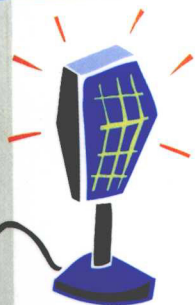


管理者的制胜秘籍 ◆ 领导者的管理圣经



每天一堂

管理课

石若坤◎编著

MEITIAN YITA
GUANLIKE

- 每天一堂管理课，提高管理者的自身素质。
- 每天一堂领导课，增长领导者的管理智慧。

管理是一种艺术。具体的管理实践体现了管理者在认识客观规律的基础上灵活处理问题的创新能力和技巧。它是科学性和艺术性的统一。传统的管理方法已不能满足现代企业发展的要求，并且很多时候制约了企业的发展。科学的管理方法可以促进企业又好又快发展。



北京工业大学出版社

每天一堂 管理课

——石若坤◎编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

每天一堂管理课 / 石若坤编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-5639-2690-9

I. ①每… II. ①石… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 039446 号

每天一堂管理课

编 著: 石若坤

责任编辑: 石莎莎

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 332 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

印 次: 2011 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2690-9

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

没有人希望在失败和平庸中度过自己的一生，也没有人不渴望自己能在一方舞台上纵横驰骋，成就一番或大或小的事业。但是现实生活却是这样的：有的人因出身显贵而平步青云，有的人虽出身低贱也步步高升；有的人从大富起步而最后贫穷，有的人白手起家而成为巨富；有的人学富五车而无所作为，有的人识字不多而功成名就……有的人成功了，有的人失败了，而有的人却一生平庸。那么究竟是什么决定了我们的人生呢？人生成败的关键因素又是什么呢？

有个故事讲了这样一个道理：

有个老人在河边钓鱼，一个小孩走过去在一旁观看，老人技巧纯熟，因此没多久就钓了满篓的鱼。老人见小孩很可爱，要把整篓的鱼送给他，小孩摇摇头，老人惊讶地问道：“你为什么不要？”小孩回答：“我想要你手中的钓竿！”老人问：“你要钓竿做什么？”小孩说：“这篓鱼没多久就吃完了，如果有钓竿，就可以自己钓，就会有一辈子也吃不完的鱼。”很多人一定会说：“好聪明的小孩。”其实不然，小孩如果只要钓竿，而不懂钓鱼的技巧，仅有钓竿是没用的，因为钓鱼最重要的不在钓竿，而在钓技。在现实生活中，有太多人认为自己拥有了人生道路上诸如“背景”、“学历”、“经济实力”之类的钓竿，从此高枕无忧，再也无惧路上的风雨，但最后在人生路上跌得最惨的就是他们。他们就如小孩看老人，以为只要有钓竿就有吃不完的鱼；像职员看老板，以为只要坐在办公室，就有滚进的财源一样让人们歔歔不已。因此，决定成功与否的关键在于我们能否看透人生的本质，掌握“钓技”而不是“钓竿”。

领导力就是“钓技”中很重要的一部分。缺乏领导力是许多企业在竞争中失败的根本原因。为什么有些企业可以在竞争中长盛不衰，有些却昙花一现？答案并不是唯一的，但可以肯定的是，领导力是企业长盛不衰的关键因素中最最重要的一个。在大多数情况下，企业和它的竞争对手之间的差别就在于其领导力的不同。一家缺乏领导力的企业必然无法在激烈的市场竞争中战胜对手，占据优势，而要提高领导力，就必须学习管理学。



“一只绵羊带领的一群狮子，敌不过一只狮子带领的一群绵羊。”一个好的管理者对团队的发展起着举足轻重的作用。领导力是一个很宽泛的概念。在国外，它被分为三类：一是个人领导力，主要指个人的影响力；二是人际影响力，指互动和沟通的能力；三是组织领导力，主要指在组织里整合资源、创造关系的能力。

世界在飞速地变化着，管理者要想通过引领这些变化来体现自己的意图，就必须有能力在自己与追随者的互动中达成平衡，这种能力也是领导力。从这个意义上讲，领导力就是管理者与追随者之间具有影响性的互动关系。但另一方面，在全球商业领域中，领导力还是竞争优势的来源。这就要求管理者有调动资源、创造并把握机遇的能力，也就是说管理者需要具备速度、魄力和不断创新的能力。

员工的管理是一项复杂的工作，就其本身而言没什么固定的模式，也没有什么最好的方法，只要适合自己企业的具体情况，能够推动企业自身的发展就是最好的，就值得管理者采用。常法也好，绝招也好，实用就好。但无论什么方法，其根本目的是一致的，就是能够管住员工，让员工从内心愿意服从，乐于服从，没有怨气，从而增强企业的凝聚力和执行力，这才是管理员工的最高境界。

通过本书您可以学习到所需的关于管理员工的知识。本书用简单的语言向您介绍了如何树立管理者的威信，如何以仁义示下、恩情攻心，如何与员工进行无障碍、建设性的沟通，如何促进和谐的工作关系，如何平衡制约，如何处理员工之间的冲突等很多实用的方法，并且还列举了典型案例加以详细介绍，为您提供了大量的实际有效的策略和技巧，帮助您妥善处理现阶段管理工作中出现的各种问题，使您在管理员工时得心应手。

人生是一个学习的过程，活到老，学到老，取长补短，学有所用，才能老有所成。希望此书能成为您的良师益友，为您事业的发展提供有利的帮助。每天学一堂管理课，每天就会离成功更近一些。

目 录

第一章 能力与素质课

——做个德才兼备的管理者

管理者的能力与素质对一个企业或团体而言具有举足轻重的作用。也就是说，管理者必须加强个人修养，注意培养优秀的品格，做个德才兼备的管理者。因为，只有管理者的个人素质提高了，才能拥有强烈的感召力，更好地对企业进行管理。

- 第 1 天 领导能力是关键 / 2
- 第 2 天 品德高尚是根本 / 3
- 第 3 天 自信坚强要具备 / 4
- 第 4 天 心胸宽广需培养 / 4
- 第 5 天 良好形象显自信 / 5
- 第 6 天 平易近人要强化 / 6
- 第 7 天 以身作则引人敬 / 7
- 第 8 天 口才一样是财富 / 7
- 第 9 天 公正无私口碑好 / 8
- 第 10 天 令出如山要谨慎 / 9
- 第 11 天 权力威慑起作用 / 10
- 第 12 天 处世方圆要学会 / 11
- 第 13 天 说服员工有方法 / 12
- 第 14 天 学会幽默关系好 / 12
- 第 15 天 敢作敢当真领导 / 13
- 第 16 天 戒骄戒躁好心态 / 14
- 第 17 天 强加意见最不好 / 15
- 第 18 天 未雨绸缪要做到 / 16
- 第 19 天 改变现状有作为 / 17
- 第 20 天 创新要不怕失败 / 18
- 第 21 天 善于发现抢先机 / 18
- 第 22 天 了解工作的价值 / 19
- 第 23 天 榜样力量无穷尽 / 20



- 第24天 领导职责是教导 / 21
- 第25天 面对危机要勇敢 / 22
- 第26天 发散思维找对策 / 22
- 第27天 学无止境要牢记 / 23
- 第28天 及时总结开道路 / 24
- 第29天 鼓励员工说真话 / 24
- 第30天 管理天敌是唠叨 / 25
- 第31天 低调做人形象好 / 26

第二章 制度管理课

——没规矩不成方圆

管理员工离不开制度。“制度”一词在《现代汉语词典（第5版）》中是这样解释的：“要求大家共同遵守的办事规程或行动准则。”可见，制度作为一种规范人行为的方法，是一定范围内和特定时间里每个人都需要遵守的。制度具有三个明显的特点，即强制性、工具性和时效性。它是管理员工的一种有效的方法。

- 第1天 规章制度要建立 / 28
- 第2天 责任追究要做好 / 28
- 第3天 沟通机制很重要 / 29
- 第4天 财务制度要健全 / 30
- 第5天 牵制员工用制度 / 31
- 第6天 末位淘汰促发展 / 31
- 第7天 引进竞争有活力 / 32
- 第8天 恶性竞争要不得 / 33
- 第9天 制定制度防跳槽 / 34
- 第10天 激发意识促发展 / 34
- 第11天 运用策略有弹性 / 35
- 第12天 监督制度要跟上 / 36
- 第13天 影响员工用信条 / 36
- 第14天 培训应该制度化 / 37
- 第15天 集中精力办大事 / 38
- 第16天 会后落实是关键 / 39
- 第17天 执行团队需建立 / 39

第 18 天	企业文化需塑造	/ 40
第 19 天	权力不能超制度	/ 41
第 20 天	制度模式可创新	/ 42
第 21 天	差异管理效果好	/ 43
第 22 天	员工工作有目标	/ 43
第 23 天	良好习惯定未来	/ 44
第 24 天	班子优化是关键	/ 45
第 25 天	隔离牵制防兵变	/ 46
第 26 天	解雇之前要三思	/ 46
第 27 天	不把纪律当摆设	/ 47
第 28 天	推行工作标准化	/ 48

第三章 情感管理课

——感情投资 赢得人心

管理的目标，不在于让人替你卖命，而在于让人心甘情愿替你卖命。须知，一个关切的举动、几句动情的话语、几滴伤心的眼泪，比许以高官厚禄的作用还要大上千万倍。

第 1 天	员工情绪要重视	/ 50
第 2 天	感情投资换忠心	/ 50
第 3 天	员工内心要了解	/ 51
第 4 天	护短注意有限度	/ 52
第 5 天	感动员工用仁义	/ 52
第 6 天	耐心倾听是良策	/ 53
第 7 天	重视员工听抱怨	/ 54
第 8 天	分享快乐是途径	/ 54
第 9 天	慷慨赞美给激励	/ 55
第 10 天	患难与共感情深	/ 56
第 11 天	细节之处显关爱	/ 56
第 12 天	员工健康要关心	/ 57
第 13 天	员工自尊要维护	/ 58
第 14 天	幕后英雄可别忘	/ 58
第 15 天	狂欢可以一起去	/ 59



- 第16天 员工名字应牢记 / 60
- 第17天 以人为本重情感 / 61
- 第18天 用人以信效益高 / 61
- 第19天 对待员工要大方 / 62
- 第20天 多用建议少命令 / 62
- 第21天 表扬员工有方式 / 63
- 第22天 报恩心理很重要 / 64
- 第23天 私人问题解决好 / 65
- 第24天 雪中送炭有方法 / 65
- 第25天 身先士卒应做到 / 66
- 第26天 畅所欲言增感情 / 67
- 第27天 安全感觉要建立 / 67
- 第28天 揭人之短不可做 / 68
- 第29天 纠正错误有方法 / 69
- 第30天 庆功会上有员工 / 70

第四章 压力管理课

——适当加压 催人奋进

古语云“生于忧患，死于安乐”，说的是压力和危机可以鞭策人们不断进步，而没有压力的环境，会令人不思进取、懈怠苟安。现在有句流行的话，“毁掉一个人，就给他40年安逸的生活”，说的就是这个意思。有压力才会有动力。作为企业的管理者，适度地给员工加压，也会收到不一样的效果。

- 第1天 适度施压造人才 / 72
- 第2天 压力管理要有度 / 72
- 第3天 适时发火胜于说 / 73
- 第4天 曲径通幽展铁腕 / 73
- 第5天 聪明工作有效率 / 74
- 第6天 工作标准要制定 / 75
- 第7天 旁敲侧击有技巧 / 75
- 第8天 英雄真伪看成败 / 76
- 第9天 能者多劳效率高 / 76
- 第10天 立军令状保发展 / 77

第 11 天	唤起员工危机感	/ 78
第 12 天	无声鞭策有作用	/ 78
第 13 天	施展才华有舞台	/ 79
第 14 天	杀鸡儆猴有一手	/ 80
第 15 天	竞赛机制增活力	/ 80
第 16 天	亲临现场抓效率	/ 81
第 17 天	无情管理也必须	/ 81
第 18 天	思想观念跟时代	/ 82
第 19 天	挑战自我热情高	/ 83
第 20 天	赢者心态要塑造	/ 83
第 21 天	预先警告要做好	/ 84
第 22 天	施加压力育优才	/ 84
第 23 天	授之以渔重培养	/ 85
第 24 天	始终保持紧迫感	/ 86
第 25 天	利用权威下命令	/ 86
第 26 天	适当责备共成长	/ 87
第 27 天	工作报告要督促	/ 88
第 28 天	逆境之中找希望	/ 89
第 29 天	压力之下要镇静	/ 89
第 30 天	持之以恒定成功	/ 90

第五章 招聘管理课

——慧眼识人 引入精英

有句话说：“事之大，莫如知人。”企业缺少的不是人才，而是发现人才的慧眼。企业管理的艺术首先是用人的艺术，选人比培养人更重要，成大事者先识人。管理者想要带好团队，必须具备一双发现人才的慧眼，充分发现人才的优缺点，正确调动人才的积极性，为企业创造更大的价值。

第 1 天	真诚招才纳贤士	/ 92
第 2 天	魅力吸引人加盟	/ 92
第 3 天	择才眼光很重要	/ 93
第 4 天	兼收并蓄要记牢	/ 94
第 5 天	不拘一格选人才	/ 94



第6天	人无完人莫嫌弃	/ 95
第7天	慧眼选拔真才士	/ 96
第8天	全面考察是关键	/ 96
第9天	以貌取人不可取	/ 97
第10天	多种渠道纳贤士	/ 98
第11天	识人常识不可少	/ 99
第12天	学历不是人才秤	/ 99
第13天	人才竞争是关键	/ 100
第14天	多多引进年轻人	/ 101
第15天	扬长避短重扬长	/ 101
第16天	善用其短是方法	/ 102
第17天	捕捉人才看时机	/ 103
第18天	选兵在精不在多	/ 103
第19天	招才纳士重道德	/ 104
第20天	纳士不应论亲疏	/ 105
第21天	用人不疑是前提	/ 106
第22天	大力选拔好人才	/ 106
第23天	怪才选择要大胆	/ 107
第24天	选才主要看能力	/ 107
第25天	个人善恶非标准	/ 108
第26天	选对人才是核心	/ 109
第27天	鉴识人才看言谈	/ 110
第28天	选拔人才要看准	/ 110
第29天	细枝末节莫纠缠	/ 111

第六章 管人用人课

——知人善任 量才施用

管理，实际就是如何找到所需之人，并把各种人才的能量调整到最佳状态的一门学问。对于人才，要求贤若渴，但更重要的是，如何把求来的贤士充分利用起来。这不仅关系到能否有效管人，更关系到企业的兴衰成败。

第1天	一个萝卜一个坑	/ 114
第2天	懒人也能来考勤	/ 114

第3天	人才使用要创新	/ 115
第4天	钥匙可以交员工	/ 116
第5天	容忍员工差异性	/ 116
第6天	内部人才要挖掘	/ 117
第7天	激起员工自豪感	/ 118
第8天	使用人才无忌讳	/ 118
第9天	知人善任好本领	/ 119
第10天	挖掘潜能是基础	/ 120
第11天	任人唯亲要避免	/ 120
第12天	外部人才也能用	/ 121
第13天	适才适所是关键	/ 122
第14天	互补之道要掌握	/ 122
第15天	别把员工当累赘	/ 123
第16天	有情有义要重用	/ 124
第17天	对手员工也能用	/ 124
第18天	争议之人也是才	/ 125
第19天	善用他人补不足	/ 126
第20天	小人也莫要轻视	/ 127
第21天	“关照”有后台之人	/ 128
第22天	拍马屁者得看清	/ 128
第23天	员工分类好方法	/ 129
第24天	人才流失要防范	/ 130
第25天	木匠手中无烂木	/ 131
第26天	激活局面有方法	/ 131
第27天	巧用知识型员工	/ 132
第28天	心中有杆人才秤	/ 133
第29天	有错之人亦可用	/ 133

第七章 授权分权课

——适当放下手中的权力

管理者是企业权力的化身。权力固然诱人，但为了企业的发展壮大，作为管理者必须学会分权，把权力下放给有能力的员工。授权是领导艺术的精髓，更是现代管理的必



然要求，只有合理授权才能提高企业的领导力和竞争力。

- 第 1 天 学会授权很重要 / 136
- 第 2 天 甩手掌柜要做到 / 136
- 第 3 天 指导工作要做好 / 137
- 第 4 天 分配任务得学会 / 138
- 第 5 天 下放权力作用大 / 138
- 第 6 天 授权也得免失误 / 139
- 第 7 天 当好场外主教练 / 140
- 第 8 天 授权才能有效力 / 140
- 第 9 天 选好对象是前提 / 141
- 第 10 天 企业授权有方法 / 142
- 第 11 天 放权监控都要做 / 143
- 第 12 天 重要员工带金箍 / 143
- 第 13 天 相互牵制好办法 / 144
- 第 14 天 彼此信任是保证 / 145
- 第 15 天 防止授权越等级 / 145
- 第 16 天 分权机制要合理 / 146
- 第 17 天 分权无须分细节 / 147
- 第 18 天 员工也应作决定 / 147
- 第 19 天 对待能人要放宽 / 148
- 第 20 天 授权也要防失控 / 149
- 第 21 天 放权不等于放任 / 149
- 第 22 天 巧用权力好处大 / 150
- 第 23 天 授权如同放风筝 / 151
- 第 24 天 监察制度要学习 / 151
- 第 25 天 带责授权防漏洞 / 152
- 第 26 天 副职也要有任务 / 153
- 第 27 天 成败关键是权力 / 153
- 第 28 天 适当授权好办法 / 154
- 第 29 天 一切归于简单化 / 154
- 第 30 天 企业大局要把握 / 155
- 第 31 天 定期考核很必要 / 156

第八章 人才战略课

——培养企业的顶梁柱

在企业中不断培养“顶梁柱”型的员工，是管理工作的重要环节，这关系到企业的持续、健康发展。因此，管理者要学会发现人才、培养人才，给人才提供必要的锻炼机会，并加以指导，促其成长。

- 第1天 人才眼光要长远 / 158
- 第2天 尽力做好传帮带 / 158
- 第3天 努力培养接班人 / 159
- 第4天 自己可以做讲师 / 160
- 第5天 玩弄权术最不要 / 160
- 第6天 独立工作要促成 / 161
- 第7天 诱导总比强迫好 / 161
- 第8天 把员工当合伙人 / 162
- 第9天 成就大小都肯定 / 163
- 第10天 执行人物得找到 / 163
- 第11天 左膀右臂要培养 / 164
- 第12天 员工意见要重视 / 165
- 第13天 工作报告要倾听 / 165
- 第14天 协商工作要进行 / 166
- 第15天 指明方向是重点 / 167
- 第16天 年轻员工要引导 / 167
- 第17天 老年员工得活用 / 168
- 第18天 工作方法要教会 / 169
- 第19天 独立思考需引导 / 169
- 第20天 员工建议需采纳 / 170
- 第21天 个别谈话有作用 / 171
- 第22天 人心还得高薪留 / 171
- 第23天 人才战略要提早 / 172
- 第24天 创新能力要培养 / 173
- 第25天 人才流失要不得 / 173
- 第26天 人才培养是必然 / 174
- 第27天 参与会议很重要 / 175



第28天 许下承诺要兑现 / 175

第29天 人才培养要上心 / 176

第30天 培养感情是前提 / 177

第31天 担当重任有机会 / 178

第九章 团队建设课

——打造一流的战斗团队

合作就是力量！没有哪个人能够单靠自己成就一切。人们必须结合在一起，将个人的才能、创造力和精力投注到团队中，才能发挥最大作用。在当今快节奏工作环境中，团队的执行力与创造力比单打独斗的个人强得多。如何组建一支高效率的领导团队，是每一个管理者必须考虑的事。

第1天 领导团队要高效 / 180

第2天 身兼数职并不好 / 180

第3天 管理者也要高效 / 181

第4天 为人择官很不好 / 182

第5天 走动管理要实行 / 182

第6天 职位关系处理好 / 183

第7天 合作精神要培养 / 183

第8天 协作能力得提高 / 184

第9天 最佳组合有威力 / 185

第10天 追随的人放第一 / 185

第11天 执行团队要建立 / 186

第12天 全民执行力度高 / 187

第13天 扁平组织要建立 / 187

第14天 工作环境要优化 / 188

第15天 强调礼貌很重要 / 189

第16天 团队默契要培养 / 189

第17天 制定目标是方法 / 190

第18天 蚂蚁精神要学会 / 190

第19天 团队利益最重要 / 191

第20天 一切行动听指挥 / 192

第21天 优秀团队要奖励 / 193

第 22 天	智囊团队要建立	/ 193
第 23 天	只喊口号也不行	/ 194
第 24 天	螃蟹心理要不得	/ 195
第 25 天	一加一要大于二	/ 195
第 26 天	“我”和“我们”不一样	/ 196
第 27 天	多元文化建团队	/ 197
第 28 天	团队建设学唐僧	/ 197
第 29 天	单打独斗过去式	/ 198
第 30 天	凝聚团队有方法	/ 199

第十章 薪酬管理课

——激发员工积极性的原动力

薪金管理是营销管理的重要组成部分。有不少企业工资不算低，福利也不薄，但员工与企业之间总是保持着一种似离非离的关系，是员工不近人情、无体谅之心或贪婪吗？薪金是企业给予员工的劳动报酬，直接关系到员工的自身利益，是激发员工积极性的原动力。作为经营者，应审视一下薪金的发放是否合理。

第 1 天	薪酬管理有套路	/ 202
第 2 天	重点人物要奖励	/ 202
第 3 天	金钱奖励不可少	/ 203
第 4 天	员工奶酪勿节流	/ 204
第 5 天	减薪先从高层减	/ 205
第 6 天	薪金奖惩要分明	/ 205
第 7 天	激励速度要跟上	/ 206
第 8 天	员工满意是第一	/ 207
第 9 天	大张旗鼓地奖励	/ 208
第 10 天	福利措施有作用	/ 208
第 11 天	千里之马在奖励	/ 209
第 12 天	奖金计划要有效	/ 210
第 13 天	颁发奖金有手段	/ 211
第 14 天	必然偶然要结合	/ 212
第 15 天	画饼也可以充饥	/ 212
第 16 天	巧妙应对乱加薪	/ 213



- 第 17 天 花钱买来离心力 / 214
- 第 18 天 只靠物质也不行 / 215
- 第 19 天 薪金奖励是必然 / 215
- 第 20 天 薪金奖励要公正 / 216
- 第 21 天 送礼送到心坎上 / 217
- 第 22 天 有些奖励不公开 / 218
- 第 23 天 说到做到是必需 / 219
- 第 24 天 薪金奖励很灵活 / 219
- 第 25 天 加薪方式要选择 / 220
- 第 26 天 无人甘心被利用 / 221
- 第 27 天 行为目的要一致 / 221
- 第 28 天 慷慨才能当老大 / 222
- 第 29 天 充满热情工作好 / 223
- 第 30 天 薪酬方案模式多 / 223
- 第 31 天 个人利益要提倡 / 224

第十一章 绩效管理课

——公正评估 激励员工

绩效管理就是拥有良好素质的人力资源管理者对员工制定一系列的绩效考核措施，这对企业和员工都是有利的。一方面，管理者可以认清每个员工的工作能力，以便安排适合岗位，更加合理地利用人力资源；另一方面，合理的绩效管理也是对员工工作的承认和肯定，可以有效地激发员工的工作积极性。

- 第 1 天 考核要有动态量 / 226
- 第 2 天 论功行赏好领导 / 226
- 第 3 天 绩效评估讲公平 / 227
- 第 4 天 考核标准要合理 / 228
- 第 5 天 绩效评估种类多 / 229
- 第 6 天 绩效考核有标准 / 230
- 第 7 天 绩效评估重成果 / 230
- 第 8 天 绩效成绩要优化 / 231
- 第 9 天 批评有度适可止 / 232
- 第 10 天 实事求是 不偏私 / 233