



每天学一点 管理艺术

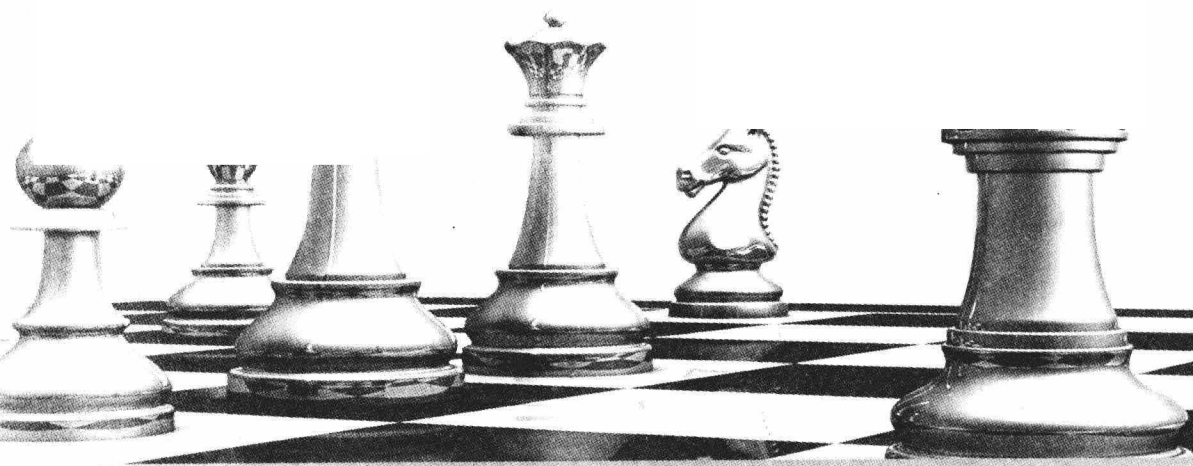
一线主管人员**最实用**的管理参考书

管理靠艺术 管人靠智慧

管理容易，管人难；
管人容易，管心难。

陈墨/编著

Learn the Art of
MANAGEMENT
Everyday



每天学一点 管理艺术

陈墨/编著

管理是以有效的手段，对人力、物力、财力及其他资源进行协调或处理，以达到预期目标的活动过程。

管理的核心是“人”。管理者不仅要能将企业需要的各种人才吸纳到麾下，而且要将这些人才组织起来，在内部建立分工合作、融洽的人际关系。更重要的是，管理者要有能将身边的普通人培养成为高素质人才的能力，这才是企业之福，也是国家之福、社会之福。

管理的对象是“事”。管理者需要充分利用各种资源，协调分配，让它们发挥最大的效用，以满足人类物质和精神的需要。

管理的目的是“快”。管理者要以最高的效率，在最短的时间内达成企业的预期目标。

随着经济的高速发展，管理在企业经营、发展的过程中起着越来越重要的作用。现代企业比以往任何时候都更加重视管理的作用。

墨守成规已经成为管理的大忌。现代管理者的一项迫切而重要的工作就是充分重视管理的作用，努力学习现代管理技能，汲取成功的管理经验。因为只有这样，管理者才能更好地适应当前变化万千的形势，应对管理中各种新的挑战。

但是，也有很多人都在想，我已经尽力去做，并且我也参加了提高管理能力的培训，阅读了大量关于管理的图书，可为什么我的管理

仍然是一团糟呢？

很多人都有这样的困惑！

做管理本来就不是一件容易的事情，面对纷繁复杂的市场和人事，即使是那些名声大振的管理大师，有时也会感到无助的痛苦、力竭的艰难。

做人有做人的准则，经商有经商的智慧，管理有管理的技巧。要成为一名卓越的管理者，你需要深谙管理的智慧，并能在管理实践中巧妙地运用。你需要放弃个人的私怨求公司的大利，宽容忍耐，屈伸有义勇；你必须放弃肤浅的短视，以卓越的眼光树立威信，成就声誉。而要做到这些，并非简单地阅读几本管理教材，背诵几则管理箴言就能通晓的。你需要在管理的过程中用心参悟，细细品味，然后反馈验证，时时校正，方可取得大的成就。

本书就是一本供你用心参悟、细细品味的图书！书中结合真实、生动的实例，将经过实践检验的种种管理技巧展示给你，为你解决在管理过程中最有可能遇到的各种难题，使你在每天的轻松阅读中迅速提升自己的管理能力，帮助你在最短的时间内成为一名卓越的管理者。

本书内容丰富，涵盖了管理领域的各个方面，包括沟通技巧、奖惩原则、管人用人、建立团队、提高执行力等，使读者做到一书在手，即可全面掌握现代管理理论，熟练运用现代管理技巧。书中既有技巧指导，又有案例解读，可操作性强，是一本不可多得的管理者参考用书。



第一章 | 有效沟通的艺术 1

- 让沟通为管理者创效益 2
- 管理者必备的“五颗心” 4
- “不要一个人吃午餐” 6
- 沟通，先拆掉思维里的墙 9
- 善用微笑这一润滑剂 12
- 幽默让沟通畅通无阻 16
- 多听取员工的意见 19
- 如何轻松说服下属 22
- 怎样与离职者谈话最恰当 24

第二章 | 控权与授权的艺术 27

- 授权——管理者的分身术 28
- 学会留个缺口给下属 31
- 最大的信任是放手 34
- 抓大放小：管理者授权的原则 37
- 全局的“遥控器”要握牢 40
- 做好授权前的能力评估 43
- 把权力和责任捆绑在一起 45
- 如何应对下属的越权 48

第三章 | 合理用人的艺术 51

- 选人要选德才兼备者 52
- 把每个人都放在合适的位置 55
- 避免教条化：学历不等于能力 60
- 如何做到“用人不疑，疑人不用” 64
- 授权应具体而正式 66
- 员工的缺陷也可利用 70
- “使功不如使过”的技巧 74
- 巧用性格怪异的天才 77
- 如何使用强于自己的人 80
- 充分发挥员工的长处 83
- 管理者要敢于放手 86
- 拔出团队中的“刺头” 89

第四章 | 赢得人心的艺术 93

- 增加员工的“心理收入” 94
- 人性化：中国式管理的精髓 98
- 你必须学会换位思考 103
- 善用赢得员工人心的“糖衣弹” 105
- 推功揽过是一笔无形投资 108
- 对待下属要“一碗水端平” 110
- 既容忍短处，也接受长处 113
- 与下属同甘苦，共患难 116
- 地低成海，人低成王 119
- 牢牢记住下属的名字 122
- 真诚地关心员工的生活 126

第五章 | 奖励与责罚的艺术 129

- 立好规矩才有方圆 130
- 赏罚分明是奖惩的基础 133
- 精神奖励与物质奖励同样重要 137
- 建立切实的奖励机制 139
- 因人而异：加薪也要灵活 143
- 赞美：廉价但有效的奖励 146
- 守护好制度这条“高压线” 149
- 圣君诛心：惩罚要触动心灵 152
- 让员工在批评中进步 155
- 惩罚如何做到法外容情 159
- 让员工进行“自我惩罚” 161

第六章 | 激发士气的艺术 165

- 确立目标：管理者的首要任务 166
- 如何给失败的员工“打气” 169
- 别在激励时开“空头支票” 173
- 有效地表达你的“期望” 176
- 表扬和发薪水一样重要 180
- 用奖励上紧员工的“发条” 182
- 惩罚有时也是一种“鼓励” 187
- 用“激将法”点燃下属的斗志 190
- 让员工在竞争中不断进步 193
- 学会给员工灌输危机意识 195

第七章 | 提高执行力的艺术 199

- 树立威信：无威难自立 200
- 多用“软权力”，少用“硬权力” 203

- 建立制度可以减压 206
- 从众效应让你“不令而行” 210
- 擅用“杀一儆百”的铁腕 212
- 行动比语言更有力量 214
- 良性施压激发下属工作动力 217
- 管理者就是好的督促者 218
- 恩威并重才高明 220

第八章 | 加强团队合作的艺术 225

- 如何组合出优秀的团队 226
- 让每个人各尽其职 229
- 怎样加强员工的合作精神 233
- 团队管理如何求同存异 237
- 如何应对员工间的冲突 241
- 管理者要善用“冲突”做文章 244
- 如何对付“问题员工” 247
- 净化团队中的“烂苹果” 251
- 勿入团队管理的雷区 255

第九章 | 加强员工自我管理艺术 259

- 要善于给员工施压 260
- 让员工自我管理 263
- 让员工选择喜欢做的事 267
- 如何让工作快乐起来 269
- 主人翁意识的树立 273
- 为员工打造实现自我价值的平台 275
- 员工自我管理也需要技巧 278

第一章

有效沟通的艺术

美国著名管理学者奈斯比特说：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”管理者与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓。在管理中，如果沟通做好了，将在很大程度上帮助你处理人际关系，完成工作任务，达到绩效目标。相反，如果沟通不好，很可能造成管理混乱、效率低下，甚至员工的跳槽、离职问题。因此，管理者要保持一颗沟通之心，让沟通成为你管理的法宝。

让沟通为管理者创效益

有资料表明，企业管理中 70% 的问题都是因为沟通不畅引起的。给企业造成最大比例损失的原因，不是技术不精良，不是人手不够多，不是资金不到位，而是企业各方面的沟通不顺畅。

沟通是一种潜在的需求，能够产生效益。强大的沟通能力能够带来令人艳羡的成果，当你将自己的思想与员工很好地沟通后，就能形成一股强大的力量，从而让员工更具有创造性，更加专心致志地工作，更高效，为企业创造出更多的财富。正如通用电气总裁杰克·韦尔奇所说：“与下属沟通能获得百千倍的效用！”

良好的沟通不仅有利于提高员工的工作效率，增强员工对企业的归属感，还能够改善企业的经营管理状况。反之，如果沟通不畅，对管理者、员工以及整个企业来说都是相当有害的。可以这样说，沟通是现代企业管理的核心、实质和灵魂，没有沟通，就不知道真相，不知道真相，就无法管理。

麦当劳的创始人雷·克罗克，是美国最有影响力的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里，而是把大部分时间都花在了与员工的沟通上。曾有一段时间，麦当劳公司出现了严重的亏损危机，克罗克发现一个重要的问题就是公司各部门的经理有严重的官僚主义，他们习惯于靠在舒服的椅背上对下属指手画脚，将大量宝贵的时间都浪费在了抽烟和闲聊上。于是，克罗克想了一个出人意料的方法，将所有经理的椅子靠背锯掉。许多部门经理骂克罗克是个疯子。但是，过了一段时间，大家都悟出了他的良苦用心。他们纷纷走出办公室，深入到基层中，及时了解情况，现场解决问题，终于使公司的亏损情况出现了转机。

如果没有沟通，管理者就不知道下属在想什么，而下属也不知道管

理者在忙什么。管理者的难处，下属未必知道，下属在做什么，管理者也未必全都知道，这将会使整个企业犹如一盘散沙，没有一点凝聚力。

在当今企业里，由于缺乏沟通或沟通不畅，导致的上下级关系紧张的问题已经成为最大的问题之一。在德国，由于上下级关系紧张导致的疾病所造成的损失每年都高达 1000 亿马克。专家指出，机器可以被取代，但知识和创造力却是无法取代的。心灰意冷的员工所浪费的潜力，比其他许多事情造成的损失都要严重。所以，管理者要想成功管理企业，必须主动接近员工，主动与员工交流和沟通。

大凡成功的企业都有一个显著特征，那就是企业从上到下都重视沟通管理。沃尔玛公司就是一个典型的例子。

沃尔玛总裁山姆·沃尔顿说：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键因素之一。”

沟通就是为了达成共识，而实现沟通的前提是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的，就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通和交流。

沃尔玛公司总部位于美国阿肯色州本顿维尔市，公司的管理人员每周都要花费大量时间飞往世界各地的商店，通报公司所有业务情况，让所有员工共同掌握沃尔玛公司的业务指标。在任何一个沃尔玛商店里，都会定时向每个员工（包括计时工和兼职员工）公布该店的利润、进货、销售和减价等情况，以鼓励他们争取更好的成绩。

沃尔玛公司的股东大会是美国最大的股东大会，每次股东大会都尽可能让更多的商店经理和员工参加，让他们看到公司全貌，做到心中有数。创始人山姆·沃尔顿在每次股东大会结束后，都和妻子一起邀请所有参加会议的员工到家里举办野餐会，在野餐会上和众多员工聊天，大家畅所欲言，讨论公司的现在和未来。

山姆·沃尔顿觉得让员工了解公司的业务进展情况，和员工分享信息，是让员工在工作上发挥自己最大潜能的重要途径，也是与员工沟通和联络感情的核心。沃尔玛正是借用共享信息和分担责任，满足了员工

的沟通和交流需要，让员工产生了强烈的责任感和参与感，从而更加积极地努力地为企业工作。

管理其实很简单，只要与员工保持良好的沟通，让员工参与进来，自下而上，而不是自上而下，在企业内部形成运行的机制，就能够实现真正的管理。只要大家目标一致，群策群力，众志成城，那么企业所有的目标都会实现。公司赚的钱越多，员工就会更有干劲、更快乐，企业也会越做越大，为社会创造的财富也就越多。山姆·沃尔顿正是意识到了这一点，才使得沃尔玛越做越大，成了全球最大的连锁零售企业。

沟通是管理的先行者。假如将管理看成一个生命体，那么沟通就是贯穿于这个生命体每一个部位、每一个环节的血管，给生命体提供赖以生存的各种养分。管理的过程，实际上就是沟通的过程。管理以人为本，管好人离不开人际沟通；管理以事为基，要做好事情自然也离不开沟通。所以说，管理离不开沟通，没有沟通，就没有管理。

管理者必备的“五颗心”

沟通是一个企业所必需的。沟通的目的是要保持信息的通畅，而用心沟通不仅能够达到这一目的，还能在很大程度上让员工拥有一个良好的心态。

中国移动有句著名的广告语，叫做“沟通从心开始”。在现代企业管理中，沟通是管理的基础，是管理者与员工相互交往的桥梁，是减少隔膜的润滑剂。有沟通，才有理解，而真正的理解是用心来感悟的。因此，沟通必须建立在心灵的土壤上，实现心与心的互动，否则必然是不完整的、残缺的沟通。企业要实现良好的沟通，尤其是管理者与员工之间的沟通，必须让员工在内心里产生共鸣。

宏基集团董事长施振荣认为，良好沟通的前提是开放的心胸。他

说：“相信多数人都认为自己很开放，但自以为开放的想法往往是沟通不良的主要原因。”在现实生活中，经常有一些自认为擅长沟通的管理者，他们只懂得批评或责怪员工不理解他的意图，却从不在自己的身上找原因。长此以往，管理者与员工之间的隔阂就会形成一堵难以逾越的墙，而且越砌越高，永远阻挡着两颗心的“会面”。

因此，管理者要想实现和员工心与心的沟通，必须首先突破自己封闭的心。具体而言，管理者应该具备以下“五个心”：

平等的心

管理者在与员工沟通时，必须把自己放在与员工同等的位置上，“开诚布公”“推心置腹”，如果管理者认为自己高高在上，在企业里以“老大”自居，而员工只是自己的手下，就会使员工产生心理障碍，导致沟通的失败。

尊重的心

管理者应该像尊重自己一样尊重员工，注重强调员工的重要性，强调员工的主体意识和作用。员工一旦感到自己受到管理者的尊重，就会被激发出与企业同甘共苦的心态。因此，管理者应该将尊重的心放到每个员工身上，这既体现了管理者的素养，也体现了企业的素养。

凯悦国际酒店是世界知名的跨国酒店集团，而且一直是全球酒店业的翘楚。然而就是在这样一家高级的跨国酒店里，其总裁会经常脱掉昂贵的西装，换上服务生的制服帮助客人提行李、搬东西，这种做法是与员工无声的沟通，他向所有员工传递了这样一条信息：我和你们是一样的，在凯悦服务绝对无损于任何人的尊严！

服务的心

管理者应该把员工当成自己的内部客户，只有先让内部客户满足了，才能更好地服务外部客户。因此，管理者要改变自己的身份，把自己变成为员工提供服务的供给商，要做的工作就是充分利用企业的资源为员工提供工作上的方便以及个人的增值。

分享的心

分享是最好的学习态度，也是最好的企业文化氛围。管理者应该与

员工在工作中不断地分享知识、分享经验、分享目标、分享一切值得分享的东西。通过分享，管理者不仅能很好地表达自己的理念和想法，还能提高个人的影响力，然后用影响力和威信去管理员工，使员工愉快舒畅地工作，从而大大提高工作效率。与此同时，通过分享，管理者还能不断从员工身上吸取更多有价值的东西，形成管理者与员工之间的互动，达到管理者与员工共同进步的目的。

赞美的心

在与员工的沟通中，管理者还要特别注意一点：赞美。当员工表现良好或取得成绩时，管理者应该不失时机地送上赞美。赞美是最有效的激励手段，能够激发员工的积极性，最大限度地挖掘员工的潜能。

管理者只有具备上述“五心”，才能打开员工的心灵之门，体验到畅通无阻的沟通，从而提高员工的士气和工作热情，实现企业的发展和进步。

“不要一个人吃午餐”

采用非正式沟通，如午餐时间同下属沟通，不但能使员工时刻感受到管理者的存在和关心，还能让他们感觉自己是在为一个很有人情味的企业工作。

沟通在企业管理中的地位至关重要。对企业管理者而言，沟通的目的在于把自己的信息、思想、观念用一定的符号表示出来，传递给员工，并且保证员工有相应的反馈。同时还要在沟通过程中了解和把握员工的信息、思想和心理动态。

企业中的沟通可以分为正式沟通与非正式沟通两种。所谓正式沟通，是指在企业组织系统内，依据企业明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如企业内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报

交换等。所谓非正式沟通，是指企业在正式沟通渠道之外进行的各种沟通活动，一般以企业人员之间的交往为基础，通过各种各样的交往途径产生。

在现实生活中，大多数管理者往往认识不到非正式沟通的存在，就算认识到了也不会引起足够的重视，有的管理者甚至主张将企业中的非正式沟通消除或是削弱。这种想法是极其错误的，因为非正式沟通具有正式沟通无法比拟的优越性。

管理者通常采用的正式沟通，一般仅限于“你问我答”式的座谈、访谈，这种沟通方式往往带有“居高临下”的态势，给人一种拘谨不安的感觉。这样一来，员工就会心有所虑、口有所忌，沟通效果就会大打折扣，甚至沟而不通。

非正式沟通恰好可以弥补正式沟通的缺点和不足。作为一种思想交流、情感互动和心灵互访，非正式沟通可以提供一种平视的角度、宽松的环境和无拘无束的氛围。这样一来，沟通双方特别是员工一方就能够放下“心理包袱”，敞开心扉，吐心声、道真言、说实情，或者为管理者提出中肯的意见和建议。此外，由于非正式沟通一般是以口头方式，具有不留证据、不负责任等特点，许多无法通过正式沟通传递的信息，往往可以在非正式沟通中透露出来。所以，它可以使管理者了解在正式场合中无法获得的重要信息，了解员工私下里的真实想法和看法，从而为决策提供参照。

作为企业的管理者，要想让员工和自己之间进行畅通无阻的交流和沟通，就必须多运用非正式沟通的方式。

美国通用公司前总裁杰克·韦尔奇被誉为“20世纪最伟大的经理人”之一。他最大的成功之处就在于在通用公司建立起了非正式沟通。

在韦尔奇上任之初，通用公司内部等级制度森严、组织结构臃肿，面对这种情况，韦尔奇进行了大刀阔斧的改革，把“非正式沟通”的沟通模式和管理理念引入了公司内部。在韦尔奇看来，沟通应该是随心所欲的，他的目标是使公司的所有员工都保持一种近乎家庭式的亲友关系，从而增强管理者和员工之间的相互理解、相互尊重和情感交流，实

现心与心的互动。

韦尔奇最擅长的非正式沟通方式是提起笔来写便笺。在这些便笺里，有的是写给直接负责人的，也有的是写给小时工的，无论是写给谁的，无一不语气亲切，发自肺腑，蕴含着无比强大的感染力和影响力。

韦尔奇担任通用公司执行总裁期间，每天必做的“功课”之一就是亲手给各级主管、普通员工乃至员工的亲属写便笺，或征求员工对公司决策的意见，或询问他们业务的进展情况，或对他们表示关心和关注。员工则把收到和答复韦尔奇的便笺作为莫大的荣耀和情谊，倍加重视和珍惜。久而久之，“韦尔奇便笺”便逐渐升华成了一种“非正式沟通”的氛围，一条通“心”之路，一种凝聚力和亲和力。

如今，各种形式的非正式沟通越来越受到管理者的推崇和青睐。如英特尔公司的开放式沟通，管理层可以通过网上聊天，与员工进行“一对一”的交流，并由员工决定谈话内容；摩托罗拉总裁和各级管理层通过“每周一信”，就经营活动及内部各种事务与员工进行交流和沟通，以征集更多的意见和建议；三菱重工从总裁到各级管理人员乃至普通员工，则会每周召开别开生面的“周六例会”，通过周末聚会的方式进行沟通和交流。除此之外，一些企业还在公司的网站上设立了相关论坛、BBS 公告等多种非正式的沟通渠道。

非正式沟通之所以越来越受到青睐，原因就在于它能够让沟通双方具有对等的位置、无拘无束的感觉，让双方的情感距离和心理位差最小化，让双方的理念、思想、智慧得到充分展现，从而使沟通真正成为“情”的升华、“力”的聚集和“心”的链接。因此，管理者应该牢牢掌握非正式沟通这种手段，并把它作为重要的管理手段加以倡导推行。

但是，过分依赖非正式沟通这种方式，也有一些难以规避的危险和不足，因为通过这种方式得到的信息，遭到歪曲或产生错误的可能性比较大，而且无从查证。尤其是与员工切身利益关系比较密切的问题，如晋升、待遇等，常常产生所谓的“谣言”。这种不切实际的信息一旦散布开来，往往会对企业造成不同程度的困扰。并且，这种沟通方式还是滋生小集团、小圈子的温床，影响员工关系的稳定和企业团队的凝聚

力。因此，对于这种沟通方式，管理者既不能完全弃之不用，也不能过分依赖，而应当密切注意和准确辨析其中的错误或不实信息，并查找其发生的原因，努力使非正式沟通成为一种有效的沟通方式和管理手段。

为此，管理者需要把握以下几个非正式沟通的原则：

及时

在非正式沟通的过程中，管理者必须牢牢把握及时性这一原则。因为及时可以使管理者准确掌握员工的思想、情感和态度，从而提高管理水平，同时也能使员工准确了解管理者的想法和态度，增强管理者与员工之间的情感交流，获得最佳的沟通效果。

准确

管理者在与员工进行沟通时，只有所用的语言和传递方式被员工理解和接受了，这个沟通才具有价值。这就要求管理者具有较高的语言或文字表达能力，并了解员工的个性特点和能力水平，然后再有针对性地与员工进行沟通，以保证沟通的准确性。

完整

无论是哪种沟通方式，沟通都只是一种手段而非目的。因此，完整性是管理者在沟通过程中不可忽视一个重要原则。管理者位于信息交流的中心位置，应当充分利用这个中心职位和权力，向员工提供他们需要的信息并向他们传递有关企业发展的相关信息，让员工能够在信息通畅的氛围中工作。

沟通，先拆掉思维里的墙

由于不同的人有不同的性格和做事风格，所以管理者在与下属沟通时要因人而异，打破思维定势，恰当地改变沟通方式。

在现实生活中，经常看到很多人说话、做事很直接，不会绕弯子，