

<<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>

## &lt;&lt;原来这才是管理&gt;&gt;

## 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

## &lt;&lt;原来这才是管理&gt;&gt;

## 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>