

每天学一点



管理技巧

助你成为优秀管理者的枕边书

Learn Something Everyday

墨墨/编著

每一位管理者至少应翻阅本书5遍，
并至少从本书中学会100个管理技巧



不论是与下属沟通、读懂上司的意向，或者是
取得管理中的主导权，都需要技巧和策略。

打开本书，你将发现与管理有关的所有秘密……

云南出版集团公司
云南人民出版社

每天学一点 

管理技巧

助你成为优秀管理者的枕边书

云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

每天学一点管理技巧 / 墨墨编著. —昆明:云南人民出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-222-06964-0

I. ①每… II. ①墨… 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(2010)第 219061 号

每天学一点管理技巧

编 著: 墨墨

责任编辑: 王绍来 玉波狄

出 版: 云南出版集团公司 云南人民出版社

发 行: 云南人民出版社

社 址: 昆明市环城西路 609 号

邮政编码: 650034

网 址: <http://www.ynpph.com.cn>

E-mail: rmszbs@public.km.yn.cn

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16

字 数: 230 千

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

印 刷: 北京市通州富达印刷厂

书 号: ISBN 978-7-222-06964-0

定 价: 29.80 元

(版权所有 翻印必究)

前 言

什么是管理？

管理是以有效的手段，对人力、物力、财力及其他资源进行协调或处理，以达到预期目标的活动过程。

管理的核心是“人”。管理者不仅要能将企业需要的各种人才吸纳到麾下，而且要将这些人才组织起来，在内部建立分工合作、融洽的人际关系。更重要的是，管理者要有能将身边的普通人培养成为高素质人才的能力，这才是企业之福，也是国家之福、社会之福。

管理的对象是“事”。管理者需要充分利用各种资源，协调分配，让它们发挥最大的效用，以满足人类物质和精神的需要。

管理的目的是“快”。管理者要以最高的效率，在最短的时间内达成企业的预期目标。

随着经济的高速发展，管理在企业经营、发展的过程中起着越来越重要的作用。现代企业比以往任何时候都更加重视管理的作用。

墨守成规已经成为管理的大忌。现代管理者的一项迫切而重要的工作就是充分重视管理的作用，努力学习现代管理技能，汲取成功的管理经验。因为只有这样，管理者才能更好地适应当前变化万千的趋势，应对管理中各种新的挑战。

但是，也有很多人都在想，我已经尽力去做，并且我也参加了提高管理能力的培训，阅读了大量关于管理的图书，可为什么我的管理仍然是一团糟呢？

很多人都有这样的困惑！

做管理本来就不是一件容易的事情，面对纷繁复杂的市场和人事，即使是那些名声大振的管理大师，有时也会感到无助的痛苦、力竭的艰难。

做人有做人的准则，经商有经商的智慧，管理有管理的技巧。要成为一名卓越的管理者，你需要深谙管理的智慧，并能在管理实践中巧妙地运用。你需要放弃个人的私怨求公司的大利，宽容忍耐，屈伸有义勇；你必须放弃肤浅的短视，以卓越的眼光树立威信，成就声誉。而要做到这些，并非简单地阅读几本管理教材，背诵几则管理箴言就能通晓的。你需要在管理的过程中用心参悟，细细品味，然后反馈验证，时时校正，方可取得大的成就。

本书就是一本供你用心参悟、细细品味的图书！书中结合真实、生动的实例，将经过实践检验的种种管理技巧展示给你，为你解决在管理过程中最有可能遇到的各种难题，使你在每天的轻松阅读中迅速提升自己的管理能力，帮助你在最短的时间内成为一名卓越的管理者。

本书内容丰富，涵盖了管理领域的各个方面，包括沟通技巧、奖惩原则、管人用人、企业文化建设、风险控制等，使读者做到一书在手，即可全面掌握现代管理理论，熟练运用现代管理技巧。书中既有技巧指导，又有案例解读，每一节后的“管理技巧点拨”更是使本书的可操作性得到增强，是一本不可多得的管理者参考用书。

编 者

目 录

第一章

沟通的艺术——听与说中的管理技巧 / 1

- 沟通从倾听开始 / 2
- 用心才能听得见 / 5
- 走动式倾听 / 8
- 允许员工宣泄牢骚 / 11
- 认真对待下属的抱怨 / 13
- 微笑着说话的魅力 / 16
- 在讲话中加点幽默 / 19
- 准确地传递口头信息 / 23
- 拒绝下属的不合理要求 / 26
- 轻松说服下属的技巧 / 30
- 与离职者谈话的技巧 / 32

第二章

糖果与鞭子——奖励与惩罚的管理技巧 / 35

- 对员工的赏罚要分明 / 36
- 适时给员工精神奖励 / 39
- 建立切实的奖励机制 / 41
- 物质激励要因人而异，看清需要 / 45
- 不要吝啬赞美 / 49
- 不可奖励错误的行为 / 52
- 建立切实的惩罚机制 / 55
- 惩罚要稳、准、狠 / 58

惩罚要触动心灵 / 61
惩罚员工，理中有情 / 65
用奖励替代惩罚 / 67
让员工进行自我惩罚 / 70
批评也要讲艺术 / 73

第三章

选马不如赛马——选人与用人的管理技巧 / 77

选出“千里马” / 78
看学历更要看能力 / 81
知人方能善任 / 85
善于驾驭比自己强的人 / 87
充分发挥员工的长处 / 91
善用员工的缺陷 / 94
善用性格怪异的天才 / 99
大胆使用有过错的员工 / 102
重用有情有义者 / 104
用情感之锁锁住人才 / 107
培养员工的忠诚度 / 111
有时需要“杀鸡儆猴” / 115
“炒鱿鱼”的绝招 / 118

第四章

放好风筝牵好线——授权与控制的管理技巧 / 121

留个缺口给下属 / 122
在信任中授权 / 124
授权给有能力的人 / 128
授权要防止责权分离 / 131

授权时的策略 / 134
寻求授权与控制的平衡 / 136
充分授权，有效控制 / 138
只需下达命令，不必过问细节 / 141
防止和纠正下属越权 / 143
管理者不要越权指挥 / 146

第五章

与员工共绘蓝图——愿景与企业文化的管理技巧 / 149

愿景的力量 / 150
用共同愿景指引企业方向 / 153
如何建立共同愿景 / 155
激发员工的主人翁意识 / 158
让员工看到成果 / 161
建立统一的价值观 / 163
打造成功的企业文化 / 167
文化成就团队的凝聚力 / 170
文化建设要到位 / 173
把共同追求融入团队发展中 / 177
不断完善创新企业文化 / 181

第六章

高效团队的秘密——目标与执行的管理技巧 / 185

目标明确才有足够信心 / 186
将目标进行分解细化 / 190
让个人目标与企业目标相一致 / 192
在团队内部达成共识 / 195
提高执行力要从自身做起 / 197

提高员工完成任务的能力 / 202
良性施压激发下属工作动力 / 204
及时跟进，适时督促 / 206
培养员工追求完美的工作精神 / 208

第七章

风浪只在须臾间——危机与冲突的管理技巧 / 211

制造危机以增强紧迫感 / 212
用加薪的方法应对危机 / 216
用隔离、牵制的手段防“兵变” / 218
处理矛盾要防止踩到“雷区” / 220
化解下属间矛盾的有效方法 / 223
主动化解与员工的矛盾 / 226
适时装“糊涂”才是明白人 / 227
防患于未然是解决矛盾的上策 / 230
处理派别之争要掌握平衡 / 233
慎重对待“小报告” / 235
利用良性冲突帮助企业发展 / 238
主动为工作失误承担责任 / 242

第1章

沟通的艺术—— 听与说中的管理技巧

在成功的企业里，最重要的就是沟通。
一个出色的管理者，必须要让员工和自己之间畅通无阻地交流，互相理解，紧密合作，这样才能最大限度地发挥团队的作用。

一步一步
走向管理成功

沟通从倾听开始

理解是人人都需要的，不只是被理解，还要去理解别人。沟通则是相互理解的方式。而沟通又始于倾听，人际沟通的成败往往是由倾听是否有效决定的。

后退一步倾听他人说话的能力是每个成功人士的标志。管理工作的特点也决定了倾听的特殊意义。正确的决策总是受到环境的影响，如竞争、多边和整体环境，使个人无法确保自己做出的判断永远正确。不用雄辩的对话，也不用深刻的谈吐，质朴无华的倾听就足以让管理者受益。如果管理者擅长倾听，就可以从客户、同事和上、下级处通过倾听获得他想要的信息，再对其进行分析、思考和评估。“细心倾听他人的意见”是日本实业家松下幸之助对自己经营艺术的最好概括。

倾听是人际交往中一项重要的沟通技巧，也是管理者必备的沟通技能。《财富》杂志曾对 500 家大公司做过一项调查，有 59% 的被调查者回答，他们对雇员提供倾听方面的培训。

同时研究者还发觉，在提高工作效率方面，良好的倾听技巧可以提供重要的帮助。调查发现，接受了倾听能力训练的雇员，比没有接受倾听能力训练的雇员工作效率要高得多。

美国的一家大公司有一位销售经理，他对该行业的特点一窍不通，可他的下属却认为他是好领导，非常尊重他。因为他懂得如何倾听，当下属需要得到他的忠告时，他经常都回答：“说说你的想法，你认为怎样做最好？”

于是下属就会对他说出自己的方法，他只是认真倾听，然后点头同意。最终，下属会带着“这领导真不错”的想法满意离去。

由此可以看出，最成功的管理人员通常也是最佳的倾听者。如果希望下属能够解除戒心，不有所隐瞒地提出建议，管理人员就应该让下属

明白他只是一个倾听者，而不是等着作判断的管理者。这样，管理者和下属之间能创造性地解决问题，而不是互相推诿、指责。

管理者如果拒绝倾听，很容易让员工的积极性大受打击。一些公司员工的创造力受到压制，工作能力下降，或者企业并购失败，这些都是因为他们缺乏沟通以及倾听的技巧。在对美国各个行业 2.2 万名工人的调查中，70% 的人说他们和工厂或公司的管理层几乎没有什么交流，59% 的人说自己的公司根本就不关心他们，工作效率低下只不过是“没有人听他们说话”的另外一种表达方式。

管理者在工作中，很多事情不能顺利完成，往往并不是因为说错或做错了什么，而是因为没有仔细倾听对方的谈话。由于你的倾听，员工会感到自尊得到满足，如遇知音。而你的善于倾听，也会使员工把你当成朋友一样看待。玛丽·凯·阿什是玛丽·凯化妆品公司的创始人，也是美国最成功的企业界人士之一。如今，她的公司已拥有 20 万员工，但她仍要求管理人员记住倾听是最优先的事，而且每个员工都可以直接向她陈述困难。她也专门抽出时间来聆听下属的讲述，并进行仔细的记录。她对员工的意见和建议十分重视，在规定的时间内给予答复。

玛丽·凯·阿什这样做的好处就是沟通了自己与员工之间的感情，倾诉者要求被重视的自尊心得到了满足。在很多情况下，倾诉者的目的就是“一吐为快”，或许他们并没有更多的要求。日本、英、美等国一些知名企业的管理人员常常在工作之余与下属一起喝咖啡，就是让下属有一个倾诉的机会。

管理者通过倾听下属对工作的看法和建议，能提高下属的自信心和自尊心，有效地激励下属的工作热情，增加其参与意识和进取意识，因而也就激发了下属的负责精神。

倾听对改变员工的一些不良行为也很有效，心理学家认为，主动倾听员工同直接争辩、批评的方式不同，主动倾听可以不威胁下级的自我印象，下级也可探索自己的行为，得出分析结果，自我校正和改善，而不会否认错误和自我辩解。

管理过程说到底就是调动员工积极性的过程。善于倾听的管理者能

及时发现员工的长处，并创造条件让其积极性得以发挥。很多公司十分重视倾听的必要性，他们将倾听技巧融入业务实践中去，这有利于显著提高员工的工作能力和工作效率。

著名的 HPM 公司（美国一家压模铸造公司）的首席执行官尼尔·卡迪沙这样向其员工解释他的倾听政策：“谁也不用害怕来找我，尽可以向我提意见。我们公司的每个人，从门卫到公司最高管理层都可以来找我……我们是怀着敬意来领导别人的，而不是为了让别人惧怕我们。我们尊重每个员工的意见和建议，他们有权利抱怨或者生气，也有权利要求别人听他怎么说。”

最精明的投资是没有成本的，而倾听就完全符合，它几乎无须付出代价。如果你想得到宝贵的智力财富，你就要成为一个很好的倾听者。通过倾听别人的不同意见，你会产生新的想法和创意；倾听那些与顾客进行直接接触的人的看法，你就会了解市场状况。当你需要找到失败的原因，或者了解你所不知道的市场盲点时，最好的方法就是认真地倾听。

不要只顾自己说，换一种方式，也去听听别人怎么说。倾听很可能是你成就公司美好未来的重要因素之一。

管理技巧点拨：倾听的技巧

(1) 专注。就是要全神贯注，聆听时不要插嘴。

(2) 停顿。当对方讲完话后，你要静静地等待三五秒钟再讲。这样一方面可以避免打断他说话的风险（对方有可能只是暂时停下来整理思绪）；另一方面则是告诉对方，他说的话值得思考一番，因为你认为很重要。

(3) 反馈。用你自己的话重新复述对方刚刚说过的话，可以这样说：“您的意思是……”这表明你刚才在心无旁骛地倾听他说的话，同时，也能确认自己是否已经正确理解了对方表达的意思。

用心才能听得见

在沟通过程中，倾听是一个重要方面，要使口头沟通融洽有效，学会倾听是非常必要的。但要注意的是，倾听并不能简单地等同于听。在生活中，虽然人们把许多时间用于倾听，但并不是所有的倾听效果都理想。一般人仅能听懂对方所说内容的一半，理解该一半的 $1/4$ ，而记住的往往更少。多数人仅使用了他们倾听能力的 25%。

认为“听见”就是“倾听”，这是很多管理者存在的一种危险的误解。很多管理者错误地认为有效的倾听是一种与生俱来的本能，从而忽略对倾听技巧的学习，也就在不知不觉中对这种重要的交流功能淡漠了。

倾听与听见不同，它包括用耳朵去倾听，用眼睛去观察，用嘴巴去询问，用大脑去思考和用心灵去感受。因此，倾听不只是听到声音那么简单，而是我们对声音必须要做出反应。管理者在倾听下属的诉说时，必须是一个主动参与的过程，在这个过程中，管理者必须思考、接收、理解，并做出必要的反馈。另外，在倾听时，不能只局限于声音，还包含理解下属的语言、手势和面部表情等，从这方面来说，管理者在听下属说话时，视觉接收到的信息也属于倾听内容。事实的确如此，很多时候，人们所说的往往由谈话方式赋予了特殊的意义，仅听到词语往往很难断定讲话人的真实思想。例如，如果一位神色娇羞的女孩对你说“讨厌”，那你肯定会心花怒放；如果她横眉冷目地对你说，那你最好还是尽快躲开。

因此，管理者倾听下属谈话的时候，应对对方言辞中的真正含义予以分析、理解。仅从表面意思理解还不够，应用心去体会对方话语中的真正含义。比如，员工对你说他想换工作，原因是他不想干现在的工作，而你也许听他话中有话，经过分析发现他要换的工作其实和现在的一样，你可能才真正明白他话里的含义是他与同事相处不来。

管理者在倾听下属的谈话时，应该聚精会神、全神贯注。例如，当员工找你交谈时，你的注意力被别的任何事情分散是绝对不允许的。即使在一个气氛很乱、很嘈杂的空间，你也应该让对方感觉你们是唯一在场的两个人。在交谈中，你的双眼应直盯着对方。即使此时有人突然闯进房间，你或许也注意不到他。张威曾有过一次被冒犯的经历，很多年后都记忆犹新：

那天，张威和上司正在共进晚餐，顺便汇报一些工作上的事情。邻桌有两个漂亮的女孩正在聊天。上司一直盯着那两个漂亮女孩，而不是看着张威。张威当时感到自己受到了莫大的侮辱，并愤愤不平地想：“那两个女孩显然要比我说的话对他更重要。他根本就没有认真听我讲话，他完全漠视了我的存在！”

在倾听他人谈话时，如果精力不集中，就会神游天外、心不在焉。为了清楚地听到对方的谈话，你必须全神贯注，集中精神。所以说，听见不等于倾听，完全被动地听并不一定能为你的管理才能加分。有效地倾听，才是管理者应该引起重视并认真学习的。

为了明白说话者所说的意思，你需要在深入了解对方的情绪和思想的基础上实现有效沟通。除了要听对方讲的话，还要注意他们是如何表达的。作为倾听者，你要做的是把你自己的情感放在一边而投入到对方的情感中。在倾听中，你要表达对他人牵挂的事的关心。

很多管理者在倾听下属时，不是抱着了解下属的目的。他们只想着要被下属理解，而根本不会去真正了解下属的头脑里想的是什么。他们在倾听下属的谈话时，虽然也会以“是的”“恩”“对的”来应付，但那只是装着在听，根本不是真正地倾听。

他们的头脑里充满了自己的是非标准，自己的经历，然后拿自己的经历去理解别人的生活。例如，他们总是会说：“哦，我清楚地知道你会有什么感觉！”“我告诉你我经历这类事情的经验。”等。

他们根本不知道也不愿意知道员工心里在想什么，而总是从自己的头脑里找答案。一旦与员工之间的沟通产生障碍，便抱怨说：“那个人真笨，就是不理解。”

倾听的真正目的是为了理解。在倾听时，管理者必须把自我意识暂时忘掉，使自己沉浸在与对方的谈话中。要使对方可以发泄情绪，觉得自己真正被了解了，而不是被评判。

在倾听员工的谈话时，你最好面对他。面对谈话者能给对方提供一种心理暗示：“我在这里，我可以随时给你提供帮助。”如果正在与一个人说话，却又将身体转开，这会导致你与他接触的程度降低。即使当大家围成一个圆圈坐的时候，你也应该尽力以某种方式转向正在说话的人。

经常将身体倾向对方也是一种表达关注的方法。对两个正在亲密交谈的人稍微关注一下，你会发现他们交谈的姿势是倚靠桌子，并向对方倾斜，自然而然地流露出关心的神态。这种轻度倾向某人的姿势往往被理解为：“对你所说的，我很有兴趣。”姿势后仰，甚至是斜靠在椅子上，则会被理解为：“我对这次谈话厌烦了。”或是“我人虽然在这里，可心已经不在这里了。”但是过于前倾，有可能吓着对方，这会被当做是一种向对方要求得到某种接近的方式。

在倾听时，应该让自己轻松自如地与对方保持良好的目光接触。目光接触的另一含义是：“我正在认真地听你说话。”如果你的目光飘忽不定，则会给人造成对他所说的事不感兴趣；或者与对方在一起很为难的暗示。当然，你也不应紧盯着对方，那样会让人有被压迫感。

让员工感到被了解是倾听的一个重要目的，因此，要在倾听中恰当地表达出你对他的理解。这种表达可以是重复对方的字句，只是重复字句，而不是表达自己的感受；也可以重复对方所说的内容，比如用自己的话总结大意。需要表达自己的感受时，一定要深入了解对方的含义，积极敏锐地捕捉到对方通过身体语言或音调所表达出的情感，再用自己的语言表达出听到对方意思后的感受。

管理技巧点拨：实现有效倾听的要点

(1) 积极和谐的氛围可以透过其他行为，如目光的接触、某姿势的调整、某种友好的脸部表情和宜人的语调来建立。表现轻松、专注，对方就会感到安全和被看重。

(2) 倾听时应在理解和相互尊重的氛围中进行。

(3) 让对方感觉到你的姿态并不是裁决的、评判的，让对方尝试探求你的情感和意见。不要用一大堆问题吓跑对方。

(4) 以镜子似的方式表现出你完全理解对方谈话的内容。如“你刚才对我说的意思是……”

(5) 当以个人主观态度处理问题时，往往会使情感受伤或导致愤怒。所以应避免过早地下结论，不能先入为主。

(6) 鼓励对方谈论更详尽的内容，同时用“是的”、“噢”、“是这样啊”等简单的语句来认同对方说的话。

(7) 对他（她）的声调和肢体语言细心观察。

走动式倾听

管理者有效倾听的最佳方式是走动式倾听，而不总是依赖下属的汇报。我们来看一个假设：一家有着7级汇报系统的公司，如果每级汇报系统的人将其知道的50%汇报到他的上一级（事实上，有的公司还达不到50%），这样，对于正在发生的实际情况，该公司的最高管理层所能了解的还不到2%。

如果该公司的最高管理者掌握着全部决策权，那么对公司决策来说，出现上述情况的结果就是致命的。而假设公司决策者恰恰就在那另外98%的错误信息的基础上做出决策，那么后果将不堪设想。在目前各种结构复杂、发展迅速的组织里，主管人员的决策需要依赖他人提供的重大的建设性意见，而不论这些人是否是本公司的员工。对管理人员来说，要得到建设性意见，走动式倾听是一个至关重要的手段。

现在，大量的企业都开始以更快的速度引入新产品和新服务，管理者需要获得更多的信息。使用更丰富的渠道是管理者获得信息的有效手段。越来越多的管理者走出与员工隔绝的办公室，实行走动式倾听，凭借更丰富的沟通渠道来获得各种信息。