

走动式管理“拿来即用”的经典培训教材

工作要抓上去 管理要走下来

走动式管理的八堂实战课

六大独门**秘籍**，七大独特**优点**，八堂经典**课程**
让管理**更高效**，让执行**更到位**，让结果**更完美**

孙少雄◎著



娃哈哈、阿里巴巴、丰田、东芝、惠普、沃尔玛、
家乐福、肯德基等众多知名企业都在实践走动式管理模式



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



走动式管理“拿来即用”的经典培训教材

工作要抓上去 管理要走下来

走动式管理的八堂实战课

孙少雄◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

工作要抓上去, 管理要走下来: 走动式管理的八堂
实战课 / 孙少雄著. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 1
ISBN 978-7-115-26994-2

I. ①工… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第239946号

内 容 提 要

管理者如何才能让决策更高效、更准确? 本书围绕这一主题, 以八堂实战课的形式, 阐述走动式管理的推行要点及执行方略, 让管理者从“文山会海”中解脱出来, 从办公室走出来, 在走动中提升团队执行力, 在走动中打造影响力、领导力, 在走动中锤炼决策力, 在走动中创造高业绩。

工作要抓上去, 管理要走下来 ——走动式管理的八堂实战课

-
- ◆ 著 孙少雄
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 寇佳音
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 12.75 2012年1月第1版
字数: 180千字 2012年1月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-26994-2

定价: 36.00 元

读者服务热线: (010)67172489 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

>>>>>> 前 言

作为世界上最流行的一种新型管理方式，走动式管理是指企业领导走出办公室，深入基层，走近一线，体察民情，了解真情，与下属打成一片，共创业绩的管理方式。它打破了管理者高高在上坐在办公室，等待下情上达的被动式管理模式，开创了管理者主动出击、身在一线，通过望、闻、问、切等手段实现管理的新境界。

说到走动式管理，我们不得不提到美国麦当劳快餐店的创始人雷·克罗克，是他开创性地锯掉了所有经理座椅的靠背，逼大家走出办公室尝试走动式管理。通过走动，经理们及时了解情况，现场解决问题，很快就使公司扭亏为盈，保证了公司的生存和发展。

另外，我们还要提到著名的沃尔玛公司。该公司排在美国各大零售公司的前五位，员工总数达到 2.6 万人之多。在 20 世纪 70 年代，该公司的年销售额从 4500 万美元剧增到 16 亿美元，分店从 18 家扩展到 330 家。该公司如此迅速地壮大起来，与山姆·沃尔顿是分不开的。他的管理方式很简单，无外乎深入基层，关心员工。

有一天晚上，沃尔顿先生睡不着觉，就起身到一家面包店买了四打炸面包圈。在半夜两点半的时候，他来到公司下属的一个分货站，跟装运码头的工人们聊天，让他们吃炸面包圈。结果他从工人口中得知，那个地方还需要增设两个淋浴间。从这件小事中，透露出沃尔顿先生对员工的关怀，所以他的公司能迅速做大做强一点都不奇怪。

值得指出的是，走动式管理并不是表面化的到各个部门走走而已，而是要有实实在在的行动。比如，搜集最直接的信息，以弥补正式沟通方式的不足。正式的沟通方式经常是上情下达或下情上达，信息容易被层层过滤，最后传达到领导者耳朵里成了残缺的信息，或者信息传达到下属耳中已经变了样。走动式管理可以很好地解决这个问题，保证搜集到的是最新信息，有利于管理者作出最佳的判断和决策。

在走动过程中，敏锐的观察力是关键要素。管理者必须敏锐地观察工作的情境与人员，以及他们透露出的信息。同时，通过询问、回答、肢体语言等，及时回应这些信息。在走动中，管理者要保持低姿态，不能让员工或同事有被视察和被监督的感觉，否则管理者很难获得想要的信息。当然，管理者不能指望匆匆而来就有大发现，也不必期望每次都有大发现。只要每次都能获得一些有价值的信息，对管理或决策有所帮助，就是一次成功的走动。

走动式管理是一种贴近工作实际的技术，是符合企业发展的管理方法，而不是一种理论。它适合那些离一线较远的管理者使用，由于组织的层次较多，高层管理者勤于走动，才能协助下级管理者作出决策。对于那些离现场比较近的管理者，平时就应该透过观察搜集必要的信息。

走动式管理的优越性表现为：主管动下属也跟着动；投资小，收益大；是看得见的管理；现场管理；“得人者昌”等。走动式管理有助于及时发现问题，现场解决问题；有助于和员工增进情感；有助于掌握第一手资料，便于领导作决策；有助于感受竞争压力，从而保持危机感……一句话，走动式管理是企业发展壮大不可缺少的管理方法。

第一课 九大特点，七大优点 ——走动式管理的优越性 / 1

在世界五百强企业中，有许多知名企业重视走动式管理的运用，并因此取得可观的效益，比如沃尔玛、家乐福、东芝、惠普、肯德基等。走动式管理的九大特点，七大优点是这些企业选择并大力倡导这种管理模式的重要原因。

1. 走动式管理的九大特点 / 2
2. 优点 1：发现问题，解决问题 / 5
3. 优点 2：赢得人心，培养感情 / 9
4. 优点 3：搜集信息，准确决策 / 11
5. 优点 4：小投资，大回报 / 13
6. 优点 5：现场指导，引导进步 / 16
7. 优点 6：拓宽眼界，学习知识 / 19
8. 优点 7：激励鼓舞，鞭策督促 / 21

第二课 望+闻+问+切+做+导 ——走动式管理的独门秘诀 / 25

中医有一个专业用语叫“望闻问切”。走动式管理也需要望闻问切，它指的是用眼睛观察、用耳朵倾听、用嘴巴询问、用大脑和双手执行。管理者经常要将几种秘诀结合起来运用，在观察、询问、倾听、执行中落实具体决策，从而取得良好的执行效果，为企业的发展壮大打下坚实的基础。

1. 走动式管理的三大目标：倾听、指导、协助 / 26
2. 望——敏于观察，善于发现问题 / 29

3. 闻——耳听八方，留意各种信息 / 32
4. 问——抓住疑点，把问题弄清楚 / 34
5. 切——分析问题，找到解决办法 / 37
6. 做——坚决执行，不找任何借口 / 40
7. 导——记录总结，理论联系实际 / 43

第三课 创造条件，营造氛围 ——推行走动式管理 / 47

走动式管理是一种积极的管理方式，不但管理者需要这种“积极”手段，普通员工也需要这种“积极”心态。如果高层管理者能够身先士卒、做好表率，经常利用空闲时间在公司走动，那么中层管理者以及基层员工也会积极“动”起来。这样一来，公司形成积极进取的工作氛围，公司的效益也会更上一层楼。

1. 锯掉经理座椅的靠背，锯掉懒惰 / 48
2. 敞开式办公，让走动方便起来 / 50
3. 度假式交流，让走动式管理变得更轻松 / 53
4. 管理要放权，还要在走动中加强监督 / 55
5. 实施“一日经理制”，调动走动的积极性 / 57
6. 走动要随时、经常，具有针对性 / 60
7. 接受“打扰”或主动去打扰别人 / 62

第四课 走出办公室，走近员工 ——与员工增进情感 / 65

上级与下级或多或少存在一些心理距离和隔阂，甚至有矛盾冲突。要解决这些问题，管理者就要放下身段，在积极走动中与下属接触、交流，使彼此产生共同的情感体验，从而加深与员工的感情，使大家和谐地相处，这样大家在合作中才能保持较高的工作效率。

1. 领导与员工，和谐相处才能促发展 / 66
2. 走出办公室，对员工进行现场指导 / 68
3. 和员工共餐，在餐桌上表达关怀 / 72
4. “讲、盯、处”，将工作落到实处 / 75
5. 接近一线员工，了解任务执行情况 / 77
6. 在走动中给员工善解人意的关怀 / 80
7. 发现员工的优点，及时给予赞美 / 83
8. 发现员工的错误，有技巧地指出 / 86
9. 在走动中管理“问题员工” / 90

第五课 走出公司，走访客户 ——与客户共享利益 / 95

人们常把“客户”比作“上帝”，没有客户，就意味着产品没了市场。因此，管理者的职责之一就是要搞好与客户的关系，与客户实现双赢。所以，管理者需要经常走访客户，既拉近关系、增进感情，又可以了解客户所需和相关信息，为正确决策提供必要的信息依据。

1. 不走动，怎么会见到客户？ / 96

2. 走访客户要有明确的拜访目的 / 98
3. 做好走动前的准备，不打无准备之仗 / 101
4. 经常走访客户，了解对方的需要 / 104
5. 虚心听取客户的意见和建议 / 107
6. 为客户诊断把脉，当好客户的经营参谋 / 110
7. 把自己当成顾客，体会顾客的需求 / 113

第六课 走入市场，走近一线 ——有调查才有发言权 / 117

没有调查就没有发言权。只有去现场、去市场，才能把握市场走向，了解市场变化，清楚竞争对手的战略和战术手段，从而更好地制定竞争策略，同时，也可以避免因盲目发号施令、瞎指挥而造成的决策失误和损失。

1. 没有调查，就没有发言权 / 118
2. 屁股决定脑袋，领导也要走市场 / 121
3. 不要陷入走市场的误区 / 124
4. 带着疑问去走动，及时解决问题 / 127
5. 突破思维定势，从坏事中挖掘机遇 / 130
6. 在走动中发掘市场的“创新点” / 134
7. 搜集市场情报，有针对性地作决策 / 137

第七课 走出安逸，走近对手 ——时刻保持危机感 / 141

温水中的青蛙是怎么被煮死的？失去了狼的羊为何体质变弱？因为没了危机意识，没了生存竞争压力。管理者也应该时刻保持危机意识和竞争压力，这样才能保持进取心。管理者要经常走出办公室，走出安逸，走近对手，去感受竞争压力和生存危机，并向对手学习。

1. 不做“温水中的青蛙” / 142
2. 心中无敌，才能天下无敌 / 145
3. 外出参观走动，开阔眼界长见识 / 149
4. 在走动中调动员工的竞争欲望 / 152
5. 故意给员工设置对手或困难 / 155
6. 预防大于控制，加强危机管理 / 158
7. 危机中有商机，商机带来转机 / 161
8. 危急时刻，员工是最大的倚仗 / 164
9. 把成绩写在背面，保持空杯心态 / 167

第八课 双腿走动，思想跟随 ——变走动为互动 / 171

走动式管理不是走过场、空喊口号、空耗时间和精力，管理者一定要人到、眼到、嘴到、心到。管理者不仅要走出去，还要让别人走过来，让走动成为一种互动，大家经常通气、交流，这样对工作、对企业都会大有裨益。

1. “跑腿”心态决定管理境界 / 172

CONTENTS 目录

2. 要主动往外走，而不是被动等报告 / 175
3. 别把思想留在办公桌和软座椅上 / 178
4. 要有细节精神，不当“差不多先生” / 181
5. 鼓励员工之间多走动、多交流 / 185
6. 走出去还要引进来，邀请同行走过来 / 187

第一课

九大特点，七大优点

——走动式管理的优越性

.....

在世界五百强企业中，有许多知名企业重视走动式管理的运用，并因此取得可观的效益，比如沃尔玛、家乐福、东芝、惠普、肯德基等。走动式管理的九大特点、七大优点是这些企业选择并大力倡导这种管理模式的重要原因。

.....

1. 走动式管理的九大特点

走动式管理是世界上最流行的一种新型管理方式，它是指企业领导走出办公室，深入基层，走近一线，体察民情，了解真情，与下属打成一片，共创业绩的管理模式。这一概念最早出现在1982年出版的作品《追求卓越》中，是由两位著名的管理学者彼得斯和瓦特门提出来的。

两位管理学者表示：在卓越的企业中，高层主管不是坐在豪华的办公室里，等待部属的报告，而是在忙碌的工作之余，抽时间在各单位或部门走动。他们建议管理者至少把一半的时间用在走动中，去了解员工的工作状况，给员工加油打气。当然，走动式管理不只是在各部门之间走走，还要到一线去搜集最直接的信息，以避免下情上达时造成信息流失的问题。

因为下情上达容易导致信息失真，容易对信息造成过滤，使领导者无法获得真实、全面的信息，从而影响正确决策的制定。另外，如果管理者只是坐在办公室里等部属来传递信息、转达报告，那么往往无法在第一时间接收信息，进而制定策略、抢占市场的先机，而走动式管理可以很好地避免这些问题。此外，走动式管理还有如下九大重要的特点。

实战导航

走动式管理最适用于组织比较庞大、部门较多、高层主管远离一线的公司。在这种情况下，积极的走动有助于亲近员工、加强沟通、搜集信息、追踪任务执行情况等，从而更好地为决策做准备，更利于赢得人心。

走动式管理的特点	关于走动式管理特点的关键词
情感管理	贴近、认识、了解员工，体察民情、表达关心和重视、情感交流
现场管理	现场（第一线）、发现问题、掌握信息、指导员工、立即解决

积极管理	主动出击，了解工作进度，防止员工偷懒，随机性
指导性管理	绩效目标，纠正员工的错误，提高办事能力，提高员工的素质
细节管理	留意细节，防止利润损失和成本上涨，观察细致
互动管理	下情上达，拓展管理空间，思考现状，研究对策
追踪改善管理	拜访客户，第一手资料，制定发展策略，时间进度，自我追踪
人力资源管理	接受考核，发现人才，唯才是举，激发员工的工作热情
德性管理	身先士卒，贴心交流，倾听意见，积极影响，思想觉悟

下面来具体分析走动式管理的九大特点。

◎特点一：走动式管理是一种情感管理

管理者经常到员工中去走一走、看一看、聊一聊，既能贴近员工、认识员工、了解员工，又能体察民情、掌握第一手信息资料，还能很自然地把自己的工作理念和专业技能灌输给员工。这样可以缩短与员工的距离，使员工深知领导对他们的关心和重视，他们工作起来自然会积极主动、充满热情。正如有些员工所说：“领导把我们当成宝，我们再苦再累也值得。”这就是走动式管理产生的情感交流作用。

◎特点二：走动式管理是一种现场管理

矛盾在哪里？问题在哪里？这些都在现场。如果管理者不到现场去，而且目不明、耳不聪，那么管理者的“遥控器”作用就会失灵。相反，如果管理者采用走动式管理，那么就容易及时发现并处理下属无法处理的各各种事件，以确保工作正常进行。同时，管理者在现场走动，还能快速而全面地掌握最新信息，提高决策的可靠性。

◎特点三：走动式管理是一种积极管理

与坐在豪华办公室、坐等下属来报告相比，走动式管理是一种主动出击、主动搜集情报的积极管理。在很多企业里，管理者与下属的关系，就像猫和老鼠，下属时刻防着管理者，想偷点懒、开点小差、做点与工作无关的事情。如果管理者只是被动地坐在办公室里，那么下属会大胆地偷懒。相反，如果管理者经常走出办公室，到员工们的办公区走动走动，不

但能了解工作进度，还可能发现问题点，防止员工偷懒。

当然，如果部门经理告诉下属：“今天我要去核查你的某项工作。”员工一定会在你来核查之前，把工作做得妥妥当当的。所以，管理者核查工作必须具有随机性，积极的核查会让员工保持紧迫感，从而进一步规范自己的行为，这样能把工作做得更好。

◎特点四：走动式管理是一种指导性管理

管理者都想追求较好的管理绩效，而走动式管理便有助于实现这个绩效目标。因为管理者在走动的过程中，可以及时发现工作中的问题，纠正员工的错误，增强员工的办事能力，提高员工的素质，对员工会产生很好的协助作用，因此走动式管理实则是一种指导性管理。

◎特点五：走动式管理是一种细节管理

在走动式管理过程中，管理者要努力留意每个细节，不断提醒员工注意节俭，这对防止利润损失和成本上涨有很好的作用。作为管理者，不需要事必躬亲，但一定要明察秋毫，要在细节问题上比他人观察得更细致，为员工做一个好榜样，使大家树立细节意识，这样才能把管理工作做好，把企业的效益抓上去。

◎特点六：走动式管理是一种互动管理

传统的管理模式是金字塔式的层级管理，由下级向上级汇报情况，然后由上级作出决策。可是下级往往报喜不报忧，等到事态扩大到无法解决时才向上级报告，可已经为时晚矣。走动式管理可以让管理者在走动中拓展管理空间，在走动中与员工实现互动管理。如果管理者能将 60% 的时间和精力用于走动式管理上，用 40% 的时间和精力思考现状，分析问题和研究对策，那么将能最大限度地实现企业效益最大化。

◎特点七：走动式管理是一种追踪改善管理

走动式管理的重要环节之一是追踪任务执行进度和问题改善情况，因为这种管理模式便于管理者及时了解并掌握企业经营的第一手资料，从而根据具体情况制定发展策略，随时解决一线操作中出现的問題。同时，管理者通过走入市场、拜访客户，必然会发现一些问题，然后及时加以改

善。由于很多问题不是一次就能解决掉的，这就要求管理者安排人对这些问题进行追踪处理，同时明确完成的时间进度。在这个过程中，管理者要适时追踪任务改善的进程，让下属学会自我追踪。

◎特点八：走动式管理是一种人力资源管理

走动式管理是对下属的一种考核，下属工作业绩如何，管理者只有去一线看一看才知道，而当下属知道上司会经常走动，自然不敢怠慢工作，而是努力把事情做好，接受上司的考核。另外，走动式管理便于在一线发现人才，让其发挥自己的才华，证明自己的价值。这充分体现了任人唯贤的“以人为本”精神，有助于激发全体员工的工作热情，从而为企业创造更多的利润。

◎特点九：走动式管理是一种德性管理

走动式管理体现了管理者身先士卒的精神和民主管理的理念，在走动中，管理者与员工见面，倾听员工的意见和建议，能够与员工贴心地交流。由于管理者本身具有较高的理论知识和专业功底，因此在与员工的交流中，能给员工带去积极的影响，提高员工的思想觉悟，发扬踏实肯干的工作作风。

2. 优点 1：发现问题，解决问题

在很多人的印象里，管理者一般是待在独立的办公室里，坐在办公桌前，等着下属来报告公司情况，然后他们负责作决策、作安排、下命令。而决策要立足于现实问题，现实问题需要去一线调查。尽管下属可以完成调查任务，但是下属的眼光、考虑问题的角度、思想高度等与管理者有一定的差距，有些问题他们不一定能发现。因此，管理者非常有必要适当深入实践，在走动中发现公司的问题。

有位炮兵军官在一次视察部队操练大炮时，发现了一种奇怪的现象：

在操练中，有个士兵始终一动不动地在大炮底下站着。他感到奇怪，一问才知道，原来大炮操练条例中是这样规定的。之所以这么规定，是因为这个条例制定于马拉大炮的时代，当时让士兵站在炮筒下面是为了拉住马的缰绳，防止大炮发射时产生后坐力而导致射击距离偏差，减少再次瞄准的时间。现在大炮不需要这个角色，但条例没有修改。这位军官发现了这个问题，向上级提出来，得到了国防部的表彰。

实战导航

管理者不亲自去一线走走，有时候就像雾里看花，心中没底。而且很多下属喜欢报喜不报忧，发现问题时想自己解决没及时上报，也可能给公司造成不必要的麻烦。而走动式管理可以很好地减少甚至避免这种情况的发生。

如果军官没有走动，而是坐在办公室里，他会获得这个重大发现吗？那么这一发现将会推后，推后会对整个炮兵的发展有什么影响呢？我们不得而知，但我们可以肯定的是，这位军官的走动是有价值的，因为他发现了一个大家都没在意的问题，为炮兵的建设作了贡献。

其实，管理企业和管理炮兵一样，都离不开管理者的走动式管理。因为在走动中，管理者的独特视角会触及很多下属无法触及的地方，发现下属没在意的问题，及时消除企业发展的阻碍因素，从而推动企业的发展。

有家公司为了宣传企业文化及产品，花重金在各重要街道路旁设置了广告牌，并让某部门领导负责广告牌的维护工作，以免广告牌在风吹雨淋之后被弄脏弄破。可是那位部门领导没有走下去实地考察只是询问清洁人员广告牌维护的情况。

后来有一天，他无意中经过一条街，发现那里的广告牌破烂不堪，看到广告牌上的内容时，他顿时明白：只靠下属的报告很难全面了解任务的执行情况，很难掌握第一手资料，必须适时走动，才能发现问题。