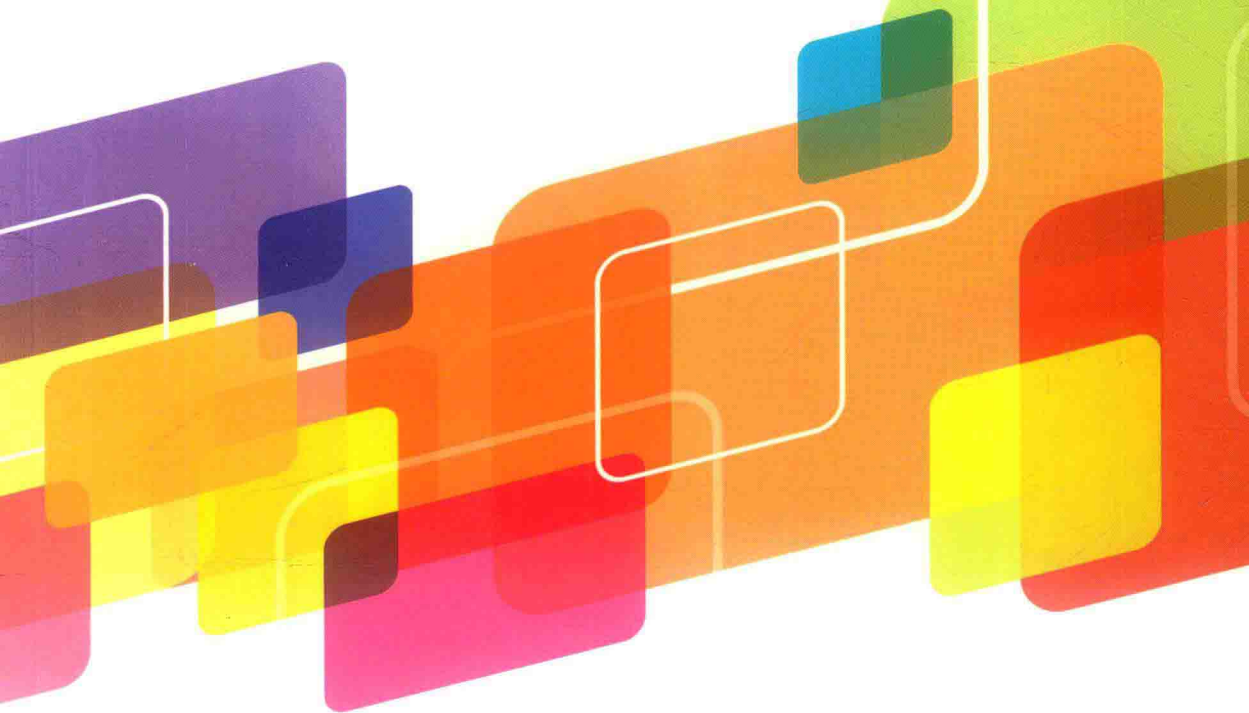




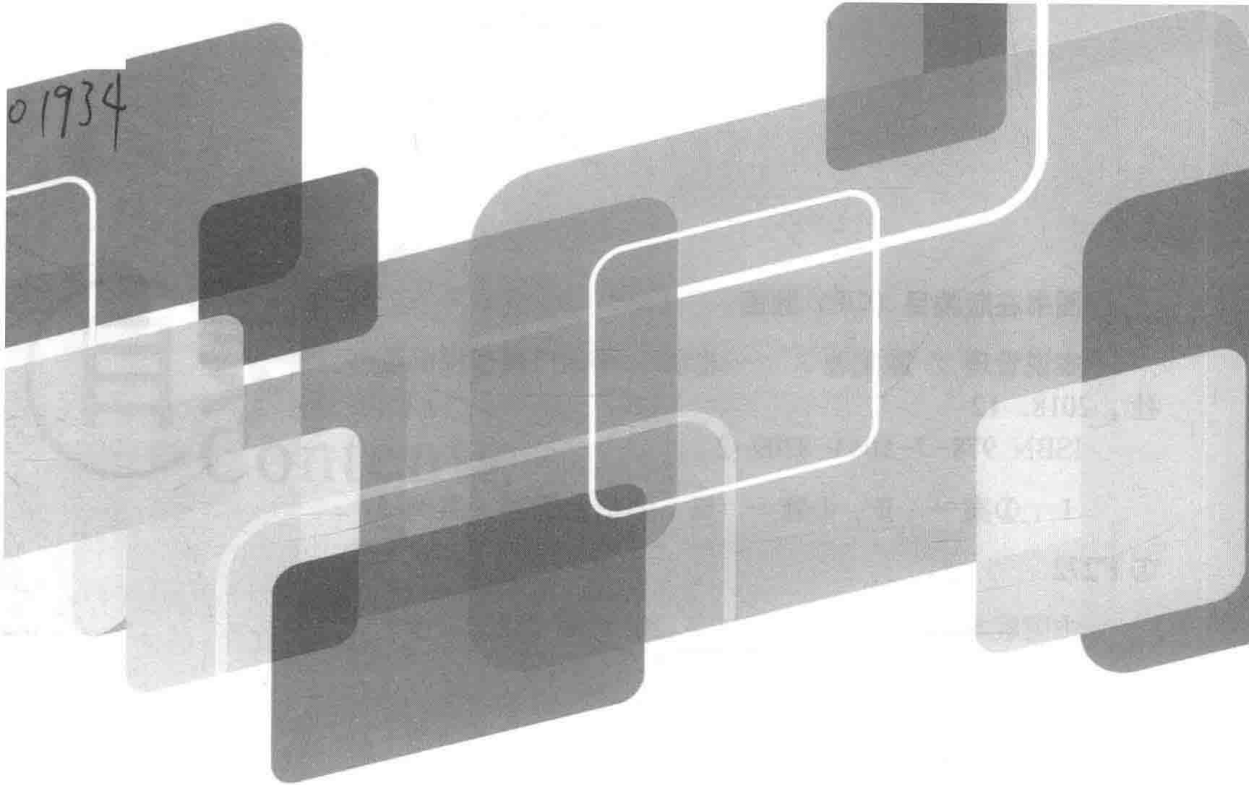
Case management

- 系统的管理理论
- 实用的管理工具
- 生动的管理实践

案说管理

陈龙◎著

中国广播影视出版社



案说管理

陈龙◎著

中国广播影视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

案说管理 / 陈龙著. —北京: 中国广播影视出版社, 2018. 12

ISBN 978-7-5043-8209-2

I. ①案… II. ①陈… III. ①企业管理—案例 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 252061 号

案说管理
陈龙 著

责任编辑 许珊珊
装帧设计 盈丰飞雪

出版发行 中国广播影视出版社
电 话 010-86093580 010-86093583
社 址 北京市西城区真武庙二条 9 号
邮 编 100045
网 址 www.crtip.com.cn
电子信箱 crt8@sina.com

经 销 全国各地新华书店
印 刷 河北鑫兆源印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
字 数 230 (千) 字
印 张 15.75
版 次 2018 年 12 月第 1 版 2018 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-8209-2
定 价 58.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)



陈 龙

哲学博士，北京新众邦博企业管理咨询有限公司首席讲师，资深体验式培训专家。自从2001年开始从事管理学理论研究和体验培训，拥有近3000天的授课经历，超过1000家企事业单位的培训和咨询经验，目前是数十家大型企业的企业经营顾问。

陈龙博士把管理作为一项可以实验和实践的科学，始终在体验式互动教学和案例教学中不断地进行尝试和创新。已经拥有“卡牌联盟”“无敌团队”“船王之战”多项版权专利。

目前管理者的成长和进步只能依靠经验，没有足够的试错空间和成本，《案说管理》将会给管理者系统的理论、实用的工具和真实的实践。

《案说管理》四大经典课程

《案说管理》课程时间：1 天至 3 天

系统全面地提升管理者的管理能力和管理素养，强化自我管理，改善管理沟通，打造高效团队，运用灵活生动的案例综合演练管理者的能力水平。

《新任管理者》课程时间：1 天至 2 天

从一名优秀的员工到新任管理者是一次根本性的转换，组织最期待的是新任管理者能够准确认知和定位自身角色，迅速完成角色的四大转变，快速提升八项管理能力，承担管理责任，胜任管理挑战。

《管理沟通》课程时间：1 天至 2 天

建立全方位沟通的意识，从与下级沟通、与上级沟通、跨部门沟通、客户沟通四个维度出发，以解决沟通障碍和具体管理问题为目标，着重提升管理者的沟通技巧，改善沟通机制和氛围，全面提升管理沟通的效果、效率和效能。

《高绩效团队的建设与管理》课程时间：1 天至 2 天

帮助管理掌握多种团队激励与辅导的方法和工具，打造不同类型的团队，避免由于认知偏差、管理过度和管理缺失而带来的负面影响和用人风险，进而提升员工个人的绩效、团队的绩效和员工满意度。

责任编辑：许珊珊

封面设计：盈丰飞雪

前言

管理者的失败，因素很多，常见的原因，应该是他本人在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新的职位的需要而改变。自认为过去做的成功了，因此满足于自己老一套的工作思路和方法，结果必然遭到失败。

——彼得·德鲁克

每一次担当新的领导角色都要求管理者本人适时调整自己，以适应不同组织的文化、制度流程、激励体系和管理风格。每一次工作环境、工作内容、工作团队的转换都需要管理者对新环境做出反应，都需要管理者开拓出崭新的局面。

事实上，今天的工作通常会让管理者忙得不亦乐乎，然而，工作做得出色的非常少，能不假思索地说出自己在紧急任务的处理上做出成绩的管理者更是屈指可数。他们感到他们不得不疲于奔命，并被问题困扰。对组织绩效的漠视只是表面现象；管理者处理不完今天的事情，因此无法关注问题本身和未来发展，这也只是表面现象。

没有深入地理解管理的相关概念，缺乏对于管理相关理论及规律的认识，产生了偏差，甚至在很多基本理论和概念上的理解上存在错误，这才是真正的根源所在。这些认识上的偏差，引发了行为的偏差，最终导致组织绩效的偏差，团队和组织在混乱和无效中工作。

很多时候管理者也知道自己处于这种境地之中，他们试图通过真实地解决这样或那样的问题让自己得到能力上的提升。然而，他们处理完一个紧急问题，又不得不仓促接手下一个烫手山芋。更糟糕的是，同样的问题反复出现，无论他们被“解决”了多少次，他们对此一清二楚。

这也就是说很多时候管理者都是依靠经验与实践来重新梳理对于管理的觉察，不仅付出了巨大的时间与精力，效果还难于保证。组织绩效低下，内部难于协同，缺乏组织文化，没有核心竞争力，制度流程陈旧，员工能力不足等问题的出现首先检讨的应该是管理者自身。

真正高效的组织应该是这样的：每一个人都可以在组织中充分发挥作用，每一个人都有能力解决自身的问题。每一个管理者都可以找准自己的角色，激励下属，辅导下属，让下属拥有绩效，获得成长。更重要的是，每一个管理者都够有效地管理行为，胜任管理岗位，保证组织的资源投入获得更大的产出。

如何快速地将管理知识系统性传递给管理者，让他们少犯错误；如何有效地将管理工具有针对性地教授给管理者，让他们做正确的事；如何差别地将管理意识启发性地分享给管理者，让他们把事做好，这就变成了管理者能力提升的三个方向。

在从事管理和教学的过程中，切实的问题来自那些有过亲身经历的人，而且在他们身上我尝试去捕捉那些我们想要得到的答案。我尝试着将这些管理角色转换过程中那些极富戏剧性的故事编纂成案例的形式，期待管理者在自身的管理过程中避免出现致命性失误，并为他们提供了极富操作性的方略。

我尝试将管理者置身于设定好的管理情景中，帮助管理者去学习如何解答各种管理难题。每一项任务提出不同的问题，每一个问题都拥有多种处理方法。我们必须要求管理者做出截然不同的选择。每一个选择最后的结局都是不同的，然而，这些方面是密不可分的。所有的这些问题必须同时得到处理。每一位管理者可以先根据自己的经验来做出判断，根据管理统计得到的结论与自身的答案进行对比，帮助管理者思考和厘清这些矛盾，并尝试找到属于“管理者自己的答案”。

管理没有永恒的答案，只有恒久的问题，更真实、更生动、更具体。答案本身的对错每一个人的认知是不一样的，我尝试建立一个标准，让管理者将经验与经典的管理理论完成一次对接，检测管理者自身的局限性，并挣脱自身局限性的束缚，同时，管理者可以审视组织和团队的欠缺，完善组织和团队。

借助案例能加速管理者学习的进程，并减少紧张和焦虑，这是每一个管理者无一幸免逃脱的。从管理的本源入手，了解上任伊始，角色转变、团队管理、计划目标、流程制度、激励辅导、授权绩效，从经典的管理工具切入，掌握目标制定、时间管理、责任管理、制度执行、激励方法、辅导工具，站在组织给你的舞台上，绽放管理者的光芒。

做最好的管理者，让我们一起为了你的出发和改变行动吧！

陈 龙

2018年6月18日

目录 Contents

前言 1

第一章：管理序曲

开启你的管理之旅·····	2
转变管理者的思维·····	5
案例概况·····	10
角色扮演·····	11

第二章：角色转变篇

案例 1：新官上任·····	14
1.1 团队绩效模型·····	16
1.2 管理者的认知转变：从个人绩效向团队绩效转变·····	18
1.3 管理者的认知失调·····	19
案例 2：四面楚歌·····	21
2.1 管理行为选择·····	23
2.2 管理者的心态转变：从感性模糊向理性清晰转变·····	28
案例 3：忙碌不堪·····	30

3.1 管理者的四大困境	32
3.2 管理者的工作效率衡量工具	34
3.3 管理者的方式转变：从亲力亲为向参与授权转变	36
3.4 管理者的层次	39
案例 4：会场布置	42
4.1 管理者的目标管理	44
4.2 管理者的目标转变：从组织目标向行动目标转变	45
4.3 工作追踪的步骤	47
案例 5：左右为难	49
5.1 两难的抉择	50
5.2 人际关系下的矛盾	51
5.3 管理者的关系转变：从压力调整向建立关系转变	51
案例 6：员工抱团	55
6.1 构建核心团队	57
6.2 管理者的方法转变：从刚性管理向刚柔并济转变	58
案例 7：惩罚员工	61
7.1 规范员工的行为	63
7.2 用制度做“准绳”，管理简单高效	64
7.3 管理者的行为转变：从经验管理向制度管理转变	65
案例 8：合同修改	67
8.1 全面的理解团队与组织	69
8.2 泛化的管理者职能	70
8.3 管理者的职责转变：从过程管理向价值贡献转变	71

第三章：沟通协调篇

一、沟通技巧	76
---------------	----

沟通是组织内的强力胶	76
沟通效果模型	77
沟通类型测试	78
检查偏好表现系统测试	79
沟通的两大困境	82
米尔顿催眠语言模式	84
梅塔语言模式	86
体验沟通中的“三”	87
讲故事的技巧	88

二、对上沟通——扔掉大象

案例 9：石沉大海	91
9.1 扔掉大象的来源	92
9.2 扔掉大象的第一步：比邻大象，建立良好关系	94
9.3 扔掉大象的第二步：影响大象，学会承担责任	96
案例 10：接待方案	97
10.1 扔掉大象的第三步：扔掉大象，选择恰当方法	99
10.2 扔掉大象的第四步：变成大象，超越领导预期	101

三、横向沟通——沟通的四把金钥匙

案例 11：营销模式	105
11.1 跨部门沟通的四把金钥匙	106
11.2 跨部门沟通四把金钥匙之一：打破界限	107
11.3 跨部门沟通四把金钥匙之二：分享信息	109
案例 12：矛盾处理	112
12.1 跨部门沟通四把金钥匙之三：共同决策	113
12.2 跨部门沟通四把金钥匙之四：重在行动	114
12.3 跨部门沟通的隐性能力：人际关系	116

四、对下沟通——平衡记分卡

案例 13：目标改进	120
13.1 平衡记分卡	122
13.2 沟通平衡记分卡之一：财务指标	123

13.3 沟通平衡记分卡之二：员工满意度	125
案例 14：风险管理	126
14.1 沟通平衡记分卡之三：内部过程	128
14.2 沟通平衡记分卡之四：学习与成长	130

第四章：团队管理篇

从分粥的故事看团队管理	138
团队绩效管理的由来	140
团队的九种典型状态	143
案例 15：奖金发放	153
15.1 需求层次论	155
15.2 来自物质激励的挑战	156
15.3 物质激励的本质	158
15.4 物质激励的十六字箴言	160
15.5 物质激励的使用时机	162
15.6 关于物质激励的三条建议	163
案例 16：活动计划	164
16.1 双因素论（激励保健因素理论）	166
16.2 不懂精神激励的管理者，不是好的领导者	167
16.3 精神激励和物质激励可以完美地结合	168
16.4 精神激励的十六字箴言	170
16.5 积分制激励的使用时机	173
16.6 精神激励的三个导向	174
案例 17：名正言顺	175
17.1 归因理论	177
17.2 针对不同层级的员工进行差异化管理	179
17.3 来自低意愿高能力员工的挑战	180
17.4 差别激励的矛盾分析	181
案例 18：编写简报	184
18.1 期望理论	186

18.2	激发欲望 成就员工绩效	188
18.3	员工最大的欲望其实就是学习与成长	190
18.4	成长激励的矛盾分析	191
案例 19:	改善沟通	195
19.1	成就需要理论	197
19.2	目标管理的内在逻辑	198
19.3	目标管理的 8 问 7 步	200
19.4	管理者是推动目标管理的核心	201
19.5	目标激励的矛盾分析	203
案例 20:	绩效面谈	205
20.1	强化理论	207
20.2	负向激励是正向激励最好的补充	209
20.3	组织必须拥有淘汰机制	212
案例 21:	周末加班	214
21.1	公平理论	215
21.2	参与激励留住和培养更多的优秀员工	217
21.3	股权激励的逻辑	219
21.4	与优秀同行, 体验不一样的轮岗	220
案例 22:	学无所用	222
案例 23:	重焕活力	224
23.1	ERG 理论	225
23.2	情感激励是管理的无形之剑	226
23.3	情感激励的三种策略	228
	团队管理的三大视角	231
	团队管理的四大步骤	233

第五章：超越管理

塑造自己的英雄之旅	238
给管理者做一次总体检——问题的答案	240

第一章：管理序曲

管理就像戏剧演出，在精心设定好的管理情境中，每一个管理者都是演员，在解决各种管理难题的过程中，去反思和寻找最佳的管理实践。究竟如何才能扮演好自己的角色呢？或许每个人都有自己不一样的理解，其实最重要的就是能够用真心、真情实感去演绎，去追求最佳的结果。



■ 开启你的管理之旅

当你有一天突然被宣布成为管理者，需要带领一个团队去完成目标的时候，你是否已经全然做好了准备？每个团队成员成为管理者的路径各不相同，当上管理者之后遇到的问题却惊人地相似。

我们很清楚一个事实，管理实际上是人、物、事三者的辩证关系，不同的组合就会得到不同的结果。而管理，就是确保人与物结合后能够做出最有效的事来。

然而，现实的经验却不足以保证每一个管理者都能做出合适的选择，经验和能力的不足往往会让他们产生一些思维误区。例如，抓业务才是正道，管人是浪费时间和精力的事儿；管人与管事必须分开；管人往往要消耗大量

的时间等等。所以要想提高管理绩效，就需要对人、事、物三者之间的关系有一个明确的认识。

管理的目的是管事，而不是管人。

虽然我们习惯于将管理定义为“管人理事”，事实上，人是很难被管理的，每一个人都希望得到尊重理解和帮助，而不是被约束和管理，大家会认为机会、资源和平台才是制约他们发挥才能的瓶颈。在这种情况下，管理者除了关注人们的态度和表现之外，更要清晰地界定要做的事情和标准。

管理不谈对错。而是解决问题。

很多时候我们已经习惯了最简单粗暴式的拿来主义，甚至不愿意动脑筋思考一下为什么和如何使用。许多管理的理论在被简单照搬使用之后，证明不符合自己的团队，这种现象越来越多。管理是一门科学，也是一门艺术。管理是科学，就意味有规律可循，而之所以说管理是艺术，关键就在于我们能否理解规律背后的逻辑和使用要素，能否变动地、灵活地，结合自身的特点做出适合自己的调整就成为关键因素。

管理就是让目标和资源最大化的匹配。

组织要想发展，就必须使得每一个人的个人目标与组织目标有效地协同。很多企业的管理者每日忙于决定他们认为重要的事情，但是对于下属应该干什么、干没干、干得怎么样、还有没有更好的方法等摆在眼前的问题却视而不见。结果就是每个员工都是凭借自己对于工作的理解，凭借对于企业的热情和责任在工作，出现问题自然很难改变。

不仅如此，我们时常发现有能力的员工经常会背离组织目标的约束，而我们却不能及时发现，等到我们需要处理的时候，往往需要巨大的人际压力。我们经常会用“忠诚”或者“态度”来衡量员工的价值，事实上都是极其可笑的，其根本原因就在于管理水平不够。领导知道自己的有价的资源有限，也知道



自己能力不足，所以只能靠无价的情感来满足。这样做的结果就是留住那些需要情感满足的员工，而对于需要能力发挥得到满足的员工，只能选择离开，这样的企业要想长久发展是绝对不可能的。

管理者必须学会要制定目标。

管理者要决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一领域中的具体目标是什么。管理者把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员，以便目标得以有效地实现。制定目标是进行平衡：在组织成果同一个人信奉的原则的实现之间进行平衡，在组织的当前需要同未来需要之间进行平衡，在所要达到的目标同现有条件之间进行平衡。

有人说管理别人的前提是管理自己，而管理者的自我管理将伴随其个人的一生。如果站在个人的角度，要求自己每件事情都做到完美，能力最好是出类拔萃，还要具备完美个人品德的同时，还要具有强大的自我学习能力和不断变化的思维和行为模式。

事实上管理别人是不同于管理自己的，这完全是两个方面的挑战。我们一旦进入到“强人”的模式，在成为管理者时会面对更大的挑战。让自己成为优秀员工的种种习惯，反而会成为管理者路上的绊脚石。成为管理者意味着要扮演不同的角色，必须学会用全新的方式来对待工作。

调整是必需的！管理者要适应新的团队成员，适应组织的企业文化、运营程序、激励体系和管理风格。每一次工作环境和职务的转换都需要管理者对于新的环境要做出反应，都需要管理者开拓出崭新的局面。

当然管理者也不要被这些表面的现象吓坏了，相反，这事实上也意味着机会。在你面临危机四伏的境地的时刻，机会也伴随而来。当管理者的职位转换的时刻，意味着是组织最缺乏稳定性的阶段，从情理上讲，所有的可能性都是存在的，所有的变革都可能实现。

管理者必须要善于抓住这稍纵即逝的机会。人们盼望着一位新的管理者能对组织实施变革，并且会给他们适度的时间做调整。管理者在最初的三个

月的决定，不太可能受到质疑和责难，无论是组织外部还是内部，因为人们都怀有这样的预期和假设：新的管理者当然要做一些与众不同的事情。在这个阶段中，组织任命带来的红运会让管理者具有足够的权威和资源，对于其所扮演的角色给组织带来的成果事实上不是最重要的。

当你开始扮演管理者的角色的时候，你就已经站在了前台，你的任何一个决定和决策过程都会给管理者贴上明确的标签，是鲁莽轻率还是目的明确，是果敢坚决还是优柔寡断。你的行为模式、谁与你共同进行的讨论、你的决策过程，人们会不自觉地对管理者进行甄别：是胸襟开阔还是独裁专制，是广开言路还是任人唯亲，是富有远见卓识还是谨小慎微，是团队利益优先还是自私自利，所有的这一切，很快就会变成管理者个人的“资产”。管理者的一切表现和印象，既可以激发大家的忠诚和热情，也可能造成员工的冷漠与对抗。

每个管理者上任的过程就是一个重塑的过程，就像是一张白纸。当还留有很多空白的时候，我们可以任意塑造，你可以将他打造成任意的形态。伴随着管理者的一举一动，我们开始在白纸上不停地描绘，等到绘画完成的那一刻，修正任何错误的时间成本、精力成本和资金成本都会大大增加。

在你还懵懵懂懂的现在，事实上你已经开始打开属于你自己的管理之旅的画卷。

■ 转变管理者的思维

成为一名主管究竟意味着什么？对于一个优秀的团队成员而言，职务的晋升即意味着是对过往工作的一种肯定，也意味着新的挑战应运而生。虽然我们很多时候无时无刻地憧憬着这个时刻，等到任职通知下达以后，