

领悟新颖的管理理念，掌握高效管理的真谛

► 提升管理能力，实现职场跃迁 ◀

这样管理 更高效



商业巨擘的实战经验，经营管理的行动指南

谢国计 著

如何领导他人
带出一支高绩效的团队

你是否已经陷入过度管理的泥淖，
却见不到管理的效果？

MANAGEMENT
IN THIS WAY IS MORE EFFICIENT

如何合理地调配人才，创造高效率的团队，让管理事半功倍？



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

这样管理 更高效

商业巨擘的实战经验，经营管理的行动指南

谢国计 著



领悟新颖的管理理念，掌握高效管理的真谛

► 提升管理能力，实现职场跃迁 ◀

MANAGEMENT
IN THE WAY TO MORE EFFICIENT



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

这样管理更高效 / 谢国计著. -- 成都: 成都时代出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-5464-1927-5

I. ①这… II. ①谢… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 230536 号

这样管理更高效

ZHEYANG GUANLI GENG GAOXIAO

谢国计 著

出品人 石碧川
责任编辑 周 慧
责任校对 陈德玉
装帧设计 天下书装
责任印制 唐莹莹

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86742352 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 三河市华东印刷有限公司
规 格 880mm×1230mm 1/32
印 张 8
字 数 200 千
版 次 2018 年 1 月第 1 版
印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1927-5
定 价 49.00 元

著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 85515600

众所周知，圣人孔子有三千弟子，但是能够叫得出名字的却只有七十二位贤人。可见，即便是因材施教的圣人也会在挑人、用人和育人上面做得非常严谨。然而，现在的企业管理者往往会忽视其中一个或几个环节，以致于自己忙得焦头烂额，而下属却闲得要命。我们常常听到一些管理者抱怨自己非常累，时间不够用，而团队却不能把公司的决策贯彻落实，甚至有些下属只想简单地完成任务，却不折不扣地拿到回报。最后导致公司内耗不断，企业也止步不前。

有人说，管理好员工首先要把员工当“人”看。现代管理学之父彼得·德鲁克也曾说过：“人是企业的一项重要和真正的资源。”也就是说，管理者在进行管理工作的过程中，要尽可能做到以人为本，用自身的言行来充分体现企业对下属的人文关怀。这就要求管理者首先要进行自我管理，所谓正人先正己，如果管理者自己都不能严格要求和约束自己的话，那么就会形成上行下效的恶性循环，即管

理者无视企业制度的行为使员工对企业失去信心，进而变得对工作不上心，而这种情况的蔓延会让管理者有种无力感，致使管理者破罐子破摔……如果任由这种状况继续下去的话，那么，这个企业也就没有存在的必要了。所以，管理者必须要起到“领头羊”的作用，把团队带入快速发展的正道上来。

当然，除了管理者的自我管理以外，还需要管理者拥有卓越的领导能力。“火车跑得快，全靠车头带”，领导力是管理者的一项必不可少的素养。没有冲锋陷阵的士兵，军队就不能集结起来。但是，如果没有伟大的将军，即使能够召集万人，那也只是一盘散沙，是毫无战斗力可言的。而管理者在进行企业管理的时候，扮演的正是“将军”的角色。所以，管理者需要用自身的人格魅力和严格的制度来保证团队充满激情，努力拼搏。我们看过，每当有战事发生的时候，将军就会举行一个动员大会，他要让整个团队充满梦想和激情，以此来提高团队的士气，也只有这样的团队才能无往不胜。

所以，管理的精髓在于“带人要带心”。这里说的“带心”有几个方面的内容：一是进取心，管理者需要为员工制造梦想，并激励员工为实现梦想而努力；二是责任心，管理者在充分授权的过程中，一定要赋予相应的责任，使员工能够为自己的言行负责，从而达到企业内部人人负责、不相互推诿扯皮的良好风气；三是协作心，首先要强调的

是企业是一个团体性质的组织，它的发展取决于每个团队成员之间良好协作，而不是个人英雄主义。许多管理者并没有意识到这一点，往往会认为有了某个人或某些人，企业就可以高枕无忧了，这恰恰是最错误的想法，先不说这个人会不会突然离去，单说一个项目的执行就是靠整个团队去实施的，并不会因为某个人的能力就使项目一蹴而就。

管理者自我修养里面，还要求管理者要善于沟通。沟通是人际交往的基础，也是企业管理的必要条件，没有良好的沟通，企业内部就会在信息交换、传递意图等方面出现信息不对称的情况，以致管理者与下属，以及下属与下属之间失去信任和理解，从而无法做到协调一致、目标统一的结果。所以，管理者需要拥有良好的沟通能力和倾听习惯，避免充分授权后的干扰行为，在理解和信任员工的基础上，让员工充分发挥自身的价值创造能力。

总之，管理的目的是让下属做事。如何让下属贯彻落实公司的决策，提高企业团队的执行力和综合竞争力，从而提高整个企业的运营能力，就需要企业管理者在管理工作的过程中，提高自我管理意识和管理水平，做到用人有道、御人有术，全力打造狼性团队，而不是培养一头狮子。只有这样，企业的市场竞争力和价值创造力才能提高，才能在新常态经济条件下，从容不迫地进行经济和组织结构的优化升级。

本书以企业管理中常见问题的案例分析为主，在最大程度上保证了本书的可读性和趣味性，透过分析，读者也可以从中找到企业管理的关键点，从而解决老板、管理者、员工三者之间存在的影 响企业发展的关键性问题。特别值得一提的是，为了提高内容的可操作性，本书还针对管理者的素质提升介绍了一些行之有效的自我管理方法，从而让企业管理者在进行管理工作的时候，可以针对性地提高自己的各方面素质，克服不足之处。

通过阅读此书，能够帮助管理者实现自己的管理职责，通过有效的沟通、激励、授权，以及完善的奖惩，把员工从浑浑噩噩的状态中拉出来，使他们懂得居安思危，彻底摆脱“混日子”的心态，为企业发展贡献力量。

第一章 打铁还需自身硬，管人先管己 / 001

1. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人 / 003
2. 管理者要是坐下了，部下就躺下了 / 007
3. 多与自己较劲，少在别人身上找问题 / 010
4. 不要乱开“口头支票”，你的承诺价值百万 / 014
5. 有效管理从尊重员工做起 / 018
6. 决策要避免“霍布森选择” / 022
7. 品德比才能的价值更大 / 027

第二章 得人心者得天下，带人要带心 / 031

1. 浇树要浇根，带人要带心 / 033
2. 不给予信任，千金难买员工心 / 037
3. 切忌厚此薄彼，新老员工一视同仁 / 040
4. 准确地叫出每一个员工的名字 / 043
5. 关注工作本身，也要关注员工的生活 / 046
6. 通过小事传递对员工的关心 / 050
7. 帮新员工获得团队归属感 / 052

第三章 打造铁血团队，做“狮子”，还是养“狼群”？ / 057

1. 工作中没有“超人”，只有“众人” / 059
2. 引进“鲶鱼”，让员工紧张起来 / 060
3. 将帅无能，累死三军 / 064
4. 管理不狠，团队不稳 / 067
5. 猛将必起于卒伍，宰相必发于州郡 / 070
6. 千里马是“赛”出来的，而不是“相”出来的 / 073
7. 公司要宽容“歪瓜裂枣”的奇思妙想 / 076

第四章 制定管理目标，激发员工积极工作的意识 / 081

1. 好的领导者必须是造梦大师 / 083
2. 描绘美好愿景，调动员工积极性 / 086
3. 你是想卖一辈子糖水，还是想跟我改变世界？ / 090
4. 常对下属说，你的工作很重要 / 093
5. 送给下属超过预期的礼物 / 096
6. 有足够的薪水，还要有足够的重视 / 100
7. 决不让“雷锋”吃亏 / 102

第五章 管理者要学会用权：授权和监督是左右手 / 107

1. 权力下放，给下属自由发挥的空间 / 109
2. 管理就像放风筝，要掌握力道和时机 / 112
3. 管头管脚，但不要从头管到脚 / 114
4. 让每一个员工都充分行使岗位自主权 / 118
5. 给猴子一棵树，给老虎一座山 / 121

6. 从此刻开始，你就是老板 / 123
7. 敢于质疑上级决策，而不只是盲从 / 127

第六章 有效沟通，顺畅的交流让管理更高效 / 131

1. 有效的沟通始于倾听 / 133
2. 与下属沟通时，多说“我们” / 136
3. 只有认真倾听，员工才愿意发表意见 / 140
4. 成绩当众说，缺点和错误私下谈 / 142
5. 批评下属时，要顾及到下属的情绪 / 145
6. 平等造就信任，信任增进交流 / 148
7. 坦率和真诚是交流的基本保证 / 152

第七章 完善奖惩制度，高绩效是“淘汰”出来的 / 155

1. 重赏之下必有勇夫 / 157
2. 奖励不当，就成了变相惩罚 / 161
3. 赏罚分明：奖励优秀的，淘汰最差的 / 163
4. 能者上，平者让，庸者下 / 166
5. 解决“鸡肋式人物”，给管理“瘦身” / 170
6. 奖就要奖得心花怒放，罚就要罚得心惊肉跳 / 172
7. 点滴功劳也要立刻奖赏 / 173

第八章 胜在执行：执行力决定战斗力 / 177

1. 没有彻底的执行，再伟大的战略都等于零 / 179
2. 日事日毕，日清日高 / 182
3. 这事交代了，也要扶上马，送一程 / 185

4. 执行一定要落实到每一个细节上 / 188
5. 没有失败的战略，只有失败的执行 / 192
6. 执行有方，忙要忙到点子上 / 194
7. 一次解决，不要寄望下一次 / 196

第九章 居安思危：摆脱掉“鸵鸟”心态 / 199

1. 把每一天都当作最后一天来管理 / 201
2. 对于资金周转问题要早做打算 / 204
3. 危机管理是防范潜在问题，不是紧急处理 / 208
4. “百年老店”也会坍塌，先驱也要追随市场 / 211
5. 见招拆招，变“危”为“机” / 214
6. 发现潜在危险，立即解决 / 216
7. 一时成功不等于一世成功 / 220

第十章 这样管理更高效，别让努力变成瞎忙活 / 223

1. 别让芝麻大的小事成为你的麻烦事 / 225
2. 紧急的事和重要的事，先做哪一个？ / 228
3. 不讲方法，你做了很多无用功 / 231
4. 下班前，花三分钟整理桌面 / 234
5. 聪明地工作比努力更具效率 / 237
6. 工作没计划，只能“眉毛胡子一把抓” / 240
7. 用好你的零碎时间，别小看一分钟 / 243



MANAGEMENT
IN THIS WAY IS MORE EFFICIENT

第一章

打铁还需自身硬， 管人先管己

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”企业管理者应做到正人先正己，正所谓“上行下效”，如果没有好的领导带头，员工也是难以把事情做好的。以身作则比强制命令更容易让人信服，认真指教比严厉批评更容易让人反思。

1. 打铁还需自身硬，自己做到才能要求别人

作为管理者，在工作中最忌讳的就是自己侃侃而谈，却不懂得进行自我管理，对下属提出的要求自己却没有半点头绪。毫无疑问，这样的管理者是失败的，在管理上，自然也就不得其法了。

正所谓“打铁还需自身硬”，如果自己都不能做到的话，怎样来规范下属呢？

陈明是一家集团的总裁，那家集团是他和几个志同道合的朋友一手创建的。他们在公司几乎就是一个精神领袖，他的员工对他的敬佩之情使得他们都能严格要求自己，尽最大的努力把工作做到极致。究其原因，还是陈总在创业时期的工作作风在员工那里留下了很深刻的印象。据内部人员透露，陈总每次演讲或参加会议的时候总是要把写好的稿件一遍遍梳理，他的助理也一直陪着他到凌晨，然后稍微休息一下就赶到会场。他希望每次登台都是脱稿演讲，把自己的热情传递给与会的每一个人。他做到了，仅仅是因为他那份废寝忘食的精神。他的下属更是因为得到

了这份精神的传递，变得生龙活虎，对工作也都充满了干劲。

试想一下，如果陈总不能起到“领头羊”的作用，他的下属会是一个什么样的工作状态呢？陈总不是工作狂，只不过他懂得管理的精髓，即有效的自我管理。换句话说，也就是他深刻地明白，倘若自己不能成为榜样的话，就没有资格要求下属尽心为公司付出。就好比搬家一样，你邀来几位很好的朋友来帮忙，但是自己却两手空空地闲着，偶尔还唠唠叨叨地指挥其他人，那么，即便是再好的朋友，他们心里也是不爽的。

提起《包青天》里的展昭展大侠可谓是无人不识，扮演这个角色的何家劲当年也是少女们心中“男神”的不二人选。在出演展昭这个角色一炮而红之后，他的戏量就逐渐减少了，不过我们还是偶尔能够在荧幕上看到他的身影，比如大家耳熟能详的马永贞等等。之所以有这样的变化，是因为他的工作重心已经转到了商界——与朋友合资开办了一家经营健康产品的公司，而公司的名字就是以他的影迷会来命名的——劲家庄。后来，劲家庄更成功申请到旅游牌，占地两万多平方米的厂房变成了惠州著名景点。之所以提到何家劲，是因为他转战商界，成为大老板之后，依然保持着出道时的那份心境，与清洁阿姨同桌吃饭，一点不显做作之态，而是完完全全的本质流露。这样的管理者越来越少了，能够放下姿态，以身作则的管理者更是凤

毛麟角。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”管理者想要让员工贯彻执行自己的命令，那就要先管住自己，使下属敬服，这样下达的命令或决策才能让人心服口服。

韩先生是一家咨询公司的课程策划，每天都要预约、拜访客户，并根据客户的需求设计课程内容和形式。作为他的顶头上司，高总却是一位眼高手低的典型代表。因此，他们之间的矛盾也就变得日趋严峻。

韩先生经常打电话给他的朋友，以期他的烦恼能够在朋友那里得到宣泄。其实，他们之间之所以有那么多的矛盾，无非是韩先生的课程是基于客户需求来设计的，而高总对课程的把控则是按照自己的喜好来进行的，完全不会考虑市场因素对课程销售的影响。更何况，高总是助理出身，强项应该是执行，而非把控大局。这就直接导致了他总是喜欢在细枝末节上吹毛求疵，而不是给下属提供大的战略方向。

一次，韩先生又打电话过来说：“我感觉他根本不知道自己真正需要的是什么。”

“这次又是怎么回事呢？”朋友问他。

“我做好了一个冬季的课程，但是在他那里没有通过。很简单的原因就是这不是他想要的，但是，这个课程是我们已经经过商讨集体通过的方案。”

“他总会有自己的理由吧，不可能就直接把已经决策好

的计划给否定啊。”

“理由是他有一个自认为很重要的客户在开课的时候没有时间，而且，对课程的操作形式有些不同的建议。只是他把这个所谓的建议当成圣旨了，根本不考虑其他多数客户的需求。”韩先生很气愤，“说白了，他是有求于对方，所以就不顾及公司的利益了。”

“这只能说明他不适合做领导，因为他要求下属为公司着想，要求下属付出，但是自己却做不到。我只能说，这次他的确是错了。”

像高总这样的领导，相信在其他公司也存在。他们往往是嘴上说得冠冕堂皇，但是真正做起来却差劲得很。这样的领导是不能让众人信服的，因为他们总希望自己是全能的人，而且做事刚愎自用，最后导致的结果就是下属的抱怨和众叛亲离。

管理者要特别注重自己的能力培养，虽然不能做到面面俱到，但也不能以“庸才”的身份出现在下属面前。打铁还需自身硬，试想一下，如果管理者自己本身的管理能力和团队领导力都不够好的话，还怎么带领团队冲锋陷阵，为企业创造价值呢？

身为管理者，你的一举一动就是员工的表率，因此必须言行谨慎。当你拿着放大镜看别人，却放纵自己的同时，员工也必定是拿着放大镜来检视你。正人先正己，做事先做人。管理者要想管好下属，就必须勇于承担责任，事