



名师论道 凡人凡语系列

管理前进一小步，企业经营大跨步

公司管理 无难事

资深管理专家

张子凡◎著

管人智慧，管事精髓，80个生命礼物，让自己成功在速更在久

管理者送给自己的 80句智慧心语

让管理经验不足的人，拨云见日

让管理事必躬亲的人，彻底解放

让管理得心应手的人，插上翅膀



机械工业出版社
China Machine Press



名师论道

凡人凡语系列

管理前进一小步，企业经营大跨步

公司管理 无难事

管理者送给自己的
80句智慧心语

资深管理专家

张子凡◎著

管人智慧，管事精髓，80个生命礼物，让自己成功在速更在久



机械工业出版社
China Machine Press

本书将从以下四个方面阐述如何做一个优秀而卓越的管理者：

一是内功修炼篇：告诉管理者如何通过自身修炼成为一个优秀而卓越的管理者。

二是管理有道篇：告诉管理者实实在在的管理方法和管理经验，可操作性强，对大多数的管理者具有指导和借鉴意义。

三是引导员工篇：告诉管理者如何在管理员工的基础上引导员工，让员工进步，让员工成长，从而为企业作出更大的贡献。

四是贯彻执行篇：告诉管理者如何去贯彻执行企业的目标、任务，加强管理者的执行力和贯彻力。

图书在版编目（CIP）数据

公司管理无难事：管理者送给自己的80句智慧心语
/张子凡著. —北京：机械工业出版社，2011.11
（名师论道·凡人凡语系列）
ISBN 978-7-111-36460-3

I. ①公… II. ①张… III. ①公司-企业领导学
IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第234420号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）
策划编辑：贾秋萍 责任编辑：贾秋萍 刘学
版式设计：张文贵 责任印制：杨曦
保定市市中画美凯印刷有限公司印刷

2012年1月第1版·第1次印刷
170mm×242mm·11.5印张·1插页·123千字
标准书号：ISBN 978-7-111-36460-3
定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心：（010）88361066 门户网：<http://www.cmpbook.com>
销售一部：（010）68326294 教材网：<http://www.cmpedu.com>
销售二部：（010）88379649
读者购书热线：（010）88379203 封面无防伪标均为盗版



前言

常常听到很多管理者抱怨：“管理真难！”管理很难，难在哪里？

“管人难，人心难测！”“管事难，事事难做！”管理效果如此不尽如人意，为什么？这是因为管理者的修炼不够，管理方法匮乏，员工缺乏引导，企业目标贯彻执行不到位。

管理要到位，首先管理者要到位。管理者的哪些方面要到位？“内功”修炼，管理方法，引导员工，贯彻执行。

管理者是员工的风向标，是榜样，其身上的一切优点和缺点，都在无形中影响着员工的人生观、价值观以及工作心态。所以说，管理者的自身修炼是影响员工、改进管理的重要内容。

领导无形，管理有道。道在哪里？管理之道，重在践行，在践行中寻找高效工作方法，营造和谐团队氛围，制定绩效考核方式，塑造良性企业文化，打造高效工作团队。

管理者是员工最好的教练、最好的导师。大到员工的人生观、价值观及工作心态，小到员工工作方法、做事技巧、职场礼仪等都是管理者需要教导的。员工执行到位与否，关键在于管理者指导是否到位。

管理者经营企业最重要的任务就是要将管理者的决策贯彻到底。一流企业靠制度，一流制度靠执行，一流执行靠管理，一流管理靠贯彻。将决策贯彻到底，才能提升团队战斗力，提振企业经营力！

本书将告诉管理者如何才能让管理变得简单高效。做公司需要的“有心”的管理者，助你登上职业生涯的顶峰，成为卓越的管理者。

翻开本书，反思工作中的点点滴滴，学习最快成功的秘诀，反省自身的不足和缺陷。

合上本书，让我们从这一刻开始行动吧！

忆凡

2011 年 8 月于北京



目 录

前言

内功修炼篇

1. 三分感性，七分理性 / 2
2. 真诚待人，将心比心 / 4
3. 先做人再做事 / 6
4. 己所不欲，勿施于人 / 8
5. 经历就是财富 / 10
6. 最好的防御是进攻 / 12
7. 管理者素质决定团队成员素质 / 14
8. 管理者的责任心与专业程度决定部门的前途 / 16
9. 管理者的功力决定目标的贯彻程度 / 18
10. 管理者不仅要给员工价值，更要给员工附加价值 / 20
11. 经常否定自我，才能超越自我 / 22
12. 保持学习，永远进步 / 24
13. 接触一线员工，多向员工学习 / 26
14. 正人先正己，做事先做人 / 28
15. 心态在先，做事在后 / 30
16. 为自己打工，和你的工作谈恋爱 / 32
17. 成功的法宝：野心和包容 / 34
18. 威信不是说出来的，是做出来的 / 36

- 19. 先讲原则，再谈感情 / 38
- 20. 工作要到位，奖励也要到位 / 40
- 21. 情绪管理是目标管理的地基 / 42
- 22. 管理工作的核心——尊重 / 44
- 23. 要沟通，先研究好员工 / 46
- 24. 做教练员型或陪练员型的管理者 / 48
- 25. 左手格局，右手细节 / 50
- 26. 管理者的能力决定企业的赢利能力 / 52
- 27. 优秀吸引优秀，专业吸引专业 / 54

管理有道篇

- 28. “鸟” + 人 = 优秀团队 / 58
- 29. 建立“感恩机制”，营造和谐团队 / 60
- 30. 培养好习惯和满足需求 / 62
- 31. 管理就是先捆绑再松绑，先谈规则再谈人性 / 64
- 32. 日常加强德能教育，引导员工以德服人 / 66
- 33. 带新人入门，让新人成长 / 68
- 34. 因人而异，量才而用 / 70
- 35. 减少会议和邮件，提高团队效率 / 72
- 36. 是因人设岗还是因岗设人 / 74
- 37. 人性化管人，制度化管事 / 76
- 38. 走近一线，才能了解一线 / 78
- 39. 提升团队积极因素，减少团队消极因素 / 80
- 40. 授权先授能，授权必授责 / 82
- 41. 遵循 PDCA 管理法则 / 84

- 42. 制度是电网不是警棍 / 86
- 43. 问题从主到次、从重到轻 / 88
- 44. 心中有数，威信自生 / 90
- 45. 跳出问题看问题，跳出指标看过程 / 92

引导员工篇

- 46. 帮助员工改善工作的三步骤 / 96
- 47. 管理是投资，投资要趁早 / 98
- 48. 员工成长，公司才会成长 / 100
- 49. 引导比命令更有效 / 102
- 50. 员工的价值需要管理者去挖掘和调动 / 104
- 51. 欲取先予，有舍有得 / 106
- 52. 扫平冲锋路上的关键 / 108
- 53. 负面强化永远比不上正面指导 / 110
- 54. 情感是一本存折，管理者要时常打理 / 112
- 55. 从“薪甘情愿”到“心甘情愿” / 114
- 56. 要赚钱，也要成长 / 116
- 57. 多听少说，是引导而不是灌输 / 118
- 58. 人格魅力引导管理，科学模式帮助管理 / 120
- 59. 关注灵气，引导顿悟 / 122
- 60. 考核结果重要，考核过程更重要 / 124
- 61. 人都是逼出来的，成绩是激发出来的 / 126
- 62. 分清奖励和激励，满足物质和精神需求 / 128
- 63. 给员工成就感还是挫败感 / 130
- 64. 关心员工的家庭成员，增强员工的忠诚度 / 132

贯彻执行篇

- 65. 资源意识决定贯彻程度 / 136
- 66. 起点引导是关键，过程指导是保证 / 138
- 67. 没有贯彻到位，就没有卓越管理 / 140
- 68. 管理者不是简单的职工代表 / 142
- 69. 执行到位，倡导创新 / 144
- 70. 先贯彻再创想，先继承再批判 / 146
- 71. 贯彻就是利用规则、引导人性 / 148
- 72. 规则是基础，执行是保障 / 150
- 73. 执行是关键，贯彻是基础 / 152
- 74. 小事不小，大事不大 / 154
- 75. 贯彻要到位，沟通先到位 / 156
- 76. 改善方法，适应目标 / 158
- 77. 计划不可伤及管理者自身的利益 / 160
- 78. 目标如山，方法如水 / 162
- 79. 关注并推动班组文化建设 / 164
- 80. 绩效考核：物质是基础，精神是保障 / 166



内功修炼篇

管理他人的前提是管好自己。踏实做人、正确做事、信守承诺、勇担责任、坚持到底、激情燃烧、意志坚强、工作到位、外圆内方、善于沟通……卓越的管理者每天都在践行管理，每天都在修炼“内功”，从而达到最佳工作状态，发挥最大潜能，赢得最好的管理效果。



01 三分感性，七分理性

李丽是某企业的主管，她的一个下属出差回来，交给她一份差旅费报销申请书。

李丽发现其中有一条是过桥费，可是出差的路途中根本不过桥，显然这不在报销范围内。

李丽顿时火冒三丈，想把这个下属找来狠狠地训斥一顿。转念一想，这样固然解决了问题，但是她和下属的关系可能走向恶化，甚至可能会反目成仇；如果绝对理性，那就要罚款，警告或通报批评，这样也是于事无补。

于是，在一番思考之后李丽找来这个下属，让这个下属再仔细核对一遍报销申请。这个下属知道“东窗事发”，上级却没有责怪他，羞愧万分，当即承认错误并撤销了过桥费的报销申请。

管人如此，管事也是如此。过于感性，会让理想无法落实，遥不可及；过于理性，则会难以突破，无法创新，囿于小圈子里。所以，优秀的管理者一定是三分感性、七分理性的，这样才能让管理达到最完美的效果。

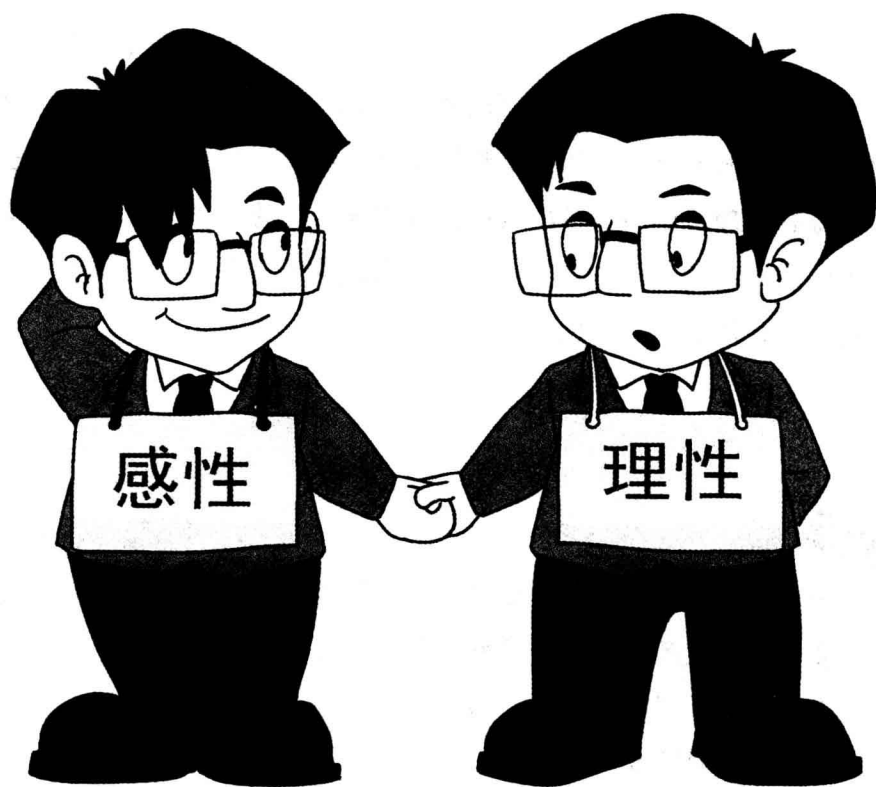
子凡心语

“为了一根马鞭，买下整座草原”，这是对感性的人性格特点最好的诠释；而管理需要理性，过于感性会导致很多事情无法落实到行动、变为现实；但如果管理者过于理性，处处小心、精打细算、步步为营，则可能会导致企业失去最佳的发展时机；因此，成熟的管理者应该是感性和理性兼而有之，努力实现两者之间的瞬间切换。



子凡语录

感性让管理者放开思路，理性让管理者有所为有所不为。



02 真诚待人，将心比心

“小企业看老板，中企业看制度，大企业看文化。”这句话被管理者奉为企业生存发展的经典名言，强调了“企业文化”的重要性。而能够促使企业做大做强的原因很大程度上与管理者的人格魅力有关。

韩国某公司有个清洁工，在一次发现小偷窃取公司的保险箱时，与小偷进行了殊死搏斗，最终将小偷制服。事后有人问他动因，他说总经理每次从他身旁经过时，总会真诚地赞美他“你扫的地真干净”。因为总经理一句真诚的赞美，使他受到了感动，从而对整个公司充满好感。

真诚是管理者应该具备的素质。要想成为优秀的管理者，你就需要做到尽可能地真诚待人、将心比心，努力让尽可能多的人接受你、赞同你，从而心甘情愿地追随你。

子凡心语

我们尽量去做优秀的管理者，做到真诚待人、将心比心，但是无法要求所有人都能理解和接受我们，因为误会是可以减少但不可避免；所以不可能所有人都买我们的账，我们可能做到的就是让尽量多的人接受我们。



子凡语录

真诚待人、将心比心，换来的就是更多的认同者和追随者。

管理者评价

非常好 : ● ● ●
 好 : ● ●
 可以 : ● ●
 不好 : ●
 非常不好: ●



03 先做人再做事

“君子喻于义，小人喻于利”，企业领导者信守大义是非常重要的。想让下属遵守公司制度并死心塌地为公司服务，想让越来越多的人主动找你合作，那么你必须先学会做人。

李嘉诚白手起家就能够在 30 岁时成为富豪，“深谙大义”也是他成功的一个重要因素。他曾坦言：“以往 99% 是教孩子做人的道理，现在有时会谈论生意，约 1/3 谈生意，2/3 教他们做人的道理。因为世情才是大学问。世界上每一个人都精明，要令人信服并喜欢和你交往，那才是最重要的。”

做生意是做人，让你明亮的“做人”旗帜吸引更多的生意伙伴，做管理也是在做人。优秀的管理者，在做人方面一定是滴水不漏的。他充满人格魅力，具备领导风范，具有亲和力，严于律己、宽以待人，让下属尊敬、模仿并死心塌地追随。

子凡心语

管理等于做人，优秀的管理者一定是让员工信任、信服、折服的管理者。



子凡语录

管理是做人的艺术，管人一时，做人一世。做好管理，先学做人；做人要实，管理要勤。





04 己所不欲，勿施于人

王华是一家大酒店的经理，因为他刚来不久，担心别人不把他当领导，于是就想找个机会树立他自己的权威。

一天，有个服务员迟到了，不等这个服务员解释原因。王华就当着所有人的面，狠狠地责骂该员工素质低下，不遵守公司制度。可实际上是因为这位员工的父亲突然生病，所以才会迟到。因此他委屈地当即辞职走人。

过后，王华了解到那位员工是因父亲突然犯病导致上班迟到的，这让王华感到深深地自责。虽然再也没有员工迟到的现象发生，但是王华不分青红皂白就责骂员工的举动，让所有人都对他失去了信任感，做事都如履薄冰，生怕招来一顿臭骂。

欲正人，先正己。说话做事之前，先换位思考，设身处地地想一想，想明白了再说，看明白了再做。不要让你粗暴的性格，成为禁锢员工头脑和手脚的枷锁；不要让你的无心之失，冷了员工的心。

子凡心语

做表里如一、言行一致的管理者；能不能做到欲正人、先正己，己所不欲、勿施于人，是管理成功的关键；管理者的性格在影响着管理风格，而管理风格又直接影响着团队性格和团队最终的效能。