

管理者是一个队伍的首领，更是决定团队胜负成败的关键所在，
管理者若是不会管理，那么团队只能是一片残局。

别败在 不会管理上

真正卓越的管理者应该最大限度发挥自己的导向作用，理顺团队内部的各种障碍，
让部属心甘情愿地跟着自己的脚步走，千万别败在不会管理上。

于晓峰◎编著



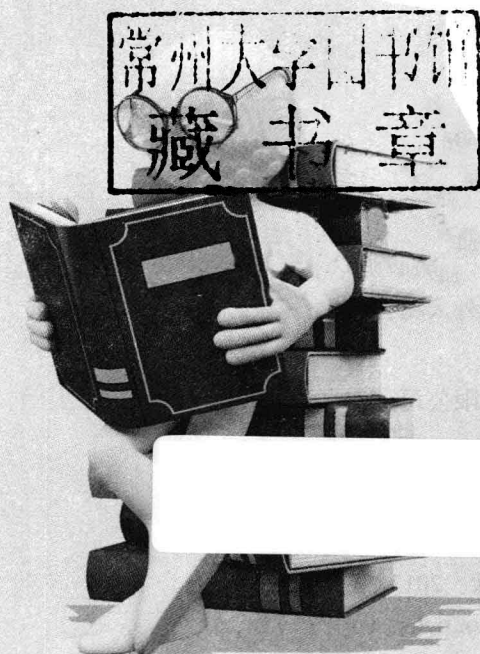
在管理这一问题上，任何简单、机械的手段都可能导致事情发展到一个管理者不愿看到的局面，
并深深伤害到团队、伤害到管理者本人。

民主与建设出版社

别败在 不会管理上

于晓峰◎编著

BIE BAIZAI
BUHUI
GUANLISHANG



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

别败在不会管理上 / 于晓峰编著.

—北京: 民主与建设出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-5139-0295-3

I. ①别… II. ①于… III. ①组织管理学

IV. ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 230705 号

©民主与建设出版社, 2013

责任编辑 张学雷

封面设计 智杰轩图书

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里208号

邮 编 100020

印 刷 北京溢漾印刷有限公司

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 16

字 数 200千字

版 次 2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5139-0295-3

定 价 30.00元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前言

管理者，团队之首。当今的管理者亦如当年战场上的将军，是一个队伍的首领，是一个队伍的核心，更是决定团队胜负成败的关键所在。管理者若是不会管理，那么团队只能是一片残局。

然而，大千世界，人之一物，却又最是难管。管理者面临复杂多变的局面，总是会遇到各种棘手的问题和难缠的人物，多少有胆识、有闯进、善创新的管理者，面对激烈的市场竞争毫无惧色，却偏偏在管理问题上写下了败笔，致使团队出现“人才荒”、“中层危机”等“人难和”的局面。

正所谓“天时不如地利，地利不如人和”，一个团队要生存、要发展，就必须将团队成员紧紧地捏在一起，让他们各尽其职，各展所长。“人不和”对于团队而言，显然是最大的隐患，对于管理者而言，显然是最大的失败。

那么，作为一名管理者，我们如何才能在管理时做到恰到好处呢？著名管理咨询家刘光起先生说：“管理就是管出道理”。“管出道理”就要求管理者必须能够统筹全局，要善于协调、善于激励、善于沟通，当然，更要善于用权。其实完全可以这样说，在管理这一问题上，任何简单、机械的手段都

可能导致事情发展到一个管理者不愿看到的局面，并深深伤害到团队、伤害到管理者本人。

管理、管理，其真谛事实上在于“理”，而并不在于“管”。管理最有效的方法，就是建立一个合理规则，让每一名团队成员都能依照规则自行约束、自我管理。这一规则讲求的是兼顾团队利益与个人利益，并将个人利益与团队整体利益统一起来。管理者唯有将“责任、权利、利益”的平台搭建好，团队成员们才能“八仙过海，各显神通”。

关于这一点，通用电器前总裁杰克·韦尔奇早已向我们提出了忠告，他说：“别再沉溺于管理了，赶紧领导吧。”这或许会让一些朋友感到难以理解——难道说管理和领导不是一回事吗？是，但也不是！杰克·韦尔奇的这句话其实是想告诉我们：团队领袖所做的主要工作，应该是如何去“导”，而不是如何去“管”。因为领导是一个集体进程，它是我们与下属在动机和目标上从冲突到和谐的产物。我们这些做团队领袖的不能像对待奴仆一样，将自己的意志强加给下属，用权利去“管教”、去“修理”，这行不通！当然，他们也不会逆来顺受地无条件执行。

换言之，即便我们个人能力再强，也不可能凭借一己之力将团队做强做大，要知道，个人英雄主义在团队管理中基本无用。真正卓越的管理者应该这样，他们会最大限度发挥自己的导向作用，理顺团队内部的各种障碍，让部属心甘情愿地跟着自己的脚步走，赴汤蹈火，在所不惜。

目录

败笔一 制度不全，把关不严

1. 完善管理制度，我们才能“有法可依” / 2
2. 健全组织形式，这是一支团队的根基 / 5
3. 用人制度务必把握好，否则你将无人可用 / 7
4. 薪酬制度的优劣，决定企业人才流失率 / 10
5. 绩效考评是个难点，更是个重点 / 14
6. 引入竞争机制，你的团队才能活力四射 / 19
7. 把好执行这道关，以免制度成摆设 / 22
8. 是法不责众还是执法必严？ / 25

败笔二 没有愿景，人心散乱

1. 领导者眼界低浅，团队很难走远 / 30
2. 团队文化——团队管理的灵魂 / 33
3. 信念之于团队，就像军队的旗 / 36

4. 没有团队目标，如何独领风骚？ / 39
5. 领导者要有善想的思维，更要有敢做的气魄 / 42
6. 建立共同愿景，让人心齐、让泰山移 / 45
7. 别让绩效目标和战略目标脱节 / 49
8. 记住：将长期目标转化为可执行的具体目标 / 52

败笔三 选人不察，用人不善

1. 管理者选人用人，需心细如发 / 56
2. 谈谈国外知名企业的选才策略 / 59
3. 海尔的“赛马不相马”理论 / 63
4. 讲讲用人的“潜规则” / 66
5. 什么样的人不可重用，你要心中有数 / 70
6. 人人有其责，事事有人做，时时见效率 / 74
7. 合理搭配，发挥“组合拳”效用 / 77
8. 用人需要疑，疑人也要用 / 80
9. “刺儿头”也有大能量 / 83

败笔四 团队失和，无法凝聚

1. 什么才是高效团队？ / 88
2. 团队合作的四大基石 / 91
3. 及时化解下属的不满情绪 / 95
4. 谨防团队与个体之间矛盾激化 / 98
5. 对员工冲突迅速作出反应 / 101
6. 快速但不能鲁莽 / 103

7. 从细微之处入手进行感情投资 / 107

8. 发展8小时之外的友谊 / 110

败笔五 沟通不畅，枉生间隙

1. 现代管理是意见沟通的世界 / 114

2. 克服沟通的障碍 / 117

3. 好的管理者，必然是一个好的倾听者 / 120

4. 指责要恰到好处 / 123

5. 委婉批评，更让人容易接受 / 126

6. 以诚相待，对员工实话实说 / 128

败笔六 冷血管理，矫枉过正

1. 别把下属当做机器人 / 132

2. 无端猜忌是管理的大忌 / 134

3. 求全责备，智者不为 / 136

4. 权力主义者很难让人信服 / 139

5. 允许你的员工再回头 / 142

6. 不必事事都清楚，该模糊时且模糊 / 145

7. 宽仁不断，则必受其乱 / 148

8. 解雇，该用的时候也得用 / 152

败笔七 不懂激励，群情低迷

1. 别走入激励的误区 / 156

2. 如何建立一个高效的激励系统？ / 158

3. 不可不知的激励方式 / 161
4. 赞美是不花钱的奖励 / 164
5. 赞美应以产生效果为准则 / 166
6. 紧迫感刺激着工作效率 / 169
7. 让员工保持一定的危机感，能够激发他们原有的潜力 / 173
8. 为下属创造快乐的竞争舞台 / 176
9. 不当激励，引爆负面效应 / 179

败笔八 事必亲为，大权独揽

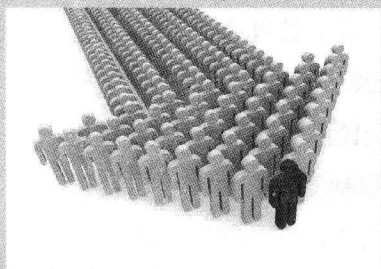
1. 别替下属“背猴子”，做个聪明的懒人 / 186
2. 管理者事必亲为，员工发展受限 / 188
3. 授权也是一种有效管理 / 192
4. 放手，让下属去做 / 196
5. 不可不知的授权原则 / 199
6. 及时跟进，适当监控 / 201

败笔九 有失公允，向心力低

1. 政在去私，私不去则公道亡 / 206
2. 不要先入为主，需客观了解下属 / 209
3. 消除你心中的成见 / 212
4. 把好“评价”这道关 / 214
5. 务必使赏罚公正严明，工作别掺杂私情 / 216
6. “割发代首”的管理智慧 / 221
7. 让下属清楚：只有公正，没有绝对公平 / 225

败笔十 不知检点，威信尽失

1. 滥用权力有没有？ / 228
2. 与下属抢功有没有？ / 230
3. 失信于人有没有？ / 233
4. 摆臭架子有没有？ / 236
5. 举止“暧昧”有没有？ / 239
6. 管理者应以身作则 / 243



败笔一 制度不全，把关不严

企业内部管理制度是管理现代化的必然产物，它贯穿于企业经济活动的各个方面。一个健全的内部管理制度不仅可以增强企业的管理机制，提高企业的管理功能，同时也能帮助企业提高经营管理水平，提高经济效益，以达到“增收节支，事半功倍”的效果。但事实上我们看到，时下很多管理者并不重视团队制度的建设，这俨然是管理上的一大败笔。

1. 完善管理制度，我们才能“有法可依”

咱们中国有句老话“没有规矩不能成方圆”，著名管理咨询家刘光起先生也说：“管理就是管出道理，道理就是规范规则。”这“管理中的规范规则”，不外乎就是管理中的各项规章制度。一个团队，有了规范的制度程序，才能保证执行的高效、到位。一套好的规章制度，甚至强于几名管理人员。所以说，管理工作最重要的不是直接去管人，而是制定让人各尽其职。

说的直白一点，管理者与下属毕竟存在着一种无形的对立关系，你单在嘴上说服管理，部分人便会对此置若罔闻。但你把规矩定下来，你把规矩摆在那里，你告诉他们什么是规矩，破坏了规矩又该怎么处理，这样，他们的心里便有了一个谱，知道底线在哪里。然后，你只要按规矩办事，就不会有人觉得你滥用权力、厚此薄彼，你的管理行为会更有说服力，管理也会变得更加容易。

退一步说，即便你定下的这个规矩还不够成熟，但也比没有规矩要好的多。一个团队若是没有规矩，团队成员心中便少了一杆秤。是的，他们知道你是他们的上司，但并不知道什么是你所允许的、什么是你所不允许的。今天张三犯了这样一个错，你没有察觉，你没有纠正，别人看在眼里；明天李四犯了同样的错误，你发现了，你去批评，大家就迷茫了——这是怎么个情况？张三是领导家亲戚？李四跟领导有仇？猜测各异，众口不一，你并没有弄清是怎么个状况，但你的威严很可能已经就此扫地了。但如果你把规矩摆在那里，无论是张三李四、还是王五赵六，哪个敢轻易以身试

法？就算你没有发觉，张三躲过了，那别人也是替他暗庆幸，李四被抓了个现行，那大家也会替他叫晦气，无关乎你行事的公平性。

当然，规章制度的重要性比这可要大的多，我们做管理者的拿着制度对下属说话，永远比依靠个人权力发号施令底气要硬、力度要大，也更具效率性。有这样一件事就足以说明制度的重要性，我们不妨一起去看一下。

18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为他们的领地。但是，怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国装多少人上船，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

我们看，犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，不同的是船主们得到了制度的约束，于是，所有的问题解决了，这不就是制度的力量？在现代管理中，制度的重要性更是不言而喻。我们做管理者的都知道，如今的竞争在很大程度上就是人才的竞争，而人复杂多样的价值取向和行为特质，就要求我们必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使整个团队达成目的的一致性，最终实现团队的共同利益。因为人的本性就是懒惰自私的，这一点毋庸置疑，你不用制度约束他，他就不给你玩活，所以，不管你只是一个小企业的领导，还是大企业的舵手，都不能忽视制度的重要性。而且，我们不能

只是心里有这么一个概念，随便拿出那么一个方案，这不够，这达不到我们想要的效果。你如果不是只为了摆摆样子，吓吓你的下属，你如果真希望自己的制度能够推动团队的发展，那么在以下几个方面，你都要有所关注：

（1）制度的可行性。制度是用来规范团队成员的标准，它必须符合团队的实际情况并能够解决团队存在的一些问题。所以我们在制定制度的过程中，一定要对团队有个准确的评估，你得多查查、多看看，对现实需求进行深入地调查分析，对需要解决的问题按轻重缓急做出科学合理的划分，采取先重要后主要再次要的处理方式。同时，在制度的制定过程中，你必须与团队主要成员做好充分沟通，明确制度的适用范围和目的，预设制度执行过程中可能出现的问题以及应对措施。否则，即使你的文采再好，那也不过是冠冕堂皇的条文，与现实情形背道而驰，无异于一纸空文。

（2）制度的文件化。你不能当着下属的面做一次口头传达，就觉得那是团队制度了，更不能朝令夕改。严肃的制度必须以文件的形式予以明确，并确保制度的稳定性。你别小瞧这文件化的重要性，你要知道，在法律上，口头承诺永远没有契约具备法律效应。是的，你的团队制度或许涉及不到这么严重的问题，但意义上其实大同小异。你把它做成文件，把它放在每个下属每天都能看到的地方，那就形成了一种威慑性，它会每天提醒大家注意自己的行为，这样，效果就出来了。如果你不这样做，你只发布个口头命令，那别人记不记得住暂且两说，日子久了，大家头脑中的概念肯定会模糊，那么制度的威慑性也就模糊了。

（3）制度的执行性。有了制度而无法贯彻执行，那便与没有无异。在制度的执行过程中，你要让手下的人知道，制度不仅仅是规范他们的行为，同时也是为了保障他们的利益和安全，是为了营造良好的团队氛围，以确保大家都能得到更好的发展、都能得到公平的对待，这样，你的下属才能认可制度，而不是抵触。同时，作为制度的制定者，你不能搞特权主义，

不能觉得自己高高在上不受任何约束，你应该给下属一种“天子犯法与庶民同罪”的印象，这是很重要的一点，你能做得到，制度才会发挥更大的效用，团队的管理才能真正的提高。

最后一点非常重要，但其实也很容易做到，即你所制定的制度必须符合国家的法律法规，不能凌驾于国家的法规之上。这一点若是出了问题，那你可真要面临大问题了。

另外还要提醒各位朋友，你手中的规章制度应该是与时俱进、适应时代变化的，这样才能发挥好管人的作用。也就是说，我们作为管理者，必须时刻注意本团队的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点很重要。可以这样说，一个好的规章制度，必然是不断发展、不断改革着的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

2. 健全组织形式，这是一支团队的根基

组织形式是公司赖以存在的骨架，是命令得以传达的渠道。组织形式不健全，管理者就无法使其指挥发生功效。

一个人受其能力所限，所能指挥的人员必定有一定的限度，直接管理4~6人为宜。

日本著名管理专家山本成二就提出，主管的要素有三：人为；目标的贯彻；各自的自发行动。

所谓“人为”，意思是指附加于人的行动，“为了有效地发挥组织的力量，必须适当地限制部下的自由意志”。

管理者必须明白，领导力就是建立在这种冷酷的事实之上，而且必须

了解到，意志的自由不愿意受到限制，此乃人类的本能，所以应该尽可能减少这种限制，进而减少这种限制对部下产生的心理上的刺激。

因此，管理者应该多运用积极的刺激，而不能用消极的刺激。甚至要使人类生理上动物本能的部分也能均衡地运作，以使部下不致于产生意志的自由受到限制的不愉快的感觉。

这一点，可以说是管理者领导成功与否的关键所在。

以平常人而论，如果桌上摆三四部电话，尚可以应付得来，如果超过了六部电话，连哪一个在响大概都分不清楚。

同样，如果要使数人同时运作，就得适当地加以分组。以一个 2000 人的公司为例，可以分成 5 个部门，一个部门又可以分为 4 个司，一个司又可分 5 个股，每股之下再分 4 个组，这样最小的组织单元就仅有 5 个人。适当地把权责委任给各部门经理、主任、股长、组长，那么指挥两千人，就如同指挥 4 ~ 5 个人一般轻松。

军队的建制常采用三三制，这样的组织最容易指挥，办公室、工厂自不必像军队那么严谨，可以稍为放松些。

比如说，一个工长如果管理 20 名车床工的话，他可以把他们分为 3 个组，自己只需指挥 3 个组长即可。

指挥的人数与号令、命令、训令之间有很大的关系。体操的号令，只要通过麦克风，一个人就可以指挥几万人，因为集体操的动作都一样。

如果每个人的动作各不相同，也就是说对每个人都得下不同的号令时，那么能够指挥的人数顶多就是 3 人，而且 3 人就足以让管理者手忙脚乱了。

而训令的方式只在于表明意图，实行的方法采用放任为主，所以是一种能指挥最多的人数的方式。

至于编组中的个人，必须只接受一人的命令进行动作。如果有两位上司的话，他们同时下了不同的命令，就会使受令者难以适从。

因此当适当的组织形式健全之后，各级领导就必须尽量避免越级指挥，

也不允许下级随意越权上报。

举例来说，厂长最好不要越过各车间主任而直接命令工长，而且还要避免同级的两个部门同时对一个下级单位发布命令，因为一旦这些命令是相互冲突的，那么组织的工作就会发生混乱。

总而言之，组织形式说到底就是实现企业目标的一种手段，必须服从和服务于企业目标的实现。健全组织形式的内涵是人们在职、责、权等方面的划分与相互联系，从而形成一定的结构体系。这一点很重要，我们一定要做好。

3. 用人制度务必把握好，否则你将无人可用

如果说，一个组织能够呈持续发展状态，那么其用人政策、用人导向一定起了很大作用。团队之间的市场竞争、技术竞争、质量竞争、服务竞争、管理竞争等一切竞争，靠的是什么？毫无疑问，是人！这很好解释，因为归根结底，只有人才能对环境变化做出积极反应，并采取相应对策赢得博弈的胜利。所以说，一个团队若想在竞争中立于不败之地，最根本的做法就是吸纳真正的人才，并给予人才发挥才能的最佳环境。

然而在我国，由于长期的计划经济体制影响，使得某些企业管理者日渐形成了“等”、“靠”、“要”的懒散思想，因为这类企业的产品是“皇帝的女儿不愁嫁”，所以其管理者竞争意识并不强，因而也就随之忽略了人才管理的重要性，致使大量人才被埋没，形成了人力资源的极大浪费，这是很让人痛心的。即使近年来，我国的经济增长态势颇好，但仍无法掩盖“劳动生产率低下”、“效率不高”、“用人结构不合理”、“缺乏竞争力”等管理