

探析管理实践的奥秘 打造企业永久的活力

管理 向外走

Management To outside

一个行之有效的
“活计划”：
走动式管理

茱莉◎编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

探析管理实践的奥秘 打造企业永久的活力

管理向外走

一个行之有效的“活计划”：走动式管理

茱 莉 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理向外走/茱莉编著. —北京: 企业管理出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80197 - 647 - 5

I. 管… II. 茱… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 008622 号

书 名: 管理向外走

作 者: 茱莉 编著

责任编辑: 闫书会

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 647 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 230 16 开本 11.75 印张 182 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001 - 5000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



一个行之有效的
“活计划”：
走动式管理



企业管理出版社**新书推荐**



图书定价：**30.00 元**

作 者：**本书编委会**



此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前言

让管理“动”起来

没完没了的会议，堆积如山的报告，重要或不重要的事务，加之舒适的座椅，常常把企业管理者束缚在宽敞明亮的办公室里。实际上，他们不是没有时间去呼吸外面的新鲜气息，如下基层、接待客户、跑市场等，而是已经习惯窝在办公室里，不愿向外面走。慢慢地，他们就远离了自己的业务领域，远离了员工及客户，也就失去了第一手信息……于是，企业开始每况愈下，管理者开始迷茫……

入世五年，面向世界的中国企业经过五年历练深深感到：经营好一个企业，需要有卓越的管理。都说管理很简单，是说理论很简单，但真正要管理好一个企业，绝非容易之事。

在现实中，很多企业受传统管理模式的影响，使得管理者坐在办公室里听取来自各基层的汇报，然后做出批示，再下达指令。由于长时间的“幕后工作”，管理者根本听不到来自一线的声音，也发现不了问题，甚至有些人的执行情况都不清楚。仅仅靠听来的“消息”来推测企业发展方向，做出重大决策，是很危险的做法。并且，随着企业规模的逐渐壮大，传统的金字塔式的管理体制形成的是由下级向上级汇报的情况，久而久之，官僚作风便会产生。更要命的是，这样的管理体制必然造成沟通的不畅，因为往往透过复杂的行政体系逐级上传或下达，讯息容易被过滤掉，缺乏完整性和真实性，管理者就得不到最真实的“情报”。这样，怎能将企业经营好？

为此，美国著名管理学大师汤姆·彼得斯早就站出来大声疾呼：“头号的管理效率问题实际上很简单，那就是——管理人已经和自己的员工以及自己的客户失去了联系。所谓的保持接触和联系，不是指通过计算机打印文件或者没完没了的会议所进行的接触和联系，而是指真诚的、发自内心的交流和

前言

让管理
“动”
起来

沟通。”要进行交流和沟通，管理者就必须走出自己的办公室，走到员工身边，走到客户那里去，即实施走动式管理，让管理真正“动”起来。

彼得斯经过多年的研究发现，走动式管理是一种最自由的沟通制度，也是最有效率和最有效力的传递信息的方式。他深刻地指出：领导者或管理者，不应该每天坐在办公室里看一些数据、统计表，这只是工作的一部分，而真正该做的是走出去，花50%甚至更多的时间去考察公司的状况。因为，企业经营的第一手资料、企业的运作状况都在一线发生，管理者要及时了解、准确掌握、根据具体情况有的放矢地制定各项政策和管理制度，必须下基层，深入到一线，并适时作现场指导。

在管理大师汤姆·彼得斯的倡导之下，20世纪80年代，企业界刮起了一阵“走动”的旋风，并取得了很好的成效。最早实施走动式管理的企业就是惠普公司，惠普通过“有效的情感沟通”、“倾听客户的意见”等有效的走动方式使企业一展辉煌；而最典型的推行走动式管理的卓越领导人是麦当劳的创始人雷·克罗克，他下令锯掉所有椅背迫使经理们走出办公室，将走动式管理挥洒得淋漓尽致；沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿更是如此，他将走动式管理一路延续下来，并使之成为沃尔玛的一个标志性管理风格，如果他发现自己的管理人员坐在办公室里，就会很不高兴……如此种种，不胜枚举。而事实上，这些卓越的领导人正是用实际行动，践行走动式管理，缔造出了世界上卓越的企业。

事实上，如果让管理“动”起来，对企业的发展会有很大的帮助。

实践证明，企业管理者多到生产一线去走走、看看、听听、问问，既有利于和一线人员保持感情上的融洽和思想上的沟通，还有利于及早发现问题，解决问题，进而提高工作效率；多花一些时间拜访拜访你的客户、销售商及供应商，真正了解他们的想法和需求，有利于达到更为融洽的合作关系；同时，管理者在向外走的过程中，注意观察市场变化，慧眼识金，捕捉新的商机，为企业变革或转型做第二手准备。

除此之外，彼得斯还认为，当领导通过走动式管理，即去拜访客户（至少花25%的时间）、投资人和员工时，就是在与公司组织中新的第一变量进行接触，并激活这些变量，释放组织持续创新的潜能。在这方面，全球“第一CEO”杰克·韦尔奇有最好的体验：“深潜”入基层，与员工们一起工作，一

起思考，一起兴奋，一起展开激烈的辩论，不仅获得了极大的满足和乐趣，而且还能获得许多鲜活思想。以至于他非常相信未来的继承人“一定会挖掘出他自己的深潜，而且会从这些‘捣乱’中获得更多的乐趣。”

可见，走出舒适的办公室，使管理常处于“动态”，是非常重要的。走动式管理的本质就在于“动”，这就要求管理者付诸实实在在的行动。需要指出的是，“走动”并不是单纯地走走而已，也不是出巡，而是要通过经常性地四处走动，与员工、顾客直接沟通，了解他们工作的进度、想法、意见，以及顾客对产品或服务的接受情况、要求等，加强管理者、员工和顾客三方的密切联系，从而为企业注入真正的活力。为此，沃尔玛创始人山姆·沃尔顿曾要求他的继任者：“去走动吧，告诉你，这张椅子我很少去坐。”

面向世界的中国企业应当懂得，管理的理念也在发生着日新月异的变化，作为一种简单易行而又行之有效的管理方法——走动式管理，应当被现代企业纳入常态的管理机制中，应当将它渗透到整个企业文化中，使管理者时时走出去，看看外面的世界，呼吸外面的新鲜气息，并适时将有益于企业的精华吸收进来，真正为企业所用。这样，才能整体提升企业的核心竞争能力。

鉴于此，本书秉承大师的管理理念，综合企业界经典的管理方法和经验，从员工、客户、市场等方面深入细致地探讨了走动式管理的价值和意义，让更多的管理者能够透彻地理解“走动”的内涵，并从中汲取精华和营养，融会贯通，切实运用到管理实际当中，为你的企业增添持续不衰的动力。

作者

2006年12月于北京

前言

让管理
“动”
起来

目 录

前 言 让管理“动”起来/1

第一章 管理要走动——走走、看看、听听、问问/1

- ☑ 走出办公室，到现场看看 /3
- ☑ 一个“活计划”：走动式管理 /7
- ☑ 走动式管理的优越性 /10
- ☑ 走动式管理，走向哪里？ /13
- ☑ 如何开展走动式管理？ /16
- ☑ 问题就在现场！ /20
- ☑ 亲临现场，解决棘手问题 /24

第二章 走近员工——在走动中体察“民情” /29

- ☑ 深入了解员工的真实想法 /31
- ☑ 接近一线销售人员 /34
- ☑ 加强追踪，改善工作进度 /38
- ☑ 倾听员工的抱怨 /42
- ☑ 与员工无边界沟通 /45
- ☑ 让人钦佩的沟通管理 /49
- ☑ 从餐桌上挖“情报” /53
- ☑ 走动的独特形式：度假式交流 /57
- ☑ 走出去，与员工打成一片 /60
- ☑ 表达关爱——“靠近我，温暖你” /64
- ☑ 企业与员工，和谐才能共赢 /69

第三章 走访客户——将注意力集中在客户身上/75

- ✓ 了解客户真正“要什么” /77
- ✓ 马不停蹄，走访客户 /80
- ✓ 倾听客户的诉求（一） /84
- ✓ 倾听客户的诉求（二） /88
- ✓ 与客户面对面沟通 /91
- ✓ 实现有效的面对面沟通 /94
- ✓ 捕捉客户的不同需求 /97
- ✓ 将客户的“不满”变为“满意” /101
- ✓ 用最真诚的行动感动客户 /104
- ✓ 将完美服务进行到底 /107

第四章 走入市场——用心寻找财富之源/111

- ✓ 领导也要跑市场 /113
- ✓ 跑市场的几大关键要领 /117
- ✓ 与供应商“亲密接触” /121
- ✓ 潜入市场，发现空白与商机 /125
- ✓ 永远比对手快一步 /129
- ✓ 走出去，开展国际化经营 /132
- ✓ 强强联手，与“狼”共舞 /136
- ✓ 走出去，引进来 /140

第五章 走动式管理——走出一种流动的艺术/145

- ✓ 一个“走动”的标杆：惠普之道 /147
- ✓ 用行动证明一切 /151
- ✓ 走动式管理的艺术性 /154
- ✓ 走动必须经常性 /158
- ✓ 思想跟着脚步一起走 /161
- ✓ 走动中不可忽视的细节 /164
- ✓ 从走动走向互动 /168
- ✓ 往前走——勇于创新 /172

主要参考书目 /177



第一章 管理要走动

走走、看看、听听、问问

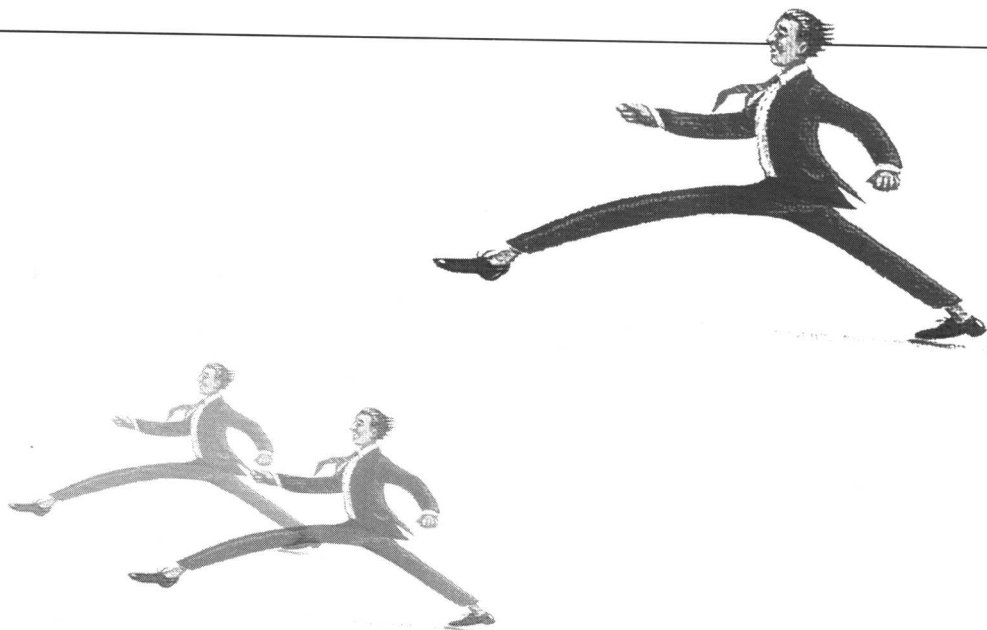
假如你把 1/3 以上的时间花在
办公室里，你便与时代格格不入。

——汤姆·彼得斯

一个整天足不出户而又忙忙碌碌的领导绝不是好领导，真正的好领导会把“走出办公室”作为自己的信条，经常四处走走、看看、听听、问问。不仅自己身先士卒，而且还严格要求手下的经理或主管们也要走出去，到基层办公。

关键问题提示：

1. 你如何管理你的企业？
2. 你是幕后指挥，还是亲临现场？
3. 你是闭目塞听，还是眼观六路耳听八方、了解事情的真实情况？
4. 你是不是习惯于每天坐在办公室里，凭主观思维行事？
5. 你是否认识到“走动式管理”的重要性？



走出办公室，到现场看看

“井底之蛙”的故事几乎是人人皆知的：一只青蛙住在一口很久没有用过的废井里。井水很浅，只能看得到井底那块小小的地方和井上方那片小小的天空。

有一天，青蛙正在井栏边跳着玩，碰到了一只从东海来的大海龟。

于是，青蛙赶忙向海龟夸口说：“你看，我住在这里多自在，多快乐呀！高兴的时候，就在井栏边上跳跃一阵儿；疲倦了，就回到井里的砖洞里休息一会儿；想游泳，就跳到水里，悠哉游哉地漂浮在水中；想散步呢，还可以在软绵绵的泥上踱来踱去。”它还鄙视井里的那些小虫、小蝌蚪、小螃蟹，“它们谁也比不上我，我是这井里的真正主人。这里是世界上最美好、最快乐、最幸福的地方。”

最后，青蛙竭力邀请海龟到井里参观它那美好的乐园。

海龟听了青蛙的一番介绍，立刻跃跃欲试，可刚一迈左脚，左腿就被卡住了。海龟摇了摇头，急忙退了回来，问青蛙：“朋友，你知道大海吗？”

“大海？大海是什么呀？”青蛙吃惊地问。

海龟说：“大海十分辽阔，天连水，水连天。大海深不可测，望不到底。陆地上闹多大的水灾，海水也不会涨出多少来；陆地上怎么干旱，海水也不会减少多少。在大海里生活，那才叫逍遥自在，快乐无穷呢！”

青蛙听后，呆在那儿，无话可说……

虽然这是个小儿科的故事，但它至少给了我们一个深刻的启示：那就是不走出“家”门，永远也得不到外界的信息。

信息是一个企业长盛不衰的动力。信息能否及时为企业所用，是决定企

业成败的一个重要前提条件。外面的世界分分秒秒都在发生着天翻地覆的变化，而你的任何一个闪失都可能使企业停滞不前甚至倒退。这足以说明外部的信息是多么的重要！

作为管理者，你必须适时汲取来自各方的信息。“现代管理之父”德鲁克认为，企业高管最需要的信息不只是企业内部的信息，他们还需要了解外部世界的信息，用他的话说就是：“你至少不应该只根据企业内部的信息去做决断。”同时，他还严正地指出，现在很多经理人过于严重地依赖计算机信息，“企业管理者总有这么一种错觉，你想从计算机里得到什么信息，计算机就会随时满足你。实际上，你必须自己去收集信息。”那么，最好的获取外部信息的办法就是走出你的办公室，直接倾听外部的声音。

但事实上，现实版的“井底之蛙”，在企业里随处可见。

不少管理者整天坐在办公室里勤奋地学习专业理论知识，冥思苦想如何有效支撑战略，时时刻刻琢磨着如何管好员工……结果，常常是事与愿违：理论知识一套一套的却没有去亲自实践，公司的决策方案只停留在不切实际的空想里，员工对企业不满，怨声载道……什么原因导致如此局面？是专业水平不够？还是管理工作实在太难做了？

其实，最大问题就在于管理者是名副其实地“坐着办公”——即在办公室接受公司高层、一线主管和员工的疑问和咨询，在办公室签署各种文件，在办公室审批各种报告……这样一来，你的头脑中除了一些整理得井井有条的数据以外，别无其他。

这类管理人员的最大特质就是受传统管理思想的熏陶和束缚，习惯坐在办公室里，足不出户，做一个幕后指挥的高手，凡事喜欢做批示、下命令，然后等着大批订单和捷报频传。其实，如果你等着别人来向你汇报工作，那么时间上可能要有所延迟，来自外部的很多信息很快就没有价值了，尤其在当今市场变化很快的情况之下。再有就是，过分依赖授权，充分信任下属和员工，全凭他们尽力而为，因而拒绝到现场去，工作进展何种程度也不去关心。这是极不负责任的工作态度，更是极其危险的工作方法！

人是有惰性的。如果长期待在舒适的环境里，人就会容易滋生惰性，不愿意行动；贪图舒适的工作环境，肯定不会有好的工作效率。作为管理人员，你若整天待在办公室里，不出去走动走动，外面发生了翻天覆地的变化都不

知道，如何能把企业经营好？

真正聪明的管理者是说得少做得多，他们懂得走出办公室，到现场去观察、去检验，而不是坐在办公室里耗费时间。美国麦当劳快餐店创始人雷·克罗克下令锯掉所有经理的座椅椅背就是一个绝好的例子——

麦当劳曾有一段时期陷入了经营低谷，前总裁克罗克的办公桌上堆满了大量调查报告。克罗克先生在走访了 30 多家连锁店后，便发现了一个重要的问题——公司各职能部门的经理官僚主义突出，他们习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵的时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想了一个奇招，要求将所有经理的椅子靠背都锯掉，一开始很多人骂克罗克是个疯子，不过，他们仍然执行了这个命令。不久，经理们悟出了他的一番“苦心”。原来，总裁的用意是让每一位店长都不要舒服地坐在办公室里，而是要去店里任意走动，发现问题，解决问题。于是，经理们纷纷走出办公室，到现场了解情况，及时解决问题。这种做法终于使公司扭亏为盈，有力地促进了公司的生存和发展。

显然，这段趣闻道出了一个真理：舒舒服服地坐着，就会停滞不前。

不到现场去，就无法掌握真实情况，就无法准确决策！况且，工作中稍有疏忽就会酿成大祸。所以，管理者必须走出去，到现场看看。国内某大型集团公司老总说得好：“我不喜欢整天坐在办公室里，我的大部分工作时间都在外面‘转悠’，也就是经常到公司各个部门走走、看看、听听、问问。深入基层，及时了解情况，现场解决问题。”

台湾长春集团大连石化董事长林书鸿就是一个重视现场走动的人。他的公司分布在世界各地，而林书鸿却能常常到这些工厂考察，在办公室的时间很短。他经常花很多的时间巡视工厂，亲自督导各厂的安全环保工作。他认为，经营石化业要很小心，千万大意不得。为贯彻“零事故”的严格要求，他一定要亲自到现场去督导。因为安全环保做得不好，可能会危害到员工与附近居民。

由于他比较随性，做事执著，去哪里从不告诉秘书，也不带电话，所以常常是连秘书也不知道他的去处，只有他打电话回公司时，才知道他去了哪里。一直以来，他都是将这种做事风格贯注于他的企业经营之中。因此，他的成功是“走”出来的。

管理向外走

● 一个行之有效的“活计划”：走动式管理

的确，与其坐在办公室里消耗时光，不如出去多走动走动，深入基层，看看外面的真实情景，了解更多的情况，定会有出其不意的收获。

◎不到现场去，就无法掌握真实情况，就无法准确决策！况且，工作中稍有疏忽就会酿成大祸。所以，管理者必须走出去，到现场看看。

一个“活计划”：走动式管理

美国管理奇才李·艾科卡说过：“天下没有倒闭的企业，只有经营不善的企业！”为了使自己的企业获得成功，几乎所有的企业主都在探索不断提升自己管理智慧的方法体系，并不失时机地充实自己的管理知识，更新自己的管理观念。他们深知，唯有如此，才能使企业在市场竞争中立于不败之地。由此可见，获取、掌握并运用一套行之有效的管理方法，使企业的经营管理系统化、科学化、最大价值化是一项迫在眉睫的工作。

美国很多企业的管理者在做着这样一件事情——MBWA，即 Management by wandering around，意为“走动式管理”，也叫漫步管理或四处走管理。走动式管理，最早是由管理学大师帕斯卡尔（R. Pascale）提出的，希望借由 MBWA 的运作能够将企业的经营理念立刻化为实际行动。20 世纪 80 年代，另一位管理学大师汤姆·彼得斯在研究当时许多优秀企业的成功经验时，发现了一条重要的经验就是——走动式管理。于是，彼得斯在他的《追求卓越的激情》一书中把这一概念进一步具体化，使得这一管理理念很快深入人心，被业界奉为“圣经中的圣经”，被管理学者形象地称为“活计划”。

什么是走动式管理呢？所谓走动式管理，就是指管理者的工作不再局限于办公室里，而是可以到处走动，与员工、顾客及供应商等进行面对面地交流，了解工作进度和实际困难、员工能力和顾客意见，等等。管理者在随意的走动中轻松地完成管理中最需要的交流、沟通与表达关爱……通过这种方式，加强了与员工、客户的密切联系，并获得了他们的信任与尊重。

走动式管理并不是事必躬亲，也不是事无巨细，一概发号施令。而是要求领导者或管理者应该时常走出办公室，到一线与基层人员、客户深入沟通，