



Nide Guanli
Guilinglema

你的管理 归零了吗

管理归零即合理化管理，
它强调管理就是修己安人的历程。

陈 廷◎编著

管理者终生受用的案头必读书

所谓**归零管理**，其实是学会运用归零理论实现自我管理的一种方法，
这是一个完美的理论，又是管理人生的一种心理暗示，
真正想要叱咤管理层，必须立足空杯心态，学会归零管理。

很多优秀的企业都不是被竞争对手打败的，大多数是被自己打败的。
反省自己，经常“归零”，多方面看待“管理”，唯有这样，才能是自己和企业处于不败之地。

中國華僑出版社

陈 廷◎编著

Nide Guanli
Guilinglema



你的管理归零了吗

优秀的企业都不是被竞争对手打败的，大多数是被自己打败的。
反省自己，经常“归零”，多方面看待“管理”，唯有这样，才能使自己和企业处于不败之地。

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你的管理归零了吗/陈廷编著. —北京: 中国华侨出版社,
2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5113 - 2238 - 8

I. ①你… II. ①陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 038851 号

●你的管理归零了吗

编 著/陈 廷

责任编辑/李 晨

封面设计/智杰轩

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 2238 - 8

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言



管理是每个企业永恒的主题，任何企业都离不开一些基本的管理思想和管理规律，这些就犹如水之源、树之根，要做好企业，提高人生的价值，管理者们就要静下心来追本溯源。

管理企业的最高境界其实就是打造一种企业精神，创建一种企业文化。因为企业的发展在初创时是靠产品，到了一定规模就要靠机制，做大了就必须靠企业文化。说得简单直白一点，创建企业文化其实就是对人的管理，而人的管理就是心的管理。从某种意义上说，心的管理就主张归零的管理。

作为一种源于复杂产品研制与生产领域的管理理念与过程模式，归零化管理近年来开始逐渐受到越来越广泛的关注与应用，因其所有的规范化、过程化、角度化、协调化的典型性以及极强的可操作性，对于企业提升质量改进过程的管理与运作水平，具有很好的借鉴与参考价值。

就过程而言，归零化管理的工作过程与传统的管理流程有类似之处，但其更倾向于以问题的发现与报告作为工作循环的切入点，一般包括质量问题反馈、问题分配、问题接收与处理、问题归零四个大的工作阶段，并循环执行。





现如今，随着世界大环境经济的高速发展，很多国内企业的管理者在急剧变化的市场中，一方面喜不自胜，另一方面又眼花缭乱。正因为如此，盲从、浮躁和急功近利的情绪像大雾般迷漫在天地间。各种管理理论、经营理念和观念像流行歌曲一样，各领风骚一两年。在今天这样的时代背景下，从事企业管理的一线领导者，若能从归零化管理中悟出真谛，不断地进行理性思考，并将自己的心得与大家分享，确实是非常明智的做法。

本书没有深奥的理论，没有晦涩的语言，侧重表现“管”只是暂时的行为，主张管理归零，主张员工自身的“管理”。阅读本书，可有助于公司领导在管理这方面更好地领悟执行这一概念，让自己的公司产生活力与高效。





第一章 回眸管理原点： 在管理领域内为自己找缺陷

有的人在路边看到一朵花，会将它摘下来，观赏、把玩并赞美它。而另一些人却会不动声色地在一旁观察、欣赏并感受它的美，绝不会将其摘下，据为己有。真正的企业与生命是类似的，企业家要建立有生命力的企业，就要学会关心人，关心人的心智，要以“生而不有，为而不恃”的管理思想的精神办企业。作为一个管理者，想在管理领域做出一番作为，首先要学会管理归零，从零开始，在自己身上找出缺陷，然后及时改正。

归零，找到自身的思维盲点	2
过于自满终走向刚愎自用	6
了解员工的需求	8
懂得信任员工	10
避免工作方法一成不变	12
改掉自身坏习惯	14





发怒也要“见好就收”	17
喜怒哀乐不形于色	19
把“不幸”比喻为财富	20
形同虚设比“虚设”更糟糕	23

第二章 着眼现实定位： 识人第一，用人至上

人才是一个公司的灵魂之所在。很显然，公司里有没有人才，是一个大问题，这常取决于管理人是否具备识人、用人、管人的技巧。如果一个管理人会筑巢引凤，善于让人才当家做主，那么就可以使公司人才济济，到处都有能独当一面的人。如果缺了人才，就等于没有和别人较量的资本。

掌握揣人之情、知其所欲的本领	26
必须克服的识人误区	28
及时发掘下属的特点和能力	32
管理者的用人“大忌”	34
赞赏会催人更加努力向上	35
正确对待犯错的下属	42
掌握一点“责备”的学问	47
指责时要注意 8 点事项	51
赏罚并用，各适其所	53
注意提升下属的 5 项忌讳	54
千金易得，一将难求	57



第三章 强化管理才能： 高效管理者带出高素质员工

作为一名管理人，必须具备较高的管理素质，把公司管理得井井有条、人人都按照你的意志办事。有些管理人，不懂得适用归零管理，不注意自我素质的培养和提高，而一味地要求员工这么做、那么做，甚至采用高压手段，强人所难。要当好管理人，一定要有好的素质，才能带出一批素质更高的人。

管理人必须具备的基本素质·····	64
管理人自我包装的要素·····	68
当好管理人应当具备的力量·····	70
成功管理 = 影响力 + 领导力·····	74
做一个合格的管理大师·····	76
纠正“我总是正确”的态度·····	79
切忌令自己陷入工作误区·····	82
学会高效地安排工作·····	84
管理人如何管理自我·····	86

第四章 进行深入考核： 绩效是最有力的无形标杆

有些管理者总爱罗列出各种条条框框，以此“管理”员工，其实此法并不过分，但真正的管理之道是：让员工自己对照“绩效”这面无情之镜，看看自己每天做了多少。





提醒自己考核是为了帮助员工成长·····	92
绩效考核是管理者实施有效管理的一根指挥棒·····	93
绩效考核要有助于员工的成长·····	98
绩效考核要达成双赢结果·····	99
每个员工都应看重绩效考评·····	101
绩效考评中的误差·····	104
严格制定考评内容·····	107
管理者的平衡计分测评法·····	110
全视角绩效考核系统的优势·····	113

第五章

整合优化流程： 发挥集体作战的意识和功能

管理人应当最忌讳的一点就是有些“能人”只顾自己冒尖，不注意团队作用。一两个人能起带头作用，但一两个人绝不能起全部作用，况且整体大于部分之和呢！因此，要把大家拧成一股绳，充分发挥“集体作战”的意识和功能，打好每一“仗”，取得规模化效益。

一个人的能力总是有限的·····	116
三个臭皮匠顶个诸葛亮·····	119
把“人和”摆到首位·····	121
“人和”员工才能有干劲·····	122
让部门每个成员都竖立自信·····	128
抓住业务骨干的心·····	130
强大的团队立于不败之地·····	132



处理好公司的“关系链”	137
团队管理的各种经验	140

第六章 回归本职工作： 树立员工的责任与荣誉感

责任与荣誉并非大而无当的空话，而是每一个员工都必须认真思考的、事关切身利益的大问题。试想，没有责任，怎能为工作而尽心？没有荣誉，怎能向上进取？以这两点为突破口，管理者就能把管理理念真正落实到员工的心上，让他们去努力获得工作的“金牌”！

管理归零是一种管理机制	146
让员工看重荣誉	147
没有责任感的管理者不是合格的管理者	149
充分调动员工的积极性	152
让员工把满意转化为业绩	155
绝不养成轻视工作、马虎的习惯	157
限制你的是自己想象的局限	159
认真关心自己的员工	161
教导员工认同荣誉	163





第七章 辨明主力优势： 授权之后员工都是主力军

掌权需要技巧，不需要耀武扬威，更不需要人人向你低头。很多管理人一旦手中有了权，就精神起来，腰杆挺得笔直，说话声音特高，结果把权力变成维护自己的手杖。而管理人则善授权，然后集权。当员工有了权力感的时候，就会多一份责任感，管理人的权力就有了很强的辐射力，权力的力量就更大了。

大权独揽，小权分散	168
巧妙掌权的 10 个要点	169
赐给下属一把“宝剑”	171
让下属自己去解决问题	174
权力转让时的注意事项	178
必须掌握的授权规则	180
既然放权就要对下属放心	183
理性应对争权现象	187
管理者切忌以权谋私	190

第八章 漏洞标本兼治： 以提高成效为大任，对症下药

管理公司，没有成效是不行的。合格的管理人总是以提高成效为大任，每天都在想办法改变工作效率低下的弊病。抓效益，要从具体的工作环节开始，越是做不好的事，越要做好。因此，“对症下药”是管理人的本领所在。

找出最有效、最适合的管理模式	194
让分配工作成为你的强项	196
激发员工干劲的方法	199
灵活调控的各种策略	201
“因人设事”与“因事设人”对立	203
效率是管理人考虑的重要问题	206
管理者应对员工有准确的了解	209
对经验为零的新员工负责	213

第九章

协调组织关系： 把矛盾都消除在萌芽状态

处理公司上上下下的关系，是一门很深的学问，管理人应该懂得如何协调好各种关系，把矛盾都消除在萌芽状态，让大家和和气气，互相协调，形成“一股绳”，把手头的工作都干得很出色。这就需要管理人巧于沟通，处处留心上下下的潜在问题。

协调好上下级关系	218
用高明的技巧协调分歧	221
谨慎处理同级关系	224
管理者与行政人员的微妙关系	226
准确协调下属之间的竞争	229
高效率主管爱用的“协调术”	234
深入下属内心的法则	238
让顽固的家伙不再顽固	242





不让帮派势力牵制你	245
解决员工冲突的技巧	247

第十章

设定目标： 领导看多远团队就走多远

对于一个团队而言，领导者设定的目标是照亮前进路途的灯塔。以目标为盾，困难、障碍之矛就显愚钝得多。一个好的目标既不能鼠目寸光，也不能好高骛远，它彰显的是管理者的智慧。而快速、正确的决策是缩短起点与目标距离的有效途径。这就需要管理者必须具备很高的管理、决策水平。

谁都愿意为自己的目标而付出	252
成功会在道路的尽头等着你	255
把目标分成一个个里程碑	257
目标不仅是一种挑战	259
体味团队奋斗时的感受	261
决策者本身必须坚决	265
领导者需要关注的是未来	267
目标的高度决定努力的程度	270
防患于未然胜于治乱于已成	272
称职的领导有总揽全局的能力	274

第一章 回眸管理原点： 在管理领域内为自己找缺陷

有的人在路边看到一朵花，会将它摘下来，观赏、把玩并赞美它。而另一些人却会不动声色地在一旁观察、欣赏并感受它的美，绝不会将其摘下，据为己有。真正的企业与生命是类似的，企业家要建立有生命力的企业，就要学会关心人，关心人的心智，要以“生而不有，为而不恃”的管理思想的精神办企业。作为一个管理者，想在管理领域做出一番作为，首先要学会管理归零，从零开始，在自己身上找出缺陷，然后及时改正。

.....
NiDe GuanLi GuiLingLeMa



归零，找到自身的思维盲点

作为一名管理者，整天忙忙碌碌，既要处理企业内部的各种矛盾，又要协调繁杂的外部关系，多数时间处于浮躁状态。在浮躁的心态下，不可能进行管理悟性的修炼。由此看来，先通过归零的管理方法，找到自身的思维盲点是管理悟性修炼的第一步。

在大中型企业里的人才众多，在管理者队伍中更是藏龙卧虎。但是在这些“龙虎”中许多人却只是默默地藏着、卧着，未能形成龙吟虎啸的气势，他们的才能在很大程度上被浪费了。

使“龙”藏而不腾，“虎”卧而不跃的原因有很多方面，客观的，如体制、机制、上级有意无意地压制束缚等；主观的，如自身的思想、方法、作风等。这里只从主观方面加以分析。

凡事皆在人为，管理者尤其如此。据笔者观察，在许多情况下，如果一个很有潜力的中层领导管理者，本来可以大有作为却始终无所作为，或作为不大，与其过多地埋怨体制、机制和上层，不如更多地从自身去查找原因。正如费拉尔·凯普先生所说：“工作中是没有任何借口的，失败是没有任何借口的，人生也没有任何借口。”

1. 过度自信的盲点

管理者自我束缚的因素之一是过度自信。这种中层领导管理者一般比较有才气、有见解、有能力，因而他们也易于自我估计偏高，甚至有些自视清高、恃才傲物，看不起上级、看不起下级、看不起同级。

由于看不起上级，就不愿下工夫学习、研究、领会上级的指示和



意图；看不起下级，就不愿意深入群众去做调查研究，汲取群众的智慧；看不起同级，就不愿意与同级部门同事作真诚的交流和沟通。这样一来，他们就会脱离领导、脱离群众、脱离管理层，继而孤芳自赏、孤掌难鸣。

具有这种状态的中层领导管理者，往往会因一得之功和一孔之见而傲视群雄，更加高估自己的能力和作用。也往往会因自己有些意见不被采纳、支持、赞同而觉得被孤立，进而愤世嫉俗，更加目空一切，从而逐步演变为一个不受欢迎的“孤家寡人”，最终被冷落一边，徒生怀才不遇的人生感叹。

对有恃才傲物倾向的管理者来说，最重要是走出过度自信的思维盲点。自信固然是人生成功的前提，但过度自信却会走向成功的反面。孔子云：“三人行，必有吾师焉。”其实二人行亦必有吾师。尺有所短，寸有所长，人也是如此。

领导者之所以成为领导者，必有其所长；同级之所以与自己比肩而立，也必有其所能；群众也不能以等闲之辈视之，即便高高在上如唐太宗李世民，亦深知“水能载舟亦能覆舟”的道理，而我们却往往自命不凡，着实有些幼稚、可笑。

一个人，如果缺乏知人之明，那么一定缺乏自知之明；反之，一个人如果缺乏自知之明，也必然不能做到知人之明。既不知人又不自知的自信，必然是盲目的、有害的。

对于较有才气的中层领导者而言，如果不是把这种才气作为自恃自闭的本钱，而是把这种才气作为进一步向领导者、同事、群众学习的悟性基础，作为解剖自我、认识自我的智慧武器，那么，过度的自信就能转化为开放和自觉的自信。

海纳百川，有容乃大，有了这种开放而自觉的自信，你就会真正





超越自我，进而超越领导者——获得领导者的广泛信任、支持；超越同事——获得同级的尊重和帮助；超越员工——获得员工的爱戴和拥护。由此获得才华成长和挥洒的更大空间，站在演绎人生豪迈的更大舞台。

2. “越位恐惧”的盲点

束缚管理者的主观因素之二是“越位恐惧”。有些中层领导者尤其是担任副职的中层领导者，对自身所负职责的边界不清楚，或虽然清楚，却不敢使自己的管理幅度达到边界线。究其原因在于“越位恐惧”。

他们信奉“宁可不到位，也绝不能越位”。于是我们便发现，在许许多多的企业或单位里，由于众多副职们担心越位而使工作不到位，继而形成因领导与管理的不到位而出现缺位。此时，正职或上级见出现缺位，便自觉不自觉地补位，从而造成正职或上级的“错位”。

由于上级或正职补到了下级或副职的位置上去，上级代行下级职责，正职代行副职职责，造成整个组织的领导管理水平下降一格半格不说，还使上级与下级或正职与副职，均不在其位而谋其政，使得领导错位失职，管理失范混乱，组织效率效益大为降低，从而削弱了整个组织的生存发展能力或竞争力。

克服“越位恐惧”，除了作为上级或正职领导者，要正确认识和处理集权与分权、控制与放手的关系外，作为下级与副职者，首先需要增强工作的责任心。什么是工作？工作就是负责任。一个企业或单位之所以设置副职或下级领导，本身是工作责任的需要。如果因“越位恐惧”而使工作不到位、责任不到位，副职或下级领导职位的设置，就失去了应有的作用和意义。

