

追求 效果第一 的管理

蒋智敏 / 著

管人？

管事？

管人心？

管理究竟该管什么？

如何削减组织内耗？
怎样确保你的管理不再是无用功？

人能就是人的能量，它包括：体能、智能、技能。
直击管理的靶心，让人能去做有用功。

C93
J604

追求 效果第一 的管理

蒋智敏 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

追求效果第一的管理 / 蒋智敏著. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80249 - 212 - 7

I. ①追… II. ①蒋… III. ①管理学 - 研究 - 中国
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 211802 号

追求效果第一的管理

作 者: 蒋智敏

责任编辑: 王 静 王 欢

责任审读: 徐海鸿

责任印制: 张 萍

封面设计: 水玉银文化

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 720mm × 1020mm 1/16

字 数: 160 千字

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 212 - 7/F · 110

定 价: 29.00 元

服务热线: 010 - 58301130

工商联版图书

销售热线: 010 - 58302813

版权所有 侵权必究

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsclbs. cn

凡本社图书出现印装质量问题,

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

请与印务部联系。

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

联系电话: 010 - 58302915

前 言

“有耕耘才有收获”，这是真理！

“一分耕耘一分收获”，这是谬误！

在现实中，不少中国企业是两分耕耘、三分耕耘才有一分收获，甚至耕耘越多，收获反而越少。为什么会这样？是“管理”在调节耕耘与收获的比例！

中国的父母对孩子的“耕耘”程度，是全世界绝无仅有的。但现实中无数活生生的案例告诉我们，恰恰是那些过分的耕耘，阻碍了孩子的正常发展。人格扭曲、个性乖张、兴趣狭窄、能力弱小等很多问题，往往不是父母们不“耕耘”或少“耕耘”所导致的，而是“勤奋耕耘”直接对应的必然结果。

中国的企业家常把企业比作自己的孩子，在这个“孩子”身上，不断重复着“三分耕耘一分收获”的故事：精力过度透支、资源过度开采、市场过度开发、产能过度扩张……结果呢？企业这个“孩子”长得并不健康。国家出台一部新《劳动合同法》，本是十分正常的事情，这么一点点小风，广东就有 8000 多家企业死亡；银行紧缩银根，本是金融界常见的举措，这么一点点霜冻，全国就有上万家企业卧床不起；大洋彼岸卷过来的一场金融风暴，无数企业随之灰飞烟灭……

于是，我从人力资源管理的现实问题出发，发表了一系列批判人力资源管理理论不当、生搬硬套、盲目操作的文章。随着探讨的深入，主要的问题渐渐浮现出来：人力资源管理理论本身具有缺陷，如果不从理论上突破，很多人力资源管理理论的管理活动都会在缺陷中遭受损失。

在大量管理现实问题的研究中，我提出了人能资源管理理论，依据

这个理论去反思原来的问题，顿觉豁然开朗：原来，我们的人事管理、人力资源管理一直在管理的好多假象中折腾！

当我们通过人能揭示出管理的真相以后，再去反观管理活动的诸多“耕耘”，发现很多该耕耘的没有耕耘，而不该耕耘的或该少耕耘的，则过度再过度。管理没有抓住核心，事倍功半就是自然而然的结果。

愿本书的理论和实例带您抓住管理的核心，使“一分耕耘一分收获”变成管理的现实！

目 录

C o n t e n t s

第一章 管理的真相 /1

- 我在管什么
- 如何区分管理的高低优劣

第二章 天生一人，必有其能 /11

- 为什么把人能作为资源
- 人能与人能资源
- 人能的来源
- 人能的结构
- 人能资源特性

第三章 管理从何处开始 /37

- 为什么要从管人能开始
- 基本原理
- 人能资源的评估
- 人能的提炼
- 人能资源的价值与价格
- 人能资源需要灵活调整

第四章 寻找激励的穴位 /79

- 人力场
- 人力的获得
- 人力激发的关键因素
- 人力激发的飞镖与银针
- 组织需要的是“合力”
- 人力控制的主要问题

第五章 确保你的管理不再是做无用功 /105

- 克服阻力做功
- 组织总功与总功率
- “新产品”的悲剧

第六章 谁妨碍了我们的管理 /139

- 所有“难管”，都是管“人”惹的祸
- 管理的四种结果
- 管与被管的矛盾
- 靶心在哪里——走出人事管理的困境
- 自己管理自己
- 管理革命的未来趋势

第七章 管理实战 /163

- 基于人能资源的薪酬福利
- 基于人能资源的组织战略



第一章 管理的真相

- 管理究竟该管什么？
- 管事？管人？管人心？还是其他？
- 如何区分管理的高低优劣？

1 我在管什么

在人类世界里，人人都会扮演“管理者”的角色，所有管理者都为“管理”而忙碌，管人、管事、管物……那么，请静静地问自己：我在管什么？

如果你的答案是“管人”，那么，你为什么要去管人？你管好“人”了吗？怎样才称得上“管好”？应如何评价你的管人是优还是劣呢？

如果你的答案是“管事”，那么，你为什么要去管事？你管好“事”了吗？怎样才称得上“管好”？应如何评价你的管事是优还是劣呢？

如果你的答案是“管物”，那么，你为什么要去管物？你管好“物”了吗？怎样才称得上“管好”？应如何评价你的管物是优还是劣呢？

这些问题，你也许不止一次地思考过，一定有自己的答案，如果你已经找到正解或趋近于正解，那要恭喜你，因为客观事实是：很多管理者还没有找到正解，还不明白管理的真相！

案例**如此盯人**

某小学进行篮球比赛，一班的5号队员投篮很准，二班的教练立即换人，把身材最高的2号队员换上去，教练嘱咐2号：“死死盯住5号，他在哪里你就要在哪里干扰他。”过了一会儿，二班的教练发现场上少了一名队员，一看，2号正在被换下场的对方5号面前死死盯着。

案例分析：

2号错了吗？2号是一个“管人”的，连人家换下场后还管着，这不是管得“很好”吗？小学生的错误一目了然，但是，看看我们周围的成年人，管理中类似的问题不是时刻都在发生吗？

案例**“管理最好”的子公司**

某民营集团公司年终总结大会上，老板逐一对下属公司进行年度工作评价，当谈到C公司时说：“这个公司的管理工作是全集团做得最好的，所有公司都要学习他们的军事化管理经验。虽然管理很好，但业绩却很不理想，一直亏损，明年一定要扭亏为盈……”

案例分析：

“一直亏损”的公司，却“管理最好”，难道不自相矛盾吗？调查发现，这个公司负责人近似军阀风格的管理方式，把人管得“服服帖帖、规规矩矩”，初看起来，人被管“好”了，但创造力、凝聚力被管没了，亏损就成了顺理成章的事。这样的案例你的身边不是经常出现吗？

管人如此，管事不也是这样吗？

案例

5S 的尴尬

广东某化工集团公司推行 5S 管理，行政副总经理成了最大障碍：他桌面文件乱堆乱放，但他可以用最短的时间找出需要的文件，开会时候临时需要一个文件，他可以准确地告诉秘书在桌面的什么位置、在哪一叠文件的第几页。按照 5S 整理得井井有条后，他反而很难找到需要的文件了。其他几位高层管理者也遇到类似问题，之后，几个高层一起反对，5S 工作不了了之。

后来换了一家顾问公司推行 5S，不是强行搬来外来 5S 标准，而是根据他们的习惯，在考虑优化习惯的基础上制定 5S 标准，很顺利地推行了，且收到很好的效果。

案例分析：

5S 的目的是提高效率、减少浪费（包括质量浪费），如果推行的结果却是降低效率从而增加浪费，推行的必要性是什

么？按照通行标准，前一家推行 5S 的顾问公司看似把事管“好”了，后一家顾问公司看似没把事管得那么“好”，但“管事”的目的性结果呢？后一家顾问公司远胜于前者。

再来看看“管物”。

案例

零库存的泥潭

浙江某纺织企业，2007 年接受了某成本“砍家”的高论，拿着多把“砍刀”狠砍成本，库存首当其冲。眼看着原材料价格节节高涨，行业内别的企业都大量库存原材料，其却依然坚持零库存。半年之后，发现在行业内根本就失去了价格竞争力，形势所迫，不得不放弃零库存。由于原来库存为 0，所以就大肆进货增加库存，不料又遇到全球金融危机原材料价格直线下降，于是，企业陷入了亏损的泥潭……

案例分析：

零库存，多么具有诱惑力的“管物”境界啊！但管理结果却并不是管理者想要的，为什么？

成本无罪，成本不是坏东西，无效成本和低效成本才是坏东西，不加区分地乱砍，必然要付出代价的。

类似的案例在你身边会经常发生，因为现在的管理理论和管理实践并没有真正揭示管理的真相！

综观世界的管理界，最接近于管理真相的是“管理就是管人，管人

就是管人心——帕金森（C. Northcote Parkinson）”。一方面，人类社会的管理是为人类服务的，人是所有资源的主宰，只有通过人，自然资源才可以变成人类所需要的其他东西；另一方面，人是受自己的大脑（人心）支配的，只有管人心才能真正管人。

但是，管人心的目的是什么？如何评价管人心的优劣程度呢？

案例

“周老虎”究竟是如何出笼的？

2007年，陕西某县颁发了“谁拍到本县山中的老虎就奖励两万元”的文件。一位名叫周正龙的山民为了获得奖励，将老虎年画折叠后置于山中，拍摄出所谓的真老虎，创造了臭名远扬的“周老虎”，事情败露后山民因此而获刑。

案例分析：

从表面上看，“周老虎”的出笼过程已经被当地公安机关查得一清二楚。但从深层次看，其出笼过程却乏人问津。试想，两万元就可以出笼“纸老虎”，如果是两千万元、两亿元呢？那就不是纸老虎而会出现真老虎，定会有人买老虎、偷老虎来放虎归山。在我们不耻于周正龙的时候，你是否想到：身边的周老虎、李老虎、王老虎其实是不计其数的，区别在于所造假的事件是不是老虎而已。

为什么会这样呢？答案很简单：人心驱动。但是，人心都被管到“没有老虎造纸老虎”的地步，为什么还没管好呢？个中实质是：管人心并不是最终目的。

当我们痛恨造假者、指责造假者的时候，其实更应痛恨和指责的，是我们的管理。

管人、管事、管物是管理的假象，连管人心也是管理的假象，那么，什么才是管理的真相呢？

人能：人的智能、体能、技能的有机结合体。

人能（Human Energy）释放产生“人力”（Human Force），人力做出人功（Human Work），按做功目的分为有用人功和无用人功，有用人功创造出预想的成果。

按照这个逻辑我们可以得出这样的结论：

管理，就是对人能、人能释放为人力、人力做功、有用人功转化为成果的系统控制。这就是管理的真相！

从这个角度来诠释上面的案例，我们会看出：

1. 案例“如此盯人”：2号在场外死盯5号，2号释放了人力，也做了功，但做的是无用功（对于比赛而言）。

2. 案例“‘管理最好’的子公司”：说明管理没有抓住管理的真相，管理的好坏是以人能、人力、人功、有用人功转化为人功成果的质量来评估的。服服帖帖、规规矩矩并不等于人能充分释放做功并转化为人功成果，相反，看起来没有那么服服帖帖、规规矩矩，只要人能提升、充分释放并做出有用人功进而转化为高质量的人功成果，这样的管理才是好的管理。

3. 案例“5S的尴尬”：5S的本质是好东西，当它阻碍了人能释放、阻碍了有用人功的时候，就不是好东西。

4. 案例“零库存的泥潭”：“零库存”是好理念，但当它影响了人功成果价值的时候，好理念也成了坏理念。

5. 案例“‘周老虎’究竟是如何出笼的？”：调动人心是管理的好方法，但当调动人心往事与愿违的方向做功时，好方法就成了坏方法。

因此，管理的真相不是单一地管人，也不是管人心，更不是管物、管事，而是管人能是否产生了有用功。如图所示：



图 1-1 管理的真相示意图

2 如何区分管理的高低优劣

按照接近管理真相的程度，管理者的高低也区别开来：

1. “事在人为”，管理的目的决定管理的最终结果是“事”，但不管人、不管人心、不管人能的“就事论事”的管理，注定是管不好事的。所以，整天纠缠于烦琐事务而不懂得利用人能资源的经理，只能是三流经理。

2. 懂得管人的重要性，通过管人去管好事务，这样的经理已经走出烦琐事务而抓住了管理的重点，所以是二流经理。

3. 在抓住管人这个重点之后，懂得了人是由人心控制的，只有管好人心才能真正把人管好，这样的经理抓住了管理的关键，所以称得上一流经理。

4. 人心是世界上最难管理的東西，即使抓住了这个管理的关键，也难以真正意义上地“管好”它。而锁定人能去管人心，就会发现很多“人心”的东西并不一定要管理。就我们以往的管理既管了一些本来没有必要管理的人心内容，又有很多直接影响人能、人力、人功的人心因素没有管到。锁定人能进行管理的经理，对人心（人）管理既有

了实实在在的出发点，又找到了各种管理要素凝结的核心，这样的经理是超一流的。

三流经理管事，二流经理管人，一流经理管人心，超一流经理管人能！