

深圳职业经理人素养提升千人公益培养计划指定阅读教材

管理的本质

白建 何纪斌 王佳强 王忠胜 ◎编著

企业管理的6个关键方法论



企业是一个有生命力的组织

只有系统的方法才能真正解决管理问题



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



管理的本质

企业管理的6个关键方法论

白建 何纪斌 王佳强 王忠胜 ©编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书分为6章,分别从权力、目标、文化、人员、绩效、沟通6个方面阐述了企业管理的方法和技巧。权力篇将帮助读者了解为管理筹集资源和获取支持的重要性;目标篇将帮助读者学习如何根据实际情况来选择恰当的工作目标,把有限的资源投入到最具价值的工作中去;文化篇将帮助读者了解文化的核心内容,并通过文化建设塑造良好的工作环境,帮助团队成员更有效率地工作;人员篇将帮助读者选择、培养下属,打造有战斗力的团队;绩效篇将帮助读者了解如何实施绩效管理,如何通过绩效管理强化团队文化;沟通篇将帮助读者掌握沟通的基本原则,以及影响沟通的重要因素,同时帮助读者了解主要的工作沟通方式的优缺点,学习正确选择合适的沟通工具的方法。

本书不仅全面地分析了管理的六个重点工作,还讲解了各项工作之间的内在联系和次序关系。这将有助于读者理顺实际管理中所需要面对的各种复杂问题之间的脉络,并找到恰当解决问题的办法。本书是一本致力于帮助读者提高管理实战能力的书!

图书在版编目(CIP)数据

管理的本质:企业管理的6个关键方法论 / 白建等
编著. —北京:机械工业出版社, 2016. 10

ISBN 978-7-111-55194-2

I. ①管… II. ①白… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第250031号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:马佳 责任编辑:马佳

版式设计:张文贵 封面设计:张文贵

责任印制:常天培 责任校对:明兴双荣

涿州市京南印刷厂印刷

2016年11月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·11印张·3插页·206千字

标准书号:ISBN 978-7-111-55194-2

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:(010) 88361066

读者购书热线:(010) 68326294

(010) 88379203

封面防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

序言 Preface

这是一本专为管理人员或者希望从事管理的读者而写的书。对于管理人员来说，他们读书最迫切的目标是为解决自己面临的管理问题寻找解决思路和方法。而大多数管理人员面临的重大问题并不是怎么实现某一方面的完美管理，而是如何维持好全局。如何基于各种缺陷的现实做好管理是很多管理人员都需要面对的挑战。

要想做到这一点，管理人员需要学会如何判断他们面临的局势，从千头万绪的问题中找出根源问题，能够在不利的局面下推动工作，从无到有建立完善管理系统，通过系统保持工作稳步推进。本书正为帮助读者实现这种目标而写。

管理的本质是调配资源、实现客户价值的过程。管理的关键在于如何在客户价值和员工行为之间建立起高度的正向关联性。一旦建立了这种正向关联性，就能把客户价值、团队利益和员工利益统一起来。如果员工意识到实现团队的目标就是实现自己的目标，管理就不再是一个难题。所以，所有的管理工作都应当围绕这个目标而展开。借助这个目标，很多看似零散、互不相关的管理工作就被串联起来，有了脉络次序和主次

轻重。理解了这一点，管理人员更容易把握各项管理工作之间的关系，更容易把握下一步的工作方向，也更容易建立管理的系统。

本书正文共分为六篇，分别讲述了权力管理、目标管理、文化管理、人员管理、绩效管理和沟通管理六大模块。

权力管理篇帮助读者理解权力的本质，学习如何筹集权力为以后推动管理工作奠定坚实的权力基础。本篇还为一些管理热点问题进行了深入的分析并给出可行答案。

目标管理篇帮助读者在千头万绪的工作中找出关键，找到开展工作的突破口。本篇还总结了不同阶段团队的一些共性问题，并针对性地提出了各个阶段团队的重点工作目标。

文化管理篇揭示了文化的本质是团队和员工利益博弈形成的结果，使文化建设有了理论指导。提出了良好的文化必须建立在高水平的管理之上、文化必须服务于价值创造，服务于工作目标、文化的形式必须服从文化内涵等重要观点。

人员管理篇从软硬两个方面阐述了如何做好团队建设。一方面通过合理的组织建设把一群人变成一个团队；另一方面根据人性需求的特点调动员工，以适合员工的方式进行管理。

绩效管理篇提出了绩效管理是文化落地的基础，绩效意识比绩效指标等重要观点。本篇还介绍了如何借助新的管理理论和新式管理软件帮助管理人员获取更精确的绩效指标，通过更精确的指标提升管控水平的思路。

沟通篇提出了利益分歧必须通过管理消除，沟通只能解决

非利益的、方法上的问题，缺乏良好的管理，只关注沟通技巧难以真正解决工作中的矛盾冲突的重要观点。

本书详细阐述了如何通过目标管理、文化管理、人员管理、绩效管理一步一步把外部客户价值目标转变、落实成为员工行为准则，解决了管理最为核心的问题：统一团队利益和员工利益。这个问题的解决使得让员工自觉、高效的工作成为可能。

此外，本书还详细阐述了这些核心管理工作彼此之间的关系，权力是推动其它管理工作的基础和保障；目标管理是把客户价值转换成为内部工作的桥梁，团队所有的工作都应该围绕目标而展开；文化是团队和员工博弈形成的结果，文化管理应当服务于目标的实现；人员管理也是为实现目标服务的，管理人员应当通过人员管理实现团队目标和员工利益的统一；绩效管理是衡量工作结果是否符合工作目标，并根据差异做出适当调整、实现目标的过程。沟通管理则是实现上述管理的最重要的工具之一，沟通是为管理服务的！

通过这些内在的关系，这些管理工作将不再是孤立的，而是彼此联系，有了主次先后之分，并最终构成了一个管理的系统。这个系统将有助于管理人员全面地理解自己所面临的管理工作，更好地把握问题的主次轻重，采取合理的对策。这个系统还为长期保障管理成果提供了有力的工具。

本书的很多观点都是建立在博弈论和人性的基础之上的，而不是建立在个别的现象之上。避免根据个别现象得到的不同观念之间互相冲突的可能性，使本书的观念具有一致性和普适

性的特点，对实际工作的指导性更强。

为了提升可读性，本书采用了大量广为人知的案例故事来帮助读者理解管理。胖东来现象、诺基亚的衰落、网上广为流传的一个总经理的辞职信等等，由于这些案例故事广为人知，大大提升了案例的可信度。另一方面能够广为人知的案例故事往往也说明这些故事更具有一般性，更能够说明管理的本质，使根据分析这些案例得到的结论更能体现管理的本质。

本书是作者对自己多年管理和咨询实践中的一次全面而深入的总结，结构较为庞大。虽然已经加入了较多的案例来阐述管理系统的思想，但是受篇幅所限，很难用更多具体的案例阐述说明如此之多的管理问题。如果读者需要更多地了解这种管理系统思想在实践中的应用，可以参阅我的另外一本书：《空降总监治乱记》。此外，我的公众号“迪奇职场人”也会分享我对于管理的见解和一些管理实践故事，有兴趣的读者可以关注学习，相信能够帮助大家更快地提升自己的管理水平。

如果对书中的观念存有疑问，或者想和作者探讨管理，请通过邮箱：bjian@jxsys.cn 与我联系。

前言

Introduction

如何做好管理？这恐怕是大多数职场人士最为关注的问题。

一方面，成为管理人员往往意味着更大的发展空间、更好的薪酬待遇，这是很多职场人士孜孜以求的目标。另一方面，很多职场人士从事管理工作的时候都可能面临不同程度的挫折，甚至很多资深的管理人员也未能幸免。这些挫折让他们原本光明的发展前途蒙上了阴影，有的人甚至因此一蹶不振，丧失了本来近在眼前的大好发展机会。

让这些有志于管理或者已经从事管理的朋友更加焦虑的是：管理问题似乎越来越多，越来越复杂。即便是资深的管理人员应付这些问题往往也感觉越来越吃力。到处是火，该从哪儿着手救火？为什么好员工总是留不住，留下的总是搞不定？为什么不考核没有积极性，一考核员工就流失？为什么团队缺乏凝聚力，冲突频发，沟通还不见效？为什么工作总是推不动？一个又一个问题像重重大山一样压得管理人员喘不过气来。

对于管理人员来说，管理问题就像一头壮牛，固执不驯、

充满危险，要想让这头牛跟着走，需要的不是如何让这头牛转头、如何抬腿、如何动脚的方法，而是找到那根拴住牛鼻的绳子，让这头壮牛乖乖地跟着走。

大家可以从管理实践中汲取经验，慢慢摸索，找到这根牛绳。但是对于没有管理经验的职场人士来说，这需要一定的机遇，并不是每个团队都愿意给管理菜鸟们这种机会的。好的机会总是留给有准备的人；对于有管理经验的职场人士来说，经验本身也有很大的局限性，一味地依靠经验往往需要付出很大代价。所以，通过理论学习来找到这根管理的牛绳就成为职场人士们的必然选择。

可遗憾的是虽然管理学书籍浩如烟海，但大都是关注管理的某一个方面，比如绩效管理、人员培训、流程管理、文化建设、团队管理、目标管理、成本管理等。这些书往往更追求如何尽善尽美地解决某个类型的管理问题；这些书说的就是如何让牛转头、如何让牛抬腿、如何让牛动脚的方法；这些书把管理的问题分割成为一个个局部的问题再分别进行研究。根据这种思路管理人员就必须区分各种管理问题，然后逐一解决。

对于管理人员来说，他们的精力有限，资源也有限，根本无力逐一解决所有的问题，把每项工作都做到尽善尽美就更没有可能。对于管理来说，永远都有问题，差别只在于不同的团队面临的管理问题不同而已。

管理问题往往彼此关联，但只有少数问题是关键，其他的

很多问题都是被这些少数问题影响和控制的。管理的关键不在于解决全部问题，而在于妥善解决关键问题。这些关键问题就是管理的牛鼻子，掌握并解决了这些少数的关键问题，管理人员就可以像通过牛绳牵着牛走一样轻松地牵着管理走。

也许有读者认为管理问题纷繁复杂，根本就不可能找到这样一根牛绳，这纯粹是异想天开。实际上万事万物都有自己的规律，管理也一样。“物有本末；事有终始。知所先后则近道矣。”（摘自《大学》）只要充分理解了管理的本质，理清了各种管理问题的本末先后，就不难找出管理的关键，找到这根管理的牛绳。

在现实管理中，员工往往会把管理人员的各种决定和要求联系在一起考虑，这些看似简单的决定会产生管理人员自己都没有想到的影响，最终影响员工的工作绩效，比如管理人员给一位员工特别加薪，被加薪员工往往不会简单地看待这件事情，他们会深入考虑自己为什么会获得特别加薪？自己以后应该怎么做才能获得更多的奖励？这件事情甚至会影响到周围其他员工，他们会考虑：为什么是这个员工获得特别加薪？他到底有什么做得比我好？我是否也能够获得这种加薪机会？管理人员在重要问题上面的决定往往会形成这种链式反应，最终对整个团队的工作绩效产生重大影响。

从这个角度来看，管理问题往往都是彼此关联的。管理人员应该把管理问题看成是一个有机的整体，并从中找到核心问

题，通过对核心问题的有效管控推动管理走向良性。这些核心问题其实就是管理人员迫切需要的那根牛绳。有了这根牛绳，管理人员就会抓住管理的关键，高效推动工作。

本书正是为了帮助读者找到这根管理的牛绳而写，通过权力管理、目标管理、文化管理、人员管理、绩效管理、沟通管理六章帮助读者找出这根牛绳，轻松地牵着管理走！

序言

前言

第1章	新项目经理的失败 / 5
权力管理	空降总经理的失败故事 / 9
/ 1	权力的本质 / 12
	权力意识教育的顾虑 / 14
	三种职场人 / 16
	权力的构成与获得 / 23
	权力与管理 / 25
	软权力和职务权力的区别与联系 / 30
	建设和使用软权力的必要性 / 34
	获取软权力的原则 / 41
	如何获得软权力 / 44
	建立广泛的共同利益 / 51
	管理需要宽严兼济 / 54
	快速识别权力环境 / 55
	权力和工作目标的平衡 / 59
	帮助核心下属建立权力 / 61
	如何使用权力 / 66

第2章	目标不是期望 / 71
目标管理	目标的重要性 / 73
/ 69	没有目标的管理人员 / 75
	目标选择的原则 / 77
	时间管理四象限法 / 84
	如何判断工作的重要程度 / 87
	一些重要的目标 / 91
	需要克服的心理问题 / 98
	设立目标常见的错误 / 101
	团队的四个发展阶段 / 110
	不同阶段的工作目标设定 / 113
第3章	文化的本质 / 127
文化管理	文化背后的博弈 / 130
/ 123	广义的利益 / 136
	高付出——高回报模式的关键 / 140
	如何实现高付出——高回报模式 / 143
	文化的构成及内部关系 / 146
	文化建设 / 148
	文化如何落地 / 152
	文化的作用 / 156
	文化投入是否值得 / 160
	文化的灵魂与形式 / 162
	文化越精彩越好吗 / 167

第4章	新管理人员的误区 / 175
人员管理	团队的整体性 / 177
/ 171	如何合理搭配团队成员 / 180
	骨干的作用 / 186
	如何挑选团队成员 / 188
	人员管理和培养 / 194
	授权 / 202
	关注优秀员工 / 206
	如何激励员工提升表现 / 209
	团队动荡期的人员管理 / 216
	团队磨合期的人员管理 / 219
	团队成熟期的人员管理 / 224
	团队衰退期的人员管理 / 228
第5章	以绩效为导向的管理意识 / 239
绩效管理	绩效环境 / 242
/ 235	绩效管理与 KPI 考核 / 244
	绩效管理 / 248
	绩效计划 / 249
	绩效实施 / 254
	绩效评估 / 256
	绩效更新 / 263
	如何推动绩效管理 / 265
	KPI 的成功要素 / 268

阿米巴模式下的 KPI 数据 / 271

数据的准确性与绩效考核 / 273

IT 和绩效数据 / 276

第 6 章
沟通管理
/ 281

沟通影响执行吗 / 284

沟通与利益 / 287

绩效管理在沟通中的作用 / 289

影响沟通氛围的因素 / 292

如何建设良好的沟通氛围 / 295

沟通的基本原则 / 299

一个沟通的案例 / 303

沟通的误区 / 311

泛滥的沟通 / 315

如何提高沟通的效率 / 319

会议沟通 / 323

邮件沟通 / 326

及时聊天工具沟通 / 328

电话沟通 / 330

复合式沟通 / 331

后 记 / 334

第 1 章

权力管理

权力的本质是对资源的掌控能力，权力是管理的基础。管理人员需要主动筹集软权力弥补职务授权不足，辅助自己的管理工作。软权力应建立在兼顾各方合理利益的基础之上。“望闻问切”四招可以快速识别权力环境。非主观的小问题尽量通过软权力解决，对主观的问题要敢于使用职务权力解决。