

给你个公司 看你怎么管

杨皓◎著

管理者的觉醒与感悟

精准把脉企管顽疾，破译调动全体员工积极性的奥妙！

颠覆管理学的旧理念，塑造与企业战略相结合的领导力新法则！

一个优秀的管理者，首先要花50%以上的精力管理好自己！



中华工商联合出版社

给你个公司 看你怎么管

管理者的觉醒与感悟

精准把脉企管顽疾，破译调动全体员工积极性的奥妙！



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你个公司看你怎么管 / 杨皓著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2013.2

ISBN 978-7-5158-0441-5

I. ①给… II. ①杨… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 015347 号

给你个公司看你怎么管

作者: 杨皓

策划编辑: 郑承运

责任编辑: 吕莺

装帧设计: 天下书装

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 北京高岭印刷有限公司

版次: 2013年3月第1版

印次: 2013年3月第1次印刷

开本: 710mm×1000 mm 1/16

字数: 170千字

印张: 16

书号: ISBN 978-7-5158-0441-5

定价: 32.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前 言

解放管理者,“管理”管理者

1

很多企业越做越大,领导人的状态却越来越差:成就感荡然无存,时常喊累,抱怨下属无能,而下属却说领导“累死活该”……

很多企业都高喊着“加强管理,提高效率”的口号,并且整日为此忙得焦头烂额,但最终却是“费力不讨好”。付出越来越多,可收获却越来越少……

为什么会出现这种“怪现象”呢?这其中固然有组织链上角色认知混乱的原因,但归根到底,还是因为绝大部分管理者没有觉醒。

一个成功的管理者,不是整天忙得团团转的人,而是一切尽在掌握、胸有成竹的人。

那么,管理究竟应该管什么?管人?管事?还是管人心?究竟怎么管才能效果显著?

最正确的答案是:管理,首先要管理“管理者”!

2

哈佛商学院教授希尔研究发现:在大多数组织中,总是只有几个特别优秀的,还有一些比较能干的,大多数表现平平的,少数水平不怎么样

的,以及几个糟糕透顶的。

虽然大多数管理者都心存善念、头脑敏捷、有所建树,但只有少数人功成名就,大多数人不能充分发挥才能。除了一些外在原因,最重要的是,这些人没有在自身上花功夫。

管理者往往低估了持续成长和进步所需的时间和努力。要想成为一个卓越的管理者,必须经历一段漫长而艰苦的自我修炼的历程,其时间之久超出大多数人的想象。

作为管理者,首先要管理好自己。你的为人、你的想法和感受、你用什么信念和价值观指引自己的行动,特别是你如何与人交往,都会影响到下属。要想获得正面影响,你就必须培养下属对你的信任。

管理者也要管好公司的人脉。任何组织都逃不开“公司政治”,因为有分工就有差异,有依存就有合作,资源稀缺就会有竞争。管理者必须学会面对这个现实,而不是选择逃避。

最关键的是,管理者要学会管理团队。由个人组成的一群人与真正的团队是有差别的。真正的团队,各成员之间会相互协同、彼此负责,大家有共同的使命,也有为实现这一使命而制订的具体目标和计划。高明的管理者应该将所有下属作为一个整体来管理,通过团队的力量去影响下属们的个人行为,但也要针对个人特点给予下属想要的关注。

3

上述三种能力不是互不相干的,而是紧密结合、相互依存的。在本书中,我们正是围绕这三种能力,从多个维度来看待“管理”。书中深入浅出的故事引人入胜,呈现了管理学多姿多彩的多维视角,以及具体有效的解决之道。既能启迪管理研究者和实践者的思想,又是各级经理人提升领导力的权威的行动指南。它将为你破解困惑、拨云见日,让领导真正解放,让企业彻底重生!



第一章 管理者的定位——不是“管别人”而是“管自己” /1

各种管理书籍大量流行，经理人也马不停蹄地参加各种管理培训班，各类管理速成、技巧、捷径、理念层出不穷。但是，各种管理的方法、技巧都学了，为什么还是有很多人在抱怨没有效果，埋怨下属不听话、管理手段不好用呢？

其实，是因为你还缺一把关键的钥匙。管理中首要的部分是关于管理的意义以及管理者的定位，这其实也是管理的出发点和方向。

管理产生效果的关键是自我管理	1
1.你管好自己，他们都会跟着你走——每一个想成为领袖的人，请先从自我管理开始	2
2.什么是自我管理——管理的最高境界，最经济和有效的管理方法	4
3.自我管理实施八原则——让企业和员工双赢	6
如何学习自我管理——区分“角色”和自我	10
1.角色威信——你的影响力比你想象的大得多	11
2.角色目的——从自己开始敬业，激发团队潜能	16
3.管理者的定位——区分“角色”和自我	23

现代社会,管理工作千头万绪,极为繁杂。如果管理者事无巨细都事必躬亲,即使有三头六臂,也会应接不暇,最终难免事与愿违。所以,管理者必须学会正确地授权。

然而,授权不是交权,更不是大权旁落。什么时候授、授到什么程度、什么时候收回等都有许多学问。管理者掌握授权艺术对做好工作、提高管理效率是十分重要的。

为什么管理者们不能有效授权?	34
1.有多少无法放权的理由,就有多少应该授权的对策	35
2.权力是双刃剑——“有权不授”和“过度放权”引发的弊端	38
3.有效授权——使管理化繁为简、化忙为闲、化紧张为和谐	41
大权要独揽,小权要分散	45
1.指挥上的“独裁”——必须要抓的几种“大权”	45
2.授“小权”,但是要有度	48
3.授权技巧——80%的“时间内”和20%的“时间外”	52
避开你的授权误区	54
1.心态误区——“给你授权,我心彷徨”	54
2.管理者的职责误区——应是引领,而非运营	59
3.执行误区——为什么授权在不知不觉中失败?	61
4.避开授权误区的方法——4大权杖,5条原则	65

我们常常能听到管理人员对下属员工的抱怨和批评,认为员工责任心不强、积极性不高、执行力缺乏、素质太低等等,似乎所有问题的根源都在员工、下属身上。

但所有的管理大师都认为,员工的问题,80%的原因在于其上级。日本经营之神松下幸之助说:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”

基础版:掌握沟通基本要素说服下属	72
1.你和下属的沟通会有多少个层次?	73
2.沟通方式——灵活进行各种沟通方式的组合	75
3.打破束缚着信任的镣铐——沟通基本要素	79
升级版:运用沟通技巧驾驭下属	83
1.学会“说故事”,增进员工的心理认同感	83
2.构建“刚柔并济”的管理模式,在员工的心目中产生潜在的说服力	92
3.学点“共性”沟通术——不仅要保持管理者的身份,同时也要让下属感觉到朋友的情谊	95

第四章 识别决策的心理效应,跳出执行的习惯误区 /110

在复杂多变的环境中,企业经营管理者必须在信息不充分、情况不确定的情况下做出影响个人和企业命运的决策。识别决策的心理效应、跳出决策的心理陷阱、改善决策的心理过程是提高不确定性决策效果的关键。

另外,不少企业的决策方案在执行的过程当中,都会出现标准渐渐降低,甚至完全走样,越到后面离原定的标准越远的情况。企业的发展速度要加快、规模要扩大、管理要提升,除了要有好的决策班子、发展战略、管理体系外,更重要的是要有企业中层的执行力。

决策智慧	110
1.可以做错决策,但不能不作决策;可以独断专行,但不能犹豫不决	111
2.决策的最佳“电动机”并不仅仅是快速,而是适速	114
3.想要做出更好的决策,你必须在结果面前后退一步	121

好的执行部门能够弥补决策方案的不足	123
1.执行力的习惯性“黑洞”	124
2.管理者的一个重要职责——营造有效的执行力文化	128
3.提升执行力——解决好“木桶效应”和“指头理论”	133

第五章 与自己“掰手腕”决胜负——跳槽与反跳槽的博弈 /140

如果优秀员工出于个人生涯发展规划的考虑要另谋他就，企业只能平心静气地看着人才远去。问题是，若是由于公司的管理机制不健全而造成企业人力资源的流失，那么人力资源部门的“较量”对手就不仅仅是员工了，他恐怕还要和公司内部，甚至与自己“掰手腕”决胜负。

几种简单但对管理者绝对有用的方法	141
1.利益的获取是保障的第一站	142
2.管理者的心态是构建员工高忠诚度的基石	146
3.良好的管理环境是企业的命脉	151
4.员工工作满意度调查是企业发展的“指南针”	155
走出以下几个误区，用人就会变得很简单	157
1.员工不是“时装”，也不是普通的“商品”	158
2.好马也吃“回头草”——第二次你就可能发现金矿	159
3.离职不沟通——一面招人，一面大量流失人	160
4.内部无创业——自我消沉或者跳槽离职	161

第六章 从“鸡肋”到美味的绩效管理——人对了，“主义”就对了 /164

考察一个组织是否优秀，要看其能否使平常人取得比他们看来所能取得的更好的绩效，能否使其成员的长处都发挥出来，并利用每个人的长处来帮助其他人取得绩效。组织的任务还在于使其成员的缺点相抵消。

绩效精神要求每个人都充分发挥他的长处。重点必须放在一个人的长处上——放在他能做什么,而不是他不能做什么上。组织的“士气”并不意味着“人们在一起相处得好”,其检验标准应该是绩效。如果人际关系不以达到出色绩效为目标,那么实际上就是不良的人际关系,是互相迁就,并会导致士气萎靡不振。

绩效管理是什么?	164
1.为什么如此多的人回避绩效管理工作?	166
2.绩效管理,如何实现“以理服人”?	168
3.绩效管理,如何实现“投资于人”?	172
4.如何让绩效管理“空降”成功?	176
绩效管理——从“鸡肋”到美味	180
1.绩效管理是链式投资	181
2.以目标和标准评价法为考核评价	182
3.把工资和绩效酬金分开	184

第七章 没有流程优化就没有精细化——用流程解放管理者 /191

在所有繁花似锦的管理设想之下,我们发现,真实支配管理的其实只有规则。

企业管理想要实现名实相符的突破,仅靠朝秦暮楚地追逐流行是不行的,必须标本兼治。

在西方国家,按流程执行是一种基本的工作理念,无需领导强调,只要有清晰的流程,员工就会自动执行,而绝不会采取变通的手段。

这看起来似乎有点死板,限制了人们在工作中的创造性。但事实证明,恰恰是这种对流程的执行,提升了他们整体的工作效率,使他们可以用更少的时间,创造出更多的财富。

按流程执行是提升企业效率的关键	191
1.宁肯相信秤,也不要相信手感——尊重流程才能有效执行	192
2.流程面前人人平等——抛弃侥幸的变通心理	195
3.主动去维护流程的严肃性	198
优化流程,寻找新的管理视角	201
1.流程优化不仅指做正确的事,还包括如何正确地做这些事	201
2.影响企业管理流程效率的常见问题	204
3.高效流程管理体系的四大支柱	209

第八章 管理管理者——从管理者到领导者的转变 /214

管理者是典型的好士兵,领导者就是他自己。

管理者把事做正确,领导者做正确的事。

.....

一个管理者怎样去应对角色转变,成为一个领导者呢?答案其实就在自身的发展过程中。

君择臣,臣亦择君——企业如何“管理”管理者	215
1.选择和发展:认可价值并充电加压	215
2.培养和创新:工作轮换、导师制度、360度反馈评价	219
3.标杆和经验:500强企业如何留住优秀管理者	223
管理者向领导者的角色转变	227
1.管理者与领导者的区别——领导补充了管理,但不能替代管理	227
2.合格领导的6P特质——你离领导者有多远	230
3.从管理者向领导者转变的5个层面	235



第一章

管理者的定位

——不是“管别人”而是“管自己”

各种管理书籍大量流行，企业人也马不停蹄地参加各种管理培训班，各类管理速成、技巧、捷径、理念层出不穷。但是，各种管理的方法、技巧都学了，为什么还是有很多人依然在抱怨没有效果，埋怨下属不听话、管理手段不好用。

其实，是因为你还缺一把关键的钥匙。管理中首要的部分是关于管理的意义以及管理者的定位，这其实也是管理的出发点和方向。

管理产生效果的关键是自我管理

“请问你喜不喜欢被管理？请诚实地回答。”

“我当然不喜欢被管理了！”

是的，几乎没有人喜欢“被管理”。

人同此心，心同此理。

请问你的下属喜不喜欢被管理？

真正的管理，根本不是管别人，而是“管自己”。你只有把自己管好了，你所有的管理行为才能产生效果，才能在下属那里发生影响，他也才愿意听你的。

所以，管理产生效果的关键是自我管理。

1.你管好自己，他们都会跟着你走——每一个想成为领袖的人，请先从自我管理开始

人为什么要被管理？因为你管不了自己，所以只好由别人来管你。

广州有一家广告公司，公司规定早上10点上班，可是老板发现，每天都有人大量迟到，按时出勤率不到30%。于是，老板采取了各种手段来治理：点名、打卡、签到、指纹机、门禁卡……但都收效甚微。

老板在和一位朋友聊天的时候，说起了这个头疼的问题。朋友问他：“你一般什么时候到？”“做广告经常加班，我经常早上也去不了公司。”

朋友问：“你为什么觉得你可以不去？”

“我是老板呀，我当初为什么创业，就是想不被人管，自由嘛！”

朋友问：“你觉得员工喜欢被这样管吗？”

“哦，可能也不喜欢吧，但总不能全公司都迟到吧？”

朋友问：“那你打算怎么办？”

“再找找，看有没有更好的设备，或者是不是应该罚款更重一些？”

朋友问：“你觉得重罚效果会好吗？”

“其实也不行，罚太重，员工会流失，我又不敢真罚。”

朋友想了想，说：“假如你每天早上都按时到呢？会不会好一点儿？”

“可能吗？”老板迟疑着。

最后朋友建议：“你能不能试一次，连续两个月，无论什么情况，每天

都坚持按时上班？”

“好痛苦，但我会试一试。”

……

这位老板坚持了不到10天，每天的按时出勤率达到了96%，而且没有用任何的政策和工具。

看，管理本来就是一件很简单的事情。

人成熟的过程就是一个不断学会自我管理的过程。我们最早开始管自己的哭，然后学会管大小便……一步一步管理自己，到18岁成年。成年的意思就是自己为自己负责，当人能够为自己负责的时候，就是成熟的标志，意味着你能够开始承担责任了。而管理就是承担责任。

你能为自己负责，你就是成年人；

你能为家庭负责，你就是家长；

你能为部门负责，你就是部门经理；

你能为企业负责，你就是老板；

而，当你不能管理自己的时候，就失去了所有领导别人的资格和能力。

每一个想成为领袖的人，请先从自我管理开始。

曾经有人询问过柳传志身边的工作人员：“局外之人总会被柳总的个人魅力吸引、感佩，在你看来，柳总的最大优点是什么？”“自律，自持。”到现在为止，笔者都认为，这4个字是对柳传志其人最为精当的评说。每每此时，也会回想起冯仑对柳传志的评价：“伟大在于管理自己，而不是领导别人。”

2007年上半年，温州商界邀请柳传志前往“交流”。当时，暴雨侵袭温州，柳传志搭乘的飞机迫降在上海。工作人员建议第二天早晨再乘机飞往温州，柳传志不同意，担心第二天飞机再延误，无法准时参加会议，于是马上让人找来“公务车”连夜赶路，终于在第二天早上6点左右赶到了温州。当柳传志红着眼睛出现在会场时，温州的那位知名企业家激动得热泪盈眶……

这就是柳传志,以“管理自己”的方式感召他人——我们的企业家都可以首先这样约束自己,然后再去影响他人。

总之,管理工作在很大程度上是要身体力行的。如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效,就会给其他人树立错误的榜样。

中国企业管理的现实也正是如此。很多企业之所以管理不好,无论是员工缺乏工作积极性,还是团队缺乏凝聚力,其根源并不在于管理者“管人”能力的高低,而在于管理者本身缺乏有效的自我管理!

2.什么是自我管理——管理的最高境界,最经济和有效的管理方法

所谓自我管理,就是指个体对自己本身,对自己的目标、思想、心理和行为等表现进行的管理,自己把自己组织起来,自己管理自己、约束自己、激励自己、管理自己的事务,并最终完成自我奋斗目标的一个过程。

自我管理是每个人对自己生命运动和实践的一种自我调节。

自我管理的核心思想就是自我认知、自我组织、自我激励、自我监督、自我调控、自我评价、自我意识、自我锻炼、自我反省,使个体通过科学的方法,逐步走向自我完善和完美,从而达到自我实现、自我成就和自我超越。自我管理也有利于充分调动自身心灵的自动调节功能,最大限度地激发自身潜能,帮助我们更有效地发掘和实现自身最大社会价值和责任。

管理的职能也不再停留于原先的计划、控制、组织、协调,它最终会从关注工作到关注人的整个人生,从人事管理走向自我管理。要提高管理者和员工的素质,就一定要将工作落实到自我管理上;企业要成功,也必须推行自我管理。

那么,面对这一人力资源管理的新课题,企业管理者应当怎么做才能实现员工的自我管理,以给予员工担责任的自由,并释放他们内在

的能量呢?

员工自我管理——管理的范畴到底有哪些?

员工自我管理的范畴大致包括:

- 1)员工对企业组织“引导方式”的认同程度。
- 2)对一定的文化价值体系的理解和兴趣程度、自律感、羞耻感、自我约束力以及自我激励能力。
- 3)工作中所表现出的主动性和能动性。
- 4)对所承担工作和达到组织所设定目标的自信心,以及克服困难和战胜挫折的勇气。
- 5)对同事的尊敬和在工作中体现出的协作精神。

TIPS: 用危机意识让员工学会自我管理

企业管理者可以通过协助员工合理设计职业生涯规划,促进员工自发的危机意识,从而创造整个组织积极向上的工作氛围,改良以往被动释放的工作绩效。不过危机意识也有两面性,过度放大其积极作用往往会适得其反。

第一,设计员工职业生涯规划的出发点和动机时,必须充分考虑到员工的利益,做到组织利益和个人利益相结合。员工不是傻子,将不科学、不现实的工作压力通过所谓职业设计的“美名”转移给员工,最终只会画饼充饥,一点效果都没有。所以,在设定具体目标时,管理者要充分考虑各种可能,既不能过高遥不可及,又不能过低没有促进作用,要选择理想的平衡点。

第二,要想危机意识产生正面作用,还需要一些注重绩效考核的激励机制辅助。将主体目标分解成为若干子目标,根据子目标的实现情况配合相应的激励机制,有奖有惩,从而避免职业生涯规划务虚的可能。

第三,撇开一切不谈,企业本身就处于变幻莫测的危机之中,因为市

场上可替代的产品实在太多了。企业要想生存和发展,一是外部寻找机会,二是内部挖潜。如果外部机会很少,企业可以将激烈的外部市场竞争引入到企业内部的人才竞争中,让市场决定优胜劣汰,这样就避免了个体员工职业生涯规划的单一性和无参照性。这么做的结果就是,员工之间的发展具备了关联性,每一个点通过这种关联性构筑了一张层次清晰健康、不断扩张的网,从而拉动企业迅速前行。

3.自我管理实施八原则——让企业和员工双赢

在新经济环境下,知识型员工越来越多,员工的知识更加丰富,思维更加活跃,活动空间更加广泛,自主意识不断增强,渐渐地,管理者已经难以完全靠制度来管理员工了。此时,企业管理者需要的就是,自我管理。

日本麦当劳老板藤田为了把自己下属的进取欲望转化为工作热情,促使下属更好地为麦当劳工作,想出了一个“员工加盟制度”的点子。

藤田向所有职工宣布:凡是在他的麦当劳汉堡店干满10年以上的职工,如果自己有意经营日本麦当劳分店,日本麦当劳总店将予以支持。总店将为这样的职工选择好分店的开办地点,到时,该职工只要向总店交纳250万日元的保证金,即可利用日本麦当劳的名义单独另干。从此,该职工就是日本麦当劳加盟店的老板了。由于在日本麦当劳干了10多年,训练有素,对经营方法很熟悉,所以这些另起炉灶的职工都干得十分成功,不久腰包就鼓起来了。这对所有的日本麦当劳的职工来说,无疑具有强大的吸引力:冲着日后能当老板,日本麦当劳的职工干劲十足。

斯太利农产品公司的一家分厂曾试验过“自我管理”。具体做法是:根据生产、维修、质量管理等不同业务的要求和轮换班次的需要,把全厂职工以15人一组分成16个小组,每组选出两名组长,一位组长专抓生产线上的问题,另一位组长负责培训、召集讨论会和作生产记录;厂方只制定