

企业管理说到底是对人的管理，管好了人就等于管好了企业

管人

7堂必修课

张国庆◎编著

最具战斗力的组织，都有一个共同的特征：它们都拥有和谐的员工关系，这种和谐是管理者对员工有效管理的结果。一旦你掌握了本书七堂课的内容，并积极实践，就一定能够让你轻松面对管理工作中遇到的挑战，使你的组织很快拥有这一特征。

经营管理的智慧 用人管人的真知

THE SEVEN REQUIRED
COURSES OF MANAGEMENT

中国商业出版社

Guan Ren 7 Tang Bi Xiu Ke

管人7堂必修课

张国庆◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人7堂必修课/张国庆编著. - 北京:中国商业出版社,
2005.6

ISBN 7-5044-5431-1

I. 管… II. 张… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 055677 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京金华印刷有限公司印刷

*

680×940 毫米 16 开 17.5 印张 200 千字
2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷
定价:26.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

所有企业生存发展的根本问题都是“人”的问题。企业中有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。而企业管理说到底就是员工管理，因为员工是企业最重要的“资产”，员工管理的好与坏直接关系到一个企业的兴衰。

道理听起来很简单，但要在日常工作中真正做好却并非易事。不论你是一位阅历丰富的管理人员，还是正准备步入这个行列；也不论你是主持一项工作还是管理一个部门，甚至管理整个公司，如果你在管理员工的过程中觉得有点力不从心，那就必须补上本书所介绍的这7堂课。

管理者的个人能力是关乎管理成败的事情。如果一个管理者只会显气质，而不会做事情，那就等于成了一个绣花枕头。要知道，打铁先要镦子硬。管理者如果自身没有过硬的真本领，就无法让员工服从你的管理，更难以坐稳自己的位置。

人才的优劣最终决定着一个企业的成败。管理者必须清楚如何选择、使用和培育高素质人才并充分发挥每个人的潜能，如何留住优秀员工，实现企业长久稳定的发展。实际上，管理者就是你这个组织的人员大门的把守者，让什么样的人进来、什么样的人出去，最能体现一个管理者的眼力和魄力。

好制度造才能造就好员工。管理的真谛在于“管”，更在

于“理”。实际上，任何组织都一样，要使组织成员能够具有统一的行为，管理者就必须建立一个合理的游戏规则，让每个员工按照游戏规则自我管理，这样员工才能“八仙过海，各显其能”。制度是组织成员行为能够全体一致的前提和基础。

管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术，所以管理者一定要学会分配权力。这是实现简单管理之要义，更是调动员工积极性的有效方法。分配权力实质上就是分配责任。将授权与授责统一起来，是提高接受权力者的责任感和有效提高工作效率的关键所在。

沟通是管理的浓缩。管理者在带领团队的过程中，要传达一项概念或信息、要完成事情、要达成目标，皆需要通过沟通的方式。管理员工过去需要沟通，现在需要沟通，未来仍需要沟通。沟通渗透于管理的每一个环节，是个系统性工程。有如人体缺乏血液循环就会走向干枯一样，企业管理如果失去有效沟通，最终会无可避免地遭到破产灭亡的厄运。

员工能自动自发地工作，是企业前进的根本推动力。每一个管理者都希望自己的员工没有任何借口地为企业工作。可任何一件事的发生都有它内在的原因，如果你找到了员工有可能自动自发工作的真正内驱动力，并有效激活，也就等于找到了企业的这种“根本推动力”的扳机。

“领袖气质”是做一个优秀管理者的先决条件。在某种程度上，伟大的组织机构，都是某个人的影子和延伸。在任何一个团体中，总有某一个人充当着核心的角色，他的言行能够被团体认可，并指引着团体的某一些决策和行动。这种人所具备的人格魅力就是“领袖气质”。管理者具有的领袖气质将对员工工作积极性的提升起着不可估量的作用。

最具战斗力的组织，都有一个共同的特征：它们都拥有和谐的员工关系。这种和谐是管理者对员工有效管理的结果。本书系统传授了上述7方面管理员工的实战技能，通过精辟通俗的分析，从各个方面论述了管理员工的原则、方法以及各种技巧。一旦你掌握了上述这7堂课的内容，并积极实践，不管你是大公司的CEO、快餐店的经理、独立供货商，还是公司的基层主管，你就一定能够轻松面对工作中遇到的管理挑战，你的组织也会很快拥有这个特征。

作者

2005年4月于北京

GUANREN 7 TANG BIXIUKU

○目 录

CONTENTS

第一堂 能力提升课:本事过硬方可领军带队

打铁先要镚子硬。管理者如果没有脚踏实地的精神,没有过硬的真本领,就无法让员工信服,更无法坐稳自己的位置。在越来越普遍的“能者上”的机制下,加强自身建设,提升自己的竞争力,无疑是现代管理者应时刻牢记在心的第一原则。

.....

一、实干能力是第一步	(3)
1. 实干远胜于雄辩	(3)
2. 亲自解决棘手问题	(5)
3. 与下属共渡难关	(7)
二、提高和开发自己的能力	(9)
1. 做管理功底越厚越好	(9)
2. 从现在开始开发自己的潜能	(11)
3. “问题意识”是开发能力的关键	(12)
三、学习是终身的革命	(15)
1. 用知识把自己武装到牙齿	(15)
2. 明确列出“进补”事项	(17)
3. 阅读要有品位和针对性	(19)
4. 让大脑灵活而健康地转动	(22)

第二堂 人才选拔课:让合适的人做合适的事

人才的优劣最终决定着一个企业的成败。管理者必须清楚如何选择、使用和培育高素质人才,以实现企业长久稳定的发展。实际上,管理者就是你这个组织的人员大门的把守者,让什么样的人进来、什么样的人出去,最能体现一个管理者的眼力和魄力。

-
- 一、把好人才关的入口 (27)
 - 1.让真正需要的人上人才之车 (27)
 - 2.通过多种渠道寻找目标人才 (29)
 - 3.目前和将来的能力都要关注 (32)
 - 4.把人才放在正确的位置上 (35)
 - 5.注重实际的人才评估 (38)
 - 二、培养人才是一种战略性投资 (41)
 - 1.培训是风险最小收益最大的投资 (41)
 - 2.培养高素质的人才队伍 (43)
 - 3.有效培训员工的16条秘诀 (45)
 - 三、留住优秀员工 (48)
 - 1.提防别有用心的跳槽事件 (48)
 - 2.从源头上确保人才储备的稳定性 (50)
 - 3.挽留核心员工必须反应迅速 (52)
 - 四、剔除害群之马 (56)
 - 1.应引起管理者警惕的四种员工 (56)

- 2.不可重用的六种员工 (60)
- 3.该解雇时决不可犹豫 (63)

第三堂 制度约束课:好制度才能造就好员工

管理的真谛在于“管”,更在于“理”。有章可循是组织成员行为能够全体一致的前提和基础。实际上,任何组织都一样,要使组织成员能够具有统一的行为,管理者就必须建立一个合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。

- 一、让每个人都面对制度 (71)
 - 1.好制度比几个部门经理更顶用 (71)
 - 2.铁的纪律是造就好员工的基础 (74)
 - 3.对违反规则者决不留情 (77)
- 二、建立制度要从“上层建筑”入手 (80)
 - 1.先搭好组织的整体骨架 (80)
 - 2.选择一种适合自己的组织制度 (82)
 - 3.实现组织决策制度化 (85)
 - 4.制度管理决不能一成不变 (88)
- 三、把制度管理引入团队 (91)
 - 1.现代团队不能再传统方式管理 (91)
 - 2.用制度打造高效团队 (93)
 - 3.把制度引入团队的四个步骤 (95)
- 四、最关键的在于落实 (98)
 - 1.制度明确方可有效落实 (98)

- 2.强有力的查核是落实的保证 (99)
- 3.考核不能流于形式 (101)
- 4.规则是给员工定的,更是给自己定的 (103)

第四堂 权力分配课:分配权力就是分配责任

管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术,所以管理者一定要学会分配权力。这是实现简单管理之要义,更是调动员工积极性的有效方法。分配权力实质上就是分配责任。只有将权力与责任统一起来,才能真正激励和督促下属出色地完成任务。

-
- 一、让有能力者有权力 (109)
 - 1.是将军就别做士兵的事 (109)
 - 2.让能干的人感到有地位 (112)
 - 3.把具体的决策权交给员工 (114)
- 二、把权利与责任同时分配 (118)
 - 1.将权与责捆绑下放 (118)
 - 2.权责统一的七大原则 (121)
 - 3.让得权的下属立即行动 (123)
- 三、把握授权的方法和细节 (125)
 - 1.做好授权前的准备工作 (125)
 - 2.把握时机,积极授权 (128)
 - 3.授权不可忽视的八大细节 (131)
- 四、把握好放与收的尺度 (134)
 - 1.放权不等于放任 (134)

- 2.有效监控与授权同等重要 (136)
- 3.适当集权而不过度 (138)

第五堂 信息交流课:有效沟通创造无限价值

管理,过去需要沟通,现在需要沟通,未来仍需要沟通。管理者与员工的信息交流渗透于管理的每一个环节。沟通是一项系统性工程,有如人缺乏血液循环就会死亡一样,管理者与员工之间如果失去了有效沟通,最终会无可避免地导致管理失败。

-
- 一、沟通是管理的浓缩 (145)
 - 1.以沟通构建和谐团队 (145)
 - 2.沟通永无止境 (149)
 - 3.有效沟通确保有效执行 (152)
 - 4.真正实现一对一的沟通 (155)
 - 5.掌握与下属谈话的艺术 (158)
- 二、善于倾听不同声音 (162)
 - 1.拥有一双善于倾听的耳朵 (162)
 - 2.尊重每一份建议 (164)
 - 3.鼓励反对的声音 (168)
 - 4.用心倾听员工的心声 (170)
- 三、不让抱怨满天飞 (173)
 - 1.了解员工因何抱怨 (173)
 - 2.把抱怨当大事来抓 (175)

3.妥善处理抱怨的十个步骤	(178)
四、用沟通抵消冲突	(181)
1.上下理解才会避免冲突	(181)
2.让冲突在沟通中消失	(183)
3.在冲突中缩短上下距离	(185)

第六堂 动力激活课:寻找自动自发的内驱力

任何一位管理者都希望自己手下的员工能“没有任何借口”、自动自发地工作。然而,任何一件事的发生都有它内在的原因,要实现这种目标,管理者必须找到员工自动自发的内驱力,并设法将其激活,让其迸发出巨大的能量。

一、用事业成就人	(191)
1.为员工搭建发展平台	(191)
2.让员工把工作当成自己的事业	(194)
3.激发自动自发的作品品质	(198)
二、用情感打动人	(203)
1.感情投资也是一种管理	(203)
2.告诉员工你真棒	(206)
3.有形关怀产生无形激励	(210)
4.奖励失败就是为奖励成功铺路	(213)
三、以竞争刺激人	(216)
1.压力也是动力	(216)
2.引入竞争机制的三个步骤	(220)

3.制造危机,刺激斗志	(223)
-------------------	-------

第七堂 形象自塑课:喊破嗓子不如做出样子

“领袖气质”是做一个优秀管理者的先决条件。在很大程度上,伟大的组织机构,都是某个人的影子和延伸。一个成功的管理者首先应该是个魅力非凡、气质不俗的人。他必须在这个团体中充当核心的角色,让自己的言行能够被团体认可,并影响和指引团体的行动。

一、举手投足间打造领导形象	(229)
1.有魅力才有感召力	(229)
2.让衣着打扮与身份相符	(232)
3.表现出有力的姿态	(234)
4.给员工精明强干的感觉	(236)
二、“按我做的那样去做!”	(239)
1.员工是领导的镜子	(239)
2.做组织中的典范人物	(240)
3.起到火车头的作用	(241)
三、打出威信的品牌	(245)
1.威信是一点一滴浇铸起来的	(245)
2.一定要增强外表的威慑力	(247)
3.坚定地说出你的观点	(248)
4.维护权威的四大禁忌	(251)
四、给自己的言行上把“锁”	(253)
1.决不能留给别人怕担责任的印象	(253)

2.做领导的要沉得住气	(256)
3.越是地位高越是要会忍	(259)
4.公正无私才能响当当硬邦邦	(262)
5.做个言出必行的谦谦君子	(264)

第一堂

能力提升课：

本事过硬方可领军带队

——打铁先要镡子硬。管理者如果没有脚踏实地的精神，没有过硬的真本领，就无法让员工信服，更无法坐稳自己的位置。在越来越普遍的“能者上”的机制下，加强自身建设，提升自己的竞争力，无疑是现代管理者应时刻牢记在心的第一原则。

GUANREN

7 TANG BIXIUKE



本课知识要点：

※ 能力的提升，首先要有实干的精神，只有在与员工并肩作战的过程中才能提高办事品质。

※ 抓住点滴机会，提高自己的能力，并时刻怀有“问题意识”。

※ 学习是终生的革命，只有不断给自己充电，才能避免被后浪吞没。



GUANREN

7 TANG BIXIUKU

一、实干能力是第一步

“你倒自己试试看！”这句话在绝大多数情况下，表达的都是对管理者感到失望的迹象，是对他们只会说不会做的失望。身为成功管理者，不见得会样样工作都做到最好，或者把他们的水平当作员工标准，但至少，他应当切实体谅到工作目标的难度，并且拥有与大家共同作战的决心。

1. 实干远胜于雄辩

管理者的实干能力是实力体现和提升的第一步，实干能力有很多方面，其中行动能力至关重要。实践证明，当管理者出现在公众场合时，他们的行为举止要比他们语言的影响力大得多。这是因为，在公众场合，管理者的一举一动都被群众看在眼里，这些直观的形象信息，很能影响员工对管理者的看法。对于员工来说，他们信奉“耳听为虚，眼见为实”的信条，也就是说，他们更相信自己眼睛看到的東西，并据此作出自己的判断。一般说来，管理者的良好形象将带来积极作用，反之便会造成消极后果。有些管理者意识不到这个问题的重要性，尽管他们在团队里做了很多的工作，也很辛苦，可是当他们下到员工中去时，没有在意自己的形象，反而影响了威信。那么，管理者应注意哪些方面的问题呢？