

<<管理的10大真相>>

图书基本信息

书名：<<管理的10大真相>>

13位ISBN编号：9787509003046

10位ISBN编号：7509003040

出版时间：2008-2

出版时间：当代世界出版社

作者：刘澜

页数：241

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>

## &lt;&lt;管理的10大真相&gt;&gt;

## 前言

管理者的真相刘澜在管理上，没有放之四海而皆准的真理，但是有许多似是而非的假相，当然也就有躲在假相的迷雾之后的真相。

管理的假相就像是错误的地图，会把管理者带到错误的终点。

卓有成效的管理者，当然要携带一本正确的地图。

管理是管理者的职能，我就先破除一个关于管理者的假相——就是认为管理者要有下属，而有了下属就是管理者。

管理者是什么？

我举三个定义。

第一个是《现代汉语词典》的定义。

这本词典其实没有管理者这个词条，不过它对管理的定义是“负责某项工作使顺利进行”，那么与之对应，管理者就是“负责某项工作使顺利进行的人”。

根据这个定义，组织中的每个成员都该是管理者。

第二个是管理大师德鲁克的定义。

在强调管理上司也是管理者的职责时，他说：管理者不是“负责下属工作的人”，而是“负责自己的业绩所依赖的所有人的业绩的人”。

根据这个定义，有下属的人应该是管理者，因为他的业绩依赖于下属的业绩。

没有下属的人，如果他的工作业绩依赖于组织中的其他人，也应该是管理者。

而今天的组织中，很少人的业绩能够不依赖其他人。

因此，组织中的绝大多数成员都该是管理者。

第三个也是德鲁克的定义。

在强调管理者的有效性时，他给出了管理者的又一个定义：“在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。

”根据这个定义，有下属的人不一定是管理者。

德鲁克举的例子是制造业的工厂领班，因为他们并没有对组织的经营能力产生重大的影响，他们“对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权”。

而没有下属的人可能是管理者，比如一些知识工作者，他们尽管没有下属，但是做出的决策可能极大地影响公司前程。

德鲁克比较两家竞争企业的市场研究员，一位可能有200个下属，另一位可能只有一个秘书，“然而就这两位市场研究员做出的贡献来说，却无太大差别”。

这三个定义至少有两个共同点：都承认没有下属也可以是管理者，都用成果而非职位作为衡量标准。

因此想当管理者的员工，追求的不应该是职位，而是成果；那些身处所谓的“管理层”的经理人，如果没有成果，也不是管理者。

管理者的真相，就是管理者不在于有没有下属，而在于有没有成果。

类似这样的被假相掩盖的真相很多，至少还有十大假相，以及与之对应的十大真相。

一、自我管理。

假相：管理从管理下属开始。

真相：管理从管理自我开始。

二、团队管理。

假相：团队只有一种，管理的方法相同。

真相：团队不只一种，管理的方法不同。

三、管人。

假相：员工是人力资源，或者人力资本。

真相：员工是人。

四、职场。

## <<管理的10大真相>>

假相：向下管理是经理人最主要的职责。

真相：向上管理也是经理人的重要职责。

五、领导力。

假相：领导力是魅力，或者是随职位而来的权力。

真相：领导力是效力，是学来的和赢来的影响力。

六、企业的目的。

假相：企业的目的是获取利润。

真相：企业的目的是创造顾客，为社会做贡献。

七、顾客。

假相：顾客是上帝；非顾客不重要；所有的顾客都一样。

假相：顾客不是上帝；非顾客很重要；对顾客要区别对待。

八、企业文化。

假相：企业的核心是外在的表现形式。

真相：企业的核心是内在的价值观。

九、中国制造。

假相：世界已经进入中国制造的时代，中国制造要向中国创造转变。

真相：世界还没有进入中国制造的时代，先把中国制造做好。

十、大师。

假相：管理大师为经理人提供答案。

真相：管理大师启发经理人发现答案。

前面谈到的管理者的三个定义，也有不同点：它们强调不同的成果。

第一个定义关注任务，强调个人业绩。

第二个定义关注人，强调团队业绩。

第三个定义关注组织，强调组织业绩。

从管事到管人，再到管理组织，这是管理者的三层境界。

成为管理者不难，关键是成为哪一层次的管理者。

只有掌握管理的真相，才能成为高层次的管理者。

希望这本书能成为那张正确的地图，帮助管理者顺利地达到第二层，乃至第三层境界。

## <<管理的10大真相>>

### 内容概要

《管理的10大真相》中说到任何组织的管理都包括处理、管理和领导三个层次，缺一不可。然而绝大多数的企业，都把重心放在了处理上，疏于并弱于管理和领导。最有代表性的，就是绝大多数企业的所谓人力资源管理，其实只是人力资源处理。本书的目的，就是帮助企业管理者认清管理的三个层次，掌握管理和领导的要点，从处理者成为管理者和领导者。

《管理的10大真相》作者曾在哈佛大学师从管理大师迈克尔·波特学习，熟悉西方的管理思想和企业案例；又长期在中国从事管理传播和教育工作，访谈过张瑞敏等众多经理人和企业，了解本土的企业实践和实际需求。

在《管理的10大真相》中，作者针对中国企业管理的实际问题，从自我管理、团队管理、管人、职场、领导力、企业的目的、顾客、企业文化、中国制造、大师等十个角度，参照并融会贯通东西方的管理理论、企业案例和经理人经验，提供了一份高瞻远瞩又脚踏实地的准确的“管理地图”。

## <<管理的10大真相>>

### 作者简介

刘澜(Lan Liu), 现任《世界经理人》杂志总编辑。

入选“中国传媒一百人”。

1988年以四川省文科高考第一名进入北京大学, 先后获得国际政治专业的学士和国际文化传播学方向的硕士。

毕业后曾在某广告公司担任副总经理, 然后进入《中华工商时报》, 撰写“经济看台”、“刘澜观察”等专栏。

1999年10月在GRE考试中获得2400分的满分。

为新东方历史上第一个。

2000年获得全额奖学金赴哈佛大学肯尼迪政府学院留学。

于2002年获得公共管理(国际发展)硕士。

其间曾在美国东西方中心和哈佛大学担任研究助理的工作, 并担任学生组织China Caucus的联席主席。

并在《21世纪经济报道》撰写专栏“哈佛学艺”和“刘澜观察”。

2002年春季在哈佛商学院选修管理大师迈克尔·波特的《竞争力的微观经济学》一课时, 受波特教授影响开始研究企业管理。

2006年出版《领导者的鸡尾酒》。

## <<管理的10大真相>>

### 书籍目录

前言 管理者的真相第1章 自我管理管理的起点管理你自己要事第一CEO怎样照镜子管理者的传与习提高情商像是弹钢琴卡莉的建议俞敏洪的自我管理第2章 团队管理团队有三种队员和任务也有三种“披头士”团队管理四原则知识型团队的领导力教练式领导怎么做少林寺如何管理明星队员第3章 管人人力不仅是资源用人的真理以人为本是什么人力资源工作的三层境界企业对员工的爱情向韦尔奇学什么不是猛犸，是马多元化还是专业化第4章 职场管理最重要的那一维假如你有个不胜任的上司怎样当好二把手公司八卦的积极作用Rachel的三次面试为什么联席CEO会失败第5章 领导力领导力的鸡尾酒领导和领袖的不同领导者是仆人怎样避免“CEO病”向小马里奥特学习倾听向戴尔和鲍尔森学习认错向郭思达和奈特学习讲故事向贝内特和温白克学习“脱毛衣”向帕卡德学习做海绵和奶牛IBM的CEO该怎么当创始人兼CEO韦尔奇的管理“新法则”领袖们都到哪儿去了柳传志大概玩不转黄宏生PK张瑞敏第6章 企业的目的利润不是企业的目的伟大企业的起点发现企业的目的星巴克教训第7章 顾客德鲁克给张瑞敏打分质量不是第一位的顾客不是上帝哪些客户要拒绝愤怒的顾客狂热的顾客忠诚的顾客营销远视症营销的四层境界营销和推销的不同第8章 企业文化企业文化的本与末形只有执行还不行与世界同步的危险第9章 中国制造先把制造做好在制造中创造创新的多项选择题作为商业品牌的中国有社会责任的咖啡家族企业的优势通往百年老店的道路海尔式服务与戴尔式服务第10章 大师德鲁克的意义跳蚤汉迪大师马奇特劳特谈培训批评商学院的大师向孔子学管理印度式管理PK中国式管理附录学习的十年世界是斜的后记管理学习的七年之痒

## &lt;&lt;管理的10大真相&gt;&gt;

## 章节摘录

在管理上，没有放之四海而皆准的真理，但是有许多似是而非的假相，当然也就有躲在假相的迷雾之后的真相。

管理的假相就像是错误的地图，会把管理者带到错误的终点。

卓有成效的管理者，当然要携带一本正确的地图。

管理是管理者的职能，我就先破除一个关于管理者的假相——就是认为管理者要有下属，而有了下属就是管理者。

管理者是什么？

我举三个定义。

第一个是《现代汉语词典》的定义。

这本词典其实没有管理者这个词条，不过它对管理的定义是“负责某项工作使顺利进行”，那么与之对应，管理者就是“负责某项工作使顺利进行的人”。

根据这个定义，组织中的每个成员都该是管理者。

第二个是管理大师德鲁克的定义。

在强调管理上司也是管理者的职责时，他说：管理者不是“负责下属工作的人”，而是“负责自己的业绩所依赖的所有人的业绩的人”。

根据这个定义，有下属的人应该是管理者，因为他的业绩依赖于下属的业绩。

没有下属的人，如果他的工作业绩依赖于组织中的其他人，也应该是管理者。

而今天的组织中，很少人的业绩能够不依赖其他人。

因此，组织中的绝大多数成员都该是管理者。

第三个也是德鲁克的定义。

在强调管理者的有效性时，他给出了管理者的又一个定义：“在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。

”根据这个定义，有下属的人不一定是管理者。

德鲁克举的例子是制造业的工厂领班，因为他们并没有对组织的经营能力产生重大的影响，他们“对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权”。

而没有下属的人可能是管理者，比如一些知识工作者，他们尽管没有下属，但是做出的决策可能极大地影响公司前程。

德鲁克比较两家竞争企业的市场研究员，一位可能有200个下属，另一位可能只有一个秘书，“然而就这两位市场研究员做出的贡献来说，却无太大差别”。

这三个定义至少有两个共同点：都承认没有下属也可以是管理者，都用成果而非职位作为衡量标准。因此想当管理者的员工，追求的不应该是职位，而是成果；那些身处所谓的“管理层”的经理人，如果没有成果，也不是管理者。

管理者的真相，就是管理者不在于有没有下属，而在于有没有成果。

类似这样的被假相掩盖的真相很多，至少还有十大假相，以及与之对应的十大真相。

## <<管理的10大真相>>

### 后记

管理学习的七年之痒我早在1993年就进入企业工作，并迅速成为传统意义上的管理者，但是在很长一段时间内，我不懂管理，也没有真正学习过、思考过管理。

在2001年，我才真正成为管理的学习者和思考者。

2001年的夏天，我在哈佛大学肯尼迪政府学院学习一年之后，到位于夏威夷的美国东西方中心做研究助理。

分配给我两个题目，一个是药品专利的跨国保护，另一个是比较欧美和亚洲不同的公司治理模式。

就后一个题目，我写成了一篇英语论文《亚洲资本主义与中国资本主义：从公司治理的角度》。



## <<管理的10大真相>>

### 编辑推荐

不可不读《管理的10大真相》的几个理由：1．一册尽揽当代管理大师之思想精髓；2．准确命中本土管理者存在的问题；3．管理者实现自我提升、企业实现基业长青的路径指南；4．短小精悍、余音绕梁的文字享受；5．举重若轻、深入浅出的思想启迪。

那些满口好话、满脸堆笑的下级，很少是好下级啊！

（“巧言令色，鲜矣仁！

”）——孔子在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。

——（美）德鲁克从北大和哈佛出来的人，当你忘掉北大和哈佛，把眼光转向人类的命运和地球的未来，希望用自己的思想和智慧来为世界探索一条光明大道时，你瞬间就变得无比伟大。

刘澜一定会成为这样一个人。

——俞敏洪

<<管理的10大真相>>

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>