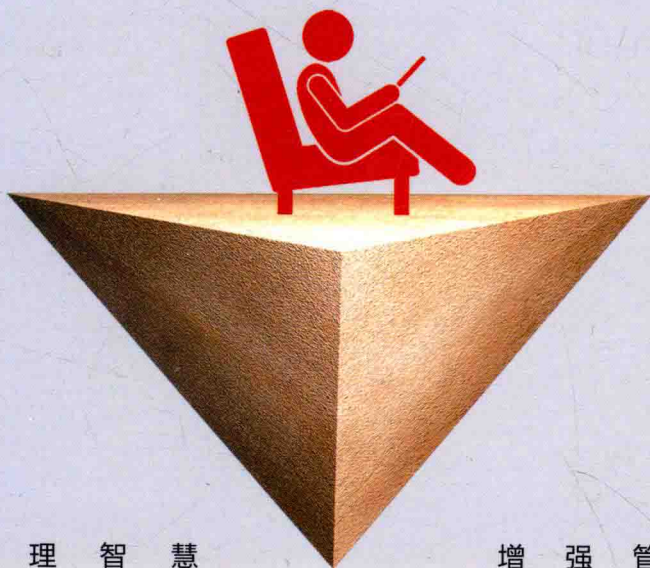




提 升 管 理 智 慧

增 强 管 理 技 巧

没有管不好 只有 不会管

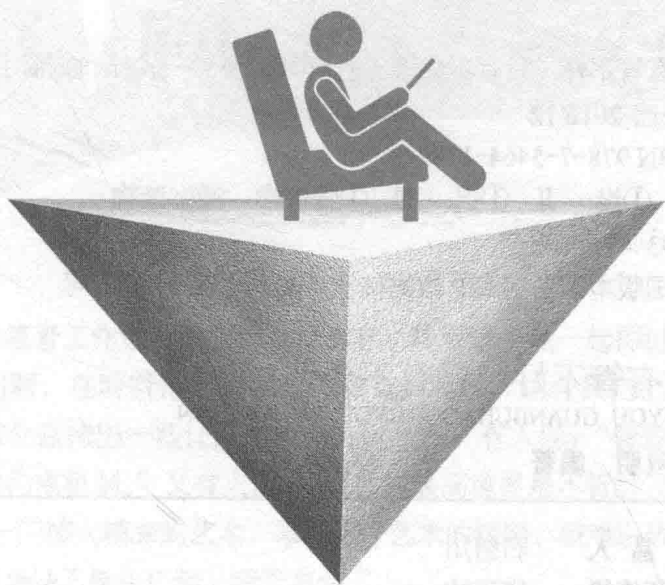
编著
迟双明

做带领团队
快速成长的管理精英

管理不是一件简单的事，
但也并不是太难的事，
本书告诉你想要的答案。



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS



没有管不好 只有不会管

迟双明
编著

时代 成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

没有管不好 只有不会管 / 迟双明编著. — 成都: 成都时代出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5464-1789-9

I. ①没… II. ①迟… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 319046 号

没有管不好 只有不会管

MEIYOU GUANBUHAO ZHIYOU BUHUIGUAN

迟双明 编著

出品人	石碧川
责任编辑	樊思岐
责任校对	李航
装帧设计	别有天地
责任印制	干燕飞
出版发行	成都时代出版社
电 话	(028) 86618667 (编辑部) (028) 86615250 (发行部)
网 址	www.chengdusd.com
印 刷	三河市兴国印务有限公司
规 格	710mm×1000mm 1/16
印 张	17
字 数	200 千字
版 次	2017 年 5 月第 1 版
印 次	2017 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1-8000
书 号	ISBN 978-7-5464-1789-9
定 价	35.00 元

著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话 010-60203998



前言 preface

由于笔者工作性质的原因，经常和一线管理者在一起探讨一些关于管理的问题，在聆听他们诉说管理感受的时候，结合我自己的管理经验，经常会碰撞出一些让人脑洞大开的火花。有人说：“管理应该是一套完整的约束机制。”又有人说：“管理的最高境界是不管。”也有人说：“管理是一门博大精深的艺术，掌握不好艺术的精髓，就难以进行有效的管理，只会让人焦头烂额、疲于奔命。”

我曾问业界一位优秀的管理者：“什么是管理艺术的精髓呢？或者说，您认为管理最难的部分表现在什么地方？”

对方的回答是：“管理最难的地方就是对人的管理，复杂的人性加重了管理的负担，能否管理好手下的员工，是检验管理工作成败的首要标准。”

不可否认，这些有着丰富管理经验的人士一语道出了管理的实质所在。管理的中心和重心就是对员工的有效控制，然后在这个基础上全面调配企业各种资源，充分发挥人的主观能动性，为实现长远的管理目标而奋勇向前。

但问题是，为什么员工不好管理呢？我们之所以担心管不好，是不是没有找到最为合适的管理方式，从而出现不会管、不能管、不敢管的情况呢？

沿着这一追问的思路思考，企业管理的纽带是处于管理岗位的管理者，通过特定管理者联通企业和员工之间的关系，将两者的目标行为协调一致，从而实现企业愿景和个人理想之间的完美统一。所以，想要管理好手下的每一位员工，挖掘他们身上所具有的巨大潜力，是否应当从



管理者自身开始反思和变革呢？

在当今管理界所热烈讨论的有趣问题是：一头狮子带领一群羊，能够打败一只羊所带领的一群狮子，原因何在呢？原因就在企业或团队的领导身上，什么水平的领导就会带出一支什么水平的队伍。领军人物弱，队伍的战斗力自然不堪一击，“管不好”的根源也正在于此。

所以，我们应当有这样的一个假设：员工的素质和组成没有什么本质上的差别，关键在于管理者如何去管。很多时候，员工之所以管不好，并非是不可更改的客观因素，问题主要出在管理者自身。有没有进行自我的管理？有没有一个明确的发展目标？敢不敢给予下属充分合理的授权？是否将人才放在了最为合适的位置上面？等等。

诸如这样的追问可以列出一串长长的单子，通过阅读单子上罗列的一系列追问，处于管理岗位上的人士是否会突然有一种恍然大悟的感觉呢？然后醍醐灌顶般地自我感慨：“原来问题出现在这里。”

《没有管不好 只有不会管》这本书正是从客观的管理实际出发，梳理归纳困扰管理者自我认知的地方，然后以深入浅出的方式总结出一般共性的管理问题，以此引发管理者的自我反思和行动变革。

本书在具体写作方法上，采取提出问题、回答问题的手法，其中有理论指导，也有实践案例；有正面的经验，也有反面的教训。从实际工作中选材举例，更加增添了书籍的丰富性和生动性，也使读者在阅读和操作上更为直观和形象。

全书从篇章结构上看，一共分为十章。从自我管理、目标明确、时间利用效率、充分授权、人才使用、员工情绪调动、团队核心、团队发展方向、处理员工冲突、管理制度人性化的思考以及危机管理的应对措施等十多个方面全面展开详细的论述，希望能够引起管理者的情感共鸣，在实践操作上更加科学、理性，最终实现良性管理的预期目标。



目录 contents

第一章 |

管理者没有号召力：你进行自我管理了吗？

- ◆ 了解自己，才能管好别人 / 2
- ◆ 管人先管己，身正才能影子正 / 5
- ◆ 强盗怎能说服小偷 / 8
- ◆ 既然承诺，就要兑现 / 11
- ◆ 勇于担当，绽放真性情 / 14
- ◆ 严于律己，才能严律他人 / 18
- ◆ 负责的管理者衍生负责的员工 / 21
- ◆ 增强自我控制感 / 25

第二章 |

目标总是完成不了：你的目标明确吗？

- ◆ 目标明确，才能有效管理 / 30
- ◆ 目标可行，才有价值 / 33
- ◆ 目标一致，才有发展 / 36
- ◆ 目标执行，要有计划 / 40



- ◆ 目标分解，逐段完成 / 44
- ◆ 目标分配，要责任到人 / 47
- ◆ 领导参与，推动目标执行力 / 51

第三章 |

时间不能充分利用：十元时间是否有十元价值？

- ◆ 时间管理决定管理效率 / 56
- ◆ 你的时间为什么不值钱 / 59
- ◆ 时间打包，集零为整 / 62
- ◆ 培养每位员工的时间观念 / 66
- ◆ 少开“浪费时间”的会议 / 70
- ◆ 时间管理四象限法 / 73
- ◆ GTD 工具运用 / 76
- ◆ 麦肯锡 30 秒电梯理论 / 80

第四章 |

授权收权很是混乱：你的授权收权合理吗？

- ◆ 没有授权，受累的管理者 / 84
- ◆ 不懂收权，管理松散，漏洞百出 / 87
- ◆ 信任下属，才能舍得放手 / 90
- ◆ 授权有度，控权有方 / 94
- ◆ 选对人，授对权 / 97
- ◆ 适当的“独裁”也有必要 / 100



- ◆ 授权的特点与流程 / 103

第五章 |

人才不能充分发挥作用：是否放在了合适的位置？

- ◆ 不要去“改变”人，而要去“利用”人 / 108
- ◆ 专才运用，把他放在合适的位置 / 111
- ◆ 敢于用人，才能用“好”人 / 114
- ◆ 建立问题员工处理机制 / 119
- ◆ 给员工“自由时间”，提升创新率 / 122
- ◆ 先小人，后君子 / 125
- ◆ 核心人才管理策略 / 128

第六章 |

情绪低落工作低效：你有情绪激励调动措施吗？

- ◆ 管好人，要先管好对方的“心” / 134
- ◆ 为什么有些管理者喜欢“画大饼” / 137
- ◆ 酿酒师的情绪决定酒的醇香度 / 140
- ◆ 把握收获人心的机会 / 143
- ◆ 及时为下属的成功鼓掌 / 147
- ◆ 有效激励，让员工的情绪爆棚 / 150
- ◆ 高调激励，放大影响力 / 153
- ◆ 建立员工情绪释放机制 / 157



第七章 |

团队涣散没有核心：火车头的方向是否正确？

- ◆ 团队管理，让 $1+1 > 2$ / 162
- ◆ 做好一锅好汤，防范老鼠屎 / 165
- ◆ 稳固每个人的团队意识 / 168
- ◆ 同队员一起进退，打造吸引力 / 172
- ◆ 强化团队的协作性 / 175
- ◆ 培养队员的荣誉感 / 178
- ◆ 构建团队问题处理机制 / 182

第八章 |

员工关系冲突不断：你懂员工冲突管理吗？

- ◆ 有毛病的西红柿做不成番茄鸡蛋面 / 186
- ◆ 处理冲突前先搞清冲突 / 189
- ◆ 及时处理，别让问题过期 / 192
- ◆ 换位思考，换位调解 / 195
- ◆ 转化竞争性冲突 / 198
- ◆ 同化理念性冲突 / 201
- ◆ 引导选择性冲突 / 204
- ◆ 处理异议性冲突 / 207



第九章 |

绑住人却绑不住心：约束管理制度是否人性化？

- ◆ 没有规矩，不成方圆 / 212
- ◆ 有些人，得用制度约束 / 215
- ◆ 有些事，得用制度框定 / 218
- ◆ 制度 + 沟通，有效引导 / 222
- ◆ 制度 + 人情，软硬兼施 / 225
- ◆ 不断完善管理制度 / 228
- ◆ 不断化解员工怨气 / 231

第十章 |

危机不断手忙脚乱：你有危机预防处理机制吗？

- ◆ 机遇与危机并存 / 236
- ◆ 时刻保持危机意识 / 239
- ◆ 危机识别预防机制 / 242
- ◆ 危机应急处理机制 / 245
- ◆ 危机善后总结机制 / 249
- ◆ 危机处理十大策略 / 252
- ◆ 危机管理切割术 / 256



第一章

管理者没有号召力： 你进行自我管理了吗？





了解自己，才能管好别人

古语云：“知人者智，自知者明。”简简单单的一句话却蕴含着深刻的道理。知道他人的缺点和不足是洞察人性的表现，但能够在这个基础上明了自身的优势和劣势、长处和短处，更是明智的体现。

然而现实却是，人们都容易看到他人身上的种种不良行为习惯或能力的优劣，反过来对自己身上的缺陷却一无所知，也或者是潜意识里面故意选择一种逃避，对自我言行的不当之处往往视而不见。

不能够深入地了解自我，也许在日常生活中还没有特别大的负面影响，至多被别人评价为自高自大罢了。但是在管理工作中，各项工作千头万绪般纷至沓来，若是处于管理职位的员工不能够很好地做到自我了解，从而“一叶障目，不见泰山”。一个连自己都难以全面认识和有效约束的管理人员，可想而知，也很难有效地做好手头的管理工作。

那么应该如何去了解自我呢？



一、充分认识自我能力的长短优劣

现实中很多公司的中高层管理人员都是从基层一步步选拔上来的，这些人因为突出的个人成绩而被提拔到管理岗位。但是坐在管理者的岗位之上，工作的方向和性质都发生了较大的变化，具体工作上也不再需要自己亲力亲为，因此这个时候个人是否具备掌控全局的能力和较强的沟通交际能力就显得尤为重要了。对此每一位从基层上来的管理人员都应当有深刻和清醒的认识，认识到自我能力的长短优劣，将以往较强的业务能力尽快转化为协调全局和沟通交际的能力，这样才能够适应管理工作岗位的需要。

二、反思自我进入管理角色的步伐是否较慢

每一个工作岗位都需要一定的角色扮演，作为员工来说，按部就班做好自己的本职工作就是一名好员工了。而对于管理岗位的人员来讲，这一岗位角色要求他们要迅速地掌握相应的管理经验和技能，通过学习、模仿、反思等一系列的思想改造过程，尽快形成带有个人色彩的管理风格和管理艺术。若是坐在了管理岗位上，但个人管理思维却没有逐步形成，仅抱着原有的心态和水平，显然难以适应管理岗位的工作需要。

三、检讨一下个人的学习意识和危机意识是否强烈

管理岗位是一级一级的递增过程，一旦进入管理角色中去，就要不断地要求自己努力奋进，一方面是为了能够攀升到更高一级的管理级别，以实现自我的价值；另一方面也是为了更好地应对复杂多变的管理工作局面，始终做到与时俱进，以提升自我掌控全局的能力。所以在这个时候就对管理人员提出了更高的个人素养要求，



要求他们具备学习意识和危机意识，止步不前只能够面临被淘汰的无情现实。这些也是身为管理人员所必须充分了解的地方，明白管理岗位是权责的统一体。

四、梳理日常工作，看自我是否有主人翁意识

管理岗位不同于普通员工岗位，在这一岗位平台上，管理人员要能够清醒地认识到工作时更要具备积极主动的主人翁意识，时刻站在公司的角度看待和思考问题，一切方针政策的落实和执行都应当以维护公司利益为主。但是很多管理人员却缺乏这种积极主动的工作意识，认为自己不过是一名非常普通的管理角色，用不着为公司的发展费心费力，在这一思想的影响下，员工自然更为消极松懈起来。如此，管理工作中所要求的上下一心、团结奋进的局面也就无从谈起，这样一来又如何搞好管理工作呢？

很多时候，当管理人员按照上面的几大方面进行自我分析对照之后，立即会在心中升起一种自卑、低落的情绪，于是就无端怀疑自己是不是不太适合从事管理工作，心中想着还是回归到老本行最好，安安心心工作，挣一份清闲的工资多好。

显而易见的是，抱有这种想法是一种不思进取的表现。原地踏步，只会让自己越来越落后，只有站在更高的层次和平台上看待问题，并不断地挑战和充实自我，人生才会因此焕发出无限精彩的意义。更深层次地加以理解，其实了解自我并非是否定自我，“人非圣贤，孰能无过？”每一个人身上都会存在这样或那样的不足之处，没必要为此纠结万分、耿耿于怀而难以自释。关键是认清自我之后的提高，通过有针对性的自查、自纠而不断地促进自己各方面的发



管理者没有号召力：你进行自我管理了吗？

展进步，如此才是积极正确的认知。

所以说，了解自我，提高自我，并在这个基础上促进各项管理工作有条不紊地开展，这才是一名合格管理人员所必备的素养。

管人先管己，身正才能影子正

管理是一门艺术，管理也是一种技巧，如何有效管理往往考验着管理人员情商和智商的高低。在现实管理工作中，我们常常会看到这样一种现象：有些管理人员身上有着超强的服众能力，在他的指挥和协调下，每一位员工都能够各司其职，即使复杂无比的工作局面，在他这一高效运作的团队面前也能够轻松地应对。

但在另一些管理人员手中，他们的管理工作总是一团糟，尤其是在员工队伍的建设上更是人心涣散、一盘散沙，难以形成众志成城的合力和凝聚力。领导的指令在这些员工的眼里不过是讽刺、挖苦的嘲笑对象，对待工作则是能拖延多久就拖延多久，能偷懒一会儿就抓紧时间偷懒一会儿，种种取巧的手段无所不用其极。

比较这两类管理人员在管理工作效果上的差别，可谓是天壤之别。很多时候双方的能力相差无几，但是为什么会出现这种强烈的



反差呢?

仔细分析不难发现,其根本原因就在于管理人员自身的素质问题。一个一身正气、能够以身作则的管理人员,自然就散发出迷人的人格魅力,往往能够赢得下属的好感和敬佩。员工充分感受到了领导身上所具有的公平和公正,这无疑是促使他们提高个人工作主动性和自觉维护团队利益的强大动力。

《论语·子路》中有这样一句有关正人先正己的名言:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”其意思是说管理者能够做到端正自我,那么不用下达命令,手下的员工就会自觉地行动起来;反之,管理者自身不端正,只是单方面地强调被管理者要端正自我,那么即使三令五申,被管理者也不会听从。可见短短十几个字,就道出了管理他人的时候先要管理好自己的大道理。

A公司老总下来巡视工作,发现公司的管理工作一团糟,出现很多人浮于事的现象。更有甚者,即使是日常的上班打卡制度也逐渐成了一种可有可无的“摆设”,到了正常的工作时间,还常常会有一部分员工不能按时到岗。

检查出问题之后,公司老总在员工全体会议上大发雷霆,对这些管理不严的现象给予了严厉的训斥,再一次重申了公司各项规章制度考评制度。会议过后,老总在百忙之中刻意抽出时间留心了一下会议的效果。他看到前几天员工的表现还不错,大家都能够按时上下班,然而仅仅过了一个星期,就又故态复萌。开始是有几个员工违反劳动纪律,接着便又成普遍的情况了。员工对此也似乎习以为



常，大有一种法不责众的心理。

问题出现在哪里呢？作为一家公司的一把手，不可能将精力放在劳动纪律的管理上面，这些具体事务所依靠的是其他特定的管理人员。为了彻底寻找根源所在，老总特意召开了一次小范围的会议，选出员工代表出席，这次他没有发怒，而是和颜悦色地要求大家畅所欲言，共同对劳动纪律不严的问题开出“药方”。

一番沉默后，终于有敢于说真话的员工开了口，他认为加强劳动纪律很简单，只要从管理人员入手就可以了。因为公司里的很多管理人员倚仗手中的权力和各种裙带关系，带头违反公司各项规章制度。他们眼中盯着老总，一看到老总不在公司，便好似放假一般，极大地放松了对自我的要求，也因此员工中间产生了非常不好的影响。时间一久，大家都有样学样，反正每一个管理人员身上都有错误，谁也不好意思去严格管理，一旦员工较真起来，最为难堪的还是管理人员自己。

找出了病因，下面就容易“对症下药”了。老总开始从管理人员这里严格要求，让他们起到带头示范作用。果然，管理人员身上具备了正气，下面的员工看到之后也立即收敛了自身种种不当的行为，很快公司上下员工的精神风貌为之焕然一新。

事例很简单，但蕴含着深刻的管理理念。从中可以看出，自身不正就难以服众，身正才不怕影子斜。正所谓“打铁还须自身硬”，在管理工作中，不能够、也不愿意从自我开刀，以树立风清气正的管理氛围，又如何能够管理好手下的员工呢？