

“我坚信经理人应该迈向自己的生活目标，除了思考、计划、辅导员工、分配任务、签署文件以外，什么都不做。”——美国管理文摘

无为 管理

经理人的快意管理学

全金◎著

聪明的经理人非常重视“人”的价值，他们明白人是企业的主体，企业的一切经济活动都离不开人，所有的策略和计划都要靠人去实现。在经济活动的各个环节中，无论是研发、生产、销售、服务，都要坚持“以人为本”，去尊重人的人格，满足人的需求，彰显人的价值，才会调动起人的积极性，发挥出最大的作用，企业才会得到最好的发展。

 中国时代经济出版社

无为 管理

经理人的快意管理学

全金◎著

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

无为管理：经理人的快意管理学/全金著.—北京：
中国时代经济出版社，2008.1
ISBN 978-7-80221-188-9

I. 无… II. 臧… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 180361 号

无为管理：
经理人的快意管理学

全金 著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座
邮政编码	100044
电 话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2008 年 1 月第 1 版
印 次	2008 年 1 月第 1 次印刷
印 张	15
字 数	230 千字
印 数	1~5000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-188-9

版权所有 侵权必究

前言

有的人死了,却还活着。

2004年4月8日晚,爱立信(中国)有限公司总裁杨迈由于不堪承受连日超负荷的工作,在健身房跑步时心脏骤停,突然逝世,终年54岁。1994年,杨迈加入爱立信无线系统公司,2000年任爱立信(中国)有限公司总裁。在他的领导下,爱立信(中国)公司成为爱立信全球增长最快的地区公司,中国市场也成为爱立信全球仅次于美国市场的第二大市场。就在他带领爱立信(中国)公司走出困境的时候,他却倒下了。

2005年9月18日,网易公司代理首席执行官孙德棣病逝,终年38岁。从2001年担任网易代理CEO以来,他一直奔波忙碌,为网易的股价从几十美分涨到几十美元立下了汗马功劳。从2004年4月出现紧急病情以来,他一直没有间断过输液治疗,但同时也没间断过工作,直至他离开这个世界。

他们的去世,引发了人们对企业家和经理人“过劳死”话题的关注,给那些努力打拼的企业家和经理人敲响了警钟。过度劳累不仅表现在体力上,更表现在心理上,也就是心力交瘁。北京易普斯企业咨询服务中心对1576名高级管理人员所做的健康调查显示,近70%的高级管理人员感觉自己当前承受的压力较大,其中21%认为自己压力极大。中国经理人压力大已成为不争的事实。怎样才能既卸载压力,又保持良好的业绩呢?

有这样一个小故事:二战结束后不久,欧洲盟军总司令艾森豪威尔出任哥伦比亚大学校长。副校长安排他听有关部门汇报工作,考虑到系主任一级人员太多,便只安排会见各学院的院长及相关学科的联合部主任,每天见两三位,每位谈半个钟头。

在听了十几位先生的汇报后,艾森豪威尔把副校长找来,不耐烦地问他总共要听多少人的汇报,回答说共有63位。艾森豪威尔大惊:“天啊,太多

了！先生，你知道我从前做盟军总司令，那是人类有史以来最庞大的一支军队，而我只需接见3位直接指挥的将军，他们的手下我完全不用过问，更不需接见。想不到，做一个大学的校长，竟要接见63位主要的首长。他们谈的，我大部分不懂得，又不能不细心地听他们说下去，这实在是糟蹋了他们宝贵的时间，对学校也没有好处。你订的那日程表，是不是可以取消了呢？”

艾森豪威尔后来又当选美国总统。一次，他正在打高尔夫球，白宫送来急件要他批示，总统助理事先拟定了“赞成”与“否定”两个批示，只待他挑一个签名即可。谁知他一时不能决定，便在两个批示后各签了个名，说道：“请狄克（即副总统尼克松）帮我批一个吧。”然后，若无其事地去打球了。

这个故事启示我们，管理要“有所为，有所不为”。作为经理人，要集中精力做该做的事，而不是事无巨细，一抓到底。这正如美国管理文摘所讲的：“我坚信经理人应该迈向自己的生活目标，除了思考、计划、辅导员工、分配任务、签署文件以外，什么都不做。”而我们的企业家和经理人又习惯于怎么做呢？我国历史上有一个著名的贤相，他的名字叫诸葛亮，他声名流传，不仅因为他足智多谋，还因为他“鞠躬尽瘁，死而后已”。诸葛亮辅佐刘备在成都建立了蜀汉政权，并一心想帮助刘备完成统一全国的大业。公元223年，蜀国皇帝刘备病死。临终前，他拉着诸葛亮的手说：“你的才能高出魏帝曹丕十倍，必能完成统一中国的大业。如果我儿刘禅可以辅佐，你就辅佐他；如果他低劣无能，你可自取而代之。”诸葛亮听后，痛哭流涕地说：“我会忠心耿耿地辅佐刘禅，一直到死。”

刘备死后，诸葛亮担起了辅佐刘禅治理蜀国的重任。他事必躬亲，尽心尽责，很快使蜀国恢复了国力，逐渐强盛起来。为了完成刘备生前统一中国的愿望，他曾先后六次率军队攻打魏国，争夺中原。公元228年冬天，诸葛亮又一次集结军队，出兵北伐，结果病死在军营中。

诸葛亮的忠诚没得说，然而他的事必躬亲，既拖垮了自己的身体，又没能建立起一个团结高效的团队，接班人姜维面临的是内忧外患、独木难支的局面，蜀国不可避免地走向衰落，成为鼎立之三国中最早灭亡的国家。

很多企业家和经理人的心中都有一种“诸葛亮情结”，喜欢事必躬亲，无所不为。不管是担心下属能力有限，还是担心权力被架空，这样做的结果必



然加大自己的工作压力,当大事小事都一个人扛的时候,身体难免吃不消,同时还会因为精力有限,使结果达不到预期的目的。

其实,他们的担心恰恰说明了他们管理存在着不足,即使下属真的能力有限,为什么不选拔合适的人去干合适的事呢?即使权力真的被架空,也是没有建立起制约的制度,或者是制度得不到有效的执行。总之,管得越多,效果不一定越好。

有人提出“无为而治”是管理的最高境界。“无为而治”是春秋时期著名思想家老子所创立的道家学派的核心思想,也是我国最早的治国理论。“无为”含有不妄为、不乱为,顺应客观态势、尊重自然规律的意思;“无为”不是不为,也不是无所为,而是要领导者有所为,有所不为。经过这个阶段之后,才能达到“无为而无所不为”的最高境界。这也正是“无为管理”理念的根基,“无为管理”是一种人性化管理,就是变“管制”为“辅导”、“激励”,激发下属的工作积极性和自身潜力,领导者以“少为”达到下属“多为”的目的,收到“四两拨千金”的功效。

“无为管理”是笔者在深入研究世界 500 强企业的管理之道后总结出来的。世界 500 强企业多是些跨国集团,拿 2007 年世界 500 强排名第一的沃尔玛来说,它年度销售收入是 3511 亿美元,这样的规模,总裁如果事必躬亲,他能管得过来吗? 2007 年世界 500 强排名第十一的通用电器(GE)是世界上最大的多元化服务性公司,同时也是高质量、高科技工业和消费产品的提供者。GE 在全世界 100 多个国家开展业务,在全球拥有员工近 313000 人。它拥有 30 多个业务集团,其下属的 11 个业务集团均已雄距时代的尖端。目前,GE 是道·琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一一个至今仍在指数榜上的公司,被多家权威机构列为全球杰出公司之首。如果当年杰克·韦尔奇事无巨细,一抓到底,他能吃得消吗? 他能用 20 年的时间(1981 年出任 GE 董事长兼 CEO,2000 年退休)让 GE 的市值增加 5000 亿美金吗? 显然是不可能的。那什么是管理一家大型公司的正确方法呢? 杰克·韦尔奇思考得出的结论是:管理越少越好。

其实,很多中国的企业家和经理人都认识到“无为管理”的好处,并积极运用到管理中去,成效显著。比如万科董事长王石,工作之余爬了 11 座雪

山,登过珠穆朗玛峰顶,创造了 6100 米中国滑翔伞最高纪录,徒步南极探险,玩得不亦乐乎,人家也没担心对万科失去控制,也没担心万科效益滑坡,万科依然居于中国地产业的龙头地位。再比如美特斯邦威的老总周成建,面对激烈的市场竞争,却在媒体面前说自己每天都精力充沛、无所事事,因为他通过学习 EMBA,懂得了“集权和放权”,建立了详尽实用的流程管理,使下属都各尽其职。

本书主要以世界 500 强企业为解读对象,立足中国本土化管理背景,深入剖析经理人管理中存在的误区和问题,从用人、授权、控制、激励、沟通、团队建设和领导者自我修养七个方面,阐述“无为管理”之道,如何抓住管理要素,轻松管理,驾驭企业或团队持续健康快速发展,可谓是一门送给经理人的快意管理学。相信广大企业老总、职业经理人以及初涉商海的小老板们,阅读之后一定能够有所收获,找到解放自己的管理之道。本书同样适应于学习经管专业的大学生和有志成为职业经理人的企业中、底层管理者,早熟谙“无为管理”之道,尝试应用到管理实践中去,有朝一日坐到经理人的位子上,才会得心应手,取得事业成功。

目 录

contents

前 言

第 一 章 知人善任,人尽其才

卜里亨钢铁公司经理许瓦伯：“唯有那些能够发掘人才的人，才是世界上最伟大的人物。我总觉得发掘人才比制造财富要更有价值。”

1. 让合适的人做合适的事 ————— 3
2. 选拔更优秀的人 ————— 6
3. 用人不在于如何减少人的短处，
而在于如何发挥人的长处 ————— 10
4. 英雄不问出处 ————— 13
5. 吸纳“诗人+农民”型人才 ————— 16
6. 内部提拔在前，外部引进在后 ————— 20
7. “士为知己者死” ————— 23
8. 鼓励“内部跳槽” ————— 26
9. “因事用人”与“因人设事” ————— 29
10. 用人才不用奴才 ————— 33
11. 发展以人为本 ————— 36

第 二 章 授权是为了更好地管理

佩罗集团创始人、董事长罗斯·佩罗：“领导

1. 戴尔为什么交钥匙 ————— 43
2. 能用他人智慧去完成自己工作
的人是伟大的 ————— 46

就是放权给一批人，让他们努力奋斗，去实现共同的目标。为此，你就得充分开发他们的潜能。”

3. “疑人不用，用人不疑”新解 ————— 49
4. “给一个抽象的任务，要你具体去完成” ————— 53
5. GE的“通力合作”计划：全员决策管理 ————— 55
6. 让一线员工自己做主 ————— 59
7. 与其授而不放，不如不授权 ————— 61
8. 授权应遵循的原则 ————— 65
9. 王安电脑神话破灭的启示：
冲破家族的藩篱 ————— 67

第三章 控制不是为了限制

管理专家彼特·史坦普：“成功的企业领导不仅是授权高手，更是控权的高手。”

1. 授权就像放风筝 ————— 73
2. 分权是权力制衡的利器 ————— 76
3. 道德代替不了制度：将监控纳入绩效管理 ————— 79
4. 绩效评估要关注工作表现和结果，
而不是注重态度 ————— 82
5. 锯掉管理人员的椅子靠背 ————— 85
6. 罗斯·佩罗的走动式管理 ————— 87
7. “特殊顾客”考核法：监督无处不在 ————— 89
8. 有不平就有投诉 ————— 91
9. 只能违“规”0次 ————— 94
10. 管理层次越少越好 ————— 97

第四章 没有激励，哪有活力

社会学家横山宁夫：“最有

1. 当香蕉超乎香蕉的价值 ————— 103
2. 奖励什么，就会得到什么 ————— 106



效并持续不断的控制不是强制,而是触发个人内在的自我控制。”

3. 制造需求层次:奖励的艺术	109
4. 精神上的激励,有时比物质上的激励更有效	112
5. 激励是一种严肃的爱	115
6. 用我的一点奖励,俘获你全家人的心	119
7. 信任就是激励	121
8. 员工第一,顾客第二	124
9. 把员工当做公司合伙人	128
10. 不只奖励成功,而且奖励失败	131
11. 培养“内企业家”,让员工实现自我	134
12. 不妨引进一条“鲑鱼”	137
13. “制造”危机激励员工	140
14. 压力管理:让下属全力以赴	143
15. “让员工把不满发泄出来”	145

第五章 沟通是管理的浓缩

管理学家L·威尔德:“管理者应该具有多种能力,但最基本的能力是有效沟通。”

1. 有效沟通是管理者最基本的能力	151
2. 打通自下而上的沟通渠道	154
3. 那些平凡的声音,往往不平凡	157
4. 把电子邮箱作为沟通的平台	160
5. “把你的点子大声说出来”	162
6. 听不到不同意见就不决策	165
7. 不善于倾听不同的声音,是管理者最大的疏忽	168
8. 顾客是首席执行官	171

第六章 任何组织的成功是靠团队，而不是靠个人

“世界经理人的经理人”杰克·韦尔奇：“我的成功，百分之十是靠我个人旺盛无比的进取心，而百分之九十，全仗着我拥有的那支强有力的团队。”

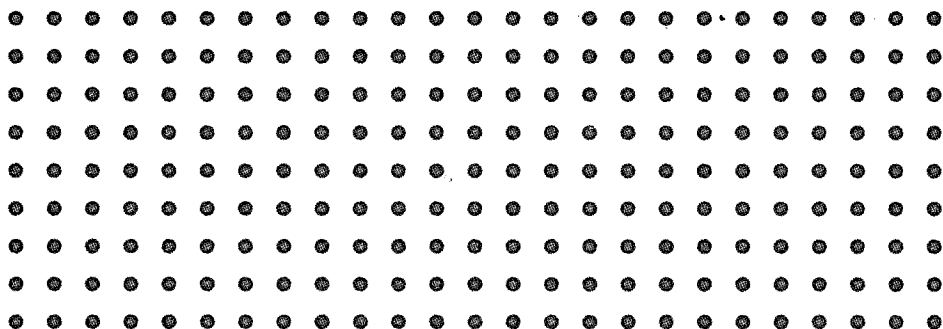
1. 把公司的每个人都拉来战斗 ————— 177
2. 大公司，小团队 ————— 180
3. 同一个世界，同一个梦想 ————— 182
4. 1+1>2 ————— 186
5. 协作三要素：信任、欣赏、尊重 ————— 189
6. 正视冲突，平息冲突 ————— 192
7. 造人先于造物 ————— 194
8. 感情投资是所有投资中花费最少、回报率最高的投资 ————— 199

第七章 领导者的自我修养

经营管理学家士光敏夫：“以身作则最具说服力。”

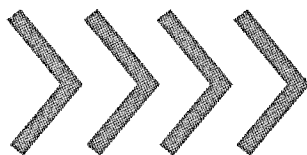
1. 上行而下效 ————— 205
2. 一碗水端平 ————— 207
3. 满招损，谦受益 ————— 209
4. 宰相肚里能撑船 ————— 212
5. 跟下属打成一片 ————— 215
6. 对每一个人都要保持不变的尊重 ————— 219
7. 爱是一种管理 ————— 222
8. 言必信，行必果 ————— 224

结语：无为而无所不为 ————— 227



第一章 知人善任,人尽其才

卜里亨钢铁公司经理许瓦伯：“唯有那些能够发掘人才的人,才是世界上最伟大的人物。我总觉得发掘人才比制造财富要有价值。”





▶▶▶ 1. 让合适的人做合适的事 ●

“一个多么好的计划,怎么执行起来却出现这样的结果?”

“他看起来能胜任这项工作,为什么到头来搞得一团糟?”

“要是当初换××负责这个项目,现在就不用仓促‘救火’了。”

.....

我们经常听到一些企业家和经理人发出这样的抱怨,他们因此经常弄得身心疲惫。细究起来,他们往往是在用人上犯了错误,即没有坚持“让合适的人做合适的事”的用人准则。

作为一个企业或团队的领导者,不管你管理着多少人,如果背弃了这一准则,那么你必被其累,必受其害。

这绝不是危言耸听。“世界第一 CEO”杰克·韦尔奇是这样评价这一准则的:“让合适的人做合适的事,远比开发一项新战略更重要。这一宗旨适用于任何企业。”他深有感触地回忆说:“我在办公室里坐了多年,看到不少似乎很有希望却从来没有任何结果的策略。我们曾经有过一个关于超音速的很好的计划,但是,直到我们找到了一位这方面的专家,才使这个计划得以实施。在飞机引擎、动力能源和交通运输方面,我们有着多年的服务策略,但是,在我们找到一位有勇气打破陈规的人来领导这项事务之前,服务一直是‘二等公民’。”

联想控股总裁柳传志则这样说:“如果有一个项目,首先要考虑有没有人来做。如果没有人来做,就要放弃,这是一个必要条件。”

可见,即使你有世界上最好的项目,有世界上最好的策略,并且有充裕的物力支持,但是如果没有合适的人选去执行、去发展,这种策略恐怕也只能“光开花不结果”,项目也难以成功。当你让一个并不合适的人去执行一项正确的策略时,你会发现事情并不如你期望的那样发展,他通往的不是成

功,而是泥潭。你不得不变成“救火小队长”,被引发的种种问题搞得手忙脚乱,难以挽回损失。

美国一家化学公司遇到了一个很好的扩展机会,他们准备在发展中国家开设一家分厂。经过考察,他们决定将这个分厂设在印度。

派谁负责印度的事务呢?他们开始从公司位于世界各地的分厂中寻觅人选,最后选中了两位:佛尼斯,公司位于巴西工厂的技术部门的负责人,他的最大特点是技术过硬,毕业于一所名牌大学的化学专业;另一位是斯帕西,已经54岁了,一直负责公司总部的事务,有一定的管理才能,但从未表现出在开拓市场方面的能力。最后,他们选中了佛尼斯,因为他有在发展中国家工作的经验。

但是佛尼斯上任后的表现却极其糟糕。他虽在巴西待过几年,但印度的情况却与巴西有着很大的差别。他无法处理承包商的要求,没有申请到许可证,无法解决与工会之间存在的分歧,甚至找不到自己需要的人才。虽然由于工程延期,工厂的开工远远超出了预定的期限,但最终还是投产了,可产品销路的问题又接踵而至。这让公司在印度的投资陷入了被动。

事后这家公司的领导为自己的错误决定检讨时说:“虽然佛尼斯的履历表上到处都闪着耀眼的光环,但我们都忽略了他只是一名技术人员,他并不具备足够的管理才能——他之所以在巴西表现优异,在很大程度上是由于在那里他只管理着技术部门,而不是整个公司。”

这个案例充分说明了“让合适的人做合适的事”的重要性,验证了让一个并不合适的人去执行一项正确的策略是很危险甚至是徒劳的事情。这只会给做出决策的领导者留下一个难以处理的烂摊子,让拍板的人挠头不已。

让合适的人做合适的事,关键是找到适合执行的人选,这个人选具备与执行某项任务相匹配的能力,也就是要知人善任,人尽其才。这就要求领导者熟悉自己的下属,从性情到工作能力,都要悉数掌握,从而知道下属适合做什么,能做好什么,保证让合适的人做合适的事。了解下属,可以从两个方面进行:一是通过绩效考核,从中可以了解下属的业务能力以及别人对他的评价,知道他的优点和缺点。二是亲自跟下属沟通。坚持通过各种渠道跟下属交流沟通,在这个过程中,根据下属的表现和反应,你会撕开下属的



伪装,认识到下属真实的一面,判断出下属在哪个方面是个人才,最适合干什么。这比分析研究绩效数字更重要。

沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿就坚持跟员工保持沟通,为此他经常对沃尔玛商店进行不定期的视察。这使他成为深受大家敬爱的老板,同时也使他获得了大量的第一手信息。他一方面通过沟通发现问题,同时也乘机挖掘人才,让他们去做合适的事。因此,常有这样的情况,他给业务执行副总经理打电话说:“让某某人去管理一家商店吧,他能胜任。”业务经理要是对此人的经验等方面表示出一些怀疑,他就会说:“给他一家商店吧,让我们瞧瞧他怎么做。”因为他在沟通中已经了解了这个人的能力。

识人方能用人,识人是用人的前提。懂得了识人和用人,领导者就会从烦琐的事务中脱离出来,轻松得甚至无所事事,同时企业或团队完全在自己的掌控之中,业绩也会保持良好的增长。哪怕你对某一行业一窍不通,只要懂得了识人和用人,仍然会成为卓越的领导者。

美国“钢铁大王”安德鲁·卡耐基之所以成功,除了他有可贵的创造精神外,还有一点非常关键,就是他善于识人和用人。卡耐基说过:“我不懂得钢铁,但我懂得制造钢铁的人的特性和思想,我知道怎样去为一项工作选择适当的人才。”

卡耐基虽被称为“钢铁大王”,却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉,但他总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如,世界上最出色的炼钢工程专家之一比利·琼斯,就终日在位于匹兹堡的卡耐基钢铁公司埋头苦干。

卓越的识人用人成就了卡耐基的成功。他的墓碑碑文有这样一行字:“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人,安息于此。”

选用合适的人,并不是一件简单的事情,更不能率性而为。当对下属进行各种考察后,仍然找不到合适的人选,这时不要勉强把某个人推到某个位置上,要把眼光转向外界,从外面寻找人选,如果依然找不到合适的人选,那就要先放弃,切忌赌一把。反之,你就会陷进去,为此付出代价。所以,没有合适的人选,有机会也不做,有了合适的人选,找机会让他们做。

快意管理箴言

让合适的人做合适的事,是用人的第一准则。

识人方能用人,识人是用人的前提。领导者要具备识人的能力,才能保证选拔合适的人到合适的岗位上。

不考察就把一个人推到某个岗位上,或者找不到合适的人选,仍然勉强地让一个人去做某件事,都是错误的做法。

▶▶▶ 2. 选拔更优秀的人 ●

管理学上有个“帕金森定律”,是由剑桥大学出身的历史学家帕金森提出的。帕金森认为,一个不称职的官员,可能有三条出路:第一是申请辞职,把位子让给能干的人;第二是让一位能干的人来协助自己的工作;第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的,因为那样会丧失权力;第二条路也不能走,因为那个能干的人会成为自己的对手;看来只有第三条路最适宜。于是,两个平庸的助手分担了他的工作,他自己则高高在上发号施令,他们不会对自己的权力构成威胁。既然两个助手无能,他们就上行下效,再为自己找两个更加无能的助手。如此类推,就形成了机构臃肿、人浮于事、互相扯皮、效率低下的官僚体系。

《帕金森定律》被伦敦《金融时报》称为“一本可恶的书”,原因在于担心被组织的领导者和处心积虑向上爬的下属效仿。因为帕金森定律不是凭空想象出来的,触发帕金森撰写《帕金森定律》的灵感来源于英国海军部。战后英国庞大的海外帝国迅速萎缩,海外用兵的机会大幅下降,但海军部的人员却直线上升。根据帕金森的观察,这是因为官员们互相制造工作,工作越多,需要的人手也越多,人员一增加,又反过来制造更多的工作,如此循环往复所致。