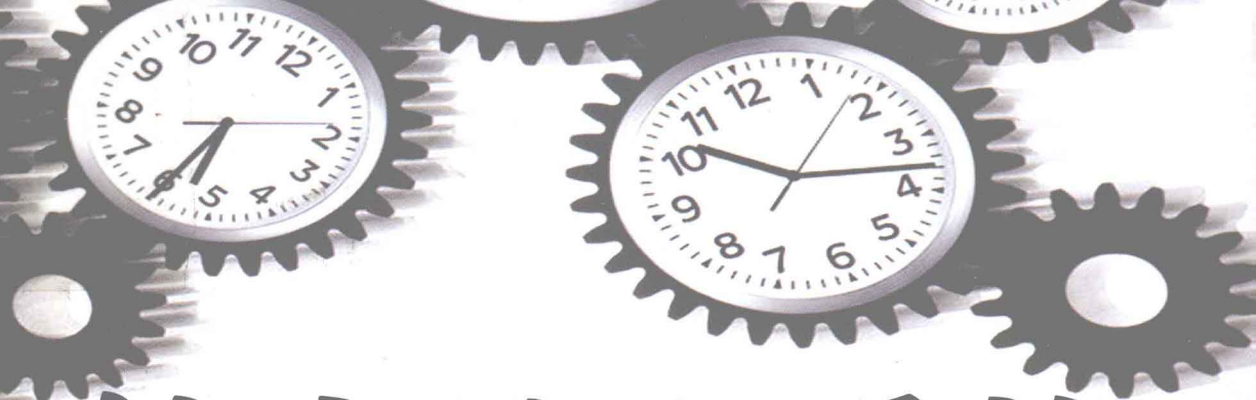


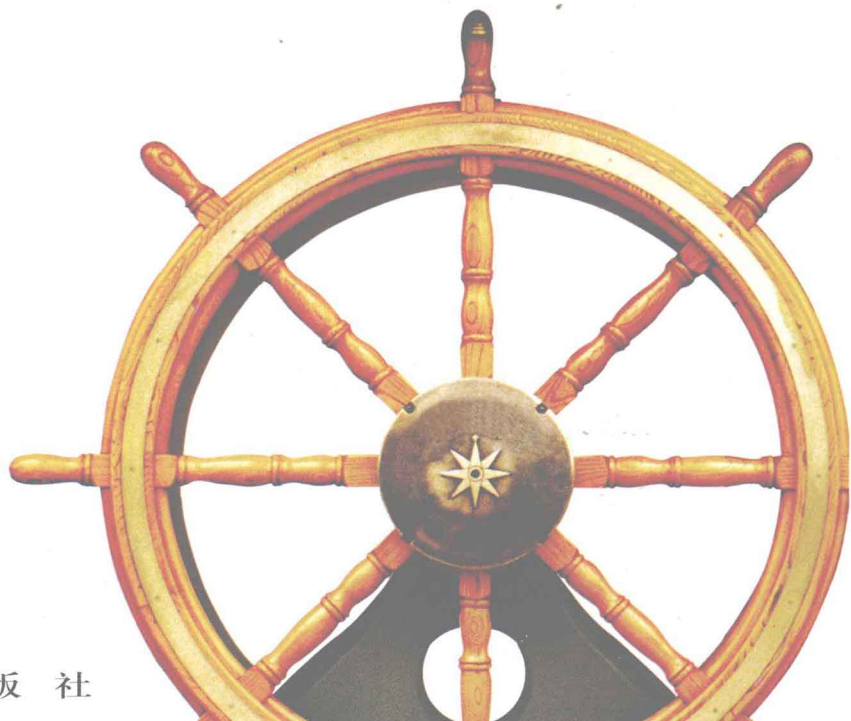


给大忙人看的 管理书

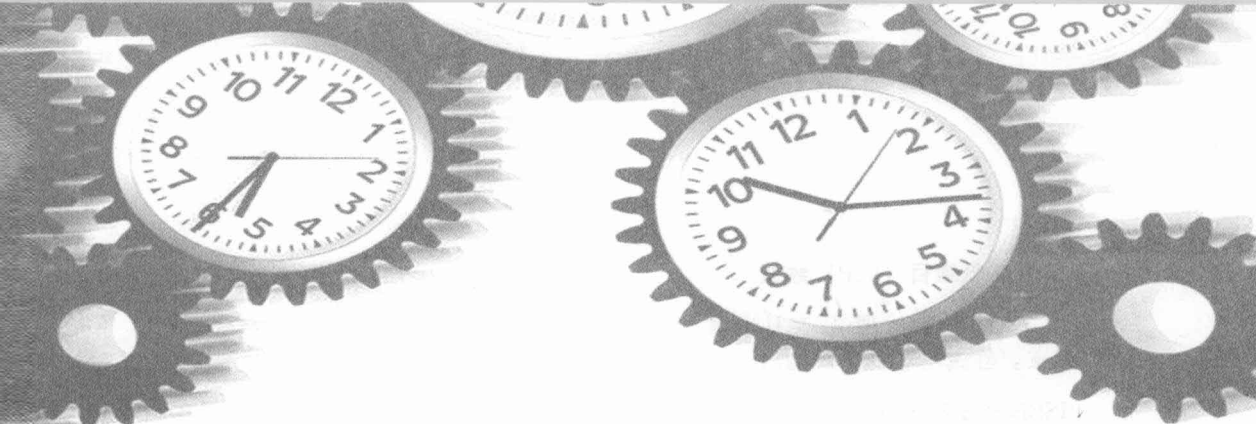
文 月◎主编

掌握有效管理方式，轻松实现企业与自身双重飞跃

你清楚该如何运用你的权力吗？你知道该如何留住人才、活用人才吗？
你明白该如何维系团队、提升自身影响力吗？你了解应该如何充实自我吗？
答案就在书中揭晓。

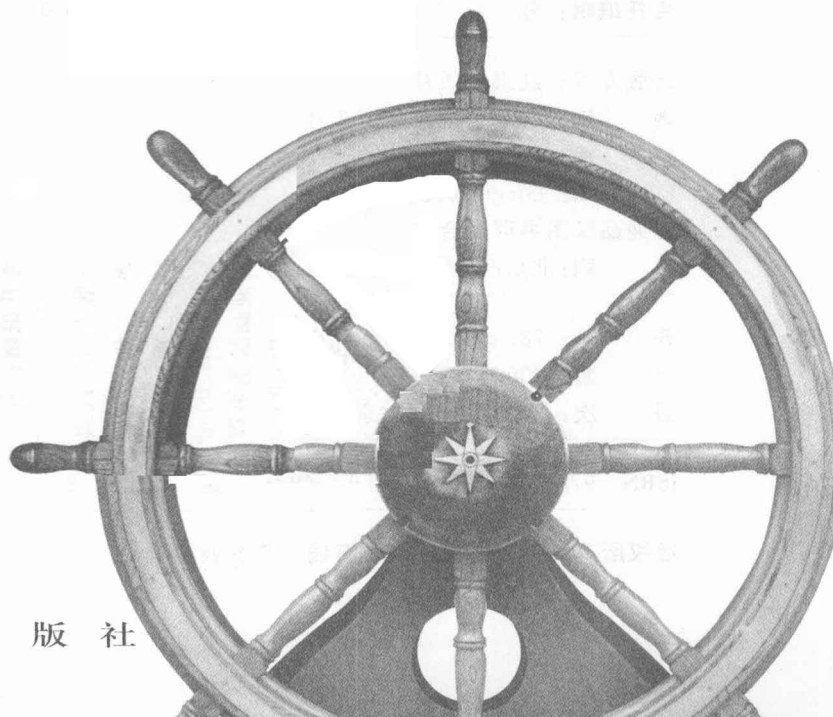


红旗出版社



给大忙人看的 管理书

文月◎主编



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给大忙人看的管理书/文月主编.

--北京:红旗出版社,2012.1

ISBN 978-7-5051-2140-9

I. ①给… II. ①文… III. ①企业领导学
—通俗读物 IV. ①F272.91—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 278364 号

书 名: 给大忙人看的管理书
主 编: 文 月

出 品 人: 高海浩
总 监 制: 徐永新
责任编辑: 陈 豪

责任校对: 藏杨文
封面设计: 博雅工坊
版式设计: 博雅工坊

出版发行: 红旗出版社

地 址: 北京市沙滩北街 2 号

邮 编: 100727

编 辑 部: 010—82061212

E - mail: hongqi1608@126.com

发 行 部: 010—64024637

欢迎品牌图书项目合作

项目电话: 010—84026619

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米

1/16

字 数: 209 千字

印 张: 15

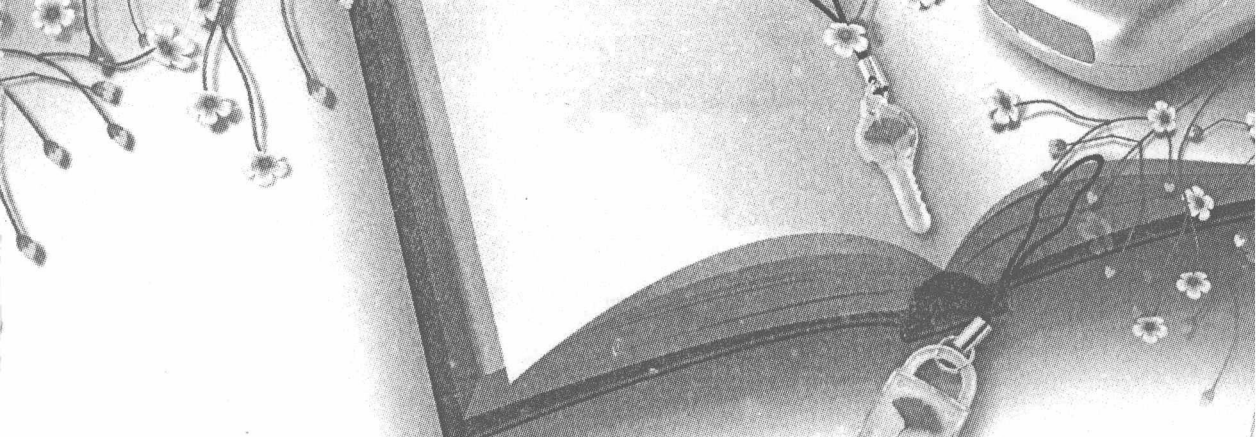
版 次: 2012 年 3 月北京第 1 版

2012 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-2140-9

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换



前言

老子曾云：治大国，如烹小鲜。这个治，就是管理的意思。《财富》杂志说：“工业化是19世纪的，而管理是属于20世纪的。”由这两句话可以知道，中国五千年的文明历史中，早就蕴藏着管理的智慧。而管理在当今社会已经成为一种职业，并在长期的实践中，得到人们的认可和推崇。

管理是一个值得我们研究的课题，它和我们的生活密切相关，很多时候、很多地方，都体现着管理的奥秘。随着社会经济的不断发展，管理越来越多地得到重视和应用。“管理者不能依赖进口，即便是引进也只是权宜之计，而且也不能大批的引进。中国的管理者应该是自己培养的，他们深深扎根于中国的文化，熟悉并了解自己的国家和人民。只有中国的人才能建设中国，因此快速地培养并使卓有成效的管理者迅速成长起来是中国面临的最大需求，也是中国最大的机遇。”这是德鲁克在给北京光华德鲁克研究会致的开幕词中的一段话。

对于一个企业来讲，管理的基本内容就是教一个领导者如何管理一个团队、如何让企业获得良好发展。管理是每个企业必须要学习的内容，任何一个企业要想成功地经营、成功地发展，都离不开有效的管理。管理是一门艺术，掌握好管理这个法宝，对于企业的发展和良好的运作将起到至关重要的作用。

管理对于一个企业来说如此重要，但要想掌握管理的智慧并不



是一件容易的事情。作为企业的管理者，管理的手段与方法可能比本身的才智更为重要、更为关键。如果你不懂得怎样去管理企业、管理下属，那么你一定会在工作中疲于奔命，最终也只能得到失败的命运；但是，如果你懂得管理之道，处理起企业的事情和员工的关系将会非常轻松、游刃有余，成功也会主动送上门来。

针对企业的管理者，如何做好一名管理者？如何做才能更好地让企业盈利？如何让下属更好地为企业服务？这些问题是很多企业管理人员必须要面对并亟待解决的问题。

管理者不仅仅是管理好下属、管理好团队、管理好企业，就万事大吉了。管理学大师彼得·德鲁克告诉我们，管理者首先要做的就是管理好自己。很多管理者根本没有理解管理的真正内涵，结果忙忙碌碌却没有带动企业的真正发展。作为管理者，要有自己的一套管理的手段与方法，这样才能把企业管理好，也就不至于在激烈的竞争中被对手所打倒。胜者为王，败者为寇。现代商战中的竞争是日益激烈与残忍的，要想在角逐中成为一个胜利者，并让自己立于不败之地，就要懂得现代商战中的经营方法、管理方法。

本书从权力管理、人才管理、用人管理、团队管理、情感管理、自我管理、时间管理以及经营管理八个方面对管理进行阐述，结合古今中外的众多经典故事和精彩案例进行说明，它们或说理生动，或寓意深刻，或思想犀利，或耐人寻味，把管理寓意化，能够有效解决管理者们在管理的过程中遇到的问题。相信每个人都可以成为优秀的管理者，本书汇集的世界众多优秀管理者的成功经验与管理智慧，将为您打开一扇通向卓越管理的成功之门。同时，本书还是一本综合性的世事书，不但可以教您如何成为一位出色的领导者，更会教您怎样成为一个充满魅力的管理者。要想在商业中形成一套独特的管理方法，让自己能够在商界中成为一个成功的商人，那么，本书是一本您非看不可的经典佳作。



目 录

第一章 权力管理，领导下属张弛有度

奖励与惩罚相结合	3
懂得授权，与下属双赢	5
烧旺三把火，树立威严	9
管理之道，一张一弛	12
与下属保持适当的距离	16
不要随意开出“空头支票”	18

第二章 人才管理，确保基业长盛不衰

拥有肯用人的好名声	25
做好员工培训，建立企业人才库	27
选贤任能，唯才是用	32
培养员工的使命感	35
人才是企业强盛的根本	39
人才管理的艺术	42
给人才提供施展才华的舞台	45
为自己培养得力的助手	47



第三章 用人管理，让员工做好帮手

善用竞争，形成内部竞争激励机制	53
先识人，后用人	57
点燃员工工作的激情	60
让你的下属都有明确的工作目标	63
扬长避短的艺术	67
给员工适当的激励	71
让每个员工都发挥专长	74
用人不疑，疑人不用	77
欣赏你的下属	80
不要过分地对员工要求完美	83

第四章 团队管理，活用众人的力量

重视团队的作用	89
创建一支高效的团队	91
齐心协力，众志成城	94
团队合作成就大事业	96
团队精神是企业的核心竞争力	99
打造创新型团队	102
让下属的能力在团队中放大	104

第五章 情感管理，让下属对你心悦诚服

你肯付出真诚，下属才能以诚相待	111
保全下属的面子	114
批评果断，形式委婉	118



目录

以宽容之心对待下属	120
不轻易责怪下属	124
舍得感情投资	126
尊重第一，被尊重第二	130
多与下属沟通	134
给下属下命令要讲究方法	137

第六章 自我管理，打造领导的影响力

处理与下属关系的艺术	145
注重自己的形象	149
在下属面前树立威信	153
坦率地承认自己的错误	156
对小人绝不留情	159
别试图让下属喜欢你，也别让下属恨你	163

第七章 时间管理，充分利用好你的时间

制定人生大目标	169
统筹规划，择选重点	172
使你的时间价值最大化	176
制定合理的日计划	179
合理预留机动时间	185
出发前先看清终点	187

第八章 经营管理，做个敛财高手

趋利避害，以长攻短	193
远见卓识，创造成功	197



与人合作，获得双赢	200
将欲取之，必先予之	203
抓住时机，大胆去干	206
以退为进，后发制人	210
与其待势，不如乘势	214
隐忍不露，相时而动	217
抢占先机，有孔必钻	219
借鸡生蛋，成己之实	224
注重诚信，赢得人心	227

第一章

权力管理，领导下属张弛有度



权力是需要经营和管理的。管理者可以充分地运用手中的权力实现自己良好的管理，但如果过分强调自己的权力，也会导致企业的僵化，形成专制，从而抑制企业的活力的发展。权力在具体执行中必须做到令行禁止，赏罚分明。如果领导没有权力会一事无成；有了权力后却不会经营和管理，不仅不会收到良好的效果，反而会对企业和企业的员工造成一定的伤害，并影响到管理者在企业中的声誉。所以，企业的管理者一定要管理好自己手中的权力，经营好自己的权力，才能对下属实现良性管理。



奖励与惩罚相结合

晋·陈寿《三国志·吴书·周鲂传》中有：“鲂在郡十三年卒，赏善罚恶，威恩并行。”就是说，恩赐和惩罚两种手段要一起使用，安抚和强制要同时施行。

在古时候，要想维持一个组织或者是一个团体、甚至是一个国家，都必须做到奖励和惩罚相结合。有功要赏，有过要罚。对赏赐一定要隆重，而对惩罚一定要严厉。

看过《三国演义》的人都知道，其中有一个关于诸葛亮的故事叫做“挥泪斩马谡”，这个故事便体现了诸葛亮赏罚分明的管理方式。

在当时，街亭是一个非常重要的地理位置，魏蜀两国都要争夺。诸葛亮决定派一支人马占领此地。其实他身边有几名身经百战的老将，但都未被任用，唯独选择了马谡。马谡熟知兵书，平时也很喜欢谈论军事，有时诸葛亮打仗之前，要同他商量，他说得头头是道，因此备受诸葛亮的赏识。

刘备在临终前曾经嘱咐诸葛亮说：“马谡这个人言过其实，不能派他干大事，要好好考察一下。”但诸葛亮并未把这些话放在心上，所以当马谡向诸葛亮推荐自己作为先锋去镇守街亭时，诸葛亮同意了，但他也知道这件事情非常重要，便让马谡立下了军令状，并让王平做了他的副将。

马谡虽然对谈论兵书头头是道，但缺乏实战经验，加上他刚愎自



用，根本不听王平等人的意见与劝说，把现成的城池放弃不守，却让大队人马驻扎在山上。结果被魏军抓住机会打败，失去了街亭这个战略要地。回去后，诸葛亮严厉地追究了马谡的责任，毫不留情地以军法处置了他。

其实，在斩马谡之时，诸葛亮有着激烈的内心斗争，他相当不忍心，以至“挥泪”，但他更明白，如果不按军法从事，他将失去手下将士的人心，兴复汉室的理想就彻底成了一句空话。诸葛亮这一赏罚分明的做法，使得手下的大将及士兵完全对诸葛亮诚服了，同时也加强了他自己在士兵们心目中的权威。

赏罚分明，表现了一个统治者的卓越和明智。其实这一点不仅仅可以运用在治国当中，即使是在企业的管理中也同样能够表现出来。对于企业来说，如果没有赏罚严明的规则和相应的执行力，那么人人都可以为所欲为，企业就会混乱不堪，无法经营。可见，从某种意义上来说，奖励与惩罚是维护权位最有效的手段，任何时候都不能缺少。

精明的管理者在管理下属时，还没做事，先制定管理规章，就能办成事；做事时，先鼓舞起士气，就可以取胜。因此说，管理的事务在于管理的先导性。

克莱斯勒公司在管理体制中特别重视人才的作用，为了充分地发掘员工的潜能，拉住员工的心，使其最大限度地发挥创新的力量，在多年的生产实践中，制定了一整套优厚的奖励制度，通过这些奖励制度，激励员工不断掌握最新的技术，不断创造新的工作业绩，并且通过按成就领取报酬，吸引了许多出色的专业技术人才。

而在制定一整套优厚的奖励制度的同时，还要制定出严格的惩罚制度。对于那些为企业做出重大贡献的员工，要给予一定的奖励；而对于那些犯了错误，对企业没有丝毫帮助的员工，则要毫不留情地对

其进行惩罚。

高明的管理者从来不借助权利和强势来确立自己的地位和威信，不把“罚款”当作管理的“撒手锏”。粗暴简单的“管理=罚款”模式，是每个被管理者都反感的事情。该罚的还是要罚，不过管理者要做到赏罚分明，让大家心悦诚服，否则，“罚款”将使上司与下属之间因之裂变出一条无形的“鸿沟”，再要修复，不太容易。

在管理过程中要做到赏罚分明，该奖励的就奖励，该惩罚的就惩罚，要做到这一点，管理者要站在公平、公正的立场上，不能参杂任何的私人情感。无论任何人，都喜欢奖励而厌恶惩罚，也害怕惩罚。所以如果一个企业的管理人员能够真正做到赏罚分明，将会更加鼓舞员工的士气，更加激励员工把精力投入到工作中。

赏是一种正面的强化激励，是对正确的言行加以肯定和赞赏，从而起到激发和巩固下属的进取精神的作用。当职工做出成绩时，当奖则奖，奖既是一种物质的，也是一种精神的激励。罚是一种负面效应，但也常常起到正面的效果。批评和惩罚作为反面强化的手段，其目的在于使下属内疚而悔过，从而更正错误，改进工作。

【管理箴言】

赏善而不罚恶，则乱；罚恶而不赏善，亦乱。

——唐朝 元结

懂得授权，与下属双赢

《孙子兵法·谋攻篇》说：“将能而君不御者胜。”意思是说将帅有指挥打仗的能力而国君能做到不随意加以控制，就会赢得胜利。

管理者管理一个企业，有很多的工作要做，有很多的事情去处



理。一个人即使精力再充足，智力再超群，也不能面面俱到，把每一件事都做得完美。这就需要管理者懂得授权，把自己的一部分权力下放给下属，这样不但自己减轻了压力，下属也觉得自己有了用武之地，双方都高兴。一个不懂得授权的管理者，将给自己积聚愈来愈多的工作决策事务，使自己在日常琐碎的工作细节中越陷越深，甚至成为碌碌无为的“事务主义”者。到此地步，有些事已一拖再拖，另一些事则可能根本无暇顾及，而许多需要领导者处理的大事却搁置在一边。另外，下级的积极性也因受到压抑而对工作失去了主动性。

懂得授权、善于培养下属，是衡量一个管理者是否为合格管理者最基本的标准之一。因为作为一个管理者，只有懂得授权、善于培养下属，才会让自己做得更轻松，才会有更多的时间去成就自己。这么简单的道理，其实很多管理者都知道，但知道并做到的却并不多见。

如果管理者在工作中只是表现出一副“我一个人就可以承担一切”的态度，无论任何工作都要亲自插手，自己忙得不亦乐乎，下属却整日无所事事。长此以往，通常只会使得团队的工作效率越来越低下，管理者筋疲力尽，缺乏支持，压力过大，而下属的工作意识却越来越薄弱，团队凝聚力越来越差，最终导致队伍涣散。

所以说，作为管理者，必须懂得授权。授权，其实就是指上级在下达任务时，允许下属自己决定行动方案，并能进行创造性的工作。正确的授权对于组织的发展有不可估量的好处。经过授权之后，组织的创造力被充分激发，给组织成员的日常工作带来积极的变化。整个组织将具有弹性，对市场的改变产生许多不同方式的应变；会把问题视为机会并且不会害怕承认错误。一个真正授权的组织是一个进步、成功和注重未来的组织。

当然，身为管理者，最为根本的权柄还是必须掌握在自己手中。合理授权不是把所有的权力都下放给下属，也并不等于说把权力交给下属之后就撒手不管，以为有下属帮忙管理就万事大吉了。如果这



样，那就不是有效地授权，也不是合理地授权，而是盲目地放权。而这样做的结果只能是使企业混乱，无法继续发展。所以，一个高明的管理者在授权的同时，也建立了相应的监督机制，用来检视权力的使用情况，使权力下放得更加有效。

因为下属有才能，所以管理者相信他，他就会充分发挥自己的能动性；不相信他，则会使其在感情上受到挫伤，在积极性上受到抑制。

东汉末年，天下大乱，刘备开始重用诸葛亮，而孙权则开始重用他的哥哥诸葛瑾。

诸葛瑾被孙权重用，朝中的一些大臣等非常不满，并嫉妒。甚至有人背后中伤他明保孙吴，暗通刘备。孙吴名将陆逊听说后非常震惊，当即上表为诸葛瑾鸣不平。

孙权深知诸葛瑾为人，见表后，也认为应该为他洗清冤情。一天，他聚集群臣，议毕军机大事后说：“子瑜与我共事多年，恩如骨肉，彼此十分了解。我很清楚他的为人，从来不做不合道义的事情，也从来不说不合道义的话。以前诸葛亮受刘备之托，前来东吴时，我曾经和子瑜说‘孔明是你的亲弟弟，而作为弟弟，应该追随兄长，这样做也合乎常理。你为什么不把孔明留在这里呢？他肯定不敢违背你的意愿。而我也会给刘备写信进行劝说，他也不会不答应的。’子瑜听了我的话，回答道‘孔明是我的弟弟没错，但是他已经投靠了刘备。作为臣子，一定要对君王忠心。他是不可能留在东吴的，就好比绝不会去蜀汉一样。’他的这番话，足可以看出他的高贵品质，怎么可能出现这样的流言呢？子瑜不可能负我，我也绝不负子瑜。”

可见，领导授权给下属以后，就要予以信任，不能授而生疑，大事小事都干预。只要下属有能力完成某项任务，就应允许他在自己的



权力范围内持有自主权。

但有些领导者不愿意或害怕权力下放，甚至出现了只让下级承担责任而没有相应权力的现象。表面上看这样做似乎保证了“大权在握”，但往往因精力不济而最终使得下级工作积极性不能充分调动起来，甚至导致工作上漏洞百出。领导者能否相机授权，也涉及到对部属是否充分信任的问题。领导懂得授权，下属在这一过程中，也可以得到很好的锻炼与培养，学习并掌握一定的经验，这样他们会更加对工作充满热情，使他们的潜能得到更大的发挥。同时，他们也会懂得站在企业领导的角度去思考一些问题，提高他们的能力水平。授权也是领导者能力和才干的延伸。领导者能力再强也有不足，可以通过下级来弥补自己智慧和能力上的欠缺。

美国总统罗斯福有一句名言：“一位最佳领导者，是一位知人善任者。而在下属甘心从事于其职守时，领导要有自我约束的力量，而不可随意插手干涉他们。”任意干预下一层次工作的后果必然是：浪费了自己宝贵的时间和精力，还会造就没有主见、没有责任感的下属，又反过来加重自己的负担。同时，事必躬亲的领导者肯定无法留住真正的人才，因为任何有创见有能力的下属绝不希望上级领导时时相伴左右，更不甘心在上级领导框定的圈圈内不越雷池一步。

有些企业管理者不善授权，弄得自己身心疲惫，整天忙得不可开交，而到头来事业却没有什麼起色。所以，国外许多有关管理理论的论著中都强调指出：凡可以授权给他人做的，自己不要去做。当你发现自己忙不过来的时候，你就要考虑自己是否做了应该下属去做的事，考虑把权力派下去。

在职场上，你要拥有宽大的胸怀，明智的头脑，做一个懂得授权的领导者，努力培养你的下属，让他们充分发挥自己的才能，并让他们带着感恩的心去为企业工作，这样你会感到轻松，并体会到授权的益处。