

第四种管理
能动管理丛书

motile management

第一套成长式管理平台的理念和方法体系
超越职责管理，解决协调办法
超越程序管理，解决变化问题
超越目标管理，解决效果问题
超越……

能动管理 方法篇

3×3管理体系

王慧奇 著

广东经济出版社

第四种管理
能动管理丛书

能动管理 方法篇

3×3管理体系

王慧奇 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

能动管理·方法篇: 3×3 管理体系/王慧奇著. —广州: 广东经济出版社, 2002.10

(第四种管理: 能动管理丛书)

ISBN 7-80677-302-9

I. 能… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076374 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8 2 插页
字数	152 000 字
版次	2002 年 10 月第 1 版
印次	2002 年 10 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-302-9 / F·748
定价	全套 (1-3 册) 定价 60.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

第四种管理——能动管理

——解决问题背后的问题

为什么规章制度形同虚设

为什么培训学习作用有限

为什么推诿扯皮屡禁不止

为什么导入了某些管理体系却达不到预

期效果（如ISO9000、ERP等）

为什么……

为什么这样的企业选择能动管理——

有数千家企业参加过能动管理的公开和内部辅导：TCL、美的、科龙、大唐电信、惠氏一百宫、美国康地、工商银行、建设银行、广州百货集团、移动通信……

为什么这样的院校讲授能动管理——

北京大学光华管理学院、中国人民大学、中山大学等院校的在职研究生课程班



导 读

3×3 管理体系

《能动管理》的方法体系就是3×3管理体系。3×3管理体系是平台式企业管理系统，属于能动管理的操作结构，它由运作保障框架、决策牵引框架、激励驱动框架三大框架九个单元构成，通过基本工作、发展工作、组织工作去支持和推动各系统、各岗位的日常运作和业务发展。

在上述三大核心框架的基础上，3×3管理体系还附加了财务投影框架，使每个岗位的责任人，都要对其所管辖的财务体系，或者主要财务指标负责。

来源：管理实践和理论依据

能动管理——3×3管理体系，起源于作者和广州泰古顾问公司咨询团队的管理及咨询实践，并借鉴优秀的管理理论使源于实践的方法结构化、系统化。

3×3管理体系的主要理论基础有两大方面——

1. 能动管理的核心观念和原则

能动管理是通过激发人的能动性，在保障运作的基础上，持续解决例外和发展问题的管理体系。

在这样的管理体系中，我们希望能培养出具备以下特征的能动员工——

🔔 自主启动工作；

🔔 自主协调运作；

🔔 自主保障效果；

🔔 自主学习改善。

能动管理强调，重复是注定要被淘汰的。好的管理方式，不是墨守规范，而是持续突破。只有人的能动性，才能推动企业持续地挖掘问题，不断地寻找发展的方向和方法。

◆能动管理的特点

健全业务架构，精简组织机构。

用业务架构支持企业运作，淡化组织架构。

几乎每个企业都有组织架构，但没有业务架构。组织架构是纪律结构，它更多地强调的是对人的控制。事实上，当一个企业的员工超过一定的数量之后，用组织架构去管业务，通常会带来更多的负面影响，因为组织架构从基础上就不适合管理业务。

强化事本位，淡化官本位。

以效果为标准，还是以职位为标准？真正在市场经济环境中的企业，归根到底要用结果说话。但在企业内部，由于产权和管理权的配置问题，必然导致的是上级有裁决权。一个人如果能升到管理岗位上来，一般来说是能力、经验、品德都相对优秀，但上级总是对的吗？上级在所有的东西上都是对的吗？

如果在企业中造成一种风气，事事唯上级为标准——官本位，而不是以工作的效果为标准——事本位，终究会导致大家一起被市场淘汰。

□效果第一，表现第二。

你欣赏每天都在忙忙碌碌的员工，还是欣赏整天坐在那里无所事事的人？几乎人人都欣赏前者，但请大家警惕，忙忙碌碌不一定有好的结果，从容不迫却可能做成大事。能动管理强调用结果说话，所以在评价员工时，我们要注意分辨结果和表现。

□指引型制度 / 纪律型制度 > 70/30。

我们缺的不是纪律，而是指引。目前很多企业有大量的纪律型制度，纪律型制度要求员工这不行、那不行，却几乎没有告诉员工错在哪，怎么改。长期用大量的纪律去管理员工，而没有必要的指导，将会导致员工不作为——即宁肯不做工作，也不犯错误，使得他们回避工作，掩盖问题。

能动管理倡导用指引型制度取代纪律型制度。我们要首先指引员工做什么、怎么做、做到什么程度。激发员工

主动工作，暴露问题。如果不是员工主观故意和大的过失，基本上不用纪律去约束、处罚。

但并不是说我们不要纪律，而是建议指引型制度和纪律型制度的比例应该在 70 比 30 左右。

用工作联系界面，取代职责范围的圈圈。

要的是主动协作，而不是坚守领地。很多企业设定职责范围，为每个人画责任圈圈，导致很多管理者只要职责，不要协作（详见第一种管理）。能动管理不强调职责范围，我们帮助每个岗位理清工作协作界面，看重工作联系界面上的协作结果。

完善多指令来源，打破纵向管理的黑箱。

纵向控制过度，掩盖了低水平的管理。多数企业都长期存在着多渠道的指令来源，但并未得到正式的认可，尤其是因多指令导致协调问题时，人们普遍认为应该强化层级管理，强调一个上级的原则。

事实上当一个企业规模大了以后，极端的层级管理会暴露纵向管理的弊端——等、靠、要。在这种情况下，我们必须完善多渠道的联系和协作。当这种联系和协作能够自主运作时，已必然构成了多指令来源。能动管理承认并优化多指令来源，以便提高企业整体的效率。

用系统保障基础，通过激发人来促进发展。

有系统没能人会僵化，有能人没系统要混乱。要警惕并正确理解社会上的各种说法，有人说管理要以人为本，也有人说管理要规范化、标准化。都没错。问题是在一个

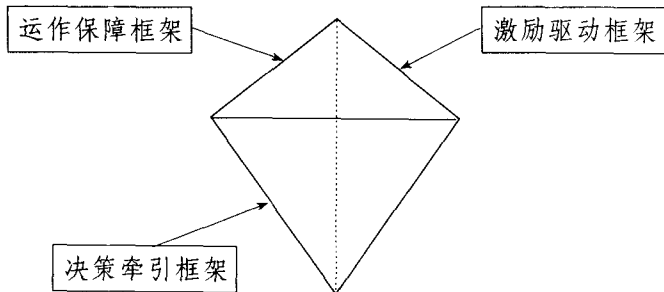
企业当中，如何在两者之间找到个性化的平衡。

我们认为企业的基本工作（固定的基础工作和重复的日常业务）应该最大限度通过系统，也就是程序化、标准化来保证。而发展工作（例外、改善和结构性发展）往往是不重复的，无先例的，应该最大限度通过激发人去牵引。整体上看，能动管理强调在完善的系统上，讲究以人为本。没有系统作为支持和约束的以人为本，其实质依然是人治。

2. 结构——规则驱动理论

3×3 管理体系的结构和主要方法符合结构——规则驱动理论的主要思想。来源于组织行为学和社会心理学的结构——规则驱动理论，是指不同的结构（人或其他资源）和规则（规律），会产生不同性质、强度、方向的驱动力，导致不同的表现和结果。

结构：三大核心框架 + 财务投影



3×3 管理体系是能动管理的操作结构。它由运作保障框架、决策牵引框架、激励驱动框架等三大框架，外加财务投影构成了一个企业平台式的管理驱动体系。它把每个岗位在管理中共性的东西都提炼出来了，这种共性的东西包含在企业所有的不同专业岗位之中，所以，3×3 管理体系同时也把企业中的不同的专业子系统如生产、质量、技术、财务、人力资源等等都整合到了一个平台上。

在本书中，我们从能动管理的角度向各位介绍运作保障框架、决策牵引框架、激励驱动框架等三大框架的基本概念和设计方法，不具体展开财务投影问题。

三大框架的基本概况如下所示。

运作保障架构

□基本功能：

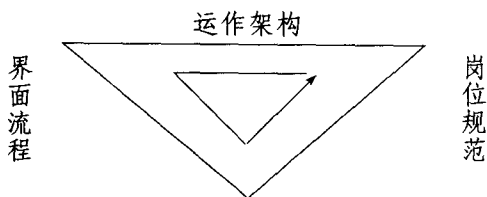
通过运作结构和规则驱动保障性工作；

提高企业为客户提供重复保障的能力；

重复工作、简单应变、保障秩序、成长突破。

□框架结构：

运作框架、界面流程、岗位规范。



运作保障框架是3×3管理体系的基础框架。它解决的是企业的基本工作，也就是企业的基础工作和日常业务。对于这样的工作，我们应当也可以把它规范化、标准化。

目前社会上很多人对管理有误解，把管理仅仅理解成为规范化、标准化。其实这只是企业管理的几大基本面上的一部分。

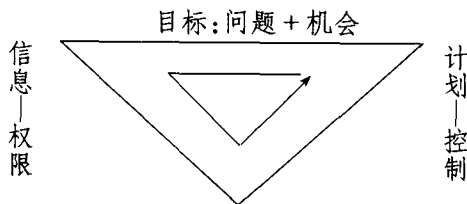
决策牵引框架

□基本功能：

通过决策结构和规则驱动工作；
筛选信息、界面问题、形成目标；
牵引工作、处理例外、结构突破。

□框架结构：

目标——问题、信息——权限、计划——控制



决策驱动框架是3×3管理体系的第二个框架，属于牵引框架。它是在运作框架中的重复性工作中寻找例外，去解决它，并在重复中寻找改善的机会和方法，还要在解决例外和改善的前提下，不断研究能够改变企业方向和结

构的问题，就是所谓的结构性改善。

激励驱动框架

□基本功能：

通过对成员的筛选、绩效管理和成长激励驱动工作：

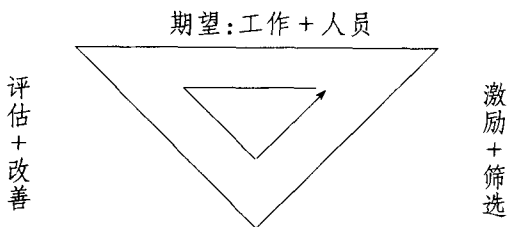
优化队伍结构；

保障成员成长；

强化正面文化。

□框架结构：

绩效管理、成长机制、激励机制。



激励驱动框架要解决的是人的问题，它在企业的整体绩效指引下，对每个员工都提出工作和人员两个方面的期望，并评估目前的状况，制定改善措施。依据员工达到期望和改善的状况，进行正负激励。从人的角度，保障基本工作和发展工作。

《能动管理·方法篇》也就是 3×3 管理体系，是在《能动管理·理念篇》的基础上，根据能动管理的核心概念和主要原则，介绍在企业中如何建立运作保障框架、决策

牵引框架、激励驱动框架等三大框架。

在本书中，我们交流的是框架性方法和一些基本的操作表格，我们会在《能动管理·实战篇》中详细介绍三大框架九个单元的具体操作方法，并针对多数企业共性的问题，给出参考样板。

3×3 管理体系是来源于实践的、平台式管理体系，如同所有新的管理方法一样，它还有很多方面要完善和细化。目前我们提供的是在实践中验证过的，有共性的关键结构。

我们认为每个企业都有自身的特殊情况，所以，没有统一的模式能够完全适用于所有的企业，但共性的东西可以借鉴。我们希望读者能够在这些框架性的基础上，结合企业和行业的特点，确立并完善适合自己的管理模式。

目 录

导 读	(1)
-----------	-------

第一章 运作保障框架	(1)
------------------	-------

多数企业都有第一类组织——金字塔架构，但没有第二类组织——业务架构。用金字塔纪律架构去管业务，注定会造成官本位、效率低、协调差等通病。要从结构上解决这些问题，就应当建立业务组织——运作保障框架，将业务策略组织化、核心流程界面化。

第一单元 运作架构	(6)
运作架构设计总则	(7)
业务策略和赢利模式	(16)
五月花餐馆的组织效率	(20)
部门设计	(24)

运作系统结构化	(28)
第二单元 界面流程	(33)
界面流程	(34)
工作联系的困境	(36)
确定协作对象	(39)
确定界面结构	(41)
确定界面规范	(43)
工作界面的类型	(46)
建立能动的界面关系	(47)
第三单元 岗位规范	(54)
岗位规范	(55)
事务型操作岗位规范	(64)
协调型操作岗位规范	(68)
管理岗位工作规范	(71)
职位序列表	(75)
第二章 决策牵引框架	(83)

运作框架只保障了基本工作，要持续发展，就必须完善决策牵引结构，以最大限度地把握改善和成长机会，同时消除混乱和迟钝带来的内耗。

能动决策

——从裁决到牵引	(89)
第四单元 目标 = 问题 + 机会	(97)
目标 = 问题 + 机会	(98)
界定问题	(103)
硬问题	(106)
弹性问题	(108)
软问题	(112)
挖掘机会	(118)
问题分析工具	(122)
第五单元 信息和权限	(128)
信息和权限	(129)
信息配置系统	(131)
权限—责任配置体系	(134)
第六单元 计划和控制	(142)
计划和控制	(143)
项目计划格式	(152)
岗位工作计划	(158)
界面控制	(165)
项目进度简报	(167)
阶段工作简报	(172)