

<<管人八堂课>>

图书基本信息

书名：<<管人八堂课>>

13位ISBN编号：9787801758460

10位ISBN编号：7801758463

出版时间：2008-1

出版时间：长安出版社发行部

作者：李国泰

页数：228

字数：185000

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>

<<管人八堂课>>

前言

世界上最复杂的事儿莫过于“人事”，领导者最头疼的工作当然是“管人”。管理书一本本地出，新概念一个个地提，企业的管理者依然还在为诸多管理问题头疼不已。典型的例子是，管理者在的时候，员工总是埋头苦干、作兢兢业业状，等到老板前脚一走，他们立马开始“摸鱼”和混时间：当接到工作任务时，员工总是信誓旦旦地表决心，可一看交上来的“功课”，却发现他们明显是在糊弄你。

还有，一旦工作中做错事，大部分员工都会为逃避责任找来一大堆借口辩解，听多了着实让人厌烦...不知道是国外的管理思路不适宜“中国式管理”，还是中国的员工普遍难对付。

总之，对于中国的管理者来说，管人着实是一件麻烦事儿。

尽管很头疼很麻烦，但是身为管理者一天，你就不能回避管理中遇到的问题，因为这是你的工作内容和职责所在。

管人的问题做不好，归根到底是管理者（尤其是中层管理者）没有做到位。

简单地讲，管人到位的表现是管理者说一句话，下属就能心领神会马上去办，并给出一个满意的结果；管理者一句暗示，员工就知道自己错在哪里，并晓得应当如何改进。

管理者和员工之间若想达成这种默契，首先要经过长期的工作磨合，更重要的是管理者平时要“多做正确的事”，避免犯下低级的管理错误。

“管人”大体上可分为两方面内容：一是提高管理者自身的素质和修养。

无论何种类型的管理者，都要有一个共同的权威性，就是能够“服众”。

有修养、有魄力、有权威的领导，才能令下属心服口服；二是管理下属的具体方法和技巧。

成功的领导者都要有自己独特的一套“管人”经验。

在这里，本书抛砖引玉地提供了一些行之有效的管人原则和方法，供大家借鉴和参考。

领导者的自身修养是一个前提，管人的具体手段是一种工具，两者相辅相成，缺一不可。

作为领导者，我们要在强化自身能力的基础上，找到管人的有效途径，努力把工作做出成绩，把公司打理得更好。

做个人能力极强的“项羽式”领导并不难，难的是成为刘邦一样的帅才，知人善用，抓住员工的心，成为员工信服的榜样。

本书愿所有的领导者都能够达到这一管人的高端境界。

<<管人八堂课>>

内容概要

企业中的中层主管主要与员工打交道，如何正确地管好下属，成了摆在他们面前的首要问题。管人不到位，后果很麻烦。

为避免中层管理者由于管人的失误和偏差，造成“吃力不讨好”的结果，本书以八堂管人课的形式，针对目前人事管理中普遍存在的问题对症下药，提出行之有效的办法，以指导中层管理者在实践中做得更好。

<<管人八堂课>>

书籍目录

第一课 资质课——管人先要管自己 一、管理者应当管什么 二、领导者的自我管理 三、管理者就是一个指路人 四、事业要抓。学习更要抓 五、身为管理者，不要怕吃亏

第二课 选人课——选对下属用对人 一、选择适宜管理的人才 二、考察新人，需要时间 三、发挥下属的最大效能 四、管理者要有容才之量

第三课 情感课——管住下属的心 一、留住好下属是管理者的责任 二、关心你手下的“兵” 三、给手下人学习的机会 四、合适的待遇最打动人心 五、给下属渴望的成长空间 六、培养下属的主人翁意识

第四课 授权课——找到合适的助手 一、管理者都要有“二把手” 二、事必躬亲，只能累死自己 三、如何将权力“分出去” 四、注意授权的“四点误区”

第五课 威信课——让下属心甘情愿服你管 一、管理者先要“以德服人” 二、“言出必行”才是好领导 三、自己的责任不能推给下属 四、骨干需要折腾出来 五、幽默的领导最受欢迎 六、“人性化”不等于“人情化”

第六课 手腕课——学会在工作中“和稀泥” 一、管理者如何圆滑处事 二、沟通是一门大学问 三、用人不疑，疑人不用 四、“刺头”人物不难办 五、“空降兵”如何管好“老臣子” 六、做下属之间的“和事老”

第七课 制度课——有规矩才成方圆 一、制度不是大路货，必须量身定做 二、制度的执行力是关键 三、管理者不能超越制度权威 四、害群之马必须严惩 五、利用制度，解放自己

第八课 奖惩课——一手胡萝卜一手大棒 一、激励管理：重要的“思想工作” 二、员工的底线：惩罚可忍，偏袒不可忍 三、激励要谨慎，不能好事变坏事 四、奖励的十项基本原则 五、惩罚的五种策略

<<管人八堂课>>

章节摘录

一、管理者应当管什么 作为企业管理者，不仅意味着你可以穿西装、打领带、开好车、拿高薪，更意味着你的手里面握有一份沉甸甸的责任——对企业、下属以及你自己的责任。这个道理很容易懂，随便哪个管理者都能够发表长篇大论，然而真正在行动中落实的并不多。

企业里，上有老板，下有员工，中层管理者起到了什么作用？

老板花大价钱雇佣你为了什么？

下属敲开你的门又希望你能够提供给他什么呢？

这些问题许多管理者未必清楚。

正是因为这种模糊和不清楚，导致许多企业的业绩急速滑坡、下属频繁跳槽、高层人员经常更迭！将企业的业绩不佳完全归咎于管理者，这似乎有点不公平，毕竟公司是股东们的公司，集体的失败怎能归咎于一人的责任呢？

不过，国外一家权威咨询机构做过统计：一家业绩出色的公司，管理者在其中起到的作用占到40%以上。

在中国，由于市场体制尚不规范，外部环境较为复杂，这一比重显然会更高。

反之，一家公司或者一个部门经营得不好，管理者自然难逃其责，其负面影响的比例占到80%以上。这些数据恰好符合著名管理大师戴明博士的观点：“企业出现的问题，有82%是由于管理原因直接造成的，剩下的18%也可以从管理上找出原因。

” 都说权力越大，责任就越大。

企业的中高层管理者，能力上必然要强于普通下属，因而将企业经营失败的主要责任归咎于下属自然是说不过去的。

管理者作为一个部门甚至一个分公司的头儿，得了红花要给自己戴，惹了黑锅也要由自己来扛。

管理，说白了就是构建和保持一种良好的工作氛围，使每个员工都能在这个氛围中高效率地完成既定目标。

管理者实际上是一个环境工程师，其设计营造出来的环境，会直接影响一个部门、一个公司业绩的好坏。

再形象点说，管理者是一把大雨伞，把所有的下属都聚在自己的伞下。

如果雨伞本身质量好，又放对位置，下属在这样的雨伞下自然雨淋不着，不怕太阳晒，做事有劲头。

如果雨伞破破烂烂，太阳出来汗流浹背，雨天淋得一塌糊涂，如此糟糕的环境下，下属怎么能有心情做事？

海尔的老总张瑞敏说过：“干部就该为下属创造一个充满活力的氛围。

” 管理者若想当好这把大雨伞，为员工创造出充满活力的环境或氛围，就必须明确三个事实： 第一，管理者不是官儿，而是服务人员。

现代企业认为，管理者不再是靠个人意志领导团队，更多时候他要为下属着想，为他们创造好的工作条件和发展机会，为下属多提供“服务”。

许多管理者，往往把下属当成自己的对立面，这种想法显然是不对的。

现代企业的员工普遍接受过高等教育，如果一个管理者过分喜欢显示派头，唯恐下属不知道他是当“官儿”的，结果只会遭到下属私底下的鄙视和不服。

身为管理者，重要的是谦虚的风范，而不是耍威风的表现。

说到底，管理者不是官儿，而是服务人员。

一个真正合格的中层管理者，首先应该把自己定位为一个为下属提供服务的人，给下属一个好的做事环境，充分发挥他们的能量，而不是做所谓的“领导”。

第二，管理者不是自己做事，而是组织大家做事。

某机电有限公司是一家专门生产和销售高低压电器设备的专业化公司，成立于20世纪90年代中期。

公司有员工30余人，3位销售人员，市场主要集中在泛珠江三角洲，客户对象主要是房地产公司、新厂房、安装公司、水电公司及供电公司等，销售方式基本上是利用老总的关系再加上业务员的推销。

<<管人八堂课>>

2003年公司年销售额为1500万元。

北京某高科技公司是高速公路、电信等收费系统的供应商。该公司的营销副总年个人业绩过亿元，由于素质好、文化层次高，公司客户大部分都是由他搞定。该行业接触的都是局长、处长和老总，其他业务人员没有经验搞不定，所以该副总每天忙得不可开交，但公司业绩却始终差强人意。

上述两个案例中的管理者工作都非常努力，也很善于利用关系，公司主要是靠他们个人的业绩在支撑。

遗憾的是，企业苦苦经营多年所取得的成绩实在令人不敢恭维。

做销售出身的管理者，如果把自己的角色定位为“大业务员”，更多的是奔赴一线，直面客户，自己把订单拿回来，那么他所管理的企业必然是发展不好，难以实现规模化和产业化经营。

这种管理者有组织而不利用组织，站在组织者的位置上而不组织，只是利用个人的力量，而很少利用组织的力量。

假设这种管理者能够真正组织、指挥和带领一批人去做业务，即使这批人没有他本人优秀，但是坚持下去结果会如何？

随着业务员的成熟和发展，公司业绩完全有可能呈几何级数增长。

现代企业管理者的角色就是不要自己做事，而要组织大家做事。

通过招聘、培训和管理，指挥一个团队去取得更大的成功。

第三，管理者要做整个系统的构建者，让每个下属都成为英雄。

随着市场竞争的激烈，企业越来越需要依靠团队和系统来生存和发展，每个团队或者系统中的个人分工力求越细越好，而管理者的主要职责就是构建系统。

当管理者构建的系统能够如流水线一般健康和谐地运转，就证明了他的工作是成功的。

很多管理者认为自己的企业“不行”，需要通过外聘职业经理人来管理。

实际上，他们并没有意识到根本原因是其构建的系统不行，或者说系统根本没有构建起来。

当企业系统没有构建起来的时候，管理者就会发现到处都是问题。

我们一定要深刻地理解企业不是靠一个人去支撑的，而是靠整个系统去支撑的。

针对大客户销售，企业如果没有建立清晰的业务模式，尚未形成自主开拓市场的能力和造血功能，营销队伍的培训、薪酬、激励及考核制度支离破碎，那么面对业绩和利润下滑，面对强大的市场竞争压力，管理者纵然使出浑身解数，也会于事无补。

作为管理者，我们必须清晰地认识到，企业出色的原因不是管理者个人出色，而是其构建的系统出色。

任正非、张瑞敏、柳传志很卓越，其背后更深刻的含义是他们构建的系统卓越。

大量的管理实践证明，一名优秀的管理者，必须是上述三点要素的结合体，这也是现代企业对于管理者作用的最基本定位。

只有明确认识到管理者的作用，我们才有可能把手下人管到位，把工作做到位。

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>