

共图经管

冉斌◎主编



# 学管理 用管理 会管理

优秀管理者成长三部曲

水藏玺◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

共图经管

冉斌◎主编



# 学管理 用管理 会管理

优秀管理者成长三部曲

水藏玺◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

学管理 用管理 会管理 / 水藏玺著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3016 - 0

I. ①学… II. ①水… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 009579 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 14.25

字数 263 千字

版次 2016 年 6 月第 1 版

印次 2016 年 6 月第 1 次

定价 45.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794



## 共图经管丛书专家委员会

### 专家委员会顾问：

冉斌 蔡巍

### 专家委员会主任：

水藏玺

### 专家委员会成员：

|     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 徐一农 | 张少勇 | 吴平新 | 赵晓东 | 张羽翔 | 雷霖  | 魏宏雯 |
| 刘星  | 蒋宏华 | 冯令伟 | 陈政  | 金培娟 | 付美昌 | 靳站斌 |
| 黄桂榕 | 张琼丹 | 范士楹 | 徐晓韵 | 罗明  | 卿北军 | 张建伟 |
| 陈利新 | 曹行一 | 罗瑞发 | 乔保红 | 伍俊辉 | 许伟波 | 梁青玉 |
| 何明寿 | 周攀峰 | 邱代伦 | 张和平 | 张勇  | 陈娟娟 | 林泽勇 |
| 廖文平 | 徐全珍 | 刘洪良 | 崔宇杰 | 刘红晖 | 白宝鲲 | 陈琳  |
| 罗绍能 | 伏益  | 高焱荔 | 刘敏  | 孙红  | 宋志勇 | 王云飞 |
| 吴新南 | 叶华  | 张春芽 | 张兴隆 | 邹小平 | 徐瑞川 | 赵贵梅 |
| 汪雷  | 张腾  | 林劲龙 | 卢亚东 | 马焰  | 许艳萍 | 梁凯荣 |
| 王革  | 马梓乘 | 方宇  | 王清华 | 关大友 | 孙宏斌 | 张琼  |
| 袁立松 | 王俊权 | 陈梧盛 | 孙刚  | 张代军 | 梁杰  | 周乐国 |
| 朱韵菲 | 李强  | 朱小勇 | 杨紫晴 | 叶芬  | 王远飞 | 刘溧云 |
| 王若茜 | 陈晓崇 | 杨剑军 | 景通桥 | 沈全利 | 廖洪才 | 宋维团 |
| 符立龙 | 赵鹏  | 韩平肖 | 乔峥  | 熊福章 | 王福磊 | 杜睿  |
| 熊刚  | 孔令军 | 李佑玺 | 甘云龙 |     |     |     |

## 随时随地、随人随事地实施管理

欣闻水藏玺先生《学管理 用管理 会管理》一书即将付梓，在此送上我的祝福。水藏玺先生在日常繁忙的咨询工作中，还能抽出时间将自己的十多年咨询经验和对管理的感悟写出来，与大家分享，这对我们多年苦恼于管理团队培养、管理问题解决的企业家而言无疑是一个福音。

自2004年成立以来，金溢科技始终以“成为全球领先的智慧交通与物联网核心设备及解决方案提供商”为愿景，以“让交通更智慧，让生活更简单”为使命，聚焦智能交通十余载，以高速公路智能交通、射频识别、城市智能交通、营运车联网四大业务领域为核心，致力于构建一个将人、车、路、场、环境等紧密协调，便捷、高效、绿色、安全的城市交通物联网，从而打造一个上得了高速、下得了停车场、进得了商圈、回得了家园的车生活场景，并通过统一的云平台，为政府、行业客户、终端用户提供决策监管、营运管理和交通出行等专业信息服务。

这么多年来，在公司业务快速发展的牵引下，我们始终在奔跑，甚至很少有时间停下来思考企业未来发展的事情，导致现在企业规模越来越大，管理难度也越来越大，特别是在经济下行、竞争格局不断被打破的情况下，企业的经营质量也遇到了前所未有的挑战。

在企业快速扩展的同时，公司对管理人才的需求越来越迫切，之前公司内部惯用的“技而优则管、业而精则管”的管理干部选拔模式，其弊端已逐步凸显。如何才能在很短的时间培养出一支“懂业务、精管理”的管理干部队伍，是一直困扰金溢科技人力资源管理的问题。

水藏玺先生提出的管理循环和管理者成长三部曲，很好地诠释了成为一名优秀管理者的最佳路径。我非常欣赏书中提到的“会管理就是随时随地、随人随事地实施管理”，这也是金溢科技在过去培养管理干部的过程中极其苦恼的事情，公司每年花费大量的人力、物力和财力在管理干部的培养上，但效果并不好。看了水藏玺先生的《学管理 用管理 会管理》之后，犹如醍醐灌顶。

我认为，传统企业要保持良性的发展，基础必须扎实，那么基础又是什么呢？基础就是管理，做好了管理，企业才有了发展动力。水藏玺先生的《学管理 用管理 会管理》一书系统地介绍了企业如何快速培养和打造一批既有战略眼光又具管理技能的管理团队，可以这么讲，这本书为那些深陷泥潭的中国传统企业打好管理基础提供了全面的方法论和实践经验。

金溢科技总裁：罗瑞发

2016年5月1日于广州

### 团队成就百年金凯德

每位企业家都有一个做百年企业的梦想。金凯德集团自2007年成立以来，始终也按照这样的梦想在坚持。到今年为止，金凯德成立不过区区八年的时间，虽然离百年的目标还很远，但我坚信金凯德一定会成为一家受人尊敬的百年企业。

八年前，我们凭着对钢木门市场的预判开启了金凯德发展的蓝海时代，过去的经营业绩证明当初的选择是正确的，特别是在这两年大环境和行业不景气的背景下，金凯德还能实现业绩增长，就是最好的证明。

但在带领金凯德持续前行的过程中，我越来越明显地感觉到市场变化的巨大压力。八年前我们凭借敏锐的市场嗅觉让金凯德获得了成功；八年后的今天，钢木门市场俨然已经成为一片红海，那么金凯德的未来在哪里？

俗话说：五年的企业靠老板，十年的企业靠团队，百年的企业靠文化。是的，未来的金凯德一定需要打造一支优秀团队。过去我们每年都要花上百万的资金进行团队技能提升，同时也成立了金凯德商学院来加强团队建设。

自从水藏玺先生和他的团队进驻金凯德之后，我们通过水藏玺先生提出的“管理循环理论”，更进一步地体会到，团队技能的提升在于知，更在于行。过去我们组织的很多培训大多更加关注“知”，即思想和理论层面的内容，但要把管理工作做好更在于“行”，即工具、方法和实践。

水藏玺先生的《学管理 用管理 会管理》一书非常直观地告诉我们如何从一名管理的门外汉成功转型成为行家里手：学管理的重点在于学习管理的思想和理论、原则；用管理是需要用科学的管理工具和方法去解决问题；会管理则

是管理的最高境界，是每位管理者追求的终极目标。

金凯德的未来一定能够利用水藏玺先生提出的“管理循环理论”，打造出一支既有战略眼光更有实战能力的团队，为实现百年金凯德的梦想而全力以赴！

中国金凯德集团董事长：陈利新

2016年5月1日



十多年的管理咨询生涯，几乎每天都在谈论关于企业经营、战略规划、商业模式、业务蓝图、流程再造、组织优化、集团管控、管理创新、团队管理、员工激励、绩效管理、企业文化重构、互联网+转型、物联网变革等涉及企业经营与管理的话题，在与很多企业老板和管理者们就这些话题进行沟通的过程中，经常会面临这样的问题：

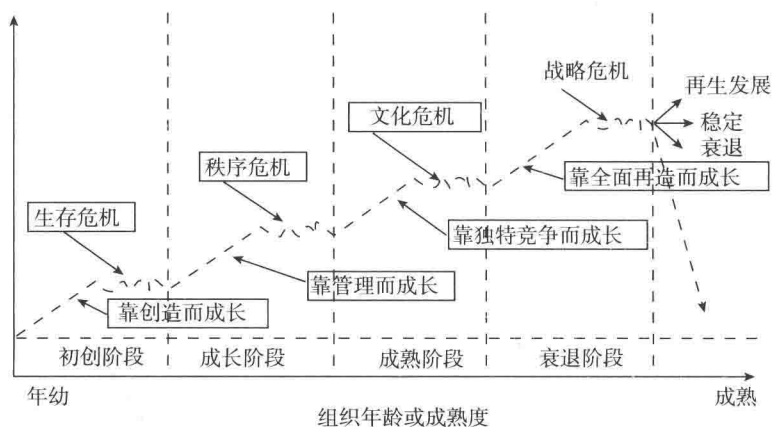
老板说：“水顾问，要是早5年、10年认识你就好了。”我问：“为什么呢？”老板们通常会说：“那时候我们企业刚刚起步，如果我们在企业创立伊始就先把管理体系设计好，然后各部门按照设计好的管理体系推进，企业在管理上就不会走那么多弯路，岂不更好！”

管理者讲：“水老师，要是我们早些时候学会并运用这些管理工具和方法就好了。如果掌握了它们，我们在日常管理工作中就不会那么纠结了，岂不快哉！”

面对这些问题，我通常会用一个字回答他们：错！

为什么呢？原因很简单：

第一，管理体系的建设要与企业的发展阶段和战略诉求相符。通过下页的图我们可以看得出来，企业在发展的不同阶段，就像一个人处于不同的年龄段一样，其历史使命和经营重点是不同的。人的一生必须经历求学、成家、立业等一系列人生阶段。孔子说：“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而随心所欲，不逾矩。”不同的人生阶段对人生的感悟是不同的，企业也是同理，从小到大，必须经历从初创、成长、成熟到衰退的不同发展阶段，不同发展阶段其经营重点是不同的，管理的侧重点也会存在非常大的差异。



初创阶段的企业最需要解决的是生存的问题，这时候企业往往是依靠某种市场机遇，抑或某种特殊的商业模式获得成长与发展，就如马云所讲，“初创企业的核心就两点：生存和赚钱”，这时候的企业一般规模都比较小，业务模式也相对简单，对管理体系的依赖并不强。

随着企业进入了快速成长期，规模会不断壮大，组织分工也会越来越细。这个发展阶段的企业如果还是延续初期粗放的管理模式，很有可能会遭遇灭顶之灾，提前进入衰退期甚至夭折，因此建立和健全企业内部的管理秩序（如流程体系、组织职位体系、利益分配体系、员工激励、人才培养、梯队建设、目标绩效体系，等等）就成为这一发展阶段企业管理工作的核心。

进入成熟期，企业资产达到相当规模后保持相对稳定，业务模式趋于成熟，同时，经过多年的快速发展，企业也积累了比较丰富的管理经验，此时，独特的企业文化便会初露端倪。但此时的企业往往又会表现出组织臃肿、运营效率低下、盈利能力下降、员工士气低落、缺乏激情、发展乏力、战略导向模糊等一系列问题。所有这些现象都预示着企业将面临极大的挑战和考验，此时，企业需要规范化、流程化、扁平化、分权化和系统化的管理。

随着企业步入衰退期，发展战略、市场营销、生产运作、供应链管理、财务管理、成本控制、人力资源等方面都可能出现了问题，这就迫使企业对管理的各方面进行全面审视。值得注意的是，这时候最值得检讨的是发展战略和商业模式，企业需要通过宏观环境、行业竞争及发展态势、自身经营状况、资源配置等状况进行客观审视，重新确定企业发展愿景、定位以及总体发展战略、业务战略和职能战略，而这些又会成为这个阶段企业管理的重点。

可见，企业管理体系的建立，一定要与所处的发展阶段及战略诉求密切相关，而离开发展阶段及战略诉求去构建管理体系，很可能导致事倍功半。这就是我们认为“在创立伊始就建立完善的管理体系”的观点失之简单的道理。

第二，如果机械地运用管理工具和方法去解决问题，也是存在问题的。

我们回头看看过去 20 多年中国企业追逐管理的过程就一目了然了。中国企业最早从做 ISO9000 开始，到后来做现场管理、成本管理、精细化管理、简单管理、细节管理、执行力、6Sigma、5S、JIT、流程再造、BSC、KPI、任职资格、战略管理、商业模式、学习型组织建设、流程中心型组织、战略中心型组织、互联网+转型，等等，全部都是期望机械地利用一些管理工具和管理方法解决实际的管理问题。

在拙著《管理成熟度评价理论与方法》（中国经济出版社，2012 年 3 月出版）中，笔者将中国企业过去 20 多年追逐管理的过程归结为四种类型：

(1) 抽风运动。过去 20 多年中国企业至少“抽过”5 次“风”——成本管理风、现场管理风、学习风、精细化管理风、标准化管理风。

(2) 盲目跟风。我们看到很多企业，今天抓现场，明天搞品牌，本月玩广告，下月抓促销，脚踩西瓜皮，踩到哪里算哪里，别人搞嘛我搞嘛，跟在别人屁股后面跑，到头来没有任何积累和沉淀。

(3) 支离破碎。中国企业的管理是不成体系的：要么打满补丁，要么残缺不全；要么多头管理，要么管理空白。

(4) 参差不齐。中国企业的管理体系犹如犬牙交错，参差不齐。正因为企业总是在“抽风”，老板亲自抓的事情就好一些，老板不关心的事情就一团糟；今天关注的事情可能好一些，今天不关注的事情就可能一塌糊涂。

在笔者看来，其中，抽风运动和盲目跟风就是简单利用管理工具的结果，而支离破碎和参差不齐则是管理者对管理体系建设片面理解和没有体系化的思维造成的。

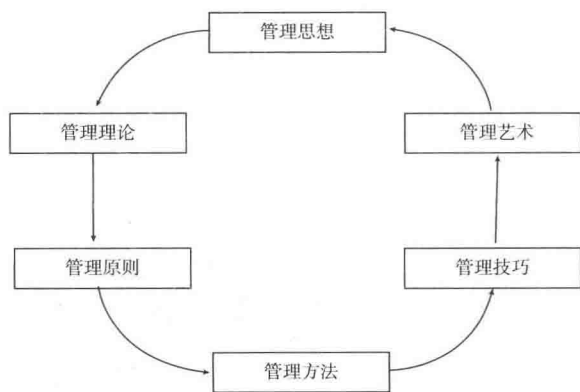
由此可见，企业的管理既不能离开战略意图及发展阶段凭空想象，也不能粗暴、简单、机械地利用管理工具和方法解决问题；这也是我们认为“如果掌握了管理工具和方法，我们在日常管理工作中就不会那么纠结了”的观点存在的主要问题。

既然以上两种观点都存在问题，那么企业管理究竟应该如何去做呢？

这也正是很多企业老板、管理层苦恼的问题，在本书中，笔者将和大家共同研讨这些话题，期望通过本书，帮助企业管理者打开一扇“窗户”，找到一些思路。

其实，管理本身就是一个很大的话题，治理一个国家需要管理，经营一家企业需要管理，开一间夫妻店需要管理，甚至居家过日子都离不开管理。管理无处不在，因为有“人”的地方就需要管理，有“事”的地方也需要管理。可以说，我们每个人都生存在一个时时刻刻被管理的社会，同时我们又时时刻刻在行使管理，约束自己和他人。

在很多人看来，管理是极其复杂的，但如果我们抽丝剥茧，正本清源，便会发现，任何管理都是有规律的，正如下图所示。



管理的本源自思想，不管你是企业老板、高层管理者，还是中层管理者、基层管理者，你都必须深层次地理解管理思想层面的东西，诸如：中国传统文化中的孔子、孟子、荀子、老子、庄子、孙子等百家思想，佛教、基督教、伊斯兰教、道教的宗教思想，竞争与合作、合纵连横的战争思想，古希腊三贤（苏格拉底、柏拉图、亚里士多德）的哲学思想，等等。因为管理者在实施管理的过程中，势必会涉及人性的假设、等级观念、道德观、伦理观、财富观、竞争观、利益观、世界观等价值观层面的内容，而这些内容必须与传统的管理思想保持一致。

但我们只了解思想层面还不够，要想实施管理还必须系统地掌握基本管理理论，比如泰罗倡导的科学管理、法约尔提出的管理职能、韦伯主张的组织管理、巴纳德的组织论、梅奥的人际关系学说、马斯洛的需求层次理论、赫茨伯

格的双因素理论、麦格雷戈的X理论与Y理论等等，只有系统掌握这些管理理论，才能为管理者实施管理提供理论依据。

当然，管理者除了系统掌握管理知识之外，还需要了解基本的管理原则，早在19世纪，法约尔就提出了管理的14项原则（包括分工、职权与职责、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、个人报酬、集中化、等级链、秩序、公正、保持人员的稳定、首创精神、团结精神）。在2000年的世界经理人大会上，又结合当前的社会主流价值观及管理科学的发展，提出了符合当代企业管理的10大原则（包括激励与沟通原则，合作原则，诚信原则，服务原则，以人为本原则，个人利益服从整体利益原则，持续领先原则，公开、公平和公正原则，目标与计划原则，高效与快速响应原则），这些原则是企业实施管理的基准。

在具体工作中，管理者还必须将上面提到的管理理论和原则转化为切实可行的各种管理工具和方法。这些管理工具和方法的应用会随着管理对象、管理场景的不同而要求管理者做到随时、随地、随人、随事，比如管理者期望员工努力工作，可以选择用目标激励、绩效考核、发奖金、管理者以身作则、树立榜样、鞭策后进、优胜劣汰等手段和方法，可以使用“大棒”，也可以使用“胡萝卜”；再如评估一名员工是否优秀，管理者可以采用360°评估、180°评估、任职资格测评、适岗率测评、MBTI测评、KPI评价、KCI评价、KBI评价，等等。究竟哪个方法更好，需要根据不同的管理对象区别对待。

最后，我们发现在实际管理工作中，那些能熟练和巧妙应用管理工具和方法的管理者，大家都会认为他的管理能力很强，也就是我们通常所说的富于管理技巧，而那些能将这些管理工具和方法恰到好处应用的管理者才能称为具有管理艺术的管理者。这些管理者通过多年的管理实践和体会，会根据自己的理解提炼和总结出一些管理法则和理论，诸如大家很熟悉的苛希纳定律、赛局理论、不值得定律、木桶原理、温水煮青蛙原理、烫炉法则、隧道视野理论、马太效应、蝴蝶效应、多米诺效应、250定律、因果定律、韦尔奇原则、惠普定律等。许多国内知名企业也提出了自己的理论主张，如：海尔提出的OEC管理法、斜坡理论、赛马理论、80/20法则、休克鱼理论、6S大脚印等；蒙牛提出的98%法则、3个3原则、奥运精神+木匠观点、1+1>2；联想提出的看画理论、鸵鸟理论；宏基提出的微笑曲线；阿里巴巴提出的狂人理论；等等。

综上所述，要想成为一名真正的管理高手，既不能“只见树木，不见森林”，也不能“乱拳打死老师傅”；既不能脱离实际地凭空想象，也不能违背管理原则瞎琢磨。管理既是科学又是艺术，要想拿捏得当且成效显著，掌握其中的规律是很重要的；正如本书的书名一样：学管理、用管理、会管理，这才是一名优秀管理者成长的必经之路。

本书就是按照上页图中所示，从管理思想入手，对管理理论、管理原则进行系统介绍，同时也为管理者归纳和总结了常用的一些管理工具和方法，此外，为了让管理者能够“入模”和快速成长，本书还系统介绍了管理者任职资格体系。期望本书能够抛砖引玉，“敲”开管理思路，帮助管理者快速成长、成熟为一名优秀的管理“大咖”！

是为序。

水藏玺

2016年4月5日

## 第一篇 管理者角色认知篇

### 第一章 认识管理：管理与管理者 / 2

#### 第一节 管理的本质 / 2

- 一、管理的目的在于实现企业目标 / 2
- 二、管理是过程，经营是结果 / 3
- 三、管理就是管人和理事 / 4
- 四、管理的核心是对人性的把握 / 5

#### 第二节 企业发展阶段与管理需求 / 6

#### 第三节 互联网+时代企业管理面临的挑战 / 7

- 一、太阳底下无新事 / 7
- 二、选谁都是对的 / 8
- 三、客户忠诚度急剧下降 / 9
- 四、80后、90后成为时代的主流 / 9

#### 第四节 什么是管理者 / 9

- 一、管理者的基本特征 / 9
- 二、管理者的五种习惯 / 12
- 三、管理者角色定位 / 14
- 四、优秀管理者的基本条件 / 16

### 第二章 认清自己：管理者任职资格 / 18

#### 第一节 冰山模型与任职资格 / 18

- 第二节 管理者任职资格 / 20
  - 一、管理者任职资格基本框架 / 20
  - 二、基本任职资格 / 22
  - 三、管理知识 / 23
  - 四、管理工作要素 / 24
  - 五、管理能力 / 27
  - 六、管理素养 / 32

## 第二篇 管理职责篇

### 第三章 管理“三叶草”：管理职责定位 / 36

- 第一节 管理职责 / 36
- 第二节 战略管理：做正确的事 / 39
  - 一、企业战略规划与管理 / 39
  - 二、商业模式优化与再造 / 41
  - 三、年度经营计划制订与管理 / 42
- 第三节 组织管理：正确地做事 / 42
  - 一、建立组织使命与愿景 / 42
  - 二、培养组织氛围与文化 / 43
  - 三、健全组织结构与分工 / 43
  - 四、完善组织流程与效率 / 44
  - 五、提升组织绩效 / 44
- 第四节 人力资源管理：用好合适的人 / 45
  - 一、人力资源规划 / 45
  - 二、员工甄选与任用 / 45
  - 三、员工培养与发展 / 46
  - 四、员工激励与留用 / 46

### 第四章 战略规划：做正确的事（一） / 47

- 第一节 企业发展战略规划 / 47
  - 一、愿景描述：确定方向 / 48



二、战略分析：认清环境 / 50

三、战略定位：寻找目标 / 54

四、竞争战略：锁定目标 / 58

五、职能战略：分解目标 / 60

## 第二节 企业发展战略管理机制 / 61

一、战略规划机制 / 61

二、战略评价机制 / 64

## 第五章 年度经营计划：做正确的事（二） / 68

### 第一节 年度经营计划构成要素 / 68

### 第二节 年度经营计划编制 / 69

一、企业发展战略回顾 / 69

二、年度经营环境分析 / 72

三、年度经营策略分析 / 80

四、年度经营目标确定 / 83

五、年度经营计划实施规划 / 87

### 第三节 年度经营计划实施监督与评价 / 88

一、经营目标跟踪与检讨 / 88

二、开好年度经营“两会” / 89

## 第六章 组织管理：正确地做事 / 91

### 第一节 组织管理及组织发展趋势 / 91

一、组织与组织管理 / 91

二、战略、流程和组织的关系 / 92

三、组织管理发展趋势 / 94

四、组织发展不同阶段 / 97

### 第二节 职能中心型组织建设 / 98

一、职能中心型组织特征 / 98

二、职能中心型组织建设 / 99

### 第三节 流程中心型组织建设 / 102

一、流程中心型组织特征 / 103