

FANGYANGSHI
GUANLI



放羊式 管理

方 维◎编著

将能而君不御者胜。

——孙子



中国纺织出版社

FANGYANGSHI
GUANLI



放羊式 管理

方 维◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

现在,社会中有很多企事业老板由于事事亲历亲为,过度操劳而早早地就患上了各种疾病,有的甚至英年早逝。其实老板完全可以把任务分解授权给属下,自己只做应该做、必须做的大事。权限下放是现代企业管理的重要组织原则和管理原则。本书介绍了放羊式管理的前提要求、放羊式管理应遵循的原则、放羊式管理的管理方法等内容。每章后面还有小的能力测试,适合企业老板、公司经理人阅读。

图书在版编目(CIP)数据

放羊式管理/方维编著. —北京:中国纺织出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5064-4077-6

I. 放… II. 方… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120081 号

参编人员: 刘 威 王丽莉 韩 冰 葛 梅 钱碧红 韦朝晖
王秋雨 王小敏 肖亚亚 魏 军 阎 月 高 飞
彭江海 谈永文

策划编辑: 曹炳鎔 责任编辑: 王文仙 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

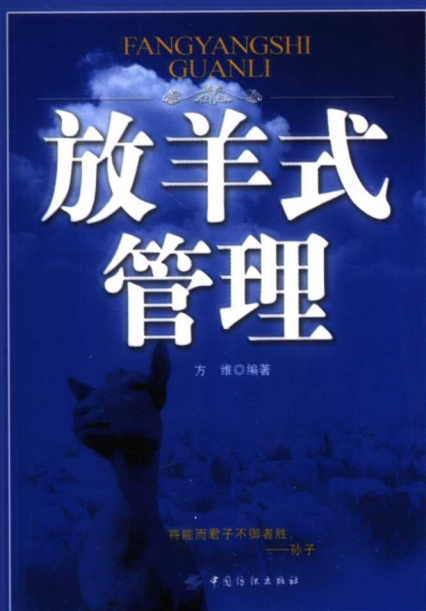
2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 20

字数: 282 千字 印数: 1—7000 定价: 29.80 元

ISBN 978-7-5064-4077-6/F·0739

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



生活一旦没有了激情，也就失去了它存在的意义

激情工作

HQING GONGZUO

卓尔◎编著

激情是工作的一种状态，是工作的一种境界。生活是工作激情的源泉，工作是生活激情的动力。只有当工作与生活融为一体时，工作才会充满激情，生活才会充满意义。本书从心理学、管理学、社会学等角度，对激情的产生、发展、表现、作用进行了系统的阐述，为读者提供了一套实用的激情培养方案。



中国纺织出版社

理想◎编著

现代社会的生活节奏日益加快，竞争日益激烈，人们感觉生活压力越来越大，人不能没有压力，没有压力就不会有进步，可很多时候，我们给自己加上了许多本不该有的压力，只有学会缓解这些压力，才能拥有轻松幸福的一生。

减压

减出好心情



本书缘起

中国历史上有个赫赫有名的“牧羊人”，他的名字叫苏武，他还有其他许多头衔，这些头衔是什么对我们并不重要，我们需要知道的是苏武和放羊式管理的关系。

据历史上的传说，苏武是中国汉朝时候的一名大官，按现在的说法叫“外交部长”。当时汉朝和匈奴总是打打闹闹，一会儿和好，一会儿打仗。恰好苏武这届领导班子在任的时候匈奴换届了，按照当时政界的规矩，得派个使臣去搞好关系。苏武是当时的外交领袖，碍于家族荣誉就去了西域。

到了西域，手下人不会办事，惹恼了单于，但苏武是冤枉的，单于看他是个人才，就找人说服让他臣服，苏武也是倔脾气，让臣服就臣服岂不是很没面子。不料单于失去了耐心，召见他说：“你不是想回家侍奉老母吗？我答应你，你去放羊吧，只要你能让公羊生羊羔，我就让你回去！”

众所周知，当时的科技让公羊生羊羔是不可能的，苏武也很清楚地认识到了这一点。但怎么才能讨好单于而让自己回家呢？

苏武是个聪明人，既然是放羊，他就从羊开始入手。他经过深入研究发现，原来放羊也有很多奥妙。

苏武不愧是个人才，为了回家侍奉老母，愣是从放羊中悟出了一套理论。让羊群发挥了前所未有的能力，不光是羊毛白又亮，就连肉质和羊奶的产量也有了很大程度的提高。不过一个理论的诞生是要花费些日子的，这一等就是十几年，老单于已经死了，汉朝的皇帝也去了。郁闷的苏武怎样才能回家呢？

好消息从天而降，汉朝与匈奴和好，汉朝皇帝知道苏武的事后，派人把他接了回来。



前言

作为企业管理者，有些人事必躬亲，疲于应付，因而效率低下；有些人疏于管理，放任自流，因而混乱不堪。这两种管理方式是很大一部分企业管理现状的真实写照。面对日趋激烈残酷的市场竞争，这样的管理怎能适应现实，怎能在竞争中胜出？企业需要一种更好的管理方式，需要一种收放自如、效果良好的管理方式，那就是放羊式管理。

苏武牧羊的故事我们都知道。苏武不仅是一位伟大的外交家，更是一位卓越的管理者。他对羊群的管理方式对企业管理者会有很大帮助。在这里，企业就好比一个大的羊群，企业管理者就好比牧羊人。使羊群的力量发挥到极致，是每个企业所期盼的，也是每个企业管理者所渴求的。作为企业管理者，面临的最大挑战是如何去开发或实践一种崭新的管理模式，如何最有效、最迅速地提高自己的管理能力。不论现在还是未来，这都是企业获得成功的一个决定性因素。

《孙子兵法》里曾经讲“将能而君不御者胜”，这句话的意思是说，如果将军是个有才能的人，那么“君”（即管理者）在这个将军领兵作战时，只有少加干预才能获胜。“不御”就是不过多干涉支配的意思。这就是放羊式管理的关键所在，企业管理者最大的管理智慧就是“不御”而“胜”。也只有合理有效地“放”，才能使管理者们不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业发展以及如何引领员工更好地运营企业上。

要更有效地进行放羊式管理，管理者必须懂得“放”的智慧，明白“不御”的真谛，给员工合理充分的自主权，与员工共享信息，这样才能让他们做出更全面、更科学的决策。因为，员工只有在一个宽松的环境中，才能更有效地发挥自己的潜能和智慧。

真正懂得放羊式管理艺术的人，对企业的管理能达到如庖丁解牛般收放自如的境界。海尔的老总张瑞敏，身为一名优秀大型集团公司的老总，





并没有事必躬亲，成功的原因就在于他精通授权之道并具有运筹帷握的能力。或许这是每个管理者都向往的境界。

《放羊式管理》借助苏武牧羊的历史故事，运用精辟的语言、生动的案例，深刻地阐述了“不御”而“胜”的管理之道。本书条理清晰，从放羊式管理的意义、前提条件、管理者的特殊要求、挑选优秀员工以及授权、打造团队等方面作了详细的论述，解决了企业管理中的实际问题，具有积极的现实意义。

对企业管理者来说，《放羊式管理》是一本重要的指导手册。它将使那些梦想升迁，但却无法找到途径的人广开眼界；使企业的最高管理者，从繁忙的事物中解脱出来，高效地推动企业发展。在此，我们衷心地希望阅读此书的企业管理者早日成为真正的“牧羊人”！

作者

2006年8月

目 录

第一章 放羊式管理势在必行 (1)

一、“牧羊人”的苦恼 (3)

1. 多管闲事 (4)

2. 不分主次 (5)

3. 都是不愿授权惹的祸 (7)

二、羊群的“心声” (12)

1. 其实不是我的错 (13)

2. 难道我没有压力 (16)

3. 让我也能做点主 (18)

三、放羊式管理就是减少管理 (22)

1. 减少管理就要授权 (22)

2. 转变管理者的角色 (25)

3. 分身不乏术 (28)

4. 转移责任归属 (32)

小测试：你是个合格的放羊式管理者吗 (36)

第二章 放羊式管理的前提条件 (39)

一、健全的管理体制 (41)

1. 没有规矩不成方圆 (41)

2. 确保管理制度的有效性 (43)





二、“领头羊”的培养	(46)
1. 树立“领头羊”的权威	(47)
2. 培养“领头羊”的气质	(53)
3. 提升“领头羊”影响力	(58)
三、提高“羊”的能力	(69)
1. 开发“羊群”的工作能力	(69)
2. 提高“羊群”的工作能力	(72)
四、信任你的“羊群”	(77)
1. 信任是企业成功的基础	(77)
2. 信任你的“羊群”	(79)
3. 树立信任的大旗	(81)
4. “放羊式”管理源于信任	(85)
小测试：霍兰德职业倾向测验量表	(87)

第三章 对“牧羊者”的特殊要求

(97)

一、独特品质	(99)
1. 管理者要有裁判精神	(99)
2. 管理者的人格魅力	(102)
3. 打动人心的品质	(105)
二、知识积累	(107)
1. 知识是企业管理的第一竞争力	(107)
2. 专业知识造成管理者之间的差别	(109)
3. 管理者积累知识的方式	(110)
三、创新意识	(115)
1. 不创新就死亡	(115)
2. “梳子卖给和尚”对管理界的启示	(117)
3. 创新思维的具体方式	(119)
4. 管理者思维创新的方法	(123)

四、坚定的信念	(128)
1. 坚定的信念加快成功的步伐	(128)
2. 意志力的培养	(131)
3. 意志力：人格的脊梁	(135)
小测试：你距离成功有多远	(139)

第四章 挑选品种优良的“羊”：人才

一、最适合放羊式管理的人才	(145)
1. 放羊式管理人才的性格特征	(145)
2. 放羊式管理人才的行为特征	(149)
3. 不同岗位对人才的特殊要求	(152)
4. 放羊式管理人才的分类	(155)
二、招揽最适合的人才	(157)
1. 人才选择的标准	(157)
2. 获取人才的两个主要渠道	(161)
3. 影响人才招聘的因素	(164)
4. 人才考核办法	(168)
小测试：你是哪种人才	(169)

第五章 放羊式管理的关键：授权

一、授权是一种艺术	(175)
1. 掌握授权艺术	(175)
2. 认识授权：与授权的初次交锋	(178)
3. 充分授权，大胆任用	(183)
4. 别把权力捆在身上	(184)
5. 授权，让别人去完成你做的事	(186)





二、把权力授给最合适的人	(191)
1. 你了解员工吗	(191)
2. 有效授权的关键：适权适人	(194)
3. 挑选合适的人	(198)
三、只放不管等于零	(200)
1. 授权不等于放弃	(200)
2. 授权中的控制	(205)
3. 控权技巧	(208)
四、将授权进行到底	(213)
1. 授权要切实有效	(213)
2. 有效授权的步骤	(215)
3. 既授之，则信之	(219)
4. 有效授权始于倾听	(221)
5. 有效授权的 10 个技巧	(222)
6. 授权的七条原则	(224)
7. 授权的几个常见误区	(226)
小测试：你喜欢怎样授权	(227)

第六章 放羊式管理的有效途径：打造团队

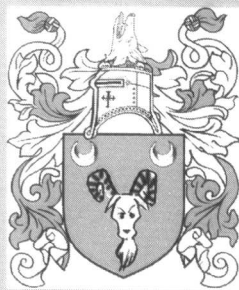
(233)

一、一个好汉三个帮	(235)
1. 什么是团队	(235)
2. 团队建设的五个阶段	(239)
3. 打造一支优秀的团队	(245)
二、培养精神，铸造灵魂	(249)
1. 齐心协力打造自己的团队	(249)
2. 团队精神的培养	(253)
三、团队致胜	(256)
1. 树立明确的团队目标	(257)

2. 充分激发团队的潜能	(259)
3. 打造学习型团队	(262)
4. 全方位培育团队强大的向心力	(264)
5. 加强团队绩效考评	(267)
小测试：你是否有团队技巧	(268)
 第七章 提高“羊群”的积极性：激励	(271)
一、建立有效的激励机制	(273)
1. 了解员工的需要	(273)
2. 从“智猪博弈”看激励机制设计	(277)
3. 激励机制的秘诀	(279)
二、气可鼓不可泄	(283)
1. 常见的两种激励方法	(283)
2. 激励要因人而异	(286)
3. 激励方式要多样化	(290)
4. 赞扬激励	(292)
5. 让员工保持紧张感的鲶鱼效应	(296)
6. 让员工知耻而后勇的斥责激励	(298)
7. 最新颖的激励方法：员工持股	(300)
小测试：激励测试	(303)
 参考文献	(305)



第一章



放羊式管理势在必行

牧羊人和苏武在同一个草原上放羊，苏武每天悠闲自在，策马狂奔好不快活，并且他的羊个个健壮肥硕，毛色纯正；而牧羊人从起床忙到天黑，很用心地牵着每一只羊寻找食物，恨不得自己帮羊“吃草”，但他的羊却个个皮包骨头，毛色杂乱。牧羊人非常纳闷，决定向苏武请教。

苏武告诉他：“你是一个很守规矩的牧羊人，但你不是一个合格的羊群管理者，因为你不懂得放羊的真谛——‘放’的道理。”



同样是在管理，而“放”的结果和“管”的结果就相差甚远。

——编者语

阅读下面的情境性问题，选择什么样的管理模式要依据自己的实际情况而定，虽然编者推崇这个管理模式，但却不希望所有的公司和企业都采用这个模式，“管理不可以复制”这是管理界一个不可推翻的真理。

如果你也像牧羊人一样出力不讨好，如果你的员工也感到他们的水平受到了限制，如果你的投资者对你的管理也不是很满意……

放羊式管理是为了解决问题，而不是为了改变问题。

一、“牧羊人”的苦恼

“牧羊人”的苦恼在于他花同样的时间和精力进行管理，甚至比苏武更加努力，但为什么自己得到的结果却与付出不成比例？

许多管理者都面对着和牧羊人一样的苦恼，自己兢兢业业，尽职尽责，产出的“羊和羊毛”总是达不到预想的结果。

造成这种局面的原因非常多，但最根本的是管理方法不当。这些不当的管理主要体现在三方面。

第一，管理者管得太宽，做得太多，有些管理者恨铁不成钢，很多事情亲历亲为，几乎成了公司里的超级员工。

第二，主次不分，很多管理者不知道哪些事该管，哪些事不该管。

第三，不愿意授权，这也是“牧羊人”的最大苦恼。





1. 多管闲事

最近，国内媒体做了一份“国内人群压力排行榜”，其中接受调查的人群包括企业管理者、企业经理、公务员、教职员工、各类技术人员、医务人员、社区服务人员、下岗人员、矿工、企业一般职工、服务从业人员。其明确指出，压力最大的是企业管理者，并远远高于其他人群。无独有偶，《财富》中文版最近专门对 1580 名高级管理人员的压力承受情况做了一份调查，调查报告显示近 72% 的高级管理人员感觉自己当前承受的压力较大，其中 21% 的管理者认为自己压力极大。这些压力主要来源于管理者不当的管理方法，存在这种情况的管理者大部分都有多管闲事的毛病。大部分受访的管理者承认自己常常感觉有做不完的事，经常加班，有 43% 的部门经理日平均工作时间超过 12 小时。在这样的重压之下，长此下去，会对管理者的身体造成巨大的危害。据专家分析，现在很多突发性疾病，如心脑血管疾病和长期承受巨大压力有直接关系。

其实，许多管理者承受着不必要的压力，他们往往对工作非常认真，不放心自己下属的工作能力，使得他们就连很多细小的事情都亲自把关，甚至亲自来做。

王筱麟起初在一家著名公司的基层部门做一个普通的业务员，但他工作努力，并且很虚心，有责任感，做事情踏实认真，老板交待的事情他总是能漂亮而且快速地完成。这让老板很高兴。不久他就获得了提升，成为公司里最年轻的部门经理。为了感谢老板的知遇之恩，王筱麟使用更加努力的工作来证明自己能够胜任这个职位。他不断地告诫自己绝不能出错，否则再要得到这样的晋升机会就难了，同时也会辜负老板的期望，令老板难堪。抱着这种心理，他对待工作比以前更加小心翼翼，事无巨细。起初，他对员工起草的文件、制作的方案等都要一一认真过目方可放心。有几次员工制作的方案出现了几个细小差错，他开始怀疑员工的工作能力，之后只要自己能做的方案就自己做，甚至不惜牺牲业余时间来加班，而他的员工更多的时候都是闲着。这么一来，王筱麟的压力越来越大，心力交瘁，终于有一天由王筱麟自己策划的一个方案因为没有时间充分论证出现了严