

（世界500强高效管理笔记）

成功没有偶然，成功需要借鉴，解密世界500强企业成功之道

管理不是为了管人， 而是为了做事

小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。企业生存永远是第一位的，至少在创业阶段，先挣到钱、活下来，然后再考虑进一步发展壮大的问题。

李博恩◎著



风靡全球的经典管理法则
流传百年的高效领导艺术

全球500强企业中层管理者都在运用的领导法则！

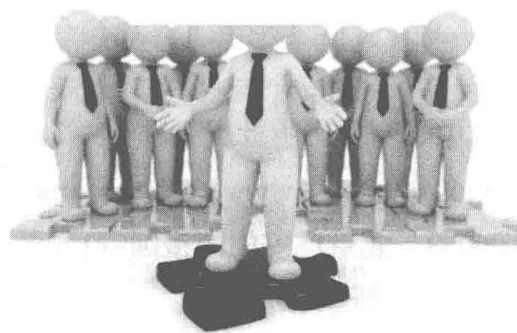


中国商业出版社

（世界500强高效管理笔记）

管理不是为了管人， 而是为了做事

李博恩◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

管理不是为了管人，而是为了做事 / 李博恩著. — 北京：
中国商业出版社，2018. 7

(世界 500 强高效管理笔记)

ISBN 978-7-5208-0465-3

I. ①管… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第148701号

责任编辑：唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店经销

北京彩虹伟业印刷有限公司印刷

*

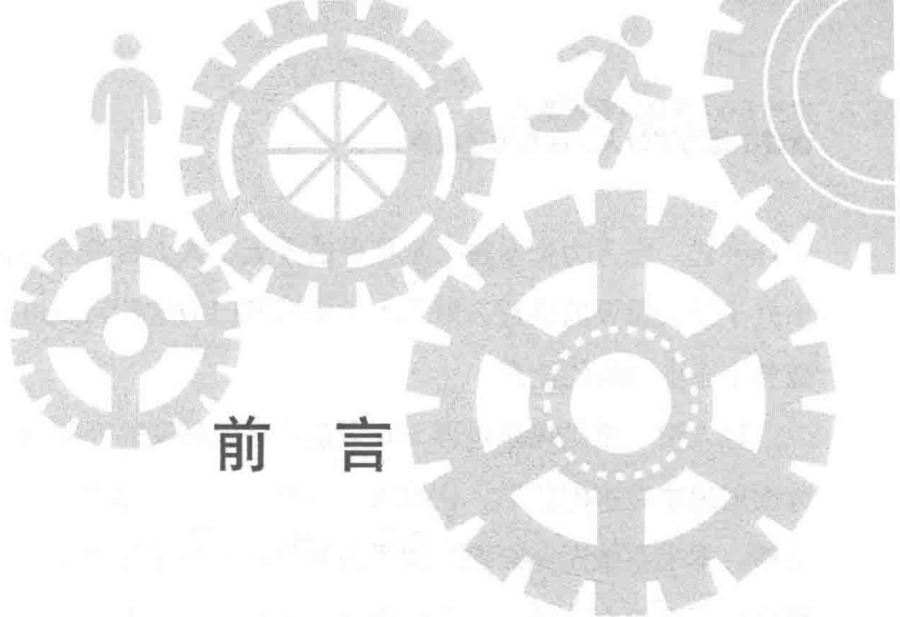
710 × 1000毫米 1/16 16. 5印张 220千字

2018年8月第1版 2018年8月第1次印刷

定价：48. 00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



前言

管理工作纷繁复杂，许多领导者常常会迷失方向，或者不得要领，结果陷入到忙乱的工作状态中，效率低下。穿透管理的迷雾，领导者必须跳出“管人”的误区，明确“管理不是为了管人，而是为了做事”。

大家都知道，如果一个管理者陷入人事的纷争，为了管人而管人，势必舍本逐末，忘记了管理的初衷是什么。显然，高效管理的根本目的是为了解决问题，推进工作计划，达到预期市场效果。

在管理中追求行动结果、强调办事效率，就能有效推动组织目标的实现。按照这种理念从事管理工作，就会减少不必要的人事纠葛，把复杂问题简单处理，充分发掘员工的最大潜能……总之，追求做事的结果是一条永恒的管理法则，就是管理的灵魂、管理的实质。

作为一名管理者，为了实现成功管理，在日常管理的每个时刻都要树立这样一个信念：放弃管人的欲望，追求做事的效果。因为事情本来再简单不过，复杂的是你的思想，是你对事的态度，是你处理问题的方法。就像原本可以直奔行动的结果、办事的主题，却偏偏有的人陷入到利益的纷争、人事的误区中，结果把简单的问题复杂化，最终降低了管理的效率。

比如，一个部门在工作中是否尽善尽美，真正有意义的是最后的市场结果。在向现代企业转变的过程中，企业的各个部门，尤其是人力资源部门必须要将那种惟经理马首是瞻的行为方式转变为以工作的结果为导向的

工作方式。在人力资本越来越重要的今天，人力资源部门在整个执行过程中处于至关重要的位置。如果人力资源部门的这种转变进展缓慢就可能导致整个企业战略的流产。

轻人情、重结果是世界 500 强企业高效管理的经验总结。在制度、纪律面前追求做事的效果，让团队运行更有效率，这实际上是在回归管理的真谛。本书系统而全面地介绍了高效管理的结果导向模式，同时也注意了理论与实践的充分结合。书中集合了无数成功人士的智慧和经验，相信对广大管理者将大有裨益。



目 录

第 01 章 超越管理误区，激活企业效益

领导者要超越管理误区	002
注意管理中的官僚主义	003
管得好的企业没有激动人心的事	007
执行问题没有商量的余地	009
管理者实施管理的根本就是协调	014
树立细节管理观念	017
唤起员工的竞争意识	020
将责任种在脑袋里	023
没有谁是不可替代的	026
以工作业绩作为提拔员工的标准	029

第 02 章 一切管理工作都要以结果为导向

以结果为导向的人力资源管理	034
鼓励员工做到最好	038
设立简单、明确和统一的目标	040

目标也是最大的激励	044
管理者不作太多决策，只作重大决策	047
着眼于结果，树立绩效意识	050
少说“我”，多说“我们”	053
改变环境不如改变自己	055
不问做了什么，只问结果如何	058

第 03 章 合理选拔、使用人才是成事的关键

选人才事业兴，选奴才事业衰	064
拿出淘金的精神去挖人才	066
决不可用朽木去造大船	068
用人需把握平衡互补之道	072
培养人才是一种战略性投资	074
留住公司里的关键员工	076

第 04 章 按流程办事让公司运营更高效

学习力是最活跃的管理力	080
困境中突破“瓶颈”	083
采取具体途径领导变革	086
处理危机的“九大黄金法则”	088
独具一格，别出心裁	091
实行渐进式的创新	093
走强强联手之路	097
以身作则，使下属自觉追随	101
该出手时就出手	104
一手放松，一手抓紧	107

第 05 章 抓落实：确保每项工作执行到人

像小公司一样行动	114
做正确的事比正确地做事更重要	117
拆毁所有阻碍沟通和找出好办法的“高墙”	121
只有偏执狂才能成就大事	125
永远不要坐着不动	127

第 06 章 团队培训：提升员工执行力是根本

确立长期的人才培养计划	134
员工培训，从更新观念开始	139
保证培训成果的转化是关键	143
岗位再培训同样重要	145
让员工通过培训实现自我提高	148
边干边学，言传身教	150
把继续学习看成是工作需要	151

第 07 章 细节管到位，事情才能做到位

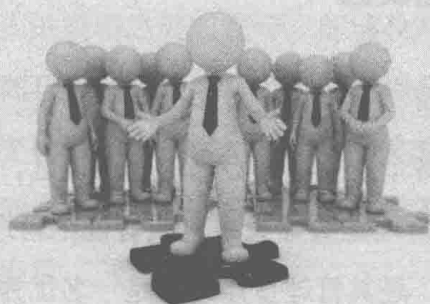
对待员工要将心比心	156
无为而治是管理的最高境界	160
“心”动才能行动	163
爱员工等于爱自己	169
一个都不能少	174
告诉每个人“你很重要”	178
用最简单的方式打动人	184
一碗水要端平，因人而管	189

第 08 章 管理的艺术：把握好松与紧的尺度

不要让指令成为一纸空文	198
正确看待下属没有完成任务的情况	201
以紧盯的方式让员工产生紧迫感	204
必要时刻，也应适度责惩	207
通过协调，使“松”“紧”平衡	210

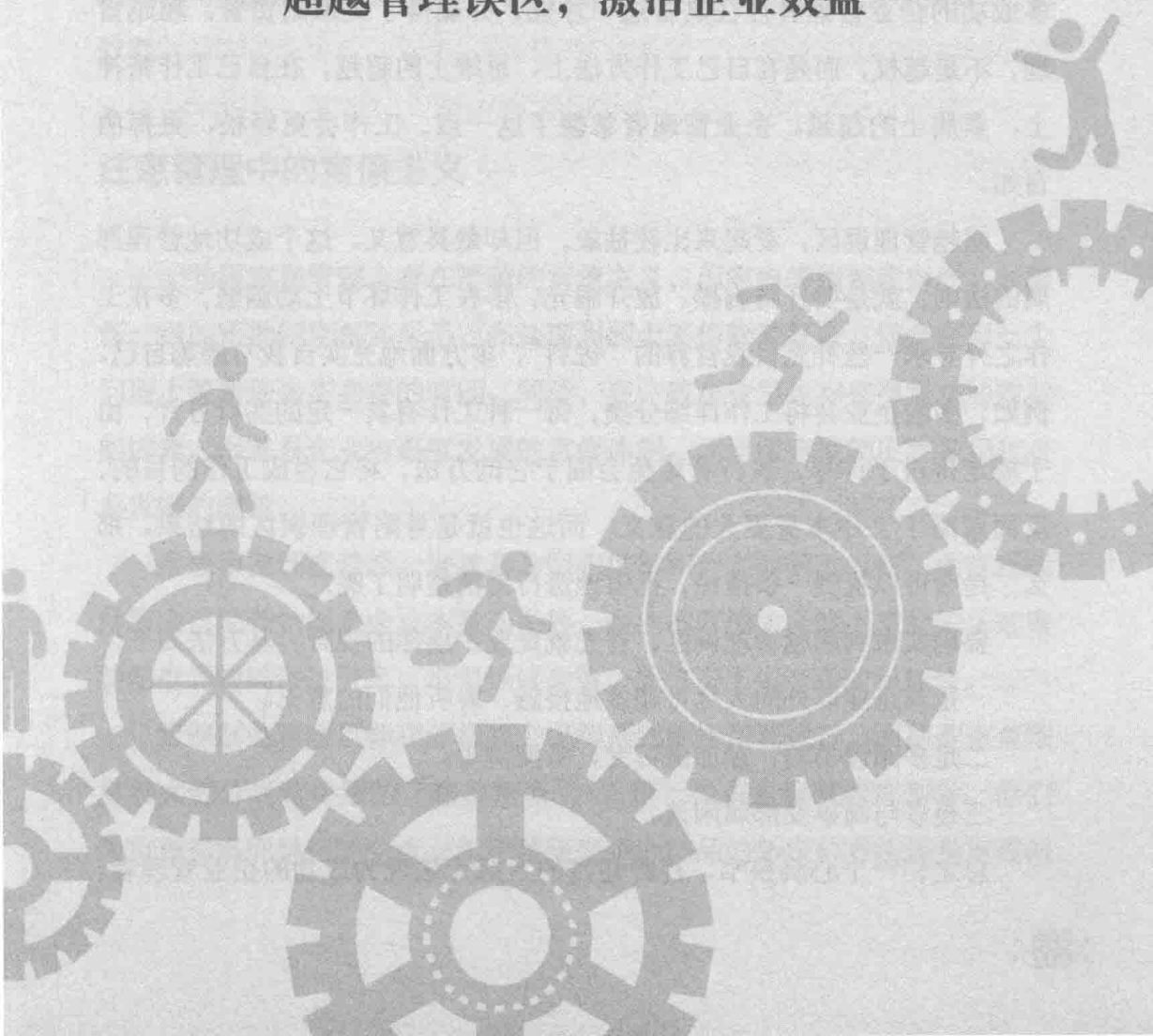
第 09 章 简单寓言里的管理智慧

重复就是渗透	216
最有效的工具是团队章程	217
专注于结果，不要探究过程	220
简单是一种方法	223
挖墙脚是夺取优秀人才的捷径	225
容人，容可容之人	228
关心从一件小事开始	230
为工作自豪，哪怕是在擦地板	232
不要忘了与员工共享	234
让员工产生拥有感	238
“精简高效”在行动上要下狠斧	240
耐心地倾听	242
多余的管理层级必须摒弃	246
除了老婆和孩子不能变外，其他一切都要变	247
竞争，时刻都要在刀下讨生活	252



• 第 01 章 •

超越管理误区，激活企业效益



领导者要超越管理误区

要解决管理的误区，首先是思维不能陷入误区。我们知道，管理是一项非常复杂的工作，各个企业都有自己的管理误区，突破了就会成功。对于企业管理者而言，管理是头等大事。或者说把管理如何做得条理清楚、程序明确、上下一致，是其管理重点。但是一名优秀的企业管理者应该懂得怎样在实际工作之外培养自己的管理思维，怎样才能把平时的积累化为自己的思维能力，这就是所谓“超越管理误区”。

超越管理误区，是作为一名企业管理者在工作上不可或缺的能力，许多成功的企业管理者往往具备这一才能，并赢得了大家的赞誉。超越管理，不是越权，而是在自己工作方法上、思维上的超越，在自己工作精神上、素质上的超越。企业管理者掌握了这一点，工作会更轻松、更挥洒自如。

超越管理误区，看起来比较抽象，但却最具意义。这个成功地管理部属的法则，就是要开阔胸襟、放开眼光，多在工作环节上动脑筋，多在工作之外寻求一些补充自我营养的“佐料”，多方面地充实自我与磨炼自己。例如：多数企业会将工作详细分类，每一种工作有其一定的实行方针，由于规定得过于详尽，执行者难免会囿于它的方法，将它当成工作的目的，反而忽略了工作本身更大的意义，而这也就是身陷管理误区的结果。那么，是否可以找到一条捷径，把管理进行得清楚明了呢？

要确实做到超越管理误区，首先就是要扩展你的视野，其方法如下：

一是与企业以外的人尽可能多地接触，聆听他们的意见。

二是多阅读书籍，参加讲习会、听演讲等。

三是多与同事及部属闲谈。

总之，一个心胸狭窄、视野短浅的人必无法成为成功的企业管理者。

国家有百年大计，企业的经营同样也需要高瞻远瞩，而不是一味地迁就现实。

企业管理者比别人的高明之处应在于：能够及时发现一项工作在什么环节中出现了障碍，而且导致这个障碍产生的原因是什么，是由于以前的工作思路所致，还是工作的条框太多？是由于安排的工作方法欠妥当，还是有人不能胜任？诸如此类的问题一定要弄个水落石出，才能超越管理误区，真正把工作做得出色。

企业管理者要避免陷入管理误区，也要在自身的思维、方法上多下些功夫，真正做到“换脑筋、想办法、干实事”，不能死钻牛角尖。只有开通的大脑，没有呆板的工作。关键要看你是否能想个明白，尤其是在新的竞争环境里，你更应该想明白管理的一些具体方法，并以此激活企业效益。

注意管理中的官僚主义

一些国家在管理上存在严重的官僚主义，国家内等级制度森严，一级管一级的审批制度多如牛毛，在处理问题上不但繁琐复杂，还会在同一个问题上浪费许多不必要的时间。同理，在一些企业里也存在严重威胁效益的因素，那就是企业内高度发展的官僚体制。而层级审批制度正是现代企业发展的脚镣。

层级审批制度曾经一度被奉为组织信条和行之有效的方法，而在现代经济中已经开始扼杀企业本身的发展，企业被官僚主义吹毛求疵的正式审核制度弄得喘不过气来，不但延误决策，还打击了生产者的积极性。

官僚制的管理目标在于使整个组织系统维持协调运行。而那些审查预算及大部分经营决策的“精英官僚”，正是一些企业策略的规划者。他们为审查提案而举行的会议，无论是研究企业产品的新定价方法还是审查创

新设计的产品，都必须遵照规定的程序和步骤。一旦提案的创意通过了这种层层考验，通常它的最佳商业机会也已经错过了。

官僚主义的管理体制本身就包含着一些非理性成分。从这个意义上讲，“官僚制”与“官僚主义”的界限难以划分，正是官僚制滋生养育了官僚主义。一旦企业产生了广泛的、过度的官僚体制，便会使企业成员丧失掉创造激情。可以说，官僚主义日益威胁着企业的前途、命运。

杰克·韦尔奇说，我们要让公司的各个阶层对官僚充满仇恨。官僚主义必须受到清除，必须排斥……我们的每时每刻都要与官僚作风作斗争，我们要粉碎官僚机构，使我们的机构保持纯洁、清新和自由。即使官僚作风在通用公司内部已经基本上被清除了，但我们也应该保持警惕——有时候甚至是一种猜忌，请原谅我用这个词——因为官僚倾向是人性的一部分，是容易滋生蔓延的，它就像人的天性一样，瞬间就可能占满你的思想。官僚使人感到压抑，使人不分主次，限制人们的梦想，使整个企业停滞不前。

美国的企业之所以在上世纪 70 年代和 80 年代之交受到了挑战，不单单是因为其他国家开发出了某些更伟大的技术，更重要的是因为它们向美国的管理技能发出了挑战。在这种新的竞争形势中，公司成败的决定因素最主要在于管理能力，而官僚主义却在时时刻刻侵蚀着这种管理能力。

在杰克·韦尔奇接手通用电气公司之前，处于瘫痪边缘的通用电气公司普遍存在着这样的问题。通用电气公司所跨行业广泛，几乎每个人都可以算是经理。在通用电气公司的 40 万名雇员中，有 2.5 万人具有“经理”这个头衔。这些经理中有 500 名是高级经理，130 名是副总裁或处于更高的地位。在“管理”方面，这帮管理人员除了审查下级的活动之外几乎什么也不做。从理论上讲，为了保证企业沿着正确的道路前进，这种审查是必不可少的。但实际上，经理人要耗费过多的时间填写日常表格，将自己的计划汇报给上级经理，而不是自己动手实施。

通用电气公司的管理结构一度被形容为像一个雕刻精细、层层相叠的结婚蛋糕。比如事业部主管必须要向资深副总裁汇报工作，资深副总裁按规定向执行副总裁汇报工作，然后向总裁汇报，最后才到集团总裁的办公室。

韦尔奇认为，像通用这样的大公司要在竞争越来越激烈的全球市场中生存，就必须改变大公司般的行动和思考模式，破除企业内部的官僚主义。它应该学会轻巧、灵活，并开始以小公司的角度来思考。

上台伊始，韦尔奇便精简了组织层次。例如，精简后的通用电气公司重型燃汽轮机制造基地，全厂有2000多名职工，年销售收入达20多亿美元。全厂由一位总经理负责，他下面只有几位生产线经理，如叶片生产线、装配线、调试线等，每个生产线经理直接面对100多名工人。没有班组长，也没有工长、领班，更没有任何副职。又如飞机发动机公司，从1990年开始，把厂长以下的各级组织全部取消，把协调人员、技术人员、市场销售、质量控制和供应人员与生产工人混在一起，自愿组成若干业务小组，每组20~50人，选举产生组长，自我管理整个生产工序，实行自我控制。

他还简化了企业内部官僚制的层层审批制度，在企业领导的设置上，从公司到产业集团直至基层，都采用上层的副职担任下一层次的正职的办法，每个人只向一个上级报告工作，因而层层有职、有责、有权，避免了多头领导，做到了决策迅速、办事效率提高。每一个产业集团的主要负责人都是公司的高级副总裁，而产业集团的副职都是产业集团某一主要部门的负责人，分管一个主要部门的工作。这样的干部设置既保证了产业集团一级负责人参与公司一级事务的讨论、决策，了解公司的工作目标和战略思想，以便更好地贯彻公司的总体战略，也使公司可以更好地了解下面的情况和意见，便于正确决策。这样的机构设置人人职责明确，避免了下级向上级的多头汇报和越级汇报，以及上级越级干预下面工作而产生的

混乱。

在这种思想的指导下，通用电气公司由一个“肥型”组织机构的大企业转变为“瘦型”组织机构的大企业，业务流程更加顺畅了。

“瘦型”组织机构的大企业较之“肥型”组织机构的大企业有很多优势：

首先，“瘦型”组织机构的大企业有更好的沟通。没有官僚体制的啰啰嗦嗦，听的人同时也在说；因为人比较少，他们通常也更能认识和了解彼此。

其次，“瘦型”组织机构的大企业行动较快。它们清楚在市场上犹豫不决的代价。

再次，“瘦型”组织机构的大企业里有较少的层级和粉饰，领导者的表现会清楚地显露出来，他们的表现和影响大家都很清楚。

最后，“瘦型”组织机构的大企业的内部耗损比较少。它们只花较少的时间在无穷无尽的审察、认可、打通关节及文件上。人较少，因此只做重要的事。

对于一些规模比较大或内部官僚严重的企业，不妨试着破除内部的官僚主义，精简企业内部层次，打造一个全新的轻巧型企业，让企业轻装上阵。

“官僚主义”者的特性表现为：喜欢夸夸其谈，不负责任，喜欢推诿扯皮等等，他们不喜欢躬亲力行、做最基础的调研考察，而是喜欢高谈阔论。“官僚主义”存在的地方，享受主义横行，信息不通，决策拖延，工作没有激情，肌体没有活力。“官僚主义”就像病毒，侵蚀了企业的每一寸肌肤，如果不及时医治改正，那也许将发展成不治的顽疾！在官僚主义盛行的企业组织中，过多的阶层阻拦和横向条块的分割使得组织内部的信息交接和沟通出现了障碍。命令的贯彻和任务的执行不断弱化，最终的误差使执行远远偏离了预定轨道，这就造成了企业高层与基层严重的脱节，

以至于矛盾丛生。最可怕的是，官僚主义作风不是明显能看出来的，没有高度的事业心、责任心，以及敏锐的洞察力，就只能任由这种风气滋生蔓延开来。

每个企业都想要快速发展并保持健康而稳定，那就不应该给自己任何理由无视“官僚主义”的存在，必须要坚决杜绝“官僚主义”作风，因为“官僚主义”是损害并毁灭企业的“隐形杀手”。

做人也忌有“官僚主义”。这里所说的“官僚主义”是指这个人做事我行我素、独断专行，以自我为中心。现在社会上这样的人大有人在。

管得好的企业没有激动人心的事

企业管理得好，就不会有更多出人意料的事发生，没有意外就不会引起骚动。

1985年3月的一天，某钻井队工人接班执行起钻施工作业。井架工小金和往常一样，佩戴好安全带，小心谨慎地爬上了井架二层台，开始了紧张的作业。突然听得“啊呀”一声，原来，当钻具起到31柱的时候，小金一不小心踩空了，非常危险。幸运的是，安全带把他倒挂在了井架的横梁上。同事马上报告给了井队领导。闻听此消息后，井队领导立即组织人员爬上井架，采用了多种手段和措施，终于将小金安全解救下来。

现在，小金已调到一家重型机械厂的保卫科，并被提升为安全科副科长，他对安全工作的要求极其严格，态度非常认真。每当有同事马虎大意或对安全事项掉以轻心，认为没什么大不了时，小金便会告诉他：当年就是一根看似无用的安全带救了自己的性命，如果当时不系牢安全带，他就不能站在这里和大家说话了。

小金的危险经历告诉人们，加强安全管理，提高员工的自我保护意识和自我防范意识是极其重要的。

杜拉克认为，没有安全就没有效益，没有效益就没有稳定。管得好的企业，员工就会严格按照要求去做，不会因为麻痹大意而造成事故。下面这件事就是因为企业管理松散造成的严重后果。

2003 年 12 月 23 日 21 时 57 分，重庆开县高桥镇罗家寨发生了在国内乃至世界气井井喷史上罕见的特大井喷事故。这次事故中累计有 2.6 万多人硫化氢中毒，其中有 243 人死于硫化氢中毒、6.5 万多人被紧急疏散撤离，造成直接经济损失 9200 多万元。

事故责任调查结果表明，定向井服务中心工程师、罗家 16H 井现场负责人王建东没有严格执行相关规章制度，违章卸下了原钻具组合中的回压阀，否则井喷事故就不会发生；钻井队井控管理人员宋涛如果能坚持原则，不违章执行王建东卸下回压阀的决定，就不会埋下事故的隐患；钻井队队长、井队井控工作第一责任人吴斌如果对一系列违规行为监督到位，在发现违规拆卸回压阀的情况后能够及时采取纠正措施，这一重大隐患也能得以及时控制和消除；钻井 12 队副司钻向一明如果严格执行操作规程，在起钻中及时灌注钻井液，井下液柱压力就不会下降进而导致事故发生；录井工肖先素如果在发现向一明严重违章操作后及时报告，还能够在最后时刻对这一重大安全隐患进行补救；分管安全工作的川东钻探公司副经理、总工程师吴华如果能够正确认识当时的情况，不做对有毒气体尽快实施点火燃烧的决定，这次事故也就不会进一步恶化。

杜拉克说过：“一份工作所需要的资源与工作本身并没有太大关系，一件事情被膨胀出来的重要性和复杂性与完成这件事所耗费的资源成正比。”也就是说，一件事情由于管理不善造成资源的额外付出是很难估量的。

杜拉克之所以说管理得好的工厂没有任何激动人心的事件发生，是因为：管理得好的企业用不着表面上轰轰烈烈的誓师大会，“无志之人常立志”，那些“心中无数决心大”的誓师大会对于提高管理的有效性并没有