

# MANAGEMENT

# SUPERVISE

# ADMINISTRATE

教你如何带团队  
打造凝聚力，打造向心力

# 这样管理才靠谱

管理是一门科学，领导是一门艺术

李志朝◎编著



为什么你累死累活，却带不出高效团队？是下属无能，还是你不懂管理？科学合理、行之有效的管理才是最靠谱的管理。

有团队没制度，一切梦想都是徒劳  
有制度没执行，一切努力都是空谈

台海出版社

# MANAGEMENT SUPERVISE ADMINISTRATE

教你如何带团队  
打造凝聚力，打造向心力

## 这样管理才靠谱

管理是一门科学，领导是一门艺术

李志朝◎编著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样管理才靠谱 / 李志朝编著. —北京: 台海出版社, 2016. 5

ISBN 978 - 7 - 5168 - 1017 - 0

I. ①这… II. ①李… III. ①企业管理 - 通俗读物  
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 113412 号

---

这样管理才靠谱

---

著 者: 李志朝

---

责任编辑: 刘 峰

装帧设计: 天下书装

版式设计: 天下书装

责任印制: 蔡 旭

---

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号 邮政编码: 100021

电 话: 010 - 64041652(发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799(总编室)

网 址: [www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm](http://www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm)

E-mail: [thcbs@126.com](mailto:thcbs@126.com)

---

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京华平博印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

---

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 180 千字 印 张: 16.5

版 次: 2016 年 7 月第 1 版 印 次: 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 1017 - 0

---

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究



# 前言

► PREFACE ◀

众所周知，圣人孔子有三千弟子，但是能够叫得出名字的却只有七十二位贤人。可见，即便是因材施教的圣人也会在挑人、用人和育人上面做得非常严谨。然而，现下的企业管理者往往会忽视其中一个或几个环节，以致于自己忙得焦头烂额，而下属却闲得要命。我们常常听到一些管理者抱怨自己非常累，时间不够用，而团队却不能把公司的决策贯彻落实，甚至有些下属只想简单地完成任务，却不折不扣地拿到回报。最后导致公司内耗不断，企业也止步不前。

有人说，管理好员工首先要把员工当“人”看。现代管理学之父彼得·德鲁克也曾说过：“人是企业的一项重要和真正的资源。”也就是说，管理者在进行管理工作的过程中，要尽可能做到以人为本，用自身的言行来充分体现企业对下属的人文关怀。这就要求管理者首先要进行自我管理，所谓正人先正己，如果管理者自己都不能严格要求和约束自己的话，那么就会形成上行下效的恶性循环，即管理者无视企业制度的行为使员工对企业失去信心，进而变得对工作不上心，而这种情况的蔓延会让管理者有种无力感，致使管理者破罐子破摔……如果任由这种状况继续下去的话，那么，这个企业也就没有存在的必要了。所以，管理者必须要起到“领头羊”的作用，把团队带入快速发展的正道上。

当然，除了管理者的自我管理以外，还需要管理者拥有卓越的领导能力。“火车跑得快，全靠车头带”，领导力是管理者的一项必不可少的

素养。没有冲锋陷阵的士兵，军队就不能集结起来。但是，如果没有伟大的将军，即使能够召集万人，那也只是一盘散沙，是毫无战斗力可言的。而管理者在进行企业管理的时候，扮演的正是“将军”的角色。所以，管理者需要用自身的人格魅力和严格的制度来保证团队充满激情，努力拼搏。我们看过，每当有战事发生的时候，将军就会举行一个动员大会，他要让整个团队充满梦想和激情，以此来提高团队的士气，也只有这样的团队才能无往不胜。

所以，管理的精髓在于“带人要带心”。这里说的“带心”有几个方面的内容：一是进取心，管理者需要为员工制造梦想并激励员工为实现梦想而努力；二是责任心，管理者在充分授权的过程中，一定要赋予相应的责任，使员工能够为自己的言行负责，从而达到企业内部人人负责、不相互推诿扯皮的良好风气；三是协作心，首先要强调的是企业是一个团体性质的组织，它的发展取决于每个团队成员之间的良好协作，而不是个人英雄主义。许多管理者并不能意识到这一点，往往会认为有了某个人或某些人，企业就可以高枕无忧了，这恰恰是最错误的想法，先不说这个人会不会突然离去，单说一个项目的执行就是靠整个团队去实施的，并不会因为某个人的能力就使项目一蹴而就。

管理者自我修养里面，还要求管理者要善于沟通。沟通是人际交往的基础，也是企业管理的必要条件，没有良好的沟通，企业内部就会在信息交换、传递意图等方面出现信息不对称的情况，以致管理者与下属，以及下属与下属之间失去信任和理解，从而无法做到协调一致、目标统一的结果。所以，管理者需要拥有良好的沟通能力和倾听习惯，避免充分授权后的干扰行为，在理解和信任员工的基础上，让员工充分发挥自身的价值创造能力。

总之，管理的目的是让下属做事。如何让下属贯彻落实公司的决策，提高企业团队的执行力和综合竞争力，从而提高整个企业的运营能力，就需要企业管理者在管理工作的过程中，提高自我管理意识和管理水平，

做到用人有道、御人有术，全力打造狼性团队，而不是培养一头狮子。只有这样，企业的市场竞争力和价值创造力才能提高，才能在新常态经济条件下，从容不迫地进行经济和组织结构的优化升级。

本书以企业管理中常见问题的案例分析为主，在最大程度上保证了本书的可读性和趣味性，透过分析，读者也可以从中找到企业管理的关键点，从而解决老板、管理者、员工三者之间存在的影晌企业发展的关键性问题。特别值得一提的是，为了提高内容的可操作性，本书还针对管理者的素质提升注入了一些行之有效的自我管理方法，从而让企业管理者在进行管理工作的时候，可以针对性地提高自己的各方面素质和不足之处。

通过阅读并学习此书，能够帮助管理者实现自己的管理职责，通过有效的沟通、激励、授权，以及完善的奖惩，把员工从浑浑噩噩的状态中拉出来，使员工懂得居安思危，彻底摆脱“混日子”的心态，为企业发挥自己应有的价值。

# 目录

▶ CONTENTS ◀

## ▼ 第 1 章 打铁还需自身硬，管人先管己

---

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，企业管理者能够做到正人先正己，正所谓“上行下效”，如果没有好的领导带头，员工也是难以把事情做好的。以身作则比强制命令更容易让人信服，认真指教比严厉批评更容易让人反思。

1. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人 / 003
2. 管理者要是坐下了，部下就躺下了 / 006
3. 多与自己较劲，少在别人身上找问题 / 008
4. 不要乱开“口头支票”，你的承诺价值百万 / 012
5. 有效管理从尊重员工做起 / 015
6. 决策要避免“霍布森选择” / 018
7. 品德比才能的价值更大 / 021

## ▼ 第 2 章 优秀的管理者都是造梦大师，制定管理目标

---

领导力的本质是在让员工拥有梦想并确定个人短期目标的前提下，激发员工积极工作的意识，发挥员工的真正价值和潜

力，同时，将他们紧紧地凝聚在一起，向着更高的目标奋斗。然而想要达到这样一个目的，除了员工自身需要努力以外，还需要管理者成为他们的造梦大师。

1. 好的领导者必须是造梦大师 / 027
2. 描绘美好愿景，调动员工积极性 / 029
3. 你是想卖一辈子糖水，还是想跟我改变世界？ / 032
4. 常对下属说，你的工作很重要 / 035
5. 送给下属超过预期的礼物 / 038
6. 有足够的薪水，还要有足够的重视 / 041
7. 决不让“雷锋”吃亏 / 044

### ▼ 第 3 章 打造铁血团队，做狮子，还是养“狼群”？

---

企业的竞争力来源于人才，而人才发挥价值则依托的是团队。所以，管理者要有意识地打造铁血的团队，摒弃工作中的个人主义，以实现团队的不断壮大。

1. 工作中没有“超人”，只有“众人” / 049
2. 引进“鲶鱼”，让员工紧张起来 / 051
3. 将帅无能，累死三军 / 053
4. 老板一定是“坏人”，老板不狠，公司不稳 / 056
5. 猛将必起于卒伍，宰相必发于州郡 / 059
6. 千里马是“赛”出来的，而不是“相”出来的 / 061
7. 公司要宽容“歪瓜裂枣”的奇思妙想 / 063



## ▼ 第 4 章 得人心者得天下,带人要带心

---

有道是,得人心者得天下!企业只有真正“拴住员工的心”,员工才会死心塌地地工作。人心不稳,自然大盘塌陷。下属不是领导者成功的踏脚石,更非达成目标的工具。在企业管理中有时不能单靠管理制度,管理者需要亲身融入下属之间的互动,才能有效凝聚大家的向心力,建立起公平竞争的工作环境。

1. 浇树要浇根,带人要带心 / 069
2. 不给予信任,千金难买员工心 / 071
3. 切忌厚此薄彼,新老员工一视同仁 / 074
4. 准确地叫出每一个员工的名字 / 077
5. 关注工作本身,也要关注员工的生活 / 079
6. 通过小事传递对员工的关心 / 082
7. 帮新员工获得团队归属感 / 084

## ▼ 第 5 章 没有规矩,不成方圆:制度才是真正的老板

---

国有国法,家有家规。采取规范化、制度化管理而不是依靠人治,是企业能够健康发展壮大的原因之一。服从制度,维护流程,意味着我们不会片面地追求效率而忽视工作质量。

1. 制度不完善,麻烦就不断 / 089
2. 老板不讲制度,员工就讲条件 / 092
3. “人治”不如“法治”,规矩面前别打感情牌 / 096
4. 制度面前,人人平等 / 098
5. 提升执行管理制度的透明度 / 100

6. 多角度应对员工的频繁请假 / 103
7. 用“半弹性”工作制度应对习惯性迟到 / 106

## ▼ 第 6 章 管理者要学会用权：授权和监督是左右手

---

如果管理者管得太多、管得太宽，员工就容易产生依赖性。这也是现下很多管理者抱怨“累”的根本原因。领导想要不累，就要把权力下放给下属，让下属成为执行决策的主要力量。

1. 权力下放，给下属自由发挥的空间 / 111
2. 管理就像放风筝，要掌握力道和时机 / 113
3. 管头管脚，但不要从头管到脚 / 115
4. 让每一个员工都充分行使岗位自主权 / 117
5. 给猴子一棵树，给老虎一座山 / 120
6. 从此刻开始，你就是老板 / 122
7. 敢于质疑上级决策，而不只是盲从 / 125

## ▼ 第 7 章 有效沟通，顺畅的交流让管理更高效

---

沟通在管理工作中是必不可少的一个环节，是增进管理者与下属交流的纽带。良好的沟通，可以让事情更好、更顺利地完成。然而，企业的管理者却往往不太重视沟通，因为在他们看来，管理者与下属地位并不太平等，没有必要告知下属做事的理由。这也是为什么很多决策无法执行的根本原因。

1. 有效的沟通始于倾听 / 131
2. 与下属沟通时，多说“我们” / 133

3. 只有认真倾听，下属才愿意发表意见 / 136
4. 成绩当众说，缺点和错误私下谈 / 138
5. 批评下属时，要顾及到下属的情绪 / 141
6. 平等造就信任，信任增进交流 / 143
7. 坦率和真诚是交流的基本保证 / 146

## ▼ 第 8 章 搞不懂财务，你还想当老板？

---

许多企业管理者在管理员工上面堪称高手，他们可以带领员工为企业争取更大的利润，然而在财务方面，他们的能力就显得有点儿捉襟见肘了。可以说，这样的管理者其实是不合格的，因为他不能在财务上很好地进行把控。

1. 稳健理财，切勿盲目扩张 / 151
2. 加强财会队伍建设，增强法制观念 / 154
3. 砍下成本，让企业轻装上阵 / 157
4. 从利润的“含金量”看赢利能力 / 160
5. 从营运能力看资产管理水平 / 162
6. 做好未来的现金流预测 / 165

## ▼ 第 9 章 完善奖惩制度，高绩效是“淘汰”出来的

---

没有完善的奖惩，就没有高效的业绩。只有奖励没有惩罚，奖励就会变成潜意识里的理所应当，只有惩罚没有奖励，就会失去制度的公平。管理者在管理下属的时候，一定要把握好奖惩的“度”，做到“奖就要奖得心花怒放，罚就要罚得心惊肉跳”。

1. 重赏之下必有勇夫 / 171
2. 奖励不当，就成了变相惩罚 / 173
3. 赏罚分明：奖励优秀的，淘汰最差的 / 175
4. 能者上，平者让，庸者下 / 178
5. 解决“鸡肋式人物”，给管理“瘦身” / 180
6. 奖就要奖得心花怒放，罚就要罚得心惊肉跳 / 181
7. 点滴功劳也要立刻奖赏 / 184

## ▼ 第 10 章 居安思危：摆脱掉“鸵鸟”心态

---

企业管理者一定要做到未雨绸缪，居安思危，把危机扼杀在摇篮里，而不是像鸵鸟一样，把头深埋在沙子里来回避明知即将发生的问题。

1. 把每一天都当作最后一天来管理 / 189
2. 对于资金周转问题要早做打算 / 191
3. 危机管理是防范潜在问题，不是紧急处理 / 194
4. “百年老店”也会坍塌，先驱也要追随市场 / 197
5. 见招拆招，变“危”为“机” / 199
6. 发现潜在危险，立即解决 / 202
7. 一时成功不等于一世成功 / 205

## ▼ 第 11 章 胜在执行：执行力决定战斗力

---

执行力的缺失会直接导致企业的工作目标无法得以实现。所以，执行力在企业运营过程中起着决定性的作用，管理者在企业管理过程中一定要着重培养和提高下属的执行力。

1. 没有彻底的执行，再伟大的战略都等于零 / 209
2. 日事日毕，日清日高 / 211
3. 这事交代了，也要扶上马，送一程 / 214
4. 执行一定要落实到每一个细节上 / 216
5. 没有失败的战略，只有失败的执行 / 219
6. 执行有方，忙要忙到点子上 / 221
7. 一次解决，不要寄望下一次 / 224

## ▼ 第 12 章 这样管理更高效，别让努力变成瞎忙活

---

企业管理者在日常管理过程中，难免会被琐事缠身，这个时候就需要管理者自己通过一些合理的方法来规避，从而提高管理效率。

1. 别让芝麻大的小事成为你的麻烦事 / 229
2. 紧急的事和重要的事，先做哪一个？ / 231
3. 不讲方法，你做了很多无用功 / 234
4. 下班前，花三分钟整理桌面 / 237
5. 聪明地工作比努力更具效率 / 239
6. 工作没计划，只能“眉毛胡子一把抓” / 241
7. 用好你的零碎时间，别小看一分钟 / 244

# MANAGEMENT SUPERVISE ADMINISTRATION



## 打铁还需自身硬， 管人先管己

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，企业管理者能够做到正人先正己，正所谓“上行下效”，如果没有好的领导带头，员工也是难以把事情做好的。以身作则比强制命令更容易让人信服，认真指教比严厉批评更容易让人反思。



## 1. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人

作为管理者，在工作中最忌讳的就是自己侃侃而谈，却不懂得进行自我管理，对下属提出的要求自己却没有半点头绪。毫无疑问，这样的管理者是失败的，在管理上，自然也就不得其法了。

正所谓“打铁还需自身硬”，如果自己都不能做到的话，更何况下属呢？

陈明是一家集团的总裁，那家集团是他和几个志同道合的朋友一手创建的。他们在公司几乎就是一个精神领袖一样的存在，他的员工对他的敬佩之情使得他们都能严格要求自己，尽自己最大的努力把工作做到极致。究其原因，还是陈总在创业时期的工作作风在员工那里留下了很深刻的印象。据内部人员的透露，陈总每次演讲或参加会议的时候总是要把写好的稿件一遍遍梳理，他的助理也一直陪着他到凌晨四点，然后稍微休息一下就要赶到会场。他希望每次登台都是脱稿演讲，并把自己的热情传递给与会的每一个人。他做到了，仅仅是因为他那份废寝忘食的精神。他的下属更是因为得到了这份精神的传递，变得生龙活虎，对工作也都充满了干劲儿。

试想一下，如果陈总不能起到“领头羊”的作用，他的下属会是一个什么样的工作状态呢？陈总不是工作狂，只不过他懂得管理的精髓，即有效的自我管理。换句话说，也就是他深刻地明白，倘若自己不能成为榜样的话，就没有资格要求下属尽心为公司付出。就好比搬家一样，你邀来几位很好的朋友来帮忙，但是自己却两手空空地闲着，偶尔还唠唠叨叨地指挥其他人，那么，即便是再好的朋友，他们心里也多少会有些想法的。



提起《包青天》里的展昭展大侠可谓是无人不识，无人不晓了，扮演这个角色的何家劲当年也是少女们心中“男神”的不二人选。在出演展昭这个角色一炮而红之后，他的戏量就逐渐减少了，不过我们还是偶尔能够在荧幕上看到他的身影，比如大家耳熟能详的马永贞等等。之所以有这样的变化，是因为他的工作重心已经转到了商界——与朋友合资开办了一家健康产品的公司，而公司的名字就是以他的影迷会来命名的——劲家庄。后来，劲家庄更成功申请到旅游牌，占地2万多平米的厂房变成了惠州著名景点。之所以提到何家劲，是因为他转战商界，成为大老板之后，依然保持着出道时的那份心境，与清洁阿姨同桌吃饭，一点不显做作之态，而是完完全全的本质流露。这样的管理者越来越少了，能够放下姿态，做到榜样效果的管理者更是凤毛麟角。

倘若何家劲自己都吃不下员工餐，甚至厌恶员工餐的话，其他员工会怎么看待他的这种行为呢？所以说，他在屏幕上是大侠，在现实生活中也是一位非常不错管理者。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”管理者想要让员工把自己的命令或决策贯彻执行，那就要先管住自己，使得自己让下属敬服，这样下达的命令或决策才能让人心服口服。

韩先生是一家咨询公司的课程策划，每天都要预约、拜访客户，并根据客户的需求设计课程内容和形式。作为他的顶头上司，高总却是一位眼高手低的典型代表。因此，他们之间的矛盾也就变得日趋严峻了。

韩先生经常打电话给他的朋友，以期他的烦恼能够在朋友那里得到宣泄。其实，他们之间之所以有那么多的矛盾，无非是韩先生的课程是基于客户需求来设计的，而高总对课程的把控则是按照自己的喜好来进行的，完全不会考虑市场因素对课程销售的影响。更何况，高总是助理出身，强项应该是执行，而非把控大局。这就直接导致了他总是喜欢在细枝末节上吹毛求疵，而不是给下属提供大的战略方向。

一次，韩先生又打电话过来：“我感觉他根本不知道自己真正需要的