

DAIYIBENSHU GUANGONGSI

带一本书

Dai Yiben Shu Guan Gongsi

管公司

比德鲁克经典更实用的中国现代企业管理之作

一流的领导力，带领优秀的团队，创造卓越的企业

管理者的领导力决定企业的竞争力

管理者掌控全局，激活团队力量，击败竞争对手，

让企业脱颖而出的管理艺术

夏在伦 / 编著

让你的公司独领风骚，占据行业制高点，管理是成败的关键。

领导者统筹全局、指挥若定的管理智慧，知人善用的沟通艺术，以及对经营、财务、人才、绩效考核等的驾轻就熟，是所有成功企业的发展秘诀。

光明日报出版社

F276.6

174

带一本书 管公司

Dai Yiben Shu Guan Gongsi

夏在伦 / 编著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

带一本书管公司 / 夏在伦编著. -- 北京: 光明日报出版社, 2012.9
ISBN 978-7-5112-2938-0

I. ①带… II. ①夏… III. ①公司-企业管理-通俗读物
IV. ①F276.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第178220号

带一本书管公司

编 著: 夏在伦

出 版 人: 朱庆

终 审 人: 温梦

责任编辑: 李娟

责任校对: 王思逸

封面设计: 天之赋设计室

责任印制: 曹诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078247 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 三河市祥达印装厂

装 订: 三河市祥达印装厂

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 210千字

印 张: 16

版 次: 2012年9月第1版

印 次: 2012年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-2938-0

定 价: 29.80元

版权所有 翻印必究



前言

PREFACE

一个成功的管理者本身就是一部内涵丰富的著作，他们总结的一些管理经验的句子传播开来都是精辟的名言名句。但是在成为这样的著作之前，首先我们要学习的是怎样成为一个合格的管理者。然而，这条道路上的荆棘磕绊总是在不经意间挡住你前进的脚步。本书愿作为你后备的智囊团，在你进行管理知识大餐时，提前送上一碟清新的开胃小菜。

本书从多个方面阐述了管理公司的原则和方法，力求全面、通俗地解决在公司的经营过程中可能出现的各种问题，务求管人管事管到位。在一个成功的管理者的人生当中，要完善的地方和需要储备的东西有很多。管理者自身的修养和素质、与员工之间的关系等等，这些都是经营者从平凡走向卓越的过程中需要注意的小细节。如果在阅读本书的过程中，你能够产生灵感，那这本书就超越它本身的价值了。

现在社会需要的管理者应具有很高的素质和综合能力：不仅能够很好地制定企业的发展战略，通过一定的方式获得企业需要的信息，而且要能够在管理上独树一帜，做出自己的特色。管理者是决策者，通过分配资源、指导别人的活动来完成自己的工作，协调其他人的活动，达到

与他人一起或者通过他人实现组织目标的目的。这也是现代社会对管理者的定义。

而管理者在社会实践当中给自己的命名是什么呢？一个卓越的管理者是“管家婆”，什么都要管，但是又能聪明地进行授权管理，把自己的管理工作轻松完成；使用各种各样的方法激励员工工作的热情和积极性，同时又进行自我修炼，提升自己本身的素养和价值。管理者要面对的是一个企业的团体组织，所以管理者必须做好团体协调者的工作，与员工之间建立相互信任的关系，与团队之间保持密切的联系，为团体提供信息，指挥团体的工作，但是又要把自己作为团体的一员，融入到团体当中。不仅如此，管理者还要面对员工的个体行为，针对员工个人情况的不同，放宽自己的胸怀，接纳性格迥异的员工；通过员工的个人绩效发现人才，为企业选取可用之才，等等。

在实际的管理活动中，管理者仅使用法定的权力，是难以做好管理工作的。因此他们还要提高自己的“个人影响力”，成为具有权威的管理者。权威不是法定的授予，而是自身素质形成的在组织当中的威信和威望。权威可以吸引员工甘心情愿地为自己工作，提高执行力度，从而提升团队凝聚力和团体的协作能力。卓越的管理者还应该是一个笑容满面的可亲近的人，时不时地说一两句幽默的话语调节气氛，甚至在批评的时候也讲究“艺术的批评”。管理者还要承担一定的责任，在相应的职位上，运用相应的权力，承担相应的职责。责和权必须相互对等，真正发挥管理人在工作当中应有的作用。

现代的管理者可以说要学会“孙悟空”的能力，学会七十二变。在人际交往中八面玲珑，扮演代表人的角色、领导人的角色和联络者的角色；获取信息的时候，他们扮演监督者的角色、传播者的角色和发言人的角色；决策的时候，他们又代表着企业家的角色、干扰对付者的角色、资源分配者的角色和谈判者角色。每一种角色都是必不可少的，都

需要管理者有着足够的修养和能力来应对各种各样的事情，来对付各种各样的工作。企业需要拥有什么职能的人，那么管理者就要变成什么样的角色。在技能方面，管理者要拥有技术技能、认识技能、思想技能和设计技能。根据管理者的职位不同需要具备的技能也不尽相同。

本书囊括了管理者的基本素质、经营、财务、激励方式、绩效等方面，综合阐述了作为一个管理者怎样把自己从优秀转向卓越。人们都向着更高的目标仰望，也向着更适合自己的方向前进。一个卓越的管理者有优秀的素质、良好的心态、各种各样的治理办法；拥有永远忠诚的优秀团队以及提供支持的智囊团。卓越的管理者满足自己的现状，却又向着更高的目标追求，有足够的技能储备，但是又努力学习新的知识，努力进取，积极向上。在竞争日益激烈的现代社会，能够走在市场的前端，带领员工创造出满足社会需求的东西。人生实现自我价值的方法有很多，无论是在工作上还是在生活中，我们都要努力进取，实现和提升自我价值。

快节奏的工作，快节奏的生活，需要读上一本快节奏的书籍。本书有急有缓，在单刀直入谈论主题的同时，又蕴含着慢节奏的优雅，目标清晰明了的向各位读者服务。愿我们粗略的见解能够为您打开管理之门，让本书成为您走向卓越的基石！



目录 CONTENTS

Chapter 1

第一章 做个精明的“管家婆” / 001

威信≠威严 / 002

用人之长，容人之短 / 007

情感投资要掌握方式方法 / 014

做个合理放权的“掌门人” / 020

做事三原则 / 026

抓住机遇的“蛇七寸”，避开危机的“猫尾巴” / 032

纳良言，转危为安 / 038

敢于“扮黑脸”，淘汰不称职的员工 / 044

小角色、大作用 / 049

Chapter 2

第二章 经营有方，管理自然轻松 / 055

在哪里决胜，在哪里称王 / 056

莫踏入企业禁区的安全线 / 062

我们有能力，我们用双手创造品牌 / 068

企业战略：决定你的未来 / 071

Chapter 3

第三章 行政是杆鞭子，舞得开才能出成效 / 077

松开掌控的手，用愿景激励员工 / 078

给向目标奔跑的人，打一针“强心剂” / 083

人才是企业战略实施的“战斗者” / 088

把复杂的人情变成规矩的图表 / 093

我是“团队合作协调者” / 096

Chapter 4

第四章 奖赏的魅力无限 / 103

权力激励：有授权，才有才干 / 104

目标激励：完成任务≠达到目标 / 109

参与激励：信息共享，全员参与 / 114

培训激励：培训的魅力远胜高薪 / 119

- 晋升激励：职位+薪资 / 124
- 情感激励：锦上添花不如雪中送炭 / 129
- 荣誉激励：给员工一个响亮的头衔 / 134
- 榜样激励：把人生做成一面旗帜 / 139
- 挫折激励：奖励功劳，鼓励苦劳 / 144
- 竞争激励：有为才能“有位” / 150

Chapter 5

第五章 考核是企业问题的检测机 / 155

- 玩转绩效魔方 / 156
- 考核有规则，给考核“穿上花衬衫” / 161
- 员工满意才是真的好 / 167
- 绩效管理的几个经典款，看看哪个适合你 / 172

Chapter 6

第六章 “账房先生”管金库 / 179

- 管钱vs管账 / 180
- “账房”里的那些事儿 / 182
- 省钱省力省时间，我们的选择是报表管账 / 187
- 别让两套账成为你的“滑铁卢” / 190
- 财务管理软件是个好帮手 / 193

Chapter 7

第七章 危机不可怕，它和转机是对双胞胎 / 197

不要等到下雨才找伞 / 198

识别危机信号，做好救援准备 / 201

危机不是“陌生人的敌意” / 206

别把“危机”变成“问题” / 208

危机亦是转机，学会反败为胜 / 211

Chapter 8

第八章 管理也是一种自我修炼 / 215

巧做企业“领头羊” / 216

角色转换，每一个都扮演得很好 / 218

撕掉“我是权威”的标签 / 225

真诚的对待员工比自己的体面更重要 / 231

幽默可以使管理更轻松 / 233

下属面前，我们没有“亚健康” / 237

你所拥有的就是最好的生活 / 239

做个精明的“管家婆”

威信 $\neq$ 威严

用人之长，容人之短

情感投资要掌握方式方法

做个合理放权的“掌门人”

做事三原则

抓住机遇的“蛇七寸”，避开危机的“猫尾巴”

纳良言，转危为安

敢于“扮黑脸”，淘汰不称职的员工

小角色、大作用



一 威信≠威严

作为一个管理者，在员工面前不仅要有权力，更要有威信。在这个职位上，管理者本身就拥有了法定的管理权力；而管理者使自己的品格、才能、学识等在管理过程中对员工形成一种非权力影响力，这就是威信。管理者的威信对员工往往具有无声的号召力。这个号召力不是靠蛮力可以争取来的，而是在管理过程中潜移默化地树立起来的。有的时候管理者丧失了威信而不自知。把在行使权力的过程中员工对权力的惧怕，当成是威信产生的效果，那就是大错特错了。

下面我们来个小诊断，当你有这样的症状的时候就要考虑下你的威信问题了。

- ◆ 员工对我的指令嗤之以鼻，慢慢腾腾才实施
- ◆ 员工对我烦，经常说我“烦死了，事儿多”
- ◆ 员工跟我顶嘴
- ◆ 员工向我的上司投诉
- ◆ 员工给我白眼
- ◆ 上级老是批评我
- ◆ 同级之间有坏事总是要我去做
- ◆ 上级很少考虑我的意见

这是管理者在工作当中常见的烦恼。没有威信、说话没有效力，常常为自己的工作增添许多不必要的麻烦。没有威信的管理者，在组织当

中不能起到领头羊的作用，虽然得到了企业的任命，但这只是能够成为主管的前提，并不是获得威信的条件。在组织当中，有些成员，虽然没有担任相应的职位，但是他的话对其他成员来说依然很有威信，其他成员也愿意按照他的要求执行任务；如果管理者不具有威信，那么组织成员对他的指令和要求就可能视而不见。这就是有威信的人和没有威信的管理者之间的差别。我们来看一个例子：

春秋战国的时候，将军吴起军事才能卓著，战绩辉煌，是战场的常胜将军。这跟他带领队伍的方式有很大的关系。据说，吴起虽然居于将军之位，但是和最下层的士卒同衣同食。睡觉时不铺席子，行军时不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦。士卒中有人生疮，吴起就用嘴为他吸脓。这个士卒的母亲知道这事后大哭起来。别人说：“你儿子是个士卒，而将军亲自为他吸取疮上的脓，你为什么还要哭呢？”母亲说：“往年吴公为他父亲吸过疮上的脓，他父亲作战时就一往无前地拼命，所以就战死了。现在吴公又为我儿子吸疮上的脓，我不知他又将死在哪里了，所以我哭。”

我们看吴起这个例子，就可以发现，将军对士兵的管理与管理者对员工的管理有着异曲同工之妙，威信都起着很大的作用。将军吴起在士兵心目中树立的威信可以让士兵甘心情愿地上战场拼杀，管理者的威信就是让员工在内心为了企业利益工作，按照公司的要求进行工作，保证企业的正常运行。所以威信对于管理者来说是非常重要的。

那么管理者如何树立自己的威信呢？

1. 有德才能立威

纵观那些领导有方、业绩突出的领导人，无一不是德行兼备，具有良好的道德品质和高尚的人格魅力的人。领导者要以身作则，言行一

致。在工作当中坚持原则，秉公办事，赏罚分明；能够深入到员工内部，了解员工所需，多为员工谋福利；坚持真理，不被小人所欺骗；不取不义之财等等。道德规范的遵守是管理者具有威信的基本要求，否则东窗事发，管理者名誉扫地，威信自然立不起来。

2. 知识储备要过关

无论何时何地，知识永远是管理者立足的根本因素。有才能方能在企业当中立足，而一个管理者才能的高低也关系着他威信的大小。管理者要时刻注意汲取相关知识，适时增加自己的知识储备。让员工看到你的才能，从心理上征服员工。“三人行，必有我师焉”，有时候员工擅长的东西管理者未必懂，这个时候在虚心请教的同时也要自己翻查资料，能够给员工提出建设性的提议。如果一个管理者自身的知识储备都不过关，那他就没有权力指点自己的员工，在工作方面的威信也无从谈起。

3. 用业绩说话

业绩是一个管理者自身能力、素质修养和才能的最终体现。用事实说话能够使我们获得最有力的话语权。一个人想要在一个群体当中脱颖而出，靠的就是业绩和能力。人都有一个“畏首”心理，哪怕在一群陌生人当中人们也能够找出最突出的那个人，而那个人的话语在无形当中让我们有遵从的欲望。所以一个经营者要想有威信，突出的业绩是他必不可少的武器。用业绩说话，管理者自己有底气，员工也会觉得没有跟错人。这个时候你再下达指令，即使员工可能有质疑，他们还是会很干脆地遵守，因为你的成就让他们觉得你是对的。所以，威信就在无意当中和你如影随形了。

4. 懒汉手下无勤兵

自古以来，勤奋被作为走向成功必不可少的条件，管理者坐在办公室里吹空调并不能出业绩。一个成功的管理者要能了解员工工作的实际

情况，才能够适时作出调整，拥有话语权。否则员工只会觉得你“站着说话不腰疼”。让员工看到你勤奋的一面，你才能树立良好的威信。

“勤能补拙是良训”，在很多你未知的领域很可能遭到员工的质疑，这个时候你的勤奋就能为你挽回颜面。你对问题深入了解之后，虽然对业务没有员工那么熟悉，但是员工看到你能够高居其位仍然勤奋诚恳，也会心服口服。即使你还是不懂，你说“这段时间在忙别的，所以没有了解”，但是你照样会很有威信。管理者“在其位，谋其政”，这个身份就注定你没有偷懒的权力。当然付出总有回报，勤奋也会让你深受员工的爱戴。

5. 摆正你的小天平

公平、公正是所有员工最希望的，出多少力拿多少报酬也是员工认定的最基本的“公平”。所以管理者坚持公平、公正是树立威信的又一良方。我们是人不是神，有自己的喜好和憎恶。你可能喜欢一个员工的长相，也可能欣赏他的性格，或者他跟你的政策意见相吻合，这些很容易使你出现偏袒的情况，致使你忽略他的小错误。这个时候要给自己敲响警钟，摆正你的小天平，这是你具有威信的筹码。人类最容易产生委屈的心理，一旦觉得自己是被误会的一方，就可能会出现违反管理者的意志的行为，那么管理者的威信也就是纸上谈兵，毫无实质可言。

总结以上五条，管理者树立威信也不是一挥而就的事情，需要从小事当中慢慢积累，或许有难度，但是它带给你和公司的利益都是巨大的。

谈到威信这个话题，有的朋友难免走进误区，所以下面列举的几个常见误区大家要避免。

其一便是“权压”。有的管理者这样说，“如果员工不听我的，就给他开罚单”，他们往往喜欢用权力来帮助自己树立威信，命令员工一切服从。其实这是表面的服从，在背地里他们只会反抗得更加厉害。所以威信不是“权压”，员工的自身意志才是管理者要征服的对象。

其二“老好人”。硬的不行来软的，一味地迁就员工，“差不多就行了”“错误不大，下次注意就行了”，而最终造成的结果就是员工更加肆无忌惮地犯错，丝毫不觉得有压力，公司的规章制度也变成一纸空文。员工不严格要求自己，从而错误连篇，最后管理者也要自食其果，不但没有得到尊重，反而会被员工轻视。

其三“唯我独尊”。管理者注定要对其行业百分百地熟悉甚至精研，有的管理者喜欢把自己的作品当做是最高水平，觉得自己的就是最好的，员工不可能超越自己，借此机会来树立威信。管理者的作品只能是示范作用。应该鼓励员工超越自己，对于有能力的员工适时奖赏，才能让员工更忠心为自己工作，而不是过度清高，过度自夸。万一有员工超越自己，那就是自己打自己的脸了。

其四“距离产生美”。有的管理者喜欢跟员工制造距离感，让员工觉得自己很神秘，借此来树立威信。如果为了神秘而神秘，为了威严而威严，就显得比较可笑了。威信是建立在双方了解的情况下，这种距离产生的威信只能糊弄人，不能做长久之谈。

避开了几个误区之后我们再来看看真正的威信怎样树立。有一个观点说管理者要做“仆人式的领导者”：作为一个管理者，员工是你的上帝，你要在他擅长的领域奖励他，给他所需要的薪金、权力和地位，让他更忠心为你工作；要了解他的性格，如果他爱听表扬的话就多表扬他，如果是叛逆型的就说些相反的话，如果他意志消沉就要千方百计激励他，如果他斗志昂扬则要提示他免入误区，如果他不合群就开导他；给员工想要的尊重，给员工所需的福利，为员工谋求舒畅的工作环境……当管理者以仆人的态度服务于员工，那么员工也会投桃报李，给予管理者想要的威信。

管理者的卓越就在于从内心上使员工服从，这也是威信的真正含义。对于管理者来说，管理决策既要能够对员工有威慑作用，又要对员

工强调感情管理、塑造企业文化。有的管理者称之为“刚柔并济”。刚，就是要有原则，如果不遵循原则，就会使管理丧失意义。柔，就是企业以人为本，在管理方式上加入情感管理，推行民主管理，重视人才资源的开发等实行以员工为主的管理方式。这种柔化政策的共同特点不是依靠权力的影响力，而是把企业的外在规定变为员工心中的内在承诺。这就是管理者的威信可以起到的作用：员工在心理上对企业的文化、对企业的规则有遵从的欲望，而在行动上就加快工作的步伐，积极响应管理者的号召，处处留心企业有可能出现的问题，真正把企业作为自己要守护的东西。当然，管理者的威信对企业也是非常重要的，在市场竞争的机制下，要想获得高效益，就必须具有领军能力的主管来领导。当企业的领头人丧失了威信，企业就是一盘散沙。空有好的决策没有人去实施，员工对管理者阳奉阴违，根本不可能提高企业的竞争力。

不要以为威严就是威信，威信滋养的沃土是员工的内心，看似无形却具有有形力量无法达到的效果。管理者要思考的是怎么树立自己的威信而不是威严。一个卓越的管理者举首投足之间散发的不是冷若冰山的“威严”，而是平易近人但是受到员工内心拥护的“威信”。

二 用人之长，容人之短

人无完人，每一个人都有自己的优点和缺点。在一个企业当中，员工的职能也可以分为不同的等级。他们或许非常的适合在这个岗位上工作，但是性格有缺陷；或许工作认真，但是技能达不到。管理者很少能够找出既合心意又有合格技能的员工。问题员工的存在是每个管理者都