

LIANGYANTANG

GUANLI
QIJIE

有效管理的行动指南

本书介绍的成功管理的七项金科玉律，为你提供了明确的方向和切实的行动指南，领会其中要义并运用于管理实践，你会发现，原来成功管理也是这么简单！



七诫



GUANLI
QIJIE

和仁 管家人◎ 编著

七诫

目标 执行 团队 人才
制度 冲突 细节

GUANLIQIJIE

MUBIAO ZHIXING TUANDUI RENCAI
ZHIDU CHONGTU XIJIE

西北大学出版社

行动指南

的

有效管理

管理七诫

GUAN LI QI JIE

YOU XIAO GUAN LI DE XING DONG ZHI NAN

和仁 管家民◎编著

西北大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理七诫/和仁, 管家民编著. —西安: 西北大学出版社,
2005.8

ISBN 7-5604-2049-4

I. 管... II. ①和...②管... III. 管理学—通俗读物
IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076090 号

管理七诫

编 著: 和 仁 管家民

责任编辑: 柴 洁 闫 斐

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720 × 1010 1/16

字 数: 520 千字

印 张: 31

版 次: 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-2049-4/C·45

定 价: 48.00 元

前 言

管理，直接影响着一个企业的兴衰成败，这已经是现代企业面对的一个不争的事实。一位高级研究人员曾撰文指出：“中国企业最缺的是企业管理。那些深陷困境、风光不再的明星企业，危机多半来自管理不善。企业的竞争实质上是管理水平的较量……”中国经历了 20 多年的企业运作，逐渐从手工作坊走向现代化经营，就像刚断奶的孩子，在迅速成长的同时也需要细心的哺养，应运而生的一个问题便是如何科学规范地管理。

无论是世界首富比尔·盖茨，第一 CEO 杰克·韦尔奇，还是民族企业家张瑞敏，每一位高明的管理大师都像一位技艺精湛的厨师，能够根据实际情况而掌握好管理的火候，并不断学习和尝试更先进的烹饪方法。日本企业的崛起归功于对西方管理思想的吸收，印度软件业的成功则基本是依靠现代的组织制度。那么中国企业的复兴靠什么？也许是首先要找到我们的结症所在，探索出一条适合本土的管理之道。

本书从大部分中国企业管理的薄弱环节入手，为广大管理者提供目标管理、执行管理、团队管理、人才管理、制度管理、冲突管理和细节管理等七方面的忠告，其中既有理论依托，又有案例分析，是每位旨在成功管理的人士不可不尝的饕餮大餐。

一、目标管理。在企业中目标就像灯塔，为航船指明前进的方向。对于员工，目标就像箭靶，管理者应该为员工提供明确的目标，让员工的激情与能力能够有的放矢，这样才能充分地发动每一位员工为企业的整体目标而奋斗。

二、执行管理。许多企业虽有好的战略，但因缺少执行力，最终导致失败。市场竞争日益激烈，大多数情况下企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力。管理者亟待改变过去“策略上的巨人，执行上的矮人”的角色定位，增强自身和企业的执行力。



三、团队管理。五人篮球队与四人篮球队比赛，得分差距不一定是5:4，而有可能是5:0。每个成员都是团体必要的一部分，有凝聚力的团队才能具备战斗力。

四、人才管理。世界上没有绝对优秀的人才，只有合适的人才，领导者必须围绕企业发展的战略目标，发现和培养具有潜能的人才，并做到人尽其才，形成企业以人才架构为中心的核心竞争机制，使企业在市场竞争中立于不败之地。

五、制度管理。任何单位都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。一个有经验的管理者，要善于发挥制度的力量，用规则管理员工。

六、冲突管理。冲突在转化为个人恩怨时是有害的，但富有成效的冲突是观念上的冲突，而与谁提出这些观念无关。领导应该让团体成员清楚，冲突本身绝不是什么问题，不过，团队需要学会并运用最有效的方法避免和解决冲突。

七、细节管理。平淡中见惊奇，做好小事是办好大事的基础，从小事中寻求突破，是一种非常重要的领导能力。细节决定管理的成败，关注细节，直接关系到领导者职务和事业能否从低到高，从小到大。

实现成功管理是每一位领导者的愿望，“临渊羡鱼不如退而结网”，本书介绍成功管理的七项金科玉律，为你提供了明确的方向和切实的行动指南。领会其中要义并运用于管理实践，你会发现，原来成功管理也是这么简单！

目录

第一诫 与员工一起绘制蓝图

——目标管理忠告

第一章 树立企业与员工的共同愿景



- ⇒ 用共同愿景指引企业方向 / 3
- ⇒ 将远景与现实目标结合起来 / 6
- ⇒ 树立共同的价值观 / 7
- ⇒ 员工应了解企业的经营观念 / 10
- ⇒ 让员工了解你的期望 / 12
- ⇒ 制定目标为员工指明方向 / 13
- ⇒ 制定目标的七个步骤 / 16
- ⇒ 设立目标来“诱导”员工 / 18
- ⇒ 用目标来激励员工 / 21
- ⇒ 制定目标要“适度” / 23
- ⇒ 把大目标分解成小目标 / 25
- ⇒ 让员工看到达到愿景的过程 / 27

第二章 让员工参与目标的设计



- ⇒ 激发员工的使命感 / 29

- ⇨ 让员工把工作当成自己的事业 /30
- ⇨ 让员工树立主人翁意识 /31
- ⇨ 为员工设立高期望值 /34
- ⇨ 帮助员工设计职业发展方向 /35
- ⇨ 以人为中心进行工作设计 /37
- ⇨ 鼓励员工制定个人目标 /39
- ⇨ 发挥下属的能动性 /40
- ⇨ 增强员工的参与意识 /43
- ⇨ 让员工参与决策 /44
- ⇨ 让员工参与到管理中来 /48
- ⇨ 让员工永远充满希望 /51

第二诫 有执行力才有竞争力

——执行管理忠告

第三章 企业要形成“执行文化”



- ⇨ 处理好策略与执行的关系 /55
- ⇨ 灵活执行既定决策 /57
- ⇨ 执行力是多种素质的结合体现 /59
- ⇨ 有效执行的七个步骤 /61
- ⇨ 执行力差的六个原因 /62
- ⇨ 使员工保持最高的工作效率 /64
- ⇨ 刺激下属的学习欲望 /66
- ⇨ 培养员工的自信心和创造力 /68
- ⇨ 提升下属责任感 /71
- ⇨ 执行的尺度、速度和力度 /73
- ⇨ 创建学习型组织 /76

第四章 帮助员工提高执行力



- ⇒ 对下属进行工作指导 /79
- ⇒ 多方位培训员工 /82
- ⇒ 激发员工兴趣进行培训 /85
- ⇒ 把员工培训当作一种投资 /89
- ⇒ 在工作实践中培训员工 /90
- ⇒ 让员工明确自己的任务角色 /92
- ⇒ 帮助别人出类拔萃 /94
- ⇒ 检查下属工作的方法 /98
- ⇒ 培养员工的创新素质 /100
- ⇒ 放手让下属去干 /104
- ⇒ 促成下属独立工作 /105
- ⇒ 在竞争中激发员工活力 /107
- ⇒ 把权力和责任下放 /109
- ⇒ 授权的七种方法 /113
- ⇒ 授权后还要有效控制 /115
- ⇒ 掌握集权与分权的原则 /118
- ⇒ 让员工对工作坚持到底 /121

第三诫 把大家拧成一股绳

——团队管理忠告

第五章 领导要做团队的表率



- ⇒ 做凝聚人心的领导 /127
- ⇒ 领导应该以身作则 /130

- ⇒ 给员工做一个榜样 /132
- ⇒ 领导要有内在魅力 /133
- ⇒ 努力提高领导内在素质 /136
- ⇒ 成为能让员工振奋的领导者 /139
- ⇒ 做一个言行如一的领导 /141
- ⇒ 严于律己赢得尊重 /143
- ⇒ 穿出领导的自信与品位 /145
- ⇒ 以领导的热忱感染下属 /148
- ⇒ 树立威信要靠信取威 /152

第六章 增强团队的凝聚力



- ⇒ 培养员工的团队意识 /154
- ⇒ 提高团队凝聚力的七大方法 /155
- ⇒ 激发成员的团队精神 /157
- ⇒ 建立一支精兵强将的队伍 /159
- ⇒ 信任是团队合作的开始 /162
- ⇒ 让公司成为温暖的大家庭 /164
- ⇒ 调动团队成员的积极性 /166
- ⇒ 关注员工的满意度 /168
- ⇒ 相信“拧成一股绳”的作用 /171
- ⇒ 协作能使团队更团结 /172
- ⇒ 选择不同的人组成互补团队 /174
- ⇒ 发挥不同成员的作用 /177
- ⇒ 控制员工的方式与要领 /180
- ⇒ 管理好各类员工 /183
- ⇒ 鼓励员工积极参与创新 /185
- ⇒ 新老员工搭配的奥秘 /187
- ⇒ 积极有效沟通的技巧 /189

第七章 有效激励鼓舞团队士气



- ⇒ 只有深入了解才能有效激励 /191
- ⇒ 不同情况下的激励方式 /193
- ⇒ 运用团队激励 /195
- ⇒ 信任是最好的激励 /196
- ⇒ 薪酬是激励员工的高效武器 /198
- ⇒ 运用激励法“点热”大家 /201
- ⇒ 与员工共享成果 /203
- ⇒ 用责任激发员工热情 /204
- ⇒ 关爱给员工无形的激励 /206
- ⇒ 赞美是无价的奖赏 /209
- ⇒ 真爱无价的激励方式 /210
- ⇒ 激励要及时适度 /212
- ⇒ 特殊激励技巧的运用 /215
- ⇒ 激励也要适度 /217
- ⇒ 激励方式要富于变化 /221

第四诫 一流人才成就一流事业 ——人才管理忠告

第八章 选择合适的人才



- ⇒ 确定合适的门槛 /225
- ⇒ 选人的六种基本 /227
- ⇒ 灵活把握选人标准 /229
- ⇒ 择才要以德为先 /233

- ⇒ 消除成见，全面看人 /234
- ⇒ 只求合适不求最好 /236
- ⇒ 招人要适应公司长期发展 /237
- ⇒ 要能力还是要忠诚 /239
- ⇒ 如何选用各类专职人员 /241
- ⇒ 招聘高素质人才 /246
- ⇒ 发现有潜质的人才 /251
- ⇒ 以财揽才，适才适所 /253
- ⇒ 提供条件主动吸引人才 /258

第九章 让人才发挥应有的作用



- ⇒ 了解员工才能管理好员工 /261
- ⇒ 让下属人尽其才 /262
- ⇒ 能职匹配避免浪费 /265
- ⇒ 让各种人才形成互补 /268
- ⇒ 唤醒身边“沉睡者”的人 /270
- ⇒ 按特长任用人才 /271
- ⇒ 活用员工的短处 /273
- ⇒ 巧妙利用“刺头” /274
- ⇒ 疑人不用，用人不疑 /276
- ⇒ 谁出色就提拔谁 /278

第十章 将人才留在身边



- ⇒ 留住人才的十大法则 /281
- ⇒ 付给员工恰当的报酬 /283
- ⇒ 让员工感到“有奔头” /284

- ⇒ 让员工在内部流动起来 /286
- ⇒ 营造平等融洽的环境 /287
- ⇒ 解决员工的后顾之忧 /290
- ⇒ 让员工快乐工作 /291
- ⇒ 以人为本，留住人才 /295
- ⇒ 营造好的学习环境留住人才 /297
- ⇒ 留住关键员工的方法 /299
- ⇒ 分析人才“跳槽”的原因 /302
- ⇒ 判断辞职时容易挽留的员工 /303
- ⇒ 千方百计留住关键员工 /304

第五诫 有规矩才能成方圆

——制度管理忠告

第十一章 让制度成为一种文化



- ⇒ 重视制度的力量 /309
- ⇒ 纪律是企业的生命 /310
- ⇒ 让制度去说话 /312
- ⇒ 制定明确的政策 /313
- ⇒ 形成健康的企业文化 /314
- ⇒ 将纪律落实到日常工作 /316
- ⇒ 明确指令，令行禁止 /318
- ⇒ 以工作规范约束员工 /319
- ⇒ 权威不等于纪律 /322
- ⇒ 如何实施纪律惩戒 /324
- ⇒ “奖”与“不奖”的十大判断策略 /326
- ⇒ 惩罚应注意的原则 /329
- ⇒ 将制度推向更高层次 /331

第十二章 建设有效的企业制度



- ⇒ 建立健全的组织机构 /335
- ⇒ 制订有效的激励系统 /336
- ⇒ 制定有效的考核标准 /339
- ⇒ 制定有效的晋升制度 /341
- ⇒ 制定有效的福利制度 /344
- ⇒ 建立一套人才开发制度 /347
- ⇒ 引入健康的竞争机制 /350
- ⇒ 解雇不称职员工 /352

第六诫 特殊问题用特殊手段

——冲突管理忠告

第十三章 处理与下属的矛盾的方法



- ⇒ 处理与下属矛盾的方法 /359
- ⇒ 处理反对意见的八种方式 /361
- ⇒ 预防和纠正下属的越权 /363
- ⇒ 被下属孤立的应对策略 /365
- ⇒ 沟通可以化解下属的抱怨 /367
- ⇒ 消除下属的不满 /370
- ⇒ 该叱责就叱责 /372
- ⇒ 批评下属的十个禁忌 /375
- ⇒ 与难缠的下属搞好关系 /383
- ⇒ 以柔克刚，化解冲突 /386
- ⇒ 该硬则硬，该软则软 /389

⇒ 学会容忍下属 /391

第十四章 处理下属之间的矛盾



- ⇒ 暴露冲突又何妨 /394
- ⇒ 正确认识员工矛盾冲突的成因 /395
- ⇒ 妥善地防止与消除冲突 /397
- ⇒ 把冲突消灭在萌芽状态 /399
- ⇒ 正确处理下属之间的矛盾冲突 /401
- ⇒ 谨慎对待办公室里的谣言 /404
- ⇒ 处理员工间的性问题 /407
- ⇒ 激发冲突创造正面效果 /409

第七诫 细节决定管理成败

——细节管理忠告

第十五章 不要忽视管人的细节



- ⇒ 关注小事暖人心 /415
- ⇒ 考察下属的八种方法 /417
- ⇒ 不可重用的八种人 /419
- ⇒ 不要忽略“小人物” /421
- ⇒ 避免管理下属的误区 /425
- ⇒ 对待员工要“一碗水端平” /428
- ⇒ 不要随便向员工发脾气 /431
- ⇒ 批评时要顾及下属情感 /433
- ⇒ 不与员工称兄道弟 /435

- ⇒ 领导不要滥用权力 /436
- ⇒ 告知员工坏消息的技巧 /438
- ⇒ 积极地倾听员工的声音 /439
- ⇒ 帮助新员工度过磨合期 /441
- ⇒ 新员工更需要表扬 /445

第十六章 做好小事才能成就大事



- ⇒ 培养从小事做起的习惯 /448
- ⇒ 辩证地区分大事和小事 /449
- ⇒ 战胜拖延，提高效率 /451
- ⇒ 制定好工作计划和实施方案 /454
- ⇒ 有效地解决管理中的问题 /456
- ⇒ 更有效地分配工作 /458
- ⇒ 总结能够提高领导能力 /460
- ⇒ 在决策中要审时度势 /462
- ⇒ 善于思考问题 /464
- ⇒ 授权的十个细节 /466
- ⇒ 在危机来临前处理危机 /468
- ⇒ 绩效付酬应注意的问题 /470
- ⇒ 提高指挥艺术的七个要求 /474
- ⇒ 让变革变得更简单 /476
- ⇒ 轻松管理的技巧 /479

管理七诫·第一诫

与员工一起绘制蓝图

——
目标管理忠告



在企业中目标就像灯塔，不仅为航船指明前进方向，还能给航船以前进的精神动力。在鼓励员工为你打拼之前，领导者应该有一个明确的目标，并且为企业的每一个成员都制定一个定性定量的目标，让员工的激情与能力能够有的放矢，这样才能充分地发动每一位员工为企业的整体目标而奋斗。