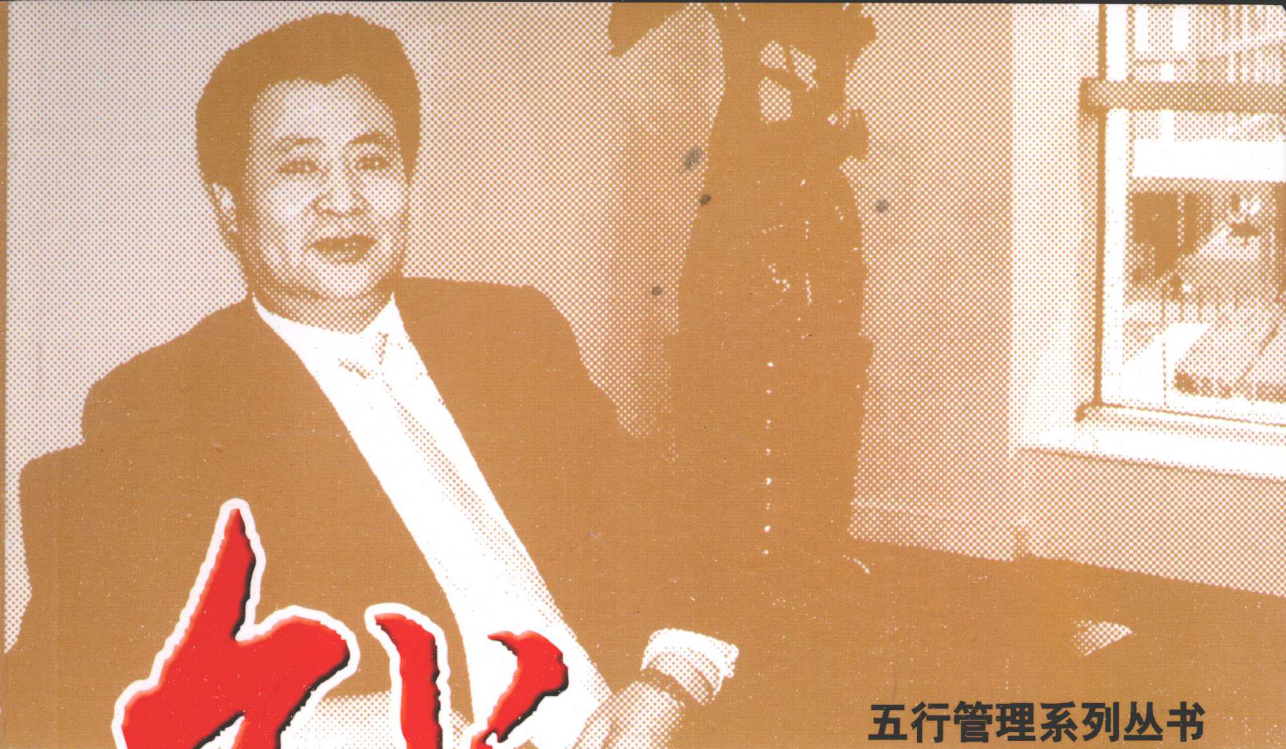




五行管理系列丛书

寇北辰 著

能动力

NENG DONGLI

打造中国第一部管理实学

五行管理六职能首次超越西方管理五职能

只有具备非营利性组织不曾有的内在冲动，
才会树立更新自我的主动意识，
开创崭新的管理模式。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

013034595

F279.23
654

五行管理系列丛书
寇北辰 著

能动力

NENG DONGLI



F279.23
654



北航

C1642229



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

能动力/寇北辰著. —北京: 经济管理出版社, 2013.3

ISBN 978-7-5096-2369-5

I. ①能… II. ①寇… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 045856 号

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 杨国强

责任印制: 木 易

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 14

字 数: 183 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2369-5

定 价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

拥有最大能动力的人会取得最大的成就。

能动力对任何企业管理者而言都是极其重要的。能动力就是企业管理的职能。职能是人、事、物或组织本身所应该具有的功能和发挥的作用，企业管理的职能就是企业所应该具有的功能和发挥的作用。

说的更明确一些，能动力就是一种促使企业管理者主动大力倡导企业文化，做到人尽其才、充分发挥员工主动性，并在一定条件下建立科学的用人标准和经营方针，从而走向卓越的正能量，而不是在环境使然的情况下才做出的被动改变。

那么，本土化企业管理应该包括哪些管理职能呢？很多人都会回答计划、组织、指军、协调、控制，这是西方管理学中五种职能的划分。

在中国古代，早于西方几千年前，已经有很多学者对军事和治国方面的管理进行了深入的研究和论述。虽然说科学无国界，但继承中国古代优秀管理精华的管理才是本土化的、适合中国企业应用的管理。

因此，笔者在继承中国人管理精华的基础上，利用事物之间的克生原理（例如，正确的观念生成正确的行为，促进人们的快速发展；错误的观念就会导致错误的做法，制约人们的发展），提出了本土化企业管理必须具备的六个职能，即五行管理学的六职能——谋断、统筹、行动、统领、约束和革新。

谋断职能：谋断是谋划和决断。谋断职能是指企业在收集内外信息的基础上，根据企业目标，对未来发展方向和经营管理进行谋划和决断的管理过程。

统筹职能：统筹的基本含义是筹划、进行谋划，更多的指筹划情况、拟定作战策略。统筹职能是指企业对谋断的结果进行全过程分解、制定实施步骤、合理安排时间和人员的管理过程。

行动职能：行动职能是根据企业运筹规划的要求和运筹组织的安排，管理者通过沟通执行计划及员工进行具体操作以完成预定目标的过程。

统领职能：在现代汉语中，统领的名词含义渐渐淡漠，而作为动词的意思基本没变，即统率和领导之意。统领职能是指企业利用沟通、协调和激励的方法，指挥和带领群体实现利益最大化目标的管理活动。

约束职能：约束是限制和管束。约束职能是指企业利用预测、监督、控制的方法，对组织制度和诸要素的各个方面进行制约和束缚，并且在必要时进行修正，使之不偏离企业目标的管理过程。

革新职能：革新是指革除旧事物、旧技术并创造新事物、新技术的行为或过程。革新职能是指企业在外部环境和内部条件产生变化的情况下，为了适应新环境、获得新发展，根据客观情况和发展需要，在原有资源的基础上通过资源的再配置，进而增加现有资源的价值的活动。

这六个职能是经过高度概括而提炼出来的管理精华，涵盖了企业生产和服务过程中管理活动的所有功能，不仅包括了决策、计划、组织、领导和控制等职能，还包括指挥、协调、沟通、交流、执行、监督、反馈、责任、预测、变革、创新等重要内容。

具体来讲，谋断包含着决策；统筹包含着计划和组织；行动包含着沟通、执行、责任和反馈；统领包含着领导、沟通和协调；约束包含着预测、监督和控制；革新则意味着变革和创新。

所以说，我国本土企业管理需要具备谋断、统筹、行动、统领、约束和革新的能动力。只有把这些职能都发挥好，企业的管理水平才能得到提高，从而促使企业生产力和竞争力得到提高，才能达到企业利润最大化的目的，实现企业成员的利益。

第一部分 五行管理之谋断职能 / 001

中医看病的原理是，首先通过观察、询问和调查得到基本信息；进而根据机体原理进行整理和分析，寻找病因；最后根据病因选择适当的诊疗方法，对症下药。

五行企业管理的谋断职能也是这个道理，在收集内外信息的基础上，根据企业目标，对未来发展方向和经营管理进行谋划和决断。

第一章 谋划：跨越发展管理的误区和陷阱 / 003

- 第一节 误区一：管理就是设置标准 / 003
- 第二节 误区二：员工变懒问题在于员工 / 006
- 第三节 陷阱一：窝里斗制约组织发展 / 010
- 第四节 陷阱二：低效率产生不了高效益 / 014

第二章 决断：规避竞争无力、策略不支的局面 / 019

- 第一节 推翻经营管理中的“短视墙” / 019
- 第二节 以有限的时间创造无限的价值 / 023
- 第三节 学习不间断，充电要及时 / 027
- 第四节 外部求“双赢”，内部能“共赢” / 032

第二部分 五行管理之统筹职能 / 037

世上有人经商，也有人打工；有人成功，也有人失败；有人流芳百世，也有人遗臭万年。为什么会有如此悬殊的差别？究其原因，是统筹职能的差异。

企业管理者必须懂得运筹帷幄，能够对谋断的结果进行全过程分解，制定实施步骤，合理安排时间和人员。

第三章 分解：别让自己的思维只会“直来直去” / 039

第一节 要素制约不可忽视 / 039

第二节 内耗是一种潜在的毒 / 042

第三节 切忌伤敌一千自损八百 / 045

第四节 失“信”者失天下 / 049

第四章 制定：实现品牌价值而非提高产品价格 / 055

第一节 明确到位，做好做对 / 055

第二节 实现品牌价值最大化 / 059

第三节 把企业文化提到战略日程 / 062

第四节 从“管理型”转向“服务型” / 067

第三部分 五行管理之行动职能 / 071

简单地讲，管理就是告诉员工要做什么，怎么做，并且怎么用最好的方法去做正确的事情。企业管理既不神秘，也不难学，关键在于把握隐藏在背后的行动职能。即：根据企业统筹规划的要求和统筹组织的安排，通过沟通执行计划及员工进行具体操作完成预定目标，或者说是掌握自然规律以及事物发展的客观规律，相应地按规律办事。

第五章 执行：找对方法，做对事 / 073

第一节 不义之利不取，不义之行不为 / 073

第二节 立信于内，守信于外 / 076

第三节 善断其谋，以智取胜 / 079

第四节 个人领导向左，搭建班子向右 / 083

第六章 落实：担负责任比什么都重要 / 089

- 第一节 延续与传承儒家思想 / 089
- 第二节 放下私心, 克服自我 / 093
- 第三节 界定权责, 落到实处 / 097
- 第四节 敢于担负起三大责任 / 100

第四部分 五行管理之统领职能 / 105

目前, 我国很多企业都面临着来自外企的挑战, 尤其是中小企业。外企拥有体制、技术、经验方面的优势, 以及对市场的敏捷反应。那么国内企业如何与外企竞争呢?

我们的回答是: 发展才是硬道理, 应练就统领职能, 利用沟通、协调和激励的方法, 指挥和带领群体实现利益最大化的目标。

第七章 指挥: 灵活经营, 错位管理 / 107

- 第一节 搞人际关系, 不搞“坏关系” / 107
- 第二节 制度可以死, 管理要做活 / 111
- 第三节 火车跑得快, 需要头来带 / 114
- 第四节 管人的思想, 不管人的手脚 / 117

第八章 带领: 做“招人爱”的领导者 / 123

- 第一节 慧眼识才, 为己所用 / 123
- 第二节 激励有度, 奖罚分明 / 127
- 第三节 重在激发, 赢在调动 / 130
- 第四节 引导士气, 教育思想 / 133

第五部分 五行管理之约束职能 / 139

虽然很多企业制定了清晰的发展战略, 经营目标也非常具体, 最终却难以落实。企业管理者提高经营管理水平的真正途径何在?

约束职能是教会企业管理者利用预测、监督、控制的方法, 对组织制度和诸要素的各个方面进行制约和束缚, 并且在必要时进行修正, 使之不偏离企业发展目标。

第九章 制约: 围绕利益, 决定止步还是向前 / 141

- 第一节 管理有方, 付出为“道” / 141
- 第二节 多察己之失, 少言他之过 / 144

第三节 管理不求“差不多” / 147

第四节 效果取决于素质与方法 / 150

第十章 修正：预见并积极应对变化 / 157

第一节 对比分析，扶正祛邪 / 157

第二节 让适合的人获得合适的岗位 / 161

第三节 互相尊重，管好嘴巴 / 164

第四节 把信仰植入人心 / 168

第六部分 五行管理之革新职能 / 173

如果说创新的意义不在于创造新科技、研发新产品或探索新服务，如果说创造的新科技或研发的新产品不能带来利润只是浪费资源，那么究竟什么才是创新？

革新职能告诉我们，在外部环境和内部条件产生变化的情况下，为了适应新环境、获得新发展，必须根据客观情况和发展需要，在原有资源的基础上通过资源的再配置，进而增加现有资源的价值。

第十一章 变革：打破规则才能有所突破 / 175

第一节 竞争中学习竞争 / 175

第二节 经营管理要打“游击战” / 179

第三节 谁掌握未来，谁获得成功 / 182

第四节 结合实际，找到规律 / 186

第十二章 创新：在别人没有投资的地方寻找机遇 / 193

第一节 领头羊方式才是恶性竞争的克星 / 193

第二节 培养管理人才走向职业化 / 197

第三节 借西方管理之长，补本土管理之短 / 200

参考文献 / 207

后记 / 209

第一部分 五行管理之谋断职能

中医看病的原理是，首先通过观察、询问和调查得到基本信息；进而根据机体原理进行整理和分析，寻找病因；最后根据病因选择适当的诊疗方法，对症下药。

五行企业管理的谋断职能也是这个道理，在收集内外信息的基础上，根据企业目标，对未来发展方向和经营管理进行谋划和决断。

第一章 谋划：跨越发展管理的 误区和陷阱

五行管理学认为企业经营管理中存在的误区是“克”企业发展的根本因素，要得到更大的发展首先必须明确问题所在，并谋划解决的方法，对发展不断增加“生”的因素。

根据五行克生原理，凡是克制企业高效运营的因素就要加以遏制；凡是促进企业高效运营的因素就要加以提倡和改善。

第一节 误区一：管理就是设置标准

不懂管理的概念而去谈管理，会获得什么样的结果？无异于没有皮而求毛，皮之不存毛将焉附？

认识是认识主体对客体的有意识的反应，并可以用于指导实践。认识是管理的先决条件，管理实践源于对管理活动的认识。如果对管理活动不能清晰地认识，任何管理活动都会陷入困境。

管理者想要对管理活动形成正确且清晰的认识,收获良好的管理成果,必须从管理的概念中认识,从管理的原理中认识,从管理的规律中认识。

社会大分工的过程,推动了管理科学的发展,使管理科学不断划分,日趋具体化。但“管理”一词自出现以来,目前在世界仍没有形成一个准确的定义,只有在西方管理学中有一些关于管理的定义及说法,如法约尔认为,管理就是计划、组织、协调、指挥、控制;西蒙认为,管理就是决策。

而这些说法最初都是针对工厂管理的,后来才被人们广泛地应用于各个方面。由于人们对管理的认识各不相同,因此在具体的管理实践过程中,企业管理者也就产生了不同的看法。

除了这些理论外,目前大多管理书籍都没有涉及具体的管理学问。这是人们对管理的认识只能停留在理论上,而得不到更大的发展的真正原因。比如,很多人认为管理只要设置标准,形成规范,统一制度就可以解决问题。事实却远非如此,还需要具体问题具体分析,具体事件具体解决。

昨天的制度今天不一定能用,西方的管理经验东方不一定能用,甲成功的管理方法乙不一定能用。管理无定势,管理活动的灵活多变使得人们在实际管理中往往应接不暇,措手不及。所以,想要从容应对,企业管理者必须先对管理活动形成正确的认识。

一、管理活动是一个动态发展的过程

从辩证唯物主义观点来看,任何事物都在不断发展变化,管理活动也不例外。在管理中,各种问题会不断出现,并不断变化发展,旧的问题解决了,新的问题又会出现;人的问题解决了,事的问题又会出现。因此,管理活动中不会因为解决了某个问题后就“天下太平”,就可以高枕无忧。管理者必须具备时刻准备面对各种新问题出现的心理和认识,这是对管理活动认识的第一步。

二、管理活动是一个持续渐进的过程

管理活动是一个持续渐进的过程，因为在管理活动中，任何事情都不可能一蹴而就，好高骛远或一劳永逸的心态是不可取的。管理者要认识到管理活动就像马拉松，不能期望以百米冲刺的速度来解决问题，要做好打持久战的准备，暂时的激情和爆发力对于管理毫无益处。

三、管理活动是一个针对性很强的过程

管理是管理者根据要求，针对被管理对象所实施的谋断、统筹和约束控制，是需要管理发出者、管理执行者共同对被管理对象实施的一系列复杂的活动。

管理活动是人、事、物共同交织的一个复杂的结构，需要一定的过程，包括一系列繁杂的环节，而每一个结构和每一个环节都必须有其针对性的任务，每一个任务都必须有专门的实施人员来完成。

管理者必须做到针对个人能力安排其责权范围，针对时间安排阶段任务，针对事件安排专人负责，针对不同的任务实施相应措施。如此，繁杂的事务才不至于杂乱无章，各级被管理者才不至于漫无目的，才能做到各司其职、物尽其用、事得其所。

四、管理活动是围绕组织目标而进行的过程

任何管理活动都是围绕组织的目标而进行的统筹计划和安排。因此，管理者在进行管理前，必须有一个明确的目标，管理时必须时时谨记这个目标，让管理中的每个决策、每个人事安排、每一个问题的协调都能够紧紧围绕最终目标或阶段目标展开，这样才能有望实现管理的真正目的。

朝秦暮楚，漫无目的的管理只是徒劳无功而已，实现不了管理活动的真正

价值，得不到真正有意义的管理结果。

五、管理活动是围绕人与事的变化而变化的过程

管理的内容无外乎对人的管理和对事的管理。管理活动也要时时围绕人和事的变化而实施相应政策的改变。

正所谓管理无定势，马克思唯物主义的“具体问题具体分析”的观点很好地阐释了这一原理。这也是他人的成功经验我们不能照搬照抄的原因所在，也是中国当初选择农村包围城市来解放中国，后来实行三步走战略来发展中国特色社会主义的根本原因所在。

正确认识问题，是进行正确分析和选择适当的解决方法的必要前提。没有正确的认识，任何管理活动都无从谈起，任何管理也都没有任何意义。只有对管理活动形成正确的认识，才能在后续的管理活动中抓住要害，取得成功。

第二节 误区二：员工变懒问题在于员工

现代企业中，管理者经常会遇到一种很常见的问题：员工越来越懒散，工作没有激情、没有动力，“当一天和尚撞一天钟”，得过且过。

这样的员工不但无法为公司带来应有的效益，相反，有时候可能会拖累公司，成为管理者头疼的对象。

有些管理者会把员工变“懒”的问题归结到员工身上，认为是员工本身性格使然，或者认为员工不适合做这份工作。其实，这些想法都是错误的，作为管理者在发现员工出现问题的时候，首先不应该想到员工哪里做得不好，而是

应该想想自己哪些方面做得不好，想想自己在工作的时候是不是有不到位的地方。

有一天晚上，一个富人在花园里遛狗，狗的名字叫花花。主人走一会儿，就要抱花花一会儿，一会儿不抱，小花花就不走路。邻居看见后奇怪地上前询问主人：“花花怎么会这样？”

主人答道：“花花让我给惯坏了，变懒了。”

显而易见，花花变懒问题不在花花，孩子变懒问题不在孩子，员工变懒问题不在员工。那么问题究竟在谁？问题在主人，在父母，在领导。

花花的变懒最多只是不走路，主人辛苦些而已；孩子变懒不但自己无法生存发展，而且父母也会老无所依；员工变懒就会没有执行力，无法创造价值，企业便无法生存。

总之，人性的丑陋都是“惯”出来的，不好的习惯持续久了就会成为自然，小到影响一个人一生的发展，大到可以影响企业发展、国家强盛。

那么，既然员工变懒的根源在管理者身上，我们就要为员工树立一个良好的学习榜样，以身作则，让员工变得勤快起来。

我们可以通过下面这两家公司管理者的不同做法，获得一些启示。

某中外合资网站，于20世纪90年代末期成立，正值互联网行业高速发展时期。

但在成立之初，这家网站公司规模较小，资金实力薄弱，属于中下水平，在支付薪酬方面，无法支付和其他大公司同等的工资；而且该公司处于中国西部，工作条件和生活条件落后于东南部地区。