第一图书网, tushu007.com

<<工作要抓上去管理要走下来-走动式 >

图书基本信息

书名：<<工作要抓上去管理要走下来-走动式管理的八堂实战课>>

13位ISBN编号：9787115269942

10位ISBN编号：7115269947

出版时间：2012-1

出版时间：人民邮电

作者：孙少雄

页数：189

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

前言

作为世界上最流行的一种新型管理方式，走动式管理是指企业领导走出办公室，深入基层，走进一线，体察民情，了解真情，与部属打成一片，共创业绩的管理方式。
它打破了管理者高高在上坐在办公室，等待下情上达被动式管理模式，开创了管理者主动出击、身在一线，通过望、闻、问、切等手段实现管理的新境界。
说到走动式管理，我们不得不提到美国麦当劳快餐店的创始人雷·克罗克，是他开创性地锯掉了所有经理座椅的靠背，逼大家走出办公室尝试走动管理。
通过走动，经理们及时了解情况，现场解决问题，很快就使公司扭亏为盈，保证了公司的生存和发展。
另外，我们还要提到著名的沃尔玛公司。
该公司排在美国大零售公司的前五位，员工总数达到2.6万人之多。
在20世纪70年代，该公司的年销售额从4500万美元剧增到16亿美元，分店从18家扩展到330家。
该公司如此迅速地壮大起来，与山姆·沃尔顿是分不开的。
他的管理方式很简单，无外乎深入基层、关心员工。
有一天晚上，华尔顿先生睡不着觉，就起来到一家面包店去买了四打炸面包圈。
在晚上两点半的时候，他来到一个分货站，跟装运码头的工人们聊聊天，让他们吃吃面包。
结果他从工人口中得知，那个地方还需要增设两个淋浴间。
从这件小事中，透露出华尔顿先生对员工的关怀，因此他的公司能迅速做大做强一点都不奇怪。
值得指出的是，走动管理并不是表面化地到各个部门走走而已，而是要有实实在在的行动。
比如，搜集最直接的信息，以弥补正式沟通方式的不足。
正式的沟通方式经常是上情下达或下情上达，信息容易被层层过滤，最后到领导者耳朵里成了残缺的信息，或者信息传达到下属耳中已经变了样。
走动式管理可以很好地解决这个问题，保证搜集到的是最新信息，有利于管理者做出最佳的判断和决策。
在走动过程中，敏锐的观察力是最关键要素。
管理者必须敏锐地观察工作的情境与人员，以及他们透露出的信息。
同时，通过询问、回答、肢体语言等，及时回应这些信息。
在走动中，管理者要保持低姿态，不能让员工或同事有被视察和被监督的感觉，否则管理者很难获得想要的信息。
当然，管理者不能指望匆匆而来就有大发现，也不必期望每次都有大发现。
只要每次都能获得一些新信息，对管理或决策有所帮助，就是一次成功的走动。
走动式管理是一种贴近实际的技术，是符合企业发展的管理方法，而不是一种理论。
它适合那些离一些较远的管理者使用，由于组织的层次较多，高层管理者勤于走动，协助下级管理者做决策。
对于那些离现场比较近的管理者，平时就应该透过观察搜集必要的信息。
走动式管理的优越性表现为：主管动部属也跟着动；投资小，收益大；看得见的管理；现场管理；“得人心者昌”等。
走动式管理有助于及时发现问题、现场解决；有助于和员工增进情感；有助于掌握第一手资料，便于领导做决策；有助于感受竞争压力，从而保持危机感……一句话，走动式管理是企业发展壮大不可缺少的管理策略。

内容概要

管理者如何才能让决策更高效、更准确？
《工作要抓上去，管理要走下来：走动式管理的八堂实战课》围绕这一主题，以八堂实战课的形式，阐述走动式管理的推行要点及执行方略，让管理者从“文山会海”中解脱出来，从办公室走出来，在走动中提升团队执行力，在走动中打造影响力、领导力，在走动中锤炼决策力，在走动中创造高业绩。

作者简介

孙少雄，6S活动、品质管理名师，中国大陆6S活动推行第一人。
厦门慧泉企业管理顾问有限公司总经理、顾问师，兼任北京大学、清华大学、对外经济贸易大学等多家名校MBA总裁 班特聘教授、客座教授。
曾任日本松下电器生产部高管、美林公司（美资）品技部经理及常务副总经理，具有国际一流企业多年的实战管理经验。
作者从事企业辅导、培训工作十余年，曾为上千家企业提供过咨询服务，涉及航空、汽车、包装、钢铁、食品、电力、机械、化工、服装等多个行业，尤其在走动式管理、现场管理、现场改善、6S管理、班组建设、品质改善、人力资源管理等方面具有丰富的培训实战经验。
著有图书《制造业6S精益管理》、《服务业5S精益管理》、《让优秀成为一种习惯》等。

书籍目录

第一课　九大特点，七大优点——走动式管理的优越性
　在世界五百强企业中，有许多知名企业重视走动式管理的运用，并因此取得可观的效益，比如沃尔玛、家乐福、东芝、惠普、肯德基等。
走动式管理的九大特点，七大优点是这些企业选择并大力倡导这种管理模式的重要原因。

　1.走动式管理的九大特点
　2.优点1：发现问题，解决问题
　3.优点2：赢得人心，培养感情
　4.优点3：搜集信息，准确决策
　5.优点4：小投资，大回报
　6.优点5：现场指导，引导进步
　7.优点6：拓宽眼界，学习知识
　8.优点7：激励鼓舞，鞭策督促
第二课　望+闻+问+切+做+导——走动式管理的独门秘诀
　中医有一个专业用语叫“望闻问切”。
走动式管理也需要望闻问切，它指的是用眼睛观察、用耳朵倾听、用嘴巴询问、用大脑和双手执行。
管理者经常要将几种秘诀结合起来运用，在观察、询问、倾听、执行中落实具体决策，从而取得良好的执行效果，为企业的发展壮大打下坚实的基础。

　1.走动式管理的三大目标：倾听、指导、协助
　2.望——敏于观察，善于发现问题
　3.闻——耳听八方，留意各种信息
　4.问——抓住疑点，把问题弄清楚
　5.切——分析问题，找到解决办法
　6.做——坚决执行，不找任何借口
　7.导——记录总结，理论联系实际
第三课　创造条件，营造氛围——推行走动式管理
　走动式管理是一种积极的管理方式，不但管理者需要这种“积极”手段，普通员工也需要这种“积极”心态。
如果高层管理者能够身先士卒、做好表率，经常利用空闲时间在公司走动，那么中层管理者以及基层员工也会积极“动”起来。
这样一来，公司形成积极进取的工作氛围，公司的效益也会更上一层楼。

　1.锯掉经理座椅的靠背，锯掉懒惰
　2.敞开式办公，让走动方便起来
　3.度假式交流，让走动式管理变得更轻松
　4.管理要放权，还要在走动中加强监督
　5.实施“一日经理制”，调动走动的积极性
　6.走动要随时、经常，具有针对性
　7.接受“打扰”或主动去打扰别人
第四课　走出办公室，走近员工——与员工增进情感
　上级与下级或多或少存在一些心理距离和隔阂，甚至有矛盾冲突。
要解决这些问题，管理者就要放下身段，在积极走动中与下属接触、交流，使彼此产生共同的情感体验，从而加深与员工的感情，使大家和谐地相处，这样大家在合作中才能保持较高的工作效率。

1.领导与员工，和谐相处才能促发展
2.走出办公室，对员工进行现场指导
3.和员工共餐，在餐桌上表达关怀
4.“讲、盯、处”，将工作落到实处
5.接近一线员工，了解任务执行情况
6.在走动中给员工善解人意的关怀
7.发现员工的优点，及时给予赞美
8.发现员工的错误，有技巧地指出
9.在走动中管理“问题员工”

第五课　走出公司，走访客户——与客户共享利益

人们常把“客户”比作“上帝”，没有客户，就意味着产品没了市场。
因此，管理者的职责之一就是要搞好与客户的关系，与客户实现双赢。
所以，管理者需要经常走访客户，既拉近关系、增进感情，又可以了解客户所需和相关信息，为正确决策提供必要的信息依据。

1.不走动，怎么会见到客户？

2.走访客户要有明确的拜访目的
3.做好走动前的准备，不打无准备之仗
4.经常走访客户，了解对方的需要
5.虚心听取客户的意见和建议
6.为客户诊断把脉，当好客户的经营参谋
7.把自己当成顾客，体会顾客的需求

第六课　走入市场，走近一线——有调查才有发言权

没有调查就没有发言权。
只有去现场、去市场，才能把握市场走向，了解市场变化，清楚竞争对手的战略和战术手段，从而更好地制定竞争策略，同时，也可以避免因盲目发号施令、瞎指挥而造成的决策失误和损失。

1.没有调查，就没有发言权
2.屁股决定脑袋，领导也要走市场
3.不要陷入走市场的误区
4.带着疑问去走动，及时解决问题
5.突破思维定势，从坏事中挖掘机遇
6.在走动中发掘市场的“创新点”
7.搜集市场情报，有针对性地作决策

第七课　走出安逸，走近对手——时刻保持危机感

温水中的青蛙是怎么被煮死的？
失去了狼的羊为何体质变弱？
因为没了危机意识，没了生存竞争压力。
管理者也应该时刻保持危机意识和竞争压力，这样才能保持进取心。
管理者要经常走出办公室，走出安逸，走近对手，去感受竞争压力和生存危机，并向对手学习。

1.不做“温水中的青蛙”
2.心中无敌，才能天下无敌
3.外出参观走动，开阔眼界长见识
4.在走动中调动员工的竞争欲望
5.故意给员工设置对手或困难

6.预防大于控制，加强危机管理
7.危机中有商机，商机带来转机
8.危急时刻，员工是最大的倚仗
9.把成绩写在背面，保持空杯心态

第八课　双腿走动，思想跟随——变走动为互动

走动式管理不是走过场、空喊口号、空耗时间和精力，管理者一定要人到、眼到、嘴到、心到。管理者不仅要走出去，还要让别人走过来，让走动成为一种互动，大家经常通气、交流，这样对工作、对企业都会大有裨益。

1.“ 跑腿 ”心态决定管理境界
2.要主动往外走，而不是被动等报告
3.别把思想留在办公桌和软座椅上
4.要有细节精神，不当“ 差不多先生 ”
5.鼓励员工之间多走动、多交流
6.走出去还要引进来，邀请同行走过来

编辑推荐

1、作者知名度。
作者孙少雄在走动式管理、现场管理培训等方面的专业性和知名度，以及长年处于企业管理培训第一线，为读者提供了走动式管理实施的方法和要点，读者可现学现用，复制性强。
2、选题新颖。
作为一种新颖的管理模式，走动式管理备受知名企业推崇，此选题可在众多现场管理类图书中脱颖而出。
3、实用性。
本书的理论和方法源于实践，读者可举一反三、触类旁通，有很强的实用性。

第一图书网, tushu007.com
<<工作要抓上去管理要走下来-走动式 >

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