

<<经理人的权杖>>

图书基本信息

书名：<<经理人的权杖>>

13位ISBN编号：9787115138576

10位ISBN编号：7115138575

出版时间：2007-1

出版时间：人民邮电出版社

作者：景素奇

页数：246

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>

<<经理人的权杖>>

内容概要

《经理人的权杖》系统地阐述了经理人权力的全部内容，包括经理人人从进入期的握权、日常的行权到离职斯交权的全部过程，具体涉及经理人入职后应该首先握到的基本权力——知情权、话语权、做事权；经理人的核心权力——人力资源的支配权和财富的分配权；经理人的重要权力——经营权和所有权；经理人的关键权力——决策权和规则的制定权；经理人行权的禁忌——文化背离、官僚主义、权力膨胀等。

《经理人的权杖》适合职业经理人阅读，也适合有志于成为职业经理人的读者阅读。

<<经理人的权杖>>

作者简介

景素奇，人力资源（猎头）服务公司——北京腾驹达管理顾问有限公司董事长、首席顾问，国际人力资本网部裁，中央电视台“绝对挑战”专家评委，中央电视台“雇主中国”专家评委，中国地南大学（人文）客座教授，北京大学中国现代社会总裁班客座教授，北京大学光华管理学院案例中心案例点评专家，《中外管理》杂志“景素奇”专栏作者，奇正管理沙龙主任，中国商业联合会专家委员会专家委员，全国商报优秀新闻工作者，曾供职于中国出版科学研究所，蓝岛大厦等单位。

景素奇先生近年来专注于管理及人力资源领域的实践及研究，发表了大量的管理及人力资源方面的文章，已在各类媒体发表各种专业论文300余篇，千余家网站长期转其文章，许多MBA和EMBA课程网大量收录景素奇的文章，他在管理及人力资源领域颇有影响，并为国际和国内的许领先企业成功地举荐了高端人才和提供了咨询服务。

<<经理人的权杖>>

书籍目录

1、入职前经理人该做哪些功课2、经理人的4大角色3、空降经理人如何握到权杖4、空降经理人如何行使基本权力5、职业经理人如何“经营”权力6、新官上任应该换下属吗7、下属之间有矛盾怎么办8、如何经营员工的责任心9、如何管理“鸟人”10、变惩罚为激励的艺术11、员工“瞎忙”的8大原因12、给“防火”英雄记头功13、惩治民营企业内部腐败的7大措施14、经理人的决策术15、如何有效颁行新制度16、下属是能人怎么办17、眼高手低者如何用18、热情高能力低者能用吗19、如何招聘到核心员工20、别让“怀才不遇”者迷了眼21、国内企业的必修课——专精经营22、赢在淡季23、员工欲壑难填，怎么办24、空降经理人，让既有文化润泽你的权杖25、经理人模让官僚主义侵蚀你的权杖26、如何规避经理人权杖膨胀27、并购项目，CEO如何舞动权杖28、轮岗经理人如何挥舞权杖29、“扶正”经理人如何舞权杖30、经理人应对老板插手的慢四步31、老板为何要收回经理人的权杖32、恰恰是股权，软化了经理人的权杖33、经理人远离老板“疯狂”的企业34、经理人如何交出权杖35、经理人如何避免老东家“追杀”36、40岁经理人的10大归宿37、成功经理人创业的12大障碍38、一位营销老总创业失败的故事39、名企精英的跳槽困局

<<经理人的权杖>>

章节摘录

书摘：经理人应对老板插手的“慢四步” 笔者：“你为什么离开××企业？”

” 经理人：“咳，甭提了，那老板……我正按部就班地执行既定计划，突然老板插进来指手画脚，而且不了解情况，瞎指挥。

你越不希望这样，老板越是插手，搞得根本没法干活儿。

所以我选择了离开。

” 笔者：“平时遇到这样情况，你是怎么处理的？”

” 经理人：“既然老板插手要管，那我就不管了。

不然出错了，算谁的？”

” 笔者：“那你这样做是不是要证明老板是错误的？”

等着看老板的笑话？”

” 经理人：“用事实说话。

我这样做是让老板长记性，以后不再插手。

” 笔者：“老板吃亏后，长记性了吗？”

” 经理人：“要长记性就好了！”

这一点就是××老板的瓶颈。

所以，××企业做不大。

” 笔者：“那你说老板该如何做？”

是不是老板决定让你做后就不用管了？”

” 经理人：“对！”

既然老板安排我做了，就不用管了，等着要结果就是了。

” 笔者：“万一时间到了，最终没有实现预期的效果、有了大的闪失，该怎么办？”

” 经理人：“拿我是问！”

”——经理人这时往往显得很有气节。

笔者：“拿你是问，问什么呢？”

能问出什么呢？”

” 这时大多经理人都会语塞，但也会有经理人勉强回答：“我以人格担保。

” 此时我开玩笑说：“人格能作为担保写进合同文本吗？”

” 笔者：“你想过老板为什么要插手吗？”

” 经理人：“不信任！”

表面上信任，事实上处处设防、跟踪、插手。

” 笔者：“不信任你什么？”

” 经理人思考后回答：“两条：一是能力上不信任，二是担心我做什么手脚。

但主要还是能力上不信任。

” 笔者：“为什么会产生能力上的不信任呢？”

” 经理人：“大多数老板总觉得自己最高明，自己的能力最强！”

”

<<经理人的权杖>>

媒体关注与评论

经理人应对老板插手的“慢四步” 来源 价值中国网 田成杰 人品好并不等于不需要约束

。对人品信任问题，很多老板也认同：职业经理人做到一定层面，人品上一般没有什么大问题。

但人品没什么问题并不等于就不需要约束和监督。

好人和坏人的区别就在于好人能够自觉地遵守制度的约束和监督，坏人是积极地钻制度和监督的漏洞，甚至破坏制度。

发挥能力是需要条件的。

能力信任问题，始终是老板关注的问题，在实际操作过程中，过去的能力换了环境能否发挥出来还有待于检验。

职业经理人在A企业做得好，并不一定到了B企业就能做得好，至少刚空降时，不会立即如鱼得水，总需要适应。

所以，即使老板给了你充分的授权也要对你的权力有一个跟踪保护的过程。

一位A经理人空降到资产有10亿的企业任总裁，上任当天老板宣布了企业的事情归A总管，但事实上老板都在背后插手。

这并不是简单地对A总能力的不信任，而是对A总的一种保护，同时也是一种对企业负责任的表现。

试想偌大的一家企业，董事长陡然不管，让位于一位人生地不熟的空降经理人，岂不是开国际玩笑？

经理人刚进入企业，处于弱势状态，处于强势的老板若不背后帮你一把，把你扶上马送一程，肯定会摔跟头的。

有些经理人会问：既然老板不放心，还不如不宣布让我管。

我认为不宣布让你管，你连名义支持都得不到，又何谈名正言顺呢？

所以说，老板当众宣布，背后又插手，反而是负责任的做法。

两大原因 老板为什么会插手呢？

从上面分析来看，是老板对职业经理人不信任，似乎是老板的问题，其实从职业经理人的角度分析，也有两大原因。

第一，职业经理人自身存在沟通障碍 现实中，许多经理人不知道与老板沟通，不会与老板沟通，也就是只专业不职业，只会做事不会做人。

这类经理人大多是专业技术出身，对做事在行，但对人际关系不在行或者不太注重，于是存在两大认识误区。

首先，他们认为，与老板沟通没必要，特别在应该追求效率的民企不应该再来这一套。

这表现在有些经理人与下属沟通还可以，但是和老板就不会沟通，认为老板高薪请我来就是干活儿的，我没有必要花费那么多心思做些与业务没关系的事。

其次，他们认为，老板应该主动与经理人沟通。

认为老板高薪请我来，说明我比老板牛，我跟老板沟通降低了身份。

这是心态问题，心态有问题做事肯定出问题。

事实告诉人们：就职民企更应该注重与老板的沟通，因为民企在成长发展过程中，许多信息通道机制没有建立起来或者很混乱，你若不主动与老板沟通，老板根本无法获得信息。

第二，缺少职业经理人的法律约束机制 由于目前市场化的企业对职业经理人根本就没有什么约束，而国企对干部的约束相对较强。

因此，从管理的角度看，民企老板相对于国企管理者来说，处于弱势地位，老板出于对风险控制的需要，频频插手下属事务。

慢四步 找到真正的原因就好办了。

具体解决办法，我称之为“慢四步”，因为这四步每一步都不是着急能办到的，只能用文火，像舞曲的慢四步。

第一步，做事前主动与老板沟通 经理人不仅要与老板沟通业务上的事情，还要沟通非业务上的事情。

<<经理人的权杖>>

不要瞧不起那些乱七八糟的事情，这些事可能与你做好事有说不清道不明的关系。

打个比方，老板让经理人拔掉一棵大树，你如果不把树根周围的堆土清理了，树是拔不掉的。

还有些经理人认为，这些杂七杂八的事情老板应该自己打理利索了，让经理人干干净净来做事。

试想，老板花高薪请你来是为了做成事，赚到钱，凭什么让老板为你做事情？

要是老板能够摆平这些事情，还请你干嘛呢？

所以这些基础沟通就应该由经理人完成，必要时，你可以请老板帮助你完成。

“先刨坑，后拔树”是职业经理人行事的原则。

刨坑是做人，拔树就是做事。

人做好了，事自然就做成了。

第二步，把自己的决策转化为老板的决策 许多职业经理人自诩比较直率，自认为对的事情就敢于直言，强逼老板认同自己的观点。

这就好比牛不喝水强摁头，其结果有三种：一是要么牛直接把你顶死；二是牛喝完水后又把你顶死；三是牛的力气大，直接挣脱跑了。

不论结果是哪种，作为经理人都是失败的。

其实，解决办法很简单，就是千方百计把自己的决策变成老板的决策，把自己想表达的观点最后转一个弯让老板说出来，让老板成为这项事情的决策者。

一旦老板做出决策，老板必然会调集各种资源促成这件事情。

如果是经理人做出的决策，所有的资源支持力度就差远了，尤其新上任的经理人，必然会面临各种资源支持力度不够的尴尬。

这是一门沟通的艺术，一门做人的艺术，这也是防止老板中途插手的最好方法。

有些经理人往往会这样认为，老板既然花钱请我来，就应该听我的。

此言差矣，老板花钱请你来，又听你的，花钱请个爷，天下哪有这种事？

其实我们应该这样理解才对——老板花了钱请你来，理所当然你要听老板的，这才符合公平的市场交易原则。

但这并不妨碍你贡献智慧。

你必须把智慧贡献出来，让老板拍板决定，然后你去执行。

第三步，主动保持与老板的动态沟通 现实中，许多经理人这样认为，老板一旦拍板定了的事情，在干的过程中就不需要与老板沟通了，老板只等要结果就是了。

可这就像让你替别人看三个月的孩子，期间不允许孩子的父母有任何过问，父母能不急吗？

往往老板不但要结果，还要关注过程，并且非常重视过程。

如果你故意阻碍老板插手，那么老板势必越想插手。

为什么老板一定要关注过程呢？

很简单，事情都是变化的，老板有权知道事情的进程，便于及时调整。

尤其是小企业的老板，是非常关注小事的。

因为每件小事都有可能影响到企业的生存，经理人每一个细小的错误最终都是由老板买单的。

同时又由于企业很小，许多情况下，员工的“单子”老板是买不起的。

所以经理人应注意及时和老板沟通事情的发展进程，遇到问题及时让老板做出决策，确保老板对事情心中有数。

尤其是空降经理人，因为老板对你的行事风格不太了解，你更有必要让老板知道你操盘的进程。

即便老板对你做事已十分有把握，或者老板明确表示没时间关注此事，你也可以换一种更便捷的手段与老板沟通，让老板了解和把握整个事情的进程。

第四步，老板突然插手后，积极配合，建设性做事 老板一直积极支持和推进这件事情，你也全力以赴在推进事情，突然老板决定不做了，或者改变方向了，或者老板过去一直没有关注你正做的事情，现在突然插手，在你看来是瞎指挥，乱弹琴，怎么办？

这就像师长正在打仗，突然军长亲临前线指挥，师长该怎么办？

师长惟一的作法只能是积极配合，否则仗是无法打的。

企业经营如同军队打仗一样，正确的作法是老板半道插手，经理人首先考虑到应该配合老板工作。

<<经理人的权杖>>

如果老板插手是正确的，那就遵从老板的意见；如果老板的做法确实是错误的，甚至是乱弹琴，那就认真地、非常讲究方法地与老板沟通，让老板接受自己正确的意见；如果老板还是固执己见，也不应该气馁，应该改变方法与其沟通；如果方法都用尽了老板还是不回头，仍不要气馁，应该通过自己的努力，把老板错误做法带来的负面效果降到最低。

这就是积极地做事，建设性地做事。

俗话讲，沧海横流方显英雄本色，老板给你出了点难题，正是显你英雄本色的时候，是你挑战自我，并且是成就自我的机会，何必把它当成是困难和问题呢？

有些在外企干过的经理人老拿外企的做法说事儿，可真正实施外企的做法时又不灵，为什么？

大概有两点原因：一是在外企你根本接触不到真正的老板，而只接触到同样是职业经理人的上司，两者对事情的关注程度、两者对事情结果承担的责任都不一样。

在民企，你面对的是真正的老板，是企业责任的终极承担者。

谁身上的肉谁知道疼。

二是外企大多都已经历史悠久，趋于成熟，企业系统结构都比较完善，团队免疫系统已经建立，所以信息的采集、决策、传达、执行、反馈、修正都已经趋于完善，即使老板不关心，系统本身、团队本身都能够自己修正。

所以在外企工作过的经理人千万不要轻易拿外企的做法套在民企身上。

其实，真像职业经理人自己所想的那样，不许老板插手，让老板只等结果，是不现实的。

尤其对一名空降经理人，老板不管不问，是很难要来结果的。

如果老板等不来结果怎么办？

拿经理人是问？

在外企和民企是根本问不出什么的……企业做没了，经理人可以拍屁股灰溜溜地走人，老板则可能是叫天天不应，哭地地不灵。

企业都没有了，还问你干什么？

还能问出什么来？

当然，这事情在国有企业比较好办，可以给予党纪、政纪处分，可以撤职、可以判刑，可问之处有很多。

但在市场化企业，只能靠老板个人对风险的判断和把握。

你说老板不插手行吗？

老板插手是从经理人的角度来理解的，其实从老板的角度来看，或许他并不认为自己插手了。

老板关注企业内部的事情是正常的，是自己分内的事情，何谈插手？

经理人不让老板插手自己正在干的事情，才是真正“插手”老板的事情，是错位和越位的表现。

毕竟，不当老板不知道终极风险是什么概念；毕竟，员工只是责任的传递者，而不是责任的最终承担者。

尤其针对砸地盘的经理人，老板必须彻底干净利落地解决，不能使之成了气候。

当然，若不是，老板在深入经理人正常事务时，也应注意分寸和方法。

<<经理人的权杖>>

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>