



管理者自我提升的必修课

OVERHAUL

李政权 著

如果你对本书的内容感同身受，如果你对本书的问题有着切肤之痛，如果你因本书的解决办法而豁然开朗，那不是因为其他原因，只是因为作者“曾经痛过你痛，曾经苦过你的苦”。

——《新智囊》主编 冯宗智

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F272.91/111

2007



管理者自我提升的必修课

OVERHAUL

李政权 著

如果你对本书的内容感同身受，如果你对本书的问题有着切肤之痛，如果你因本书的解决办法而豁然开朗，那不是因为其他原因，只是因为作者“曾经痛过你痛，曾经苦过你的苦”。

——《新智囊》主编 冯宗智



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



北京

图书在版编目 (CIP) 数据

检修：管理者自我提升的必修课 / 李政权著. —北京：中国经济出版社，2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7821 - 8

I. 检... II. 李... III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 124747 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：崔姜薇 (010-68355210 cjw_bnu@126.com)

责任印制：石星岳

经 销：各地新华书店

承 印：北京君升印刷有限公司

开 本：1/16

印 张：14

字 数：200 千字

版 次：2007 年 2 月第 1 版

印 次：2007 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5017-7821-8/F · 6825

定 价：25.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68341878

前 言

>>> 今天，你检修了吗？

不停地遭遇问题与解决问题，是管理者最基本的日常工作。

当然，这并不是什么灰色的论调。而真正灰色的是，如果这些问题得不到及时、有效的解决，我们就会遭遇管理的天花板——

当我们终于找到了忠诚而又有能力的下属的时候，他们竟然准备辞职；

当我们恨铁不成钢，埋怨下属没什么长进的时候，谁会想到自己正是妨碍下属成长的重要原因；

当我们收不住手脚，连下属的工作都揽过来做的时候，谁会想到忙死忙活的自己，竟然会成为下属们最厌恶的那种管理者；

当我们一次次地对下属说“我只要结果”的时候，不争气的下属们还是在不断地惹麻烦，而且，很多问题是一而再、再而三地出现。

与此同时，身为管理者的你，是否也遇到了晋升的天花板呢？

诚然，没有哪个管理者愿意遭遇这样的天花板。然而，能够冲破天花板，迈向更高管理职阶的永远都是少数人。

为什么，自己就难以加入他们的行列呢？很多管理者总习惯于从他人身上找原因，将未能晋升归咎于运气不好、助手不行、未遇明君、没有背景、企业晋升制度有问题等等，很少有人愿意将目光投向自身——

当我们专注于技术时，就会疏于对团队能力的激发和对团队的管理，而一头狮子是很难带领一群羊去作战的；

当我们左思右想，总认为可以找到更完美的解决问题的办法的时候，却错过了最佳时机；

当我们做出最终决定的时候，却没有获得大家的共识和支持。缺乏大局观和下属支持的管理者，是很难走得更远的。

然而，不经历风雨，怎能见彩虹。或许，遭遇管理之难，正是管理者们得以审视自我、检修自我、寻求突破的契机。

现在，就让我们开展一场实现提升自我，提升团队绩效的检修运动吧！

前 言 今天，你检修了吗？

管人篇

第1课 留住优秀下属的“圈马术” 3

检修·故事 柳依该怎么留住副经理 / 3

检修·思路 留住人才，请先想清楚四个问题 / 6

人留下了，事没完 / 9

检修·解难 留不住人的症结与对策 / 12

第2课 怎样使企业中层尽快成长起来 20

检修·故事 小赵为何一直没长进 / 21

检修·思路 权力曲线 / 23

剖析中层为何执行不力 / 24

检修·解难 中层成长慢的症结与对策 / 27

第3课 如何提高员工的工作能力 42

脗脗·故事 是培养的问题，也是管理的问题 / 42

脗脗·思路 作战利器和发挥空间，一个都不能少 / 44

脗脗·解难 员工工作不力的症结与对策 / 47

第4课 如何营造和谐融洽的上下级关系 50

脗脗·故事 一场5块钱引发的争执 / 50

脗脗·思路 不论哪种游戏，都有它的规则 / 53

脗脗·解难 与下属关系不佳的症结与对策 / 55

第5课 给有情管理加点禁情主义 59

脗脗·故事 有情总被无情恼 / 60

脗脗·思路 有情管理中的禁情主义 / 62

脗脗·解难 有情管理行不通的症结与对策 / 63

第6课 怎样做到控制情绪不乱发脾气 67

脗脗·故事 乱发脾气赶走无辜下属 / 67

脗脗·思路 管理者是“带电”作业的“导体” / 68

脗脗·解难 “导体”变成“绝缘体” / 70

更多“灭火建议” / 72

第7课 如何排除晋升之后的工作阻力 75

脗脗·故事 一封来自管理新人的求助信 / 75

检修·思路 别让心魔打败你 / 77

检修·解难 办公室政治：从学习到精通 / 79

制度：管理者的出鞘剑和防火墙 / 82

第8课 “领导忙晕了，下属没事做”怎么办 84

检修·故事 头发都忙没了的故事 / 84

检修·思路 “忙晕自己”为几何 / 86

检修·解难 解放自己，相信下属 / 89

轻松管理≠甩手掌柜 / 93

给“一把手”的建议 / 94

第9课 怎样克服亲力亲为的毛病 98

检修·故事 要能控制得住?! / 98

检修·思路 亲力亲为的怪圈 / 100

检修·解难 亲力亲为的病根子 / 102

把惯性滑行的距离缩到最短 / 104

第10课 面对上司的错误决定：是接受还是抗争 108

检修·故事 两个房地产经理人的故事 / 108

检修·思路 在接受或抗争的背后 / 111

检修·解难 行动之前先明确目的 / 113

抗争性接受和策略性抗争 / 114

管事篇

第 11 课 如何取得广泛共识..... 121

检修·故事 一次劳动引发的风波 / 121

检修·思路 管理者为何急于做决定 / 124

检修·解难 快捷而低成本地达成共识 / 127

第 12 课 如何使文件传达像开会那样有效 132

检修·故事 45 分钟的会议 > 1 个月的文件传达 / 132

检修·思路 文件为何效果差 / 135

检修·解难 文件执行不力的症结与对策 / 139

第 13 课 怎样做到既为公司省钱，又能上下满意 143

检修·故事 钟玉：省钱省出了问题 / 143

检修·思路 为何人人都想“为公司省钱” / 145

检修·解难 省钱也要省得上下满意 / 148

第 14 课 管理过程 VS 管理结果 151

检修·故事 “因”更多地意味着过程 / 151

检修·思路 管理者就是管理过程的人 / 153

检修·解难 实施过程管理的五个重点 / 155

第 15 课 与己无关的闲事该不该管 160

检修·故事 埋在废墟中的电脑 / 160

检修·思路 闲事，管还是不管 / 162

检修·解难 管闲事的正确方法 / 164

第 16 课 打造创新务实的团队文化 167

检修·故事 第二次叛变事件 / 167

检修·思路 检验团队文化是否僵化空洞的 6 种工具 / 169

检修·解难 打造创新务实的团队文化的 7 味药方 / 173

第 17 课 没有好的流程，就没有好的执行力 178

检修·思路 流程为什么至关重要 / 178

检修·解难 严格监督执行过程 / 180

减少信息阻隔，强化控制力 / 181

让更多的员工具备更强的执行力 / 183

第 18 课 如何在问题出现之前规避它 187

检修·故事 艾思琳专卖店：并非不可避免的问题 / 188

检修·思路 不要等到出了问题才去解决问题 / 190

检修·解难 如何在问题出现之前采取行动 / 193

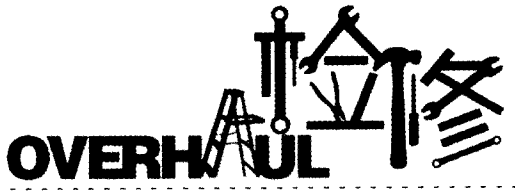
第 19 课 如何抓住处理问题的最佳时机 199

检修·故事 更好的办法在哪里 / 199

检修·思路 是什么让我们徘徊不前 / 201

检修·解难 该出手时就出手 / 203

后 记 向曾经和正在经历的痛苦致敬 208



管人篇



第1课

>>> 留住优秀下属的“圈马术”

在影视作品中，我们经常看到这样的情景：当主人遭遇险境的时候，他们的良驹不仅会和“驱马”之人一起战斗，甚至在主人将死之时，赶都赶不走；而另一些所谓宝马，要么根本驯服不了，要么就是暂时驯服了，却总想着挣脱缰绳，跳出圈栏，急不可待地逃跑。

在日常的管理工作中，我们也可能时常碰到类似的情形。那么，当我们的左膀右臂，公司里的优秀员工提出辞职的时候，我们应该怎么办呢？

故障//故事

柳依该怎么留住副经理

柳依是鼎新房地产公司的营销部经理，她最近遇到了一件烦心事：副经理屈佳向自己提出辞呈，要走。

助手要走，留得下就尽力留，留不了，合作的缘分告一段落就是了，可柳依为何会心烦呢？

这事还得从头说起。

鼎新房地产公司是房地产业的新军，不过起步不凡：手上握有一块2000多亩的宝地。

项目亟待启动，人才严重缺乏。在这种情况下，鼎新老总“三顾茅

庐”，将在另外一家公司任营销部经理的柳依高薪挖了过来。

不过，柳依也有许多顾虑：其一，鼎新公司由其他行业转行而来，在房地产的开发及运作理念上，从上到下都难免存在一些认识上的问题，而要和这些问题作斗争，难度不会小；其二，鼎新公司属于家族企业，里面既有跟随老板多年的创业元老，也有“皇亲国戚”，难免会牵涉到派系斗争，玩“政治”的压力不会小。

面对这些问题，如果自己孤身前往，单兵作战，难免形单影只，力量太过薄弱。一定要有个助手，要有个可以倚重的“自己人”。

可是，项目地点在600多公里外的异地，该找谁来帮自己呢？柳依想到了老部下屈佳。

屈佳与柳依交情不错，个人能力也挺强，以前在一起工作的时候，屈佳十分支持柳依的工作。可问题是屈佳刚刚新婚一个多月，她能抛开老公，到600多公里外的地方工作吗？

事实上，柳依多虑了。

面对高出三倍的底薪，面对可以从所有售楼人员的头上提成的机会，面对营销部副经理的职位，屈佳很快做出了到鼎新公司与柳依并肩作战的决定。

屈佳的到来，确实让柳依轻松、从容了不少。可在随后的两个多月中，随着营销部与工程部、人事行政部等部门斗争的不断显现，随着不放心自己的老公在电话里一次次地催促“赶快回来”，屈佳挺不住了，动了辞职想走的念头。

柳依心想，屈佳这一走，倒不会太影响售楼人员的日常培训、管理及售楼部现场的管理，通过几个月的观察，从售楼人员中提个现场经理做自己的副手问题不大。问题是，这个人能与自己一条心吗？就算能与自己一条心，她又能具备屈佳那样的跨部门协调能力，以及和自己一起搞政治斗争的决心与能力吗？

这个屈佳也太不成熟了，我还不是和老公两地分居，她回去能找到这么好的工作，能有这么高的收入吗？而且，项目就快开始销售了，有销售就有提成拿啊！为什么不多拿点钱再走呢？

但现在的问题是，自己好像在破坏屈佳家庭幸福似的。如果屈佳既没

赚到钱，又把家庭搞的不和睦，自己岂不是有些对不住她？

在柳依的心里，想办法让屈佳留下来的声音要更大一些。

可是放不放她，柳依说了也不算，还得靠屈佳自己做决定。

柳依简直为屈佳要走的事儿烦透了心。

检修 笔记

我需要倚重的人为何想辞职？

检修 箴言

如果说，识人需要“相马术”，用人需要“驱马术”，那么，留住人就需要“圈马术”。

检修/思路

留住人才，请先想清楚四个问题

如果我们也碰到了柳依所面临的问题，我们该采取怎样的措施呢？别忙着做决定，最好先想清楚下图所示的四个问题。

为什么要留住人才 → 能不能留住人才 → 怎样留住人 → 准备怎样的留人预案

1.

为什么要留住人才？

对案例中的柳依来说，她之所以要留下屈佳，主要的原因不外乎两点：其一，暂时找不到能够代替屈佳的人，而自己却需要这样的人；其二，朋友情谊。

实际上，对于中国人来说，朋友要走，当然得做出挽留的表示；从前，呼朋唤友一起打拼天下，现在，朋友连钱都没赚到就要走了，而且还影响到了人家的家庭生活，难免令人心生愧疚，从而希望自己的朋友能够留下，多赚点钱作为补偿。

这是再正常不过的事情了。

然而，对于更多的管理者来说，除了柳依所考虑的问题之外，之所以要挽留要走的人，还可能有其他方面的考虑。

比如，这个人确实是个优秀员工，走了太可惜；再比如，这个人还牵涉到许多客户、许多生意，而这些尚未顺利地过渡与交接；还比如，这个人掌握了不少的商业机密，放出去了，怕对自己不利，等等。

显然，在多数情况下，要留下某个人，更多考虑的是要走之人的价值。