

中经欧博
管理书系

曾伟◎著

BOSS
VS
PROCESS

领导 流程管事人

中国式管理究其实是人情化管理，
这种管理方式有利于建立柔性、
和谐的气氛，最大程度地激发被管理者的热情与忠诚。
但既然是人情化管理，
被管理者就可以选择不接受或不报答管理者的人情，
因此这种管理方式的主动权掌握在被管理者手中，
是一种管理者丧失了主动权的管理模式。

中国与西方，人情化管理与制度化管理，
二者各有利弊，该如何结合？

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中经欧博
管理书系

工匠时代的管理模式

曾伟◎著

BOSS
VS
PROCESS

领导 管 流程

中国式管理其实是人情化管理，
这种管理方式有利于建立柔性、
和谐的气氛，最大程度地激发被管理者的热情与忠诚。
但既然是人情化管理，
被管理者就可以选择不接受或不报答管理者的人情，
因此这种管理方式的主动权掌握在被管理者手中，
是一种管理者丧失了主动权的管理模式。

中国与西方，人情化管理与制度化管理，
二者各有利弊，该如何结合？

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导管人, 流程管事/曾伟著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9013 - 5

I. 领… II. 曾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 210299 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李煜萍 (电话: 010 - 68359421); 刘建生 (电话: 010 - 68308643)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印张: 15.25 字数: 200 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9013 - 5/F · 7995

定价: 35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

《“中经欧博”管理书系》编委会

总 策 划：毛增余

总 主 编：曾 伟

首席策划：李煜萍

编 辑：李煜萍 刘建生 王 炯 王亚锋
晏大喜 陶承喜 张建安 刘 忆
叶向阳 曾子豪 戚善军 肖建斌



/ 前言 /

一、精益管理与日本文化

2008年11月16日,我率中山大学总裁班学员赴日考察精益管理。一路上,我们感受最深的就是管理模式与文化习性的关联。

精益管理作为一种管理模式不难理解,也不难掌握。但在国内企业的应用很不理想。应用精益管理后,有的企业业绩得到了一定改善,人员却大量流失,最终业绩还是下滑;有的企业也像以前上马ISO一样,热闹一阵,最后不了了之,成为面子工程。

对日本的考察,特别是对日本人生活习惯的考察,让我们找到了精益管理在国内企业难以扎根的根源:人的习性。

日本人的生活是精益的,或者说,他们过着一种精益生活。生活当中,日本人特别强调节约,杜绝浪费,那精心制作、分量精确的日式料理,让你品尝到什么叫不多不少,恰到好处。

日本人对守时的苛求,能让你感到生产中的准时只不过是生活中准时的延伸。

那无处不在的整理、整顿、清扫、清洁,让你觉得他们过的就是一种“5S”的生活。由此你能知道,日本人在工作中为什么能坚持“5S”。

一切都是自然的：工作与生活相通，管理与习性融合。这才是日本式管理的精髓。

日本人以小气、吝啬为荣，所以他们痛恨浪费。中国人以大方、豪气为荣，所以我们不怕浪费。

日本人崇尚愚直（过分正直）、地味（质朴），所以他们不求大，只求精；不做第一，要做唯一。他们的工厂主具有“工匠精神”，喜欢脚踏实地，深入生产现场。

中国人崇尚变通、时尚，所以我们只求大，不求精；宁为鸡头，不为凤尾。我们的工厂主具有“商业精神”，喜欢在生意场上与人周旋，展示精明。

中国人与日本人有如此多的不同，他们的管理模式我们又岂能轻易学到？

II

中国与日本同为东方文化，并且中国文化在某种程度上可以称为日本文化的源头。正如一位日本企业家所言，他们做管理，靠的是一手拿算盘，一手拿《论语》。可见中国文化对他们影响之深。既如此，他们就应该与我们有很多相通之处。分析这些相通之处，以及怎样由相同而不同，才是我们学习日式管理的突破口。

东方文化的一个显著特征是它内在的矛盾性。中国人既流行“好汉不吃眼前亏”，“好死不如赖活”的保命文化，又崇尚“宁为玉碎，不为瓦全”的气节文化。一个人究竟如何选择，是会根据特定形势下自身的需要而灵活处理的。这叫变通。

日本人在生活习性上也有很多矛盾之处：这是一个非常强调等级的社会，但他们在收入上却力求平等。所以，中产阶层庞大，号称“一亿中流”。同时，他们世界知名企业的总裁，收入也比我们想象的低得多。对日本人而言，等级分明和追求平等集于一身。

尊重和服从这对互相矛盾的价值,也会在日本人身上得到统一。作为消费者,你会处处受到尊重。作为生产者,却必须首先学会服从别人,而不是让别人尊重你。

残酷和仁爱这对矛盾体,也相容共存在日本式管理中。“终身雇佣制”是日本人的发明,体现了和衷共济的仁爱思想,这就是一手拿《论语》的含义。但日本文化又是以残酷著称的,日本式管理准确地讲是武士道精神在企业管理中的体现。精益管理中的“零库存”模式,以及遇到异常时员工有权“拉绳停止整个生产线运作”的模式,体现的都是一种自我压迫、背水一战的心态。是一种置之死地而后生的心理表现。

当然,日本文化的残酷性,从武士道推崇的自残行为中就可以看到。生活当中,日本社会也是一个不讲人情的社会。老人与子女之间人情之淡薄,你只要到日本的游戏厅以及温泉就能深切地感受到。在那里,到处是满头银发无人陪伴的老人。这样的情景,在中国类似的场所,几乎是不可能见到的。

仁爱与绝情,日本人兼而有之。有时,你真弄不明白这是一个重情的群体,还是一个无情的群体。日本文化的内在矛盾之深由此可见。

二、中国能否以日为师?

问题是,同为集诸多矛盾于一身的东方文化,为何中日两国会在企业管理上有根本不同的文化基础,导致管理风格大相径庭?

其实,我们仔细一比较就会发现:虽然中国文化与日本文化都具有内在的矛盾性,但中国人处理内在矛盾的方式和日本人截然不同。

中国人用的是“变通术”。有矛盾不假,但我们可以统一在自己身上。需要这个时用这个,需要那个时用那个。矛盾的两极,出现哪一极,

由自己选定。于是,一个人有两张面孔,一件事有两种说法。说起话来,“尽管……但是……”这样的语法结构频频使用,模棱两可、见风使舵之人大行其道。权术玩到了极致,精明成了国粹。

日本人用的则是“分离术”。他们将不同的属性置于不同的场合下。根据不同的场合,大家强调不同的标准,而不是让个人决定采取何种对策和表现。

所以,当他们视你为一类时,强调对你的仁爱;当他们视你为异类时,就对你无温情可言。

当你在生产过程中以生产者的身份出现时,服从成了你必须表现的品性。而当你生活中消费时,尊重成了你一定能得到的奖赏。

在权力、身份上,他们强调等级秩序。在收入分配上,他们强调平等和谐。

IV

这种“分离术”和我们的“变通术”有何优劣之别呢?

“变通术”尽管统一了矛盾,但把选择的权力给了个人,让个人根据不同场合下的自我需要,变通决策。后果就是管理的原则得不到坚守,管理的真相无人知晓,管理的措施完全被个人化解。最终的结果就是:一盘散沙;三条龙成为一条虫。

“分离术”也保持了矛盾。但它让矛盾的两极处在不同的场合,避免了互相干扰,杜绝了个人选择。尽管在不同的场合,日本人的行为看似矛盾,但在特定的场合,他们必须按一个标准去做,个人没有选择余地。这就为现代管理最需要的原则性、标准化、执行力提供了文化和习俗的有力保障。

在日本的现代化过程中,这种“分离术”的运用,让他们很好地实现了西方科学管理与东方传统文化的结合。

在精神和思想领域,他们更多地保留了自己的传统;在政治和经济领

域,他们更多地吸收了西方的机制。这种精神与行为的分离、人与事的分离实际上是为东方文化如何吸收西方文化的精华提供了一个示范,一个成功的社会案例。

如果说,日本企业家的确说过他们的成功是因为一手拿《论语》,一手拿算盘的话,我们倒不妨把这个“算盘”理解成一种数量化的管理思想和模式。就这一点来讲,恐怕他们心中的“算盘”早已经是西方的科学管理,而不是中国古老的“算盘”概念了。

由此可见,这个一手拿《论语》和一手拿算盘的说法,其实就是东方文明和西方文明的兼容并蓄之意,只不过他们是两只手“分开”拿的。不像我们这个《论语》的“原产地”,人皆一手既抓《论语》又抓算盘。另一只手在干什么呢?在比划着如何变通。

悲哉!

看一看中国的近现代史,中国现代化哪一次巨大的进步,不是与这种“分离术”的采用相伴随呢?

V

毛泽东创造性地在军队设置了管思想和抓军事两条线,让人与事相对分离,创造了一支强大的军队,为中国现代化的实施提供了强大的政治军事基础。

邓小平创造性地提出政企分离,使百姓的经济活动从政治活动中相对分离出来,让中国人找到了一块自由施展才华的“自留地”。中国活了!中国人富了!中国经济腾飞了!

每一次的进步,都以“分离”的形式,而不是以“变通”的形式进行,这应该是中国近现代史给我们最有益的启示了。

该把“分”的思维引入企业管理中了。用“分离”替代“变通”是企业管理的重生之道,是中国文化与现代体制在企业结合的唯一模式。

三、本书架构

——兼论精益管理如何学

本书重点介绍了企业管理中第一个必须完成的“分离”：人事分离。提出了“领导管人，流程管事”的分离思想。其核心在于将对企业具体事务的管理从领导的权力中分离出来，用流程化的模式进行标准化管理。从而使领导的精力能更多地放在流程解决不了的问题上去。这既可以降低成本，又避免了相互干扰，提升了效率。这种模式已通过近 200 家企业的实践，事实证明是行之有效的。

在人事分离的背景下，该书还提出了流程管事具体的六大控制方法，这些方法的核心，也是一个字：“分”。

VI

第一种方法：限制选择法。限制“变通”，为“分离术”的导入奠定基础，扫平障碍。重点解决人们只图方便的坏毛病。

第二种方法：横向控制法。强调横向分权，平级制约。让我们摆脱完全依赖领导的传统做法。

第三种方法：三要素法。将控制的要素进行分解，逐项落实，做到事事有标准，有制约，有责任。重点整治管理中“只做不管”的假动作。

第四种方法：分段控制法。将控制过程分段细化，达到集中优势兵力，各个击破的控制效果。重点解决“只要结果，不管过程”的坏习惯。

第五种方法：数据流动法。用分数替代感觉，是这种方法的最终目的。

第六种方法：稽核控制法。该方法将管理活动最终的效果分解到一次次的实施过程当中。通过多次的检查稽核，让人们的行为和心态发生改变，产生累积效应，最终改变企业。它主要改变人们“只重方案设计，

不重具体实施”的坏习惯。

总之，“分”是我们倡导的管理思维，也是我们从几百家企业的改造中总结出来的有效方法。当然，“分”的工具并不在此书之中，我们有“流程控制卡”、“横向控制卡”、“数据控制卡”这些工具的使用，才能让“分”的思想落地，也才能让“分”的方法见效。^①

中国社会的现代化，该进入文化层面、哲学层面，以及方法论层面了。尽管现代科学的引入已经在知识层面大大改进和完善了中国文化，培养了一大批具有分析精神和分解能力的知识分子，但离开教育，离开学校，我们在工作中，在生活中，还是在学“变通”，用“变通”。最终我们还是没有办法完成中国文化和西方管理的结合，二者始终是无法黏合的两张皮。

思维没有现代化，人就没有现代化，社会又何从现代化？

学会了“分”，我们才能找得到细节，才能管好细节，才能谈论成败。

学会“分而治之”吧！这也是孙子在《孙子兵法》中对我们的教诲。

“分”是为了更好地“合”，分而治之才能合而有序，否则就会混乱不堪。

“人事分离”就是为了把管人与管事这两种不同风格的管理活动分开处理，因为管事要细分，管人则要融合。如何做到分而不离、合而不乱是企业管理者的一大课题。本书只是抛砖引玉，试图将管理问题的焦点引导至“分”与“合”的实际操作层面上来，以此寻找一条中国传统文化与西方科学管理的结合之路。

曾 伟

2008 年 12 月

^① 具体的管理工具请见拙著《企业管理控制卡》。



/ 目录 /

第一章 人事分离 / 1

很多领导或企业的老板喜欢把对人的管理和对事的管理“打包”，一起交给某个下属分管。

中国有句老话：先小人，后君子。实际上，让同一个人扮演不同角色是不现实的，让截然不同的两种风格成为一个过程的前后两段，也让人无法接受。所以，要将这不同类的两种身份分开，将管人、管事分开，将君子与小人的角色分给不同的人来扮演。

在事情上要有小人（小气之人）的风格。管事的人必须认认真真地计较被管理者干了什么、干了多少、该得到多少，坚持等价交换的原则，明明白白地给予，为团队运作提供控制力。

在为人上要有君子的风范和气度。管人的人必须有忍辱负重的精神，有包容心、平常心，获得被管理者的认同，为团队稳定提供凝聚力。

第一节 人事不分 问题不断 / 5

第二节 人事分管的依据 / 9

第三节 人和事如何分管 / 19

第二章 领导管人 / 27

员工的许多坏毛病都是我们日常训练出来的。比如你问一名员工什么时候可以出货,他会说七八天、十来天,从来没有准确的信息给你。你问采购的物料什么时候能送到,他张口就说:快了。快了是什么时候?没有准信儿。他甚至跟你说在路上,实际上人家还没装货呢。

这些坏毛病都是企业训练出来的。为什么说是训练出来的呢?每当员工这样回答时,我们的管理者都不去认真追查,而是放任自流,听之任之。最后,他们就养成了信口开河的习惯,养成了不负责任的习惯。这就是训练,纵容也是一种训练。

第一节 认 同 / 30

第二节 习 性 / 34

第三节 信 仰 / 40

第四节 关 系 / 47

第三章 流程管事 / 57

◆ 做领导的好像天生会对具体的事情产生抗拒,其信息处理系统多年来养成了一套机制:遇到与人有关的信息就吸收,遇到与事有关的信息就排斥。不能就事论事是管事者的大忌。事情是需要准确明白、照章办理才能管好的,它需要的是理性的头脑。过分感性的人,与人交往可能适合,与事打交道却只会越管越糟,与标准越离越远。

◆ 约束出效率。作为管理者,要敢于向方便宣战。为什么说方便是坏事?这主要是从群体角度来看:每一个体都图自己的方便,就会互相干扰,导致低效。所以,

方便从个体角度来讲是好事,从群体角度来讲就成了坏事。约束对个体造成了不便,却为群体带来了高效。

第一节 限制选择法 / 60

第二节 横向控制法 / 65

第三节 三要素法 / 71

第四节 分段控制法 / 75

第五节 数据流动法 / 78

第六节 稽核控制法 / 81

第四章 传统管理 人事不分 / 87

老板是一个特别擅长“人情化管理”的群体,其管理特点就是“以情感人”,希望借此激励其效忠。下属也凭着“人情”帮老板做事。双方的约束和维系的纽带就是“感情”二字。

所以说,处在人情关系中的每一位下属所受到的压力和约束都不是制度化的、刚性的。只是因为下属“在意”,他才会按照老板的意愿去做;如果他“不在意”,他也可以不按老板的意愿做,并且不会受到任何实际的惩罚,顶多是与老板的关系出现裂痕。

很明显,两种态度都是由下属决定的,是他个人意志的结果。人情化管理的主动权掌握在下属手中,这是一种老板丧失了主动权的管理模式。

第一节 传统管理的“死结” / 90

第二节 传统管理让企业成为帮会 / 98

第三节 传统管理让人无法较真 / 103

第四节 传统管理缺乏包容 / 107

第五章 传统管理方式如何改造 / 111

冲突和博弈对于形成工作压力是有利的。员工拒不承认或反咬一口都证明他在意。同时,冲突和博弈的过程,也便于我们寻找问题的真相。有控、有辩才能找到真相,这是司法实践反复证明了的。而揭示问题的真相,对于现在很多的中小企业来说,已经解决了管理的核心问题。因为这些企业管理问题的根源就是员工造假成风。“假”是企业管理最大的敌人。

俗话说:真理越辩越明。冲突和博弈的展开,一定会让真相浮出水面。它不仅会让当事人受到教育,也会让旁观者受到启发。正如同法庭辩论其实就是生动的法制教育一样。

第一节 引入冲突和博弈 / 114

第二节 控制冲突和博弈 / 119

第三节 冲突的破坏力来自哪里 / 123

第四节 让冲突创造价值 / 128

第六章 做个领袖型老板 / 135

◆ 企业是一个动态的、充满矛盾和变化的组织,各种利益的、观念的、行为方式的冲突,时时刻刻都在发生。倘若没有一个凌驾于各种矛盾之上的人物存在,企业会在冲突对立中失去内部平衡,最终不战自败。

◆ 许多私企都有一个怪现象,那就是老板都是营销高手,而他的兵却相差甚远,形成一头“狼”领一群“羊”打仗的现象。这其中固然有素质的因素,但老板不注重自己的营销经验的总结、分析和提升也是一个关键因素。

老板的经验往往藏在脑中,并且进入了潜意识。面

临危机的时候,他自然有灵感。但整个团队的营销能力却很差,只能给老板打下手。

第一节 领袖才能带队伍 / 138

第二节 带队伍的老板有怎样的“命” / 149

第三节 怎样的老板文化适合带队伍 / 160

第四节 成为工匠型老板 / 168

第七章 领导是如何炼成的 / 177

佛家讲“因”、“果”、“缘”。一家企业从成立至今,是种了很多“因”的。当员工出现粗制滥造、不负责任等坏毛病时,管理者没有及时制止和处罚他,这些毛病就会常犯,成为一种坏品性。人就被训练坏了,管理就难做了。这是管理问题根本的“因”。

我们的管理者引进很多流程、制度,试图解决问题。其实,流程、制度不是“因”,而是“缘”。管理问题解决不了,是因为企业总是在“缘”上做文章。不种“因”,只求“缘”,能得“果”吗?种“因”,结“缘”,才能得“果”。“因”是根本,“因”不解决,再好的“缘”也成不了正果。

很多企业的老板就在四处“化缘”。那么,如何种因呢?从现在开始,改掉员工的坏习惯,从一次次的责任追究开始,从一件件事情落实开始,持之以恒,形成习惯,变成文化。这,就是种因。

第一节 自我修炼——斩断分别心 / 180

第二节 自我修炼——斩断执著心 / 192

第三节 人心就是摄像机 / 199

第四节 管理从修行开始 / 209

第五节 管人之道学祖宗 / 214

后 记 / 221



第一章

人事分离