

管理

就要

管到位

帮助你
让管理达到预期成效

周永亮◎著

中国企业执行力研究

第一人 **周永亮** 博士



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中国企业执行力研究
第一人 **周永亮** 博士

管理

就要管到位

周永亮◎著

帮助你
让管理达到预期成果



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

设立了完善的管理制度，管理理念为什么得不到贯彻？
严格地执行管理制度，为什么员工的执行力还是得不到提高？
中国的管理制度五花八门，为什么还在苦苦寻求管理出路？
原因就是——管理不到位。
怎样让管理到位且能达到预期的效果？

《管理就要管到位》针对企业中最棘手、最现实的管理问题，首先纠正管理者的五个思维误区，并划分不同管理者的角色定位，从五条管理经脉（目标计划、执行督导、制度建设、规范训练、横向关系）、五个管理要害（第一次现象、关键控制点、责任接口点、利益冲突点、焦点问题点）出发，最终形成一个优化圈，让所有的人都正确地做事，为管理者提供管理到位并达到预期成效的解决方案。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就要管到位 / 周永亮著. —北京：机械工业出版社，2013.1
ISBN 978-7-111-40743-0

I. ①管… II. ①周… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 298537 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑：谢小梅 责任编辑：谢小梅 胡嘉兴
责任印制：杨 曦
保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×242mm·13.75 印张·1 插页·149 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-40743-0
定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社服务中心：(010) 88361066
销售一部：(010) 68326294
销售二部：(010) 88379649
读者购书热线：(010) 88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>
机工官网：<http://www.cmpbook.com>
机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>
封面防伪标均为盗版

到位，才会有效

亲爱的读者，我们是不是常常听到的这样的对话：

问：“怎么样了？”

答：“我已经做了。”

答：“我已经采取了措施！”

答：“我已经尽力了！”

答：“差不多了。”

答：“不就差那么一点点吗？”

要是说中国的很多公共管理部门和企业缺乏管理，他们之中的很多人可能接受不了，而且也死不承认，就像说中国国家足球队队员不会踢球、中国足协不懂足球一样，他们肯定会感到恼怒，但是，为什么在实际行动中会出现大量的低级错误，甚至常常导致致命后果呢？

2010年7月5日，上海一位女市民急于赶车，一路冲到站台，伸手去挡正在合上的地铁车门，结果，车门没有挡开，车开了，车带着人飞驰而去，一个生命就此消失了。事后调查，这个车门是德国造的，品质一流，同时，提示性的警示也作了好几次。虽然我们可以说，这位女士的安全意识差，也可以说地铁管理部门做到了“仁至义尽”，但是，当我们在日本东京、英国伦敦看到地铁的安全护栏时，我们难道不觉得我们的地铁缺点什么吗？

2004 年，资产超过 1 200 亿元的当时最大的民营企业德隆集团突然倒闭，之前，德隆找到过几家世界知名的咨询公司，建立了系统的治理结构和管理制度，并聘请了大批世界级的经理人作为公司管理团队。管理制度不可谓不健全，管理团队的素质不可谓不高，其几家工厂的设备不可谓不先进。我们可以说德隆的决策者作了很多错误的决策，疯狂的扩张导致了现金流断裂，但是我们在具体的调查中仍然觉得德隆的管理在很多方面存在着难以言尽的问题。

我去过数百家国有企业和民营企业，除了规模太小的企业之外，都是管理制度一大摞，老板和团队整天参加各种各样的培训，甚至老板和团队都是知名高校的 EMBA，可是公司效率却差得一塌糊涂。

.....

难道是这些企业缺乏管理吗？

不！

他们不缺乏管理，他们缺乏的是到位的管理！

就像一个足球运动员一样，跑位也到了，踢球的动作也做了，就是踢球一刹那的力道、部位、感觉有了问题，结果，球飞出了边界。

中国的很多企业，无论是国企还是民企，都算得上是重视管理的，甚至不惜重金搞培训、请咨询，但就是达不到预期的效果。其本质原因就是管理根本不到位，结果制度很好看，就是不中用。

因此，中国企业目前的问题不是重不重视管理的问题，而是管理是否到位的问题。

何谓到位？就是达到预期的效果！

彼得·德鲁克将管理定位于基于成效的管理，企业管理的目的就是达到预期的成效，企业请咨询公司的目的也是为了达到预期的成效。

很多管理者认为：设立了管理制度就是实行管理了。还有很多管

理者认为：严格执行制度就是管理到位了。实际上，管理出预期的效果才是真正的管理到位。很多企业追求管理时尚的结果却是管理更加无效。用尽各种管理方法，反而令管理更糟。

为什么中国的管理制度五花八门但仍然苦苦寻求管理出路？

原因就是——管理不到位。

我们国富咨询培训团队 8 年多在 500 多家企业的实践调查表明：97% 以上的执行不到位都源于管理不到位！

不管管理是科学还是艺术，毋庸置疑的是，管理肯定是一门功夫，也就是说，如果希望管理达到预期成效，企业家、经理人和咨询顾问都要有练功的心态和坚持！

那么，这种功夫该如何修炼呢？作者力图根据自己 20 多年的管理、培训和咨询经验为大家抛砖引玉。

愿意推动自己的组织和企业达到预期管理的目的的人们，请跟我来！

目 录

导言 到位，才会有效

第一章 是什么让管理不到位

- 一、领导层对管理缺乏足够的尊重 > 4
- 二、把管理看成套路 > 6
- 三、要结果不管过程 > 8
- 四、强调特色，忽视管理的普适性 > 12
- 五、把管理观念当行为，说了就等于做了 > 15

第二章 管理到位，用心是前提

- 一、心到 > 23
- 二、眼到 > 27
- 三、身到 > 30
- 四、手到 > 33
- 五、果到 > 35

第三章 管理者演对角色，管理大戏方能唱起来

- 一、高层领导者的角色：找对人，分好钱，盯住面 > 43
- 二、中层管理者的角色：盯住线，做教练，要结果 > 48
- 三、基层员工的角色：盯住点，练功夫，守标准 > 54

第四章 | 抓牢五条主线，打通管理经脉

- 一、第一条经脉：目标计划线 > 66
- 二、第二条经脉：执行督导线 > 71
- 三、第三条经脉：制度建设线 > 77
- 四、第四条经脉：规范训练线 > 85
- 五、第五条经脉：横向关系线 > 89

第五章 | 第一道管理穴位：第一次现象

- 一、“枪打出头鸟”就是让你关注第一人 > 98
- 二、抓住第一，就点中了穴道 > 101
- 三、兵道为一，管理之势 > 105
- 四、让“第一次做对”成为习惯 > 106

第六章 | 第二道管理穴位：关键控制点

- 一、关键控制点就是抓手 > 115
- 二、关键时刻：最常见的关键控制点 > 120

第七章 | 第三道管理穴位：责任接口点

- 一、以结果为导向进行责任接口设计，使责任对接制度化 > 130
- 二、以流程责任为基础，形成岗位责任之间的“锁双边” > 134
- 三、把协同他人写入岗位职责，帮助别人就是完成职责 > 136
- 四、用标准承诺与后果处理强化岗位之间责任关系的一致性 > 139

第八章 | 第四道管理穴位：利益冲突点

- 一、关注利益冲突点，就是关注人性 > 147
- 二、利益冲突的平衡永远是管理的立足点 > 150
- 三、科学的薪酬设计是利益关系平衡的制度化手段 > 159

第九章 | 第五道管理穴位：焦点问题点

- 一、焦点问题 1：与顾客利益和公众利益相关的问题，极易演变成信任危机 > 172
- 二、焦点问题 2：与公司现金流相关的问题，极易导致生存危机 > 173
- 三、焦点问题 3：与员工心态相关的问题，极易导致内部管理危机 > 176
- 四、焦点问题 4：与高管权利相关的问题，极易演变成领导层危机 > 179
- 五、焦点问题 5：与内部运营相关的问题，极易造成重大事故 > 181

第十章 | 一个优化圈，让所有的人都正确地做事

- 一、疏通管理过程中的“堰塞湖” > 187
- 二、构建持续改善的优化循环圈 > 190

三、让优化圈持续下去的五个基本法则 > 197

结语 管理是功夫，落地才会赢 > 202

参考文献 > 205

后记 > 207

第一章

是什么让管理不到位

- 一、领导层对管理缺乏足够的尊重
- 二、把管理看成套路
- 三、要结果不管过程
- 四、强调特色，忽视管理的普适性
- 五、把管理观念当行为，说了就等于做了



有这样一个老板，公司规模做到一个亿时，到处听课，也意识到了如果管理不能得到加强，公司的产品将次品增加，管理费用会不断增加，甚至财务经理连公司的真实利润是多少都不清楚，长期不能给老板提供完整的财务报表。

老板下定决心请职业经理人，从南找到北，从东找到西，先后找了几批行政总监、人力资源总监和营销总监以及生产总监。结果，干得最长的一个不到一年，最短的一个连一个月都不到，而咨询公司也

经营好可以让企业获得一时的利润，管理好才可以让企业获得持续利润。而管理到位才可以让企业获得更大规模的持续利润。

换了好几个。几年下来，管理层还是家族的人，管理的制度还是原来那些东西，管理上几乎没有变化。老板焦头烂额，常常埋怨外面来的职业经理人要不就是不能够与团队融合，要不就是能力不够。

经过深度的调查和访谈，我认为，这种局面发生的最致命原因是老板对管理本身的理念有问题，其头脑中的管理思维有着巨大的缺陷。我的结论是：这样的老板，对经营的理解可以说是聪明之至，可

是对管理的理解可以说是“幼儿园水平”。

我们不能说他那里没有管理，从现场到人力资源，他们也有不少文字性制度和套路，只是在很大程度上，他的企业管理并不到位。

有人说，既然他的管理水平那么差，怎么还能有盈利呢？管理不到位不一定就赚不到钱，但只有管理到位才会让企业大规模地持续赚钱。靠着火暴的市场需求以及驾轻就熟的行业资源，可能会获得一时的利润。但是要持续地赚钱，只有将管理管到位。

经营好可以让企业获得一时的利润，管理好才可以让企业获得持续利润。而管理到位才可以让企业获得更大规模的持续利润。

那么，为什么有这么多企业的管理会不到位呢？

一、领导层对管理缺乏足够的尊重

没有企业领导人会说自己不重视管理，但我的观点是：不看你怎么说，而看你怎么做。一些领导人喊着重视管理，行动中却是另一套。

各位仔细想想，很多中小企业的老板以及不少大中型企业的领导人对待管理不是如此吗？嘴里没有说不重视管理的，但具体行动中不把管理放在眼里。比如，不少领导者不惜重金到各种各样的课堂上去学习，甚至一掷千金地连续听课。当然还有不少企业请咨询公司建章立制，可是，定了多少条制度，领导人第一个不遵守；制度确定好了，总是希望一旦公布，员工就会永久遵守，甚至不少企业管理者学完了之后，希望能够一夜之间，就将学习的制度变成自己公司的制度。用我们的话说，就是希望一夜之间，制度落地，因此，这些领导者不愿意在建章立制和组织系统建设过程中花费精力，而是希望迅速贴上

“组织系统”“管理制度”的标签就立即可用了。

一家食品企业的老板，为自己公司的人员流失率而苦恼，先是派了一些基层管理者去听管理类的课程，几个月下来，发现听课的效果并没有达到自己的预期目的，失望之余，决心请咨询公司到企业里帮着建设管理系统。当制度设计出来后，老板认为，制度设计主要是基层员工需要遵守的，特别是一线门店需要遵守的，高层不需要制度。

在调查中，咨询顾问发现，中层和基层员工非常关注薪酬问题和绩效考核问题。当项目组把这个信息反馈给老板后，老板立刻说，公司的薪酬系统没有问题，不需要重新设计和完善，只要把基层的行为规范搞定，通过培训让员工无条件遵守就行了。试想，仅仅让员工遵守基本规则，既没有相应的考核，又没有薪酬制度支撑，这样的管理能够到位吗？难道仅仅通过培训就能让员工主动起来吗？这也就解释了这家公司为什么一线员工流失率高于同行的原因。

有人说，小企业的老板容易如此，他们还真不懂管理。其实，某些大企业也有类似的毛病。有一家大型企业在全公司推广绩效管理信息系统并规定了系统上线的最后期限，因为有领导在那个时间段要业绩。结果，到了年终，绩效管理信息系统是上线了，也运行起来了，一个上万人的公司能够在一个统一而有信息化技术支撑的绩效管理系统下运行，看起来管理很规范、很到位，并且还获得了当年的国内管理类奖项。但是，现实又很具有讽刺意味，不少基层单位根本无法使用这套重金打造的绩效管理系统，因为他们当初为了抢上线截止时间，先把大批绩效指标囫圇吞枣地输入到系统中，好让领导看着系统在运行。而现实中却无法按照这些指标进行考核，一个普通的工人竟然有几十项考核指标，而且指标之间的关系也不清楚。结果就是发奖金的时候按照原来的绩效考核发，报效果的时候按照系统报。

各位，万人企业玩的这种游戏怎么能让管理到位！在这里，管理被当成了时尚的外衣。

二、把管理看成套路

有些企业倒是很重视管理，好像也真的把管理当回事，甚至花了大量时间研究管理并强化自身的管理措施，还提出了富有特点的管理模式，但是真实的管理效果却很差，驴粪蛋外面光。为什么？他的劲道用错了，结果就是管理不能发挥作用，甚至影响了公司的经营，以至于一些企业老板和领导人觉得加强管理也没有用，进而产生管理无用论的念头。据我观察，这样的企业是把加强管理的具体对象搞错了，把大量的精力花在了流程优化和制度制定等纸面工夫上，而没有发现制度落地本身也是管理工作更重要的一部分。而落地则需要相关的策略与时间，这就像一个习武爱好者，精力大量花在了练习各种套路上，今天练习少林拳法套路，明天学习武当手法，后天觉得泰拳来劲，学习肘击和步伐，练习了好长时间，一到用的时候，自己被人打得落花流水。事后他才明白，不是自己的套路不厉害，而是仅仅练习套路是不够的，你打中了人力道不够，人家打你一下，你就稀里哗啦了，因此，更重要的是要练习每门武功派别的功夫，不怕千招会，就怕一招鲜，而且还得天天练、时时练，不仅苦练还得巧练，更需要不断地进行实战锻炼。如此练习，用的时候，才可能得心应手。

我们的很多企业领导人学习管理就像某些喜欢学习武术的人，喜欢套路，厌恶功夫，因为套路练起来有意思，很快就能看到样子，花拳绣腿，眼花缭乱，但中看不中用。你说，这样的管理能够落地到位吗？

我曾经参观考察过一家企业，规模近 10 亿了，规章制度看起来很健全，甚至其 ERP 系统还获得了他们系统内的管理奖项，要是走马观花，你会发现这个企业很完美：被咨询公司设计过的绩效管理系统文件整齐而精致，公司薪酬制度也是由其集团总部批准执行的，生产现场也是干净整洁。采购制度的规定是阳光采购，大宗采购全部采取招标投标制度，公司高管几乎都在国内外名校读过 EMBA 或 MBA，一谈起管理来，不少高管头头是道，甚至不乏精彩而深透的观点。公司内外墙上贴满了加强管理的口号和标语。

面对此景，老总就跟我说了的一句话：“周博士，你是执行力第一人，我们制度建设很健全，就是执行力不行。”

在我看来，这家企业工作效率、销售利润率低，绝对不仅仅是中、基层员工的执行不力的问题，而是管理制度的落地过程出了问题，是对管理的理解出了问题。领导层把管理系统建设视为一个个规范文件的行程，把管理过程看成一次次大规模的教育运动，并且还为此运动起了不少好听的名字，什么“提升效率运动”、“三抓两转活动”、“龙腾行动”等等，各类招数层出不穷，让人眼花缭乱。加强管理本身花了不少的时间和物力，甚至还请来了国际顶尖的咨询公司做顾问，几年下来，管理的名词都记熟了，高管的管理理论都了不得，与他们座谈，我有一种开管理研讨会的感觉。但就是这家企业的效率还是一如既往的低，管理人员都把这种结果看成是公司体制的原因，我则认为，这和公司管理层对管理的错误理解有直接关系，他们把强化管理理解成了套路而不是功夫，习惯于练习各种管理套路，一会儿全面质量管理，一会儿 ISO9000，一会儿六西格玛，当然，现在也有不少中国式套路，就是忘记了一个关键词——功夫。再好的套路如果没有功夫也没有用，只能是花拳绣腿，武术界的俗话讲：练拳（套路）不练