

离开你， 公司怎么管？

管理就这样建系统

李尚隆◎著

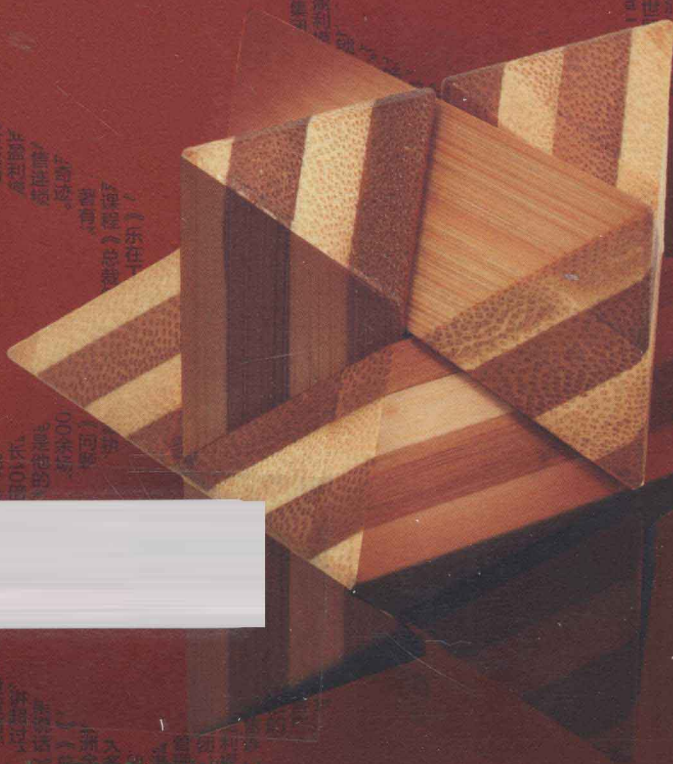
资深职业经理人倾力分解

10年管理系统总裁班精华+世界500强企业培训心得

资深职业经理人
畅销书作家
亚洲实战派讲师

李尚隆

分解10年的管理心



机械工业出版社

离开你， 公司怎么管？

管理就这样建系统

李尚隆◎著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

离开你，公司怎么管？ / 李尚隆著. —天津：天津教育出版社，2012.4

ISBN 978-7-5309-6679-2

I. ①离… II. ①李… III. ①企业管理系统—基本知识 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第038857号

离开你，公司怎么管？

出版人 胡振泰

作者	李尚隆
策划	刘峰
责任编辑	常浩
特约编辑	黄泊鸣
封面设计	红杉林文化
版式设计	新兴工作室

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路35号 邮政编码 300051
<http://www.tjeph.com.cn>

经 销	全国新华书店
印 刷	三河祥达印装厂
版 次	2012年4月第1版
印 次	2012年4月第1次印刷
规 格	16开 (720×1000毫米)
字 数	200千字
印 张	15
书 号	ISBN 978-7-5309-6679-2
定 价	36.00元

序言

离开我，公司还能运转吗？

在中国大陆，实践家教育集团每个月都会开设美国BSE企业家商学院课程，我在课程开场前都会问学员们一个问题：“认为自己是一个企业家的伙伴的，请举手！”。现场200多位学员，大部分人都举了手。我接下来会问他们第二个问题：“真正的企业家的定义是，公司离开你还能够正常运转。如果有一天你的公司离开了你，还能继续赚钱、继续正常运转的请举着手，不要放下来。”这时候我发现，几乎所有的人都放下了手。这是一个很严峻的现实问题：离开你，你的公司还能运转吗？经营企业最大的风险就在于，今天你在公司，一切的业绩都在，一旦离开就什么都没有了！

我丝毫不怀疑，这样的问题以前存在，现在存在，以后还会存在。只要公司存在，你就无法回避这样的问题。作为一个管理者，不论你身居何位，都必须回答这个问题：“离开我，公司或部门还能运转吗？”

这个问题很有共鸣性，回答起来看似很简单，实则诠释了在管理上的成败，因此很容易点燃我们对此话题的讨论欲望。尽管如此，但你一定要当心，这个问题潜在的用意非常有趣。这是因为，当你非常自信同时又喋喋不休地谈论自己如何通晓公司管理时，你可能暴露了自己对管理的无知。1929年，华尔街一位资深职业经理人给洛克菲勒写了一封关于企业管理的信，奉劝洛克菲勒按照他的管理思想每天让职员绕第五大街跑两圈。洛克菲勒当时就把这封信扔

进垃圾桶，然后回了他十个字：要么你疯了，要么我疯了。

洛克菲勒的回击固然充满灰色幽默，其实透露的是那位职业经理人在管理上的浅薄。大多数人对管理的认识，还停留在以往的经验上。这些经验没有对与错之分，因为许多公司的管理就是在自身经验上建立起来的。由于经验本身的局限性，往往只见树木不见森林，所以，通过这些局限的经验建立起来的管理，往往带有很大的局限性，有时甚至会让人们不知所措。

从实践家教育集团走过的这些年，我总结了一下，一家公司能不能持续运转下去，能不能做大做强，不是靠老板，不是靠某个高级主管，也不是依赖某个关键的技术人才，而是靠公司的管理本身。只有建立了完善的管理机制，通过这套系统运转，才能从根本上解决公司的问题。有人可能会反驳说，管理大家都懂，可是没有老板，没有明智的管理者，公司怎么运转下去呢？这其实是对管理的片面认知。一般人认为的管理通常是，管好某个人或者某件事，再多一点就是管好某个团队。这其实是不全面的。

真正好的管理是建立一套强大的系统，通过系统的力量来运转公司。你单兵作战也好，团队运作也好，任何时候通过系统都能完成任务。归根结底，公司如何持续运转的问题就是如何建立管理系统的问题。

罗马不是一日建成的，公司管理系统也不是一日建立起来的。尚隆从2005年进入实践家教育集团工作以来，从一个产品事业部的经理开始到后来成为华北区的总经理，先后多次荣获集团颁发的最佳分公司奖项，在为公司创造佳绩的同时，他还各地演讲，著书立说，先后为公司培养了多名总经理和总监，在今年又成为集团新成立的会议营销公司的合伙人。回顾他的职业成长历程，就可以完全验证管理系统的重要性。什么是系统？对于管理者来说就是“自己可以把工作干得很好，同时教会别人和你一样干好。”公司管理的成功就在于一个字——教。管理就是教育，管理者就是教练，成功在于复制团队，即使你离开所在的团队，团队依然可以正常运转。尚隆在管理系统的建立方面是一个知行合一的践行者，他也是我所见过的最善于学习和总结的职业经理人之一。他

在人才的选、用、育、留上有很多独到的见解，这本书是他过去多年的管理心得的总结和累积，对企业管理具有很强的指导价值。那么，究竟如何建立有效的公司管理系统呢？

第一步，建立数据化、图像化的岗位职责制度。将公司的各位岗位职责数据化、图像化，目的在于配备标准化的人才，只有明确了人才标准，才能按需取材，为公司配置标准的“硬件”。这是公司管理系统的基础。在这里，尚隆对“人才硬件”进行了详细分解。第一位是金字塔顶端的领导者。领导者又可以分为决策型领导、技术型领导、气质型领导、交流型领导，不管你属于哪种类型的领导，你只要做两件事，一是建立优胜劣汰的机制，二是培养接班人。第二位是中层管理者。中层管理者的类型各有不同，但他们要做的核心工作只有两个，一是负起百分百责任去完成公司的目标，二是按流程给基层员工分解指标。第三位是基层员工。基层员工可能有各种各样的心态和想法，但一定要满足他们三个条件，一是有钱赚，二是有成长，三是有舞台。数据化、图像化岗位职责，就使得每个层次的人对号入座。

第二步，建立垂直型和结果型结合的教育训练制度。换句话说，就是从横向和纵向使员工与公司无缝连接，并提供备用人才以及人才硬件升级。在管理系统里，尚隆对教育训练做了细致的演练，具体到业务技能、知识高墙、人才复制，尚隆分别用性格分析、材质分析、图文表格分析、日志表格分析一一进行了演练。正如尚隆所强调的那样，教育训练是企业不断孵化人才的保证，也是公司系统管理成功的保证。

第三步，建立可视化、数字化的流程制度。什么是流程？流程就是可持续的标准程序。流程制度一方面决定了工作质量，一方面就像一条流水线，使每一项工作有章可循，同时把各项大大小小的工作连接在一起，组成一项大工作，也就是推动公司前进。流程制度是公司管理系统的框架。

第四步，建立一套完整的激励制度。公司激励制度也叫公司保证制度。公司不仅要保证员工的生活质量，还要保证员工的精神快乐，更重要的是给员工

一个可以实现梦想。有人为了金钱奋斗，有人为了强大的精神世界而努力，还有人为了实现梦想勇往直前，把这三种结果结合起来就是一套完整的公司激励制度。尚隆说得更具体，货币、实物、尊重、独立、理解、舞台，一个都不能少。可以说，激励制度是公司管理系统的永动机。

现在回过头来回答“离开我，公司还能运转吗？”这个问题，答案其实很简单，只需要弄清管理的精髓是什么。可以肯定地回答，管理的精髓就是建立系统和标准。只有建立一套管理系统，才能减少对个体的依赖，才能让公司持续进步和发展。

不同的企业家，管理风格千差万别，甚至截然相反，但他们都能把公司管理好，根本原因在于他们洞悉了管理的精髓，也就是建立了管理系统，然后用这套系统为企业工作。

引用经营天才卡尔森的一句话：企业管理者就像政治家，都拥有许许多多的选民，企业里的选民——员工不必跑到投票处去为他们的老板投票，但是他们会以尽职尽责或者消极怠慢的工作态度来给你投票。当你洞悉了管理的精髓，你就不会在乎别人来不来投你的票了，你也不必为了讨好某个人绞尽脑汁去投他的票。

管理无定式，却一定有方法。借尚隆的新作，写下了以上的话，和每一位公司管理者或者想要成为优秀管理者的人共勉。

林伟贤

目 录

序 言 离开我，公司还能运转吗？

第一篇 用对人才

第1章 ■ 离开你，你的公司还能运转吗？

管理就是管人/002

系统就是见所未见/006

最好的员工是免费的/014

创造系统的人获利，使用系统的人付费/017

打造持续赚钱的盈利系统/021

第2章 ■ 如何找到你需要的人

人才是企业的第一资源/032

纽约第七街定律/035

精准选才四步法/041

适合的就是最好的/046

找对人更要留住人/049

第3章 ■ 如何用对人、做对事

善于用人，点石成金/054

用人之长，容人之短/057

有效授权，只做关键的20%/060

学会示弱，不要逞强/064

明确职责，善用岗位说明书/067

第二篇 教育训练

第4章 ■ 今天，你的员工训练了吗？

为什么学力大于学历 /072

人才是训练出来的/076

教育训练是最好的投资/080

教育训练是最大的福利/083

从培训到训练/086

第5章 ■ 教育训练，就要心态、知识、技能三拳出击

从业余选手到职业选手的转变/092

育“心”——职业心态的培育/096

育“专”——专业制胜/100

成长大于成功/103

第6章 | 掌握育人之术，搞定人才复制

没有接班人不能晋升/108

让员工更乐于分享/111

工作就是愉快地带薪学习/115

像传承香火一样传承经验/118

当教练，不当经理/122

第三篇 激励机制

第7章 | 激励，让员工“心”动起来

愿景激励——善用信念的力量/128

用“薪”留人——让员工过上好日子/132

用“心”留人——情感的储蓄胜过银行的储蓄/135

尊重员工——企业的成败靠员工/138

了解员工——士为知己者死/141

善待员工——给员工一个有情有义的舞台/145

第8章 | 激励，让员工“行”动起来

相马更要赛马——结果证明一切的PK文化/150

管理者就是检查者——员工只会做你检查的事/153

考核到人——千斤重担万人挑，人人头上有指标/156

责任稀释定律——新三个和尚没水喝/161

树立标杆——榜样的力量是无穷的/165

感召力——润物细无声/168

后 记 从管理模式到商业模式

第1章 离开你， 你的公司还能运转吗？

管理就是管人

系统就是见所未见

最好的员工是免费的

创造系统的人获利，使用系统的人付费

打造持续赚钱的盈利系统

离开你，公司怎么管？

管理就是管人

小老板经营事，雇佣员工躯体。大老板经营人，抢占员工心智。

——源自“管理系统总裁班”

在多年的培训过程中，我曾经问过许多老板这样一个问题：“认为自己是企业家的请举手。”这时，台下的很多人都不假思索地举起了手。但是当我继续追问道：“那么，作为一个企业家，如果你的企业离开了你，是否还能够正常运转？”听到这个问题，很多人的手悄悄放下了。

在这些人中不乏大型企业的管理者，然而在他们看来，不管企业发展到了何种程度、规模有多大，如果离开了自己，就失去了继续生存下去的力量。为此，他们不得不每天绞尽脑汁、四处奔波，一年到头忙得团团转。“忙”和“累”成为他们脸上的标志性特征，然而，即使再忙再累，他们也不敢离开公司半步。人人都追求财务自由，然而对于这些企业家来说，财务自由早就不成问题，反而是“人身自由”成了可望而不可即的目标。

被企业各种各样的大事小情牢牢捆住的老板能称为企业家吗？不。真正的企业家是你在与不在，公司都能够正常运转，否则就只是个“个体户”。

何谓“个体户”？我们先来看看“个”字，上面一个“人”，下面一个

“一”，也就是只靠自身力量去维持一家公司。很显然，一个单兵作战的人是不能称为企业家的。

我们再来仔细观察“企”的构成——上边是“人”，下边是“止”，从中我们能解读出企业的真正含义：当很多人才留在企业中的时候，这个企业才能被称之为企业。在企业运营的过程中，就算老板的才能再超群，也不可能把所有的事情都包揽在自己身上，必须要引进更多的人来和你一起为企业的发展和盈利而打拼。

聚人者为“企”，善用人者才是“企业家”。

然而“人”一多，企业的各种问题也就随之而来了，这时，你就要开始管理的过程了。

当你在企业中坐镇的时候，你是企业的总指挥，所有的员工都在你的领导之下冲锋陷阵，企业的业绩也随之步步高升。但是回到我们最开始提到的那个问题上：当你离开企业的时候呢？你的企业是不是乱成了一锅粥，甚至无法运转下去？

如何才能从根本上解决这个问题？答案其实很简单：为你的企业建立起一个健全而又有效的管理系统！有了管理系统，不论老板在与不在，企业始终处于良性运转的状态中。

万科董事长王石是中国房地产界的一面旗帜，他创立了万科的企业品牌，把万科集团送上了顶峰，然而，他并没有像一般的企业家那样被企业的繁琐事务所束缚；相反，他热衷于登山，为此投入了大量的时间。在这里，我们忍不住要问：当王石去攀登珠穆朗玛峰的时候，万科怎么办？

实际上，在此期间，万科的运营依然有条不紊，业绩稳中有升。是什么创造了这个没有老板的奇迹？我们来看看王石是怎么做的：

在管理万科集团的过程中，王石始终坚持一个理念——“建立规范的公司制度的作用比什么都重要！”他曾经这样说过：“作为万科的创始人，我个人的能量和影响力在万科早期的生存和发展中起着决

定性的作用，因此在某个时期靠个人威望就能维持企业的运作。但是，作为职业管理者，必须意识到成熟企业强调的是企业文化和机制，而不是领导者个人，因此必须弱化个人的作用。企业想长远发展，就必须按现代企业制度的标准建立运行机制。”

因此，从王石执掌万科集团之初，建立一个行之有效的企业管理系统就成了他工作的重中之重。虽然被称为“万科黄埔校长”，但是他却尽可能地减少自己对企业的影响力，把权力下放给管理层，让他的下属能够拥有更大的权力空间，让他们为企业的发展承担起责任。王石为万科建立了完善而又严格的现代企业制度，并且费尽心血培养了大批可堪重任的栋梁，他们后来都成为了万科的中流砥柱。这样做的效果是显而易见的，即使离开了王石，万科依然能够高歌猛进，保持着快速的发展趋势。

而此时的王石，就可以安心做自己的甩手掌柜，优哉游哉地去纵情山水之间了。

——摘自中央编译出版社2009年12月1日第1版《万科真相》

说到管理系统的建立，当然要以“管理”为立足点。然而，虽然我们天天都把“管理”挂在嘴边，又是否真的理解管理的真正含义？

管理，顾名思义，一是“管”，二是“理”。所谓“管”，指的是“管人”，而“理”的对象则是“事”。然而，由谁来“理事”呢？很显然，是人。因此，归根结底，管理就是管人。

在纷繁多样的生产力要素中，人是最为活跃、最为关键同时变数也最大也最可怕的一种因素。不管是“事”还是“物”，还是“财”，都是要由人来进行管理，甚至“人”也是要由人来管理的。因此，可以说，管理的全部内容本质上就是管人，只有把人管好了，才能管好企业。

重在“管人”，还是“理事”，也是真正的企业家与“个体户”之间的巨大区别。小老板经营事，雇佣员工躯体，而大老板经营人，抢占员工心智。大

老板深知，管理不只是管控员工的行为，更要经营他们的精神世界。而经营员工的精神世界，也就是要充分满足他们的核心需求。真正的企业家不会将自己的大部分时间投入到公司的琐事之中，而是致力于找到员工的核心需求，并利用这些核心需求去驱动员工为我所用。经常盘桓在他们脑海中的问题是：

怎样选、用、育、留员工？

怎样才能让员工乐在工作？

怎样提升员工的执行力？

怎样才能让员工学会用结果说话？

怎样打造卓越而高效的企业团队？

如何影响员工、激励员工？

在企业中塑造怎样的文化？

当你开始经营人的时候，也就意味着你的事业开始了腾飞。

对于一个希望做百年老店、基业长青的企业家来说，“开始腾飞”是远远不够的，只有飞跃式的发展，才能使你的企业不断攀登顶峰，直至坐上行业里的头把交椅。要做到这一点，不仅要经营人，而且还要利用管理系统来经营人。

企业管理不是一场赌博，而是依靠系统进行全方位管控。在这里，我们提出了一个“四轮管理系统”，也就是说，管理系统要以组织管理、心灵管理、思想管理、执行管理为四个核心。这四个管理核心就像是汽车的四个轮子，缺少了任何一个轮子，企业都无法快速向前，终将会被市场淘汰。

- 组织管理：建立机制，做好企业人才的选、用、育、留。
- 心灵管理：修正心态，让员工乐在工作，做到人在一起，心也在一起。
- 思想管理：树立愿景，善用会议、培训和杠杆来管理员工的思想。
- 执行管理：结果导向，坚持四步循环，打造超级执行力。

通过四轮管理系统，企业就会形成四种力量，即慈善组织一样的生命力、军队一样的战斗力、学校一样的学习力、家庭一样的凝聚力。让企业在发展的高速路上，全副武装，飞速前进。

系统就是见所未见

系统就是见所未见，事情还没有发生，你就已经准备好了对应的解决方案。

——源自“管理系统总裁班”

在经营企业的过程中，管理者们都会被四个问题所困扰：

为什么老板成为公司里最大的业务员，而销售团队却业绩平庸？

为什么能人的离职，会给企业带来巨大危机？

为什么单兵作战很厉害，团队出击却经常陷入一片混乱？

为什么一流公司培养一流的职业经理人，而平庸的公司却培养出无数的小老板？

其实，所有这些问题都指向了同一个答案，那就是：你的企业还没有形成一个有效的系统。

对于一家企业来说，在运转的过程中都难以避免地会出现各种各样的问题，也会遭遇到许许多多突如其来的事件，如果你没有为企业建立起一个良好的系统，那么，在面对这些事件与问题的时候就会手忙脚乱，不知如何处理。尤其是当你离开公司的时候，你的员工更是不知所措，最后往往导致事情被延误，企业蒙受巨大的损失。

爱德华兹·戴明博士（Dr.W. Edwards Deming）被日本人誉为“品质管理之