

以前一直是这样做的，大家都是这样做的，  
就是对的吗？！

王立峰 著

# 你以为对的 就是对的吗

创新性管理的实践与思考

 上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

RIGHT!  RIGHT?

本杰明·富兰克林：“大师的眼睛要比双手完成更多的工作。”  
阿尔伯特·爱因斯坦：“最重要的事情就是不要停止问问题。”

王立峰 著

# 你以为对的 就是对的吗

创新性管理的实践与思考



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内 容 提 要

本书主要以案例的形式,分别对管理中的定位、责任、效率、执行力、沟通、绩效考核等工作环节进行阐述,指出企业运营过程中基层工作人员常犯的常识性错误,并给出正确的工作方法和思路。

本书作者先后在 Inventec、ADC、Tektronix、摩托罗拉工作,并被邀请到数家公司讲课。书中案例均为工作中出现的真实案例,经作者的深入剖析,对实际工作具有较大的借鉴作用。

本书读者定位:外企、私营企业的工程师、基层和中层管理者,以及刚参加工作的大学生。

### 图书在版编目(CIP)数据

你以为对的,就是对的吗?:创新性管理的实践与思考/王立峰著. —上海:上海交通大学出版社,2013

ISBN 978-7-313-09704-0

I. 你... II. 王... III. 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 096215 号

### 你以为对的,就是对的吗?

——创新性管理的实践与思考

王立峰 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:16.75 字数:330千字

2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

ISBN 978-7-313-09704-0/F 定价:39.00元

---

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系  
联系电话:0512-52661481

以前一直是这样做的，  
大家都是这样做的，  
就是对的吗？！

## 以小见大的创新性管理 | 前言

工作,有人视其为事业,有人视其为职业;有人主动工作,而大部分人则是被动地工作;这个工作过程就是管理与被管理、自我管理与他我管理的过程。在这个过程中,优秀的企业和管理者会引导员工的思维,而不是束缚员工的行为;激发员工的主动性、创造力和责任心,而不是使员工主动或被动地去“屈从”某种权威。

管理:管,是权力,是约束,是制度,是过程,是手段,但不是目的;理,是有条理,是井然有序,是提升,是最终的目的和根本。背离了根本,任何管理都达不到预期的效果。一方面,公司因为发展壮大而找不到合适的高素质人才;另外一方面,现有的、最了解公司的员工可能对公司不满而牢骚满腹、消极怠工,生产效率下降,产品的质量和稳定性得不到保证,各种各样的问题层出不穷,员工繁忙劳累,士气低落,甚至导致新客户望而却步,老客户也在隐性地流失。创业者和经营者都是时代的佼佼者,管理学的教材也是唾手可得,为什么有些企业却存在着严重的管理和执行不力呢?

梁启超著《李鸿章传》开篇有曰:“天下惟庸人无咎无誉。举天下人而恶之,斯可谓非常之奸雄矣乎。举天下人而誉之,斯可谓非常之豪杰矣乎。虽然,天下人云者,常人居其千百,而非常人不得其一,以常人而论非常人,乌见其可?”以常人而论非常人,乌见其可?然以非常人(大师、专家)之理论教育我等常人,效果可见其可乎?未必!

现今,有关企业和工作管理的书籍,大师者云集,专家者

不乏，中外汇聚。然而普通读者读其专著，感觉深奥，加之“遥远”的距离感，未等详读，兴趣索然，半途而终；有的振聋发聩，研读时忽然觉得思绪清晰，豁然开朗，然而读过之后，在实际工作中，又觉得无从开始，不久便回归于无效的“本来”。

因为工作性质的关系，笔者经常往来于不同的生产厂商之间。每当与管理层谈到公司和员工的管理，无不为其低效率的工作方式、无效果的工作行为、员工的消极懈怠、频繁的生产和质量问题而苦恼。笔者通过在工作与基层管理过程中的思考与实践，探索和应用了一些“创新性”的方法。2010年底，一次偶然的机会，这些思考与实践的教材原稿得到了一些企业家的认可，因此被邀请到部分企业进行讲授和讨论。教材的名称为“思想力”，内容包括“改变”、“定位”、“责任”、“执行力”和“成功”五个主题。课程中的实践案例，都是日常工作中最常见、最普通的经历和经验的总结，是以基层员工的角度和高度来阐述“管理”、“被管理”的实践与思考。在这些企业中收到了不错的效果，在同事间也引起了较大的反响。其中与“环境”、“成功”相关的内容不构成体系，未编入本书当中。

本书的主要特点：

角度不同：从基层员工和管理者的角度从下而上地去推动公司的管理，而不是习惯性的从上而下的教导式管理。

以小见大：以“小事件”见大道理，以小人物看大管理。本书所讨论的内容都是“小公司”和“小人物”在平凡岗位上书写的平凡事迹，与大部分公司的情况相似，距离更近。

可操作性：对大量实践案例的总结与思考，在读者“豁然开朗”和反思自己的同时，提供了基础的工具和方法并在工作中参考应用。

理论与实践：在实践案例的基础上，部分自然科学、工学、心理学的理论和试验提供了必要的科学解释和理论指导。

变化、进步是任何一个时代的主题，提升是社会进步不可抗拒的源动力。通过阅读本书，我们至少可以思考，什么样的工作方式是正确的、有效率的、有效果的，我们一直在做的，是正确的吗？是不是应该改进和优化？

## 不仅仅是拿来主义 | 本书目的

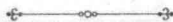
成功不可能复制,但是成功可以借鉴,可以激活。

从时态上来讲,他人的成功是现在完成时,而即将复制的“成功”则是将来时。当我们模仿成功人士走过的道路时,相关条件已经发生变化,不可能再达到预期的效果。对我们来说,成功者所传播的“真理”是“不对”的,因为那是在特定的条件下形成的。因此,即使是同一个话题,不同的伟人也会有着不同的理解和“真理”般的名言;成功者的“真理”又是对的,因为那可能是成功者毕生失败的教训和成功经验的结晶。本书中的一些工作实践也有其特定的环境,当人、事、时、物、地理等条件不成熟时,如果生搬硬套,效果则不尽然。然而,在工作实践中思考,在思考中进行实践优化就像真理一样颠扑不破,指引我们披荆斩浪、勇往直前。

从2007年开始,每次有机会走上讲台,都是以下面两则事例开始我的讲课内容,现在仍以此为例,阐明本书的真正目的,以期达到预期的阅读效果。

第一则:

1933年,伟大的物理学家爱因斯坦为了逃避纳粹法西斯的迫害,前往美国。当他刚刚踏上美国的土地,一位记者采访他时问道:“爱因斯坦先生,您知道光速是多少吗?”爱因斯坦并没有随口答出来,而是拿出一本物理学辞典,查了一会,才准确地告诉记者光速是 $3 \times 10^8 \text{ m/s}$ 。记者感到很困惑,“您是当今世界上最伟大的物理学家,怎么连光速是多少都不知



道呢？”爱因斯坦笑了笑说：“我知道如何获得光速，我的大脑是用来思考的。”

第二则：

2006年的一天，我在上海当地的一份报纸上无意中看到一则报道。内容大意是，一位记者经过调查，发现建材市场上用于制作防盗窗的不锈钢质量参差不齐。市场上销售的不锈钢有假冒伪劣产品，因为用磁铁去测试时，部分不锈钢对磁铁有吸力。暂且认为此报纸在上海的日发行量是30万份左右，再加上家庭和办公室等放大效应，近百万人都会用此方法去验证或评价防盗窗不锈钢的质量。事实上，即使不锈钢的化学成分相近，由于生产工艺和热处理方式不同，按微观组织成分可分为铁素体不锈钢、奥氏体不锈钢和马氏体不锈钢。因为奥氏体不锈钢是在磁性转变温度线727℃以上形成的，所以没有磁性。其他显微组织的不锈钢具有磁性，而且具有磁性的马氏体不锈钢的力学性能并不一定比奥氏体不锈钢的力学性能差<sup>[1]</sup>。如果防盗窗市场上卖的是马氏体不锈钢，用此方法验证，得到的结论未必是正确的。

本书的内容为作者的思考、工作及管理实践所得，其内容就如同第一则事例中的“光速”，仅代表的是一件事例、一个数字，希望读者通过阅读所获得的不仅仅是“光速”，而是一种启发，收获的是如何获得光速的方法和推理；也许本书的内容如同第二则事例中这位有良知记者的报道，可能是真知灼见，也可能有不正确的地方，甚至是谬误。工作经验和思考的总结与探讨，只是给读者一个借鉴，更重要的是对新的思维方式的启发，激发对有效的工作方式和生活方式的思考、探索、创新和应用。

管理学的书籍或者是培训课上都是告诉我们，工作中应该怎么做，大师是怎么做的。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)讲的是对的，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)讲的也是对的，但是在企业经营管理过程中，我们未必会去执行。因为这些大师离我们太遥远。科学技术不是生产力，科学技术转化为实际应用才是生产力；管理理念和专著不是生产力，探索和转化为切实可行的方法和应用，才是生产力。在工作和管理过程中，我们不仅要告诉我们的员工什么是对的，为什么这是对的，还要告诉他们：我们身边的人，也就是和我们一模一样的人，就是这样做的，而且做得很好。这样，员工才会尝试着去模仿榜样，从而改变、进步。本书中的案例都是来自于名不见经传的、普通得不能再普通的“小公司”和“小人物”在工作岗位上所书写的“平凡”事迹，因此更贴近于我们的实际工作情况。



本杰明·富兰克林(Benjamin Franklin)曾经说过,“大师的眼睛要比双手完成更多的工作。”<sup>[2]</sup>爱因斯坦也曾经说过,“最重要的事情就是不要停止问问题。”<sup>[3]</sup>所以,问出好的问题和解决问题同样重要。参照本书的案例,通过观察、辨别、思考,从而探索出适合于自己、团队和公司的工作方式和管理方式。

人类的大脑总是具有自我防卫意识和选择性输入意识,人们总是喜欢接受和听到自己想听到的内容,而不是最客观的内容。本书的内容不是字字珠玑、醍醐灌顶。如果本书中的某些思想、事例或者是某些话语对读者有些触动和启发,从而去反思一下目前的工作和生活的实践,并加以改进,就已经足够了。

在与供应商和同事打交道的过程中,那些正常的、理所当然的事情,做得并不是那么自然和理所当然,所以才将讲课的内容整理成书籍,以供参考和讨论。

### 参考文献

- [1] 参见不锈钢力学性能表:GB/T1220-2007,不锈钢棒。
- [2] <http://quotationsbook.com>. 原文:The eye of the master will do more work than both his hands. — Benjamin Franklin.
- [3] Suzanne Bates, *Speak like a CEO: secret for commanding attention and getting results*, McGraw Hill. 原文:The important thing is not to stop question. — Elbert Einstein.

# | 目录 | Contents

## 第一章 以前是这样做的,就是对的吗 / 001

1. 为什么要改变 / 001
2. 虚假同感效应 / 009
3. 经历=经验? / 011
4. 反复=重复? / 013

## 第二章 定位:找准你的标杆 / 016

1. 为什么要定位 / 016
2. 谁是你的标杆——公司定位 / 016
3. 谁是你的标杆——个人定位 / 022

## 第三章 责任:做好自己应该做的事 / 033

1. 什么是责任 / 033
2. 停滞型组织 / 037
3. 是什么让“能”变为“不能” / 041
4. 人人有责就是人人无责——责任分散效应 / 045
5. 责任的传递与弱化效应 / 049
6. 数据——真实的谎言 / 050
7. “破窗”的危害和“既定”的屈从 / 051

## 第四章 压力管理:人,金属? / 064

1. 塑性金属拉伸性能 / 064

2. 金属疲劳现象 /070

3. 蠕变现象 /074

## 第五章 效率与效果:执行的关键 /083

1. 什么是效率和效果 /083

2. 谁会让你只做重要的事 /084

3. 必要的少就是多 /089

4. 琐事集中处理 /090

5. 个例变成规则 /091

6. 书越读越薄 /094

7. 如何开会 /098

8. 如何打电话 /099

9. 带着“答案”去出差 /100

10. 把书按章节折起来 /101

11. 如何写邮件 /102

12. 永远是“救火队员” /102

13. 信息、知识和生产力 /104

14. 任务的传达 /107

15. Parkinson 定律 /107

## 第六章 执行力的反思与建设 /111

1. 不要太在意“执行力” /111

2. 是什么抹杀了我们执行力的意识 /116

3. 执行什么 /125

4. 执行力的建设 /127

5. 执行与奖励的思考 /142

6. 几点参考 /149

## 第七章 真的是以客户为中心吗 /162

1. 1949年,谁参加了天安门广场的阅兵 /162

2. “忙”得连 10 分钟都没有吗 / 163

3. “忙” ≠ 惰性? / 169

## 第八章 如何正确、高效地使用电子邮件 / 171

1. 邮件爱与恨 / 171

2. 什么时候使用电子邮件 / 172

3. 如何书写电子邮件 / 173

4. 邮件转发 / 182

## 第九章 培训:如何才能成为生产力 / 183

1. 培训的效果怎样 / 183

2. 培训什么 / 185

3. 培训只是双方去签个名吗 / 188

4. 培训要有时效性 / 191

5. 培训传递的是什么 / 192

6. 让我们“站”在众人的肩膀上 / 193

7. 潜能培训 / 194

8. 特殊培训和示范效应 / 196

9. 被员工推着向前走 / 200

## 第十章 报告:提升管理与沟通的效力 / 202

1. 为什么要写报告 / 202

2. 好的报告应该怎样写 / 204

3. 工作中的事例 / 209

## 第十一章 5S 的反思与实践拓展 / 217

1. 5S 的培训效果怎么样 / 217

2. 为什么是这样的培训效果 / 218

3. 执行 5S 的意义 / 224

4. 非工厂现场 5S 实践 / 225

## 第十二章 绩效考核:团队和个人的“汽车仪表盘” / 236

1. 为什么要做绩效考核 / 236

2. 绩效考核管理实践 / 239

致谢 / 251

— 你以为对的，就是对的吗？ —

# 第一章 以前是这样做的,就是对的吗

## 1. 为什么要改变

1687年,英国伟大的科学家牛顿(Isaac Newton)在《自然哲学的数学原理》(Mathematical Principles of Natural Philosophy)一书中科学地阐明了力和惯性的物理概念,并解释了力和运动状态的关系:“一切物体总是保持原来的状态或匀速直线运动状态,除非作用在它上面的力迫使它改变这种状态。”<sup>[1]</sup>这就是牛顿第一定律,也称为惯性定律。此外,牛顿第三定律解释了作用力与反作用力的关系:“每一个作用力都对应着一个相等反向的反作用力,也就是说,两个物体彼此施加给对方的力总是大小相等、方向相反。”<sup>[2]</sup>作用力和反作用力作用在两个物体上,产生的作用不能相互抵消。

人类的行为、思想与自然界物体的运动规律是如此的相似,当人们一旦适应某种环境、工作模式或方法时,就会形成“物体运动的惯性定律”,形成习惯性的行为、固守习惯性的思维,从而形成一种惯性的“惰性”,而这种惰性往往是负面的、消极的。当积极的力量(牛顿第三定律中的作用力)推动其发生改变、进步和改革时,第三定律的反作用力就会显现,各方面的阻力随之产生,甚至强大得坚若磐石。2009年,我到江苏一家公司出差时,听到这样一件事例:公司高薪聘请了一位专业技术能力非常强的质量工程师,以推动压铸产品的质量改进。这位工程师站在技术的前沿,按照行业较高的水准,根据自身的工作经验制订了全面的、严格的压铸件质量检验标准,以此推动压铸车间的技术改良和质量的提升。然而,这一举措却遭到了生产车间的强烈抵制,最后不得被“开除”,离开了公司。在改变之初,由于知识、经验、背景和思维方式的相悖,固有的惰性往往会显示出强大的阻力,直至积极的力量说服、战胜消极的阻力为止。人类的社会活动与自然界的物理世界不同的是,已有的、消极的习惯累积的时间越久,越难克服。因此,在没有创新和改革推动下的“历

史”悠久的公司、在同一环境下工作时间较长的人，对变化都有着强烈的抵触心理。不过，人类社会活动中的阻力（反作用力），随着人们对新知识和变化趋势理解的深入和认识的提高，可以主动地转化为作用力，即动力。现实中，习惯性的惰性和反作用力，渗透在我们的生活和工作中的各个角落。2009年，我在负责 IQC (Incoming Quality control, 来料质量控制) 部门的第一个星期时，发现检验报告、记录和文件相互替代签字的现象严重，记录和报告中的错误百出，已经失去了应有的作用和意义。因此要求：“IQC 的任何人不得代主管在检验报告或相关文件上签字，任何人不得互相代签字，每个人都要保证自己的工作效果和记录的准确。”检验员反驳道：“以前一直是这样做的，大家都是这样做的。”

以前一直是这样做的，大家都是这样做的，就是对的吗？就一定要视为标准或规则吗？

### 事例 I

因为专业的关系，上学期间我有机会到各个电厂进行学习和项目研究，电厂中复杂精密的仪表、人员倒班制的工作模式和浩浩荡荡的班车队伍给我留下了深刻的印象。2003年，我的老师在参加某个国际学术研讨会时，参观了美国的一家火电厂，回国之后给我们描述的情景是：所参观的火电厂，平时是没有人驻守的，全部是自动化控制。除了定期的设备维护检修之外，每隔一个月去查看是否有动物撞破电厂的铁丝防护网。我只是记住了这件事情，像其他人的和事对我们固有的思维影响很小一样，这件事并没有给我的思维带来多大的震撼。直到2007年，读到美国未来学家 Warren G. Bennis 关于工厂的论述，“未来的工厂只有两个员工，一个人和一只狗。人是用来喂狗的，而狗是防止人来触碰机器设备的”<sup>[3]</sup>。同时，看到同事和国外客户带来的自动化生产视频，那些我们习惯性地认为只有人工才能加工和组装的传统的钣金零件、手机上微型喇叭等产品，竟然也可以全部实现自动化生产，我们才被惊得目瞪口呆。这不仅仅是一个技术问题、应用的可行性问题，更是一个敢于挑战和打破既有方式的想象力的问题。

### 事例 II

从小学开始，我们所接受的教育和熟背的爱迪生的名言，“天才是百分之一的灵感，加上百分之九十九的汗水”。似乎勤奋比灵感更重要，埋头苦干就可以获得成

功。然而查阅一下和爱迪生“灵感和汗水”相关的原文著作才发现，这句话有其特定的语境和当时特定的环境，脱离这个背景去理解，意义大相径庭。“百分之九十九的汗水”是以“百分之一的灵感”和思考为前提的，没有灵感和思考指明目标和方向，任何努力和汗水都会陷入无止境的行动泥潭当中，更不可能成就世界上伟大的发明和发明家<sup>[14][15]</sup>。因此，先思考以决定方向和方法，再边行动边思考以修正试验、工作、方案实施的路线，其重要性是不言而喻的。然而在实际工作中，大部分时间、大部分人在遇到事情时都是不经过任何思考（哪怕是短短的几分钟）就去行动，结果总是达不到预期的目标和效果。卡尔·萨根(Carl Sagan)<sup>[4]</sup>曾经说过，“科学，是一种思考方式而不仅仅是知识本身”。那么，我们的工作又何尝不是呢？

### 事例 III

在古埃及，雕刻和文字记载了一种神秘的动物，一半像斑马，一半像长颈鹿。当19世纪英国的商人发现这些雕刻时，他们将这种动物称为“非洲独角兽”，认为这是一种想象的动物。从生物学上讲是不可能存在的。然而，刚果流域土著人坚持说，他们确实曾在森林深处看见过这种动物。即使没有现代基因学的帮助，英国探险家也知道这是很荒唐的。长颈鹿不会同斑马交配，当然也生不出后代。许多年来，西方生物学家一直嘲笑这些土著人的无知和迷信。

1901年，勇敢无畏的哈利·约翰斯顿爵士(Harry Johnston)遇到一群被德国探险家绑架的侏儒土著人，约翰斯顿爵士在对这种暴行感到惊骇的同时，支付了一笔数额可观的金钱换得土著人的自由。出于感激，获得自由的土著人赠予他一些据称是“非洲独角兽”的皮毛和头骨。当他把这些皮毛和头骨带回欧洲后，人们认为他很可笑。

1918年，一只活的霍加狓(Okapi)，也就是“非洲独角兽”，在原始森林里被捕获。10年后第一只霍加狓在比利时安特卫普市成功交配。因此神秘的霍加狓不再神秘，在全世界的动物园中就可以看到。<sup>[5]</sup>2008年9月11日，英国伦敦动物学会(ZSL)公布了在刚果民主共和国维龙加国家公园(Virunga National Park)的Watalinga森林拍摄到的野外霍加狓影像资料。<sup>[6]</sup>

我们也应该反省一下，在我们有限的知识和习惯性思维里，每天是不是也在嘲笑哪些无知的“土著人”呢？



## 事例Ⅳ

2010年，我在处理一个自攻螺丝组装滑丝的问题时，一个资深的工程师说道，“这个螺丝一看就是不锈钢的，不是不锈钢的，硬度不够，肯定有问题。”其他的工程师和供应商也附和着。暂且抛开这个问题本身，对“不锈钢”的说法很是吃惊，是自己学业不精，在学校里和书本里没有接触过这个知识点？还是技术发展太快，又出现新的材料？为什么这么多人使用这个叫法，而且语气还如此得斩钉截铁。不锈钢真的存在吗？

Fe-Fe<sub>3</sub>C相图中(图1-1)不同成分的铁碳合金，在室温下将得到不同的显微组织，其性能也不同。通常根据相图中的P点和E点将铁碳合金分为工业纯铁、钢及白口铸铁三类。<sup>[7]</sup>

(1) 工业纯铁：工业纯铁是指室温下为铁素体和少量三次渗碳体的铁碳合金，P点以左(含碳量小于0.0218%)。

(2) 钢：钢是指高温固态组织为单相固溶体的一类铁碳合金，P点成分与E点成分之间(含碳量为0.0218%~2.11%)，具有良好的塑性，适于锻造、轧制等压力加工，根据室温组织的不同又分为三种：

a) 亚共析钢，是P点成分与S点成分之间(含碳量为0.0218%~0.77%)的铁碳合金。室温组织为铁素体+珠光体，随含碳量的增加，组织中珠光体的量会增多。

b) 共析钢，是S点成分(含碳量为0.77%)的铁碳合金，室温组织全部是珠光体的铁碳合金。

c) 过共析钢，是S点成分与E点成分之间(含碳量为0.77%~2.11%)的铁碳合金。室温组织为珠光体+渗碳体。

(3) 白口铸铁：白口铸铁是指E点成分以右(含碳量为2.11%~6.69%)的铁碳合金。有较低的熔点，流动性好，便于铸造，脆性大。根据室温组织的不同又分为三种：

a) 亚共晶白口铸铁，是E点成分与C点成分之间(含碳量为2.11%~4.3%)的铁碳合金。室温组织为低温莱氏体+珠光体+二次渗碳体。

b) 共晶白口铸铁，是C点成分(含碳量为4.3%)的铁碳合金。室温组织为低温莱氏体。

c) 过共晶白口铸铁，是C点成分以右(含碳量为4.3%~6.69%)的铁碳合金。室温组织为低温莱氏体+一次渗碳体。