

张砚钧 著

适于公司及企业的管理者，本书针对身在职场的管理者所应了解的基本管理理念进行了总结性的精要阐释。这些简短的法则，都是无数卓越的企业管理人从经验中所得到的真知灼见，是长期管理实践的智慧结晶，值得我们去深深体味和了解。

现代社会，读图时代，人们越来越渴望以较少的时间来获取更多的知识和道理。漫画一直是“读图时代”的冲锋陷阵者，以其幽默、鲜活、直观、动感的形式为书籍的阅读起到了锦上添花的作用。

经
管
漫
画
系
列
丛
书

管理有方



- 斩头夺尾 只取精华
- 通俗易懂 妙趣横生
- 读图时代 职场指导不再艰深晦涩



南京大学出版社

张砚钧 著

适于公司及企业的管理者，本书针对身在职场的管理者所应了解的基本管理理念进行了总结性的精要阐释。这些简短的法则，都是无数卓越的企业管理人从经验中所得到的真知灼见，是长期管理实践的智慧结晶，值得我们去深深体味和了解。

现代社会，读图时代，人们越来越渴望以较少的时间来获取更多的知识和道理。漫画一直是“读图时代”的冲锋陷阵者，以其幽默、鲜活、直观、动感的形式为书籍的阅读起到了锦上添花的作用。

经
管
漫
画
系
列
丛
书

管理有方



- 斩头夺尾 只取精华
- 通俗易懂 妙趣横生
- 读图时代 职场指导不再艰深晦涩

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理有方 / 张砚钧著. — 南京大学出版社, 2007.1

(经管漫画系列丛书)

ISBN 978-7-305-04970-5

I. 管... II. 张... III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 161682 号

出版者 南京大学出版社

社址 南京市汉口路 22 号

邮编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出版人 左 健

书 名 管理有方

作 者 张砚钧

责任编辑 王燊娉

编辑热线 025-83595844

照 排 南京海洋电脑制版有限公司

印 刷 徐州新华印刷厂

开 本 889 × 1194 1/24 印张: 6.25 字数: 154 千字

版 次 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-04970-5

定 价 18.00 元

发行热线 025-83592169 025-83592317

电子邮件 sales@press.nju.edu.cn(销售部)

nupress1@public1.ptt.js.cn

○ 强调结果从**培养思想**做起

○ 善用比自己**更优秀**的人

○ 让公司成为员工**第二个家**

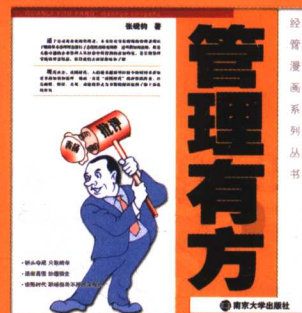
○ 注重**团队精神**的培养

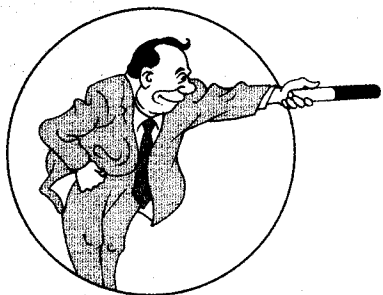
○ 建立一种**合理**的利益**格局**

○ 疑人不用，用人不疑

○ 领导者只考虑**重大问题**

○ 给员工一个看得见的**未来**





前言

管理有方

《管理有方》一书适于公司及企业的管理者，针对身在职场的管理者所应了解的基本管理理念进行了总结性的精要阐释。这些简短的法则，都是无数卓越的企业管理人从经验中所得出的真知灼见，是长期管理实践的智慧结晶，非常值得我们去深深体味和了解。

现代社会，读图时代，人们越来越渴望以较少的时间来获取更多的知识和道理。漫画一直是“读图时代”的冲锋陷阵者，以其幽默、鲜活、直观、动感的形式为书籍的阅读起到了锦上添花的作用。

本书斩头夺尾、只取精华，并配以风趣夸张的漫画，使其更加通俗易懂、妙趣横生，可以帮助读者快速、有效地了解掌握其内容和思想精要。相对于那些艰深晦涩的大部头的职场指导书籍，本书快餐式的版本，更能够让读者轻松接受。





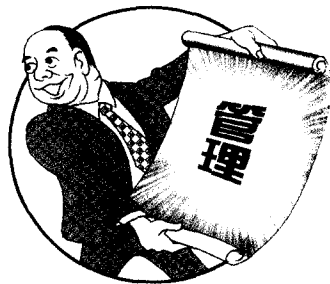
管理有方

目 录

公司的命脉——利润	1
设定严格的标准	2
强调结果从培养思想做起	3
擦亮你的慧眼，清理垃圾员工	4
善用比自己更优秀的人	5
先培养思想，后培训技能	6
让公司成为员工第二个家	7
因为信任所以委任	8
规章制度和润滑剂	9
员工是要区别对待的	10
你是否能够激励员工呢？	11
沟通也是一种工作	12
老板也需要敬业	13
平等对待每一位员工	14



管理有方



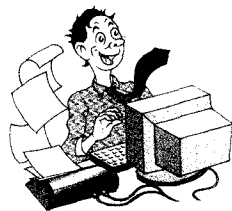
基层的意见更重要	15
让企业制度合理化	16
合理正确地奖惩员工	17
全面正确地评价员工	18
注重团队精神的培养	19
自我批评和表扬他人	20
要有管理的愿望	21
赞扬如春风暖人心	22
企业文化和氛围	23
理解人类共有的癖好	24
广开言路	25
一个上升的空间	26
平等交流	27
以仁为本	28
会受欢迎的才能	29
切忌官僚	30
要员工在企业中得到认可	31
建立一种合理的利益格局	32
培养主动工作的能力	33
控制不等于惩罚	34
管理中的木桶定律	35



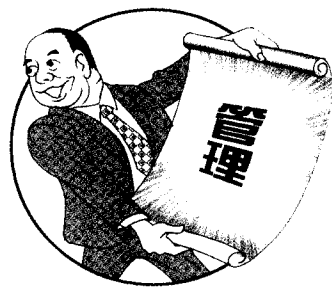


管理有方

与公司一起成长	36
人才的选拔	37
制定严格的规章制度	38
建立『利益共同体』	39
管理者的魄力	40
获取人心	41
疑人不用，用人不疑	42
卖产品，也是卖信誉	43
领导艺术	44
不轻信、不偏信	45
不轻易许诺	46
领导者只考虑重大问题	47
换位思考	48
速度制胜	49
不盲目跟风	50
用户才是标准	51
凝聚力	52
站在前面	53
懂得激励	54
批评要讲究方式	55
学着倾听	56

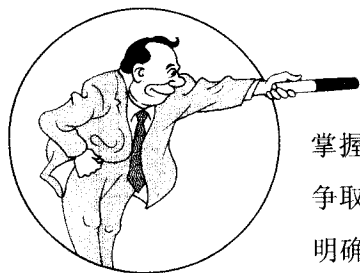


管理有方



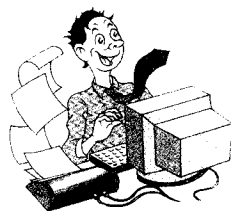
增加管理的透明度	57
充分授权	58
放手管理	59
正确对待下属纠纷	60
走动管理	61
不要歧视异性	62
提防『小人』	63
美化工作环境	64
时刻保持竞争意识	65
轮换下属的职务	66
不必精通，不可不通	67
培养好的口才	68
光环效应	69
气质效应	70
管理也要包容	71
管理持家，制度养人	72
上下级关系	73
管理之金从长计	74
管理通天下	75
用最合适的人	76
发挥优势	77



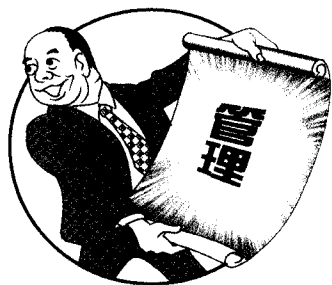


管理有方

掌握好奖赏的时机	78
争取皆大欢喜	79
明确晋升的途径	80
『重担子』政策	81
培养员工的价值观	82
勿怕异己之声	83
不特殊对待	84
注重细节	85
敢于冒险	86
不断为企业注入活力	87
客观性	88
适当的距离	89
正确定位顾客的需求	90
以德服人	91
承担责任	92
不要苛求完美	93
表态的艺术	94
摸透下属的心	95
给员工一个看得见的未来	96
处理派系斗争	97
选择分担任务的对象	98

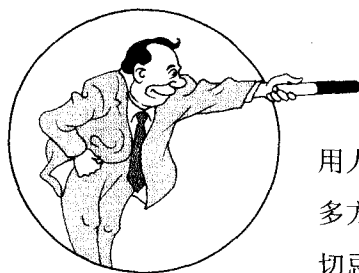


管理有方



跟下属坐在同一条板凳上	99
用人不可过于苛刻	100
提升有能力的人	101
关爱下属	102
精益求精	103
不论资排辈	104
注重自己的形象	105
让职工成为股东	106
注重创新	107
关于加班	108
管理靠威信	109
避免浪费	110
回避风险	111
以身作则	112
懂得自制	113
正视错误	114
不要过分指责	115
分清轻重缓急	116
找出『最佳时间』	117
会议的重要性	118
有令必行	119





管理有方

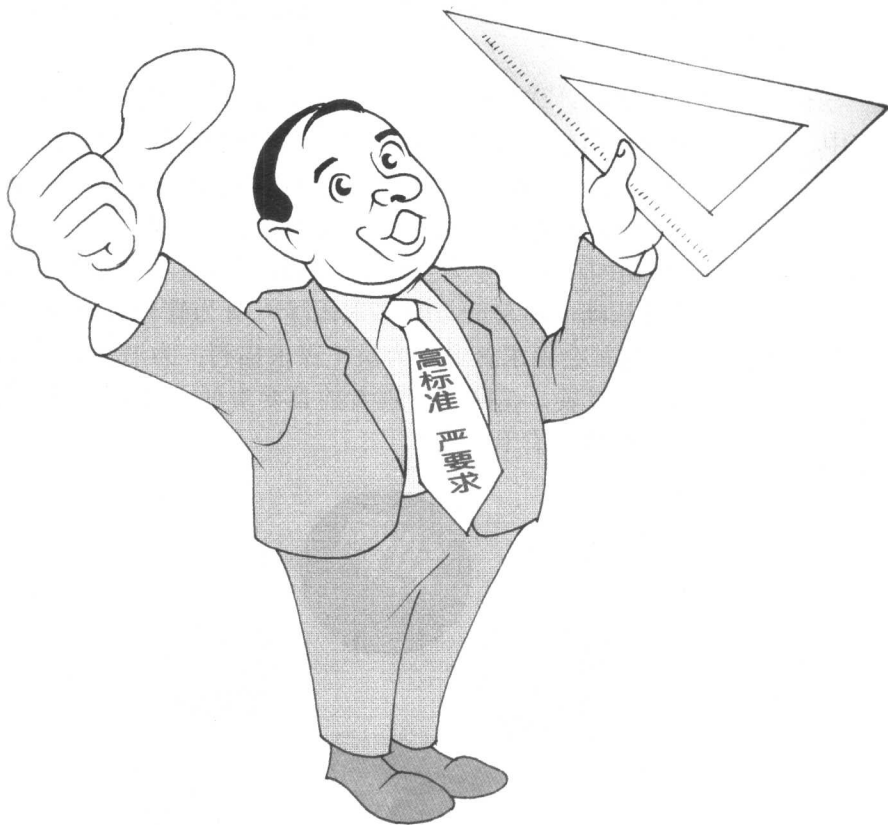
用人要用其所长	120
多方听取意见	121
切忌人浮于事	122
不以学历看人	123
正确对待『有功之臣』	124
要有危机意识	125
有时斥骂也是一种激励	126
考核的目的在于『展望性』	127
让员工乐意工作	128
强化责任心	129
中等人才的益处	130
施加压力，把握适度	131
弹性工作制	132
奖励冒尖员工	133
责骂之后要及时抚慰	134
以质取胜	135
挥泪斩马谡	136





有一个生动的比喻：成功管理一家公司就像玩特技的人维持5个球在空中，其中4个球是白的，分别写着——产品、销售、企业与公共关系、员工，另外一个红球。在任何时候，玩特技的人一定要记住，无论发生什么事，绝不能让红球掉到地上，因为红球上写着两个字：利润。是的！没有利润，公司即使有最完美的产品，最好的形象，最有能耐的员工，最引人注目的财务基础，还是会很快陷入困境。身为管理者有四大责任：为股东创造利润；为社会谋求就业；为员工谋求福利；为消费者谋求品质。创造利润，让公司有发展，是所有管理者的首要责任。总公司考核你，上司评价你，只问一件事：有利润吗？





国外有家公司，专做名牌玻璃酒杯，他们摔坏的产品要多于合格的产品。产品检验员专门摔杯子，每10个摔碎6个，合格的只有4个，公司不怕摔，摔坏的杯子全都计入其他杯子的成本。尽管这样，产品仍好卖，为什么？那是精品，公司有高标准，有尊严。公司设定行为标准就是让公司有尊严，让公司的员工有尊严。公司没有标准，就会不成体统。所谓标准，其实是一种誓约、一种尊严、一种品质。公司有了标准，可以让员工感到在这种公司工作是一种荣耀。当一切有关的人把标准视为一种誓约，一种品质的要求，自尊心在公司就会变得愈来愈强，管理也就变得愈来愈轻松。因此，无论是在产品检验上还是员工要求上，管理者都要设定一定的标准，只有具有管理标准，才会有高的管理绩效。

人首先要有思想，然后才有想法，最后变成行为，久了就变成习惯，最后才能形成传统成为文化。可见文化是多年的习惯促成，要养成习惯不是简单的事情。比如准时观念是一种思想，一种行为，如果把它变成一个习惯，就会形成文化。

很多老总都喜欢讲一句话：不要告诉我过程，我只需要结果。这个话听起来很帅，很有个性，很有风度。但如果强调结果不从扭转思想做起，讲 100 遍也没有用。如果下属跟着你而思想没有长进，进来的时候和离开的时候都是一样的，你就不可能是一个成功的主管，他对你也会有怨恨。下属的思想是主管教育和灌输的，做主管的应该像教育自己的孩子一样去教育他们。如果你没有教给他思想，他就没有想法，就不可能产生触动，就发展不出行为，就更不可能产生有益于公司的习惯。



● 强调结果从培养思想做起

管理有方





评价一个员工，最直接的办法就是看他的工作成绩是否有助于推动公司的发展。对于那些认真负责、积极上进的人，要给予充分的肯定，而对于那些只会说不会做的人，要特别提防。那些只会花言巧语，且无实际工作能力的人，往往具有说谎和诽谤他人的品质，他们会为了谋求发展，而不惜伺机阻碍那些真正优秀的员工开展工作。如果公司的管理者被这些人所蒙蔽，并对他们给予了肯定的奖励，那么就等于否定和惩罚了那些全心全意工作的人。渐渐地，这些夸夸其谈的垃圾员工将会像害虫一样，蛀掉整个公司。所以，管理者一定要端正自己的态度，及早发现并清除掉垃圾员工，防患于未然。