

时代锦绣·企业家商业思想文库

Milk

管理不在别处，就在我们身边

牛奶咖啡 管理学

—— 一袋牛奶、一杯咖啡里都有管理学 ——

战略是可以落实到很小的细节的，方法重在随时而动，有诚意和感情从来都不会错

何书军 著

Coffee

时代锦绣·企业家商业思想文库

牛奶咖啡 管理学

何书军 著

图书在版编目(CIP)数据

牛奶咖啡管理学/ 何书军著. — 北京: 群言出版社, 2015.10
ISBN 978-7-80256-877-8

I. ①牛… II. ①何… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第221119号

责任编辑: 张天放

封面设计: 刘红刚

出版发行: 群言出版社

社 址: 北京市东城区东厂胡同北巷1号(100006)

网 址: www.qypublish.com

自营网店: <http://qycbs.shop.kongfz.com> (孔夫子旧书网)
<http://www.qypublish.com> (群言出版社官网)

电子信箱: qunyancbs@126.com

联系电话: 010-65267783 65263836

经 销: 全国新华书店

法律顾问: 北京市君泰律师事务所

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2015年11月第1版 2015年11月第1次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 170千字

书 号: ISBN 978-7-80256-877-8

定 价: 49.80 元



【版权所有, 侵权必究】

谨以此书献给

从事或即将从事企业经营与管理的同行们

经营和管理好一个企业，究竟什么最重要？

企业的战略和执行最为重要？因为没有战略，企业发展没有方向；有了很好的战略，不能够有效地执行也等于瞎掰。

企业文化最为重要？因为企业的文化通常就是老板的文化，老板的心胸不大，视野不高，企业就不可能有很好的文化，企业也不会有什么前途。

企业的绩效最为重要？因为经营和管理一个企业，不能让一个企业持续赢利，那么，企业就没有存在的价值。

企业里的领导力最为重要？因为无论老板，还是管理者，其领导力水平和素养的高低，决定了这个企业发展的规模和潜力。

究竟什么最重要？可能众说纷纭，其实都有道理。

作者凭二十多年企业经营和管理的经验，重点围绕管理者思维进行了一些探讨。本书透过点点滴滴的企业和社会现象，运用管理思维看待企业的战略、目标、绩效、激励和文化等各方面的问题。本书所讲的不是什么高深的管理理论，只是作者多年来的一些思考。

作者写作历时六年，终成此书。希望能给从事企业经营和管理的人一些启迪，能引起些共鸣，足矣！

01 换个角度看战略：战略体现在执行细节中

从愿景到激励，五行相生相克 // 003

必取一害时，理性地选择轻的 // 007

从五星级到三星级，战略与执行挂钩 // 009

“笼中猪”博弈，借势与优势同在 // 011

小店战略，高效配合 // 014

小学旁边的饺子馆，只服务战略客户 // 016

人气咖啡馆，个性就是生命 // 018

不是管理差异，是管理差距 // 021

知行合一，通而不痛 // 023

02 领导力解析：科学领导，战略与执行结合

有效领导力，人际、战略与执行 // 029

执行领导力，重在效果 // 034

职业经理人，到了火星就要说火星语 // 043

不要既踩着油门又踩着刹车 // 046

冬天不可怕，可怕的是没有准备 // 047

洗碗多的打碗多，不洗碗的不打碗 // 050

领导者七十二变，都要与人为善 // 052

绵羊团队只有修炼成狮子团队，才能真正不败 // 054

03 领导者的心态与素养：能成事，有佛心

修炼身心，善于学习 // 059

当官不为民做主，不如回家卖红薯 // 062

抱拳施礼，现在也可以 // 064

众生都有和佛一样的智慧与能力 // 068

熙熙利来，勿成死结 // 071

知识如草，不得急吃 // 073

峰谷轮换，平淡是真 // 076

不要让利益吞噬朋友情谊 // 079

人命若朝霞，绘出精彩 // 083

04 管理的创新思维：管理无形，随时而动

英雄气概，柔性情怀 // 089

憋屈管理，不如不管 // 090

让优秀基因“存在”，不良基因“进化” // 093

特务管理，信任危机 // 097

绩效考核，不能成为摘乌纱行动 // 100

让橘子树的背阴面也能吸收到阳光 // 103

精心呵护，母鸡才能产出更多的蛋 // 105

只用火取暖，不让它成灾 // 108

05 就业与职业价值观：组织与员工在一条船上

招聘“剥”得苦，应聘“装”得累 // 113

大学毕业生，沉下去才能浮上来 // 116

从购买酸奶习惯中，解读刻板印象 // 118

马太效应，单向循环 // 122

精心喂养，满眼千里马 // 125

提高恩格尔系数，靠努力 // 128

猫如果忠心而勤奋，就不会流浪 // 131

求职与招聘，初次的浪漫与未来的相伴 // 133

十几年寒窗苦熬，真能出人才吗 // 136

绿领巾，混淆奖惩标准 // 137

06 现场管理的越界思维：深入现场，换位思考

大脑重视安全，手脚却不听令 // 143

多用正激励，慎用负激励 // 145

民工荒，荒在待遇 // 148

以罚代管，解气不解决问题 // 155

制度没有度性，人有人性 // 161

07 在管理中经营文化：方法与情怀同在，企业动力不竭

无论发生什么，你们永远不会丧失价值 // 169

把核心价值观体现在奖励行动上 // 172

文化不深，无形却有影 // 173

做一点让员工感动的事情，保护文化 // 176

采取行动，不让文化“疫苗”问世 // 182

建立信任，拒绝“疑人也用” // 185

企业文化，就是老板的文化 // 189

忽悠害自己，激励在人心 // 191

创新思考，人生态度决定事业跨度 // 194

跳出局外看企业，有谋有术 // 198

08 在生活中发现企业文化：有诚意与感情，总不会错

感叹人才流失时，自问你的企业让人感到安全吗 // 203

想有马威风还是驴脾气，后果自负 // 204

重阳节情怀，实在的文化 // 207

本地人还是外地人，无包容无发展 // 209

告别偏见，重识最熟悉却不认识的狼 // 211

天津麻花，品质胜于能力 // 213

黄鼠狼不会给鸡拜年 // 215

100%纯果汁，诚信比广告更重要 // 216

一诺千金，保生命得尊重 // 219

人人参与，有团队负责精神 // 221

人陶醉于自己的职业时，激励已经不重要了 // 224

01

换个角度看战略： 战略体现在执行细节中

• Management of Milk and Coffee •

• • • • •

从愿景到激励，五行相生相克

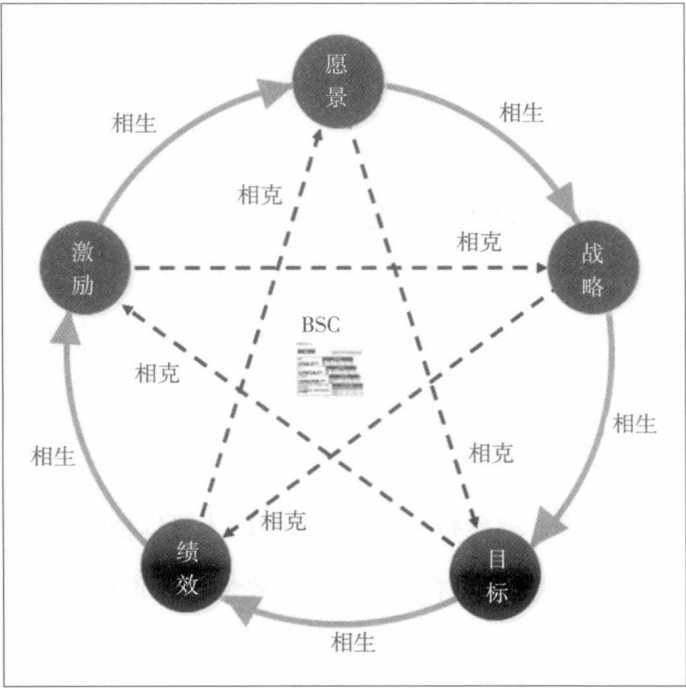
卡普兰教授战略执行的理论，会让人联想到，企业家是有梦想的。有了梦想，才有了以后一系列的经济行为，即梦想—愿景—战略—目标—执行—绩效—激励，这样的循环。

企业家有梦想，就会有激情，有激情的人可以创建企业的愿景，赋予企业使命。企业根据使命制定战略，战略可谓是实实在在的了。然后，才是制定目标和设定任务，继而穷追不舍，紧抓不放，将战略落地。之后是绩效的管理与考核，并及时给予激励和约束。

从现实看，个别企业家会认为企业的战略是虚的，会不由自主地多去关注绩效考核，而且还从骨子里不愿与奖励挂钩。这样，管理层和员工就会有想法。或许这就是企业战略执行不力的一个重要原因。

联想开来，据《易经》“五行说”，五行相生的关系是：金生水，水生木，木生火，火生土，土生金。五行相克的关系是：金克木，木克土，土克水，水克火，火克金。中医理论认为：金代表呼吸系统，水代表循环系统，木代表免疫系统，火代表内分泌系统，土代表消化系统。

以此展开，可以提出企业战略五行的概念，企业愿景、战略、目标、绩效、激励，可以理解为符合《易经》“五行说”。我们称之为企业战略执行五行图（如图所示）。



企业战略执行五行图

企业有了愿景，实现对梦想的追求，就像人体有了呼吸系统（金）一样，有了生命之根本。根据愿景制定战略，进入企业的循环系统（水）。根据战略设定目标，确立衡量指标和目标值，以及可执行的行动方案，就建立起一套企业的免疫系统（木）。

然后，对目标进行绩效跟踪，进而完善企业的内分泌系统（火），保障企业的平衡增长。

根据绩效考核结果建立起企业的有效激励体系，就像人体的消化系统（土）一样，为人的生命提供足够的营养。有效的激励，能够充分调动员工的工作积极性，让他们有主动奉献精神，使企业的呼吸系统更顺畅，能保证企业的可持续发展。员工在企业效益持续增加的情况下，自身利益逐渐增加，企业价值也会实现最大化。

企业的价值提高的同时，员工的奉献精神和企业的凝聚力逐步增强，员工对企业的忠诚度也随之提高。

如此，原本由老板关注的企业愿景，会转变成为员工普遍来关注的愿景。如此说来，这种从企业愿景、战略、目标、绩效、激励，再回到愿景的过程，正好顺应了《易经》“五行说”中的相生关系。

没有了这种依次“相生”的关系，企业即使有愿景，不考虑战略，直接关注目标，目标也会很盲目，没有方向，行为只是短期行为。愿景与目标就会出现相互抑制的关系，即“相克”关系。

企业在发展的一个周期内，有了战略，不设定合理的目标，直接关注考核，这样所谓的绩效考核，就没有衡量的标准和尺度，绩效考核会显得毫无意义。战略与绩效存在“相克”。

企业有了目标，不进行有效的衡量和绩效跟踪，直接定性或凭主观感觉进行奖励，这样的奖励很难公平，很难服众，更难以有真正的激励效果。目标与激励存在“相克”。

如果针对企业的目标，进行量化的绩效考核，面对考核结果不及时兑现奖励，或者激励不到位，而是告诉员工，我们的企业会有美好的未来，大家为这美好的愿景而努力吧。如此，员工不可能对企业的什么愿

景产生兴趣。绩效与愿景也就存在“相克”。

根据可衡量的目标，进行量化考核，依据绩效考核结果做有效的激励。员工得到了激励，心是热的。这时候你去描述企业的愿景，大家就会感兴趣。为了企业的愿景，员工会产生自动自发的奉献精神、奋斗热情。跳过这一步，员工还没有对企业产生浓厚的兴趣，没有认同企业的愿景时，去谈企业战略，就会显得很唐突，战略将成为虚无缥缈的东西，事不关己了。故而，激励与战略存在“相克”。

理解了“企业战略执行五行说”的观点，依据从愿景到激励的依次相生关系，用平衡计分卡这一有效的战略执行工具，是很好的选择。这个工具可以使这种相生关系依次得到加强。因为平衡计分卡在描述战略、评价战略和管理战略的过程中，能够有效地从财务、客户、内部流程以及学习与成长等四个角度，将企业战略进行分解和跟踪，保证企业战略落地，也就是将其转化为每一个员工具体的可操作行动。

可以这样说，平衡计分卡在企业战略执行五行循环中起到了核心纽带的作用。

我们深刻理解了企业战略执行的五行说的观点后，要运用好平衡计分卡（BSC）这一核心纽带，关键是看企业老板的态度。这种态度不仅是重视，更重要的是要坚持自身的持续学习，最好能够亲自参与其中。这样才能领略其中的内涵和价值，将企业战略执行到底，让目标真正实现。否则，平衡计分卡（BSC）作为企业战略管理工具，效果会大打折扣。

必取一害时，理性地选择轻的

一位朋友讲述他去年冬天的经历，大雪天，路面结冰，很滑！他驾驶着那辆心爱的银灰色丰田越野车，小心翼翼地行驶在310国道上。突然，他看到前面不到100米远的岔路口停着一辆大型货车，可能因故障坏在那里了。这时，他的第一反应是踩刹车。然而，路太滑，刹车根本不起作用。更糟糕的是，在那岔路口横向的道路上，另一辆货车正不疾不徐地向岔路口驶来。

怎么办？

不能撞上去！朋友立即想道。

他把车往路边护栏上蹭，靠阻力减速停车。当他强行把车打向右边公路护栏时，车在撞击着蹭上去的同时，嘎的一声，反弹着冲了回来。达不到目的，这可咋办？时速还有60~70公里，离岔路口也就几十米了，好在还有选择的余地。是撞停着的那辆，还是撞即将驶过来的那辆？

得迅速选择。撞驶过来的那辆，双方冲撞，后果肯定难以想象。犹豫片刻，他就一边试着轻踩刹车，一边无奈地撞向了那辆停着的货车。

结果，那辆货车没什么事，自己心爱的越野车前面的机器盖已经彻底变了形，像鳄鱼一样咧开了大嘴。幸运的是，人平安无事！

在这样的危险时刻，朋友还算冷静，第一次选择，不无道理。第二次选择，是在可能发生最坏的事件中，选择了一个次坏的事件。这种次