

MANAGEMENT IN ONE HAND 一手管理

—— 最快上手的管理理论、方法、工具

游建章◎著



管理原来如此简单，伸伸手，就能掌握

本书生动有趣的手的故事，让你快乐领悟管理理念；

几套拳法拳理，让你轻松理解管理手法；

用手形与指名介绍有效管理工具；

目标计划管理、时间管理、组织会议管理、尾巴管理、

现场管理等，让你快速掌握管理工具操作技巧。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

MANAGEMENT IN ONE HAND

一手管理

—— 最快上手的管理理论、方法、工具



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP)数据

一手管理：最快上手的管理理论、方法、工具 / 游建章著. — 杭州：浙江大学出版社，2010.8
ISBN 978-7-308-07892-4

I. ①一… II. ①游… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 157797 号

一手管理

——最快上手的管理理论、方法、工具

游建章 著

责任编辑	朱 玲
封面设计	联合视务
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	浙江海虹彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	11.75
字 数	215 千
版 印 次	2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-07892-4
定 价	25.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88925591

前言 Preface

勇于伸手,就能把握机会!

《一手管理》构建最简单的管理理论。本书讲述几则管理故事,学习者伸手,就能理解核心理念。

勤于动手,就能展开变革!

《一手管理》总结最实用的管理方法。本书借助中国武术的几套拳法,学习者比划三两下,就可以掌握基本管理方法。

做到上手,就能实现业绩!

《一手管理》提供最便捷的实用管理工具。本书详细介绍几种实用管理工具,学习者唾手可得,现学现用。

—

作者管理学博士毕业,曾到加拿大 UNB 商学院学习与合作研究。在中国经济最为活跃的地区之一的长三角,作者为企业、政府、高校做过不少管理培训或学术报告。短短几年,现场听课的企业家、职业经理人、政府中层干部,已经有几千人了。现在作者已经与沿海的不少企业家成了经常交谈的朋友。

在近年的培训讲座经历中,给我印象最深的是那次给雅戈尔集团中高层经理的培训。

2006年5月,雅戈尔集团利用中午的时间,内部组织中高层管理人员集体学习管理学。雅戈尔有关负责人想请我去做一个管理学的讲座。

我了解到,听课的对象是高层领导及中层各部门经理,讲座的时间是两个小时左右,讲座的具体题目则由我自行决定。

按往常的习惯,都是负责人给我一个题目,然后请我去讲。而这次不同,这反而给我出了难题。讲点什么好呢?我在苦苦地思索,十几年的管理学知识积累在头脑中翻滚。

为谁讲座虽已经清楚,但要讲些什么、该怎么讲却一时难以确定。

但是,凭着多年企业培训的经验,我明白,这些经理听过的管理讲座肯定不少,他们又具有很丰富的实践经验,但他们平时都忙于具体事务。我想,我应该从众多的管理理论中提炼出一种“浓缩营养液”,为他们的学习节省时间;我应该用一种适合国人的方法来讲授这些知识,让他们能产生共鸣;我应该用一种载体,形象、简洁、系统地讲授管理学。

不知为什么,我突然想到了“手”。我尝试将管理学、经济学、国学的智慧收集于一手,并给讲座题目取名为《手中的管理学》。后来,讲座获得了成功。

这次讲座,雅戈尔老总李如诚先生给我留下深刻的印象:第一,李先生的普通话讲得很好(我有点意外,因为东南沿海不少企业家都带有较明显的地方口音);第二,李先生很积极参与讲座过程中穿插的小游戏;第三,在两个多小时的讲座中,李先生始终认真地听、仔细地记(这期间,他没接过一个电话。讲座结束后,我才知道,他已经将手机关掉)。李先生问我怎么想到用“手”来讲解。这不经意的一问,引起我日后的深入思考。

二

在雅戈尔成功讲授《手中的管理学》之后,相关讲座便像开闸的流水源源不断。我已经记不清在多少个企业与政府部门做了多少场的相关报告,如《象形管理理念》、《手上的管理技巧》、《企业信息化中的象形管理手法》……

于是,我开始思考如何将管理学、经济学、国学的智慧融合起来,形成一个比较完整的体系。

有一种手、眼、脑并用的速算的方法,给我很好的启发,也可以让我们可以更好地理解《一手管理》的精髓。

例如怎样快速算出10以内的数乘以9的得数?也就是快速计算“ $X \times 9 = ?$ ”,

其速算的方法如下：

准备：伸出双手，掌心向上，五指自然张开。

速算：从左向右，举起第“X”个手指头。

得数：第“X”个手指头左边的手指数为得数的十位数；“X”右边的手指数为得数的个位数。

我们看看具体的计算过程，在“ $3 \times 9 = ?$ ”中，举起第3个手指头后，左边是2个手指头，右边是7个手指头，得数便是“27”。其余数依此类推。

这种算法形象、简单、便捷，很好地将手、眼、脑三者协调统一起来。当然，这只是一种儿童的速算方法。随着年龄的增长，随着计算能力的进步，我们就要彻底地摆脱手与眼，增强大脑的独立处理能力。因此，这种速算方法需要研究适龄人群、更要有科学的将“手眼”彻底退出的时间与退出方法。否则，这种算法日后会给受训者带来麻烦。

充分利用手、眼、脑，这三个使人类能够具有高级智慧的重要器官，《一手管理》构建一个管理体系，提供一套简单、实用、便捷的管理工具。

三

《一手管理》总共分三篇九章，系统阐述管理理念、管理方法和管理的工具。

第一篇：开手篇，共两章，阐述基本管理理念。

管理者应该树立怎样的管理理念？大海航行靠舵手，舵手是怎么产生的？术业有专攻，高手是怎样炼成的？组织管理要有一手，团队需要怎样的一把手？

一手管理是什么？怎样用手理解管理的使命、任务、原则与职能？

第1章，按一手愿景、一手分工、一手团队，分别讲述几则经典的管理小故事。其中，“渔翁与鸬鹚的三次握手”故事，详细地描述了团队成长的过程与问题，揭示了“一手遮天”、“手足相残”、“情同手足”、“携手并进”等问题。第2章，阐述管理理念。《一手管理》提出，管理的使命在于实现组织目标；管理的两大任务，一是目标清晰，二是赏罚分明；管理的三项基本原则：义利相称原则、责权匹配原则和威恩并施原则；管理的五大职能：目标规划（谋划）、司令令义（司令）、组织团队（组织）、问功行赏（问功）和效率评估（效率）。

第二篇：手法篇，共两章，探索高效管理的实用方法。

管理者如何理解经营管理运行的十大法则？

管理者应该掌握哪五种手法？

第3章，讲述了经营管理运行的十大手势，包括管理基本模型两个手势、管理的成本收益法则三个手势、管理执行力法则两个手势和管理逻辑法则三个手势。第4章，研究管理手法，借助中国武术的拳法，分别研究“一分为二的手法”、“一点集中主义的手法”、“虚实转化的手法”、“内外圆通的手法”和“兼顾过去、现在与未来的手法”。

第三篇：手工篇，共五章，提供高效管理的五大工具。首先分析宁波知名企业的成功案例，然后详细讲述相应的管理工具。

管理者应该掌握哪五大工具？

第5章，分析奥克斯集团跨越“红海”的秘密武器，讲解目标计划管理工具，提供目标计划分析的“兰花指法”、目标计划运行管理的“一手计划链”。第6章，分析时间管理的鲜明标杆斐戈集团，讲解时间管理工具，特别提供了时间管理的五种实用小工具。第7章，分析奥克斯会议管理经验与技术，讲解组织会议管理工具，特别提供会议主持工具“会议五色手”、会议管控工具“会议纪要三只手表”。第8章，分析“陆龙兄弟，个个都是好样的”案例，讲解尾巴管理工具，特别提供尾巴管理的“面子式管理”、“手帖式管理”、“走动式管理”、“握手式管理”和“席卷式管理”等工具。第9章，分析“欧琳现场美学管理”案例，讲解现场管理工具，提供一系列现场管理实用小工具，如现场物品取放低效率原因分析的“因果一手图”、现场管理的“一手早操”等。

四

到底有没有中国式管理？曾仕强教授认为，从管理科学来看，没有中国式管理；从管理哲学来看又有中国式管理。的确如此，普遍都认为管理是科学，科学应该没有国界。然而，管理也是一种工具，由不同的人掌握使用，会有不同的效果。

到底是学院派厉害还是实战派更厉害？一些人认定，那些来自学院的教授博士就是学院派，他们只懂得空洞的理论，完全脱离实际。那些知名企业

的老总就是实战派,他们身经百战,具有丰富的管理经验。

事实上,来自学院的教授、博士也有丰富的管理实战经验。大学里聚集的是一批被称为世界上最难管理的人群。他们学富五车、能说会道、聪明绝顶,又往往恃才傲物、艺高胆大,常常带有很鲜明的学者脾气。在这样一个组织中生活与工作的人,往往需要一套高超的生存本领和行之有效的管理艺术。现代企业的老总,也往往具有深厚的理论功底。他们时常行走于大学校园,或聆听大师讲座,或博览群书,或与同行、学者深入讨论。不少企业家本身就是管理学博士、教授。

《一手管理》从管理经验、管理技术、管理科学、管理艺术和管理哲学几个层面去理解管理,认为管理是经验,可身体力行;管理是技术,能训练掌握;管理是科学,要系统学习;管理是艺术,需鉴赏熏陶;管理是哲学,求静思感悟。

到底是战略决定成败,还是细节决定成败?究竟是赢在计划,还是赢在执行?巨人集团史玉柱认为,公司战略一旦定准之后,细节就决定公司的命运。一个组织,如果现在不注重战略规划,未来就会陷于被动的困境。但如果现在不注重细节,则马上就会陷入困境。

到底哪一种管理工具好? 5S 管理,五常管理,6S 管理,6 σ 管理……宋新宇博士说:其实,一切非常简单,只要您找到一套先进的管理工具,并持之以恒地使用下去,就可让您成为世界上最成功的管理者之一!

关键是怎样才能找到适合自身的管理工具。

当我们一听到要加强管理的时候,就自然而然地会想到:要开几场大会强调、要组织学习与培训、要制定新的更多的规章制度。我们很少会想到,加强管理是要从自身开始的,要自己带头学习,自己以身作则遵守规章制度。因此,曾仕强教授说,管理是“修己安人”的历程。

五

《礼记·大学》第一章,提出了“大学之道”,为学习者指明了一条路径:格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治家、平天下。如果将格物、致知、诚意、正心、修身的侧重点理解为“修己”,那么齐家、治国、平天下的侧重点就在于“安人”。如果管理企业也是一种侧重于安人的活动,那么,就在齐家与治国之间

加入一个条目。安人就有了齐家、立业、治国、平天下四项内容。

朱熹格物致知,重在格物,其格物之“物”指事物,认为“一草一木皆有至理”;王阳明按照朱熹的方法在自家庭院“格竹”失败后,将格物致知转为强调致知,其格物之“物”指心之物,认为“无心外之理,无心外之物”。

《一手管理》的学习也遵循格物致知的方法,由手开始,学习者可以随时随地地“格手”,将手、眼、脑三大器官统一于“心”中。《一手管理》以手势、手形、手指名为出发点,让学习者领悟管理理念、理解管理方法和掌握管理工具。

中国文化重象形,国人受格物致知的影响上千年。以象形为特点的《一手管理》,不是简单地等同于当前流行的看板管理、目视管理等方法,但同样是一种有效的管理方法。

六

科斯提出交易费用的概念,比较好地解释了企业的边界问题。当通过市场交换协调资源的费用(即交易费用)超过了企业内部管理资源的费用,企业就有存在的理由。

例如,产品零部件之所以由企业内部自产自用,是因为其外购价格高于企业生产制造成本;而现代管理中的服务外包,则是因为内部管理运营费用高于外包费用。也就是说,按照交易费用的大小,如果一种产品由企业自行生产更便宜,就不要到市场上去购买,反之则企业不生产,而是从市场直接购买。

如果将一切交换过程中所发生的费用都称为交易成本。那么,企业内外的所有活动都可以由交易成本得到解释。只不过,不同范围的交换活动,其交换内容不同而已。

现代人普遍关注企业的社会责任,在企业与社会的交换关系中,企业通常会寻求如何形成自身的特色。现代企业注重核心竞争力建设,在企业与市场的交换关系中,企业可以走专业化的道路。企业内部的交换关系强调分工与协作,其中企业高层突出实现感恩交换;企业中层重点实现责权交换;企业基层则强调相称的义利交换。

计件工资制是企业内部实现义利交换的典型。计件工资实现义利交换

的一个前提,是产品生产标准化,产品质量监督与评价简单、快速而且成本低。当产品生产复杂、质量评估比较困难时,或者诸如品牌建设这些活动,单一的计件工资就很难满足需要,义利交换必需配合责权交换、感恩交换。

也就是说,在企业的高层、中层与基层的管理活动中,同时存在感恩交换、责权交换与义利交换。

所有的这些交换活动,都要遵守交易的原则:“等价交换”。

七

◆ 在介绍目标计划工具之前,想想看,我们是否经常面临以下情形:

- 想法总在变化,做法总在调整。
- 想做的事情总没做成,没想到的事却总是一大堆。
- 上级交代的任务,总不能按时地圆满完成。
- 定期的工作总是要逾期完成。
- 刚完成一项重要任务,却发现更重要的事情没有做。

.....

◆ 学习奥克斯集团跨越“红海”的秘密武器,思考以下问题:

- 奥克斯空调“红海”突围遵循哪些管理运行法则?
- 怎样用“兰花指法”分析奥克斯“优质平价”计划?
- 奥克斯“事件营销”受极大关注,为何有效的目标计划工具却被大众忽视?

◆ 为什么管理者需要学习时间管理工具? 回答这个问题之前,我们先反省一下,是否常常遇到以下困境:

- 面对众多事务,分辨不清主次大小;面临当前形势,判断不出轻重缓急。
- 手头总有一大堆的任务,压得你喘不过气来。
- 正埋头重要事务,却总被干扰打断,不胜其烦。
- 整天忙碌,却发现没做成什么事。

.....

◆ 学习时间管理的鲜明标杆——斐戈集团,思考以下三个问题:

- 斐戈集团时间管理理念有何特点?

- 如何用时间管理概念正确理解生产经营中的安全管理？
- 管理信息化与品牌建设在时间管理中的作用是什么？

◆ 会议是大家都相当熟悉的活动，但如果缺少有效的组织会议管理工具，以下问题就不可避免：

• 这会那会，管理者分身无术，疲于应付；大会小会，参会者无所适从，迷失方向；长会短会，战略问题久议不决，错失良机。

- 你的想法为何得不到下属的理解与支持？
- 为什么研讨会上无人发言？
- 一个人滔滔不绝占用大半时间，其他人却没机会发言。
- 为什么会议热热烈烈却得不出任何决议？
- 为什么会议决议执行起来困难重重？

.....

◆ 学习奥克斯的组织会议管理工具，思考以下三个问题：

- 奥克斯组织会议管理工具有何特色？
- 这些组织会议管理工具有效使用的条件是什么？
- 如何提高会议决议的执行力？

◆ 关于尾巴的管理，我们应该有这样的认识，在任何组织中，有头就有尾，我们必须接受尾巴。构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定着整个组织的水平，为此：

- 管理活动中存在哪些“尾巴”？
- 管理中的“尾巴”有何作用？
- 我们如何对待管理中的“尾巴”？

◆ 学习“陆龙兄弟，个个都是好样的”，思考以下三个问题：

- “陆龙”的发展经历了哪几个重要转折？
- “陆龙”是如何安然度过转折的？
- “陆龙”家族式管理制度有何特点？

◆ 现场管理认为，大环境难以调控，然而小环境却可以改善。现场管理工具，不需要经过特别培训，任何人都可以马上行动，而行动是从每个人身边的打扫开始的。然而，以下问题却常常出现：

- 门前的宣传条幅残缺破损却没被撤下，屋后水沟长年臭气熏天却没人整治。

- 车间油渍与污水难以清除。
- 通道总是被一些部门占用。
- 经常在库房寻找工具材料。
- 办公室总的文件堆积如山。
- 早晨老总亲自到大门问候上班的员工,却只坚持一个星期……

◆ 学习徐剑光的欧琳现场美学管理,思考以下三个问题:

- 徐剑光的欧琳现场管理有何特色?
- 徐剑光的欧琳美学现场管理取得了哪些成效?
- 如何运用美学提升现场管理?

“工欲善其事,必先利其器”,正所谓“磨刀不误砍柴工”。花点时间,领悟先进的管理理念,学习科学的管理方法,掌握实用的管理工具,并根据自身条件,灵活运用这些工具,则事半功倍。

游建章

2010年5月于宁波学府苑

目 录 Contents

开手篇：勇于伸手就能把握机会

第 1 章 一手管理经典故事	3
1.1 一手愿景 ——大海航行靠舵手,舵手如何产生	3
1.2 一手分工 ——术业有专攻,高手是怎样炼成的	8
1.3 一手团队 ——团队管理有一手,组织需要怎样的一把手	13
第 2 章 一手管理理念	32
2.1 管理的内涵	32
2.2 管理的基本原则	33
2.3 管理的五大职能	35
2.4 管理的五个层面	36
2.5 管理的五个境界	37

手法篇：高效管理的实用方法

第 3 章 经营管理运行手势	43
3.1 管理的基本模型	43

3.2 管理的成本收益法则	48
3.3 管理的执行力法则	52
3.4 管理的逻辑法则	54
第4章 管理手法论	58
4.1 五指有长短,意见难统一	58
4.2 管理的五大手法	62
手工篇:高效管理的五种工具	
第5章 目标计划管理工具	77
【案例】奥克斯空调 跨越“红海”的秘密	77
5.1 目标计划的好处	83
5.2 分析工具:兰花指法	84
5.3 制订工具:五指十四节	85
5.4 运行工具:一手计划链	87
5.5 一手计划链运行的应用	90
第6章 时间管理工具	92
【案例】斐戈集团 时间管理的鲜明标杆	92
6.1 时间管理原则	100
6.2 时间管理步骤	101
6.3 时间管理小工具	103
第7章 组织会议管理工具	112
【案例】奥克斯集团 组织会议管理之剑	113
7.1 计划工具:会议指名计划	119
7.2 主持工具:会议五色手	121
7.3 执行工具:会议纪要三只手表	122

第 8 章 尾巴管理工具	125
【案例】陆龙兄弟 个个都是好样的	125
8.1 尾巴管理的两种基本模式	132
8.2 正确认识尾巴管理两种模式的优缺点	135
8.3 尾巴管理的五种工具	136
第 9 章 现场管理工具	143
【案例】欧琳集团 现场美学管理之美	143
9.1 一手现场与管理	150
9.2 现场管理工具	152
9.3 现场管理的运行	155
9.4 现场管理固化的有效方法	167
主要参考文献	170



开手篇：

勇于伸手就能把握机会

>>> 一手经典：

聆听一手管理经典，
顿悟一手管理之道，
理解一手管理理念。

