

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 理念篇

核心观念和基本方法

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 理念篇

核心观念和基本方法

王慧奇 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

能动管理·理念篇: 核心观念和基本方法/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 068573 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	7 2 插页
字数	133 000 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

没有人的能动性，就没有企业的一切！

事例 1：包房里的服务员

很多酒楼为了保证对包房里客人的服务质量，都会在每个包房里安排一个专职服务员，并且对服务员的行为都有一系列的规定：怎么迎接客人、怎么摆台、怎么写菜、服务期间应该用什么样的术语等等。

但是我在咨询工作中，曾经碰到过这样的情况：我的一个客户是当地的知名企业，在辅导过程中，客户的高层和我一起去酒楼吃饭。为了方便谈话，我们要了一个包房。由于这个企业是当地的知名企业，谈话期间涉及的人和事，如果被当地的市民听到之后，很容易就会被对号入座。

所以刚进包房的时候，客户的高层就东扯西扯，不谈和企业直接有关的事。等服务员把摆台、写菜、上菜等前期工作都做好之后，就暗示这个服务员，希望她站出去。

客户这样暗示：小姐，我们这儿没事了！服务员微笑

回答：没事了？我就站在这，有事您就叫我！

我的客户发现暗示得不够明确，于是就再明白一点说：小姐，我们这儿没事了，有事我们再叫你。那个服务员说：是啊，我就站在这，有事就叫我吧！

我的客户发现暗示不行，干脆明示：我们现在谈点事，请你站到门外去，我们有事再去门外叫你。这服务员一愣，接着说：按制度规定，为了给客人提供更好的服务，我们应该站到包房内，如果我站到包房外，就会被罚款。

我的这个客户就很恼火，于是叫酒楼的部长来，通过部长把问题解决了。这个部长对服务员说：“客人让你站在门外，你就站在门外，只不过你要隔几分钟就开门进来，看看里面有什么需要。”

在包房里设专职服务员，并为其制定了一整套程序、标准，一定是为了保证服务效果。

但是当碰到我们这批客人的时候，问题就来了：如果她坚持制度，就会导致客人不满意，达不到制度所要求的效果。反过来如果她按照客人所要求的那样去做，就会被认为违反了制度。

在这种两难的困境中，很显然，服务员宁肯得罪客人，也不会违背制度。

怎么解决这个问题呢？有的人可能提议完善制度，比如，向全体服务员宣布：如果有客人暗示你，希望你站到门外去，你就可以站在门外。实际结果会怎样？你怎么向

站在门外的服务员证实，客人曾经暗示过她？

也可能有人建议继续完善制度，提出：经客人书面同意后，服务员才可以站在门外。这种制度可行吗？客人会到这样的酒楼去吗？

制度能够起的作用总是有限的。内容变化越多的工作，就越需要人具备高度的能动性，去弥补、超越制度，才能保证效果。

本书要探讨的，就是建立什么样的管理体系，才能既有系统的规范，又能激发员工能动地解决变化带来的新问题。

我们希望建立具有下列特点的管理体系——

■健全业务架构，淡化组织机构。

没有业务，哪有组织？

■强化事本位，淡化官本位。

以效果为标准，还是以官衔为标准？

■效果第一，表现第二。

千万别颠倒。

■指引型制度 / 纪律型制度 > 70/30。

我们缺的不是纪律，而是指引。

■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。

■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。

■ 系统保障基础，激发人促进发展。

有系统没能人会僵化，有能人没系统要混乱。



本书的定位

本书从分析多数管理者都遇到过的管理难题开始，遵循正视现实的原则，尝试梳理我们认为有普遍性的问题，并提出观点或解决方法。

我希望《能动管理》能为企业变革提供一种参考方式。我也希望这本书能激发你，进一步去思考身边那些长期解决不了的问题——为什么？怎么办？

1. 企业变革的一种方式

当你厌倦了用鱼叉捕鱼的时候，一定不断寻找更有效的捕鱼方法和工具。当企业的业务和管理发展到一定程度之后，我们究竟应该怎样来改善管理体制和管理方法，才能保证企业持续发展？这是很多客户都比较头疼的问题。之所以头疼，是因为在企业里，很多现实问题交织在一起，不知道从哪儿下手。

本书从中高层管理者经常遇到的问题入手，介绍能动管理的观念、原则和操作结构——3×3管理体系的基本概况。（注：能动管理丛书之《能动管理·方法篇——3×3管理体系》将向读者详细介绍，如何建立能动管理的操作体系——3×3管理体系的结构、规则、表格）

2. 中、高层管理者深度开发的研讨读物

每个人都是在和人、事、知识的碰撞中成长的。很多中高层管理者都学过各种各样的管理理论和方法，但却没有将它们和企业中的具体问题结合起来，能够自己设计管理方法和管理工具的人就更少。

《能动管理·理念篇》这本书通过描述我们碰到过的问题，比如培训、激励、协调、考核等等，以及成功和不成功的解决方法，展示能动管理的观念、方法、体系，去激发中高层管理者，针对自己企业的特定问题，尝试建立个性化的管理工具和管理体系。

本书可以作为管理者梳理思路，或企业管理者俱乐部定期学习讨论的读物。



关于本书的声明

关于本书，只有一条声明——不完美。

一位金融家引用一位思想家的话说：承认不完美，才有改善和进步的机会。越是愚昧落后的人群，越是顽固地标榜自己和自己拥有的一切都是完美的。

其实，承认不完美，也恰恰显示了对现状和前景的自信。

不断用开放的心态包容、理解新事物的朋友，尤其是支持和尝试各种新观念、新方法的朋友，事实上推动着企

业和国家的发展！



特别提示

我们把企业中的岗位分成两大类——

一是操作岗位，二是管理岗位。

操作岗位是指大部分工作内容是重复发生的，很少有变量的工作岗位。比如收银员、仓管员、生产工人等。

管理岗位是指其工作内容大部分是不确定、不重复，并缺乏清晰指引的工作岗位。

企业中的管理岗位不只是指当官的，凡是工作内容变化大以及缺乏固定指引的岗位都视为管理岗位，比如开发工程师、销售员、营销经理、办公室主任等等。

能动管理重点要研究的，就是管理岗位的管理问题。所以我们在谈能动管理的观点和方法的时候，除非另有声明，始终针对的都是管理岗位。

目 录

导 读	(1)
-----------	-------

第一章 平台：能动管理和基本观点	(1)
------------------------	-------

有共同的平台，才能交流、才能协作。
在企业中如果缺乏共同的观念、目标、信息
和方法平台，管理就无从谈起。

关于人的基本假设	(3)
----------------	-------

什么是能动管理	(7)
---------------	-------

对管理的基本看法	(13)
----------------	------

第二章 现状：普遍的问题和困惑	(25)
-----------------------	------

对于管理问题，解释不通，就解决不
了。那些长期、普遍存在的管理问题，一定
有更深刻的背景和原因。

鱼叉和卫星

——为什么人和人之间的差别这么大	(27)
对管理的六大误解	(30)
金字塔组织结构对企业的负面影响	(33)
三种旧管理方式	(36)
六大管理难点	(54)
鸡肋管理者	(59)
第一基本功不扎实	(63)
缺乏理性决策能力	(66)
四项基本能力差	(69)
依赖能人	(74)
议 论	(77)
企业文化	(81)
纪律型制度	(86)

第三章 出路：从解决观念开始

我们的很多管理者依然输在观念上。以前我们输在封闭和自我陶醉上，现在的差距在于谁更清楚地知道应该做什么、怎么做。

纪律组织和业务组织	(93)
效率观念	(98)
真矛盾	(101)

做对×做好	(105)
强制变革	(108)
企业就是不平等的	(110)
管理四要素	(113)
规则内化	(121)
第四章 做法：遵循少数关键原则	(123)

所有的成功，都只遵循了少数正确的法则。所有的失败，都至少违背了一条基本原则。在这个信息泛滥的时代，我们不可能，也没必要面面俱到，我们必须把握关键。

龙头原则	(125)
关系原则	(127)
空间原则	(129)
匹配原则	(130)
制约原则	(131)
系统原则	(132)
分权原则	(133)
责任原则	(135)
能力原则	(138)
透明原则	(140)

第五章 问题：观点和方法 (143)

如果一些常见问题长期得不到解决，通常是我们的管理思想有问题了。有什么样的管理思想，就有什么样的管理方法，就有什么样的企业。

动词的组织 (145)

动词的管理 (153)

沟 通 (157)

协 调 (163)

希望和不希望 (168)

培养能动的员工 (171)

影响老板 (173)

听谁的 (176)

成就领导 (189)

第六章 系统：决定企业效率、规模和前景的动力

结构 (195)

管理系统的选择以及完善与否，从根本上决定了一个企业的状态、效率、规模和前景。

3×3 管理体系 (197)

第一章

平台：能动管理和基本观点

 关于人的基本假设

 什么是能动管理

 对管理的基本看法

