

所有领导管理者都面临、都亟需解决的问题

别让不懂管理 拖累你

谢轶君◎编著



不懂管理，你就只能事事亲力亲为

不懂管理，你就会因此而被拖累

读懂本书，从此你就不再那么劳累
读懂本书，从此你就可以“坐拥天下”

别让不懂管理 拖累你

谢轶君◎编著



中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

别让不懂管理拖累你 / 谢轶君编著. —北京:中国长安出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5107-0771-1

I. ①别… II. ①谢… 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(2014)第 201549 号

别让不懂管理拖累你

谢轶君 编著

出版:中国长安出版社

社址:北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址:<http://www.ccapress.com>

信箱:capress@163.com

发行:中国长安出版社 全国新华书店经销

电话:010-85099947 85099948

印刷:三河市航远印刷有限公司

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16

印张:17.5

字数:260 千字

版次:2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5107-0771-1

定价:35.00 元





别让不懂管理拖累你

2004年，均瑶集团董事长王均瑶因劳累过度患肠癌逝世，年仅38岁；2005年，网易代理首席执行官孙德棣因癌症复发猝死，年仅38岁；2007年，百度CFO王湛生因意外辞世，年仅40岁……一个个倒下的企业家令人扼腕叹息，一幕幕悲剧让人触目惊心，留给我们的是沉痛的思考！

企业家是社会财富的创造者，他们的英年早逝对全社会来说也是一笔巨大的损失。诚然，我们的社会的确需要许多埋头苦干，具有奉献精神的精英，但英年早逝的企业家们带给我们深深的震撼和深刻的反思。现在许多企业家都存在一个误区，一是不善于管理，不善于借助他人与团队的力量做事；二是他们认为，工作交给别人做就不放心，什么事情都要亲力亲为。因此，导致自己的工作太过繁重、太过劳累。

我们都知道，领导管理都是通过影响他人、协调他人来实现整体目标的。作为一个高效的领导管理者，时间是非常有限的，如果事事都要亲力亲为，不但会牵扯过多的时间与精力，这样不但自己会很累，甚至有可能把身体累垮；同时，仅凭个人有限的力量，下属们的能力又得不到有效发挥，这样只会使企业的发展受到限制。因此说，这样的领导管理是不科学的，最终也注定是会失败的。

睿智的管理者深知，自己只能靠有限的时间去做好更重要的事情，其他大部分具体的事情只能靠他人或团队去解决。那么，对于管理者来说，最重要的事情就是如何选对人、用对人、用好人、管好大事。

但在现实中，时常听到有人这样感叹：“千难万难，人心最难识、人心最难管。”的确，人的思想千差万别，要想把它统一起来确实不易。然而，人又是社会和集体的构成因素，任何企业都无可避免地要面对选人、



用人和管人的工作。对于任何企业来说，如果人选不对、用不好、管不好，就必然会给管理者带来麻烦，就有可能成为企业发展中的“毒瘤”。纵观历史上许多重大的阴谋，都是从不识人开始的；许多悲剧也正是因为用错人导致的。

不能识人，何谈用人？不能用人，何谈管人？不能管人，何以打天下？不会管事，何能成就事业？自身能力缺失，又如何能管好这一切？有人说一般人只要学会识人即可，聪明人学会用人则妙，而天才、大才、领导之才就一定要学会管人、管事、管己之道。

本书正是为读者提供了许多这方面的理论知识与经验实践，力求用通俗易懂的语言、简洁明了的道理，诠释领导管理的艺术与智慧，旨在帮助所有的领导管理者快速有效地提升自身领导力，打造高效管理模式，让读者从此远离繁重、劳累的工作状况，使管理工作从此变得更加轻松自在、简单高效，由此引领企业和管理者自身走向辉煌。



目 录

Contents

第一篇 选人：选对人是领导管理的第一项修炼

俗话说：“一个好汉三个帮”。可见，个人的力量是有限的。每一个成功者都需要借助他人与团队的力量才能成就大事业。综观历史，历朝历代许多事的兴衰成败很大一部分取决于是否善于用人。然而，用人必先识人。要想借重人才发展事业、在竞争中所向披靡，管理者首先必须掌握识人、选人的技巧，以便在“鱼目混珠”的茫茫人海中挑选出真正需要的“千里马”。

第一章 练就一双识人的“火眼金睛”

见微知著，走出识人的“第一印象”怪圈 //4

识人辨才，高效管理的基本法则 //8

练就一双识人的“火眼金睛” //14

切不可貌取人 //16

看清下属的“长处”与“短处” //19

一眼看穿“小人” //21

第二章 观其人也听其言

通过谈话了解他人 //26

在提问的过程中认识其工作态度 //27

在闲聊中考察其知识宽度 //30

留心下属的“口头禅” //32

看人不能听信传闻和谰言 //33

第三章 眼明心亮选对人

对人才能用好才 //38

灵活把握选人标准 //41

找到科学有效的选人方法 //45

通过试用来说明其实际能力 //47

通过比较可以找到你所需的人 //50

敢于用重任来考验人才 //53

第二篇 用人：把人用好了你才不会那么累

只有人才能创造世界。能够用好人才，才能去征服、利用万物。我们常叹息：“人到用时方恨少，待到用时用不了。”这是用人无策和不精所致。而“用金银总有尽时，用人才坐拥天下。”则是效率的最佳写照。无论偏才、奇才、小人、君子、忠奸、曲直，人才各有其用，则物有所值，事有所安。会用人、用好了人，天下大事，在谈笑挥手間就搞定，这正是领导管理中会做人的魅力所在！



第四章 用人就要用到位

- 每个人都有可用之处 //60
- 要合理搭配使用人才 //61
- 用人不妨适时“中庸” //64
- 善于让员工挑“大梁” //66
- “刺头”人物也能为我所用 //68
- 高明的管人者善于因事设人 //69
- 用人要根据其能力特点恰当安排 //72

第五章 有效激励，切勿吝啬

- 不要吝啬充满诱惑力的“头衔”激励 //74
- 激发下属的责任心和积极性 //76
- 要掌握好奖与惩的时机与方式 //77
- 巧妙使用激将法 //80
- 与下属同甘共苦 //82

第六章 用人之忌，不可不记

- 独断专行是用人的大忌 //86
- 不要轻易越权 //88
- 对下属不能随意施行高压政策 //89
- 对下属不要轻易许诺 //90
- 不能用头衔来压制下属 //92
- 决不可用朽木去造大船 //93
- 用人要打破裙带关系 //96

第三篇 管人：人管好了你才可以“坐拥天下”

许多人往往把管理想得过于简单，认为“管人”就是用手中的权力来压制、命令别人，使其“俯首称臣”就行。但事实上，“管人”并不是这么简单的事。作为管理者，你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使；也不能“平易近人”到让下属们不把你放在眼里；你不能让别人觉得你太阴险，也不能诚实到太过简单；你既不能冷酷到不近人情，又不能心肠太软；你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止、威严有度……可见，管人是一门艺术，更是你“坐拥天下”的管理谋略。

第七章 管人就要有手法

下令不随便，令出要如山 //102

“站着指挥”不如“干着指挥” //104

适当的时候杀个猴子给鸡看 //105

树立威信，与下属的距离要适中 //108

关心下属，关键时候给予其帮助 //112

第八章 善于处理矛盾

巧妙处理反对意见 //116

下属间矛盾也可以冷处理 //119

面对顶撞要“大人不记小人过” //121

时常让下属“顺顺气” //122

巧妙应对“窝里斗” //123

做个“和事佬”也不错 //126



第九章 懂得协调关系

协调好与上级的关系 //130

协调好同事的关系很重要 //131

注意协调内部的关系 //133

注意协调组织与外部环境的关系 //135

把“松”与“紧”完美地协调在一起 //137

第四篇 管事：事管好了，事业就成了

现代企业管理中，大事和小细节同样重要，因为大事正是由若干小事堆积而成。企业要有远大的目标规划，也要做好每一个小细节。有人说：“领导好当，只要有权就行；管事容易，只要按制度办就行。”但可以说，这样的管理是简单不科学的，这样的领导注定是会失败的。对于卓越的领导管理者来说，不但善于用人、管人，更要善于借助他人与团队的力量，能够把大事小事统统都科学、高效、轻松地管理好、完成好。

第十章 高瞻远瞩，未雨绸缪控大局

运用热炉法则，让制度成为准则 //144

领导有远见，企业才能更长远 //147

目标管理让你出类拔萃 //150

高效执行的黄金法则 //153

危机管理，做企业最优秀的“主治医生” //156

创新力才是永恒的竞争力 //161

第十一章 放手管理，借助团队的力量取胜

打造精英团队，借助团队的力量取胜 //168

懂得授权，不做一个被累垮的主管 //172

学会放权，提升全局式领导力 //177

鼓励下属，让每个人都能参与决策 //181

找到属于自己的左膀右臂 //183

适权适人，把权力放对位置 //187

为持续发展培养合适的接班人 //190

强化下属，弱化自己 //192

第十二章 事无巨细，细节管理决定事业成败

天下大事必成于细 //196

做好细节，别让1%的失误造成100%失败 //198

学会细节管理，不要在小阴沟里翻大船 //202

学会管理细节的艺术 //205

不可小觑的分享细节 //208

第五篇 自我管理：做好自己才能带好队

管理者的领导力缺失与不足将导致管理效率低下、员工士气低落、工作氛围压抑。因此，无论从管理者个人职业发展的角度，还是从帮助员工成长的角度，领导者自身素质修养和学识才华的提升及修炼都是一门重要课程，它是管理者提升领导力的关键。卓越的管理才能、独特的个人魅力和影响力均是领导人真正促使员工发挥最大潜力、实现高效管理的法宝。



第十三章 自我提升，做最好的“掌舵者”

- 学习力就是竞争力 //214
- 领导魅力是提升领导力第一要诀 //217
- 优秀的品格打造个人“磁场”吸引力 //220
- 谦逊的领导最得人心 //223
- 掌控情绪，在冷静和镇定中催生智慧 //226
- 完善自己才能带好队 //229

第十四章 睿智用时，在有限的时间创造无限的价值

- 解决时间危机，让自己忙之有道 //234
- 善于提高管理时间的质量 //239
- 急事急办，先解决最烫手的“山芋” //242
- 快者为王，别成为被人吃掉的“慢鱼” //244
- 管理者不可不知的时间定律“二八原则” //247

第十五章 演讲与口才，管理者必学必用的沟通能力

- 有效提升领导演讲的艺术 //252
- 让幽默增添自身的魅力 //256
- 有理有据，使下属心悦诚服 //258
- 批评要讲究方法 //261
- 如何能够拒绝员工的某些要求 //265

第一篇 选人：

选对人是领导管理的第一项修炼

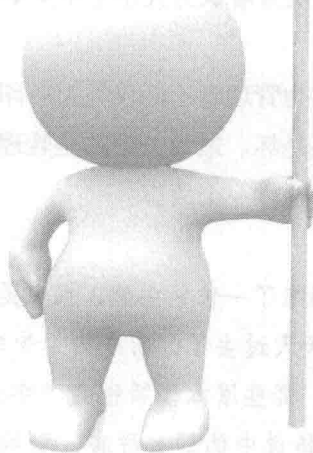
俗话说：“一个好汉三个帮”。可见，个人的力量是有限的。每一个成功者都需要借助他人与团队的力量才能成就大事业。综观历史，历朝历代许多事的兴衰成败很大一部分取决于是否善于用人。然而，用人必先识人。要想借重人才发展事业、在竞争中所向披靡，管理者首先必须掌握识人、选人的技巧，以便在“鱼目混珠”的茫茫人海中挑选出真正需要的“千里马”。



塑造“爱田一策”的人只出来，善眼识人

第一章

练就一双识人的“火眼金睛”



见微知著，走出识人的“第一印象”怪圈

首因效应说的就是人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得新信息的解释。

一位心理学家对大学生应聘者做过这样一个实验：让两个大学生都对30道题中的一半，但是让大学生甲做对的题目尽量出现在前15道题，而让大学生乙做对的题目尽量出现在后15道题，然后让决策者对两个大学生进行比较谁更聪明？结果发现，决策者认为大学生甲更聪明。

这就是心理学讲的首因效应。作为管理者不能仅凭第一印象或者别人的只言片语就来判断一个员工是好还是坏。最为关键的是管理者要学会观察人，那么该如何观察下属呢？请看这样一个故事：

大多数的同事都很兴奋，因为调来了一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务。可是，日子一天天过去了，新来的主管却毫无作为，每天进办公室后，便在里面不出门。那些原本很紧张的“坏分子”，现在反而更加猖獗了，认为主管并不是传说中的那么厉害，根本就是个老好人，比以前的主管更容易“唬”。

谁知，三个月过去了，新主管突然发威了，“坏分子”一律被开除，能者则获得提升。下手之快，断事之准，与三个月前表现保守的他简直判若两人。年终聚餐时，新主管在酒后致辞：相信大家对我新上任后的表现和后来的大刀阔斧，一定感到疑惑不解。现在听我说个故事，在座的各位就应该明白了。



我有一位朋友，买了栋带院子的房子，他一搬进去，就对院子进行全面整顿，杂草杂树一律清除，改种上自己新买来的花卉。某日，原先的房主回访，进门吃惊地问，那株名贵的牡丹哪里去了？我这位朋友才发现，他居然把牡丹当草给割了。后来他又买了一栋房子，虽然院子更杂乱，但他这次吸取了上次的经验，先是按兵不动，果然，在冬天以为是杂树的植物，到了春天却繁花似锦；春天以为是野草的，夏天却是花团锦簇；半年都没有动静的小树，秋天居然红了叶。直到暮秋，他才完全认清了哪些是无用的植物而大力铲除，使所有珍贵的草木得以保存下来。

说到这儿，主管举起杯来说：“让我敬在座的每一位！如果说这个办公室是个花园，你们就是其中的珍木，珍木不可能一年到头开花结果，只有经过长期的观察才认得出啊！”

“路遥知马力，日久见人心”，一个员工的价值高低绝不能仅凭管理者一时的观察或是只看他表面的现象。要真正了解一个人，需要长时间、持续的观察。只有通过了细致彻底的观察，才能正确评估出一个人的能力与价值，并对此给其安排合适的工作。

首因效应在职场上到处可见，“新官上任三把火”、“早来晚走”、“恶人先告状”等都是利用首因效应占得先机。因此，在管理学中首因效应应有其负面作用，它容易使一个人对另外一个人的评价有失偏颇。

首因效应主要表现在以下两个方面：

(1) 以貌取人。对仪表堂堂、风度翩翩者容易有良好的印象，而缺点很容易被忽视。

(2) 以言取人。那些口若悬河、对答如流者往往给人留下好的印象。

管理者应该避免首因效应的负面作用。比如在选拔人才时，不可以仅凭第一印象进行取舍，而应该既听其言、观其貌又查其行、考其绩，进行综合评价。

领导者对周围人的言行进行观察，对其内心和言行进行剖析，方能成为真正的测人专家，以达到“观人于微而知其著”的识人境界。