

<<制度外管人案例解析大全>>

图书基本信息

书名：<<制度外管人案例解析大全>>

13位ISBN编号：9787510700774

10位ISBN编号：7510700779

出版时间：2009-9

出版时间：中国长安出版社

作者：项戈

页数：354

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>

<<制度外管人案例解析大全>>

前言

管理的目的是什么？

使企业正常运转。

企业的主体力量是什么？

员工。

管理者的核心工作是什么？

管理员工。

但凡做过领导的人都知道，无论是为赚钱还是为做事，都离不开“人”。

员工如水，领导如舟，人管到位了，领导方能成功。

也因如此，“人事”变成商业场中最头疼的事情。

事实上，管人并不是难事，管人的问题难以得到解决并不是管理者的水平有限，也不完全是管理制度的不完善，而是管理者没有将合适的方法和必要的手段有机地结合起来。

在很大程度上，管理人员都把制度当成信仰，对制度寄予了所有期望。

制度本身是没有错的，按制度办事更没有错。

错的是管理者对“度”的把握！

这一点，作为管理者不得不承认。

管理制度是企业规范的载体，只是一个框架而已。

制度中只有奖和罚的公式和必须遵守的条条款款，而没有任何引导管理者怎样达到“管人”目的的方式。

因此，制度是管事的，管人则要靠人。

人们常说“制度是死的，人是活的”，如果管理人员一头扎进对制度的依赖，把人和事划上了等号便会随着制度的约束而一圈一圈缩小行动范围，连行为举止也会变得程序化、机械化。

再则，任何制度章程都没有终结版，随时随地都在进行修订，因为人总在变，制度只能跟着变。

的确，制度是随着人的变化而改变，是在人的思想行为之后，这也说明了制度永远存在漏洞和盲区。

的确如此，再缜密的制度在执行过程中也会有鞭长莫及的地方，这时候只能靠人的应变能力来临时解决问题。

如果只依赖于制度，有许多事情便不能得到解决了。

管理是一门科学，管人是一门艺术，对人的管理既不可神秘化，也不能简单化。

作为企业来讲，把人用好，发挥每个人的作用，才能创造最大的效益。

任何一种制度都只是工具，而不是目的。

把人管得服服帖帖，也并不意味着把人用到位。

要想留住人才，最大程度上发挥人才的作用，当然不能光凭制度本身。

这就需要发挥制度之外的管理方法。

有人时时刻刻用企业制度、法律法规为教条，刻板不变通。

也有人自恃半部《论语》打天下，靠《孙子兵法》、《厚黑学》的搬出权术、计谋来管理企业与下属，两种管理一决高下，谁胜谁负？

不一定！

无论是制度还是权术，过去行得通，不代表永远行得通，对某些人行得通，不代表对所有人都行得通。

任务组织都必须有制度，这是为目标服务的，是一种原则，但执行起来不能刻板，也就是我们常说的弹性，这也是一种原则，可变动的原则。

做为管理者，必定要将两种方式结合起来，将下属团结在自己的周围，才可能成为一个成功的领导者。

无原则的变化多端和僵直不变的死原则对一个组织来说都是灾难性的。

讲原则与变通本不相矛盾，这就是我们中国人常讲的中庸——讲究平衡、协调的思维。

也就是说，制度与权术并行不悖，弹性与原则相辅相承。

<<制度外管人案例解析大全>>

制度要求必须严谨，招待起来却要将心比心。

没有人愿意总被处罚，屡教不改的下属是否也有苦衷或特殊原因？

制度有棱有角，有众多鞭长莫及之处，唯有管理者能顾及方方面面，这就是制度以外的管人策略。

我们唯有靠制度控制住多数人的思想动态，再用制度外的手段感化少数人的行为，化阻力为动力，才有可能经营客户与朋友，管理好上司与下属。

这也就是我们说的“制”与“度”的有机结合，管理者在管人过程中必备的某些手段。

只有让下属心服口服了，才会心甘情愿接受上司的安排，并尽心尽力，尽职尽责。

上下级的目标一致才能实现“人尽其才”的目标，一个团队才有可能胸有成竹的完成任何工作。

没有制度万万不能，但制度绝对不是万万之能。

制度有鞭长莫及的地方，这便是制度以外。

制度外很广、很泛、很深、很玄，有时甚至只能意会不可言传。

因为制度之外的许许多多，是“做得说不得”，点明了无疑就是掀开遮羞布。

为了更多的管理者能摆脱制度误区，不迷信制度，《制度外管人案例管人要点解析大全》将用现实版的案例来揭开制度的神秘面纱，从实践中讨论如何进行制度外管人。

制度外管人是兼顾各方利益，通过谈判、包容、让步从而达到平衡的管理方式，《制度外管人案例管人要点解析大全》针对的不是个别公司或个别员工的特殊问题，而是将不同的情况串联起来，融会贯通，进而使管理人员掌握更实用、更具可操作性、更有深意的管理技能。

是从人之本性出发，以“用好人”为目的，深层次剖析员工的真实诉求，通过对案例的解读研究出不同领域的问题，创造性地讲述多方面的管理技巧。

<<制度外管人案例解析大全>>

内容概要

《制度外管人案例解析大全》运用案例解析的形式，采用了实际工作中，中高层管理者经常会遇到的管理实际难题，通过分析案例，进行正反两面的心态剖析，得出最有效和最实用的管理手段。

管理是一门科学，管人是一门艺术。

作为企业来讲，把人用好，发挥每个人的作用，才能创造最大的效益。

任何一种制度都只是工具，而不是目的。

把人管得服服帖帖，也并不意味着把人用到位。

要想留住人才，最大程度上发挥人才的作用，当然不能光凭制度本身。

这就需要发挥制度之外的管理方法。

为了更多的管理者能摆脱制度误区，不迷信制度，《制度外管人案例管人要点解析大全》将用现实版的案例来揭开制度的神秘面纱，从实践中讨论如何进行制度外管人。

<<制度外管人案例解析大全>>

书籍目录

制度是约束，还是激励/1管理的目的是用好人/8管理不是弥补“盲点”/15中层管理更需要制度外的手段/20要做好领导，不做好兄弟/27伸出我的手，当你快要淹死时/33如何管理犯错误的骨干员工/38对决“刺头”员工/45借你的手抚平我的痛/52别老拿“制度”说事/59“打赏”也得打七寸/64时不时为下属“买单”/69避开矛头，因人而异/77“送客”之道/83堵住新员工流失的源头/90“好话”要讲在前面/96隔山打牛/102攻打后方，工作做到“家”/109PK资深员工/116男女有别，管理需“谨慎”/124给员工发送“关注你”的信号/131巧用“不和”/137偶尔玩一把“苦肉计”/143瓦解企业中的小“帮派”/152不和员工争利/159反弹琵琶是管理艺术/165一线员工的心声/170“小气”而有效的“贿赂”/175“六亲不认”的老板/180领导打太极，下属没脾气/185管理“皇亲国戚”之“推”字诀/190管理“皇亲国戚”之“远”字诀/196管理“皇亲国戚”之“快”之诀/201君太正，臣太累/207管人要“勾心”/215玩钱也得有花样/221给真心话一个容身之处/229给下属一个喘气的时间/235“对人不对事”谈批评/241巧用“危机感”驱动员工/247“狐假虎威”的立威传说/253管人杀手锏——“杀猴给鸡看”/259必要时跳出制度，斩断“手足”/265“石头剪刀布”与管人/271沏“功夫茶”，对事也要对人/277删除制度上的累赘诺言/283温柔漂亮地“放倒”男下属/290好人也须提防/297牵住那颗“驿动的心”/303管理小人有“后门”/310特殊人才特殊管理/317人才管理“两面针”/323管人要唱“only you”/329猫头鹰的管理启示/337小心拿“忠诚”当武器的员工/343管理的欲擒故纵计/348

<<制度外管人案例解析大全>>

章节摘录

管理的目的是用好人 案例 人才,有用之人就是人才。

小刘非常幸运,毕业后就进了一家专业的公司。

同时,这家公司还是一家技术性极强的专业公司,对于科班出身的小刘而言,毫无疑问,这是一个很好的个人发展平台。

小刘自己也是信心满满,暗下决心一定要在最短的时间内做出最棒的成绩来。

因为工作积极主动,而且技术能力的确不错,小刘很快就引起了老板的注意。

通过几次技术考核,老板决定把小刘作为重点技术骨干加以培养。

在小刘眼中,学技术出身的老板哪儿都好,就是有一点:不懂管理,不知用人。

小刘搞不懂老板为何要特别看重两个人,公关部的方经理和他的私人助理郭秘书。

这两人在小刘眼中简直就是一无是处,他们根本就不懂专业,完全是野路子。

方经理光说不练,一张嘴特别能说,一根稻草能说成一根金条,连死人很可能被他说得从棺材板里爬出来。

所以,小刘对他尤其厌恶。

郭秘书虽然话不多,但他一天到晚心事重重的样子。

公司里稍稍有个风吹草动,老板那儿就立马获知。

对这种“只懂拍马屁,爱打小报告”的小人,小刘当然也是不屑一顾。

出于对公司的忠心,外加一点点自我表现的欲望,有时在老板面前,心高气傲的小刘也会借机旁敲侧击,暗示老板所用非人。

老板当然不是傻瓜,自然能听得出小刘的言外之音,但每次老板都是温和地笑笑,不作回应。

通过刻苦努力,小刘很快成为技术部的骨干之一。

一次,恰好公司要签一份重要的单,关键内容却一直与对方谈不和。

在小刘看来,这问题其实很简单,只要从技术上盯死对方,应该是没问题的。

于是,初生牛犊不怕虎的小刘主动请缨,要求和技术部的同事一道与对方进行谈判。

老板沉吟良久,同意了。

这也是老板头一次批准由技术部挂帅参加商务谈判。

可想而知,小刘等技术员是怎样的一种心情。

一开始,小刘认为只要自己这方技术没问题,签单也没问题。

不料真正一交手,小刘就傻眼了,对方根本就懒得在技术问题方面纠缠,反倒是在货品质量保证以及售后故障解决等方面穷追猛打。

这可超出了小刘的预想,一时弄得狼狈不堪。

谈了三天,一点进展没有,自己完全陷入一种被动之中,而且对方也快失去耐性了,放出狠话来,打算另找别的供应商。

不得已,技术部的人只能回到老板那儿,请他出面定夺。

没想到在十万火急的情形下,老板似乎是稳坐钓鱼台。

老板叫来方经理与郭秘书,让他们接手后续事宜,小刘和技术部的人则听从他们的工作安排。

这下小刘又傻眼了,他根本没想到老板居然把这样重要的任务,交由这两个“废物”来打理。

虽然心中很吃惊,也很不服气,但小刘也没办法,谁让自己签不下单呢。

接下来的事情,就更让小刘“惊骇”了。

这两人根本不在会议室约见客户,而是连着两天宴请对方。

酒桌上也光是吹牛聊天,神侃胡吹,根本不谈业务合作的事情。

可到了第三天下午,他们突然通知技术部的人,准备好相关的技术手册,对方同意签单了。

自己费尽心思没拿下来的单子,这两个“草包”就这样轻松搞定,这实在令人匪夷所思。

一开始,小刘认为其中肯定有诈,为了签单他俩一定是不惜牺牲公司的利益,拿公司的利益做交易。

可拿到合同一看,小刘不禁大吃一惊,其中的条款比自己当初预期的还要优惠许多。

此时小刘叹服了,不得不承认这两个他最看不起的人,的确有着过人之处。

<<制度外管人案例解析大全>>

叹服他们的同时，小刘更加敬佩自己的老板了，他终于明白为何老板的用人之道了，也理解了老板会逆制度之规定，养着一些看似无用的“闲人”了。

管人要点解析 案例中小刘由自己亲身经历导致观念的转变，从管理角度，证明了一点，所谓人才，就是能用之人。

“鸡鸣狗盗”之徒，在特殊情况、特殊场合下，这些看似上不了台面的人物，一旦有了用武之地，解决了实际问题，就是最有用的人才。

人都有完美主义倾向，尤其是管理者，总希望自己的下属个个“全才”，人人都是“十项全能冠军”。

然而这世上没有尽善尽美的人，一只手伸出来手指头也参差不齐，何况是来自五湖四海，吃五谷六畜长大的人呢？

因此自然就会有埋头苦干的“傻蛋”，也有偷奸耍滑的“浑蛋”，有庸才也有人才。

管理者容易陷入一种认识误区，以为自己的团队每个人都是精英的话，那么团队的战斗力就自然而然地上升。

那么，一个团队里全是“飞虎队精英”、“白骨精”是否就是最完美的呢？

可以肯定地说：No！

只要是企业就不可能只有一个工种，职位和分工有所不同对员工的要求就有所不同。

如果全是“飞虎队”，平凡的工作还有谁愿意去做？

全都能掐会算就不再需要指挥人员，各走各的路，企业发展的步伐就不可能一致了。

因此，企业中既需要“浑蛋”也需要“傻蛋”，要人才也离不开庸才。

这跟自然界需要肉食动物也需要草食动物，有强大也必须有弱小一样。

无论从食物链还是从生存法则来看，团队与动物世界都有着相似之处。

人们都知道“物竞天择，胜者为王”。

一个企业需要的管理者也是由科学的竞争机制优选而来的，并不能靠某个人的感觉来指派。

谁更合适？

大象型管理者只可能是个莽汉，猎豹往往力不从心，长颈鹿只是个好好先生，斑马最有可能成为傀儡，这势必造成群雄争霸天下大乱的局面。

因此，只有狮子才有能力坐上管理者的位置，因为管理者需要有“王”的魄力，狮子正好有这样的霸气，如果真要摆擂台选霸主，狮子肯去血拼，也是最有实力赢得宝座的。

不错，狮子已被誉为兽中之王，从表面上看来，它可以目空一切所向披靡，所有动物在它面前必定闻风而逃，否则只有死路一条。

但是，这些都只是童话故事将狮子神化了的效果。

是为了树立孩子们的强大意识，为培养青少年的勇敢胆识而把大自然界的真实面孔给简单化了而已。

<<制度外管人案例解析大全>>

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>