

别输在 不懂管理上

——给企业管理者的 101 条忠告

李世强 柴一兵 编著



生动实用的情景案例
通俗易懂的管理技巧



短时间内，让管理者从优秀到卓越

北京工业大学出版社

别输在 不懂管理上

——给企业管理者的 101 条忠告

李世强 柴一兵◎编著



BIE SHUZAI
BUDONG GUANLI SHANG

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

别输在不懂管理上：给企业管理者的 101 条忠告 /
李世强，柴一兵编著．—北京：北京工业大学出版社，
2017.1

ISBN 978-7-5639-4965-6

I. ①别… II. ①李… ②柴… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 257243 号

别输在不懂管理上——给企业管理者的 101 条忠告

编 著：李世强 柴一兵

责任编辑：李 冉

封面设计：清水设计工作室

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编：100124)

010-67391722 (传真) bgdcbbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京天正元印务有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：18

字 数：213 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-4965-6

定 价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

序 言

随着改革开放，社会的快速发展，中国已经有越来越多的企业走出中国、走向世界。在这样一个管理的时代，钻研经营管理之道，已经成为任何一个致力于不断拓展业务的管理者的第一要务。

我们可以看到很多企业在这方面的经验和教训。在几年之内，企业快速成长，但也很快就消失匿迹。这些企业的大起大落，说明了在企业的发展过程中，会因为管理者管理不当而导致这样的结果。

很多管理者都认识到，管理并不是一件简单的事情。一个好的管理者，不仅要在专业领域具备很强的能力，更重要的是，要有战略的眼光、管理人心的情商、卓越的交际能力等优良品质。除此以外，一个好的管理者更要有自省的能力。如果管理者不能看到自身缺点，不能在日常的管理当中发现问题，忽视一些错误，那么这些问题终将会成为管理者的绊脚石。



本书通过国内外各大知名企业的管理经验，为广大有志成为管理者或已经是管理者的读者们总结了近些年来企业管理者出现的问题，以及解决问题的方法。本书详细地从决策、管理、用人、绩效、执行、合作、管理者形象等多方面分析管理者应该注意的事项，旨在帮助管理者提高管理能力和水平，更好地驾驭人才，提高企业的工作效率和工作业绩，是企业管理者管理企业的必读、必备图书。

古人云：以铜为鉴，可以正衣冠，以人为鉴，可以知得失。不管你是否在走向管理者的道路上，还是已经站在了管理者的岗位上，希望本书都能够为你带来切实有效的指导和借鉴作用。

在此，希望每一位管理者都能够带领企业在商海中扬帆远航，驶向成功的彼岸。



目 录

第一章 有远见才能把握未来

忠告 1：目光长远，胸怀全局.....	3
忠告 2：明确目标，依靠信息制定策略.....	6
忠告 3：保持头脑清醒，遇到问题不迷茫.....	7
忠告 4：不墨守成规，敢于打破思维的“墙”.....	9
忠告 5：把握机会，敢于做决断.....	13
忠告 6：突破常规，创造机遇.....	16
忠告 7：目标实际，脚踏实地.....	19
忠告 8：树立居安思危意识.....	21
忠告 9：既要有风险意识，又要杜绝冒进.....	24
忠告 10：以稳为主，稳中求快.....	26
忠告 11：通过危机走向胜利.....	27



第二章 管理不等于独裁

- 忠告 12: 赏罚分明, 公平公正..... 33
- 忠告 13: 情绪会传染, 遏制负能量..... 35
- 忠告 14: 学会用人, 给员工多留空间..... 37
- 忠告 15: 留住人才, 让员工成为企业的主人..... 39
- 忠告 16: 有敢于为下属承担责任的勇气..... 42
- 忠告 17: 不要吝啬你的赞美..... 44

第三章 倾听员工心声, 与员工一条心

- 忠告 18: 增加沟通渠道, 听取他人建议..... 49
- 忠告 19: 善于接受他人意见..... 52
- 忠告 20: 集思广益, 开启集体智慧..... 54
- 忠告 21: 正确对待员工的错误..... 56
- 忠告 22: 端正态度, 信任你的员工..... 58
- 忠告 23: 尊重员工, 顾及他们的心理感受..... 61
- 忠告 24: 给予员工及时有效的反馈..... 63
- 忠告 25: 提供发展空间, 满足员工自我实现的需要..... 65
- 忠告 26: 对事不对人, 亲切地与员工沟通..... 68
- 忠告 27: 做员工的听众..... 70
- 忠告 28: 以员工的愿望为出发点, 避免人才流失..... 72
- 忠告 29: 让员工与企业同心..... 75
- 忠告 30: 沟通到位, 让企业保持整体积极性..... 77

第四章 用心管理，收获人心

忠告 31：温暖更能得到人心.....	83
忠告 32：学会与比自己更优秀的人相处.....	86
忠告 33：选拔人才要有原则性.....	89
忠告 34：让合适的人做合适的事.....	92
忠告 35：让员工对企业有很高的忠诚度.....	94
忠告 36：给新人提供展示自我的机会.....	96
忠告 37：对员工宽容以待，允许员工犯错.....	99
忠告 38：对员工进行情感投资.....	102
忠告 39：善于倾听员工的建议.....	105
忠告 40：对待解雇问题要有理有力.....	107
忠告 41：许下承诺就要尽力去兑现.....	109
忠告 42：与员工共患难，同享乐.....	112

第五章 好的管理来自好的制度

忠告 43：破除僵化思想，建立创新机制.....	117
忠告 44：企业需要信息化管理.....	119
忠告 45：公平用人，唯才是用.....	121
忠告 46：真正发挥企业绩效考核的作用.....	124
忠告 47：学历不是评定人才的唯一标准.....	126
忠告 48：不在惩罚中掺杂情感因素.....	128
忠告 49：建立合理、恰当的奖励机制.....	130



忠告 50: 绩效考核, 以结果为导向.....	132
忠告 51: 让员工在融洽的环境中合作.....	135
忠告 52: 企业需要苦劳, 更需要功劳.....	138
忠告 53: 帮助员工提高工作效率.....	140
忠告 54: 绩效管理需要沟通.....	143

第六章 你不是一个人在战斗

忠告 55: 管理者未必都是精英.....	149
忠告 56: 做个让众人团结合作的组织者.....	153
忠告 57: 人尽其才, 物尽其用.....	156
忠告 58: 做一名伟大的沟通者.....	158
忠告 59: 依靠团队力量做决策.....	161
忠告 60: 驱驾英才, 用人不疑.....	163
忠告 61: 克服困难, 战胜挫折.....	166
忠告 62: 善用人才, 让人才发挥作用.....	167

第七章 想法重要, 执行力更重要

忠告 63: 认准定位, 从小事做起.....	173
忠告 64: 忘记经验比牢记经验更重要.....	175
忠告 65: 关注执行力就是关注企业和个人的成功.....	177
忠告 66: 管理者要懂得战略的意义所在.....	180

忠告 67: 创新和改革才是企业的出路.....	182
忠告 68: 天下难事, 必作于细.....	185
忠告 69: 细节之处出真知.....	187
忠告 70: 制度不是用来讨论的, 而是用来执行的.....	189
忠告 71: 企业需要形成执行文化.....	192
忠告 72: 做决定时切忌优柔寡断.....	194
忠告 73: 把握机会, 创造机会.....	197
忠告 74: 行动要果断, 办事要有魄力.....	199
忠告 75: 坚持到底, 就是胜利.....	201

第八章 新领导力, 从控制到授权

忠告 76: 学会在信任中授权.....	207
忠告 77: 懂得授权和放权.....	209
忠告 78: 管得好的人往往都是管得少的人.....	211
忠告 79: 做有领导力的管理者.....	215
忠告 80: 适当授权, 发挥员工的自主权.....	217
忠告 81: 树立全局意识, 不越级指挥.....	220
忠告 82: 管理者要做到无为而治.....	222
忠告 83: 放手让别人干, 才是明智之举.....	223
忠告 84: 授权不等于完全放权.....	225
忠告 85: 找准时机授权给优秀的员工.....	228
忠告 86: 管理者既要授权, 又要懂得收权.....	230

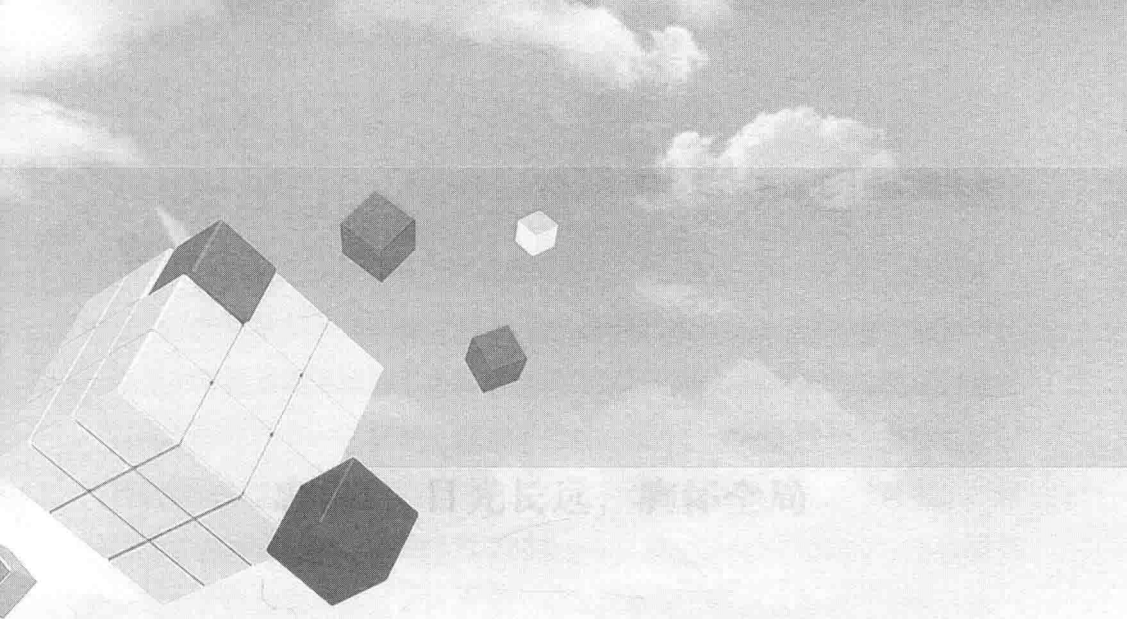


第九章 治人者必先自治

- 忠告 87: 戒除骄傲自满的心理..... 235
- 忠告 88: 管理者以身作则, 成为执行的典范..... 237
- 忠告 89: 忍耐有时是一种优秀的品质..... 240
- 忠告 90: 一诺千金, 说到做到..... 242
- 忠告 91: 放下身段, 提升亲和力..... 244
- 忠告 92: 做一个踏实的“愚人”..... 247
- 忠告 93: 改掉斤斤计较的坏毛病..... 250
- 忠告 94: 管理者应做好自我管理..... 253
- 忠告 95: 区分事务的轻重缓急..... 255
- 忠告 96: 洁身自好, 端正品行..... 257

第十章 考虑大局, 不贪图私利

- 忠告 97: 要追求利润, 但不能只追求利润..... 263
- 忠告 98: 赚钱不是唯一目的..... 265
- 忠告 99: 远离不正当竞争的行为..... 268
- 忠告 100: 靠实力和诚信去做生意..... 270
- 忠告 101: 不抢员工的功劳, 肯定员工的成绩..... 272



目光长远，掌控全局

第一章

有远见才能把握未来

在企业发展的过程中，会遇到许多岔路，如果管理层没有长远的规划，

没有足够的精力和财力，而只着眼于眼前，那么企业就很难有长远的未来。

一个企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须有长远的规划。长远的规划是指企业为了达到其长期目标而制定的战略和行动计划。它包括企业的使命、愿景、核心价值观、业务战略、财务战略、人力资源战略、市场营销战略、技术研发战略、风险管理战略等方面。长远的规划是企业发展的指南针，它为企业提供了明确的方向和动力，使企业能够在复杂多变的市场环境中保持清醒的头脑和坚定的信心。

长远的规划是企业发展的基石。它为企业提供了明确的方向和动力，使企业能够在复杂多变的市场环境中保持清醒的头脑和坚定的信心。长远的规划是企业发展的基石。它为企业提供了明确的方向和动力，使企业能够在复杂多变的市场环境中保持清醒的头脑和坚定的信心。长远的规划是企业发展的基石。它为企业提供了明确的方向和动力，使企业能够在复杂多变的市场环境中保持清醒的头脑和坚定的信心。

长远的规划是企业发展的基石。它为企业提供了明确的方向和动力，使企业能够在复杂多变的市场环境中保持清醒的头脑和坚定的信心。

忠告1：目光长远，胸怀全局

在企业发展的道路上，会面对许多诱惑，如果管理者没有长期的发展战略，没有足够的耐力和毅力，而是鼠目寸光，急于求成，轻率行事，这样不但难以达到目标，而且还有可能前功尽弃，付出惨重的代价。

小肥羊火锅店成立后，在市场上大受欢迎，吸引了大量的加盟商。当时小肥羊的加盟模式是先找一个单店作为一级加盟商，打开市场后，继续吸引其他的单店加盟，想要加盟的商家要向一级加盟商提出申请，各地单店的店主要对一级加盟商负责，一级加盟商对总部负责，这样的方式很快就扩大了小肥羊的经营范围，令小肥羊迅速壮大起来。但伴随而来的问题是总店对加盟商的把控不严格，令小肥羊各地店的经营和管理水平参差不齐，而且总部和单店之间的联系也不紧密，从而产生了各种矛盾。

在小肥羊飞速发展的当口，是要继续快速发展，还是要停下脚步整顿一下，成了小肥羊老板需要认真考虑的一个问题。最后小肥羊的老板决定不再接受加盟商的申请，在内部进行大刀阔斧地调整，对于那些做得不好的加盟商，小肥羊一律收回，为了保障小肥羊的品质，小肥羊的老板将其加盟店从700多家缩减到了300多家。

小肥羊老板虽然缩减了规模，但小肥羊的营业额却是只增不减。



欲速则不达，企业应着眼于长期的战略目标，只有循序渐进地向长期目标迈进，才能取得成功。成功的管理者都善于规划长期发展战略目标，并且拟订好优先顺序和一个详细的发展规划。

好的管理者应具备这几个方面的素质：有远见卓识，能够平衡协调，目光长远且胸怀全局。此外，管理者必须将个体与群体、情感与理智、经验与理论、形象与抽象、科学与常识、定性与定量等因素综合考虑。这就要求管理者要从大局出发，既要突出重点，也要兼顾其他。

管理者要有卓越的协调平衡技能，善于统筹兼顾，使权力的各个要素相互配合和促进，除了抓紧各个环节，解决主要矛盾外，还要围绕中心，安排好其他方面，处理好次要矛盾。

《管子·九守》中记载道：“一曰长目，二曰飞耳，三曰树明。明知千里之外，隐微之中。”意思是要看得远，听得远，做到明察千里之外的情况和隐约细微之中的深情。可见，一个成功的管理者既要高瞻远瞩，又要明察秋毫，胸怀全局。

【管理金点子】

1. 制定生产经营管理计划

目标管理依据的是生产经营管理计划，每一个小目标都为了这个计划存在，但在计划实施的过程中有可能产生理想情况与现实情况有差别的现象。因此，管理者在计划的时候多次推演实施的进程，在容易产生分歧的地方进行修正，确保计划本身没有太多漏洞，这是任何计划实施前必要的检查步骤，能够避免很多无用功。

2. 检查设定的目标是否有效传递

一个组织的目标设定要根据自身资源、员工能力和管理体系的整体水平。工作不是开玩笑，尤其是关系到组织和员工收益的目标设定。制定目标的时候既可以采取由上到下的方式，也可以采取由下到上的方式，还可以将两种方式相结合。参照企业以往经营历史所形成的资源、团队和管理等方面的优势及劣势来制定目标，并且要全面沟通上下级，达到思想一致。

3. 经营目标和管理目标要匹配

根据组织现状，可以在营销部门、生产部门、采购部门实施全员目标管理，其他后勤支持部门先推行部门级的目标管理。通过沟通和联系，建立整个企业的目标网络，形成完整的目标体系，通过目标体系把各部门的目标信息显示出来，使管理者能够通过目标网络知道下一步的工作目标是什么，遇到问题时能够迅速追踪到需要支持的部分。

4. 目标要清楚、合理

一般来说，企业在设置目标的时候，谈得最多的就是明年的销售额再增长多少、利润要达到多少，却没有规划过具体的目标，如成本如何控制、销售费用如何投放、营销部门是要增加人员还是要通过培训来提高人员的业务水平，这都没有具体的方向。

企业在确定几个全局性的目标后，需要依次对各部门或各员工进行分解。需要注意的是，目标不能太多、太乱甚至互相矛盾，不要设置没有具体考核标准或不具备条件的考核项目，避免造成不必要的问题。



忠告2：明确目标，依靠信息制定策略

作为一个管理者，只知道眼前需要什么远远不够的，他还需要找准目标，明确方向。否则的话，只是单纯地追求发展速度和规模，必将会导致失败，使企业陷于陷阱之中。

王和平是一家肉类加工厂的老板，该工厂平时的肉类购买量都是按照市场的需求量进行的。

几年前，他在一份报纸上看到了一条简短的报道，报道说王和平的家乡将流行瘟疫。然而，王和平对此报道并没有在意，他依然按日常所需的量购买肉类。结果，不久后王和平的家乡果真爆发了瘟疫，一时间肉类奇缺，供不应求，而王和平因没有把握住市场信息及时备货，造成了极大的损失。

现代决策理论的首创者西蒙认为：“决策过程中至关重要的因素是信息联系，信息是合理决策的生命线。”在上述案例中，管理者王和平缺乏收集信息的意识，缺乏对信息的敏感度，造成了决策上的失误，使工厂损失惨重。

一个优秀的管理者要花大量的时间探寻企业发展的条理性，以推动工作的发展进程。企业的发展，没有条理性就如无头苍蝇，四处乱撞，必然