

因为世事复杂，人心常各异，
管理就变成了一件非常复杂的事情。

孔 勇◎编著

别让 管理再蒙人

「管理者如何管好自己的手下，又要让下属心服口服？如何把事情处理得顺顺当当？这里面潜藏着极大的学问。一个成功的管理者必须是思考力、判断力和实践力都很强的多面手。」

打造企业最优良的管理机构

管理是一门高深的学问，管理者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的领导艺术。既要紧紧地把握领导权，又要充分地调动下属的积极性。

*Bierang Guanli
Zai Mengren*

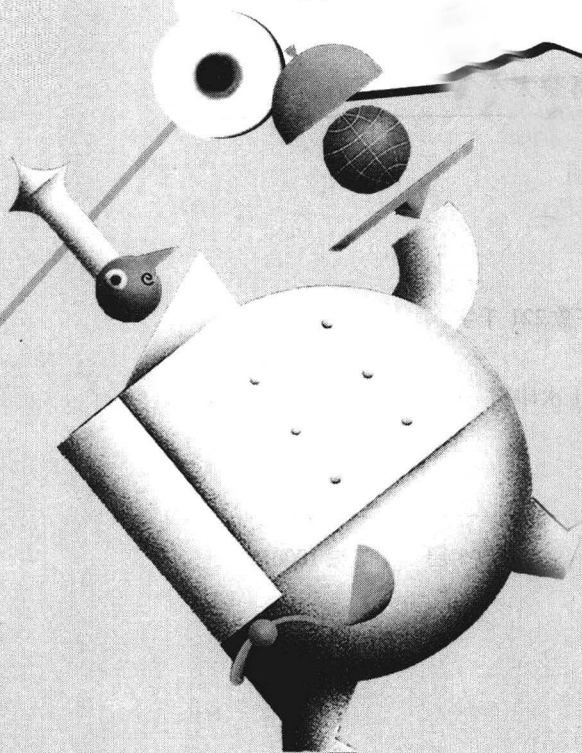
中国华侨出版社



孔 勇◎编著

别让 管理再蒙人

「管理者如何管好自己的手下，又要让下属心服口服？如何把事情处理得顺顺当当？这里面潜藏着极大的学问。一个成功的管理者必须是思考力、判断力和实践力都很强的多面手。」



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

别让管理再蒙人/孔勇编著. —北京:中国华侨出版社,
2011.7

ISBN 978 - 7 - 5113 - 1488 - 8

I. ①别… II. ①孔… III. ①企业文化 - 通俗读物
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 103930 号

●别让管理再蒙人

编 著/孔 勇

责任编辑/严晓慧

封面设计/中侨智杰

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 221 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 1488 - 8

定 价/35.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010) 64443056 64443979

发行部:(010) 64443051 传真:64439708

网 址:www.oveaschin.com

e-mail:oveaschin@sina.com



管理是为了解决问题，这恐怕是毫无疑问的事。但现在企业的管理者越来越多，管理者嘴里的名词和知识也越来越多，企业引入的管理方法也越来越多，与此相反的是企业的问题同样越来越多。我们看不到企业的问题有被“管理”解决掉的趋势，我们看到的倒是“管理”对“问题”的无奈，看不到管理对企业的有效贡献和价值。

是管理者尸位素餐？错。凡是到过企业，特别是制造型企业的人都明白，企业的管理者总是像救火队员一样上蹿下跳，忙得不亦乐乎，甚至焦头烂额。

是管理的知识错了？也不是。这些管理的知识都是前人智慧的结晶，同时也是企业实战经验的总结，有诸多的案例可以佐证，怎么会错。

是管理的方式有问题？在别的企业有用的方式在我们的企业就没用了吗？没有道理呀。那么，究竟错在哪里？错在我们走偏了！偏在我们的理念上。

企业管理的本质是将企业的人的能动性调动起来，用好企业的资源，达成企业的目标。其他的都是手段和方法。

管理的这一本质，就决定了我们一切管理活动的出发点都应该是企业现有的人，必须依靠他们，调动他们的积极性，才能解决企业的问题。





但在现实的管理活动中，我们的管理理念是与此相违背的。多少人张口闭口就说：“我们的制度就是落不了地。”你的制度要落地干吗？你为什么会有一个需要落地的制度呢？

有些人可能会说：“没有制度，怎么管理企业？没有制度，员工还怎么管？”问题是，你为什么要把员工当成管理的对象呢？你为什么要去管员工？

员工是拿来管的吗？

员工是聘来做事的。离开了做事，何谈管理。管理是要为做事服务的。员工在做事，所以，管理是为员工服务的。

如果我们换一种思维：员工做事，企业得以正常运转，这是对大家都利的事。企业有效益，员工有收入，完全是相辅相成的关系，我们为什么还要觉得员工难管呢？难道他们就不想把事做好？不做事他们能挣到钱吗？天上不会掉馅饼的道理还需要谁去教吗？进一步讲，员工就不希望成长吗？他们就愿意一辈子这样，满足于这点工资吗？根本就不可能！

所以，管理从根本上来讲，它来源于员工自身的一种要求。既然是员工内在的一种需求，我们为什么还要使劲，定无数个制度去往下压？仿佛员工根本不需要管理，根本就不希望管理，是我们管理者要管理。

管理是员工需要的，但我们强加给员工的管理是员工不需要的，尽管都叫做“管理”，但本质上根本就不同。好的管理者应该像一个爱好者，热爱自己的事情胜过爱这些事带来的利益；同时，又喜欢不断地默默无闻地雕琢自己的产品，耐得住寂寞，总是向自己挑战，最终名副其实地成为自己这个领域的专家。

管理二字是需要耗费一个人毕生心血的字眼，没有笨拙精神的聪明人是吃不了这碗饭的。

本书是一本种植新思维、新观念的书，是一本推动自主创新的书，是传播新的管理方式和新的经营方式的书，是一本融知识、智慧、管理艺术与经营艺术于一炉的书。希望广大读者喜欢并能够从中真正受益。





第一章 管理不只是领导的事 ——搭好支撑领导权力的架子

管理从来不是领导一个人的事，而是整个组织的事。管理之前，必须先搭一个强有力地个撑领导权力的架子。所谓搭“架子”，就是建立起一个使领导意志得以高效贯彻的组织结构。一个企业的组织结构包括其内部的机构设置、岗位职责定位以及良性的运转机制。一个好的组织结构应该是使企业具有高效的运转效率，使优秀人才脱颖而出，使正确决策得以通过实施，使重大失误得以避免的决策体系。

1. 组织中最忌讳越级报告 2
2. 领导者不可盲目心慈手软 3
3. 个人是组织这张大网上的网点 5
4. 各安其位，各尽其职，各得其利 7





5. 给员工一个提高自我的机会	9
6. 每个人都可以按自己的方式管理自己	10
7. 组织须给成员一个努力的方向	14
8. 领导者要善于适时放弃，扬长避短	16
9. 合理而有效地奖励员工	17
10. 人员安排需以实效为标准	20
11. 过分集中的权力容易导致腐败	21
12. 理智对待与异性下属的关系	23
13. 适时为员工变换工作岗位	24
14. 制度是一个组织的原则，不容破坏	25
15. 示范的力量不容轻视	27
16. 管理者无需事必躬亲	29
17. 与手下保持畅通的信息沟通	30
18. 培养并给予员工合适的工作岗位	31
19. 拥有一颗爱护员工的心	32
20. 塑造自己的人格魅力	33
21. “默无声息”的管理	34
22. 感激指出你缺点的人	36
23. 想让别人爱你，你得先去爱别人	38
24. 为失去而感恩	39
25. 离你最近的才是最佳目标	40
26. 把理想与现实结合起来	41



第二章 管理者不是高高在上 ——懂得激励才会有效率

管理者并不是高高在上的，好的管理者知道如何激励自己的员工，而好的激励形式能产生更高的效率。有效的激励有不同的方式，物质的、精神的、表扬的、批评的、升职的、降职的等等。这如同孙悟空手里的金箍棒，如果想不断提高工作、生产效率，只须轻轻挥舞这根伸缩如意的棒子就行了。

1. 用关爱激励你的员工	44
2. 恰当地运用手上的资源	47
3. 赞美是给予肯定的一种形式	48
4. 机会是靠自己创造出来的	49
5. 不同的人的时间价值也不一样	51
6. 率队突破难关	52
7. 激励方式要因人而异	54
8. 压力催发动力	55
9. “恩”不可乱施	56
10. 别为下属频设“玻璃墙”	58
11. 任免得当，优胜劣汰	60
12. 鲶鱼效应	61
13. 知人善用，公正公平	63





14. 控制好自己的脾气与嘴巴	64
15. 透过表面看深层	65
16. 赞美要恰到好处	67
17. 痛苦的经历会让员工更成熟	69
18. 要适当地“放手”	70
19. 赏罚并行，对症下药	71
20. 以事实为准绳	73
21. 管理者要有自己的立场	74
22. 一手拿“萝卜”，一手挥“大棒”	76
23. 认准目标，矢志不移	77
24. 为目标分段	78

第三章 管理者的水平不容忽视 ——领导看多远团队就走多远

对于一个团队而言，领导者设定的目标是照亮前进路途的灯塔。以目标为盾，困难、障碍之矛就显愚钝得多。一个好的目标既不能鼠目寸光，也不能好高骛远，它彰显的是管理者的智慧。而快速、正确的决策是缩短起点与目标距离的有效途径。这就需要管理者必须具备很高的管理、决策水平。

1. 有了目标，工作才有快乐	82
----------------------	----



2. 让员工看到回报	83
3. 出发之前，要先有目标	85
4. 盯住目标不放	87
5. 细化目标	89
6. 选好“参照物”	90
7. 把目标放在心里	92
8. 适当放大工作的意义	94
9. 认清目标，认清自己	95
10. 透过态度看清人	97
11. 冷静决策	99
12. 不要在意别人的议论	100
13. 决策前多思考，实施后勿“累脑”	102
14. 领导者应侧重于未来	104
15. 工作就是不找任何借口地去执行	105
16. 目标的高度决定努力的程度	107
17. 理性地制定目标	108
18. 不要抹杀下属的个性	109
19. 管理者应未雨绸缪	110
20. 预防重于治疗	111
21. 有些事并不像它看上去那样	112
22. 给予下属发展的空间	114
23. 实现“合作博弈”	115
24. 认清事情的本末	116





25. 许多危险源于自身	117
26. 习惯是一把双刃剑	118
27. 培养忧患意识	119
28. 什么样的选择决定什么样的生活	120

第四章 管理并不只是“指点江山” ——行动与落实决定领导成败

有了适当的目标和正确的决策，有的领导自认为只需要“指点江山”就可以高枕无忧了。实际上，要达到自己想要的效果，还有很长的一段路要走，这一段路就是行动与落实。每一位领导都会有这样的感叹：一个多么好的机会，一个多么出色的主意，因为行动的迟缓错失、落空了；一个多么好的方案，因为落实不力而完全改变了初衷；一个多么宏伟而切实的目标，因为执行的偏差变得黯淡无光。是的，行动、落实一样决定事情的成败。

1. 实践是理论的基础	122
2. 说一尺不如行一寸	123
3. 只有不断向前，才能不被超越	124
4. 让员工按自己的想法去做	125
5. 保持积极的工作态度	127
6. 经验有时不可靠	128
7. 工作态度体现人的素质	130



8. 随着环境的变化而变化	131
9. 工作要脚踏实地	133
10. 适应是智者生存之道	134
11. 重视实践，不为理论所困囿	135
12. 细节决定成败	137
13. 在平凡的岗位上做出不平凡的业绩	138
14. 忽视细节，让人失去大机会	139
15. 贵在坚持	141
16. 对失误的掩饰是更大的错误	143
17. 学会调控自己的情绪	144
18. 做个好听众	145
19. 决策需要行动作保障	147
20. 质量是企业的命脉	148
21. 行动比想法更重要	149
22. 走动式管理	151
23. 制度要有弹性	152
24. 管理需注重技巧	153
25. 管理应有所为有所不为	154
26. 生活是自己创造的	155





第五章 管理怎能不用人 ——领导的学问就是做人的学问

在企业的诸多管理要素中，人力资源管理的重要性无论怎样强调都不过分。因为人是最活跃、最富创造性又最难于把握的因素。领导者如果能把这一因素充分调动起来，一个企业便永远充满生机。

1. 以诚实为标准取舍人才 158
2. 有能力不如德馨 160
3. 傲慢的代价 161
4. 打开员工的心锁 163
5. 路遥知马力 164
6. 用好员工的缺点 166
7. 欲成大事，先做好小事 167
8. 将员工放在合适的岗位上 169
9. 最大限度地利用人力资源 170
10. 对人才也不可放纵 172
11. 给员工一点压力 173
12. 见人之长，用人之长 175
13. 为员工设立竞争对象 177
14. 人才，不能只在需要之时才想起他 178
15. 唯才是用，才能战无不胜 180



16. 用人要用得恰到好处·····	181
17. 用人得当，事半功倍·····	183
18. 用人当用其所长·····	184
19. 没有教训与没有经验一样·····	186
20. 因才定位，才当其位·····	187
21. 将员工合理搭配·····	190
22. 帮助别人，成全自己·····	193

第六章 管理是一门艺术 ——要讲究领导艺术的方式方法

同样一个问题，以不同的方式方法去解决，结果会迥然不同。在管理实践中，问题千奇百怪，这就要求领导者以灵活的方法，谈笑间使之化解于无形，这就是领导的艺术。

1. 避免与员工发生矛盾·····	196
2. 调整心态去适应环境·····	197
3. 机会总是青睐有准备的人·····	199
4. 要解决问题，须抓住本质·····	200
5. 做好计划，用好时间·····	201
6. 利用一切可以利用的资源·····	203
7. 领导者自信，才能赢得信任·····	205
8. 不要将问题复杂化·····	206





9. 人心齐，泰山移	207
10. 面对比躲避更能解决问题	209
11. 给员工创造成长的环境	210
12. 让下属在“享受”中工作	211
13. 越追求完美，越得不偿失	213
14. 遇事与员工商量	214
15. 给员工一点宽容	216
16. 改变命令的口吻，委婉表达意见	217
17. 给员工“磨刀”的空间	218
18. 尊重不是靠命令得来的	219
19. 破窗理论	222
20. 留个“缺口”给他人	223
21. 先给“黄连”，后给“糖果”	225
22. 拔出“刺头”	227
23. 南风法则	229
24. 有效管理应注意个体差异	230

第七章 管理怎能不创新 ——学习与创新为组织注入活力

一个高明的领导者总是善于和乐于以学习、创新作为组织活力的源泉，因为他深知，一个学习型组织才有可能实现可持续性发展。学习让人提高，学习给人提供创新的能源。创新往往与直接的效益



相距较远，却是实现企业效益最大化的根本保证。

1. 10 年经验，不过是 10 次经验·····	232
2. 时刻学习，才有希望 ·····	233
3. 常变常新 ·····	234
4. 大人常怀赤子心 ·····	236
5. 让自己变得更强 ·····	237
6. 用自己的尺度衡量自己 ·····	238
7. 机会孕育在创新中 ·····	241
8. 培养创新思维 ·····	242
9. 停滞是创新的坟墓 ·····	244
10. “疯子”未必不是能人·····	245
11. 成功取决于激情·····	247
12. 不要固执于自己的经验和本能·····	248
13. 好的团队，应该是学习型的团队·····	249
14. 让员工充分发挥自己的才能·····	251
15. 活到老，学到老·····	253
16. 营造和谐的内部气氛·····	254
17. 倚老卖老，易栽跟头·····	255
18. 执著、创新与坚持，一样不能少·····	256
19. 此路不通就绕行·····	258
20. 忘记过去，一直往前看·····	259
21. 思维不可僵化·····	260





第八章 管理不是领导 ——领导者需营造和谐气氛

好的管理者会把管理与领导巧妙地区分开。团队成员关系不是简单的私人关系，领导者不能光盯着目标和任务，还要善于营造一个积极、健康的团队氛围。员工一天工作8小时，一周至少有5天在单位里度过，一个和谐、互助、互相激励的团队成员关系，会让大家工作起来心情愉快，效率自然更高。

1. 请善待下属 262
2. 付出才有收获 263
3. 关注你的员工 265
4. 为员工减负 267
5. 距离产生美 268
6. 信任是相互作用的 269
7. 给人方便，就是给己方便 271
8. 记住恩惠，忘却怨恨 273
9. 抱成团，才会更强大 274
10. 让人一步，自己安全 275
11. 欲善人，先善己 277
12. 作出适合自己的选择 278
13. 人和万事兴 280

