

颠覆传统管理思维模式，打造适应互联网时代的管理新模式

# 重新定义管理

迭代管理思维，强化管理实战

黄昊明◎著

灰度管理、合弄制管理  
——互联网时代新型管理模式

目标、制度

激励、团队

效率

CHONGXIN DINGYI  
GUANLI

北京工业大学出版社

# 重新定义管理

CHONGXIN DINGYI  
GUANLI

黄昊明◎著



北京工业大学出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

重新定义管理 / 黄昊明著. —北京 : 北京工业大学出版社, 2018.2

ISBN 978-7-5639-5907-5

I. ①重… II. ①黄… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 313466 号

## 重新定义管理

---

著 者: 黄昊明

责任编辑: 张悦

封面设计: 国风设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 14

字 数: 180 千字

版 次: 2018 年 2 月第 1 版

印 次: 2018 年 2 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5907-5

定 价: 39.80 元

---

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

## 序

管理，一直在社会的发展中占据着相当大的话题热度。只要涉及企业行为，就必然要谈到管理的话题。当然，对于现代企业来说，社会在不断变革，这也代表着管理也必然要在嬗变中重生。毕竟，以往老套的管理方式已经不再适应互联网时代企业发展的需要了，只有真正懂得管理的人，才能做好当代社会的企业管理工作，进而重新定义现代企业的管理内容。

其实，在现代企业中，企业的管理是从传统管理方式中弃其糟粕、取其精华，并且结合企业的发展情况，不断将硬性管理和软性管理结合起来，强化企业的实战管理经验，并且通过借鉴一些优秀企业的管理经验形成的。当然，在现代企业的发展之中，管理者还是要以人性化管理为主，辅助以必要的硬性管理，才能真正做好未来的管理变革工作。

当然，要想重新定义当代企业的管理内容，管理者就需要认识到管理的最终目的。在企业工作中，无论是以往的管理方式还是当代企业的管理，管理者都要不断通过实施管理来达到发展的目的。尤其是对于未来的管理变革来说，管理者务必加以重视，进而能够带领企业在未来竞争激烈的市场中立于不败之地。只有管理者能够不断颠覆自己，重新定义当代企业的管理方式，将柔性管理和人性化管理重视起来，才能更好地带动企业的发展和进步。

在这本书中，作者详细地从管理变革、重新定义、强化管理实战、优秀企业的实例鉴赏来入手，帮助管理者对创新管理有一个由浅入深、由近及远的认知。这也就要求管理者能够在实际的管理之中，全方位地提升自己的能力，不断认识到管理必须要与时俱进、不断创新，才能更好地带领企业跟上时代发展的潮流。当然，最为关键的是，管理者要充分意识到自身企业和市场的距离，要随时根据市场的发展做出战略的调整，进而缩小自己与其他企业之间的差距。

没有一个企业会永远成功，没有一种管理模式会永远适合企业的发展。在危机中抓住机遇，在成功中居安思危，只有管理者能够真正做到理性地看待管理这个问题，不要让自己迷失在成功的陷阱中，也不要被危机所打倒，而是要放眼市场，制定出更加适合企业发展的管理模式，才能令企业立于不败之地。

当然，管理是千变万化的，但是唯一不变的是管理者要根据实际情况来不断解决员工管理过程中的每一个问题。本书对企业管理者有很强的借鉴意义，能帮助管理者根据自己企业的实际情况来重新定义现代企业的管理，不断提升自己的管理技巧。同时也希望广大读者可以在实际的工作中加以借鉴，从而让自己的管理能力上一个新台阶，带领企业走向更高的发展之路。

# 目 录

## 第一部分 管理变革：管理在嬗变中重生

### 第一章 时代在变，管理也要变

随着科技的发展，时代发生着巨大的改变，管理方式也在不断地改变。管理者作为企业的领头人，在管理上不能一味地按照以往老套的管理方式去控制员工。而是要在时代发展之下，不断开阔自己的视野，顺应时代发展的潮流，做好管理的变革；要学会管控员工，打好温情牌，做足效率课，做好员工的管理工作，最终达到管理的最高境界——越管越轻松，让管理在嬗变中重生。

老套的管理方式还管用吗 / 004

苛求人性的管理已经过时 / 007

不要控制，要管控 / 010

打好温情牌，做足效率课 / 013

管理者重在管人，而不是管事 / 016

如何做才能越管越轻松 / 019

### 第二章 未来管理的六大变革

时代的不断发展和市场竞争的愈发激烈，使得管理的变革已经势在必行。企业管理者在进行管理的时候，要意识到真正的管理者必然是懂得随机应变的，要能够根据时代发展的需要，

不断做好管理的变革工作，让管理在嬗变中重生。当然，在未来管理的六大变革之中，管理者可以从管理的方式、技术、范围、方法、职责、策略出发，做好管理的变革工作，重新定义当代企业的管理，让企业得到更好的发展。

管理方式平台化 / 024

管理技术智能化 / 027

日常管理区域化 / 030

管理方法人性化 / 033

管理职责分权化 / 036

管理策略教育化 / 039

## 第二部分 重新定义：管理者要不断自我颠覆

### 第三章 颠覆管理者思维：用互联网思维武装自我

自从雷军的小米火了之后，互联网思维也进入了大众的视野之中，其核心内涵为专注、极致、口碑和快。这也是小米公司在管理的过程中始终坚持的。可以说，在当代企业的发展之中，互联网思维已经成为管理者进行企业管理的指引者和引导者，也是企业管理得以重新定义的关键。因此，管理者要学会用互联网思维来武装自我，不断颠覆自己的思维，做好当代企业的管理。

运用智能工具管理“快、好、省” / 044

与时俱进，越管越有新玩法 / 047

将精细化管理做到极致 / 051

全员互动提升员工参与感 / 055

### 第四章 管理模式再创新：互联网时代先进的管理模式

互联网时代的到来，不仅带来了科技的飞速发展，也带来了企业的管理创新。对于当代企业来说，传统的管理方法已经无法适应如今互联网时代发展的需求，管理者只有通过灰度管理

和合弄制管理这两种互联网时代最潮的管理模式，来不断进行管理模式的再创新工作，进而让企业能够在激烈的市场竞争中来之能战、战之能胜，成为一个互联网时代的实战型企业。

灰度管理，从强势管理到柔性管理 / 060

合弄制管理，从禁锢思维到理念创新 / 064

## 第三部分 强化实战：提升高效管理的七大模块

### 第五章 目标管理：让目标落实到每个员工身上

一个真正优秀的企业必然是一个具有超强凝聚力的企业，而要想达到这个目的，就需要管理者做好目标管理的工作，让目标能够落实到每一个员工身上，将整个企业的力量凝聚起来，塑造超强的向心力，进而更好地完成企业的整体目标，不断实现更高、更好的发展。

目标设定越清晰，战斗力越强 / 072

制定“跳起来摘得到”的目标 / 076

明确目标和方向，执行才能更到位 / 079

以企业整体目标和价值观为导向 / 082

管理者与员工共同制定、共同达成 / 084

### 第六章 制度管理：制度规定要刚柔相济

在企业的管理之中，制度是管理者进行管理的一个有效手段，也是让企业提高效率的有力武器。而管理者要想更好地掌握这个武器，就必须要做好制度的管理工作，不仅要制定出良好、合理的制度，还要时时刻刻地用好。通过制度的管理，让管理者和员工都能遵守制度，高效完成工作，进而提升整个企业的实力，真正让制度管理发挥出最大的管理效果。

没有结果，一切制度管理等于零 / 088

制度面前人人平等 / 091

打好一手温情牌，让管理人性化 / 094



制度弹性化更利于高效的工作 / 097

## 第七章 执行管理：保证战略目标高效实现

通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇说：“管理者的执行力决定着公司组织的执行力，个人的执行力则是个人成功的关键。关注执行力就是关注企业和个人的成功。”无论在什么社会环境下，任何一个企业都需要不折不扣地做好执行管理的工作。无论什么时候，企业都在寻找坚决服从决策、注重效率和结果、保证战略目标高效实现的卓越执行者。所以，管理者要做好执行管理的工作，带领企业在未来的管理变革中站稳脚跟。

积极深化员工的责任心，提升工作动力 / 102

构建合理的工作流程，做到职责清晰 / 106

合理制度的制定与执行 / 108

增强紧迫感，效率和质量同步提升 / 112

深度考量自我执行力，快速提升执行效果 / 115

榜样员工的力量不可忽视 / 118

## 第八章 效率管理：让工作产出远远大于投入

在现代企业中，企业的成功5%在战略，95%在执行，成功源自于高效的执行，而高效的执行则需要高效率的工作。因此，做好效率的管理就成了管理者工作的重中之重。也只有真正让员工能够在工作中产出远远大于投入，管理者才能更好地做好当代企业的效率管理，不断带领企业走向更高更远的发展之路。

工作娱乐化，娱乐效益化 / 122

让员工了解工作的全部 / 125

坚持以结果为导向考核员工 / 128

优化用人机制，提高员工工作效率 / 131

## 第九章 沟通管理：提升员工高效协同配合能力

随着企业的不断横向延伸发展，企业的组织体系也在不断地扩大，这样就使得沟通管理在

员工的发展中占据越来越重要的位置。在当代企业的沟通管理中，很多时候员工与企业要不就是意见不一，产生纷争，要不就是员工上行下效，没有自己的主见，不仅没有带动企业的发展 and 进步，反而还影响了企业的工作效率和收益。因此，要想重新定义当代企业的管理方式，管理者就要做好有效的沟通管理来不断提升员工高效配合能力。

管理成功与否取决于沟通能力的高低 / 136

充当一名合格的聆听者 / 139

情感沟通是管理者手中的智慧资源 / 142

强信息沟通利于工作的顺利开展 / 145

企业文化沟通，强化企业人文氛围 / 148

## 第十章 激励管理：员工潜力爆发最大化

管理是一门艺术，用不同的方式来激励员工，正是这门艺术最好的表现形式。事实上，那些真正高明的管理者都有一套自己的激励方法，而管理者所要做到的，就是汲取其中的精华，让员工潜力爆发最大化，并将其应用到日常的管理中去。要知道，坚持运用激励手段管理员工，对于提高管理者个人的管理能力和水平、激发员工的工作积极性和活力都大有裨益，进而可以让整个企业的业绩更上一层楼。

目标激励：激起员工心中的工作激情 / 152

尊重激励：让员工产生价值实现的满足感 / 155

赞美激励：让员工自信满满 / 158

竞争激励：以竞争激励优秀员工脱颖而出 / 162

危机激励：给员工制造必要的危机感 / 166

宽容激励：给员工一次将功补过的机会 / 169

## 第十一章 团队管理：打造高凝聚力的卓越团队

在高效管理中，团队管理作为其中最为关键的一点，是管理者打造高凝聚力卓越团队的关键。一个团队的成功需要有一个与时俱进的团队管理方法，来打造高凝聚力的卓越团队。所以，在如今这个团队高效合作的时代，管理者要重视团队管理对于企业的发展的至关重要的作用。

- 敢于让年轻人担当重任 / 174
- 给团队贴上个性化标签 / 176
- 用个性化风格管理年轻员工 / 178
- 给员工留下一点自由发挥的空间 / 181
- 以文化打造团队成员的共同价值观 / 184
- 即时修补团队中的短板 / 187
- 团队内部资源共享，加快潜在生产力变现 / 190

## 第四部分 实例鉴赏：优秀企业的高效管理模式赏析

### 第十二章 优秀企业创新高效管理模式技巧

在如今这个社会，越来越多的管理者在进行企业管理的时候，都会去借鉴那些优秀企业创新高效的管理模式，不断从这些优秀的企业中总结成功管理的经验。而华为、腾讯、小米、阿里巴巴、谷歌无疑就是其他管理者效仿的对象。但是，每个企业都有自身发展的特殊情况，管理者在借鉴经验的同时，还需要根据自身的实际情况来制定更加符合企业发展的管理模式，也只有这样，才能让管理达到最佳的效果。

- 华为：灰度哲学下的管理逻辑 / 196
- 腾讯：开放式管理模式 / 200
- 小米：扁平化组织管理模式 / 203
- 阿里巴巴：合伙人控股模式 / 206
- 谷歌：无限野心背后的管理模式 / 209

第一部分

# 管理变革：管理在嬗变中重生



## 01 第一章 时代在变， 管理也要变

随着科技的发展，时代发生着巨大的改变，管理方式也在不断地改变。管理者作为企业的领头人，在管理上不能一味地按照以往老套的管理方式去控制员工。而是要在时代发展之下，不断开阔自己的视野，顺应时代发展的潮流，做好管理的变革；要学会管控员工，打好温情牌，做足效率课，做好员工的管理工作，最终达到管理的最高境界——越管越轻松，让管理在嬗变中重生。

## 老套的管理方式还管用吗

在“互联网+”时代，企业受到冲击的不仅仅是产品、市场、商业模式，还有企业的管理方式。互联网的不确定性、去中心化，正在潜移默化地改变着企业的管理方式。在这种情况下，老套的管理方式对企业已经不管用了。

企业要想在竞争日益激烈的市场上生存下去，必然要淘汰并改变以往传统老套的管理方式。因为，老套的管理方式已经不能适应时代的步伐和企业的发展需求。所以，企业必须要进行管理方式的创新，对企业进行有特色的管理，促进企业的健康和可持续发展。否则，企业将面临严重的生存危机，甚至破产倒闭。

2016年7月，美国的威瑞森电信公司以48亿美元的价格收购了雅虎公司核心互联网业务和资产。雅虎是门户网站的鼻祖，也是世界上第一代互联网企业的代表，曾经市值高达2000亿美元，如今已走下神坛成为历史。关于雅虎失败的原因可能有很多，但是用老套的绩效管理方式也是一个重要原因。

在此之前，雅虎前任CEO梅耶尔，大力推行绩效考核的末位淘汰制。美国的很多公司都采用过末位淘汰制这种管理方式。但是，这种管理方式一直以来都备受争议，现在很多公司已经将这种制度废除，尤其是在以创新为特点的科技公司中。

后来，员工们想出了对抗的办法，由于员工每个季度都要被考核一次，

连续两次排在末位的就要被淘汰，有的团队为了团队成员不被淘汰，就让所有团队成员轮流排在末位，这样就不会有人连续两个季度排在末位了。

梅耶尔实行的末位淘汰制并没有取得预期的效果。末位淘汰制是一项绩效考核制度，用以淘汰绩效最差的员工，目的是让员工努力工作。但是这种制度容易引起团队内部的不健康竞争，破坏团队合作关系。所以，这也是很多科技公司废除末位淘汰制的原因。

对一个企业来说，企业的发展需要发挥员工的团结互助精神，发挥团队优势。这就需要企业的管理者通过放权和赋能来激发员工的积极性和创造性，而不是通过严厉的管控，促使员工创造出最佳绩效。末位淘汰制是一种落后的管理手段，有的大企业放弃了这种制度，有的则进行了变革。例如，有的企业设置了一个及格线，如果所有员工都能达到这个标准，就不存在末位，无须淘汰。

微软早在2013年就取消了全职员工排名制度、取消评分制度（类似于末位淘汰制度）。微软人力资源负责人莉莎·布鲁梅尔在她的电子邮件中说：“微软将不再排名，也不再预先制定分配方案。”

员工是企业的重要资产，也是企业发展和获取持续竞争优势的动力与源泉。如今在职场上，“80后”、“90后”是市场的主力，“00后”也即将步入职场，他们有着不同于上几代人的成长环境、思维方式及个性特征。他们在职场上有着自我意识强、易情绪化、抗压能力差、流动意愿强等特点，这为企业的管理带来了新的挑战。传统的、老套的管理方式已无法满足现代企业的管理需求，企业管理者们需要制定一套崭新的、更适用于新生代员工的管理策略与方法。那么如何加强对“80后”、“90后”员工的管理呢？以下三个方面可作为参考：

### 1. 魅力提前、命令退后

“80后”、“90后”由于生活相对富裕，没有经过前辈那样的苦难，



他们既拥有巨大的消费能力和欲望，又崇尚个人奋斗。在工作中，他们反感训斥下属、推卸责任、玩弄权谋的管理者，他们需要尊重、关怀和真诚。所以，对“80后”、“90后”的管理要多采取激励、领导的管理方式，而不是传统的老套管理方式，管理者要努力使自己成为一个有魅力的领导者。在管理方式上要注重人性化与科学化。

## 2. 平等提前、等级退后

“80后”、“90后”员工有很强的自尊心，他们一言不合就容易离职。有时他们宁愿辞职，也不愿容忍自己的价值被忽略。所以，管理者在管理上应树立平等心态，改变传统的命令式管理。例如，联想集团、沃尔玛等大型企业，在同事的称呼上都要求直呼其名，这么做就是为了营造一种尊重、平等的工作氛围。

## 3. 理解万岁、抛开成见

“80后”、“90后”既是职场上的主力军，又是现在的主流消费者，理解他们，是通往未来的唯一道路。由于他们当中的独生子女多，从小受到父母的呵护，生活自由自在。他们一旦走上职场，失去了家庭所给的关注，就可能会产生被忽视、不被尊重的感觉。这种心理落差导致他们觉得自己的价值不能实现，从而产生了情感上的饥渴。所以，管理者要用心去读懂“80后”、“90后”员工的真正需求，对他们表示出尊重和肯定，让他们获得认同感。

在职场上，“80后”、“90后”已成为公司发展的主力军，管理者如何与他们进行沟通，提高他们的工作积极性，让他们高效完成工作，降低人才流失率，是如今管理面对的主要问题。鉴于“80后”、“90后”的个性特征，老套的管理方法不再适合他们。所以，管理者对他们要平等相待，工作中与他们多沟通、多交流，成为他们的良师益友，生活中成为他们的好朋友。