

忙总

管理笔记

WXMANG GUANLI BIJI

管理闲谈

文小芒 / 著



海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

013065881

F276.3
225

管理笔记



管理闲谈

文小芒 / 著

F276.3

225

海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE



北航

C1674179

188220810

版权所有 不得翻印

图书在版编目 (CIP) 数据

管理闲谈 / 文小芒著. — 海口 : 海南出版社,

2013.7

(忙总管理笔记)

ISBN 978-7-5443-5155-3

I. ①管… II. ①文… III. ①企业管理 IV.

① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 169493 号

淘宝专卖: 五味书社

<http://shop1050771158.taobao.com>

联系电话: (0574)88280044

忙总管理笔记·管理闲谈

作 者: 文小芒

图书策划: 张立佩 黄宪萍

责任编辑: 陈 波 孙 芳

特约编辑: 韩 璧 丁 锐

装帧设计: 黎花莉

责任印制: 杨 程

印刷装订: 三河市祥达印装厂

读者服务: 李会恩

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 18.625

字 数: 356 千

书 号: ISBN 978-7-5443-5155-3

定 价: 90.00 元 (全三册)

版权所有 请勿翻印、转载, 违者必究

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

目录

管理短篇系列 ◆ 3

- 一、管理需不需要灵感 ◇ 3
- 二、我的管理能力进阶过程 ◇ 7
- 三、管理者需要的才能 ◇ 13
- 四、管理科学的败走麦城岁月 ◇ 19
- 五、我是如何开会的 ◇ 25
- 六、几个角色定位 ◇ 37
- 七、管理是拿来做的不是拿来说的 ◇ 43
- 八、关于管理科学的几个误区 ◇ 47
- 九、新官上任三把火 ◇ 53
- 十、决策是一个程序 ◇ 63
- 十一、我的决策方法 ◇ 69
- 十二、财务总监的几个职责 ◇ 75
- 十三、人力资源总监的秘密 ◇ 81
- 十四、在工作中我最怕遇到谁 ◇ 89
- 十五、什么是智 ◇ 99
- 十六、万金油如何工作 ◇ 109
- 十七、管理中的统一思想是指什么 ◇ 115
- 十八、判断能力 ◇ 119

管理闲谈 ◆ 127

- 一、管理是需要言传身教的技术 ◇ 133
- 二、我理解的一些管理的基本概念 ◇ 143
- 三、生产计划的基本概念 ◇
- 四、生产管理和项目管理 ◇ 155

管理案例分析：权力的真相 ◆ 165

- 一、主题背景 ◇ 165
- 二、矛盾的积累 ◇ 170
- 三、老大采取的行动 ◇ 183
- 四、讨论小结 ◇ 194

积极的生活态度 ◆ 201

目录

管理短篇系列 ◆ 3

- 一、管理需不需要灵感 ◇ 3
- 二、我的管理能力进阶过程 ◇ 7
- 三、管理者需要的才能 ◇ 13
- 四、管理科学的败走麦城岁月 ◇ 19
- 五、我是如何开会的 ◇ 25
- 六、几个角色定位 ◇ 37
- 七、管理是拿来做的不是拿来说的 ◇ 43
- 八、关于管理科学的几个误区 ◇ 47
- 九、新官上任三把火 ◇ 53
- 十、决策是一个程序 ◇ 63
- 十一、我的决策方法 ◇ 69
- 十二、财务总监的几个职责 ◇ 75
- 十三、人力资源总监的秘密 ◇ 81
- 十四、在工作中我最怕遇到谁 ◇ 89
- 十五、什么是智 ◇ 99
- 十六、万金油如何工作 ◇ 109
- 十七、管理中的统一思想是指什么 ◇ 115
- 十八、判断能力 ◇ 119

管理闲谈 ◆ 127

- 一、管理是需要言传身教的技术 ◇ 133
- 二、我理解的一些管理的基本概念 ◇ 143
- 三、生产计划的基本概念 ◇
- 四、生产管理和项目管理 ◇ 155

管理案例分析：权力的真相 ◆ 165

- 一、主题背景 ◇ 165
- 二、矛盾的积累 ◇ 170
- 三、老大采取的行动 ◇ 183
- 四、讨论小结 ◇ 194

积极的生活态度 ◆ 201



管理短篇系列

一、管理需不需要灵感

当然需要。

管理有两个地方绝对需要灵感：

一是理解董事会的设想，并把它变成可执行的计划，形成流程、步骤、重点等方案时。

二是在执行计划过程中，面对环境的变化，需要协调各个专业部门和部门行动，调整资源配置时。

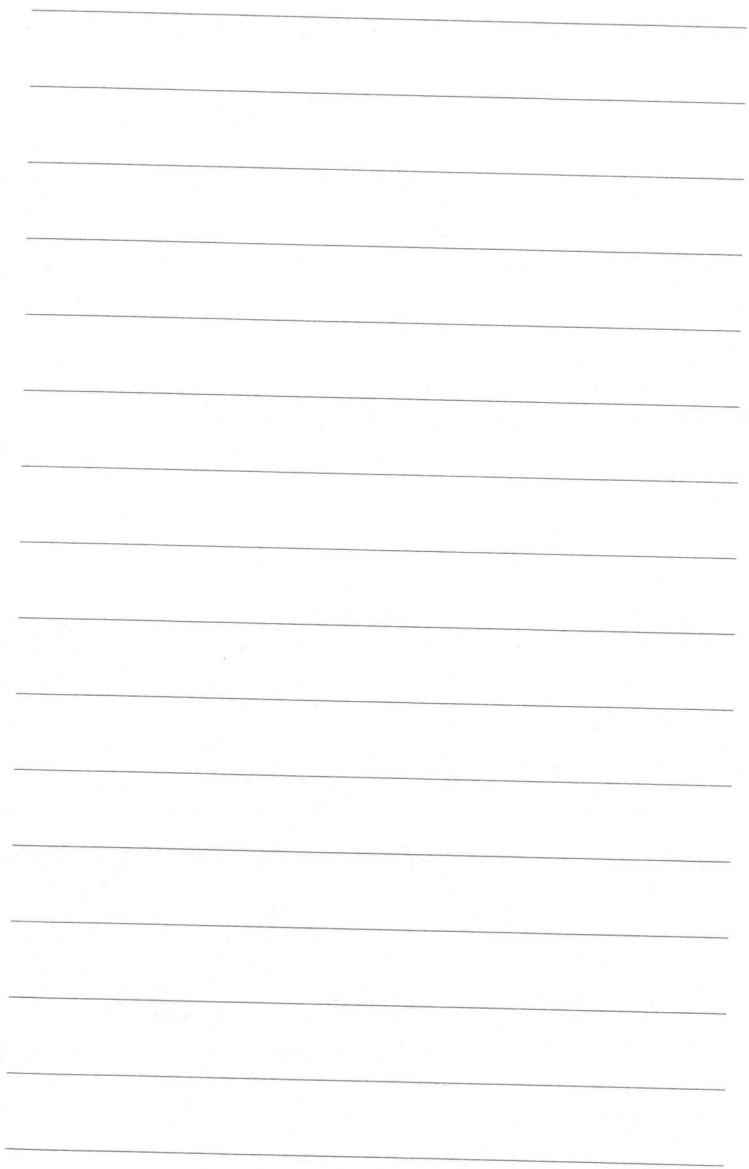
灵感一般包括：特殊的视角理解问题，也即对现象或目标，找到与众不同的原因分析角度和目标任务分解角度；特殊的创意找到解决问题路径，也即解决问题的网络。

管理从技术角度来说，其实就两项工作：一是理解；二是分得开，合得上。

理解是指充分理解董事会的意图、设想和目标，并能够创作出实现这些意图、设想和目标的可执行的路径，且在资源约束条件下，实现最优配置（或者成本最低，或者时间最短，或者产出最大）。而可执行的路径的标志是有明确的时间节点，明确的里程碑，明确的步骤、次序、重点和突破口，实际上要有：甘特图，PERT图和预算表。这里的难点是创意，也即实现路径的寻找。

分得开是指根据制定的可执行路径，把任务分解到各个岗位、部门或专业，并且保证他们知道做什么，也要保证他们知道怎么做（所以培训是不可减少的），以及保证他们有愿望做，且能够按时、按质、按量完成相应任务。这里的难点是解释问题和任务的角度把握：让别人理解任务和有愿望完成任务，即有人尽其力的冲动。这往往需要很多想象力和解释模型提炼能力。

合得上有两个含义，一是各个部门、专业和岗位在执行任务过程中必须能够互相配合，协同作战，不能各自为政，因为很多任务是需要配合才能完成的。第二个意思是各个分任务都完成后，还能组合成一个整体，代表整个任务的完成，不能成为一堆无法组装的散件。这里的难点就是选择完成任务的管理模型或控制模型，也即组织平台的流程化、标准化、规范化和制度化水平，这需要时间来培育。





二、我的管理能力进阶过程

就我的经验而言，成熟的管理者的才能并不完全只是天生的，相当部分的才能是后天培育的。

其实我们每个人都在年轻时学习别人的经验和吸取别人的教训。个人天生的才能和其在职业生涯中能得到的东西都很重要。

我的管理能力进阶过程分几个阶段：

第一阶段：这是我刚开始对管理感兴趣时。第一次是因为企业的可塑性吸引了我：充分冒险的机会、千变万化的市场、精耕细作的现实存在感。这段时间我的做法是拼命地想尽快收集所有可能得到的管理秘籍、规章制度、运营模板。

当时我以为在管理工作上花的时间越少，就证明我的专业水平越高。因为当时我并不认为管理是聪明人使笨力气，而是认为管理是有诀窍的。

第二阶段：这段时间相当长，主要是创造属于自己风格的管理模式。例如自己亲手写操作规范、作业标准、运营流程和控制

制度。而且随着工作经验的积累,我对管理动作的准确严整的要求也提高了,不再允许重复动作和多余动作出现。但是这个阶段我过于看重管理技术了,对管理本身的对象——人的理解并没有特别的深度,当时我认为技术的准确是主要的;至于人性的理解方面,我认为凭直觉即可。

直到我独立去接收一个濒临破产的大制造型企业,我对管理的认识才有了转变。针对当时困境,我认真真地研究了企业失败的原因以及上级的重整设想,试着寻找合理解决问题的方法,但是在处置冗员和离退休人员上遇到严重困难,他们安置不好,不但是动乱之源,更会导致在岗职工也无心工作。当然后来处理得不错,但是用的不是管理技术,而是“己所不欲、勿施于人”的原则。

于是我决定在管理中更多考虑人性问题,而不是简单靠直觉,也因此更多地与基层员工在一起,更多地理解他们,更多地增加向他们倾斜的利益分配。当然这既牵涉董事会授权的超越和股东利益损失,又牵涉企业内部利益平衡。但是后来发现,这种善待员工给大家带来的不是损失而是利益,员工有凝聚力后,会自觉自愿地人尽其才、人尽其责、人尽其力,大幅增加运营效率,提高运营质量,降低运营成本。

对这种发现,我非常满意。这个经历是后来我与所有领导或各种董事会为员工利益讨价还价时的理由,实际也是工作能够有持续激情的来源。

第三阶段：这段时间在批判地对待过去的管理方法和管理经历，重新考虑自己的管理结构、管理模式、管理风格和管理创意。

因为这时我发现管理本质是指挥一个团队作战，而不是个人英雄主义的耍单帮。而要团队与自己看法相同，就必须有一种解释模型传达自己对管理的认识 and 解释。

以前更多是向团队下达命令：干什么和怎么干。但是，随着自己身体状况不好与体力的下降，这种命令指挥常常让我在实现自己的意图上有力不从心的感觉。这种被动指挥，实际上浪费了大家的主观能动性和创造能力。实际上团队成员也感觉到彼此都不满意，他们也越来越不愿动脑筋，越来越依赖命令，越来越怠惰，所以我常常需要增加管理力度和监控强度，大幅增加管理成本。显然这不是细节问题，而是对管理的理解问题。

这样我便逐渐进入第四阶段，也就是我认为我现在正处于的阶段：就是建立个人的团队合作管理风格。

第一步是设法使大家对上级领导或董事会的意图、目标或设想畅所欲言，形成自己的理解，并通过沟通，形成一致的共识，并以这个共识作为下一阶段制订执行计划的依据。这就是统一思想。在这个过程中，领导者或指挥者起着至关重要的作用：一是提供统一思想的方向，二是控制统一过程中的不和谐思想。可以说只有具有全局观念和平衡感的指挥者才能做到，这

也说明指挥者的个人意志是必需的。

第二步是执行团队的各个专业和部门的技术能力水平相当。团队合作不能有明显短板，不能有个别人或部门技术能力与别人相差过于悬殊。参与一个管理团体，除了要求自己有良好的执行能力、专业素质和专业经验外，还要善于接受别人的思想、观点和意志中的有价值部分，并当成自己的东西，投入到工作中去。在团队中个性过于突出的人、不合群的人是不行的，这种人只能耍单帮。

第三步是建立管理的个性。就算是一群最优秀的管理人才在一起工作，也有自己的管理个性，这个性来自领导者的管理风格，就像交响乐队的风格是由指挥所塑造一样。在后来的工作中，我曾经有过机会集中了各专业和各部门的第一流管理人才一起工作，通过培养大家的协作和联合精神，知道了协同作战（打群架）的基本感觉，至今还深受其益。

一群优秀的个体，不一定能够组成一个优秀的团体；但是，一群平庸的个体，绝对组织不成一个优秀的团体。

我想我的管理风格就是创意优先、精耕细作。其实就是根据任务 and 市场需求，创造自己的运营模式或运营平台，然后聪明人使笨力气，一点一滴做实做细。

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

