

<<让管理回归简单>>

图书基本信息

书名：<<让管理回归简单>>

13位ISBN编号：9787121185205

10位ISBN编号：7121185202

出版时间：2012-11

出版时间：电子工业出版社

作者：宋新宇

页数：203

字数：180000

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：<http://www.tushu007.com>

<<让管理回归简单>>

前言

升级版自序 让管理回归简单转眼间《让管理回归简单》上市已经两年了。当初鼓动我出版这本书的博瑞森图书张总告诉我，这本书两年内重印了11次，总发行量超过了10万册。我一直坚信这本书会成为一本长销书，10年后还会有阅读价值。

同时，这类书没有畅销基因，我并未期待短时间内能拥有很多读者。所以，现在的销量是我始料未及的。当然，我非常高兴《让管理回归简单》能有这么多的读者，也非常高兴大部分读者和我有很多共鸣。我也因此欣然接受张总的建议：在原书基础上，加上这两年来新写的14篇文章（约占原书内容的30%），作为《让管理回归简单》“升级版”再次出版印刷。原来的篇章我重新审阅过，但几乎没有做任何调整。这么做也许是自己没有进步，也许是这些内容经得起时间的考验，到底是什么请您评判吧。买过本书第1版的朋友需要注意：您现在花的钱只买了30%的新内容。

借此机会，我再次感谢在“初版自序”中感谢过的人，尤其感谢参加过我《赢在战略》课程的客户和初版的读者！课堂上有不少朋友是看了这本书来听课，反过来这些企业家、老板和管理者的实践又教会了我很多，这也是这本书得以升级和丰富的最重要的源泉。

祝您阅读愉快，并继续拥有勤奋者的幸运！

宋新宇博士2012.8.1于泰兴

<<让管理回归简单>>

内容概要

《让管理回归简单——宋新宇博士帮你抓住管理的要害》（2012升级版）：宋新宇博士针对企业中最棘手、最现实的管理问题，从六个方面，即目标、组织、决策、授权、人才、老板自己，为管理者提出简单易行的解决方案。

这些方法立竿见影，帮你抓住管理的要害，让管理变得简单。

<<让管理回归简单>>

作者简介

作者简介宋新宇

北京易中创业科技有限公司的创始人，董事长；德国科隆大学管理学硕士、经济学博士。
曾创建欧洲最大的管理咨询公司罗兰·贝格中国区，并任董事总经理。

“中国老板学”创始人，中国第一老板顾问，专注中国本土企业管理20余年，帮助50万企业客户，解决最切实的管理难题，突破发展瓶颈；

中小企业培训领域的隐形冠军；

50万企业客户的管理教父、

为：2300万中小企业开创《老板学》

培训教程：《企业成功的八大原则》、《S.o.S—宋博士论战略》

《有效管理者八大工具》、

《控制与激励的5个系统》、

《营销久赢的八大方法》、

《成长与转型》

《老板学》

<<让管理回归简单>>

书籍目录

升级版自序

自序

前言管理就是“管”+“理”

[第1篇] 管理目标

1 不做第二重要的事情

2 管理就是指出目标和方向

3 管理就是胜而后战

4 管理就是以终为始

5 要用市场化的方式管理企业

6 解决管理难题，办法常常在管理之外

7 管理过程，还是管理结果

8 计划的重要性在于做计划的过程

9 计划不能落实的5个原因

10 企业增长的3个源动力

11 做好流程管理的6个建议

[第2篇] 管理组织

12 组织如何分而治之

13 如何设计合理的组织架构

14 管理者也应该学习“井冈山精神”

15 管理就是每天进步1%

16 用数字提高执行力

17 管理就是讲故事

18 管理就是正面思维

19 一次组织调整：从销售团队到客户服务团队

20 绩效考核的10大误区

[第3篇] 管理决策

21 如何处理管理中的两难问题

22 在已知选择之外，总还有其他选择

23 管理就是算账

24 管理就是做实验

25 做调查不如做实验

26 梦想与实验——向*****学习

27 补足企业的“短缺元素”

28 坏消息拖久了就是地狱

29 越困难，越要把注意力放在解决问题上

[第4篇] 管理授权

30 不要让自己成为公司的瓶颈

31 更好的授权，更多的人才

32 管理就是信任

33 如何做到有效监控

34 监控不是不信任

35 控制6个关键数据

36 要么解决问题，要么把问题升级

37 警惕偷走时间的5大窃贼

38 避免业务和支持两张皮

<<让管理回归简单>>

[第5篇] 管理人才

- 39 人才（几乎）只能从内部培养
- 40 管理就是知人善用
- 41 管理就是用平凡人做出不平凡的事
- 42 经理人要上的3个台阶
- 43 如何让好骨干变成好领导
- 44 管理者的第6项任务：管理幸福
- 45 沟通的3大纪律8项注意
- 46 对管理者而言，做人比做事更重要
- 47 高管选拔与招聘的“13个不要”
- 48 警惕股权激励的误区

[第6篇] 管理自己

- 49 给管理者的21个建议
- 50 管理者唯一能改变的是自己
- 51 如何做快乐的管理者
- 52 管理就是做主人翁
- 53 放风筝中的“管理哲学”
- 54 放下，才能更好地拿起
- 55 应对职场压力的8个要点
- 56 德国人、美国人和中国人
- 57 做好人，不吃亏
- 58 影响我一生的三句格言

后记

向登山者学管理智慧

<<让管理回归简单>>

章节摘录

警惕股权激励的误区 多年以来，股权激励一直是成长型企业的热门话题。我在讲授课程和咨询的过程中，被老板问到最多的一个话题就是要不要在自己的企业做股权激励以及如何做股权激励。

《老板顾问》的调查显示，22%的企业已经实施了股权激励措施，更多的企业（50%）虽然没有实施但也有了明确的股权激励计划。

和国外的企业相比，中国的企业似乎更热衷于股权激励。我看到的数字和我的个人经验是，国外80%~90%的企业都是家族企业，大部分企业的股权在一个家族中传承，没有太多针对管理者的股权激励。

为什么中外会有这样的差别？

我相信这是中国国情决定的：一方面中国经济发展速度很快，好企业增长很快，让有能力的人觉得到处都是机会，企业也因此必须想尽一切办法留住关键人才。

另一方面人口政策导致很少有企业家能够把企业做成家族企业，即使把联姻考虑在内一个家族也很难从内培养足够的经营管理人才，企业必须大量从外部吸引人才。

这些因素导致了在中国股权激励的盛行。

即使中国企业的老板对股权激励这么重视，也还是有非常多的老板抱怨股权激励并没有带来期望的结果，那就是人才的稳定和企业的持续发展。

为什么会出现这样的情况？

我相信不少老板股权激励的思维有以下2大误区，导致了效果的偏失。

1.对激励对象选择的错误。

这是股权激励中老板可能犯的最大的错误。

股权激励就像和你的另一半结婚，如果选择错误会影响很长的时间（如果不是一辈子的话）和影响很多的事情，因为股东之间的关系和雇佣关系完全不一样，不能轻易地撤销。

不少实施股权激励的老板抱怨说一些人拿到股份就不想再干下去了，或者是有的人拿到股份就不像以前那样努力了，或者是有的人虽然还很努力但却跟不上企业发展的要求了。

这样的老板很尴尬，因为他只有100个点可以做股权激励。

企业里只领分红不做贡献的人越多，这个企业的未来就越危险。

所以当你想给一个人股权激励的时候一定要问自己两个问题：这是我将来能把公司托付给他的人吗？

如果公司经营不好了，他会坚持下来帮助公司渡过难关吗？

如果有一个不是，你都不应该用股权的方式去激励。

对激励对象选择错误的一个特别的典型是股权激励大锅饭。

犯这个错误的老板不多，但如果犯这个错误，对企业的影响非常大。

我的一个客户非常大气，把70%的股份分给了全体员工。

开始时所有人都说他是好人，但很快企业就失去了动力，因为每个人得到的股份都不多，大家都认为别人应该负责任，而自己作为股东有权利过问很多的事情，但不必对任何事负责任。

这样的民营企业经过股权改造变成了“国企”，在那里每个人都是主人，企业却没有了真正的主人。

2.股权过分分散。

很多企业股权激励的真正问题是股权过分分散。

企业从老板单一股东转变成多股东结构有利于对老板的“管理”，减少老板一人独大的随意性，这是一件好事。

但当一个企业的股权过分分散，企业就失去了一个终极责任人，每个人都会说我是小股东，出了问题不应该我负责。

或者每个人都不服其他人，都认为自己的意见是对的，企业无法有一致的方向。

我见过的股权过分分散的公司问题都很多，所以我建议你在股权设计时一定要坚持大股东50%以上的

<<让管理回归简单>>

股权，这样的企业才有一个主心骨。

尽管这个主心骨也会经常犯错误，但没有主心骨的错误是致命的。

基于以上原则性考虑，我建议在激励方式上要坚持以下原则： 1.对激励对象的认识是一个过程，所以股权激励的形式要从低到高。

可以从给予激励对象分红权开始，根据情况逐步变成期权和真正的股权。

2.对激励对象的认识是一个过程，所以股权激励要分阶段进行，不应该一次完成。

整个过程通常应该是3~5年。

3.用自己的钱购买相应股权是对股权激励对象的一个测试，对公司没有长远打算和对公司未来不相信的人不会出钱购买公司的股份。

因而股权激励不应该是赠送的，而应该让激励对象相对便宜地购买股份。

4.没有人能够预见未来，一个人和公司的发展也不会一帆风顺，从公司或个人的角度都需要对激励对象退出方式和退出价格进行约定，这样能避免不确定性，避免很多不必要的矛盾和争执。

我的一个客户曾经用股权从外部引进了一个非常资深的常务副总裁，两年时间里双方磨合结果不好。但由于双方事先都清楚退出的办法，公司并没有花很多时间处理退出的问题，也避免了因此可能造成的大波动。

我相信“财散人聚”的道理，企业发展的根本是让为公司做出贡献的人能够享受其成果，而不是老板或其家族一人独享。

所以我一直在“老板学”等课程中鼓励老板积极考虑和推进对公司关键管理者和骨干员工的股权激励。

但很多企业的实践却是结果和意愿相违背，老板希望通过股权激励达到企业持续发展的目的，实施了股权激励后企业反而停滞不前了。

究其原因，是掉入了股权激励的两个误区。

只有避开这两个误区，股权激励才会收到应有的效果。

……

<<让管理回归简单>>

媒体关注与评论

“宋新宇是中国最成功的战略专家、管理大师”——德国最大的财经日报《商报》
“宋是第一个进入德国大公司管理层的中国人。”——德国最大的日报《法兰克福报》
化繁为简就是管理实践的最高境界！

企业因简单而专注，因专注而高效，因高效而成功。

这本书将帮助读者把管理回归简单。

——冯仑 万通集团董事长 宋博士以特有的德国式严谨态度、务实的语言，总结成长型企业在管理中的成败得失。

复杂的事，简单来做，正是他为成长型企业开出的管理良方。

——牛文文 《创业家》杂志社社长 管理类的书籍数不胜数，但宋博士的这本书简单而又深刻。

沉稳的文字里透着真挚，轻松的实例中到处是价值颇丰的宝贵经验，能解决管理中的实际问题。

——茅理翔 原方太集团董事长 在许多专家、学者、培训师，把管理讲得高深、玄妙、繁复的时候，宋博士“让管理回归简单”，告诉我们企业管理至简、至明、至易、至中的道理和方法，实在是大家风范，难能可贵。

——池向东 北京稻香村食品有限责任公司 常务副总经理

<<让管理回归简单>>

编辑推荐

《让管理回归简单（升级版）》是一本关注中小型企业实践的大师级著作，适合广大中小企业的老板、中高层管理者，以及与企业管理相关的人士阅读学习。

本书是宋新宇博士20余年来，在帮助50万家中小企业解决管理难题实践中，积淀和浓缩出的管理精华，书中对本土企业管理的思考总结醍醐灌顶，发人深省。

在书中，宋新宇博士从企业管理的六个层面，即目标、组织、决策、授权、人才和老板自己展开论述，针对成长型企业管理遇到的各种最棘手而又最切实的问题，提出了独到深刻、简明易行的解决思路，帮助管理抓住管理的要害，让管理变得简单！

海报：

<<让管理回归简单>>

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:<http://www.tushu007.com>