

○武祖江 著

发现

Discovery Management

发现



合肥工业大学出版社
HEFEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

发现管理

Discovery Management

武祖江 著

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

发现管理/武祖江著. —合肥:合肥工业大学出版社, 2015. 3
ISBN 978-7-5650-2154-1

I. ①发… II. ②武… 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 033729 号

发现管理

武祖江 著

责任编辑 陆向军

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2015 年 3 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2015 年 3 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1010 毫米 1/16
电 话	综合编辑部:0551-62903028 市场营销部:0551-62903198	印 张	14.25
网 址	www.hfutpress.com.cn	字 数	212 千字
E-mail	hfutpress@163.com	印 刷	安徽联众印务有限公司
		发 行	全国新华书店

ISBN 978-7-5650-2154-1

定价: 36.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社市场营销部联系调换。

序

吴慈生*

新中国成立 60 多年来，中国企业管理走过了一条曲折而漫长的道路。1978 年党的十一届三中全会作出了改革开放的重大决策，中国开始学习西方发达国家的企业管理经验和理论，企业管理者也开始探索中国特色的企业管理模式。应该讲 1978—2014 年是中国企业大发展的 36 年，也是企业管理理念不断创新的 36 年。古人曰：“三十而立，四十不惑。”中国的企业管理正步入“不惑之年”。越过“而立之年”的中国企业虽然积累了丰富的企业管理经验，但尚未摆脱发展的困惑，未能建立起一套成熟的管理思想理论体系。最近几年中国的一些学者已经认识到：避免中国管理学术界自娱自乐、闭门造车的现状，推动研究过程中由论文驱动、理论驱动向问题驱动和实践驱动的研究方法创新是目前中国企业管理研究中的重大课题。

带着这样的思考，当第一次看到武祖江撰写的《发现管理》一书时，我首先被书名所吸引，阅读之后感慨良多，也深受启发；通过与作者的几次交流，渐渐对作者写作的初衷有了一些了解。作者是安徽一家商业企业的董事长兼总经理，这家企业坐落在皖北的一个县城里。在工作中他通过以文化凝聚员工，以管理提升水平；科学定位市场，培养忠诚顾客；以员工素质建设为依托，塑造共同价值观，提升企业的核心竞争力等管理科学理念和方法，带领企业取得了良好的业绩，为地方经济发展做出了贡献。他服务的企业和他个人先后多次获得了社会的肯定和赞誉。本书是武祖江在企业管理实践中孜孜学习、思考管理本质进而“发现”管理，在“实践中发现”与“发现中实践”的过程纪实。

本书共分三篇。第一篇：人的管理。该篇共八章，从人才的选、用、

* 合肥工业大学教授、博士生导师、企业管理研究所所长。

育、留四个方面，谈人才的发现、培养等，重点是如何发现、培养以后留住人才，并真正为我所用。第二篇：事的管理。本篇共六章，分别从诚信、营销、时间等管理重要要素组成分析管理的方式方法。第三篇：领导管理。主要从形象、学习、创新等关系领导力方面的要素来分析领导者在管理中的重要作用。

从本书内容来看，有一个问题自然会涉及：管理，能够发现吗？对于这个问题，会让我们联想到美国管理学家、科学管理之父弗雷德里克·泰勒的代表作《科学管理原理》。泰勒通过大量的实验（秒表测时、搬运生铁实验、铁锹实验、高速钢实验等）发现了如何降低企业成本、提高企业效率、提高生产能力、改变企业生产方式的科学管理原理，提出了制订科学的工作方法、科学地选择和培训工人、实行职能工长制、实行差别计件工资制等一系列管理措施。行为科学的创始人梅奥也通过著名的“霍桑实验”（照明实验、继电器装配实验、大规模员工调查、接线实验等）发现了人际关系影响人的生产效率、人是社会人等科学结论。因此，管理当然能够发现。泰勒、梅奥的实践精神令人感动，同样武祖江的实践精神也令人敬佩。

本书没有高深的理论，书中的内容主要由作者的管理工作实践、学习感悟以及二者的结合构成。作者将他身边的管理故事和他所学的管理理论进行一种融通，或者说就是他在企业管理过程中理论的具体实践，用一种通俗的话语进行一种叙述，边说边评。中国的一些企业管理者在实践中有想法、有能力、有成就，但往往只是平日知其然而不知其所以然，心中缺乏自信，以致敢做而不敢言。而武祖江为什么能够敢做而且敢言呢？换句话讲他凭什么去发现呢？

本书告诉我们，发现源于发现者的智慧，即在发掘已经存在但尚未被认知的事物或其本质、规律的过程中所需要、所运用的特质。不同的领域有不同的智慧表现，智慧本身无所谓好与坏，它是人类思维不断发展的一种标记，使用智慧结果的好坏是取决于智慧载体的价值取向选择的结果。作者先后在安徽工商管理学院和暨南大学攻读 EMBA，掌握了较扎实的经济学、管理学等知识体系，为在“实践中发现”与“发现中实践”提供了智力支持。

本书告诉我们，要发现，就要能沉得下去，经常性地走出办公室，到公司销售一线勤转转、多看看，经常地到职工中走动走动、多与员工拉拉呱谈谈心，只有这样才能在第一时间掌握第一手资料，才能有所发现。切不可高高在上，关门搞管理。

本书告诉我们，要发现，就要心明眼亮。增强问题意识，问题是思维的指挥棒，企业的管理就是在问题的发现和解决中步入良性循环的，但所面临的问题又是纷繁复杂的，需要独具慧眼，需要筛选、提炼，明察秋毫、缜密思考，透过现象看本质，善于发现别人不能发现的东西，从而练就技高一筹的本事。

本书告诉我们，要发现，就要搭建舞台。舞台是发现千里马的赛场，是为每一名员工积极创造各种表现的机会和条件，也是企业文化为你发现所铺设的另一条路径。如各种技能文体竞赛、展示交流活动、委以重任等，很多人都是靠这些契机脱颖而出的。你给他们一个展示的机会，他们会还给你一份异样的惊喜。新天源商城很多优秀的管理人员都是普通员工通过各种活动、竞赛被发现、提拔、重用的，他们已经成为商城发展的中坚力量。

要发现，当然还有很多方面的事情要做。大道至简，最有力的思想，往往是最简单的，最简单的原理、方法往往是最难被人们所认识的，而它常常就在我们身边，这可能就是本书所要告诉我们的。

是为序！

2015年2月于合肥

总 论

现代人说起来管理总认为是一门高深的学问，其实管理行为从人类起源有意识起就大量存在。部落首领对自己部落的控制，是一种管理行为；父系社会或者母系社会，父系和母系的划分本身就是一种管理的体现，包括工具的应用都是管理的结果。从无意识的管理到有意识的管理，从粗放管理到科学管理，都是管理学自身不断发展嬗变的结果。

进入科学管理时代，特别是大数据时代的来临，使管理已经渗透到生活的各个方面，真是无事不管理，无时不管理，无物不管理，甚至无情感不管理。管理已经成为我们生存要求、生活秩序、生活质量、社会进步、人类发展的重要手段。管理的研究也是五花八门、层出不穷，就如同管理的概念无法准确给出一样，见仁见智。发现管理，不是什么新发现或者说新创举，主要是如何从平凡中发现管理，在平常中运用管理，在看似无意中化普通为神奇，让平淡的生活变得多姿多彩，让名不见经传的公司实现人、事和物的惊人变化。

阜阳商厦涡阳商城就是这一典型的个例，它的发展也验证了发现管理的奥秘。

2001年底，中国成功加入世贸组织不久，商贸流通业普遍感受到了沃尔玛、家乐福等商贸航母的巨大力量，他们攻城略地，迅速实现了由一线城市向二线城市的扩张，而眼下三四线城市已经屡见他们的身影，假以时日，他们将在中国市场编织一张有他们的标准要求、他们自己才能进入的网络。他们的标准化管理，他们的品牌、服务、物流以及规模优势，将使传统的中国商贸企业优势尽无。当时就有很多文章就如何应对这些商业巨鳄进行广泛探讨，有一篇文章《“麦德龙”冲击波》还荣获中国新闻奖一等奖，可见当时中国社会对此的普遍心态。如何积极应对，组建自己的航母，国内的商贸企业开始了自己的并购、布局、连锁之路。当时，作为皖北最大的商贸流通企业——安徽阜阳商厦股份有限公司也

开启了自己的布点自强之路，在原阜阳市辖区的县市开始合作连锁。2002年1月26日，阜阳商厦涡阳商城装修、培训，仅用46天的时间，我们就让一个闲置多年的半拉子工程以崭新的面貌出现在涡阳人民面前，并且在开业当天即创造了涡阳县商贸企业单日销售额最高的不俗业绩。

但是开业的辉煌并没有延续，接下来的一年，商城的营业额不过1000多万元。阜阳商厦的品牌支持、服务质量、产品质量、物流成本的优势都没有得到发挥。2004年9月，商城因为消防问题而被停业整改，凸显了当时企业社会公关能力不足、应变能力不强的劣势。阜阳商厦租赁涡阳商城10年的合同开头就是如此的不顺利！一时间，涡阳消费者也是议论纷纷，是投资环境不佳，是管理不善，还是……

对此，阜阳商厦总部也进行了深层次的思考。转变管理模式，实行负责人薪资激励措施……一些最新的管理模式开始在涡阳商城尝试。

2005年，更名原阜阳商厦涡阳商城为安徽新天源商城有限责任公司（本书仍采用阜阳商厦涡阳商城这个惯称），独立法人资格、固定年薪加销售激励的工资、竞争上岗制度等开始实施。

新的管理层的引进，开始了崭新的管理理念和管理方式的转变。一套科学管理的方式开始试点，主要是对三四线城市小型连锁企业植入企业文化、以人为本的管理理念，使这个名不见经传的县城企业发生质的变化，阜阳商厦品牌效应开始显现。不俗的业绩，引起了同行的关注。

本书就是向你阐述商城在这个发展过程中一些看似平凡的故事，一些独特的管理理念。打开此书，相信定会给你打开一扇有益的窗口，能让你深层次探知新天源商城持续发展的动力源泉。

由于受企业规模和专业限制，本书在资本管理方面没有作专门阐述，可能是本书的一个缺憾。缺憾也是一种美，相信这并不会影响你通过本书开启发现之旅的步伐。

张志锋

（安徽商业联合会副会长 阜阳商厦股份有限公司总经理）

（安徽中新高科产业董事长）

目 录

CONTENTS

序 吴慈生 (1)

总论 张志锋 (1)

上篇 人的管理

第一章 兴盛企业必先聚才 (5)

第二章 如何选好员工 (7)

◇ 注重领军人才优势 (7)

◇ 挖掘准人才、潜人才的相对优势 (8)

◇ 按领域特长任用 (9)

◇ 扬长避短地用好个性人才 (11)

◇ 善用有争议的人才 (11)

◇ 发挥人才组合优势 (13)

◇ 多渠道用才和资源共享 (14)

第三章 如何用好员工 (16)

◇ 注重企业认同感 (16)

◇ 给予员工充分尊重 (19)

◇ 赋予工作更丰富的内涵 (20)

第四章 建立企业认同感文化 (23)

◇ 小资料：世界知名“企业精神”摘录
..... (24)

◇ 企业精神案例分析：“铁匠铺”杭州
万向节发迹之谜 (25)

第五章 提升员工责任感和使命感 ... (28)

◇ 培养员工的使命感 (31)

- ◇ 提升员工的安全感 (31)
- ◇ 公平对待员工 (32)
- ◇ 让所有的员工有认同感 (32)

第六章 如何培育员工责任感 (34)

- ◇ 培养员工认清现实的能力 (35)
- ◇ 培养员工承担责任的能力 (36)
- ◇ 培养员工解决问题的能力 (37)
- ◇ 实现你想要的结果 (38)

第七章 培育员工培育未来 (40)

- ◇ 提升心智 (40)
- ◇ 培养系统思考力 (41)
- ◇ 培育职业规划能力 (41)
- ◇ 培育“双赢”“诚信”观念 (41)
- ◇ 培育方式的全面考虑 (42)

第八章 如何育好员工 (43)

- ◇ 提防企业年薪制中的“官本位”问题
..... (46)
- ◇ 不能只走“职业经理人”一条路 (47)
- ◇ 优秀成熟公司员工培训和职业生涯
管理的做法 (49)

第九章 浅谈留人 (51)

- ◇ 合理适当的法律约束 (52)
- ◇ 企业制度和企业文化的同化 (52)
- ◇ 建立可行的激励机制 (56)
- ◇ 人性上感化 (59)

中篇 事的管理

第一章 诚信管理	(61)
◇ 企业诚信管理的重要性	(62)
◇ 企业如何进行诚信管理	(65)
第二章 制度管理	(75)
◇ 制度与管理者	(77)
◇ 制度与文化	(82)
◇ 制度与授权	(83)
第三章 团队管理	(91)
◇ 团队管理的要素	(91)
◇ 团队管理的原则	(93)
◇ 团队精神文明建设	(99)
◇ 团队成功才能实现个人成功	(102)
◇ 团队管理的五大效应	(105)
第四章 营销管理	(107)
◇ 无处不在的营销	(107)
◇ 营销之“营”	(107)
◇ 营销的发展	(110)
◇ 营销管理的方式	(114)
◇ 营销管理基本原则	(135)
第五章 品牌管理	(143)
◇ 品牌管理的重要性	(143)
◇ 品牌管理	(147)
◇ 如何打造品牌	(147)
◇ 品牌文化的内涵	(152)

◇ 强化品牌管理	(155)
◇ 品牌定位	(156)
◇ 品牌气质塑造	(158)
◇ 品牌忠诚度培养	(160)
◇ 品牌管理可以让老品牌重焕青春	(164)

第六章 时间管理

◇ 时间管理的概念	(166)
◇ 营销中的时间管理	(170)
◇ 改善工作中的时间管理	(172)

下篇 领导管理

第一章 智慧管理

◇ 聪明与智慧	(181)
◇ 正确处理义利关系	(187)
◇ 君子爱财，取之有道	(188)
◇ 表彰不是施舍	(191)

第二章 行动管理

◇ 管好爱好	(193)
◇ 正人先正己	(194)

第三章 形象管理

◇ 形象管理的必要性	(196)
◇ 企业家形象的危机管理	(198)
◇ 形象领导力建设	(203)

后 记

参考文献

上篇 人的管理

都说“管理难”，难在何处？难就难在如何管人上。人有千差万别，形形色色，要想把管人的工作变得简单、容易、有用，就要管理者运用已掌握的有效的管理原则和方法。世界上没有放之四海而皆准的管理定律，那些真正有用的管理方法都是不断地从实践中摸索、发现和总结出来的。

事实上，任何企业或组织管好人是管理中的头等大事。管理者的任务就是通过各种手段和技巧想方设法地去发现人才、招揽人才、用好人才、留住人才，用自己的智慧驾驭人才，让他们去创造成绩。在这个过程中，管理者和被管理者之间往往有许多惊心动魄的较量。被管理者一再提出各式各样的难题，等待着管理者的解决；管理者则在管理实践中发现，最有效的解决办法并不是书上的条条框框，也不是所谓的前人的名言警句，而是一道道秘不可宣的实战经验、原则和方法。正是这些技巧和手段帮助管理者获得了管理认同，从而带领企业或组织不断前进。

现代人在读红色经典、看红色经典时常会被共产党人的那种精神所折服，他们不为利诱、不为权动，更不惧反动派的一切严刑拷打。人们阅览以后不禁会发出疑问：“是什么使他们这样？”一句话可以回答：“共产党人是特殊材料制成的，这种特殊材料就是信仰！”

或穷或富，到圣城麦加朝觐是每一个穆斯林的精神追求。为了这个目标，不论千难万苦，每年都有无数人在朝着麦加的方向行进。在麦加，人们会不自觉地被这种场面和精神所感动，这种精神叫信仰。

王玉君，阜阳商厦涡阳商城刚成立时就进入商城的一名员工，由于当时涡阳人对阜阳商厦不了解，以至于2002年1月26日开业前3天只招了2名员工，而王玉君就是当时为数不多的涡阳员工之一。如今王玉君依然在涡阳商城工作，她已经由一名普通的营业员先后四次换岗提拔，

成为商城烟酒柜的柜组长，不但年年被评为企业的先进模范、十佳员工，而且被评为安徽省优秀店长；在2012年阜阳商厦涡阳商城10周年庆典仪式上，她荣获“商城10年最佳忠诚奉献员工”称号。

“我也有机会进入其他商场，而且人家许诺的待遇也比这儿强，但我一直都没想过要离开商厦。我觉得一个人活着，并不能单单为了待遇这一个指标。富士康的待遇不错啊，但是那‘十一连跳’就足以说明问题。我觉得我在商厦工作有信心、有尊严，更有一种家的感觉。感觉商厦就是一个大家庭，很亲切。在家里，钱还是最重要的吗？”王玉君说。

这正是雷尼尔效应的典型体现。对于一些员工来说，金钱也许并不是第一位的，他们有时更看重的是精神上的激励，这会对他们产生非常大的力量和异乎寻常的吸引力。

2012年1月12日，阜阳商厦涡阳商城10周年庆典仪式在安徽省涡阳金桂开元大酒店如期隆重举行。来自全国的300多家客户和商城经理，包括新华社、安徽日报、中安在线、安徽商报、新安晚报、市场星报等近20家主流媒体记者参加了这次盛会。按理说这么隆重的庆典应该请一些明星大腕助阵，但是商城考虑到感恩回馈，把庆典的费用投向了涡阳县的留守儿童。演出当天不但为留守儿童送去了书包、棉衣，还为该县的一所小学捐书1000册用于建爱心图书室。于是，大部分的节目编排和演出任务就落到了商城员工的身上。由于当时涡阳县五年一届的两会换届到1月11日才结束，而金桂大酒店就是这次盛会的主要会场，于是注定庆典演出是一场没有彩排的晚会。1月12日下午4点，晚会如约举行，整个晚会历时一个半小时，无论节目的质量，还是演员的演出都赢得了满堂彩。

市场星报的副总编胡春生看过就说：“我看过很多地方的演出，他们的演出水平可能很高，他们的演出场地可能很气派，但是他们没有你们的节目演得真实，没有你们员工流露出对商城的那种真情，没有大家对单位那种强烈的归属感！有这样优秀的员工，你们商城的业绩肯定差不了！”

参会的新华社山东分社记者张家瑞一口气说出了“三个没想到”：“没想到一个县级商城的员工有如此高的文化底蕴；没想到你们一个面积

那么小的商城能实现那么多的销售和利润；没想到一个皖北县城还有如此吸引人的东西。安徽涡阳，以后我还会再来体验。”

人是生产力中的决定因素，也是决定生产力发展水平的关键因素。一个社会政治经济文化的发展靠人，一个社会政治经济文化的发展也应该是为了人。财富积累的最终目标就是让人更好地活着，以人为本，阜阳商厦涡阳商城正是按照这种发展要求，打造了企业发展靠人、企业发展为人的企业文化观和价值观，培养了企业员工的认同观，形成了坚实的归属感。正是这种强烈的归属感造就了阜阳商厦涡阳商城的知名度、美誉度和满意度。

归属感，是佛洛姆氏理论中的术语，意思是指心理上的安全感与踏实感。而在企业则主要是指员工对企业的认可度和属于感。员工归属感是指企业员工在企业经过一个阶段的工作，在认识、心理、感情上对企业产生了认同，感觉公平、安全，可以实现个人价值，从而产生工作使命感和成就感。这些感觉内化于心，就表现为员工的归属感。从上面我们可以看出，员工归属感的形成是一个认识、认知，并内化于心的复杂的过程，而一旦形成就会使员工产生内心自我约束力和强烈的责任意识，就会调动内部驱动力，形成自我激励，从而会充满感情和活力地进行工作。

美国著名心理学家马斯洛在 1943 年提出著名的“需要层次理论”，该理论认为“归属和爱的需要”是人最重要的需要，也是最高层次的需要，就如同形成了信仰和理想一样。只要满足了这一需要，人们才有可能实现“自我实现”和无悔的追求。

近年来，心理学家和社会学家对归属感问题进行了大量研究，而且把归属感这一概念引入了现代管理的范畴。人们普遍认为，一个缺乏归属感的人会对从事的工作和单位缺乏激情，责任感不强，更谈不上奉献精神了。这些人往往社交圈子狭窄，朋友不多；同时他们的业余生活比较单调，缺乏必要的兴趣爱好。这些原因容易造成员工的流失。现如今，企业员工的认同感或者说归属感也越来越受到重视。俗话说：道不同不相为谋，很多企业已经意识到待遇留人并不是留人的重要方式，有的企业甚至成立了心理咨询中心，但这些并不是留住员工，或者说提

高职工幸福指数的关键因素所在。

如何更好地实现对人的管理，让人在企业发展中发挥主观能动性，物质刺激、岗位晋升等是常用手段，有没有更好的手段，应该说各个企业因自身情况不同方法也不同。在阜阳商厦涡阳商城，企业管理者正是把企业认同感和归属感管理合理融入企业选人、用人、育人、留人的每一个过程，在商城上下塑造一种强烈的以“合和”为内涵的家的文化归属感，营造了良好的家的氛围。2012年1月份，时值春节前夕，商城每天的销售额都接近百万元，取得这些成绩的背后是员工早晚加班，柜组长亲自搬运货物，甚至牺牲和家人的团聚机会。但他们无怨无悔，因为企业领导也是率先垂范，他们也同样牺牲和家人团聚的机会，而且大年三十都和不上班回家的员工们在一起吃团圆饭，赢得了员工的尊重、信任，甚至信赖，得到了很好的回报。

第一章 兴盛企业必先聚才

人才就是效率，人才就是财富。如果想把企业做大，不想永远当一个小作坊主，那就必须重视人才。“21 世纪什么最宝贵？”答曰：“人才！”如果修长城，人才就是基石；如果建大厦，人才就是栋梁；如果搞企业，人才就是成功的保证。

企业的“企”字由“人”和“止”组成，无“人”不成“企”，“人”为上，“人”去则“企”止。所以说，兴企之要，在于得贤。一个企业的创立和发展，离开人才是万万不能的。

在 21 世纪的今天，人力资本的作用远远超过了物质资本的作用，无论怎样渲染甚至夸大人才的重要性都不为过。实践证明，拥有资源优势、资本优势，未必拥有发展优势。人才才是真正的战略资源，拥有人才，才拥有真正的优势。拥有杰出的人才可以改变一家企业、一种产品、一个市场甚至一个产业的面貌。对于 21 世纪的企业管理者而言，人才甚至比企业战略本身更为重要。因为有了杰出的人才，企业才能在市场上有所作为，管理者才能真正拥有一个管理者应有的价值。没有人才的支持，无论你的蓝图有多么宏伟，无论你的企业战略多么引人注目，都将无法真正实施，无法取得成功。

拿一个企业来说，它即使拥有雄厚的资金、先进的设备，但如果沒有高素质的经营管理人才，也很难取得良好的经济效益，企业也很难走得更快、更好、更远。难怪有企业界精英人士说出这样的话：你可以把我的财产拿走，但只要把我的人才留下，出不了 5 年，被你拿走的，我将很快全部挣回。由此可见人才对一个企业或组织的重要性之大。

对于一个初创的企业来说，白手起家，能够聚集人才是第一位的。而聚集人才首要的是，要用发现的眼光挖掘人才。古人语，“十步之遥，必有芳草；十步之内，必有俊杰”。聚集人才资源，需大力开发使用现有人才。

涪阳商城在成立之初，人才奇缺是可想而知的。商城采用“两条腿