第一图书网, tushu007.com

<<游刃有余的管理心经>>

图书基本信息

书名：<<游刃有余的管理心经>>

13位ISBN编号：9787504465375

10位ISBN编号：7504465372

出版时间：2009-8

出版时间：中国商业出版社

作者：李朝晖

页数：248

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

<<游刃有余的管理心经>>

内容概要

要想当好管理者，首要任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中，做到以身作则；不然，一点榜样作用、一点威信都没有。
日本经营之神松下幸之助说：“ 造人先于造物 ”。
这说明人的自我管理、自我素质的提高以及提高内在涵养的重要性。
　　管理者应该懂得善良、正直、责任，努力做一个好人，即便他不是一个好人，也要做好人该做的事，惟有这样才能管理——当然成为好人更容易做管理。
同时，他要努力培养自己的能力，拥有诸如权力、金钱、知识、能力、影响力等，因为权力的本质是一种能力。
　管理是刚柔相济、宽严相济、赏罚并存、胡萝卜加大棒的辩证统一。
使用的艺术就在于，平日用柔、宽、赏术，但以能够行使刚、严、罚为前提，刚、严、罚的东西只能作为管理的保障而不能作为管理的手段。
　数千年的中国历史，有仁君、明君，有昏君、暴君，观仁君之仁、明君之明，无一不是有效运用了刚柔相济、宽严相济、赏罚并存、胡萝卜加大棒之术。
楚庄王懂管理之道，当下属趁夜宴灯灭调戏其爱妃时，非但不惩，还令群臣都摘下帽子，结果换来一个舍身救主的忠臣；唐太宗懂管理之道，对于官员收受贿赂之事，能恰当地把握其中的利弊，广收人心。
　管理者还应该懂得沟通、驭人的艺术，懂得厚待下属。
学会运用赞美的艺术，‘ 先扬后抑的艺术。
赞美是管理者的必修课，一个不懂得赞美的管理者不是成功的管理者。
赞美，是对工作的认可，是对劳动的尊重。
批评，是为了工作的改进，不能为批评而批评，要给被批评者留有颜面。
　成功的管理者还应是一个伯乐，称职的伯乐其责任在甄别、延揽“ 比他更聪明的人才 ”。
管理者要有敏锐的眼光、果断的判断。
管理者必须明白什么样的材是人才，什么样的人是需要的人才，因人而异，因材调配，使每一个岗位能够达到最大限度的和谐与完美，更能达到高效率的劳动运作。

<<游刃有余的管理心经>>

书籍目录

第一章 当好领导是一门学问　领导应具备一定的管人能力　“行不言之教”，征服人心的最高境界　“无为而治”是一种高超的管人技巧　恩威兼施，激励和惩罚并用　一手胡萝卜、一手大棒，两手齐上阵　通过管人、育人、用人来实现管事　号令变建议，化被动为主动　保证各项规章制度的贯彻落实　千里马需要的是草料而不是鞭笞　择优汰劣，人尽其才　懂得放权，学会授权遥控谋略　懂得放权，充分调动下属积极性　掌握主动权，不要受制于部属　授权遥控指挥的谋略　注意工作目标设定的恰当性　大小目标要一致　职责任务要明确　留有回旋的余地第二章 知人善任，量才用人　知人善任是管理者必备的素质　鉴别人才，知人善任　辨人识性，量才用人　量才而用，不可忽略被用之人的弱点　特殊的事交给可靠之人去办　要善于使用年轻人 用人须打破条条框框，惟能力是重　惟能力是重　不拘一格提拔重用人才　不拘一格，人尽其才　用人所长，事半功倍　包容他人的缺点，不求全责备　充分了解下属是合理使用的基础　从人之短处中挖掘出长处　疑人也用，用人也疑　用将“使功不如使过”　做个息想开明的领导者　使用人才不要感情用事　用人不能只看忠诚度　不要轻视女职员　管仲用人的十二条准则　管理者应知的用人谋略第三章 以身作则，树立威信　公正廉明，以身作则　廉洁奉公才能收放自如　以身作则方能提高战斗力　刚柔并用，巧树威信　身先士卒，为下属树立榜样　要维护绝大多数员工的面子　对害群之马无须手软　“杀鸡儆猴”要有一定原则　用宽大辅之严厉，用严厉辅之宽大　学会“摆架子”，做到“喜怒不形于色”　要当领导，就得学会“摆架子”　“架子”会增加领导的威信与魅力　“架子”会给领导带来神秘感　适度摆摆“架子”，有助政务处理　管理者应“喜怒不形于色”　不要失去主见，也不要固执己见　不要过于相信自己的判断力　集众人的智慧为己所用　上下兼顾，不要顾上不顾下　兼顾于下，才能做到真正“顾上”　一心一意地在本职岗位上干实事　敢于向上司的不合理决策说“不”　面对上司的火气，勇于承认错误　引咎自责是反败为胜的良方　正视问题，激励下属尽职尽责　不要回避问题，而要正视　善于发现问题，鼓励纳谏　充分挖掘下属的内在潜力 树立威信要克服性格上的缺点 批评的方法和形式要因人而异 多种渠道争取下属的信任　理解产生信任，信任换回信任　掌握与下属沟通的技巧　把工作和生活中的角色分开　投入到职工中，不要总是高高在上　将员工视为关键性的资产　建立和维护最高标准，树立个人权威第四章 外圆内方，驭人有道 外圆内方，树立威信的好手段 让你占据主动的弹性管理策略　弹性语言　弹性人事　弹性政策 驾驭下属，领导自身功夫要做好　某些最重要的信息不必让下属知道　留心自己的言行，以求”令出必行”　“装聋作哑”，对下属不斤斤计较　做富有人情味的上司　九招让部下尽心发挥其能力 “外圆”为你赢得下属的支持　“内方”以求下属尽职尽责　领导者应该清楚并做好自己分内的事　凡可以授权给他人做的，自己不要去做　仅能“以身作则”还不够　不谋下政，让人人都创造效益　对下属的工作表示赞赏和认同　手中的大棒不要完全放弃不用　宽容不是无原则地容忍　必要时不妨解雇某些员工　防患于未然，化怨于无形　心慈不手软的驭人技巧　大权独揽，小权分散　对“刺头兵”不妨多加信任重用　上能同甘苦，下必同安危　让“仇人”代罪为你立功　卸下感情包袱，踢开“绊脚石”　不花钱，也能笼络好下属　士为知己者死　让下属觉得自己重要　用巧妙的称赞获得人心　“言而有信”不可少　连环措施杜绝部下的欺蒙　规则面前要采用硬性管理法　采用强硬的手段树立权威　对不听话者的忍耐一定要有限度　提高威望，积累硬性管理的资本　责骂下属得让他心悦诚服　批评惩罚下属方法要巧妙　不要忘记维护下属的自尊　不要以蔑视的口气责骂部属　切忌在众人面前责骂部属第五章 厚待下属，为我所用　“慷慨地给出去”　显示自己用人不疑的气度 消除员工不安的潜在心理 与下属进行思想沟通与情感交流是非常必要的　感情管理是管理的一项重要内容　“以人为本”要体现在实际行动上　亲近感缘于和下属的及时沟通　多渠道去了解下属的真实想法　“谈话”是管理艺术中的必修课 随时化解下属心中的怨气 敢于向下属认错，勇于承担责任 容忍下属的小缺点和小过失 牢骚不可避免，关键在于如何处理　找到出现牢骚的原因　正确对待牢骚　预防牢骚的产生 尽可能地维护下属的面子　语言用词具有莫大的魔力　微笑着拒绝下属　赞美好比空气，人不能缺少　从员工的角度考虑问题，以温情换人心　厂规厂纪要有”弹性”和人情味　以温情换取人心　充分重视、尊重和信任下属 厚待下属，增强凝聚力　能否用好智囊人物决定企业的兴衰　发掘职工的聪明才智　重视“上下同欲”　尽量满足下属的精神需要　暂时损失金钱也绝不裁员第六章 聚集人才，留住人才 成大事者，须学会借助他人之力　孤军奋战非英雄

所为　手下有人好办事 不拘一格方能广聚人才　敢于启用超过自己的强人　用人要破除门第观念　“怪才”方有“怪举” 聚集人才需要赢得人心　以德服人　以诚动人　以信感人 扩大选择范围，多方网罗人才 选人标准力求，严之又严，　以发展为核心，留住有用人才　招人难，留人更难　单靠金钱是留不住人才的　妥善处理“跳槽”，让“好马”回头　有效留住人才的七招

章节摘录

第一章 当好领导是一门学问　　领导应具备一定的管人能力　　管人是领导不可或缺的一项重要任务，领导管人能力的高低决定着他能否成为一个好领导，那么该如何来评判一个领导的管人能力，以下几个标准可作参考：　　1.责任感。
这是最重要的一个标准。
什么是责任感？
责任有大有小，从大的角度来说，它是个人对自己和他人、对家庭和集体、对国家和社会所负责任的认识、情感和信念以及与之相应的自觉态度；从小的角度说，它是一个人自觉地做好自己分内事的心态，也即对自己应尽的义务、对他人的许诺和集体委托的事认真负责的态度。
无论是国企、非公有制企业，还是外企，-个管理者责任感的有无与强弱都是关乎到其能否在企业供职的首要条件。
具体判别时，可从一些小事上去观察，例如，他㈣是否关心其家人、是否守时、是否能及时兑现各方利益、是否在用人上主观性随意性很强，是否对离开的员工予以否定性评价等。
　　2.紧迫感。
这主要是考察其在如今竞争日趋激烈的时代是否能当机立断。
　　3.成熟独立的人格。
有些人，在心理上有心智发育不全的表现，常背后议论他人是非；还有的人，凡事没有自己的主见，其决断主要取决于谁在其身旁，而当他人对其决断产生怀疑时，又对后者的建议趋之若鹜，时常改变。
　　4.实干精神。
实干就是把各项工作任务目标落实到具体行动中去，做到干实事，而不只是空谈理论。
　　5.文化倾向。
这主要看其是否重视在企业和团队中形成或建立一种富于进取、合理、科学的价值观体系，并体现在具体的语言上。
　　6.放权。
能否按现代企业管理制度的要求合理放权，也是领导能力是否到位的标志。
　　7.远见。
为人行事不能只见眼前，不计长远，在现今激烈的市场竞争中，具备一定的长期规划和发展战略的能力对一个管理者来说是非常有必要的，同时也是非常有利的。
　　8自控能力。
面对各种诱惑，能否有效地自我控制，意味着能否使企业或团队正常生存发展；另外，控制自我不良情绪，避免其在工作场合蔓延，以免其对周围造成不良影响，这也是自控能力的重要一项。
　　英国首相丘吉尔的自控能力就非常强。
一次，丘吉尔到一个部队视察。
天刚下过雨，他在临时搭起的台子上演讲完毕下台阶的时候，由于路滑不小心摔了一个跟头。
士兵们从未见过自己的总司令摔过跟头，都哈哈大笑起来，陪同的军官惊慌失措，不知如何是好。
丘吉尔微微一笑说：“这比刚才的演说更能鼓舞士兵的斗志。
”　　效果的确如丘吉尔所戏言的，士兵们对总司令的亲切感、认同感油然而升，必定会更坚定地听从总司令的命令，去英勇地战斗。
如果当场丘吉尔大发雷霆，训斥、埋怨部下，则会造成相反的后果。
　　9.自我超越。
一个管理者若抱残守缺不思进取，那么他所领导的组织所孕育出的也只能是惰性十足的习气。
超越自我需要极大的毅力和耐心。
　　10.尊重别人。
这是具有普遍意义的标准。
领导管理学意义上的尊重别人主要表现在“宽以待人，严以律己”。

一般而言，我们对别人总是要求得较严，对自己则要求得较松，当然，这种严与松的要求程度，是因人而异的，但是大致上脱离不了这个原则。
以家庭为例，一位经常吼叫的母亲，在孩子打破了碗，或是打翻了汤时，不免会横挑鼻子竖挑眼，对孩子是又骂又打，搞得家里鸡犬不宁。
可是，有一天，这位母亲不慎打翻了一锅饭，她则只会轻声说一句：“哟，糟了！
”接着，匆匆忙忙地收拾一下，事情就此了结，她不会臭骂自己一顿，更不会请谁骂她、揍她。
这种镜头，在很多家庭都曾出现过。
因为事情发生在家庭，所以尚不至于出现什么大的。
后遗症。
，但是事情要是发生于公司恐怕就很难如此轻易了结了。
在公司，如果管理者做出了“严以待人，宽以律己”的事，做部属的，一定愤怒难抑，心想：“经理那个老家伙，等着瞧吧。
”　　所以，身为管理者要学会在心底告诫自己：“我要待人宽厚，律己严格。
”只要秉持这个原则行事，自己的行为就会逐渐改过来，成为真正“宽以待人，严以律己”的上司。
退一步来说，如果实在做不到这个地步，至少要力求做到：“同等对待自己与别人”。
11.自我认知与管理。
有很多领导者喜欢把自己的成功扩大化，认为自己是楷模，殊不知这只是一种自我认知上的不当。
认识到成功的局限性，并对自我加以适当的管理，这是一个管理者事业进一步成功的必要条件。
12.幽默感。
这一点不用多说，没有哪个下属（或者说人）愿意在一个整天板着副面孔的管理者手下工作。
13.社交技能。
与外界沟通、树立本单位形象、利用社会交往获取信息，这是日益为企业所重视的经营手段。
是否具备这方面的技能，对管理者来说非常重要。
“行不言之教”，征服人心的最高境界　　大权在握是必须的，但却不是全部，当好管理者更重要的是要善于征服人心，驾驭人性，那么管理者完全可以把更多的事情交给别人去做，仅给自己留下拍板定案、锁定大局等一些关键性事情即可。
那么，如何才能“把更多的事情交给别人去做”，而自己又不用担心大权旁落呢？
这就需要管理者学会“行不言之教”的功夫。
明朝的况钟和三国时的黄盖在这方面做得就非常出色。
明朝时，况钟以小吏的身份追随尚书吕震，吕震欣赏他的才华，推荐他当主管，升为郎中，出掌苏州府。
况钟出身于吏员，深知吏治中的积弊，认为法不立则奸吏难除；亦知苏州赋役繁重，猾吏舞文为奸利，最为难治。
为了尽快树立威信，况钟采取了一种特别的方法。
他刚到苏州府时，故意装作对政务一窍不通的样子，任由府里的小吏们抱着公文，围着自己转，请自己批示，每逢有事他就瞻左顾右地询问小吏们的意见，他们说可行就批准，他们说不行就不批准，一切都听部属的。
那些小吏们见此都很高兴，心中认定况钟是个笨蛋。
如此情况持续了三天，到第四天，况钟召集那些小吏们责骂道：“前几天某件事是应该做的，是某某不让我做；某件事是不应该做的，是某某强行我做的！
你们有些人长期以来玩弄这种手段，罪当死！
”见识到了况钟的神明，那些部属一个个十分恐惧。
后来，况钟细加考察了每一个小吏，还辞退了五个贪污的小吏及十几个愚笨、懦弱的人。
从此，州府大震，人人奉法，人称况钟为“况青天”。
三国时期，赤壁大战后，原石城县官吏贪暴，激起山民骚乱，孙权任命三朝名将黄盖为石城长。
石城县的下属官吏们特别难驾驭，黄盖到任后，安排了两个属下官员协助自己，由两人分别掌管诸曹事务。

同时言明说：“ 本官无他能，徒有武功名声，疏于文治，现山越闹事，尚未平息，军务繁忙，因此，凡县衙一切政事都授权两掾分督诸曹，纠举弊端。
诸曹官吏，须听两掾节制，如有奸欺等不法行为，决不轻恕。
”　　听了黄盖的训话，下级官吏们很是恐惧，各自恭谨地奉行自己的职务。
但时间一长，看黄盖始终一副不理公文案卷的样子，下级官吏们渐渐懒怠、放肆起来。
黄盖暗中调查到了这一点，并查清了那两个帮他处理政务的下属各自所做的几件违法之事。
于是就召集所有官员，就几件违法事追究两个下属官员，那两个人叩头向黄盖道歉。
黄盖说：“ 前已有令，如有违法，决不轻恕，这并不是我吓唬人来欺骗诸位的。
”当即喝令，把二人推出衙门，斩首示众。
整个石城为之震惊，万民欢喜，县中诸吏，再也不敢为非作歹了。
　　况钟，一个空降兵，黄盖，一介武夫；一个手中无权，一个不懂政事。
从这一角度来看，两人似乎都很难大有作为，但事实却大大出乎人们的意料之外——仅靠“ 不言之教 ”这一个小小的方法，他们就收服了那些难以管理的刺头们，其方法与作为足让那些能说会道的文人和矜持庄严的大官员感到惭愧。
　　有着超人的聪明才干，却不惜让下属官员以为自己很愚蠢，故意装出一副糊涂样，让他们瞧不起自己；但在紧要关头时，却又大显神通，抓住要害狠狠制裁打击不良分子，树立起自己的威信——这就是征服人心的最高明策略。
　　管人治事，这是领导的主要任务。
既然能当上领导，必然会具备某些突出的才干；但是同为领导，每个人的业绩和成就却大有差异，为什么？
其根本原因就在于他们管人能力高低的差别。
善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。
被管的人也心甘情愿，心悦诚服。
有了“ 人心 ”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。
不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。
　　二者间的区别一个天上一个地下，内里暗藏的天机就在于一个“ 管 ”字。

媒体关注与评论

用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。
——管理学家　彼得·杜拉克　　如果把我们顶尖的20个人才挖走，微软会变成一家无足轻重的公司。
——世界首富　比尔·盖茨

编辑推荐

人是决定事业兴衰成败的根本，是企业的灵魂，是生产力诸要素中最活跃的因素，也是企业管理的核心内容。
成大事创大业，光靠个人的才智是绝对行不通的。
对一个管理者来说，用好人、管好人不但是其最主要的工作任务之一，也是评判其工作是否得力、是否有能力的最主要标准之一。
人才是利润的最高商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家，卓有成效的管理者善于用人之长。
只要管理者摸清了管理中的一些学问、规律、掌握了人的心理活动和行为规律，管理也就能如同庖丁解牛一样游刃有余了。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com