

从管事到管人、从管理自己到管理组织的经理人指南

TEN TRUTHS OF MANAGEMENT

管理的10大真相

刘澜 著



当代世界出版社

F270/986

2008

TEN TRUTHS OF MANAGEMENT

管理的10大真相

刘澜 著

管理者
必读

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的 10 大真相/刘澜著.

北京:当代世界出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5090-0304-6

I. 管… II. 刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 197529 号

书 名:管理的 10 大真相

作 者:刘 澜

责任编辑:雪 文

出版发行:当代世界出版社

地 址:北京市复兴路 4 号(100860)

网 址:www.worldpress.com.cn

编务电话:(010)83908403

发行电话:(010)83908410(传真)

(010)83908408

(010)83908409

(010)83908423(邮购)

经 销:新华书店

印 刷:北京京津彩印有限公司

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张:16 印张

字 数:210 千字

版 次:2008 年 2 月第 1 版

印 次:2008 年 2 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5090-0304-6/C·015

定 价:36.00 元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,侵权必究;未经许可,不得转载!

前言

管理者的真相

刘 澜

在管理上，没有放之四海而皆准的真理，但是有许多似是而非的假相，当然也就有躲在假相的迷雾之后的真相。管理的假相就像是错误的地图，会把管理者带到错误的终点。卓有成效的管理者，当然要携带一本正确的地图。

管理是管理者的职能，我就先破除一个关于管理者的假相——就是认为管理者要有下属，而有了下属就是管理者。

管理者是什么？我举三个定义。

第一个是《现代汉语词典》的定义。这本词典其实没有管理者这个词条，不过它对管理的定义是“负责某项工作使顺利进行”，那么与之对应，管理者就是“负责某项工作使顺利进行的人”。

根据这个定义，组织中的每个成员都该是管理者。

第二个是管理大师德鲁克^①的定义。在强调管理上司也是管理者的职责时，他说：管理者不是“负责下属工作的人”，而是“负责自己的业绩所依赖的所有人的业绩的人”。^②

根据这个定义，有下属的人应该是管理者，因为他的业绩依赖于下属的业绩。没有下属的人，如果他的工作业绩依赖于组织中的其他人，也应该是管理者。而今天的组织中，很少人的业绩能够不依赖其他人。因此，组织中的绝大多数成员都该是管理者。

第三个也是德鲁克的定义。在强调管理者的有效性时，他给出了管理者的又一个定义：“在一个现代组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。”^③

根据这个定义，有下属的人不一定是管理者。德鲁克举的例子是制造业的工厂领班，因为他们并没有对组织的经营能力产生重大的影响，他们“对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权”。

而没有下属的人可能是管理者，比如一些知识工作者，他们尽管没有下属，但是做出的决策可能极大地影响公司前程。德鲁克比较两家竞争企业的市场研究员，一位可能有200个下属，另一位可能只有一个秘书，“然而就这两位市场研究员做出的贡献来说，却无太大差别”。

这三个定义至少有两个共同点：都承认没有下属也可以是管理者，都用成果而非职位作为衡量标准。因此想当管理者的员工，追求的不应该是职位，而是成果；那些身处所谓的“管理层”的经理人，如果没有成果，也不是管理者。

管理者的真相，就是管理者不在于有没有下属，而在于有没有成果。类似这样的被假相掩盖的真相很多，至少还有十大假相，以及与之对应的十大真相。

一、自我管理。假相：管理从管理下属开始。真相：管理从管理自我开始。

二、团队管理。假相：团队只有一种，管理的方法相同。真相：团队不只一种，管理的方法不同。

三、管人。假相：员工是人力资源，或者人力资本。真相：员工是人。

四、职场。假相：向下管理是经理人最主要的职责。真相：向上管理也是经理人的重要职责。

五、领导力。假相：领导力是魅力，或者是随职位而来的权力。真相：领导力是效力，是学来的和赢来的影响力。

六、企业的目的。假相：企业的目的是获取利润。真相：企业的目的是创造顾客，为社会做贡献。

七、顾客。假相：顾客是上帝；非顾客不重要；所有的顾客都一样。真相：顾客不是上帝；非顾客很重要；对顾客要区别对待。

八、企业文化。假相：企业的核心是外在的表现形式。真相：企业的核心是内在的价值观。

九、中国制造。假相：世界已经进入中国制造的时代，中国制造要向中国创造转变。真相：世界还没有进入中国制造的时代，先把中国制造做好。

十、大师。假相：管理大师为经理人提供答案。真相：管理大师启发经理人发现答案。

前面谈到的管理者的三个定义，也有不同点：它们强调不同的成果。第一个定义关注任务，强调个人业绩。第二个定义关注人，强调团队业绩。第三个定义关注组织，强调组织业绩。从管事到管人，再到管理组织，这是管理者的三层境界。

成为管理者不难，关键是成为哪一层次的管理者。只有掌握管理的真相，才能成为高层次的管理者。希望这本书能成为那张正确的地图，帮助管理者顺利地达到第二层，乃至第三层境界。

①德鲁克(Peter Drucker, 1909-2005)，又译杜拉克，20世纪最伟大的管理思想家，公认的“大师的大师”，管理学的主要奠基者。关于德鲁克的成就，参见后文《德鲁克的意义》。

②参见德鲁克《如何管理上司》一文，收入《现代管理宗师德鲁克文选(英文版)》(机械工业出版社 1999年1月第一版)。德鲁克的原话是“a manager……is someone who is responsible for the performance of all the people on whom his own performance depends”。

③德鲁克《卓有成效的管理者》，机械工业出版社 2005年6月第一版，第6页。

目·录

前言

管理者的真相

第 1 章 自我管理

假相：管理从管理下属开始。

真相：管理从管理自我开始。

管理的起点 3

管理你自己 5

要事第一 8

CEO 怎样照镜子 10

管理者的传与习 12

提高情商像是弹钢琴 15

卡莉的建议 18

俞敏洪的自我管理 20

管理的 10 大真相

第2章 团队管理

假相：团队只有一种，管理的方法相同。

真相：团队不只一种，管理的方法不同。

团队有三种 25

队员和任务也有三种 27

“披头士”团队管理四原则 29

知识型团队的领导力 32

教练式领导怎么做 34

少林寺如何管理明星队员 37

第3章 管人

假相：员工是人力资源，或者人力资本。

真相：员工是人。

人力不仅是资源 41

用人的真理 43

以人为本是什么 45

人力资源工作的三层境界 47

企业对员工的爱情 49

向韦尔奇学什么 53

不是猛犸，是马 55

多元化还是专业化 57

第 4 章 职场

假相：向下管理是经理人最主要的职责。

真相：向上管理也是经理人的重要职责。

管理最重要的那一维 64

假如你有个不胜任的上司 64

怎样当好二把手 67

公司八卦的积极作用 70

Rachel 的三次面试 79

为什么联席 CEO 会失败 75

第 5 章 领导力

假相：领导力是魅力，或者是随职位而来的权力。

真相：领导力是效力，是学来的和赢来的影响力。

领导力的鸡尾酒 84

领导和领袖的不同 89

领导者是仆人 85

怎样避免“CEO 病” 87

向小马里奥特学习倾听 92

向戴尔和鲍尔森学习认错 96

向郭思达和奈特学习讲故事 99

向贝内特和温白克学习“脱毛衣” 103

向帕卡德学习做海绵和奶牛 107

管理的 10 大真相

- IBM 的 CEO 该怎么当 110
- 创始人兼 CEO 118
- 韦尔奇的管理“新法则” 116
- 领袖们都到哪儿去了 120
- 柳传志大概玩不转 123
- 黄宏生 PK 张瑞敏 125

第 6 章 企业的目的

假相：企业的目的是获取利润。
真相：企业的目的是创造顾客，为社会做贡献。

- 利润不是企业的目的 131
- 伟大企业的起点 135
- 发现企业的目的 141
- 星巴克教训 146

第 7 章 顾客

假相：顾客是上帝；非顾客不重要；所有的顾客都一样。
真相：顾客不是上帝；非顾客很重要；对顾客要区别对待。

- 德鲁克给张瑞敏打分 153
- 质量不是第一位的 155
- 顾客不是上帝 157
- 哪些客户要拒绝 159

愤怒的顾客	163
狂热的顾客	167
忠诚的顾客	171
营销远视症	173
营销的四层境界	175
营销和推销的不同	177

第 8 章 企业文化

假相：企业文化的核心是外在的表现形式。

真相：企业文化的核心是内在的价值观。

企业文化的本与末	181
只有执行还不行	183
与世界同步的危险	185

第 9 章 中国制造

假相：世界已进入中国制造的時代，中国制造要向中国创造转变。

真相：世界还没有进入中国制造的時代，先把中国制造做好。

先把制造做好	189
在制造中创造	191
创新的多项选择题	193
作为商业品牌的中国	195
有社会责任的咖啡	197

管理的 10 大真相

家族企业的优势 199

通往百年老店的道路 201

海尔式服务与戴尔式服务 203

第 10 章 大师

假相：管理大师为经理人提供答案。

真相：管理大师启发经理人发现答案。

德鲁克的意义 207

跳蚤汉迪 209

大师马奇 212

特劳特谈培训 217

批评商学院的大师 220

向孔子学管理 223

印度式管理 PK 中国式管理 225

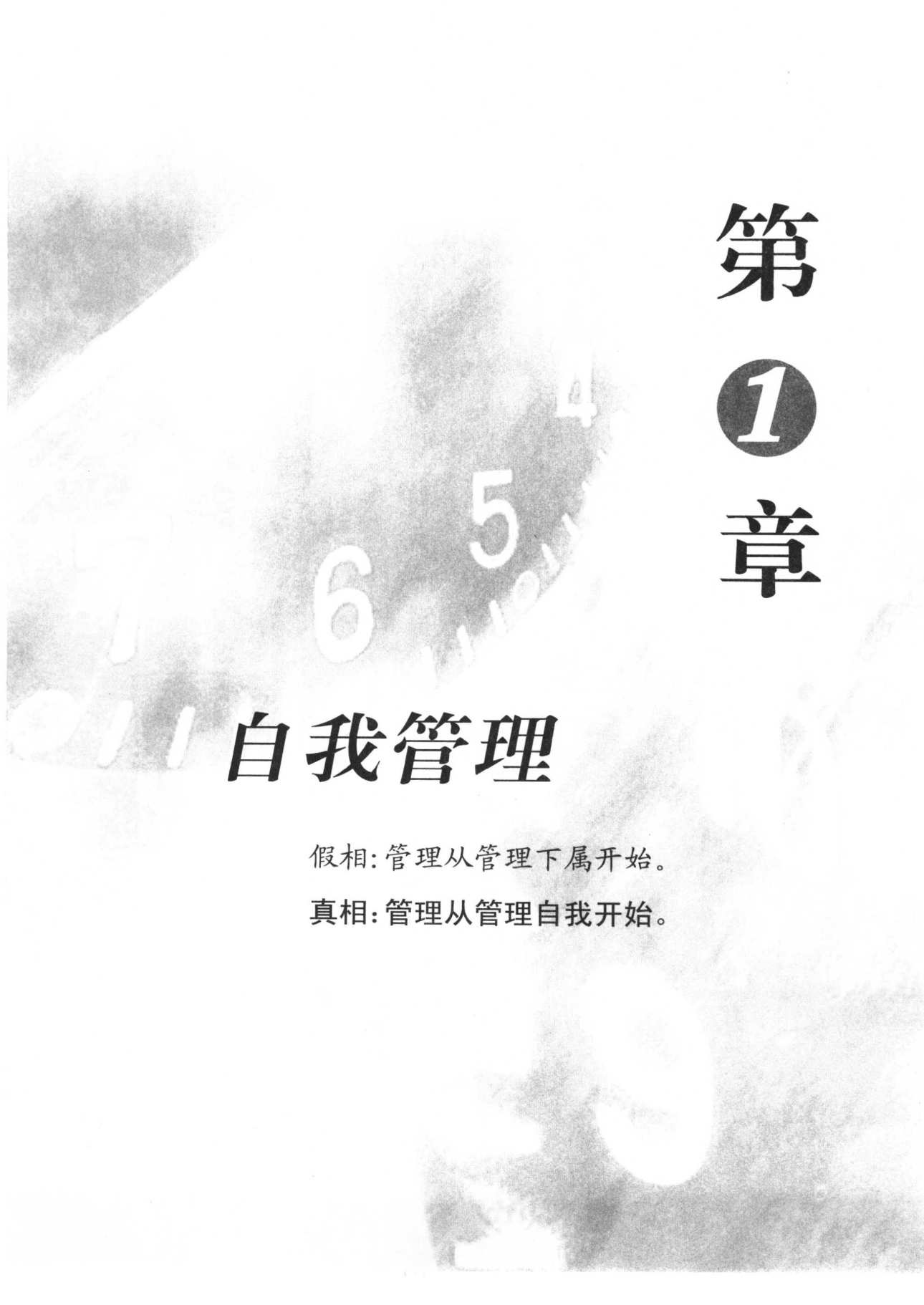
附录

学习的十年 228

世界是斜的 232

后记

管理学习的七年之痒 237



第 ① 章

自我管理

假相：管理从管理下属开始。

真相：管理从管理自我开始。

管理的起点

最近我主持了一些培训课，其中一个主题是《管理的起点》。在一次课上，我问参加培训的经理人这样的问题：在现在的职位上，哪些人是你管理的对象？我请两个人在黑板上写下答案。

一位是电话销售团队的主管，她的答案很简单，只有“电话销售员”。另一位是培训经理，他的答案是“自己”、“老板”和“下属团队成员”。这个答案更上了一层楼，但是还没有穷尽千里目。

我们必须站得再高一些，把复杂的管理世界看成一份微缩地图，才能理清错综的路径，找出管理的起点。

管理最明显的维度是向下管理，就像销售经理要管理销售员，但是这还不够。那位培训经理知道还有向上管理老板和向内管理自己的两个维度，但是仍然不够。

管理一共五个维度：向下、向上、向内、水平和对外。任何一个经理人的工作，都包括这五个维度，重点可能不同，但是五维俱全，相互影响。

管理箴言

领袖力是对未来的洞察力，对不确定性的决断力，对愿景和价值观的沟通力，对风险的承受力，对群众的激励力。

《领导和领袖的不同》

管理的 10 大真相

注 释

①关于自我管理,最值得参考的两本书是德鲁克的《卓有成效的管理者》和柯维的《高效能人士的七个习惯》。

比如销售经理,工作重心是对外的那一维,也就是管理客户。但是销售经理必须对营销、客户服务、产品、财务等部门进行有效的水平管理,才能管理好客户。

又比如培训经理,工作重心是水平的那一维,包括了解其他部门的培训需求,对培训课程进行内部营销等等。同时,培训经理也要对外管理,管理外部的培训供应商,以及管理客户——了解客户的需求,然后有针对性地培训员工加以满足。

维度之间的联系很复杂,单独看任何一维也不简单。就说向下管理,即使你的下属只有三个人,你要管理的就不仅是你和三个人之间分别的关系,还有其中两个人形成的组合和另一个人之间的关系。

在这份多维的地图上,管理的起点是自我管理。原因有三点。

一、这是最基本的一维。你可能没有其他任何一个维度,但是你一定有自我这个维度需要管理。

二、这是影响其他所有维的一维。对其他任何一维的有效管理,都基于自我管理。

三、这是经理人最有控制的一维。只有在这一维中,你投入的100%的努力才可能有100%的收获。

自我管理,^①经理人从这里出发。