



彦涛◎著

管理

管到位

就这几招

PDCA：管理管到位的行动指南

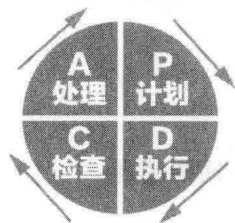
PDCA循环是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序，它可以使管理人员的思想方法和工作步骤更加条理化、系统化、图像化和科学化。

- P (plan)** —— **计划**。包括方针和目标的确定以及活动计划的制订。
- D (do)** —— **执行**。就是具体运作，实现计划中的内容。
- C (check)** —— **检查**。总结执行计划的结果，分清对错，明确效果，找出问题。
- A (action)** —— **处理**。对检查的结果进行处理，认可或否定。



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



彦涛◎著

管理 管到位 就这几招

PDCA：管理管到位的行动指南



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理管到位就这几招 / 彦涛著. — 上海: 立信会计出版社, 2015.7

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4608-9

I. ①管… II. ①彦… III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第088387号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 余 榕

封面设计 久品轩

管理管到位就这几招

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 15 插 页 1

字 数 200千字

版 次 2015年7月第1版

印 次 2015年7月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4608-9/F

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换



PREFACE

前言

笔者在为企业提供培训和咨询的十多年里，接触过形形色色的管理人员，也作了不少关于管理能力状况的调研，发现的常见问题是，管理人员的知识体系是零碎和分割的，其对管理的理解往往停留在一些概念的集合中。从他们嘴里既能听到泰勒制、丰田生产方式、竞争战略、流程优化、精细管理和平衡记分卡，也能听到跨界、互联网思维、组织扁平化、无边界管理和灰度法则，然而追究到具体的管理实务，他们却又往往抓耳挠腮，不得其门而入。

这种状况并非是知识爆炸的当今社会所独有的，100多年前的法国管理学家亨利·法约尔，在他所处的时代，已经发现了管理人员的这种窘境，因而写出了《工业管理与一般管理》这一现代管理学的奠基性著作。在书中，法约尔一针见血地指出：管理是一个过程，而不是天才的一闪念。

中粮集团的现任董事局主席宁高宁先生，曾在领导华润集团的时候，有感于手下管理团队的“眼高手低”，专门撰文《重读法约尔》，呼吁管理应该回归到管理的过程和常识中去，不要为眼花缭乱的管理新概念而迷乱了追求卓越的方向。

关于管理，最古老的解释是计划、组织、指挥、协调和控制。20世纪80

年代之后，随着组织行为学和领导科学的突飞猛进，管理演进成为一个新的过程框架：计划、组织、领导和控制。由于这些过程框架建立的初衷是为了穿越第二次世界大战之后枝繁叶茂的管理理论丛林，因而涵括了管理理论各个派别的主张和成果。对一般读者来讲，要理解管理这一过程框架，会相当吃力，且需要花费时间体会各种学说在实践中应用的前提条件。

本书既是为刚走上管理岗位的年轻一代而写，也是为在管理实践中迷茫的资深人士而作。希望通过对管理过程的阐述，帮助他们实现管理管到位的理想境界。因而本书选择的是一个实践性更强的过程框架——PDCA循环的过程框架。

PDCA循环又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明博士提出的，它是全面质量管理所应遵循的科学程序，是一个不停顿地周而复始地运转的管理闭环。

PDCA循环成名于全面质量管理领域，但在现代管理活动中，早已运用到了各个不同的领域，产生了丰富而实用的成果，成为了一个通用模型。

笔者认为，从PDCA循环开始系统地理解管理和实践管理，是培养年轻一代卓越管理者的有益途径，可以使他们较快进入管理的角色，抓住管理的关键，在周而复始的管理活动中持续改善绩效，从而为企业乃至整个社会的运行效率，作出有力的贡献。



CONTENTS

目 录

第1章 观念到位

管理概念的三层内涵	2
管理是一种严肃的爱	5
管理管到位的六个方面	10
PDCA：管理管到位的行动指南	15

第2章 计划到位

设定目标的方法	20
衡量目标是否到位的原则	23
目标是一种激励手段	27
制定行动方案的结果导向原则	35
有效计划的特征	38
制订计划前的调查	41
计划前的预测	46

计划中的沟通与参与	49
计划的调整	50
计划是个好习惯	53
让员工参与计划也是一种激励	57

第3章 执行到位

责任到位：责任一虚位，执行必缺位	68
纪律到位：有令则行，执行制度没有借口	71
流程到位：执行环环相扣，与制度完美对接	76
标准到位：高标准、高要求，执行制度不打折扣	81
细节到位：魔鬼藏于细节之中	84
公正到位：行动要以事实为基准导向	86
沟通到位：不沟通，执行就是放空炮	89
监管到位：消除腐蚀制度的“蛀虫”	97

第4章 检查到位

让员工自行发展是一个误区	104
控制是纠正偏差的过程	109
衡量实际绩效的方法	110
把检查结果反馈给执行人	113
通过“行为矫正”塑造出员工的好行为	116
考核中运用“同一立场”的思维	120
与员工面对面地进行业绩评估	122



立即动手改进你的评估体系	127
全视角绩效评价——多几只眼睛看人	130
对低绩效的员工心不能太软	134
年度工作评估的效果是有限的	138
工作考核与绩效管理表格汇总	140

第5章 处理到位

奖惩办法的制定原则和流程	164
对任何人都适用的八大激励法	166
如何开好工作总结会议	208
运用ABC分类法找出管理的关键因素	210
一个问题解决型会议的实例	213
学会召开头脑风暴会议	219
认识“问题员工”的价值	223
从下属的牢骚中发现改进的方向	226
要把事故消灭在萌芽状态	227
不能过于关注员工的错误	229

第1章

[观念到位]

说到管理，常听到一句顺口溜：“狠抓就是开会，验收就是喝醉，涨价就是接轨，管理就是收费”。这句话反映了很多政府部门似乎除了收费，就不会进行管理了。

在企业中，一提到管理，很多主管都是依葫芦画瓢，要么根据自己的经验进行管理，要么看着上级怎么管理自己，就照着样子怎么管理自己的下属。因而管理时而有效，时而无效，很难做到持之以恒地管出效果和效率。

人们在工作和生活中经常使用“管理”这一概念，却并不理解它的内涵。本章从管理的基本观念出发，让管理人员先形成一个立体的管理框架，从而能够做到先有思路后有出路。



管理概念的三层内涵

从19世纪末20世纪初美国科学管理运动以来的100多年间，出现过很多管理大师和管理流派，他们从自己的视野出发给出了各种管理的定义。20世纪70年代之后，由于哈罗德·孔茨等人的贡献，管理学的发展穿越了理论丛林而开始走向整合与融会，逐渐形成了以下这样一个较受认同的描述性定义：

管理就是通过别人或者和别人一起使活动完成得更有效的过程。

上面这个定义，涵括三层基本思想。

(1) 管理是过程。这五个字是上述定义的主谓宾，是最核心的含义。它意味着管理不是任何一个单一的行为，也不是“一闪念”的事情，而是对一定的时间内的计划、组织、指挥、协调、控制等活动的总括。

案例：某地灰尘飞扬，市民怨声载道。主管部门找到“尘源”后，便对散布“扬尘”的建筑工地开征“排污费”。然而，建设单位因为交了“排污费”，堂而皇之地照排不误，市民还是饱受灰尘之苦。

问题：主管部门尽到“管理”的职责了吗？

分析：主管部门找到尘源后，应该首先与建筑工地一起制订降尘计划、确立衡量标准；然后定期检查计划执行情况，并根据检查结果予以奖惩；最后再将此过程反复运行，即可在一定时间内逐步解决扬尘问题。这需要有一个完整的管理方案并重复循环运行，方能完成任务。案例中主管部门只有开征“排污费”这样一个经济惩罚手段，显然不可能解决任何问题。市民怨声



载道并嘲笑他们“管理就是收费”是完全可以理解的。如果社会上都是这样的管理者，全社会的效率就会非常低下。

(2) 管理是通过他人完成任务的艺术。管理活动展开的方式是“通过别人或者和别人一起”，这就意味着管理活动是在人类群体中展开的，与他人合作是管理活动的基本特征。

案例：2009年，有记者问了马云一个似乎是在讨好他的问题：“为什么你能有今天，而同样聪明的中国电子商务的先驱王峻涛却还在为创业努力？”马云说：“我在前面说、演讲、做宣传、作势，而我背后，有一帮人在实干，苦哈哈地卖力干，而王峻涛身后没有十八‘罗汉’。我说过了，有人做；他说过，就说过了，说过了而已。”

问题：怎样从管理的角度理解马云的话？

分析：马云的回答印证了“管理是通过他人完成任务的艺术”。马云是个英语教师，既不懂互联网，也不懂商业模式，更不懂资本，但是他的团队人才济济，他负责“吹牛”（树立目标），团队的其他人负责兑现“牛皮”（执行目标），就这样成就了一个商业帝国的崛起。这与汉高祖刘邦与汉初三杰合作取得成功的经历颇为相似。他们不是管理大师，谁是？

(3) 管理的使命是“更有效”。这里的有效，包含效率和效果两个方面。效率考察投入和产出的关系；效果考察目标的实现状况。有效管理是指效率高且效果好的管理。如图1-1所示，A区域的管理状态属于“有效管理”。

案例：20世纪初，以斯蒂芬斯、贝克、塔贝尔等为首的一批记者和作家痛感美国社会政治道德的沦落，聚集在《麦克卢尔》《角斗场》《世界主义者》等杂志的麾下，向政界、商界及社会各个层面的腐败与弊端，展开了无情的揭露和猛烈的抨击。“政府与黑道的勾结、金融保险的欺诈、药品和食物的掺假、监狱里的虐待、街道上的卖淫、甚至连教会中的黑暗”，都在他们犀利的笔锋下被彻底曝光和无情鞭挞，人们把这些具有正义感的新闻记者称为“扒粪者”。他们盯着种种不公与腐败现象，凭借高度的职业责任感将

丑恶的事实真相拖到公众视野中予以曝光和揭发，他们是社会正义的代言人，是新闻正义的践行者。

英国作家班扬在《天路历程》中描写了一个怪人：此君手拿粪耙，目不斜视，一门心思收拾地上的秽物，连天国的王冠也不稀罕。班扬的原意是讽刺那些只关注肉体而忽略精神的人。1906年4月，美国第26任总统罗斯福借用这个“典故”，把它“赠予”当时大力揭发政坛黑幕的新闻工作者。罗斯福一面承认：

“如今，我们不应逃避去面对那些卑劣的事情……地上有秽物，就必须用粪耙扒走；在有些时候、有些地方这项公共事务是所有能被施行的事务中最必需的。”

问题：当代中国社会也存在不少腐败与黑幕，主要依靠党的纪律、检查部门和政权的力量予以治理。请比较分析主要依靠媒体这种第四权力的民间治理与主要依靠政府集中治理的有效性差异。

分析：这很可能是一个开放性问题的。其中符合现代管理观念的观点是：自由的新闻监督反应敏捷，而且将会减轻纳税人的经济负担，因此效率高；而且治理腐败与社会弊端的效果要好得持久一些。因此简言之，前者的有效性高于后者，希望中国社会允许出现大量的“扒粪者”，给我们一个干净、安全的社会环境。大家认为呢？

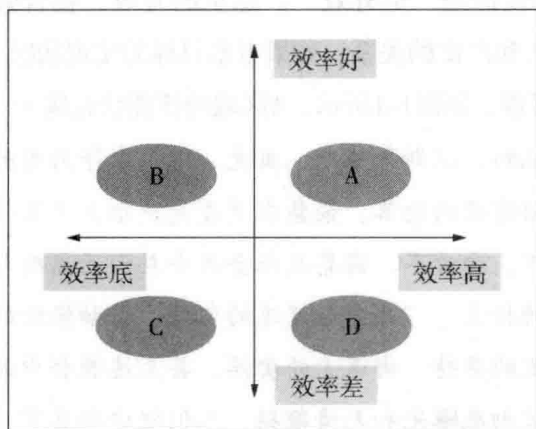


图1-1 管理有效性区域的划分



如果你是一个肩负管理职权的人，在学习了管理概念的三层内涵之后，有什么启发呢？对照检查一下你自己的管理行为，是否符合以下三个特征：

（1）注重在工作的过程中实施管理。

（2）注重发挥别人的工作积极性和能动性。

（3）既注重最终结果是否与目标一致，也注重实现目标的过程是否经济。

如果符合以上三个特征，那么恭喜你，你的管理直觉是完全正确的，而这种直觉，很多人需要花很多时间才能够培养出来。

管理是一种严肃的爱

人性本善？人性本恶？

人性的善恶之辩持续了几千年，至今仍无公论。可见人性是非常复杂的，也可见对人性的认识，是一个非常重要的问题。

美国管理学家麦格雷戈在《企业中的人性面》一书中提出：每一种管理方法或管理手段，都是以一定的人性假设为基础的，你认为人是什么样的人，你就会用什么样的手段来管理他。

回想一个这样的情景：有两个部下来找你报销差旅费，第一个人的每张发票你都要仔细核对并问清花费的细节，甚至会暗中检查是否属实。第二个人的发票你只检查一下数目和额度，就签字支付。请问如何解释你对待两个人的方式为什么截然不同？

用麦格雷戈的理论解释为：在你的观念中，倾向于认为第一个人是不诚

实的，第二个人是值得信赖的。由于你对两个人的人性面做了不同的假设，因此你的管理手段就随着人性假设的不同而发生变化。

管理学中关于人性的假设有经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设，但没有哪一种假设可以单独拿来指导管理者的行为，因为他们都只是反映了人性的某些方面。

而且，管理者从人性假设出发制定管理策略是很危险的，因为人性既复杂又多变。上例中假设为诚实的部下，很可能因为上司的信任而在下一次报销时虚开发票来蒙混过关，他滋生出这种侥幸心理的诱因是：上司从不核实！

在现实的管理情境中，管理者要抛开对人性的判断，而是要在“抑恶扬善”、“抑懒激勤”的方面来制定管理措施。下面有三个基于人性的管理原则，具有现实的指导意义。

1. 人在可以懒的时候不会不懒，因而罚懒是符合人性的

这里的懒不仅指不行动、不完成任务、不负责任、不追求长远利益等，也包括贪婪、自私、虚荣、嫉妒等人性的弱点。

如果一个人懒惰而不会遭受惩罚，那么他的懒惰行为就会保持和增加。因此，罚懒必须成为一种核心价值观。

华为公司的核心价值观中有这样的表述：“视人才为公司的最大财富而不迁就人才”。其中最具威力的是“不迁就”三个字。面对一个居功自傲、恃才放旷的人，华为公司“罚懒”的价值主张跃然纸上。

人性的一半是天使一半是魔鬼。罚懒机制的作用就是把“魔鬼”限制在有限的范围内，不使其出笼，不使其膨胀。

2. 人在勤劳无益的时候不会不懒，因而奖勤是符合人性的

现实中的人性都是“无利不起早”。这里的“利”，不仅指物质利益，也包括友谊、认可、自尊、责任、成就感等各种人的欲望成分。

如果一个人勤劳而得不到某种欲望的满足，那么他的勤劳行为就不会持



续，反而会减少。因此，奖勤必须成为一种核心价值观。

华为公司的核心价值观中有这样的表述：“我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报”。

雷锋出差一千里，好事做了一火车；雷锋做好事不留名……雷锋的事迹到处流传，其中的奉献精神、牺牲精神等都是社会和企业不可缺少的正能量。毛泽东在1963年3月5日发表了“向雷锋同志学习”的题词，后来国家把3月5日定为“学雷锋纪念日”。每年的3月份，社会各界尤其是中小学一定要通过做好事来弘扬雷锋精神。

正如大家所知道的，一个人做一件好事容易，难的是一辈子做好事。年年学雷锋，雷锋似的人物并没有越来越多，甚至让人觉得越来越少。报纸上甚至专门辟出版面讨论“老人倒地要不要扶”这样的话题。也有人形象地说“雷锋同志三月来四月走”，可见我们的社会治理模式在弘扬雷锋精神上的机制是失效的。

尽管商业社会的基本原则是有偿劳动，但是奉献精神也是企业发展需要的精神力量。企业该怎么做呢？这就离不开奖勤机制。

华为公司“绝不让雷锋吃亏”的价值主张，有效地解决了这一问题。只有让做好事的人因为做好事而得到合理的回报，做好事的行为才会越来越多。

春秋时鲁国国君颁布法令，如果鲁国人在外国沦为奴隶，肯出钱赎回来的人可以领取国家等额甚至更多的补助。这一法令大大推动了鲁国人的救赎行为，产生了非常好的社会效果。

孔子的学生子贡是一个有钱的商人，他在别的诸侯国遇到很多鲁国的奴隶，自己掏钱将之一一赎回，为了显示自己高尚的品格，他不向国家要补偿金，并且颇以此为荣。但他的这种行为，遭到了孔子的严肃批评。孔子认为：国君的目的是解救自己的国人，并愿给予实施这一行为的人报答和补偿，这个报答和补偿是为了鼓励更多的人参与到这一行为中来。而子贡的行

为一下子给这种行为设定了一个大多数人达不到的道德标杆，如果有另外的人赎回了鲁国的奴隶，他将面临一个两难选择：如果他去向国家要求补偿的时候，对比于子贡反而成了风格不够高尚的人；如果他不去向国家要求补偿，他将承受除了赎回奴隶所付出的精力之外金钱上的损失。而大多数人并不像子贡这样富有，他们不愿意承担这种损失，甚至承担不起这种损失。于是，大多数人面对自己的国人成为奴隶的时候，所采取的最好措施反而是不作为、不施救。

孔子的观点对当代人依然有很好的警告作用。我们往往喜欢从道德角度来评判一个行为。殊不知，好行为是被激励出来的，道德评判有时候起到的是抑制作用。

3. 可能发生而又不应该发生的事情，一定会发生，因而预防和控制是必需的

你把原材料的采购权交给一个总监来行使？请问他会不会吃回扣？不管他吃或者不吃回扣，吃回扣都是一个可能发生而又不应该发生的事情。

在管理中，对这类可能发生而又不应该发生的事情，必须要有预防措施和控制手段。这是上级对下属最严肃的爱。

假设有甲和乙两个人。甲一门心思想偷懒，想占公司便宜，但公司一直没有给他偷懒和占便宜的机会，直到退休，他也没有得逞。乙年轻时就立志做一个好人，后来在工作中发现，占点公司的便宜也没人发现，发现了也没什么大不了的过错……他后来作为贪污犯被抓进了监狱。

请问：一心想做坏事却从未做过坏事的甲，与本不想做坏事却做了坏事的乙，哪一个是我们通常认为的“坏人”？显然，乙不仅是坏人，而且是个罪犯。

因为有严密的预防措施和监控制度，甲想做坏人却从未做过坏事，乙想做好人却干尽了坏事，这就是“好的管理使坏人变好人，坏的管理使好人变坏人”的道理。



在管理方式上，曾经有这样的大辩论，正方观点是：“用人不疑，疑人不用”，反方观点是：“用人要疑，疑人要用”。

单纯从用人的角度来，信任可以让人才放开手脚施展自己的才华，并且易于形成团队凝聚力。但是从用人的长效机制来看，怀疑对人才是一种爱和保护。怀疑一个人会犯错误，因而事前制定了预防措施和监控制度，这样就能及时纠正人才的行为偏差，因而可以长期使他施展才华，有所作为。因而正方的观点在短期上有效，而反方的观点则是长期有效。

一些管理者做事喜欢说一句话：“你可以骗我一次，但不可以骗第二次。”这句话的重点是事后惩罚。但不管怎么惩罚，合作关系再也不会有了。用这种方式管理员工，管理者会发现坏人层出不穷，因为坏人是被试出来的，正所谓：人性经不起试探。

另一些管理者信奉的是：“为了让我们能长期合作，我最好不要让你骗我第一次。”这句话的重点是事前预防，这样的好处是能维持一种长期有效的合作关系。用这种方式管理员工，管理者会发现坏员工越来越少，因为好人是被监控出来的。

因此，如果有一个人信任你，那么你不要辜负他，要学会珍惜；如果你遇到一个人怀疑你，但还是要带着你做事，那么你不要排斥他，要学会感谢。因为成就你一生的贵人，很可能就是后面这个人。请常品味一句话：信任是好的，怀疑则是更好的。

管理者不要把“不应该发生的事情”发生的可能性寄托于人性本身的善恶，而应假定其一定会发生，然后事先制定预防和监控措施，如此才能及时为下属的行为纠偏，这是管理者的大爱。

如果要给管理这种严肃的爱下一个定义，那就是：开始于恶，结束于善。

换言之，管理从恶出发，才能得到善；管理从善出发，往往得到的是恶。

理解这些，是不是可以帮助你走向成熟，少走几年弯路呢？