

<<原来这才是管理>>

图书基本信息

书名：<<原来这才是管理>>

13位ISBN编号：9787545406696

10位ISBN编号：7545406699

出版时间：2011-1

出版时间：广东经济

作者：郝志强

页数：245

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>

<<原来这才是管理>>

前言

俗话说：“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。

”管理者上面是老板，下面是员工，他们是企业的“中梁”支柱。

而无论是高层、中层、还是基层管理者，都会遇到做事和做人的问题。

企业里面的做事，无非是计划(P)、执行(D)、检查(C)、反馈(A)，也就是PDCA的管理循环而已。

只要是做事，都可以用这个“戴明管理循环(即PDCA管理循环)”来套，基本上不会有偏差。

但凡管理规范的企业，也都有很多制度和流程，在做事层面上，有成型的表格，有成熟的模式，甚至有很多手册，管理者只要照做，基本上不大会出错。

但很多管理者在“做人”方面，在与上司、同僚、下属沟通方面，在合作相处方面，在处理人际关系方面，在良性竞争方面，在落实执行方面，是典型的失败者。

在企业里面，我们经常听到这样的议论“某某经理工作热情很高，专业水平、基本素质也很好，可就是找不到自己的准确定位，经常说错话、办错事，我们都知道他的出发点是好的，但怎么看怎么不像是个管理者。

”这样的管理者如此发展下去，最后是上司不支持、同僚不配合、下属不拥戴，离心离德，败走天涯。

很多管理者不是失败在管理技术上，而是失败在管理观念里。

很多企业经常得到一个糟糕的管理者，而失去了一个优秀的专家。

既然你是企业的管理者，无论你在哪个岗位，都要对管理、文化、上下级关系等有自己的理解，这样才能找准自己的定位。

在明确了定位以后，管理者要学会辅佐上司，辅助同僚和辅导下属，也就是在做人方面，要得到上司的认可、下属的拥护和同僚的支持。

在这“三辅”里，有很多要点值得管理者注意。

举个例子：当上司讲完话后，轮到你讲，你要说下面谈谈自己的体会；当下属讲完话后，轮到你讲，你要说下面我总结一下；当同僚讲完话，轮到你讲，你要说下面我补充几点。

你总不能在上司说话完后，说我总结一下吧，到底你是领导还是他是领导？

像上面例子说到的故事，在很多管理者身上天天发生，而PDCA管理循环不能涵盖这些内容。

而本书中这样的“闪光点”有很多，足以给你启示。

我也是做了太长时间的被管理者后，从事职业讲师8年后，讲了百多场管理课程后，和上千学员当面交流后，才总结出这些“闪光点”的。

本书就是这些思想“闪光点”的集合，你看完本书后，或许觉得它的系统性不够强，但思想的火花一定不会少。

其实这本书就是我管理类文章的集合，其中很多文章影响很大，比如《折腾是检验人才的唯一标准》，就广为流传，在企业管理界引起了很大反响。

相信本书对企业的管理者认清管理的本质和企业文化有莫大好处，更可以让他们学会如何“辅佐上司、辅助同僚和辅导下属”。

在本书中，我提到了管理者、老板、员工等不同角色的字眼。

在阅读时，各位读者不妨不断地转换角度：站在老板的角度看管理者，他是老板任命的管理者，也是个员工；站在下属的角度看这个管理者，他是下属的老板。

站在不同的角度，就有不同的观点，所谓“屁股决定脑袋”是也。

<<原来这才是管理>>

内容概要

有的管理者特别喜欢制定制度，希望靠制度来管理，那么多制度有用吗？

有的管理者被老板“折腾”了很多地方，号称岗位轮换，便心生抱怨，觉得老板是没事找事，事实是这样吗？

有的管理者为自己在“世界500强”企业工作而自豪，腆着肚子横着走，你要为公司骄傲吗？

有的管理者整天阴沉着脸，摆一副管理者的“架子”，那是官僚主义吗？

对于以上问题，很多管理者都会给出自己的解释。

本书从管理的实践出发，给出一些不同的观点，希望你有所启发。

本书作者从事企?培训工作多年，在现实中他发现，西方的很多管理理念被生吞活剥地应用于中国企业中，实际效果并不理想。

针对中国企业管理的现状与困境，作者在长期实践的基础上，为管理者提供了一套行之有效的方法，从管理理念到管理技巧都提出了自己独到的见解。

其中很多方法针对性强，令人耳目一新，读完后你会发现：原来这才是真正适合中国企业的管理！

<<原来这才是管理>>

作者简介

郝志强，内蒙古人，毕业于清华大学，曾在海信电器、天音通信等公司从事过销售工作，后转为职业培训讲师，有8年的授课经验。

服务过的企业有：中兴通讯、美的集团、中国移动、招商银行、欧普照明、海尔纽约人寿等。

现为中山大学MBA班、总裁班客座教授，清华大学营销总监班客座教授，是《销售与市场》、《新营销》、《经理人》等杂志的撰稿人。

主讲课程：“讲授式授课技能训练”、“引导式授课技能训练”、“‘ADDIE’教学设计训练”、“应知应会的授课心理学”

<<原来这才是管理>>

书籍目录

第一章 做个有效的管理者

第一节 企业管理的进化

第二节 管理的残缺才是“美”

第三节 管理漏洞是不灭的

第四节 残缺制度下的经理

第五节 制度而不单靠道德

第二章 说不出来的叫文化

第一节 企业文化是包装、规矩、宗教

第二节 在公开、公正、公平间平衡

第三节 企业到底是以谁为本

第四节 发自内心地服从

第五节 关于忠诚的是是非非

第六节 靠专业成为不可替代的

第七节 承担有限责任

第八节 我们到底要对谁感恩

第三章 认清管理者的定位

第四章 发平和的心态对待被管理

第五章 辅佐上司是第一要务

第六章 设身处地地辅助同僚

第七章 全心全意地辅导下属

第八? 开展有效的管理实践工作

<<原来这才是管理>>

章节摘录

古希腊神话中的美神，名叫维纳斯。
 当人们挖掘出美神的雕像时，却发现美神缺少双臂。
 她的双臂到底是什么姿势？
 人们对此争论不休。
 许多艺术家和考古学家设计了种种复原方案，有的还制成了各种各样的模型，但总是事与愿违，没有一次尝试令人满意。
 每个方案都让人觉得不贴切、不协调。
 原来的双臂是什么样子，人们无从知晓，重新安上的双臂，又让人觉得别扭。
 人们终于得出一个结论：就让她缺少双臂，这样显得更自然，更符合其本来面目！
 失去了的双臂可以让你展开想象力的翅膀，描绘你自己心中的美神。
 美神维纳斯正因为缺少了双臂，而显得异常美丽。
 不只是美神如此，还有很多事情也是这样的。
 现实生活中，很多企业妄想借助管理大师、策划大师、高级顾问之手，追求企业管理的完美，追求完美的组织架构、完美的制度、完美的产品、完美的员工。
 在企业中，完美存在吗？
 这样的追求有意义吗？
 你不觉得成本很高吗？
 其实在企业中，就像美神维纳斯一样，残缺才是美丽的，才是长久的，才可以给员工平台和空间。
 下面从几个方面来谈“残缺才是美”。
 不完美的结构才好“升”1998年，我刚到深圳时，混迹于一家策划公司，做过一个保健醋的策划。
 对方雄心勃勃，想以深圳市场为出发点，进入全国市场。
 所以在产品上市初期，老板就开始“招兵买马”，并设立了财务部、市场部、销售部、市场拓展部、行政部等部门。
 开策划会议时，相关部门经理都来参加，个个西装笔挺，像模像样，老板也被前呼后拥，很是风光。
 表面上看来，公司的组织架构非常完善，但事少人多，有些人就开始无事生非。
 不知不觉中销售部、市场部、市场拓展部之间的配合出现了问题，职责不分，就连深圳市场都没做起来，企业已经患了大企业病。
 企业的“头”已经很大，但“身子”很小，经营起来晃悠悠，每个月卖醋的收入还不够发工资。
 支撑不到半年，资金耗尽，公司终于宣布倒闭了。
 初创的企业，真要设立那么多部门吗，真要追求完美的组织结构吗？
 要按照教科书里的说法，做出“直线职能制”或“矩阵制”结构吗？
 市场部要从销售部中独立出来吗，要按照流程和制度进行管理吗？
 对照前面说的老张的故事，初创期的企业一眼能看到底，所有的人围绕老板运转才正常，人治的效果比法制要好。
 有人要说：老板是管战略的，人家IBM、GE都是这样。
 对，但那是大企业！
 初创期的老板，他管的是生存，不是战略，生存就是最大的战略！
 如果老板不想把市场做到全国，更不想做到全世界，成为世界500强，而只是想在本地的小市场上靠企业的利润给自己弄个“大康”生活，大可不必把企业的结构搞得那么复杂。
 不完美的结构才好用，才成本低，才挣钱，才好掌控。
 对于大企业来说，如果企业的结构太完善了，老板怎么调整？
 因事设岗是理论上的说法，有时要因人设岗，要安插一些人到某些部门，要“设计”出一些岗位来，否则创业的老板怎么安置？
 这些人当年为公司“鞠躬尽瘁”地贡献过，现在能力不如年轻人了，体力和精力也不行了，也让他

<<原来这才是管理>>

们和年轻人竞争吗？

虽然老板有权这样安排，但如果这些老人竞争不过年轻人，真要淘汰他们吗？

你想逼他们造反吗？

还是想逼他们把当初创业初期，大环境不健康的情况下，他们和老板做的“灰色”，甚至是“黑色”的“勾当”，大白于天下？

有多少企业堡垒是从内部被攻破的啊。

曾子说：“慎终追远，民德归厚矣。”

尊重创业的老人，怀念离开的战友，才能培养优秀的企业文化。

否则，新来的年轻人，怎么看自己的将来呢？

“兔死狐悲”的感觉是非常不好的。

在现实社会中，很多老板是被下属逼得成长的，逼得多元化的，要是不成长，就留不住那些优秀骨干，就无法安置那些老兄弟，他们可能成为对手或定时炸弹。

企业如果有太完善的架构，可能使老板没有了回旋余地。

万一今天看中了一个人才，明年才能用上，现在想让他适应企业，老板怎么办？

太完善的架构，让你不知道怎样把这个人留住。

稍微臃肿一点的架构看上去不雅，但储备人才的功能不可忽视。

灾害来临时，精瘦的人会因为没有储备而饿死，活下来的是有脂肪储备的人，还有骆驼，更有“猪坚强”。

当然这里说的是适当臃肿，不是绝对臃肿，“恐龙企业”没有存在的价值，这个臃肿是有计划的臃肿，有把握的臃肿。

对员工来说，组织结构太完善了，每个岗位上都有人了，下面的员工向上一看，只看到一个个红屁股，而不是一把把空椅子，谁还会拼命工作？

企业内没有提升机会了，留下来就只有打工，或逼老板发展，真正的人才此时会选择离开，去寻找更好的机会，最后留下来的只能是人手。

其实做企业就是做一股“士气”，一股上进之气、奋斗之气，就像军队的士气。

“气”散了，人也就散了，企业实际上等于“气”业。

而“士气”的产生，空缺的吸引力不可忽视，在大多数企业中，升官才能发财呀。

从管理的角度看，老板还是要构造完善的组织架构，毕竟它是保证企业运作的基础，但千万不能填满人，留下一些空缺来，老板才好讲“故事”。

我们可以看到优秀的本土企业，每年在适当的时候都进行机构的合并和组织结构的调整。

员工都说：“我们的老板真爱折腾！”

这就对了，正是在这样的折腾中，公司和个人都大步前进，不爱折腾的老板不是好老板。

其实，组织架构的设立只有一个目的，那就是更有效地完成公司的任务。

德鲁克大师也一再强调管理的有效性，它不是为了好看，而是为了好用。

所以对待组织架构，规划做得完善是需要的，但老板要做到心中有数，不能完全按照规划来做。

甚至有的公司规定，多少年之内没有上升到某个岗位你要选择离开，公司靠空出来的岗位带动了队伍，盘活了人才。

一句话，组织架构的不“完美”，才给老板留下回旋的余地，给员工留下想象的空间！

<<原来这才是管理>>

编辑推荐

一个感性的老板在煽动，一个理性的总经理在执行；一个外向的老板在激励，一个内向的总经理在操作；一个董事长在思考，一个总经理在实践。

这才是完美的配合，才是企业成长的必备。

制度太完善了，要你这个经理做什么？

助理就可以做了，电脑就可以做了。

经理们就是用来填补规章制度的漏洞，或是不完善之处的。

制度是建立在不信任的基础上的，经理是处理例外的事的。

看待制度，尤其是对你感觉“不合理”、“让你难受”的制度，要把自己和群体分开，才会有良好的心态。

如果你想“出头”，就要有被老板不断折腾的准备，因为他相信忠诚是考验出来的，不是听你嘴上说的。

让我们的管理者们，面对老板微笑着说：“折腾我吧，老板，让折腾来得更猛烈些吧！”

” 管理者和制度之间有着微妙的关系，管理者是制度的人格化，制度是管理者的书面化。

<<原来这才是管理>>

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>