



中经欧博
管理书系

把事管好 又不得罪人 的方法

领导管人 流程管事 (II)

曾 伟 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

 中经欧博
管理书系

「把事管好 又不得罪人 的方法」

领导管人 流程管事^(II)

曾伟◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

领导管人 流程管事 (Ⅱ) ——把事管好又不得罪人的方法/曾伟著

北京: 中国经济出版社, 2010. 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

责任编辑 李煜萍

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京东光印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17

字 数 252 千字

版 次 2010 年 1 月第 2 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

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

定 价 39.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

《“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

人情与制度，必须分而治之

一、制度化管理的局限

在人心面前，制度是无能为力的，制度“化”不到人心里去。因为人们来到企业，交出的是他的时间和劳动力，他并没有交出他的情感、他的心。他做什么你有权力管他，但他想什么你却无权力管。他上班的时候想他的家人，你是没有办法去干涉的，因为你无法知道他在想什么。这就是制度的无奈，是制度的禁区。

秦始皇是统一中国的第一个皇帝，所以被称为“始皇帝”。他的统一离不开商鞅变法，商鞅在秦国实行了严酷的法制，才为秦国的强大奠定了基础。

说起商鞅的严酷，由下面这个例子便可见一斑：商鞅时期的秦国国君有一位哥哥，这位国君的哥哥是员虎将，同时兼任太子的老师。后来年幼的太子任性打死了几个百姓，按律当割去太子老师的鼻子，但太子的老师、国君唯一的亲哥哥希望商鞅砍掉自己的手臂，而不要割去鼻子，因为这是对他极大的侮辱。但商鞅毫不留情地割去了他的鼻子。可见商鞅是一个执法如山的人。

这样一个冷酷无情的人，也不得不承认：法不诛心。就是再强大的法律，在人心面前也是无能为力的，人心不是靠制度能治住的。

其实，西方式管理也并不是纯粹的制度管理，西方人的心是靠宗教来管住的，宗教并不属于制度的范畴，它只是一种信念。正因为有了宗教信

念做基础,人心靠信念的力量得到统一和控制,制度才能在西方的各项事务的管理中发挥强大的作用。可以说,西方宗教对人心的管控和制度对事务的管控是相辅相成、相得益彰的。显而易见的是,西方人的制度管理也没有“化”到人心的领域,制度也没有“化”到管人的各个领域。

所以,制度管理是正确的,制度化管理是错误的,因为它无法“化”到管人的各个领域,什么都靠制度来管是荒谬的。

企业中很多人可以叫做“制度主义者”,就是抱着靠制度解决一切的思想在企业实践中碰壁,既给企业造成了麻烦,也给自己带来了灾难。

二、人情化管理的局限

很多文化不高的老板其实凭着直觉就明白了上述道理,他们在长期的社会实践中积累了丰富的与人打交道的经验。他们管理人心的方法,不是大学的 MBA 所能比拟的,也不是一大摞文件所能替代的,甚至没有几种可以形诸文字、成为制度,但它们管用。这些老板们就靠着这些在中国流传了几千年的东西,把一群人聚拢了起来,让成百上千的人跟着他,创办了企业。

这些方法的核心点就是“人情”二字。“人情”是与“制度”相对应的一个词,人情管理强调感应、感动、感染,而不是命令。制度强调付出和回报,又因为在这种付出和回报关系中,管理者往往是首先付出方,所以,他极容易得到被管理者的认同,让被管理者产生回报行动。管理活动就在这种付出和回报的互动中,产生让人意想不到的效果。这是靠外力的强制所达不到的效果。所以,人情管理在人心的管控中是能弥补制度管理之不足的。

但人情管理同样也不是万能的,人情化管理也同样是错误的,它“化”不到事情的管控当中去。如果事情的管控都靠人情来管,就势必造成做事的人将事情当成对管理者的回报,而不是自己必须完成的任务,当他觉得管理者对自己“不够意思”的时候,他就会将工作大打折扣,事情

的效果就得不到保障。

并且很多人还会用自己的标准来判断完成的任务对不对得起管理者,这样,当管理者要批评、处罚被管理者时,管理活动就很难进行下去了。这种管理模式用在管事上就变成一种求着下属做事的管理,显然,事情只会越管越糟。

综上所述,人心的管控靠制度是无用的,西方人靠宗教,中国人靠人情。事情的管控靠人情也是不行的,必须靠制度。人情与制度各管一块,分而治之,互相都不要试图替代对方、“化”到对方的领地里去,而是要相互配合、相得益彰。

从这种意义上来说,人情化管理与制度化都是错的,人情管理与制度管理的结合,各自在管人与管事上分开发挥作用,才是有效的管理。于是,人事分开管就成了管理活动有效进行的基本前提。

三、人事分离才便于形成有效的管理模式

一般而言,受过高等教育的经理人比较倾向于制度管理,他们擅长做流程、定职责、搞奖罚;而绝大多数老板,特别是文化程度不高的老板,都比较倾向于人情管理,他们擅长笼络人心、赢得员工信赖,让员工出于感恩之心努力工作。

理解了人情管理与制度管理的局限后,我们便不难理解这两种人的局限了。显然,经理人更擅长于管事,老板则更擅长于管人。事实上很多企业就呈现了这样两种态势:具体事情往往是经理人在管,而人心的管理、团队的管控则往往由老板负责。这当然是一种理想的分工了。

但也有的企业没有这么好的运气,老板始终找不到理想的经理人,于是只好自己一肩挑,既管人,又管事,结果一个人情化管理搞下去,搞得企业内部像是一帮江湖兄弟,关系好得不得了,但事情却坏得不得了。

原因何在?老板只会搞人情管理,事情也用人情管,最终结果只能如此。最为可笑的是,竟然有些老板还以为自己人情管理的思想没有问题,

只是下属不懂得做事而已,教他们做事或是找些能干的人就解决问题了。

其实,只要用人情管理的方式管事情,再会做事的人也会不认真做,因为没有真正的压力,谁愿意辛苦做事?在没有标准的情况下,任何人只要做点事就认为对得起老板了。这是正常心理。

也有些职业经理人以为制度能解决一切,结果搞得企业制度不少,人心失控,处罚满天飞,人员猛流失,高傲的职业经理人还不知道自己错在哪里。他们错在以为制度万能。

有些职业经理人出身的人去创业、做老板也会犯这样的错,他们用职业经理人的心态组建团队,企业还不小、人心还不齐时,就订立许多条条框框,处处算计着在员工身上的投入产出,结果搞不了几天,生意还未见起色,骨干却走得差不多了,最终只得草草收场。

所以,管人、管事必须分离,两种模式,分工互补,才能形成理想的管理模式。



/ 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本考察精益管理。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。应用了精益管理,有的企业得到了一定改善,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,成了面子工程。

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。

中国人与日本人有很多的不同,他们的管理模式我们岂能轻易学到?

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之为日本文化的源头。正如一位日本企业家所言,他们作管理,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。

II

东方文化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”“好死不如赖活着”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。

日本人的生活习性上也有很多的矛盾之处: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,中产阶级庞大,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。

尊重和服从这经常会矛盾的价值,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;而作为生产者,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,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。这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,你真搞不清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、中国能否以日本为师?

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: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。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,他们强调对你的仁爱;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。

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,三条龙成了一条虫。

“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。

在日本的现代化的过程中,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?在比画着如何去变通。

悲哉!

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

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的管理,从而使领导的精力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,提高了效率。这种模式已通过了近 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”。

第一种方法:限制选择法。限制“变通术”,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。

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”的实操层面上来,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

/ 目录 /

第一章 人事分开管,事情才好办 / 1

管人和管事需要不同的模式,管人需要人情,管事则需要流程(即制度),人情意味着模糊、灵活、宽容,流程意味着明确、死板、较真,所以,我们应该把人和事分开来管:让领导来管人,流程来管事。

实施领导管人、流程管事以后,人和事相对分开管了,企业在事情上强化管理,不会动不动就牵扯到领导,不会让整个领导层惶惶不可终日,不会让我们领导动不动就交辞职报告,因为出现问题有担责任的人。领导层稳定,管理的改变才能持续地做下去。

第一节 领导权力受限制,下属才能担责任 / 4

第二节 人和事如何分管 / 12

第二章 领导管人 / 23

第一章我们提出人事分离,领导管人、流程管事的主张,并搭建起“老板带队来管人”“部门横向来管事”“界限分明、避开陷阱”的人事分管的基本框架。本章我们重点讨论领导管人的四大要点:一曰认同,二曰习性,三曰信念,四曰关系。

第一节 认 同 / 26

第二节 习 性 / 41

第三节 信 念 / 71

第四节 关 系 / 85

第三章 领导是如何炼成的 / 101

第二章我们阐述了领导应该怎样管人,那是“术”的层面,要想成为一名优秀的领导,还必须要从“道”的层面修炼自己,否则,“术”就会偏离方向,或者浅尝辄止。本章主要借用佛教的慧眼,帮助我们看清“世态”与“人心”,了解管理过程中的“因”“缘”“果”。此外,希望本章对中国传统儒道文化的借鉴,能给我们的管理者以有益的启发。

2

第一节 自我修炼——斩断分别心 / 104

第二节 自我修炼——斩断执著心 / 115

第三节 人心就是摄像机 / 122

第四节 管理从修行开始 / 131

第五节 管人之道学祖宗 / 135

第四章 人情化管理的局限

——领导管人要避免掉人人情化管理的陷阱 / 141

在第二、第三章我们谈了很多传统的、中国式管理的妙处,主张从培养员工对领导的认同、帮助员工养成好的习性、树立员工与整个企业的正面信念、通过各种“关系网”激活员工积极性以及如何修炼自己等方面来带队伍、做领导。这都是在挖掘中国传统文化在管理方面的积极因素。我认为,要管好人、带好队伍,必须立足于中国传统的人文环境,提倡中国式管理。

然而,中国式管理也有其弊端,过分注重人情化就

是它的弊端之一。很多企业的老板和管理者应用人情管理这一模式,取得了管人的成功,但也给企业的进一步发展带来了障碍,甚至成为企业的“死亡基因”。

第一节 人情化管理的“死结” / 144

第二节 人情化管理让企业成为帮会 / 152

第三节 人情化管理让人无法较真 / 156

第四节 人情化管理缺乏包容 / 159

第五章 流程管事 / 163

前几章我们主要分析了领导管人的几大要点,提出了“管理源于认同”“习性决定成败”“管人的根本在信念”等主张,并为企业设计了“人际关系改造的十二剧场”,提倡企业建立一种以认同、习性、信念、关系为核心的中国式管人哲学,同时也剖析了人情化管理的误区。本章我们主要介绍流程管事的六大方法,分别是限制选择法、横向控制法、三要素法、分段控制法、数据流动法、稽核控制法。

第一节 限制选择法 / 167

第二节 横向控制法 / 175

第三节 三要素法 / 184

第四节 分段控制法 / 195

第五节 数据流动法 / 202

第六节 稽核控制法 / 213

第六章 制度管理的难点

——流程管事的难点在于导入良性博弈和冲突的
企业文化 / 227

流程式管理的难点并不在方案的设计上,而在方案的推动过程中矛盾和冲突的处理。不抓执行,当然没有