

职业经理人提升执行力的最佳读本

超越管人真理的艺术

《纽约时报》——

来自世界优秀企业管理一线的价值理念

管人很简单

It's Easy to manage
Personnd

众多成功管理者正在实行的行为准则

西迪 著

对一个组织来说，

管理的目的是主要有两个方面，

一方面就是，使得人员不至于成为管理者乃

至整个组织的问题或者麻烦；

另一方面，人员是无价之宝，

它是组织最重要的资本。

做好人力资源管理工作，能够确保组织高效

运转，增强组织的竞争力。

中国工人出版社

超越管人真理的艺术

《纽约时报》——

来自世界优秀企业管理一线的价值理念

管人很简单

It's Easy to manage
Personnd

众多成功管理者正在实行的行为准则

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人很简单/ 西迪著.- 北京:中国工人出版社,

2004.11

ISBN 7- 5008- 3406- 3

I.管... II.西... III.企业管理:人事管理

IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 122254 号

出版发行:中国工人出版社

地 址:北京鼓楼外大街 45 号

邮 编:100011

电 话:(010)82075934(编辑室)

发行热线:(010)62005049 62005042

网 址:<http://www.wp-china.com>

经 销:新华书店

印 刷:中国石油报社印刷厂

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开 本:880×1230 毫米 1/32

字 数:80 千字

印 张:5.375

定 价:16.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

序

说到底,管理问题就是一个管人的问题。无论是资金,还是供货、销售或者设备故障,追根溯源,都能找到人为因素。

对一个组织来说,管理的目的主要有两个方面,一方面就是,使得人员不至于成为管理者乃至整个组织的问题或者麻烦;另一方面,人员是无价之宝,它是组织最重要的资本。做好人力资源管理工作,能够确保组织高效运转,增强组织的竞争力。

在一个公司中,总有一些人的工作表现差,他们经常称病告假、迟到早退,或者公开制造麻烦,这种人只是不求有功但求无过,得过且过,因此也给公司造成了巨大的损失。这固然和个人的个性差异或者自身追求有关,但奇怪的是,有时候,同一个人换了一个公司之后,却表现出截然

不同的出众和责任心来。

其实这样的案例有很多，就像一个生命垂危的公司，因为换了管理者，这些管理者在对公司做了人员的调整和制度的改革后，公司起死回生。所以，我们说，在很大程度上，管理到位不仅是人力资源的救火队，去解决和补救问题，而且更是企业整体运作的点金术。

常常听人们说：没有不好的孩子，只有不合格的父母；没有不好的学生，只有不够格的老师。所以我们在这里也可以说：没有不好的员工，只有不到位的管理。本书摒弃了一些繁文缛节的理论概念，从实际的管人经验出发，告诉你一个道理：管人其实很简单。

人员管理的最高目标并不局限于解决问题，对于如何调动员工的积极性、保持高绩效和持续竞争力，本书深入浅出的提出了很多有益的忠告和有效的技巧，这些技巧都是简单易行的。

目 录



序言 /1

1 做一个到位的领导者 /1

管理的真正含义 /3

- 要求员工做好分内的事 /3
- 放任下属的后果 /7
- 合理的强制性管理必不可少 /9

加强统御力 / 11

- 断然去除工作中的绊脚石 /11
- 解决好小问题,才更适当管理者 /13

经理的意识改变了老板 /17

- 态度改变一切 /17

- 从邱吉尔的改革得到启发 /19
- 连老板的意识都为之改变 /21
- 改变态度,为公司尽全力 /23

公司拒绝暖气效应 / 26

- 让老板沮丧不已的一句话 /26
- 企业是战斗组织 /28

领导者的内在气质 / 30

- 责任意味着去执行 /30
- 别怕下属讨厌你 /33

分清领导与下属的界限 / 35

- 不能因下属的一点称赞就沾沾自喜 /35
- 保持上司与下属的关系结构 /36
- 成为真正的上司 /39

II 与下属相处的艺术 /41

走出人性化管理的误区 / 43

- 尊重员工不等于溺爱员工 /43
- 不能光靠体贴管理下属 /46

- 业绩不佳是上司的责任 /47

失败的领导方法 / 50

- 不要老当“老好人” /50
- 斥责并非最有效的方法 /53

制度是执行出来的 / 57

- 执行,借口消失 /57
- 服从公司规范 /59
- 严格要求员工遵守公司的秩序与规范 /61

下达命令的权力 /63

- 上司拥有下达命令的权限 /63
- 下达命令态度沉稳 /67
- 将命令下达得恰到好处 /70
- 员工必须遵守礼仪 /72
- 培养员工接受命令的态度 /76

如何处理报告 / 79

- 借口,使上司和下属都不报告 /79
- 改变听取报告的态度 /83

培养判断力与决策力 / 87

- 速度和正确性何者重要 /87

- 记忆力差的人做决策比较难 /91
- 培养整理能力 /93

当场做决定 / 96

- 不怕失败,马上做决定 /97
- 清楚所下达的具体指令 /98
- 严格监督员工的工作习惯 /100
- 不要过于看上司脸色行事 /102
- 严格遵守职场的规定 /103
- 对错误当场追究责任 /105

Ⅲ 天才当家——培养魅力员工 /107

培养人才的第一步 / 109

- 做有魅力的员工 /109
- 培养人才是件难事 /111
- 改变对员工的态度 /112

培养人才的第二步 /114

- 注意与员工的沟通 /114
- 提升员工的思考能力 /116

培养人才的第三步 / 118

- 培养专业意识 / 118
- 员工的正确心态 / 120
- 做员工尊敬的上司 / 122

培养人才的三大要点 / 124

- 摒弃传统的教育方式 / 124
- 教育只需单纯明确 / 125
- 上司就像教练 / 127

最佳的培训方法 / 129

- 为什么培训效果不明显 / 129
- 不能偏离企业体制 / 130

IV 提高员工意识 / 133

员工与老板的不同心态 / 135

- 亲切的员工和冷漠的老板 / 135
- 中层管理者令老板不满意的原因 / 137
- 拥有领导者的意识 / 138

调整心态始于语言 / 140

- 沟通先从语言开始 /140
- 语言不仅仅是表达 /141
- 语言是公司组织的支柱 /142

“净赚薪水”的心态要不得 / 144

- 无法逾越的学生心态 /144
- 改变员工心态 /146
- 与公司共同成长 /147

树立新的价值观 /149

- 不要仅仅为了金钱而工作 /149
- 重视员工素质的提升 /151
- 企业是培养人才的摇篮 /153

做老板喜欢的员工 / 155

- 忠诚是员工的品质 /155
- 不推卸责任 /158



I 做一个到位的领导者



管理的真正含义

●要求员工做好分内的事

“迈克，你认真读书了吗？”

“当然有。”

“那么我考考你看看。”

“不，不必了，我很认真地读了。”

迈克是一家大公司的技术人员，现在又开始准备新一轮的公司员工资格考试。去年公司的员工资格考试，只有迈克一个人落榜。那是一次简单的只要你熟读几遍课本就能通过的考试，迈克的同事都一次就通过了，而迈克却落榜了。迈克说，他是因为陪祖母去医院看医生，太劳累了，所以没有正常发挥。不过全公司只有他一个人没通过考试，也着实让他难过了好一阵。

公司其他的同事已经开始准备更高一级的考试了，而迈克却还在准备初级资格考试。结果他第二次

还是落榜了。从来没有人初级连考两次都没有通过的。

老板对此非常不满,对迈克的主管说:“迈克太差劲了,连这种最基本的资格考试都不能通过,他是不是很笨啊?”

“不,他很聪明,甚至比一般人还要聪明一些。”迈克的主管说。

“那就奇怪啦!为什么他总不能通过这么简单的考试,考试前你一定要先考考他。”老板说。

“好的。”主管说。

其实这种不能通过考试是因为陪祖母看医生、疲劳过度等都不过是个借口罢了。

通过公司员工资格考试,目前是很多公司对员工考核制定的政策。公司往往通过这类考试,来扩大技术人员知识视野和学习领域,这对一些生活层面比较狭隘的技术人员来说是非常有必要的。

迈克的技术水平是一流的,但是他对自己很宽容,任何事情都随自己的兴趣来做,他不喜欢参加这类资格考试,因此在对考试进行准备时非常随便,不懂的问题也从不向别人请教,主管对他考试前的测试,他也只是敷衍了事。可是即使这样,他却在公司安然度

过了十几年,升迁得虽慢些,可也算得上是中级技术人员,照样吃得开。

这种容忍迈克之流的公司,让他们在职场平安无事,其实公司内部本身就存在问题。

“迈克,我来对你进行一下测试吧。”

“我想不必了。”

“不,这很有必要,你上次不及格,我做上司的有责任。”

“没问题的,经理。”

如果主管听到迈克拒绝测试之后,就这样作罢了,那么他的确做到了尊重下属,这该令人赞扬,但就作为一名合格的管理者来说,他放纵下属的态度却值得商榷。

如果主管继续强迫迈克来进行测试:“如果你觉得自己真的没有问题,那么请你回答我下列的几个问题……”

依照这样做个测验,主管马上就知道迈克的回答根本就不可信,他并非真的没有问题了。因此主管当场就可以批评,告诉他这种对待考试懒散的态度是不对的,应该认真准备。

但是主管为什么没有这样做呢?因为主管认为,自

己不可以强迫别人,不可以束缚别人,每个人都是自由的,应该尊重对方,不可以妨碍别人的自由。

主管作为一名管理者和监督者,为了达成管理监督的任务,就必须严格要求下属去做他们分内应该做的事。放任下属自由发展,一味听取下属的意见,是没有办法督促下属完成任务的,当然也就不可能对公司进行成功的管理。

由小看大,这位主管在其他情况下恐怕也不会严格要求下属做事,而且除了他之外,公司还有其他主管或经理认为,过于严格的监督管理是不合理的,上司在面对下属时都应该亲切和善,使公司像一家人一样。但是这样一来,该提醒或指示的事情说不出口,该严肃的时候就无法严肃起来,当然就承担不了统御、管理下属的责任。

上司放任下属,并非就是爱他们,如果真的爱他们,就应该有要求时就要求,该指责时就指责,即使下属有意见,也要毫不犹豫地要求他们做好自己分内的事。而像这家公司这样,尽是一些像水母般柔软不定型的人,就成了一个充满危机的组织了。