

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

图书基本信息

书名：《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

13位ISBN编号：9787307082793

10位ISBN编号：7307082799

出版时间：2011-1

出版社：武汉大学出版社

作者：黄胜敏

页数：294

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

内容概要

《我不做缺腿的管理者》：针对国内传统经理人的“ 短板 ”，研究战略与执行、集权与授权、管人与用人、稳定与变革等矛盾关系的平衡，找出导致错误的根源，并在此基础上提出中肯建议，帮助经理人关注自身顽症，并逐渐消除“ 短板 ”，增强企业竞争力。

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

书籍目录

错误一：迷失目标于过程之中Part 1：你的情商有多高Part 2：你懂“ 游戏规则 ”吗Part 3：在顺从与忍让中出局Part 4：不停辩解为哪般

错误二：角色认知失误Part 1：“ 缺腿 ”的管理者Part 2：败事有余的自负性格Part 3：个人英雄主义膨胀Part 4：你是“ 神经性冒牌者 ”吗Part 5：浪漫的决策者

错误三：学习无用Part 1：让身价在无知中贬值Part 2：你的态度与方法对吗

错误四：滥施权力Part 1：爱玩“ 操纵术 ”Part 2：企业内部也“ 打仗 ”Part 3：把人当作机器使Part 4：用专制方式抓管理

错误五：权力认知和使用中的误区Part 1：使用权力有原则Part 2：权力认知中的“ 短视 ”现象Part 3：决策性失误的“ 杀伤力 ”有多岁

错误六：忽视“ 权 ”对执行力的影响Part 1：授权也需技巧Part 2：谁是权力“ 吝啬鬼 ”Part 3：执行不力谁之过Part 4：要权过早，用权过猛

错误七：忙碌的失败者Part 1：成了工作的奴隶Part 2：过分追求“ 完美 ”Part 3：为自己设计死计划Part 4：“ 跳蚤 ”经理人Part 5：不见思考的威力

错误八：“ 公司政治 ”的牺牲品Part 1：正面阻挡“ 风车 ”Part 2：“ 政治 ”的定位与目标错位

错误九：在员工管理中失衡Part 1：与下属员工的沟通不足Part 2：权力施用的两个极端Part 3：人治代替法治

错误十：失效的绩效管理Part 1：惯性思维造成评估误差Part 2：从简单照抄到希望一蹴而就

错误十一：保持原样就是好Part 1：患上“ 狗鱼综合征 ”Part 2：只做熟悉和擅长的事情Part 3：得过且过的“ 变革恐惧症 ”Part 4：变革才是发展的根本

错误十二：为变革而变革Part 1：变革中的迷途者Part 2：为何让机会溜走Part 3：盲目多元化Part 4：费力不讨好的“ 从头管到脚 ”

错误十三：忽视价值观的变革Part 1：让文化深入人心Part 2：以理念变革为本Part 3：持续创新才是王道

错误十四：管人、识人乏术Part 1：是20%还是80%Part 2：你了解情况了吗Part 3：误读人性化与人情化Part 4：选拔人才有误区

错误十五：不能妥善处理矛盾Part 1：纵容不合格员工Part 2：不能及时化解与员工间的矛盾Part 3：威胁效力能几何

错误十六：走人激励和培养人才的误区Part 1：让核心人才轻易流失Part 2：重赏之下必有勇夫吗Part 3：你是否后继有人

错误十七：对待员工有失公允Part 1：挑战人的承受极限Part 2：经理变成监工Part 3：何故成了局外人

错误十八：漠视错误与沟通Part 1：把建议当作批判Part 2：不能容忍员工的错误Part 3：自认为样样都比员工强Part 4：用人重视忠心忽视能力

错误十九：只有利润，没有品牌Part 1：只专注业务问题Part 2：盲目追求利润的最大化Part 3：没有品牌，利润永远只有一点点

错误二十：有策略，没战略Part 1：走一步，算一步“ Part 2：只重结果，不看过程Part 3：只见问题，不看目标Part 4：漠视危机Part 5：误入成功陷阱

错误二十一：败于执行的战略家Part 1：迷失于过程的奔跑者Part 2：忽视目标的反馈Part 3：过分相信自己的直观感觉Part 4：“ 下一次我会成功 ”Part 5：执行中忽视文化差异

参考文献

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

章节摘录

错误一：迷失目标于过程之中 Part 2：你懂“游戏规则”吗 每个环境中都有“游戏规则”。这些规则可以是硬性规定的。也可能是潜于事物内部的。经理人如果不认真发现它，不调整自己的行为适应它，那么无论他有多么大的能力也会失败。 经理人是借助于所受到的专业训练或所拥有的专业技能而走上管理岗位的人，这个职业是相对于企业的所有者或股东而言的，是一个特殊的职业。企业所有者提供资本，而经理人的职能是运营资本。 每种职业因工作环境不同都有它独特的“游戏规则”。因为规则的存在，职业人就有一定的行为准则。职业经理人需要遵循的最基本行为规范可以概括为四方面：遵守法律、恪尽职守、服从股东利益、公私分明。职业经理人可以拥有公司的股份，但他必须明确分清自己的双重身份。作为股东，他有权享有股东的一切权利，但作为职业经理人，他必须按职业经理人的准则行事。事实上，国外大多数职业经理人都会通过各种形式成为公司的股东，但董事会并不因此就降低对他们的职业要求。 从服从股东利益这个准则来看，经理人的职业性就表现得十分突出。企业领导者会硬性制定“游戏规则”，而管理者必须遵守。如GE公司前任首席执行官杰克·韦尔奇规定各个级别的经理人每年要淘汰10%-15%。这样的游戏规则便决定了“up or go”（成功或者辞职）。 许多经理人常因忽略职业规则，使得个人发展受到影响。比如，2001年6月3日，新浪网CEO、董事王志东离开新浪。尽管在公众看来王志东是称职的，他本人也的确是尽职尽责的，但董事会却认为他有“功高盖主”之嫌，而且只有董事会有决定权。职业市场的这个现实就决定了他在这场“游戏”中最后出局。 另外，每个环境中都有一个软性的“游戏规则”。这个规则是一个常规道理，潜于事物内部，常常是被人忽略的，但意义却重大。经理人如果不认真发现它，不调整自己的行为适应它，那么无论他有多么大的能力也会失败。 1998年，王先生和其他几名年轻的经理代表外方被派到一家刚刚合资不久的老企业中。当时该企业的管理层中，新、老力量各占一半。 新生力量的到来，打乱了原来的秩序，新老管理层出现了观念的碰撞，产生了激烈的斗争。一方面，新经理们希望企业改组，引进西方先进的管理模式；而另一方面，老经理们则坚决反对这种做法，认为还是原来的秩序好。 新生力量要求变革，是希望企业能够给他们带来更大的发展空间；老经理们则感觉改革后他们的既得利益会受到威胁，自己的权威会受到挑战。双方争执不下，在很多问题上不能达成一致，同时缺少有效的交流与沟通，结果造成企业内的所有员工都被牵扯进来，严重影响了企业的正常发展。 一开始，新经理们凭借着全新的管理模式理念，受到追捧，但是局面还没有打开，就因为时间仓促、员工不团结以及其他不成熟的条件而失败——业绩大幅度下滑，产品质量问题层出不穷。没办法，公司只好再把老经理们提拔上来进行管理，而老经理们的观念毕竟是落伍的，不能很好地适应市场的需要，在激烈的市场竞争中，各种问题逐渐出现，市场份额也不断缩小，最后被对手占据大部分市场，营收仅能维持企业正常的运转。 这是一个典型的例子，新老经理人因为都没有认真分析周围环境，搅乱了这个环境应有的规则，盲目地开展工作，结果两败俱伤。损失最大的还是企业。管理层的动荡让整个企业在很长时间后才开始步入正规的发展之路。 多年以后，当年的员工再谈论此事时，不无感慨地说：“平心而论，并没有觉得有哪个老经理是特别坏的人。如果双方都能平心静气地制定和遵守‘游戏规则’，取长补短，创造一个共同发展的环境，而不是互相攻击，那么结果肯定不一样了。我们也不会只是今天这个样子。” 因此，对于经理人来说，学会从大局着眼探求生存环境、总结适当的“游戏规则”、调整和改进自己的“游戏策略”是十分重要的。 当然，人们在实际工作中还总结出不同的“游戏规则”：诸如大象永远不要和小老鼠开战；会哭的孩子有奶吃；成绩中，60%是做出来的，20%是吹出来的、20%是捧出来的……这里特别强调，千万不要生搬硬套某些守则。比如前两年，一本名为《兵法》的小册子很流行，这本小册子教人们用一些小把戏来骗取成绩和个人发展机会。按照它的做法，管理者回避了个人风险，但是会给团队带来非常大的伤害。如果哪个管理者按这些规则去做事，相信他在职场中很快会败下阵来。 ……

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

媒体关注与评论

犯的错误愈多，学得就愈快。 ——《戴尔公司的企业文化》 无论何时，企业的变革总是从企业的高层管理者开始的，因此在进行有益的变革之先，管理者自身必须首先摆脱僵化的意识。

——[美]约翰·伍兹 （中国职业经理人）他们中的大多数都很自信，自信是件好事，但他们往往过于自信，自信于自己的经验，自信于自己的直觉。但商场毕竟是商场，谨慎、实证、科学的管理才是一名优秀管理者真正需要具备的素质。 ——[美]罗布·斯特恩斯 在一个企业内，领导层内有不同的想法，当集思广益后必须要把不同意见合成，指往同一方向，不管意见的来源如何，企业管理层的责任，本来就应该让企业的方向有一致性。 ——比尔·盖茨 大部分的人都会有长处和短处，好像大象的食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。企业用人要各尽所能，各取所需。 ——《平衡的艺术》

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

编辑推荐

在世界巨头公司逐渐将“ 猎场 ” 扩展到全球的今天，中国企业管理者必须参与到群雄逐鹿的竞争中。然而中国传统经理人所存在的种种顽症往往成为竞争中的“ 短板 ”。如何发挥自身优势，从顽症中走出，与世界巨头一争高下，成为当前经理人必须跨越的一道坎。

《我不做“ 缺腿 ”的管理者》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com