

<<精细化管理实用全案>>

图书基本信息

书名：<<精细化管理实用全案>>

13位ISBN编号：9787564053628

10位ISBN编号：7564053623

出版时间：2012-3

出版时间：北京理工大学出版社

作者：伍然

页数：661

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>

<<精细化管理实用全案>>

前言

丛书总序 再也不能继续“马大哈”下去 说中国文化是“马大哈文化”，似乎说不过去。

但要说中国人在很大程度上习惯于马大哈，则不算过分。

中国人的“马大哈”习惯从一些词语和俗语上可见一斑，比如：“差不多”、“就这样”、“拉倒”、“大概其”、“点到为止”、“只可意会，不可言传”。

“马大哈”这个词，我理解就是马马虎虎、大大咧咧和嘻嘻哈哈的组合。

“马大哈”一词到底产生于何年月，或不可考，我确也没考证，但至少不会与中华文明同寿。

中国古代文化还是颇为严谨的，很多经典中不少提法是非常负责的。

比如，我所知的中国最早的教材《尚书》在其《大禹谟》篇中就提出：“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中。”

“认为人心高深莫测，管理思想就得精微，必须精细和专注，执行要尺度适中。”

这就已经是精细化管理思想的雏形了。

这段话曾国藩在《与弟书》中有深刻的解读：“穷通由天作主，予夺由人作主，业之精不精则由我作主，然吾未见业果精而终不得食者也。”

“再看《论语·宪问》：“为命，裨谌草创之，世叔讨论之，行人子羽修饰之，东里子产润色之。”

“说的是文件的形成要严肃认真，裨谌起草文件，世叔组织讨论，再让子羽作修订，然后才由子产进行文字润色。”

这很像一份现代企业管理的流程。

我也曾在—处旧时的县衙门上看到一副对联：“为士为农有暇各勤尔业，或工或商无事休进此门。”

“这不就是典型的岗位管理语言吗？”

那个时候，人们做事，也往往是很讲究细节的，是非常较真的。

曾经读到—首诗，是明朝初期的翰林院老书生钱宰散朝回家吟诵的：“四鼓咚咚起着衣，午门朝见尚嫌迟。”

何时得遂田园乐，睡到人间饭熟时。

“谁知，儒生钱宰诵诗的事被皇帝朱元璋知道了，次日上朝时，皇帝主动提及此诗，说你昨天做的诗好啊，不过，我并没有“嫌”你上朝迟到呀，何不改为“忧”呢？”

你自己对工作负责，总是担心晚到嘛。

钱宰吓得一个劲儿地磕头。

那个时候正大兴“文字狱”，而且锦衣卫、东西厂特务神出鬼没，—不谨慎，丢了脑袋还不知祸从何处来啊。

《韩非子·二柄第七》讲了—个关于制度执行的故事，说韩昭侯醉了倒头便睡，手下人担心他着凉，就给他披了件衣服。

韩昭侯酒醒了看到身上的衣服很高兴，问左右：“谁给我加的衣服？”

手下回答：“管您戴帽的官。”

“结果管戴帽和管穿衣的官两个都受处分了，理由是管穿衣的失职，但管戴帽的越权。”

还声称，宁愿受冻，也不能培养官员不行职责和超越职责的行为。

此事的真实性我—直怀疑，但管理的理念很多现代人也赶不上。

遗憾的是，中国历史上的读书人和官员总体来说是不太愿意去研究管理学的。

我曾写过《中国古代没有管理学》，承认有管理实践，却并无系统研究，即使涉及与管理紧密相关的内容，也仅局限于人力资源。

正如梁漱溟在《中国文化要义》中所言：“中国人的心思聪明恰没有用在生产上。”

<<精细化管理实用全案>>

数千年知识学问之累积，皆在人事一方面，而缺乏自然之研究。

殖产营利，尤为读书人所不道。

“近百年形势就更不乐观，不仅不研究做事，反而更加不讲究事物本身的科学性，效果之糟糕自然可想而知。

记得1958年夏天，河北省一个普通县徐水县竟办起了一个拥有12个系的综合大学，县下每个公社都有一个“红专大学”。

北京大学中文系一群学生加上几个青年教师，仅花35天就写出一部78万字的《中国文学史》。

清华大学几个月内就编出了95部各种教材与专著，其中《水工概论》、《农田水利工程》、《水利工程测量》、《工程水文学》、《水工量测及模型试验》是10天工夫写出来的。

（见张鸣著《历史的坏脾气》）这两年，在四川灾后重建的问题上，“三年灾后重建，争取两年实现”本是高层领导急切心情下的期望，最终却成了基层的军令状。

这和上面快速编书的荒唐，无非“五十步笑百步”。

正因为这样，我每次在饭店吃早点，看到点心牌上，最差的点心是“一级点心”，稍好一点的是“特级点心”，更好一点的是“超级点心”，最高档次的则名之为“顶级点心”，就觉得不得劲。

联想到过去的一、二、三等奖分别升格为“一等奖”、“特等奖”和“最高奖”，教人怎能不为世风日下而忧心？

奇怪的是，我们在官场看到很多事情却是完全符合精细化的，比如领导的接待，桌上的茶杯要拉线摆齐不说，连到哪个路口接车，席位牌怎么摆，谁站在哪个台阶上去握手，那是精细得不得了啊！所以，中国人看到奥巴马一千人在会议室观看击毙拉登的录像时的“站没站相，坐没坐相”就五味杂陈。

据说湖南一位姜姓副市长发明了一套极为精细的签名规则：如果字是横着签的可以搁着不办，竖着签的要“一办到底”，在“同意”后面是一个实心句号必须“全心全意”办成，点的是一个空心句号百分之百是“签了字也是空的”。

只能用一句话概括：机关算尽。

本该较真的却并不当回事。

比如，香港财政司的财政预算一旦制定立即挂到网上，预算支出情况常常多达数百页，细致记载各部门收支，连一张公务用纸、一张办公桌、一把办公椅都要做到有案可据，还会公布办公电话，随时接听民众的质询。

但我们却找各种理由不公布，不得已公布了也语焉不详，“类”、“款”、

“项”、“目”四个级别的预算科目，多数仍停留在“类”上。

一些严重超出预算的部门要将“三公消费”的真实数额在“其他行政经费支出”或“公共服务项目支出”中“暗度陈仓”，其实极为容易，外界也无法通过会计手段进行核实查证。

所以，在中国，绝大多数事情不存在能不能，主要是愿不愿。

然而，愿不愿不是我等讨论的范畴，只是说说能不能，只涉及方法论。

列三个小的例子在后，给有意愿者一些启发，因为中国实在不能再“马大哈”下去了。

日本人都熟悉一种沟通细则，叫HORENSO。

HORENSO是三个词的合写，一是报告（Hohkoku），下级完成了的事及时反馈给直接上司，不用等上司来催问；二是联络（Renraku），平级间也需要通气，免得互不知情，妨碍配合；三是相谈（Sohclan），不仅要主动沟通，关联部门或岗位还需达成共识。

这一点体现了日本人一贯的工作作风：“把屁大的事当天大的事做。”

“德国的高速公路基本不收费，也不限速，有需要维修的地方即使限速也会一再给出指示牌：‘限速多远？’

6公里。

“到一半了吗？”

还有4公里。

<<精细化管理实用全案>>

“马上结束了？”

“还有3公里。”

“究竟还有多远？”

“1公里。”

“感谢您的理解，祝您一路平安！”

“这才是‘为人民服务’啊。”

中国近几年全民谈论食品安全。

我们在欧洲看到人家鸡蛋是有“身份证号”的，如：1—DE—4315402，第一个数字“0”表示是绿色鸡蛋，“1”表示是露天饲养场放养的母鸡下的蛋，“2”表示是圈养的母鸡下的蛋，“3”则说明这是在笼子里饲养的生长环境最差的母鸡下的蛋；两个英文字母是鸡蛋出产国的标志，DE代表德国；第三部分数字是产蛋母鸡所在的养鸡场、鸡舍或鸡笼的编号。

认真到这个程度，还需要在《新闻联播》里反复提醒消费者“谨防上当”么？

汪中求 2011年12月20日 前·言 当前，在国内外企业管理流派中，管理者素质和领导力模型算得上是特立独行的宠儿，和以往的人治、法治、文治等经典管理流派反差鲜明。无论是从相关理念基础，还是从企业管理实践，抑或是从对于管理者自身意义来看，都差异明显。因为其他理论，本质上都是对于企业管理中有关“事”和“物”的管理，在实际运用中也规避了对于“人”的评价和管理。

而管理者素质模型唯独不同，它是第一个直接面对“管理者”和“领导者”这个核心问题的学科，它定义了理想中管理者应具备的各种显性和隐性素质，并通过研究优秀管理者行为来设定分级别的行为标准描述，以帮助各类管理者更好地认知自己、认知他人和认知管理。

多年研究发现，虽然有些管理者素质确实存在天生差异，但绝大部分管理技能可以后天习得，管理素质可以改进，这也就是为什么国内外知名企业都在进行这一方面实践摸索的深层原因。

德鲁克认为，没有一个管理者是天生的，他们之所以有效，只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。

但是，职业化管理者的胜任素质是管理者学习有效的管理习惯，成为卓有成效管理者的基础。

因此进行通用管理者素质模型研究是有一定实用价值的，这也是我们编写本书的主要原因之一。

为什么本书中强调的是“管理者素质模型”而非“领导力素质模型”呢？市场上最为流行的领导力素质模型其实就是管理者素质模型的一种，但更突出强调管理者四大职能中的领导职能而已。

为帮助管理者全面认知自身管理水平，本书综合考虑了管理者的四大职能派生出的各种素质，并给出了每个素质的各级别的素质标准。

当前在管理者素质模型研究领域，国外活跃着多种学术派别，而这些派别在国内也都有着一定程度的应用，而国内外企业的实践方式更是百舸争流。

本书力求博采众长，将相关派别及其应用分门别类，为对素质模型领域感兴趣的专业人士提供一套完整而有效的工具。

从系统论角度来看，素质模型本质上是一整套思维模式，是对管理与领导实践规律的认知与总结。

每个管理者心中都有自己的思维模式与评价标准，都有自己的价值观和对管理实践的看法。

由于工作经验与认知差异，个体之间的思维模式间肯定存在差异，而本书中我们所提出的管理者素质模型势必会对不少读者的观念形成较大冲击。

我们坚信，这种冲击将会有助于读者思维的开阔，进而推动管理行为的改善。

我们认为，在长期实践中，一个能够具有实用价值的通用管理者素质模型必须至少满足三个条件：一是系统性，模型必须架构合理，内部逻辑严谨，符合企业运作规律和人性，才能经得住时间考验；二是个性化，管理者素质模型受公司战略、文化、发展阶段、外部标杆影响较大，素质选取和设计需要凸显企业个体特点，才能有效为公司整体绩效提升服务；三是行为化，素质模型设立的目的是为管理者设定素质标准，设计这个标准是为了落实到管理者的实际管理之中，这套标准必须能为常人所

<<精细化管理实用全案>>

认知、理解和应用，所以不能过于理论化和抽象，应以外在行为描述形式进行设计，才能为随后的测评提供有效依托，才能在人才管理中有效发挥作用。

为便于读者理解，本书内容先从管理职能入手以强化管理概念，再介绍有关管理者相关理论与实践流派以开阔思维视野，进而介绍领导力模型构建方法以掌握领导力构建技巧，随后介绍一套完整的素质模型以提供领导力模型构建的参考标准，其后推荐素质模型管理制度以获得领导力模型动态管理能力，最后还配备了一套能够为企业快速上手应用的相关建模、测评、绩效管理、素质提升工具，为管理者素质模型的实际落地提供工具支撑。

我们会持续不断对管理者素质模型的发展与应用进行实用研究，并不定期对相关内容进行更新升级，为保证读者能够获得最新的相关模型与素质词典，请大家按照每本书中的唯一密码到博士德网站论坛专栏进行注册申请，经认证后即可随时接受通知并更新。

绪论 在中国经济大潮中，中国国内涌现了一大批快速崛起的中小型企业，这些企业业务规模在几亿到几百亿不等，而且已经形成了集团组织结构与配套的管控模式雏形。在内部管理上，由于管理复杂度的要求，这些企业家对管理的理解也已经由简单刚性的管理阶段向更为精细的管理阶段演进。

在这种自发演进过程中，企业面临的最为突出的问题是组织快速膨胀带来的组织效率低下和方向迷失。

在与这些企业沟通过程中，我们发现在这些现象背后，最为核心的是领导力的问题，管理干部队伍建设是最为重要和最为迫切的，而企业的管理干部无论是从数量还是质量上都跟不上企业发展的需要。

大多数国内企业已经认识到，管理干部的选拔、培养、绩效管理制度化是公司健康持续发展的基础，并给予了高度重视和投入。

在实施这些管理机制和制度中，企业往往才会发现干部队伍自身的能力素质标准是这些制度落地的前提和基础，于是素质模型才逐步浮出水面，得到越来越多的重视。

那么管理干部应该具备什么样的素质才算合格或者合理呢？

这都需要管理干部素质标准作为基础。

可惜的是，这些企业很难在市场上找到一个公认可信的管理者素质模型，往往只能花费大价钱寻找专业咨询公司合作开发自己的素质模型，可最终的结果却发现研究成果较为专业和抽象化，难以实际落地应用，各种素质标准的描述和实际环境中，投入产出比差强人意。

那么究竟什么是管理者素质模型？

什么又是领导力素质模型？

又如何进行构建呢？

针对这一管理难题，我们决定公布多年积累的设计技术方案与研发结果，为国内人力资源管理者提供一个较为可靠而实用的参照标准。

多年来，华夏基石对国内外相关理论与最佳实践进行了较为全面的汇总与分析，并根据华夏基石近年来咨询成果与经验，推出了一套较为符合中国特色的管理者素质模型构建方法与行为标准。

国内有关领导力素质模型的书籍不少，但由于种种原因制约，其中对企业管理实践的借鉴意义并不大，我们愿本书能为国内管理者素质模型领域的实质突破提供“给力”的帮助。

本书最大的实用价值在于读者可以借鉴本书中的通用管理者素质模型理论、案例、模型框架与素质词典，快速构建起符合自己企业需求的管理者素质模型或领导力模型，并利用本书中相关的应用工具快速应用到素质模型维护、绩效管理、领导力提升、招聘晋升、人才梯队建设等领域中。

<<精细化管理实用全案>>

内容概要

本书旨在为对管理者素质模型感兴趣的HR、企业管理者、MBA在读学生，提供理论、方法与工具一体化的系统化的参考信息。
本书按照理论、案例、方法、标准和维护的逻辑框架，首先从组织文化、管理职能、素质模型理论流派等多层次概括理论精髓；再以22个国内外知名企事业单位和国家标准开启思维视野；随后揭秘模型构建的两种基本方法；进而解读通用素质模型以提供建模参考标准；最后讲解素质模型的动态制度管理。

作者简介

伍然

素质模型领域专家，有丰富的集团管控、HR管理领域咨询及培训经验。

历任华夏基石集团合伙人、华彩咨询高级项目经理、某企业HR总监，有6年以上管理咨询经验，5年以上企业管理经验。

曾经为多家集团公司提供管理者素质模型建模、测评与培训服务。

曾经服务过的客户包括新疆金风科技、中国移动、北京和利时、东风日产、广东丝绸纺织集团、海南港航控股公司、中讯邮电设计院、上海晨光文具，云南阳光基业等各类大中型企业。

书籍目录

第一部分 理论篇

第一章 有关组织与文化

第一节 组织的基本概念

- 一、组织的概念及特点
- 二、组织存在的价值
- 三、组织理论的历史沿革

第二节 组织生命周期

- 一、企业生命周期的基本概念
- 二、企业生命周期的经典理论
- 三、企业生命周期不同阶段特点汇总

第三节 组织变革

- 一、组织变革的基本概念
- 二、组织变革的原因
- 三、组织变革相关理论

第四节 组织设计要点

- 一、组织设计的基本定义
- 二、组织设计的基本维度理论
- 三、组织结构设计的内容
- 四、组织结构设计的原则
- 五、组织结构设计的成果
- 六、常见组织结构模式

第五节 组织文化

- 一、企业文化的概念
- 二、良性企业文化的特征
- 三、企业文化的经典理论简述
- 四、企业文化的影响要素
- 五、企业文化的作用
- 六、企业文化变革

第二章 有关管理的概念基础

第一节 管理的基本概念和历史沿革

- 一、管理的定义
- 二、管理的职能
- 三、管理学的历史沿革
- 四、传统管理理论
- 五、现代管理主流理论
- 六、未来管理的挑战

第二节 有关管理者的基本概念

- 一、管理者的基本概念
- 二、管理者的角色分工
- 三、管理者的不同风格

第三章 有关管理者素质模型的概念基础

第一节 素质与行为、绩效的驱动关系

- 一、素质的基本定义
- 二、素质的分类
- 三、素质与行为的关系

<<精细化管理实用全案>>

四、素质与绩效的关系

第二节 能力素质模型

- 一、能力素质模型的定义
- 二、能力素质模型的作用
- 三、能力素质模型的开山之作

第三节 有关管理者素质模型的概念

- 一、管理者素质模型的定义
- 二、有关领导力的基本概念
- 三、有关管理能力和领导力关系

第四章 有关国外管理者素质模型的主流理论与模型

第一节 有关领导力的理论流派

- 一、有关领导力的理论之争
- 二、伟人理论流派
- 三、特质理论流派
- 四、行为理论流派之管理方格论
- 五、行为理论流派之角色理论
- 六、权变理论流派之领导者参与理论
- 七、权变理论流派之费德勒的最难共事者理论
- 八、权变理论流派之认知资源理论
- 九、权变理论流派之战略性权变理论
- 十、情境理论流派之赫斯-布兰查德情境理论
- 十一、情境理论流派之沃罗姆-雅顿的规范性理论
- 十二、情境理论流派之路径-目标理论
- 十三、职能理论流派
- 十四、交易理论流派
- 十五、变革理论流派
- 十六、复杂系统流派

第二节 有关国外经典领导力模型

- 一、适应型领导力模型
- 二、赞赏型领导力模型
- 三、真诚型领导力模型
- 四、魅力型领导力模型
- 五、动态型领导力模型
- 六、参与型领导力模型
- 七、服务型领导力模型
- 八、复杂系统型领导力之蝴蝶模型
- 九、VUCA领导力模型
- 十、情景领导力模型
- 十一、供给线领导力模型

第二部分 案例篇

第一章 国外标杆企业管理者素质模型案例

第一节 3M领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

<<精细化管理实用全案>>

第二节 安利领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、使用方式

第三节 联邦快递领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第四节 美国通用电气领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第五节 英国葛兰素史克公司领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第六节 宜家领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第七节 IBM领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心理念
- 三、核心框架
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第八节 壳牌领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、模型描述
- 三、核心要素
- 四、基本应用

第九节 西门子领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

<<精细化管理实用全案>>

第十节 美国西南航空公司领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第十一节 沃达丰领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第十二节 美国国家航空航天局领导力素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第二章 国内标杆企业管理者素质模型案例

第一节 阿里巴巴集团领导力模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第二节 华为技术有限公司领导力模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第三节 华润集团素质模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第四节 海尔集团领导力模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述
- 四、核心要素
- 五、基本应用

第五节 联想集团领导力模型

- 一、背景介绍
- 二、核心思想
- 三、模型描述

<<精细化管理实用全案>>

四、核心要素

五、基本应用

第六节 李宁体育用品有限公司领导力素质模型

一、背景介绍

二、核心思想

三、模型描述

四、核心要素

五、基本应用

第七节 中粮集团领导力素质模型

一、背景介绍

二、核心思想

三、模型描述

四、核心要素

五、基本应用

第八节 万科集团领导力素质模型

一、背景介绍

二、核心思想

三、模型描述

四、核心要素

五、基本应用

第三章 各国政府公布的通用管理者素质模型

第一节 澳大利亚管理者资格认证模型

一、背景介绍

二、核心特点

三、模型结构

四、基本应用

第二节 英国管理者资格认证NVQ模型

一、背景介绍

二、核心特点

三、模型结构

四、基本应用

第三节 中国劳动与社会保障部的通用管理能力培训认证项目

一、背景介绍

二、核心特点

三、模型结构

四、基本应用

第四节 英国内阁高级官员通用素质模型

一、背景介绍

二、核心特点

三、模型结构

四、基本应用

第五节 美国政府高管核心资格认证框架

一、背景介绍

二、核心特点

三、模型结构

四、基本应用

第三部分 构建篇

<<精细化管理实用全案>>

第一章 经典建模法—方法与实例

第一节 经典建模法的基本概念

一、任务目标

章节摘录

管理者素质模型作为对于管理者的一种行为要求标准，除了可以应用于内部管理人才的招聘筛选、绩效管理、能力提升和职业发展的所有环节之外，还可以应用于公司文化体系建设与公司领导力提升。

在招聘筛选方面，素质模型可以通过评价中心设计融入到面试、无领导小组讨论、公文筐、角色扮演等各种测评手段中，从而有效把好人才入门关，提高人才与企业匹配程度。

此外，素质模型更多地被用来识别内部具有管理潜力的精英员工，以便公司后期针对性培养。

在绩效管理方面，管理者素质模型可以成为管理者的过程考核的关键要素库，企业可以根据发展阶段加入相关行为评价，引导管理者改进其管理行为。

在能力提升方面，管理者素质模型可以成为针对性提高管理者管理技能的参照标准，国外知名企业如GE早已通过企业大学或者管理学院，通过配套的分层分类管理技能课程体系为管理者能力提升提供有力支撑。

在员工发展方面，可以通过测评中心等手段，全面系统识别公司人才团队中每个成员的浅层与深层素质，为个性化定制职业发展路径和更有效的人才梯队管理铺平道路。

本章节中收录了国外12家标杆企业、国内8家企业以及英国、美国、澳洲与中国政府公布的通用管理者素质模型，以及英国内阁与美国政府的高管素质模型供大家借鉴学习，为国内管理者素质模型的推广与应用助力。

这些案例以英文或者拼音顺序进行排序，排名并无先后。

.....

<<精细化管理实用全案>>

编辑推荐

看了能懂，懂了能改，改了能用，用了能讲 3大理论领域，近百个相关主流理论与模型 20
家国内外名企素质模型案例，3个国家通用标准，覆盖12个常见行业 2大主流建模方法，3套建模管
理工具，7套应用工具，43个表格工具与制度模板 1套完整素质辞典，5个素质行为域，34个通用素
质要素定义和分级标准

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>