

孔 勇◎编著

最好的管理 就是没有管理

没有管理不是没有管理，而是管理进入更高的层次和境界，这是管理的高级境界，也是造就环境的力量和可能。

◎一部改变员工管理观念的启发书◎

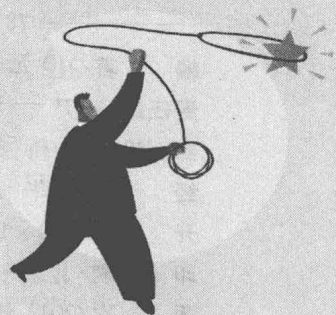


中國華僑出版社

最好的管理 就是没有管理

◎一部改变员工管理观念的启发书◎

孔 勇◎编著



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最好的管理就是没有管理/孔勇编著. —北京: 中国华侨出版社,
2011. 7
ISBN 978 - 7 - 5113 - 1539 - 7

I. ①最… II. ①孔… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 120645 号

●最好的管理就是没有管理

编 著/孔 勇

责任编辑/尹 影

封面设计/中侨智杰

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷/北京东海印刷有限公司

版 次/2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 1539 - 7

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

ZuihaodeGuanli JiushimeiyouGuanli

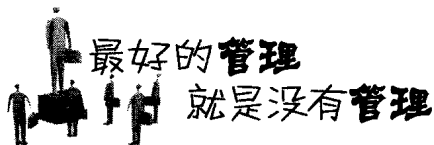
著名的管理学教授巴托洛梅指出，培养信任和坦诚的因素，至少应该包括六个方面，即“沟通”、“支持”、“尊重”、“公平”、“可预见性”和“胜任工作”。这是管理的最高境界，也是管理的终极目标。

最理想的管理就是一种“无为而治”的状态，也就是没有管理。因为人人学会了自我管理，恪尽职守，那些所谓的管理制度、条条框框也就失去了存在的意义。管理要实现这样一种理想状态，前提就是管理者对下属或员工做到充分信任。

没有管理不是取消管理，而是使管理进入更好的层次和更高的境界。传统的管理模式在一定程度上束缚人的个性和创造力，而未来的社会由于员工的知识更加丰富，获取信息的手段更加多样，这样就形成了新的管理模式：

1. 人人都是管理主体；
2. 以人为本，顺应人性，尊重人格；
3. 通过管理文化建立一种高度的和谐友善、亲切融合的氛围，企业成为一个密切团体；





4. 顺应形势，顺应社会运行的自然法则，使管理成为一个自然的过程，使企业成为一个自我组织、自我协调的有机体，能够协调高效有序地运行。

美国通用电气 CEO 韦尔奇的一个经营的最高原则：“管理得少”就是“管理得好”，或者反过来说也一样：“管理得好”就是“管理得少”。

要“管得少”，又要“管理住”，还必须进行合理的委任与授权。事必躬亲导致的结果一是效率低下，二是团队失去工作积极性。因此必须通过合理授权，使团队成员有充分发挥自己能力的平台。在必要的指导和监督下，用人不疑、疑人不用，赋予下属相应的责权利，鼓励其独立完成工作。

本书提倡“没有管理就是最好的管理”的公司管理理念，认为来自于领导之“管”只是暂时的行为，而来自于员工自身的“管”才是长久行为。阅读本书，可有助于公司领导在管理这方面真正领悟执行这一概念，真正让自己的公司产生活力和高效运转。



目录

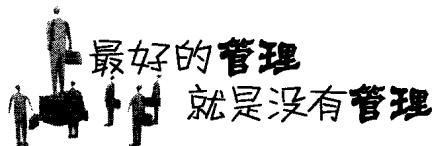
ZuihaodeGuanli JiushimeiyouGuanli

第一章 从泰勒到彼得·德鲁克，什么是管理？

“从现在起，任何国家，也包括企业，尤其是大企业，要想在经济上有所作为，就必须接受：世界经济正起着主导支配的作用，国内经济政策只有在加强该国的国际竞争地位，至少是不损害这种国际竞争地位的情况下，才能取得成功，这也许就是变化的世界经济的最重要的，肯定是最显著的特色。”

——彼得·德鲁克

管理是一门学科	2
管理的根本在于用人	4
大师人物的管理思想体系	6
管理的技能是作出有效的决策	10
管理是一件运行着的机器	15
管理者需使资源获得最佳效果	21



第二章 领导不同于管理

“领导的行为是不同的，要战胜障碍，实现远大的远景目标，就需要不时激发出非凡的力量，而某些激励和鼓励过程则能带来这种力量。激励和鼓动过程要达到激励效果，不是通过控制机制将人们往不正确的方向推，而是通过满足人们的基本需求来达到目的，即满足人们的成就感、归属感、自尊感，让他们觉得自己已经得到认可，能掌握自己的命运，实现自己的理想。”

——约翰·P·科特

领导既不神奇也不神秘	30
领导者都在做什么?	33
确定方向、与雇员结盟、激励的实例	43
领导才能是天生的，还是后天造就的?	50
从失败和错误中学习	55
一个企业须有自己的文化	59
领导者不能忽略系统的力量	64
领导者也可以是其他角色	68

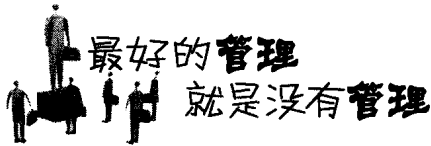


第三章 合格的管理者会自找缺陷

亨利·明茨伯格始终是一个非常引人注目的人物，他是最具原创性的管理大师，又是管理学界的“叛逆者”。明茨伯格一直都以他在管理领域所提出的大胆、创新和颇具开拓精神的观点而为人所瞩目，他的思想非常独特，人们按常规思路往往不太容易接受，也正因为此，他获得了“管理领域伟大的离经叛道者”的头衔。作为一个管理者，想在管理领域做出一番作为，首先要会从自己身上找出缺陷，然后及时改正。

工作方法一成不变	74
缺乏行为感召力	77
刚愎自用的心理	82
自身存在的管理思维盲点	85
没有养成良好的习惯	93
发怒时，应见好就收	96
喜怒哀乐形之于色	98
汲取教训，超越失败	100





第四章 树立员工的责任与荣誉感

责任与荣誉并非大而无当的空话，而是每一个员工都必须认真思考的、事关切身利益的大问题。试想，没有责任，怎能为工作而尽心？没有荣誉，怎能向上进取？以这两点为突破口，就能把管理理念真正落实到员工的心上，让他们去努力获得工作的“金牌”！

责任感是所有人的成功之本	104
敷衍了事只能害自己	108
自己对自己负责，就要敢于挑战	111
你要获得荣誉，必须尊重荣誉	112
主动承担分外的工作容易使你脱颖而出	115
你的命运就是你选择的结果	117
忠诚别人，等于忠诚自己	121

第五章 从员工的各种工作心理突破管理

不管是什么样的员工，对待工作都有这样或那样的心理，主动承担工作，并以积极心态去努力完成，这种员工具备“自动自发”的品质；还有只要做不好工作就找借口作为挡箭牌的员工。对于管理者而言，巧妙利用其心理激励员工，就可以让其最大限度地成为工作的主人。



扔掉“如果”这个借口	126
不为失败找借口	129
培养积极的心态	133
永葆进取向上的积极心态	137
一点一滴地积累	140
做每一件事，都要竭尽全力	143
相信自己的能力，就有可能	145
不断进取是优秀员工的必备条件	148

第六章 绩效是最有力的无形标杆

有些管理者总爱罗列出各种条条框框，以此“管理”员工，其实此法并不可过分，但真正的管理之道是：让员工自己面对“绩效”这面无情之镜，对照自己每天做了多少。

让人人都看重绩效考评	152
没有原则的考核没有用	156
绩效考核必须适度地灵活	160
掌握“平衡计分”测评法	165
不能漏掉任何环节	169
防止出现考评误差	172
绩效考核要服务于员工的成长	175
绩效考核要达成双赢结果	177
让绩效考核不再冷冰冰	178



第七章 适度奖励，激发员工的冲天干劲

奖惩直接与员工利益挂钩。实际上，没有一个员工甘愿受惩，都是直奔奖励而去。这一点正是员工自己为自己工作的动力。适度对员工进行奖励，会激发员工的工作热情，而热情恰恰是一个员工身上最为可贵的工作精神。

奖惩是无形的管理之法	182
守住奖惩的方法	186
在最恰当的时间进行奖惩	189
将“薪”比心管大用	191
如何解决员工对薪酬的不满	194
热情可以鞭策一个人从浑噩中奋起做事	196
所有成功的秘诀都在于热忱地工作	199
培养热情就像发动一座核能反应炉一样	202
以热情的投入来铲除困难	204
下属犯了错，不妨送上美味的“夹心饼”	208
不要在背后评价你的下属	210
沉默是金	211
表扬也是一种批评方法	213
不要急于追究责任	215



第八章 有效沟通，营造和谐的氛围

居高临下的管理模式，只能造成“墙壁式的阻隔效应”。
管理者只有把员工作为具有人性的人来善待，多与之沟通和协调，才可以多得到他的一份心。这种赢得人心的管理策略造成的潜力常是巨大的。

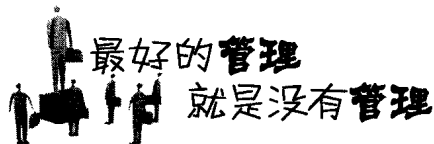
适理者要与员工处理好关系	218
在“距离”与“分寸”上动脑筋	219
从倾听中掌握信任	223
上下一片“和气”最美妙	225
千万不要让矛盾成火山	227
到现场走走	230

第九章 知人善用，没有最好，只有最合适

用人之道，屡见不鲜，但非大多数管理者善于为之，甚至有的仅停留在理论上。用人的学问在于：用人之长，因事设人。只有定准了人，高效工作的局面才会随之而来。

用人之长靠精锐的眼力	232
人人有其责，事事有人做	233





敢于让能人挑重担	237
好钢要用在刀刃上	240
掌握用人的火候	246
量才适用，就会无才不用	249

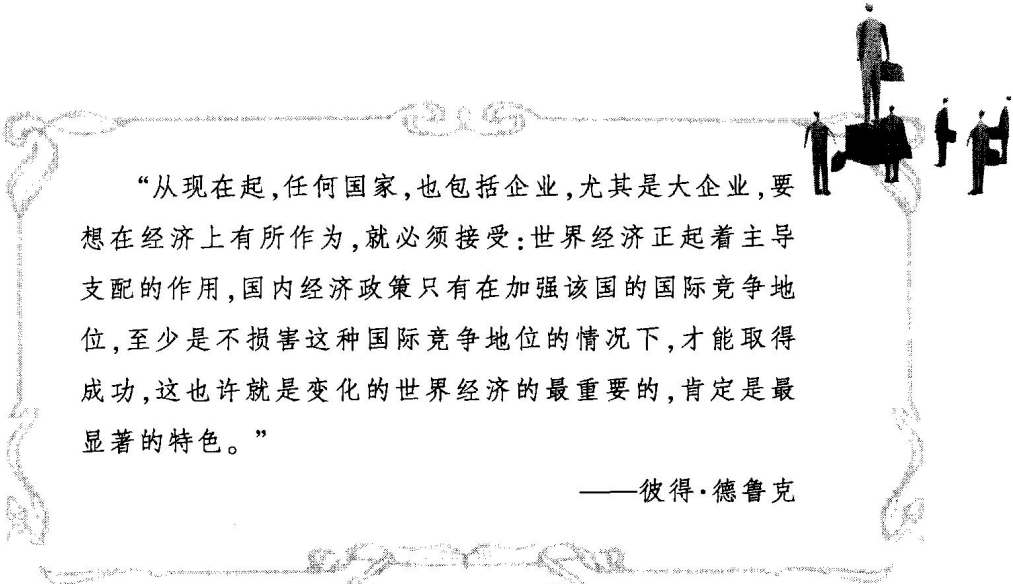
第十章 授权之后，大家都是主人翁

没有授权意识的管理者，不会得到员工的广泛支持。权力的绝妙处不在于“紧”，而在于“收放结合”。一旦员工自己成为权力的主人，他必然会比没有权力时更加精细地对待工作。

慧眼识准可以授权的人	252
不要被权力束缚	255
多在“巧”字上下功夫	258
尊重部属的意见	260
放低自己的姿态	262
让部属有适当的自由度	265
细心观察后再进行有效的授权	267
有效的授权是理性的	269
避开你的授权盲点	273

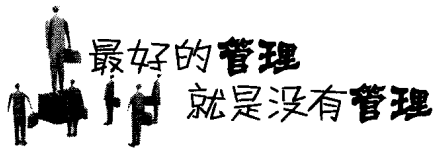
第一章

从泰勒到彼得·德鲁克,什么是管理?



“从现在起,任何国家,也包括企业,尤其是大企业,要想在经济上有所作为,就必须接受:世界经济正起着主导支配的作用,国内经济政策只有在加强该国的国际竞争地位,至少是不损害这种国际竞争地位的情况下,才能取得成功,这也许就是变化的世界经济的最重要的,肯定是最显著的特色。”

——彼得·德鲁克



管理是一门学科

管理是一门学科，这首先就意味着，管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学——后面这些都是管理人员的工具。但是，管理人员付诸实践的并不是经济学，正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样。管理人员付诸实践的并不是行为科学，正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样。管理人员付诸实践的并不是计量方法，正好像一位律师付诸实践的并不是案例那样。管理人员付诸实践的是管理学。

管理是一门学科的含义之一，有些专门的管理技巧适用于管理学而不适用于其他任何学科，这些技巧之一是组织内的信息交流。另一种技巧是在不确定的情况下作决策。还有一种特殊的企业家的技巧——战略规划。

1. 实用学科的特点

管理作为一门特别的学科，有它自己的基本问题、特殊方法和特别关心的领域。一个理解管理学科而并不具备各种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员仍不失为一个有效的管理者，甚至可能是第一流的管理者。而一个只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理学基本原理的人却不是一个管理者，最多只能算



是一个技术员。

管理学是一种实用学科而不是一种纯理论学科。从这点讲,它可同医学、法律学、工程学相比,它所追求的不是知识而是成就,而且,它并不单纯是普通常识、领导方法,更不单纯是财务技巧的应用。它的实践以知识和责任两者为基础。

2. 不仅仅是技术

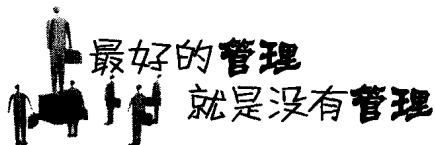
管理热潮表明,管理人员必须比一个“技术主义者”掌握更多的东西。他不能局限于自己的训练,不能满足于掌握他的技巧、工具和手段。

管理并不是同文化无关的,即并不是自然世界的一个部分。管理是一种社会职能,因而既要承担社会责任,又要植根于文化之中。

技术主义观念在管理中的不适当可以用通用汽车公司的例子来最好地予以说明。从技术主义方面,即从公司成就方面来说,通用汽车公司在第二次世界大战以后的时期,无论在市场上所占的地位、利润或生产率方面,都取得了出色的成就。但与此同时,通用汽车公司却在公众舆论、政治和社会评价方面遭受了严重的失败。通用汽车公司不但没获得作为技术主义成就的报偿,即未获得作为企业管理者的成果,反倒被迫处于防御地位。

管理人员必须是一位名匠,他的第一个职责就是使他的机构完成其所以存在的使命和目标,不论它是商品或服务、学业或疾病治疗,但这还不够,每一个机构都是为社会而存在的,并且存在于社会之中,因而它必然会产生各种冲击,而它必须为自己的





冲击负责。在发达国家多机构的社会中，各个领导集团，即各种机构的管理人员也必须承担起自己的社会责任，必须深入思考他们所处社会的价值观、信念和承诺，必须在完成其机构的特殊而有限的使命以外，承担起领导的责任。这种责任引起了一种新的重大的挑战，并在管理方面和政治理论及实践方面都提出了一些最困难的问题。这已成为一种事实。

管理的根本在于用人

企业管理应以人为本，企业能否越走越远，关键要看管理者能否把握好“人”的问题。一个合格的领导必然能够将下属凝聚在一起，必然能够用对人、用好人，使每一名员工都能够为组织发光发热。

1. 管理要解决的问题有 90% 是共同的

德鲁克认为：管理在不同的组织里会有一些差异。因为使命决定远景，远景决定结构。管理沃尔玛和管理罗马天主教堂当然有所不同，其差异在于，各组织所使用的名词（语言）有所不同，其他的差异主要是在应用上而不是在原则上。所有组织的管理者，都要面对决策，要做人事决策，而人的问题几乎是一样的。所有组织的管理者都面对沟通问题，管理者要花大量的时间与上司和下属进行沟通。在所有组织中，90%左右的问题是共同

