

▲ 爱波瑞推荐图书

茶话管理 那些事儿

——从自家烧菜过程的全面质量管理说起

■ 孙世骏 著



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

 爱波瑞推荐图书

茶话管理那些事儿

——从自家烧菜过程的全面质量管理说起

孙世骏 著

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

茶话管理那些事儿：从自家烧菜过程的全面质量管理说起 / 孙世骏
著. —北京：中国计量出版社，2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5026 - 3187 - 1

I. 茶… II. 孙… III. 管理学—通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 181621 号

内 容 提 要

这是一本从生活角度、用生活语言轻松讨论企业管理的小册子。

没有深奥的理论，更没有生涩的名词术语。作者引用借鉴我们日常生活中的所见所闻，生动通俗，又不失深刻地从一个新的角度诠释了一些常遇管理理念和管理方法的思想内涵。包括目标确立、领导力、团队建设、绩效管理、质量控制及员工沟通等等。

本书文字浅显，事例生动，深入浅出，寓意深刻，见解独到。既可用于帮助初涉管理的朋友尽快入门管理之道，亦有助于已颇具管理经验的经理人从一新的视角体悟管理的真谛，也可作为企业管理培训的案例，辅助教学。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

[http: //www. zgjl. com. cn](http://www.zgjl.com.cn)

北京密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 960 mm 16 开本 印张 7 字数 84 千字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

*

印数 1—3000 定价：28.00 元

序

当今世界每每谈到管理，各种流派、各种概念、各种方法林林总总，越来越复杂，越来越神秘，让人觉得无法企及，无法落地。

自古以来，大道至简。本书正是从日常生活的视角，以离我们最近的距离，以老百姓听得懂的语言来诠释管理的内涵与基础。许多故事与比喻简单形象，平实无华，充满哲理，发人深思。这对天天吃着各类奢华管理大餐的学者与管理者来讲无疑是一道全素小菜。

而引人深思与反省的是，当今社会为什么众多的企业家学了全套MBA、尝试国内外的各类方法，在管理过程中仍然举步维艰？更有甚者，很多企业昨天还艳阳高照，今天就黑云压顶岌岌可危了呢？

天下难事必做于易，天下大事必做于细。现在更多的管理者不相信简单，也不愿意或不屑做简单事了。更不愿意做反复浇水施肥培植土壤的农夫！作者用减肥、修飞机与修汽车、棒球与足球、用鱼骨雕刻的老鼠等形象生动又不失幽默的故事来隐喻目标设定、实施执行、团队与沟通中蕴含的哲理与管理中常见的误区。

更难能可贵的是：作者本人属于一位多年来在著名跨国公司接受各种管理训练，尝试了各种管理方法的职业经理人。他能将各类管理流派与方法论全然放下，从生活化鲜活简单的视角来看管

理，足以体现了作者的超然与智慧！也足以令广大的学者与管理者企业家们借鉴与反思！

爱波瑞管理咨询有限公司总经理

王洪艳

2009年9月

前言

大家知道，生活不仅是我们生命的伙伴，也是人们学习进步的师长。在从事多年管理工作后，我渐渐发现生活原来还是一位管理大师，她不仅能形象生动地解读抽象费解的管理概念，还可以为我们的管理实践指点迷津，也能够帮我们透析明辨工作中面临的一些管理谬误。

记得第一次得到这位管理大师的赐教是十几年前初次走上管理岗位，第一次面对管理工作难题的时候。

当时企业在推行 TQM（全面质量管理），领导专门从著名大学请来了资深教授、国内著名的 TQM 质量专家来厂授课培训。虽然大家都对教授的高论点头称是，但总觉得 TQM 是另外一个世界的东西，高不可攀，离我们现实尚远。我也是将信将疑，心动而没有行动，将 TQM 束之高阁，保留为管理议论热门话题之一。

在家聊天时，无意提到 TQM，引起老婆兴趣。我一边赞叹日本企业 TQM 如何先进，一边感叹中国企业离 TQM 甚远云云。可她听后却不以为然。

“那有什么先进的，你说的那日本人的做法，咱家早就实施了。”接着她不无调侃地悉数了家里烧菜过程中的“全面质量管理”。

还真是。从了解顾客（老公）需求，到供应商调查选择，再到烧菜全过程质量控制，直到上菜让用户完全满意。全过程完全实施自我主动控制，不需任何第三方检验放行。一次把事情做好，不需返工。

而且还坚持不断改进。有时还能超越顾客需求，给老公一个惊喜。

哇！好生动的 TQM 案例，典型的 TQM 过程。只需将案例中的“个人”换成“组织”，将“老公”换成“顾客”，就能准确地诠释 TQM 的国际标准定义了*。复杂变得简单，抽象变得生动，遥不可及变成了近在眼前。原来这 TQM 就在老婆的炒勺里。

“怎样，顾客先生，您还满意吗？”

“满意，满意。”我连声称道。说不清是对饭菜还是这烧菜的 TQM 故事。

后来“烧菜中的 TQM”成了我们培训中的经典内容，帮助很多人消除了误解，深入认识理解了 TQM，克服了推行中的思想障碍。



后来，随着生活感悟的丰富，工作经验与阅历的增长，我在工作中遇见生活管理大师的机会越来越多。抽象的概念、冗长的说教经过大师的解读能变得简单、形象、易懂、好用，使人受益匪浅，经久不忘。

实际上，从生活中体悟管理并不是作者的新发现，古今中外俯首皆是。比如老子早就说过：治大国如烹小鲜。尽管对这句话的含意有多种解读。但有一点是明确的，早在古代，伟大的思想家、教育家就开始引导人们以简释烦，以生活实例感悟管理治国之道了。

* 国际标准化组织（ISO）关于 TQM 的定义：

TQM is a management approach for an organization, centered on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society.

生活与管理具有这种相通关系不是偶然的。因为生活过程本身就是一个管理过程，生活也需要管理，生活也要追求结果的完美和过程的高效。不同的是比起管理来，生活过程经历了更长期历史的洗礼，更多千千万万人的实践，因此生活过程也就更趋于合理，更符合自然与人文的发展规律，更具有普遍的指导意义。

本来生活和管理一样也是复杂深刻的，而人们却感觉生活过程简单而明了。这是因为我们本身长期置身于生活之中，天天与其为伴，也就没有了复杂生疏的感觉。借再熟悉不过的生活实例帮助我们学习那些尚不熟悉的事情，是再好不过的学习之道。

当然，学习管理不能仅仅源于生活，还需受益于工作实战、理论学习、经验借鉴等等。很多途径，如管理名著、成功人士、先进企业、培训机构、MBA 课堂等等，也都是学习管理的重要渠道。但唯有生活师长是最佳的形象教育大师，她没有半句言辞说教，只有鲜活的实例，用最简单的方式诠释着深刻的寓意。

作为管理者，必须学会从生活工作的实例中，形象理解管理的含意。没有形象思维与理解，概念和理论只是空洞的辞藻。如果看不见这些生活中活生生的管理案例，看不懂这些生活中丰富的蕴涵，就很难真正理解管理理论的深刻含意。即便能把 MBA 课程倒背如流，充其量也只不过是“优秀的管理书生”；即使爬上再高的管理职位，也只不过是“杰出的管理机器”。

回顾自己学习管理的历程，常因不高的 IQ 水准所困，总在厚重的 MBA 教科书前发呆，在时髦的管理工具前犯晕。多亏生活中的管理大师助我，那些鲜活的生活实例使我得以要领，顿开茅塞。如今，那些深奥生涩的管理理论与公式早已不在我的记忆中（当然更谈不上应用了）。倒是很多从生活中获得的启迪还活生生地映在脑海里，潜移默化在工作中。朴素通俗的思想比起那些貌似完整深奥的大理论，不单单是易懂便用，而且更具有生命力，更反映事务的本色。

限于本人的水平与阅历，对生活和管理认识有限，但愿意将自己的一些肤浅体会与大家分享。望能抛砖引玉，领教大家的经验，更好地借形象思维的方法深刻理解领悟管理之道。

当然这种领悟不能靠“闭门醒身”，而是靠不懈的实践。因为管理不单是门知识，更是一门技术、一种艺术，靠学、靠悟、更靠练。靠实践得以深入地理解，深入地理解则指导进一步的实践。

借本书刊印之际，衷心感谢带我走入管理之门的各位中外老领导，感谢给予我一贯支持的同事与朋友，也感谢一直关爱支持我的家人。

生活是美好的，也是深刻的。人生不仅要享受生活的乐趣，还应享受生活中蕴涵的深刻哲理。工作不仅是谋生的手段，也是我们人生的舞台。让我们一起从生活中体悟管理，在管理中品味生活，辛苦并充实和快乐着。

书中不妥之处，望大家指正赐教，不胜感谢！

作者信箱：shijunsun2008@sina.com

博客：<http://blog.sina.com.cn/shijunsun>

孙世骏

2009年8月于天津华苑

目 录

基础篇

- 1 管理三层面：果实、树干和土壤 (3)
- 2 从中西医看东西方管理特点 (7)
- 3 开好车还是送好乘客？ (10)
- 4 曹操、刘备和项羽，谁是好领导？ (14)

目标篇

- 5 出游，始于起点还是终点？ (19)
- 6 为什么要看到目标后面的目标？ (22)
- 7 女孩儿减肥，先花钱买什么？ (27)
- 8 体检指标好一定等于身体好吗？ (30)
- 9 体检时你会要求“健康高分”吗？ (33)
- 10 看后视镜开车的财务总监 (35)

团队篇

- 11 志愿军人、职业军人和雇佣军 (41)
- 12 武器好士气差 VS 士气高武器差 (44)
- 13 “我爱你”还是“你爱我” (47)
- 14 企业团队：棒球队还是足球队？ (50)

实施篇

- 15 牵牛鼻子和纲举目张 (55)
- 16 飞行员靠仪表盘开飞机吗? (58)
- 17 消防队与防火科 (61)
- 18 菜谱、拳谱和作业指导书 (64)
- 19 提高水位还是清除暗礁? (67)
- 20 亡羊补牢后还应做什么? (70)
- 21 修飞机与修汽车 (73)
- 22 多少次紧急刹车会发生一次撞车? (76)
- 23 八小时工作中“无用工”有多少? (79)
- 24 用100元电风扇替代100万元机器手 (82)

沟通篇

- 25 “绿灯亮了”有多少种理解? (87)
- 26 小狗看世界是什么颜色的? (90)
- 27 培训是开“饭店”还是“药店”? (93)
- 28 用鱼骨雕刻的老鼠 (96)
- 29 你是哪种“动物”? (99)

基础篇





1 管理三层面：果实、树干和土壤

——果农常劳作在树下，而经理人总忙碌在树上

管理工作，不论是经营一家企业还是负责一个部门，都好像在培育一颗果树，需要分清和做好三个层面的事情：果实、树干和土壤。

果实好比管理的成果，如产品、服务或任务指标。

树干就像支撑保障成果的组织架构和管理体系。

而树根和土壤则是大树和果实成长的根基，相当于企业发展的基础要素，如人力资源和公司文化。

不论是果农还是企业的管理人员，大家的劳作目标都是相同的，即以最低的成本收获最丰硕的成果。所不同的是，果农常年在树下劳作，呵护树干，耕耘土壤。而不少管理人员则总是忙碌在“树上”。他们不错眼珠地盯着“果实”状况，不厌其烦地清点着果实的数量。为了果实的漂亮，他们不辞辛苦，千方百计。有时甚至动用各种“催熟”的手段。一旦发现果实达不到标准，立即采取补救（其中不凡粉饰）措施。至于树干和土壤则无暇（有时是无心）相顾。

人人都知道，没有肥沃的土壤和强壮的树干，果树是不可能连年结出丰硕的果实的。当然靠特殊的手段，也可以在贫瘠的土地上、在瘦干的细枝上结出一些漂亮的果实，但经不起风雨和时间的考验。难道那些

智商极高的职业经理人还不知道这些起码的常识吗？

不可能。职业经理人都是“聪明透顶”之精英，决不会不晓这简单的果树栽培之理。在不合情理的行为之后必有合乎情理的原因——原来经理们的使命周期与果农不同。果农不仅追求当年的收成，更放眼将来，期望果树常青。而很多经理人的任期只有几年，保三五年收成足矣。他们有能力 and 手段在短期内催熟出漂亮的成果，至于果树能否常青并不十分在意。多年后，当人们发现果树要枯萎时，他们已被提拔到更高的树上。收拾枯萎残局的任务落在了倒霉的继任者头上。

实际工作中，脚踏实地、辛勤耕耘的经理人也大有人在。但当他们仰望着树上的经理们的风光，看到他们不断被提拔到了更高的树上，树下的人怎能不动心？很少有人能常“呆”树下，纷纷上树去也。

只有那些心系企业和员工长期利益的人会常年坚持在树下辛勤耕作。虽然他们看上去不如那些树上的“精英”们闪亮，但他们是企业、员工乃至社会长期发展的中坚力量。不幸的是，这些人常常扮演着“掘井人”和“植树者”的角色，他们的绩效成果往往要记在他们继任者的账上！

不过我们不应该责怪那些树上的经理人，上树并不是他们的错，其根由还是企业高层（或股东）的短期投机战略在作怪。他们的算盘是与其费力地培育常青树还不如靠经常倒卖树赚钱来得更快。

如果你要对企业之树常青负责，就要像果农那样眼在树上，人在树下。你耕耘呵护你的土壤，土壤自会培育你的大树，你关怀发展你的员工，员工就会助长你的大树，大树则成长你的果实。

当然，土壤与树干的培育要紧密围绕果实丰收的目标，必要的树上劳作也是需要的。毕竟顾客买的是果实而不是土壤与树干。



思考与实践：

1. 你选择做哪种管理者，“树上”者还是“树下”的？你的老板是

哪一种人？你们公司更需要哪种人？

2. 全面回顾你的工作，分清并列出的哪些工作是在“树梢上”、哪些在“树干上”、哪些在“树根上”。

3. 怎样根据实际工作情况分配你在“树上”“树下”的投入？

4. 如果你是员工，谁是你的顾客？如果你是老板，谁又是你的顾客？

5. 当老板一心关怀下属时，会不会没人关心业务？

6. 你的人才培育内容与业务目标紧密相关吗？



深入阅读：



书名：以人为本的企业

作者：戈沙尔 [印]

巴特利特 [美]

译者：苏月

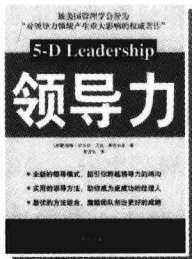
出版：中国人民大学出版社



书名：生命之树：企业文化三问

作者：张保振

出版：中国经济出版社



书名：领导力

作者：斯格特 艾伦 [美]

译者：张吉东

出版：华文出版社



书名：企业的人性面

作者：麦格雷戈 圣菲尔德 [美]

译者：韩卉

出版：中国人民大学出版社