

互联网正在颠覆传统商业模式、颠覆我们的生活方式，并不断催生新业态。

新经济时代下 的 管理智慧

李健 编著

人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说就是人类自身的天性，古老得就像拇指可以竖起一样。

中国商业出版社

互联网正在颠覆传统商业模式、颠覆我们的生活方式，
并不断催生新业态。

新 经 济 时 代 下 的 管 理 智 慧

李 健 编 著

人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说就是人类自身的天性，古老得就像拇指可以竖起一样。

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

新经济时代下的管理智慧 / 李健编著. -- 2版. --
北京 : 中国商业出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-5044-9628-7

I. ①新… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第243188号

责任编辑: 陈鹰翔

中国商业出版社出版发行
010-83128286 www. c_cbook. com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店经销
北京凯达印务有限公司

*

720×1000毫米 16开 22印张 230千字
2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷
定价: 68.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)

前言

管理是个很宽泛的概念。在新经济时代下，科技巨头Google曾如是指出现在大多数企业曾犯下的通病，“庞大、官僚、迟缓的身躯，目的是让风险最小化，而不是让自由和速度最大化。”不过好在，唯“变”不破呼啸而来的互联网+时代呈现的是相反并积极的一面——其正好追逐的是自由与速度的最大化。

当互联网被定位成像水电一样已是众多企业的基础设施之时，万物互联也无可争议地将彻底改写企业管理模式。一场关于企业管理的自我颠覆、组织重构与进化的革命正在潜移默化地发生中，而可能演绎出新的趋势与管理模式。

当传统企业介入新兴互联网，通常在几个方面发力：以天猫、京东为代表的销售互联网化；以网银、网上挂号为代表的关于产品和业务的互联网化；从产品设计、销售、运营和用户管理，全方位地用互联网思维来运作的企业互联网化，诸如小米公司。但多数却忽略了对企业内部管理的互联网化，忽略了如何从内部更多地激发人，挖掘员工价值及产生更多的信息、动力及效率。

互联网正在颠覆传统商业模式、颠覆我们的生活方式，并不断催生新业态。在这股冲击波下，十分有必要关注互联网思维对人力资源管理的影响。无论是绩效管理、招聘还是外包服务，都是更新换代的关键，也是迭代升级的风口所在。

也就是说，在快节奏的现代社会中，“管理”一词已经越来越

凸显出它的重要性来。精于管理的人的工作和生活条理分明，富有效率，轻松自在，而拙于管理的人永远生活在一团乱麻之中。

其实，人类社会的运行是由一些基本规则支配的。如果能够掌握这些基本规则，就能够有效地提高个人的管理能力。可以这么说，人生与事业的成败就在于你有没有掌握这些基本规则。

约瑟夫·福特说过：“上帝和整个宇宙玩骰子，但这些骰子是被动了手脚的，我们的主要目的，是去了解它是怎样被动的手脚，以及如何使用这些手法，达到自己的目的。”

现实情况是，世界上还有无数的人在黑暗中苦苦挣扎，他们翻阅了无数成功学的书籍，寻遍了各种引导成功的道路，却找不到方向。

于是，他们由激情变得盲目，由盲目变得迷失，又由迷失变得消沉……

在这个丛林般的世界里，很多人充满了困惑。

为什么优秀的人在一起会变成乌合之众？

为什么“贫者越贫，富者越富”？

为什么走错了路，想回头总是很难？

为什么越怕犯错却偏偏越会犯错？

……

靠个人漫无目的的思考是很难解答这些问题的，其实，在人类漫长的文明史上，无数的优秀学者已经总结出了一些基本规则。

《新经济时代下的管理智慧》一书的出版，为我们指出交易成本是企业存在的原因，当企业通过内部“指令”进行市场交易产生的成本低于通过外部“契约”进行市场交易的成本时，企业才有其存在的意义。很显然，所谓的内部“指令”即企业对于自身的管理。

而这种场景的低成本优势也只有在互联网技术的支撑下方能实现。我认为，企业互联网化转型应该是一场由内而外触发的一系列地震：工作流程的重组→企业组织架构变革→商业模式改变→行业价值链颠覆。像传统企业海尔的互联网+转型正是先敢于从内部打散传统的组织，用“人人创客”的方式进行一场攸关企业转型之路的全新探索。

所以，本书的出版，我希望能够为困扰当今人们管理思想的一些误解指出明路。下面就是我认为大家应该纠正的一些错误思想，也是本书的核心内容：

1. 在经济繁荣时期，最流行的热门词语也许就是“股东价值”，它也是管理者追逐的核心目标之一。但是，很多公司由此将股东价值（也就是股票价格）的评估标准与实际创造的价值混同起来，迷失了自己的方向。股东价值只是结果，并非目的。由于选错了目标，很多公司因此而误入歧途。

2. 在互联网热中，很多人常常借用“商业模式”这个术语给自己糟糕的商业思路以合理性，“商业模式”一词本身也因此受到株连。事实上，每个能够正常运转的组织机构，不论企业、政府或者非营利机构，都需要有一个坚实稳固的商业模式。“商业模式”的概念威力强大，不过必须审慎、严格地使用，而不是随意滥用。

3. 随着“平台战略”、“锚战略”、“价值领先战略”的出现同，“竞争战略”并没有消亡，它也没有随着时代步伐的加快或者经济全球化的新现实变得无关紧要。不过，竞争战略并不主要是关于彻底改造和激进变革的，也不是关于如何在本行业中做到最好、最大的问题。简单说来，竞争战略解决的就是差异化问题。

4. 随着免费模式，订单经济的出版，我们要意识到对于一个组织机构而言，规模大小不同，采用的措施就会不同。正确的理解应该是，任何企业必须拥有自己独特的战略和市场。

5. 如果没有恰当的数字来衡量，就不会有卓越表现。大数据时代，太多的企业经理人认为数字就是为了让公司和自己脸上有光。这样运用数字非常危险。事实上，数字只是这些经理人装点自己门面的道具而已。

6. 涉及组织机构评估方法的时候，必须注意一个规模问题。让评估标准与自身使命相一致，是任何组织机构面临的最大困难和挑战之一。不论企业还是非营利组织机构，都是如此。

7. 如果没有正确的价值观，就不会有长期的优异表现。在经济繁荣时期，大家很容易相信仅仅依靠个人才能就会成功。然而，很多本来非常优秀的企业最终失败了。这表明，在共享经济时代，如果缺乏诚信，才能和活力只会带来更可怕的灾难。那么，一个组织机构正确的价值观到底是什么呢？答案依然是“那得根据实际情况而定”。将公司的价值观与自身使命结合起来，是管理所面临的另外一个最重要的挑战。

这就是本书的价值所在！

目 录

第一章 在新经济时代你凭什么管理

在圈外人看来，任何商业活动都可能好像是“一个不费心机的机会游戏，只要心狠手辣，蠢笨的家伙也有可能获胜。然而，在旁观者看来，人类的任何行为实际上大都如此，除非这种行为被有目的、有组织、系统化地表现出来，除非这种行为被作为一门知识原理而归纳总结出来。”

——彼得·德鲁克

管理学是一门通用学科	3
管理是一门经常被误读的学科	10
管理的有效性是后天养成的习惯	17
优化自己的管理	21
管理的内在本质	26
做互联时代的高效管理者	35

第二章 领导与管理

我们好像侏儒坐在世人的肩头，我们能比我们的祖先看得更远，比他们的知识更丰富。然而，如果没有他们积累起来的智慧引导，我们将一事无成。

——（沙特尔的）伯尔纳

领导的本质	45
领导者的任务	51
管理变化	57
既是领导者又是管理者	61

第三章 管理好你的下属

为了能拟定目标和方针，一个管理者必须对公司内部作业情况以及外在市撤境相当了解才行。

——乔尔

做下属敬佩的管理者	69
组织工作，强化能力	73
强化自信心	76
把你的才智与谦逊结合起来	79
给员工制造竞争压力	84
让员工心甘情愿为你卖力	90
不可忽视的新员工	94

第四章 不可不知的管理定律

什么是不简单？把简单的事情千百遍做好就是不简单。
——张瑞敏

1+1+1+……>1的管理定律 103

管理中的螃蟹效应 105

“洛伯定理”：你不在的时候，下属在干什么… 108

“费斯诺定理”：管理者的耳朵比嘴巴重要 111

马斯洛效应：满足下属的不同需要 114

牢骚效应：认真对待下属的牢骚 118

热炉效应：不要挑战上司的权威 122

九型人格：搞定不同类型的上司有高招 126

竞争优势效应：合作才能共赢 130

华盛顿合作定律：勾心斗角使1+1小于2 132

古德定律：要合作则必须知道对方想要的是什么 134

第五章 管理就是沟通

管理就是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。

——克里斯顿

管理就是沟通、沟通、再沟通	139
积极地进行沟通	142
沟通带来理解	153
高效沟通	159
沟通是双方的事情	164
提高你的沟通能力	171

第六章 管理中的合作与信任

我们不一定知道正确的道路在哪里，但却不要在错误的道路上走得太远。

——查理格伯

建立合作与信任才是最重要的	179
合作的意义	182
推动合作的管理者	184
团结合作不需要孤胆英雄	188
让“罗宾汉”式的人离开团队	195
相互协作的精神	201
团队协作的重要性	206
协同合作中的取长补短	211

第七章 管理好你的上司

领导者不是只告诉别人怎么干的家伙，而是要激发团队产生一定抱负，并朝目标勇往直前。

——查尔斯

不要企图替你的上司作决定	217
以服从为天职	221
像老板那样思考	224
做一个能为上司“救驾”的下属	227
该说“不”的时候要说“不”	230
对老板要忠诚，但不要盲从	233
干了活还受气怎么办	236

第八章 构建和谐的管理团队

大多数组织的成功，管理者的贡献平均不超过两成，任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。

——伯格利德

奇迹诞生于团队	243
处理好团队建设中的各种关系	251
把自己融入团队	256
不要单独就餐	260
团队协作才能创造奇迹	266
团结创造集体利益	270
抱紧团队就能生存	273
团队精神是成功的保障	280
加强团队协作	291

第九章 营造和谐管理

在公司的管理方面，应该相信少就是多的道理，抓得少些，反而收获就多了。

——艾德勒

学会在背后赞美同事	299
自嘲给他人带来笑声	302
难得糊涂：赢得好人缘的法宝	305
跟同事做不成朋友也绝不要做敌人	308

第十章 管理创造价值

管理是盯出来的，技能是练出来的，办法是想出来的，潜力是逼出来的。

——迈克尔·哈里斯

什么是价值	313
如何创造价值	316
做个价值型工作者	321
价值就是一个系统	326