

管理就是搞定人

南勇 / 著



非外借

江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU FENGHANG LITERATURE AND
ART PUBLISHERS, LTD.

管理就是搞定人

南勇 / 著



图书在版编目(CIP)数据

管理就是搞定人 / 南勇著. -- 南京: 江苏凤凰文艺出版社,
2018.10
ISBN 978-7-5399-8164-2

I. ①管… II. ①南… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第214384号

| | |
|---------|---|
| 书 名 | 管理就是搞定人 |
| 作 者 | 南 勇 |
| 责 任 编 辑 | 邹晓燕 黄孝阳 |
| 出 版 发 行 | 江苏凤凰文艺出版社 |
| 出版社地址 | 南京市中央路165号, 邮编: 210009 |
| 出版社网址 | http://www.jswenyi.com |
| 发 行 | 北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231 |
| 印 刷 | 北京盛通印刷股份有限公司 |
| 开 本 | 690×980毫米 1/16 |
| 印 张 | 17 |
| 字 数 | 250千字 |
| 版 次 | 2018年10月第1版 2018年10月第1次印刷 |
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-5399-8164-2 |
| 定 价 | 56.00元 |

前言

“职场江湖”的心得

金庸大侠曾说过：有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有争斗。所以，“人”就是江湖。

笔者认为这句话不全对。

或者，笔者不才，在这里斗胆给金大侠的话再做上一点小补充：

其实，有人的地方，不一定是“江湖”。

比如说你们家，比如说大街上，比如说电影院里……总之，任何一个你可以以原生态的方式存在的地方，你觉得一点都不累的地方，你可以彻底放松的地方，就算也有人，甚至是黑压压的一片人，都不能算是“江湖”，也不会存在任何“争斗”，充其量不过是在电影院里抢一个好座位之类的小把戏而已。

那么，到底哪里才是那种又有许多人，又能称得上是“江湖”的地方呢？

按照金庸大侠的定义，这种地方有一个：职场。

职场，或者对于我们绝大多数人来说，公司，才是真正的“江湖”。

因为它具备“江湖”的所有特征：那里有人，有争斗；那里基本容不下原生态，每一个人或多或少都得戴上各式各样的面具。所以，那里很累、很难放松，总得绷紧神经，大意不得……

但是，那里对我们每一个人来讲都无比重要，因为那里是我们的饭辙儿，是我们安身立命之处、实现人生理想的地方。

所以，我们都是来自五湖四海，为了一个目标扎到了一块——“到公司这个江湖里来‘奔命’！”

笔者也是其中的一员。

在“江湖”中漂泊了近二十个春秋，笔者可谓尝尽了其中的酸甜苦辣。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

每当在“江湖”中遇到挫折，受到伤害，感到烦恼时，笔者总是希望能得到某位高人的指点。可笔者终归还是一介书生，交游不广，只能跳进书海中去探索答案。

遗憾的是，“书海”中的真理要不就是过于艰涩难懂，令人不明就里；要不就是过于一本正经，罗列着一大堆看似正确，却毫无实用性与可操作性的废话。

总之，虽说笔者没少费劲，却总是收获寥寥。

既然如此，那就干脆狠狠心，自己写一个为“江湖中人”指点迷津、扎扎实实地支几个招儿的东西吧！

哪怕凭借笔者极为有限的才华，仅仅能够补漏于万一，也算为各路“江湖人士”尽了一把微薄之力。

尽管以笔者所处的立场来看，这本书看似以“管理”为一条主轴，但其实只要您能耐着性子将它看完，就会发现它的内容还是蛮丰富的，其中掺杂着不少人生感悟和各类“行走江湖”的技巧。

其实，就像一个硬币的两面，“管理”这个词不只对管理者而言，对身为员工的职场人士来说，也有着极为重大的意义。

明白了“管理”的奥妙，也就在很大程度上参透了“江湖”的奥妙。

所以这本书，其实对所有的“职场人士”来说都有着某种特定的意义——它离你很近，就在你的身边，相信每一个“社会人”都能从中找到自己的影子，找到自己熟悉的环境、熟悉的事情、熟悉的场景……一句话，所有人都能从其中找到自己需要的东西。

然后，笔者期待着从“江湖”中的每一位职场人士那里都能传来练就一身“武艺”，成为“绿林好汉”“武林高手”的好消息。

前言 “职场江湖”的心得

第一部分 “人力资源管理”就是“选对人” “用好人”和“育新人”

| | |
|----------------------------------|-----|
| 第一章 “人才”是个什么东西？ | 002 |
| 第一节 优秀的“业务者”就能成为优秀的“管理者”吗？ | 003 |
| 第二节 “专才”好，还是“全才”好？ | 010 |
| 第三节 “闲者有道” | 015 |
| 第四节 “俯视人才” vs “仰视人才” | 021 |
| 第二章 “为官之道”——“兵怱怱一个，将怱怱一窝” | 029 |
| 第一节 鱼和熊掌可以兼得 | 030 |
| 第二节 “爱才如命”不如“用才有道” | 037 |

第二部分 执行力就是“干”“干完”和“干好”

| | |
|--------------------------|-----|
| 第三章 “官僚主义”害死人! | 048 |
| 第一节 “务虚”不“务实” | 049 |
| 第二节 “交代任务”=休止符? | 053 |
| 第三节 “文件能长腿儿，自己走天下” | 057 |
| 第四节 “不务正业”抓“业务” | 064 |
| | |
| 第四章 把“会”开好! | 067 |
| 第一节 “赶早不赶晚” | 068 |
| 第二节 一定要在会议室开“坐会”吗? | 075 |
| 第三节 “归零的艺术” | 080 |
| | |
| 第五章 职场之“癌”——“逗号病” | 090 |
| 第一节 “逗号病”之害 | 091 |
| 第二节 用“句号”之药，治“逗号”之病 | 098 |
| | |
| 第六章 执行力的原点 | 105 |
| 第一节 方法>动机 | 107 |
| 第二节 执行“动机”强，执行“意志”一定强吗? | 113 |
| 第三节 “重要”不重要 | 119 |
| 第四节 无限努力就是不努力 | 129 |
| 第五节 执行力的秘诀——阈值管理 | 134 |

第三部分 领导力就是“服人”又“服心”

| | |
|------------------------------|-----|
| 第七章 领导力的“五力要素” | 142 |
| 第一节 不会写文章的领导不是好领导 | 144 |
| 第二节 好领导都有好口才 | 150 |
| 第三节 “蛊惑力”就是感染力 | 154 |
| 第四节 没有过硬的知识，就不配做领导 | 158 |
| 第五节 “人格魅力”就是领导的品牌 | 162 |
| | |
| 第八章 拿出“为人父母”之心做“领导” | 167 |
| 第一节 “公私一体” | 169 |
| 第二节 对事不对人 | 173 |
| 第三节 “没有功苦，必有苦劳” | 178 |
| 第四节 “亲密有间” | 182 |
| 第五节 “无为而治” | 190 |
| | |
| 第九章 “员工满意度”无比重要，但适度就好 | 194 |
| 第一节 员工“不爽”怎么办？ | 196 |
| 第二节 “员工满意度”越高越好？ | 205 |
| 第三节 好马要吃回头草 | 209 |
| 第四节 高处不胜寒 | 215 |

第四部分 管理的极致与管理的中庸

| | |
|--------------------------|-----|
| 第十章 “极致管理”与“中庸管理” | 220 |
| 第一节 “魔鬼藏在细节里” | 221 |
| 第二节 “打拳不练功，到老一场空” | 226 |
| 第三节 “加强纪律性，革命无不胜” | 230 |
| 第四节 “一张一弛是文武之道” | 238 |
| 第五节 “七十分主义”与“游击战法” | 245 |
| | |
| 第十一章 “惩罚”的极致与中庸 | 251 |
| 第一节 “小题大做”与“大惊小怪” | 252 |
| 第二节 “大题小做”与“高拿轻放” | 258 |



第一部分

“人力资源管理”就是“选对人” “用好人”和“育新人”

◎ “人才”是个什么东西？

◎ 为官之道——“兵怱怱一个，将怱怱一窝”

第一章 “人才”是个什么东西？

问你一个问题，什么是“人才”？

这个问题很重要。这几乎是一切管理思维与行为的出发点。遗憾的是，在现实世界中，真正搞懂这个问题的管理者是极少数，所以才会有太多的管理者在一再发生的各类管理问题面前一筹莫展，甚至焦头烂额。

那么，到底什么才是“人才”呢？

一言以蔽之，就是“堪用”之才。

那么，“堪用”又是什么意思呢？

有两个方面的意思：一是能做事；二是效率高。

两者缺一不可。

任何对于“人才”的考量，都要围绕这两个因素展开。这就意味着这两个因素当中任意一个因素的缺失，都预示着被考量的对象不是一个真正的“人才”，因为其“不堪用”。

既然如此，我们就以这两条为参照，来看一看适合做管理者的人才，到底都是一些什么样的人。

第一节 优秀的“业务者”就能成为优秀的“管理者”吗？

“管理”本身也是一个专业，需要大量的专业技能，而这种技能绝不可能无师自通。

首先，让我们来聊聊“管理者”与“业务者”的区别。

所谓“能做事”，意指“具有某项专业技能”。

那么，“管理”算是一项专业技能吗？

当然算！没人能否定管理是一门科学、一门技术，甚至是一门艺术的事实。

遗憾的是，如此简单的事实，职场中的大多数人，尤其是大多数管理者却并不了解，或者说完全糊涂，他们常常会有意无意地忽视这一事实，在挑选或打造一个管理者的过程中，只关注对方的“业务素养”，而几乎完全不关注对方的“管理素养”。

这就带来一个职场中的经典悖论与永恒命题：“业务者”与“管理者”到底是不是一码事？一个好的“业务者”是否天生就可以成为一个好的“管理者”呢？

答案显然是否定的。

尽管在中国企业界，管理者的晋升途径几乎完全要靠“业绩”（业务）说话，但通过这种方式提拔上来的“管理者”，鲜有真正称职的人，甚至连真正站得住脚的人都不多。他们中的大多数，都会在相当短的时间内被淘汰。这也是中国企业界独有的一道奇观——人来了，人又走了。能够在固定的工作岗位干两年以上，都算“老员工”“老领导”，都称得上是一个小小的奇迹。往好了说，这叫“时代大潮使然”——频繁的人来人往，是经济充满活力的表

现；往坏了说，这叫“不专业”——一来过分的岗位流动说明真正专业的人、匹配的人太少，所以企业只能不停地换、不停地试；二来过于频繁的岗位流动也进一步恶化了这种不专业的现象。毕竟没有踏踏实实的实践与沉淀，也不可能获得真正靠谱的专业技能。

这就是一个典型的恶性循环。而这样的恶性循环每天都在我们的身边上演，从未终止，甚至从未暂停过。

对中国的企业管理界而言，这不得不说是个天大的悲剧。

对于这一点，我本人深有感触。

我曾经在一家三线城市的汽车销售集团公司工作过，目睹了走马灯似的“换领导”闹剧。

那家集团公司的旗下有十几家分公司，经营的业务包含了大多数国内外汽车品牌。坦白地说，由于那些年国内汽车生意的火爆，那家集团公司的业绩相当不错，几乎每年都要新开几家分店。于是乎，如何为每家新开的分店安排一位总经理，便成为老板的一个大课题。他的处理方式倒也简单，就是“论功行赏”，按照业绩提拔——谁给公司挣钱多谁上。这样一来，能当上总经理的就只有两种人：一种是销售经理，一种是售后经理。因为这两个岗位的业绩最容易数字化，最明显。以此类推，销售经理与售后经理的人选，也要“以业绩论英雄”。基本上谁的业绩最突出，谁就有很大的机会坐上“经理”的宝座。

那么，这样一种“人才提拔机制”建立起来之后，这家集团公司的运转到底如何呢？

其结果实在令人不敢恭维。

不到一年的工夫，连经理带总经理，这家集团公司管理岗位的更迭率几乎达到七成。也就是说，短短一年之间，就有将近七成的管理者从他们的工作岗位上消失。顺便提一下，这里所谓的“七成更迭率”，不包括正常升迁，亦即正常更迭的案例，全都是指非正常更迭，“非正常消亡”的案例。可见问题严重到了什么程度。

老板感到很苦恼，向我问计。

我的回答也很干脆：如果不彻底改变“业务者即管理者”的旧有错误思维，这种被动局面根本无法打破。

我对他说：寻找或培养一个称职的管理者，不是一件容易的事。如果一个人的业绩好，就天然地证明他是一个称职的管理者，那这个世界上的事情也太简单了。坦白讲，“业绩好”不难做到。只要你在一个行业中混的时间够久，一般来说业绩都差不到哪里去；可是“管理好”这件事却没有这么单纯。即便你在某个行业中混的时间再久，积累的经验再多，你都未必能当好一个管理者。这个东西需要慧根、天分，更需要后天的努力。换句话说，“管理”本身是一门业务，也是一个专业，需要大量的专业技能，而这种技能绝不可能无师自通。这就意味着，真正拥有管理才能的人非常少，对待这样的人才要倍加珍惜……

我的话音未落，老板便不屑地摇了摇头，不耐烦地反驳道：你说的这些话我不能认同。你这样说，好像把“业务”和“管理”对立了起来，两者是一种“有我没你，有你没我”的关系。一个好，另一个就会不好。而事实却并非如此。迄今为止，我手底下也有不少管理方面的人才，甚至是天才，他们也是因为业绩好被提拔上来的。这些人不仅业务过硬，管理也是一把好手。把企业管得井井有条，滴水不漏。不但我满意，员工也满意，称得上“有口皆碑”。这种现象你怎么解释？

我知道他在说什么。老板手里有一张王牌，对外号称“三大金刚”。此三人从创业初期便追随老板，一路上披荆斩棘、过关斩将，立下赫赫战功，称得上“开国元勋”，在集团公司内部位高权重，深受老板的赏识与重视。

他们中的两位，已经被老板提拔为集团公司的副总，且均为董事，另一位则掌管着这家集团公司旗下最好的品牌店，独占人人艳羡的肥缺。

我个人与这三位也有交集，尤其是与那位品牌店的老板私交不错。在我看来，此三人中只有这位堪称“管理人才”，而其他两位尽管已经贵为集团公司的董事，但是其管理手腕实在令人不敢恭维。

这就是令我担忧的地方。

那两位董事当初都是靠业务能力过硬才建立起各自的“江湖地位”，可是在基层员工，甚至是一些资历颇深的老员工那里口碑却并不怎么好。管理手段粗糙、粗暴甚至粗鄙，是大家对两位董事的一致评价。

但是，在老板的眼里，这二位董事却是货真价实的“管理天才”，是“能文能武”的“开国元勋”。从这两位下属那里得到的经验与成就感，很大程度上塑造了老板本人的“管理观”“人才观”乃至“价值观”。而且真正要命的事情还不在这里，真正的重点在于，由于这种观念来自于长年的实践，它一旦形成便极难改变。不夸张地说，在这一点上让老板改弦更张，无异于要他的命。

我沉吟了一会儿，接话道：不错，确实没必要将“管理”与“业务”完全对立起来。事实上，在业务好的人里面，真正懂管理的主儿并不少。问题在于，相反的事情也同时存在。换句话说，业务不好，甚至不懂业务的人里面，也有可能存在管理方面的高手。在这一点上思想一定不能太僵化。

我稍微停顿了一下，接着说道：重点在于，“业务”好与不好不重要，是否真正懂管理，应该是评价一个管理者最重要，甚至是唯一重要的指标……

老板再一次打断我的话，急切地说道：你说得倒轻巧。问题是我到哪里去找真正懂管理的人？怎么才能知道这些人是否真正懂管理呢？

我笑了笑，平静地说道：没有好办法。只能耐住性子，慢慢培养，慢慢观察，用时间与事实去证明一切。

老板对我的话很不满：问题是我现在没有时间！我这一年就要开好几个新店面，有大量的管理岗位急需用人。哪里等得了啊！等那些你所谓的“管理人才”自己冒出头来，我得少挣多少钱啊！

说实话，老板的心情我能理解。“赚钱”是商人的天职，也是商人的本分，对一介商人来说，确实没有“有钱不赚”的道理。可问题恰恰也出在这里，过于“赚钱心切”有时也会带来与商人的初衷完全相反的结果。因此，作为一个商人，必须明白哪些钱能赚，哪些钱则赚不得。

我直言不讳，将老板怼了回去：我认为，过于频繁地开新店本身就是不明智的举动。这就像生小孩，必须各方面的条件都具备了才能生，这样生出来的

孩子才能健康成长，否则真正受罪的是孩子。当然，存在一种可能，即便条件不具备，生出来的孩子也有可能成长得不错，可这毕竟是小概率事件，偶尔为之未尝不可，但成为一种常态就是一个大问题。就拿咱们公司来说，过快过猛的扩张现在已经暴露了不少弊端，有些弊端还相当严重。据我所知，咱们公司至少七成的店都存在严重的管理问题，不但基层员工很有意见，客户的反映也不是很理想。这样下去，短期内凭借着整个行业的风调雨顺大家还能有饭吃，可是稍微有点风吹草动恐怕就会吃不了兜着走。您是老板，是管大方向的人，对这一点一定要明察，要有清醒的认识啊！

老板很不高兴：不用你来跟我说教！你在这个行业干了多少年，我在这个行业干了多少年？这个行业到底是什么情况我还能不如你清楚？简直是笑话！按照你的说法，难不成只要找不到合适的管理人才，我还不能开新店了？！我又不缺钱，想开多少家就开多少家！

我也不示弱：在开店这件事上，必须是“人等店”，绝不能“店等人”。这个和有没有钱无关。只要碰到合适的人才，哪怕没有钱，向银行借钱也应该开店；反过来说，只要没有合适的人才，哪怕有再多钱，这个店也不能开。因为开了也没用，长久不了！

老板对我的话嗤之以鼻：笑话！照你的说法，即便我找到了合适的人才，开了一家新店，你就敢保证这家店一点问题没有，能够做到完美无缺的运转？！

我答：当然不是。世界上没有零风险的事，没有稳赚不赔的买卖。不过正因为这样，才需要我们更加谨慎、更加小心不是吗？您把事业做得这么大，肯定是想做一家百年企业，想让企业长长久久，所以必须竭尽全力回避一切不必要的风险。而现在的做法刚好相反，您投入了这么多的资源，可是从一开始便冒了极大的风险，而且这些风险已经带来了明显的恶果，让您倍感头痛。这难道不是事实吗？

一席话戳中了老板的痛处，他低下头不说话了。

我继续：您听说过海底捞的故事吧？虽说行业不同，但这家公司的做法绝对值得我们借鉴。据说，海底捞的老板有一个信条，那就是如果公司内部找不

到合适的候补店长人选，他就绝不开新店。甭管海底捞的银行账户里有多少现金，宁可让这些钱烂在银行里，也绝不轻举妄动。我认为这才是真正的商人本色——不是不爱钱，不是不想赚钱，而是要赚踏实钱、持久钱。绝不做一锤子买卖。

老板的面色有一丝动摇，抬起头看我。这个细微的举动令我备受鼓舞，于是继续趁热打铁：不止如此，据说海底捞还有一个绝招，那就是所有店长从上任的第一天起，便背负了一个神圣的任务——为自己培养一个接班人，为企业培养一个新的候补店长。任何做不到这一点的店长，都将在若干年后被自然淘汰；反之，任何能够做到这一点的店长，尤其是比较快地做到这一点的店长，都能非常迅速地晋升。这就是民营企业中非常经典的“传帮带”传统的体现。正是因为这一系列的做法，海底捞才能做到稳扎稳打，开一家店，成一家店，每一家店的经营和管理质量都极为接近，极为稳定。当然，海底捞的老板也不是圣人，公司里的管理问题也不少，可它强就强在“平均”与“稳定”。而海底捞的“平均值”在同行业中堪称“最高值”，所以它才会具有碾压性的竞争优势。这里面的经验值得我们研究、吸取啊！

老板沉吟半晌，还是摇了摇头，语气坚决地说道：你说的这个案例不能让我信服。没错，海底捞干的是不错。可俗话说“隔行如隔山”，火锅业和汽车业不能相提并论，完全是两码事。火锅是个成熟产业，同质化竞争太厉害，所以“拼质量”的经营策略可以理解，因为只有这样做你才能鹤立鸡群；而汽车业是新兴产业，“拼数量”才是王道。大家都在玩“跑马圈地”的游戏，这个时候你要是落在后面，一万年都赶不上来。

眼看已然态度松动的老板又恢复了一贯的顽固，我既有些失望，也有点着急：可问题是，只拼数量、不拼质量，辛辛苦苦拼来的数量也保不住啊！跑马圈地没问题，但是圈来的地得留得住、用得好才行，否则，圈再多的地又有什么意义呢！岂不都会变成一片荒地？！

老板依然固执己见，我只能举白旗认输。

几年后，事实证明了一切：那家集团公司旗下的店，有三分之一被拍卖，