第一图书网, tushu007.com

<<第一次做总经理>>

图书基本信息

书名：<<第一次做总经理>>

13位ISBN编号：9787807284161

10位ISBN编号：7807284161

出版时间：2006-10

出版时间：广东经济出版社

作者：郭继伟

页数：272

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

第一图书网, tushu007.com

<<第一次做总经理>>

内容概要

这不仅仅是一部职场小说，其中融合着各种大大小小的案例，包括高、中、基层各个层面的案例，涉及各个部门的改革，以及企业文化的改造案例；这也不是一部纯案例的管理专著，本书基本是按时间顺序进行描述的。

这是一锅鸳鸯火锅，笔者自己从实践中总结提炼出来的经验以及职场感悟是其中丰富的调料。

本书描述了当前中国典型的中小私营企业的特点，并针对很多现象进行了深入的剖析，本书十多个大大小小的案例，以及笔者从经验中总结提炼出来的经验加上良多的职场感悟，无论您在大企业还是中小企业，无论您是在外企还是私企或是国企，无论您是董事长、总经理，还是中层经理、基层主管、文员以及应届大中专毕业生，都可以从中汲取经验和智慧，里面很多案例可操作性、可借鉴性强，一些见解视角独特，思想深刻新颖，能不断启迪读者智慧的火花。

本书很多地方源自于笔者工作中的感悟以及近10年管理思想的提炼，读者慢慢细品后加以思考亦会感悟良多，您甚至可以把她当成一本工具书，当您为工作烦恼的时候，随时可以翻翻，或许从中可以找出灵感。

希望这本书对您有所帮助！

第一图书网, tushu007.com

作者简介

郭继伟，1974年出生，曾就职于珠三角大型台资、港资企业，以及中小国有、私营企业，历任基层主管、生产计划与物料控制(PMC)经理、人力资源经理、总经理助理和总经理等职，有近十年的管理经验，主导过企业局部性与全盘性的管理变革，均取得良好的效果。

在2005年担任总经理期间，遇上原材料价格飙升40%，全行业经历20年未遇的萧条恶劣环境，在同行多家中小企业倒闭的情况下，依然凭着一股韧劲带领团队奋力进取，使公司的营业额逆市攀升了：35%，且获得了相当的利润，把一家亏损的企业强力扭转过来。

作者知识面广，具备一定的人文底蕴，理论与实战经验皆备，是从一线战场上磨炼出来的实战派管理专业人才。

作者通过对企业局部和全盘管理变革的经验总结和案例研究，摸索出企业变革的基本内在规律，提炼出一套适合中国中小企业管理变革的方法。

现任某管理咨询公司顾问，专门从事中小企业变革咨询与研究。

第一图书网, tushu007.com

<<第一次做总经理>>

书籍目录

第一章 在利风的最后一天第二章 加入利风一、无心插柳柳成荫二、面试——相见恨晚第三章 利风的现状一、初步摸底二、应付认证的IS09000体系三、两头受气的业务部门四、薄弱的技术基础五、混乱无序的生产六、臃肿的品质部门　七、不良的财务状况八、糟糕的人事管理九、诟病的企业文化第四章 启动改革一、拟订改革计划二、改革组织结构三、建立改革队伍四、实施改革五、改革乱扯的会议六、杀一做百第五章 天有不测之风云一、投影仪被盗二、员工意外死亡三、面包车被盗四、处理回扣事件五、流言蜚语第六章 改革初显成果一、客户分类管理二、继续改善三、换人不如换思想四、产值破纪录第七章 冲突、阻力无处不在一、与副总的冲突二、与老板娘的冲突三、与老板的冲突四、与其他人的冲突第八章 形势一片大好一、产值稳定上升二、组织结构再次更改三、第二次人才引进四、购买设备、扩大厂房五、去赣州考察投资事宜第九章 改善员工福利一、改善员工福利二、丰富员工业余文化生活三、工资改革第十章 打开门来做生意一、了解客户需求二、制作公司资料第十一章 企业文化的冲突与员工磨合一、老员工VS新员工二、新员工VS新员工第十二章 建立管理体系一、推倒重建二、沉淀、沉淀再沉淀第十三章 第二次人才引进的失败一、全军覆没二、第三次人才引进三、目标绩效考核第十四章 引进大客户一、获得新客户信息二、客户严格的审核三、获得巨额订单第十五章 改革阵痛一、外部环境的严峻二、奇怪的萧条逆市三、局部改革的失利四、工模与铸造的矛盾五、治理扯皮风气六、管理成本的增加第十六章 迎来黎明，却不能风雨同舟一、信任度下降二、产生成见三、老板的性格四、迎来黎明，却不能风雨同舟五、改革回顾六、离职之后第十七章 自我反思第十八章 第三只眼看私企变革一、想变也得变，不想变也得变二、外儒内法的致命缺陷及对老板的影响三、什么是职业经理人四、中国职业经理人的土壤还未形成五、给老板的10条建议六、给经理的10条建议七、如何变革，如何多赢后记附录一：“ 中小企业如何管理、变革 ”课程目录附录二：职业经理人大腕搞笑版

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

小恩小惠的感情管理效用其实并不大　　很多公司上ERP失败，最后怪罪ERP软件不好，其实企业应该负上大部分责任，对于一些成熟的MRP—Ⅱ／ERP软件来说，功能还算是比较完善的，但是如果一个企业流程、制度不规范不健全，没有规范的基础数据统计系统，上ERP只有死路一条。
就如一个帅气的年轻人，穿套西装，会让他更有精神，但如果让一个非洲土著穿套西装，会显得不伦不类。
因此，ERP只能给企业锦上添花节约成本，而不是管理混乱的企业可以指望ERP能雪中送炭。
同样，人情管理也是同样的道理，在制度和流程规范的企业，如果企业在不违反公司制度的基础上人性一些，会让员工感激，但如果没有制度作为基础，光靠人情管理，则好像刚才ERP的例子一样，人情管理只有锦上添花的功效，而没有雪中送炭的功能，光靠人情管理，反而会引起员工更大的不满。
就像供应商和客户关系一样，供应商的品质、交期、价格都很好，再请请客户吃吃饭，客户关系会更融洽，但如果仅仅依靠吃饭来维持客户关系，而不去改善品质、交期和成本，那是舍本逐末，客户关系永远好不起来。
而且，一直跟着老板的下属，老板就是他们的师傅，他们不仅跟着老板学做事，还跟着老板学做人，老板本来受传统法儒思想的影响就很大，因此，愚忠愚孝的思想潜移默化影响了这些下属，普天之下莫非王土，率土之滨莫非王臣的思想也根深蒂固扎在他们心中，老板也习惯于用以情感人、小恩小惠的方法来管理这些员工，而且屡屡有效。
但引进一些有较高学历、有丰富经验、人生阅历较丰富的专业管理人员进来，这招就不灵了，这些专业人员所接受的既有西方的民主法治文化，亦有中国的传统情感文化，是中西文化的混合体，因此，他们需要情感，但仅用情感来管理他们是不够的，他们需要的是在法治基础上的情感，他们需要情感，更需要公平和法治。
因此，一开始这些专业管理人才对老板的情感管理和小恩小惠还会感激一下，时间一长就会淡化，甚至对于老板违背制度规则、没有公平的情感管理产生不满，而且这些人固执自以为是，非得要让上司认同自己的意见，否则就激烈争执甚至公然顶撞，一开始老板还认为他们是责任心强、真诚，久而久之则弄不明白无法理解他们，觉得这帮人心胸狭隘、刚愎孤傲、处事幼稚、读了点书就自以为是、自命清高、不能以德服人等，自己待他们不薄，他们却不知感恩回报，如果自己这样对老部属，赐他们一件黄马褂，他们会感激淋涕三呼万岁。
老板没弄懂这些人的心理，在中西文化的双重影响下，这些专业管理人才，一要公平民主法治的环境，二要一个展现自己的舞台以满足自己的空间感和成就感，三在前两者的基础上，老板的情感还不能少。
意思很简单：我要做诸侯，而不是做奴才。
所以刘邦就容忍不了韩信封王的要求而指派吕后杀了韩信，康熙心胸再宽也要求撤藩，只要有帝王心态的老板，可以容忍部属成为一个一品的奴才，可以容忍和绅式的大贪官，却容忍不了部属做一个小国的诸侯，因为奴才没有空间要求。
而这些要求，是老板的旧部属做梦都不敢想的。
所以李卫比较懂管理这些专业人才，建立一个按制度流程为主导的尽量公平的环境，足够的授权让他们充分发挥满足他们的空间感和成就感，再加以培训和真诚的情感，西方的公平民主法治辅以中国式的情感一起来，他们自然愿意待下来，哪怕跟着李卫工作压力很大很累，他们也心甘情愿,但老板不懂，马副总不懂，新来的黄总也不懂，更无法理解，所以，哪怕现在可以经常混日子，缺乏压力，这帮专业管理技术人才也会大量流失。
老板甚至不时请下属去酒店吃饭，不断碰杯以联络感情，在酒酣耳热之间，大家好像也其乐融融，但各种各样的矛盾是不是能因为这种仪式而化解呢?偶尔的聚会是必要的，但完全寄希望这种人情管理，则效用不大。
酒桌上，领导可以和一般员工称兄道弟，斗争尖锐的部门之间可以互相说谢谢，道一声对不起，这在一定程度上满足了某些人的面子虚荣心理，是能抵消一些内部矛盾的尖锐性。

第一图书网, tushu007.com

但更重要的是怎样去真正解决这些矛盾。
而酒桌上只不过不把这种矛盾表面化而已。
　　在西方的企业内的矛盾与冲突被认为是再正常不过，只要抱着就事论事的态度去对待，就没有什么大不了的，矛盾和冲突是企业发展过程中的一个必经历程，是促使企业内部制度流程不断完善的一个法宝，但在中国的企业，下面一有点矛盾和冲突，老板就非常惊慌，这与很多人在处理矛盾与冲突的过程中容易进行人身攻击有关，在传统思维中，矛盾冲突就意味着“乱”，而一“乱”则保不准会发生什么事，也许来个黄袍加身什么的，或者下面有人占山为王形成梁山草寇，到时无法驾驭，所以，国人内心深处都有一种害怕和逃避矛盾与冲突的意识，而不是直面矛盾与冲突去想办法解决它，这也导致捂盖子文化、一团和气文化。
所以老板宁愿息事宁人，将矛盾与冲突扼杀在萌芽状态，至少在自己眼中看到大家是一团和气，自己的心理也有所安慰平衡了。
所以在利风时，林总经常提醒李卫，下面某某经理与某某经理出现点小矛盾，某某主管与某某工程师发生点冲突，要李卫去协调一下，李卫很奇怪，老板怎么像个克格勃一样下面发生点什么鸡毛蒜皮的事都掌握得一清二楚，李卫一般不会去协调，企业内出现矛盾与冲突很正常，相信他们有一定的沟通能力，如果是性格导致的冲突矛盾，这恰好是一种磨合，如果是工作导致的冲突矛盾，则是完善制度流程的契机，不是必要时，自己一般不出手。
　　莫乱拍脑袋　　中国中小企业的老板，受监督制约的因素很小，基本上就像个皇帝一样，一个人在没有压制的情况下，灵感是充盈的，创造力是旺盛的，如果老板有系统思维，在不伤害系统的前提下，这种灵感和创造力有助于拉动企业的发展，但是绝大部分老板都缺乏系统思维，灵感一来，可能有利于企业的某个方面，但可能对系统隐含的破坏性更大。
中小企业讲速度讲效率，老板灵感来了，激情万丈．逼下面马上就要去实施。
李卫在公司，阻挡了很多这样的拍脑袋决策。
比如。
老板年底突然兴致一来，要评十大优秀员工、十大劳动模范等一大堆，公司的绩效考核制度根本还没覆盖到员工，这样评出十大优秀员工，只怕很多人不服，或者一些主管根据印象随意评出，而且有些人爱枪打出头鸟，谁评为优秀员工后，谁以后干起活来会碰到特别多的“麻烦”，以后优秀员工会慢慢变得不优秀了，李卫就发现，他如果在公开场合表扬某个员工，以后这个员工在工作中受到的阻碍特别多，这和一些人的“红眼病”有非常大的关系，老子有言：不尚贤，使民不争!所以华为这种公司从不搞十大优秀员工评选之类的。
　　类似这种拍脑袋事情非常的多，李卫都要花一番精力去解释。
李卫离开后，利风就评了一次十大优秀员工，结果不出李卫所料。
如果老板的拍脑袋不涉及钱或者影响不深远还好，就怕一些后患无穷的拍脑袋，有时李卫一人说服不了，还得和部门经理一起去说服才行。
李卫回忆了一下，如果自己不阻止老板拍脑袋，公司1／3的主管会被老板一气之下炒掉，然后过段时间又后悔再花高价请回来。
　　老板每次拍脑袋，过两天又改，拍一次脑袋要改七八次，灵感的东西要讲妙手，而一个方案是要失误少，老板来了灵感又不能一味泼冷水，但老板灵感特别多让人也特别烦，很多重要的事情没有做完，经常要应付老板的灵感和变来变去的方案。
因此，一个老板如果灵感一来，如果不是会导致公司马上失去市场机会或公司会因此而马上破产，建议多思考三天，考虑周全一点，否则，下面的人会被这些拍脑袋的决策折腾得疲于奔命。
而且，老板经常性地拍脑袋，也造成经常心血来潮对部属进行空许诺，结果过段时间又忘了，导致部属都认为老板不守信用，欺骗下属，慢慢老板就成了缺乏信用的代名词。
　　P236-239

第一图书网, tushu007.com

<<第一次做总经理>>

编辑推荐

一个珠三角私企职业经理人的变革历程，一本完全源于管理实战的书；一本深度剖析中小企业的书；一本让管理者不再迷惘的书；一本让经理人大彻大悟的书；一本值得老板深刻反思的书；一本系统指导企业变革的书；一本具有丰富人文思想的书；一本企业管理培训的好教材。

这不仅仅是一部职场小说，这中间融合着各种大大小小的案例，包括高、中、基层各个层面的案例，涉及各个部门的改革，以及企业文化的改造案例；这也不是一部纯案例的管理专著，本书基本是按时间顺序进行描述的。

这是一锅鸳鸯火锅，笔者自己从实践中总结提炼出来的经验以及职场感悟是其中丰富的调料。

第一图书网, tushu007.com

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