

商学院

分钟

管理篇

# 5

刘润◎著

人人都是自己的  
CEO

中信出版集团

5

分钟  
商学院  
管理篇

刘润◎著

人人都是自己的  
CEO

图书在版编目(CIP)数据

5分钟商学院·管理篇/刘润著.--北京:中信出版社,2018.4

ISBN 978-7-5086-8539-7

I.①5… II.①刘… III.①商业管理-研究 IV.  
①F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第008944号

5分钟商学院·管理篇

著者:刘润

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者:中国电影出版社印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:10 字数:186千字

版次:2018年4月第1版 印次:2018年4月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号:ISBN 978-7-5086-8539-7

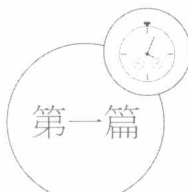
定价:49.80元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com



第一篇

## 第一章 管理的本质

- 1- 尽力来自本分，尽心来自善意 // 激发善意 // 004
- 2- 分钱、花钱和赚钱 // 设计系统 // 008
- 3- 把合适的人，放在合适的位置上 // 知人善用 // 012
- 4- 发而不中，行有不得，反求诸己 // 反求诸己 // 016
- 5- 梦想归梦想，绩效归绩效 // 面向业绩 // 021

## 第二章 管理就是激励

- 1- 激励就是：发现需求，满足需求 // 马斯洛需求层次理论 // 026
- 2- 从“应得的”到“太好了” // 双因素理论 // 031
- 3- “跳一跳，够得着”的奖励，才是激励 // 期望理论 // 036
- 4- 左手激励，右手压力 // X-Y理论 // 040
- 5- 工资是否应该透明 // 公平理论 // 044

## 第三章 系统与团队设计

- 1- 老板做员工的事，员工讨论国家大事 **//// 责权利心法 ////** 050
- 2- 考核结果，还是考核行为 **//// 分权机制 ////** 055
- 3- 羽毛球双打、足球队、交响乐队，还是军队 **//// 组织模式 ////** 059
- 4- 内部市场化的组织模式 **//// 阿米巴模式 ////** 063
- 5- 一个员工，不能有两个老板 **//// 手表定律 ////** 067



## 第二篇

## 第四章 知人善用：选人

- 1- 找人，是天底下最难的事情 **//// 变招为抢 ////** 074
- 2- 武大郎开店，一个比一个矮 **//// 套娃现象 ////** 078
- 3- 鱼头美女身，美女头鱼身，你选哪一个 **//// 态度决定一切 ////** 082
- 4- 面试的巨人，行动的矮人 **//// 拒绝“面霸” ////** 087
- 5- 说回去等消息的，后来给消息了吗 **//// 面试公关 ////** 091

## 第五章 知人善用：育人

- 1- 谁跟我谈战略，我开除谁 **//// 蘑菇定律 ////** 098
- 2- 有人敢欺负你，就报我的名字 **//// 师徒制 ////** 102
- 3- 他是钉子你用锤子，他是螺丝你用改锥 **//// 情境管理 ////** 106
- 4- 用危机和竞争激活团队 **//// 鲶鱼效应 ////** 111
- 5- 让员工脚步，跟上你的思路 **//// 贝尼斯定理 ////** 115

## 第六章 知人善用：用人

- 1- 你是想卖一辈子糖水，还是改变世界 **/// 不值得定律 ///** 122
- 2- 懒，是因为勤奋到没时间 **/// 懒蚂蚁效应 ///** 127
- 3- 把自己的权力关进笼子里 **/// 热炉法则 ///** 131
- 4- 你那不叫授权，叫授责 **/// 拜伦法则 ///** 135
- 5- 扔掉心中的错误放大镜 **/// 波特定律 ///** 140

## 第七章 知人善用：留人

- 1- 没解雇过员工，不是好管理者 **/// 员工流失率 ///** 146
- 2- 你的公司有“户口制度”吗 **/// 职业生涯 ///** 151
- 3- 给你的组织装一个净水器 **/// 酒与污水定律 ///** 155
- 4- 多一个朋友，少一个敌人 **/// 离职面试 ///** 159
- 5- 你的公司有“前员工俱乐部”吗 **/// 前员工俱乐部 ///** 163

## 第八章 反求诸己：从员工到经理

- 1- 人生中的第一个管理问题 **/// 古狄逊定理 ///** 170
- 2- 权力不是领导给的，权力是员工给的 **/// 权力接受论 ///** 174
- 3- 不会把目标翻译成任务，要你何用 **/// 任务分解 ///** 178
- 4- 打妖怪你去，背黑锅我来 **/// 推功揽过 ///** 182
- 5- 亲密，但是不能无间 **/// 刺猬法则 ///** 186

## 第九章 反求诸己：从经理到总监

- 1- 你的部门有必要存在吗 **独立的损益表** 192
- 2- 如无必要，勿增实体 **奥卡姆剃刀定律** 196
- 3- 如何防止：一放就乱，一管就死 **抓大放小管细** 200
- 4- 坐进你的管理驾驶舱 **关键绩效指标** 204
- 5- 不但要锁死目标，更要锁对目标 **目标管理** 208

## 第十章 反求诸己：从总监到CEO

- 1- 用一个人的梦想，点燃一群人的理想 **愿景、使命、价值观** 214
- 2- 不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰 **战略思考** 218
- 3- 组织，就是信息流动的方式 **组织** 223
- 4- 如何做出好的决策 **决策理论** 230
- 5- 这不是一个坏问题，但我没有一个好答案 **平衡艺术** 234



### 第四篇

## 第十一章 管理须面向业绩

- 1- 优质、快速或廉价，只能选两样 **项目三角形** 242
- 2- 变态的质量，源自变态的过程管理 **六西格玛** 246
- 3- 能用数字讲故事的三张报表 **财务报表** 250
- 4- 悲剧里挖出来的学问 **风险管理** 254
- 5- 你敢管理你的老板吗 **向上管理** 259

## 第十二章 管理常见病

- 1- 无序邀请无序，混乱引发混乱 **破窗效应** 264
- 2- 责任除以二等于零 **旁观者效应** 268
- 3- “大企业病”有得治吗 **帕金森定律** 272
- 4- 别把晋升当激励 **彼得原理** 276
- 5- 只要可能出错，就一定会出错 **墨菲定律** 280

## 第十三章 转型期的管理

- 1- 向着悬崖狂奔 **企业生命周期** 286
- 2- 别把正确的方法，用在了错误的阶段 **管理阶段** 290
- 3- 降一半工资，委以重任，你干吗 **三个共同体** 294
- 4- 因为你是微软的，所以减一分 **创业管理** 299
- 5- 长生不老，不如养儿防老 **永续经营** 303





第一篇

分钟

5



## 第一章

# 管理的本质

尽力来自本分，尽心来自善意

分钱、花钱和赚钱

把合适的人，放在合适的位置上

发而不中，行有不得，反求诸己

梦想归梦想，绩效归绩效

## 1. 尽力来自本分， 尽心来自善意 ——激发善意

管理的本质是激发善意，让员工主动出工、出力、出活。

在《5分钟商学院·商业篇》中，我们探讨的是企业如何处理与外部的关系；本书中，我们探讨的是企业如何处理与内部的关系。外部的世界很精彩，内部的世界同样精彩，甚至更为复杂，因为要面对的主体不仅是一条条被验证的商业逻辑，更是极度不标准化、复杂程度堪比宇宙的——人。

也就是说，我们要和一群“极度不标准化、复杂程度堪比宇宙”的人，一起去完成一件任何单独个体都无法完成的使命。

这听上去很吓人。那么，有没有被验证的管理方法呢？这些管理方法有没有本质规律呢？当然有，“现代管理学之父”彼得·德鲁克说：管理的本质是激发善意。

可能很多领导都遇到过这样的情况：有的员工，你盯着的时候，他似乎都在努力工作，可是稍微一转身，他就上网看小说、逛淘宝、聊微信。也有员工，不上网看小说、不购物，也不聊天，一直在干活，看上去兢兢业业，但就是不出业绩。

第一种情况叫“出工不出力”；第二种情况叫“出力不出活”。

怎么解决这个问题？让信息技术部门在工作时间屏蔽淘宝和微信吗？这么多APP（应用程序），想屏蔽是屏蔽不完的。那么，流程化管理吗，规定每个员工每天必须给客户打30个电话？考核数量容易，但是怎么考核语气、语调、语速呢？

德鲁克说：方法论虽然重要，但是用方法论让员工“能干”之前，关键是让他们“想干”。让他们想干，就要激发善意。

号称“人类已经无法阻止”的著名餐饮公司海底捞，业内流传着很多关于它的传说。比如，有客人想把没吃完的半盘西瓜打包，结果海底捞员工给他包了一整个西瓜，正如那句诗“我原想收获一缕春风，你却给了我整个春天”。

这样的服务，是任何标准流程都无法具体规定的。员工之所以想尽办法打动顾客，是因为公司想尽方法打动了员工。

海底捞如何打动员工，激发他们的善意？海底捞的员工，大

部分来自农村，公司会培训他们如何使用自动柜员机、如何乘坐地铁。发工资时，公司会把一部分钱直接打给他们的父母，让父母也感受到这份荣耀。店长离职，就算去了竞争对手那里，公司也会给他8万元“嫁妆”。如果是小区经理，给20万元；大区经理，送一家火锅店……

公司这样对待员工，稍微有点感恩之心的人，能没有善意吗？大家绞尽脑汁，出工、出力、出活。有近万名员工的海底捞，人员流动率保持在10%左右，而中国餐饮业的平均流动率为28.6%。

同样工作8小时，能做多少事，和一个人的主观能动性关系巨大。德鲁克认真研究了IBM（国际商业机器公司）20年后说：我们不能只雇用员工的双手，而必须连双手的主人一起雇用。

激发善意，就是为了“雇用整个人”。如何才能激发善意呢？你从来不可能真正激发一个人，你只能给他一个理由，让他激发自己。

很多公司都深谙此道。比如京东的老板刘强东，身价400亿，每年都要选个日子，与库管、配送人员一起吃果冻，再用果冻杯喝白酒。他甚至还要找一天亲自送货。据说有一次，刘强东视察员工宿舍，看到逼仄的居住环境，他怒了：我们的员工怎么能住这种地方！

再比如顺丰的老板王卫，快递员不小心把一辆车刮了，司机下车又打又骂，在网上引起众怒。王卫公开表态：我王卫向所有

朋友声明，如果这件事不追究到底，我不配再做顺丰总裁！

美国“9·11”事件后，航空业面临前所未有的灾难。一些管理者一边喊着“员工是企业的最大资产”，一边迅速裁员，近10万员工面临失业。可是，美国西南航空公司决定，即使每天亏损三四百万美元，也要坚持避免裁员。西南航空的决定感动了员工，激发了善意。员工们更努力地工作，提出了很多降低成本的建议。有的员工甚至将自己的部分红利和工资捐给公司，还有员工在退税支票上签字，直接将钱转到公司名下。

尽力来自本分，尽心来自善意。

我们从一个基本的问题开始：管理的本质到底是什么？是更科学的流程，还是更团结的人心？彼得·德鲁克认为，管理的本质是激发善意，“我们雇用的不是人的双手，而是整个人，包括他的脑和他的心”。关于如何激发善意，管理学者们有很多研究，比如马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论等，我们会在后文详细讲述。



画重点

---

### 激发善意

管理的本质是激发善意。公司雇用的不是人的双手，而是整个人，包括他的脑和他的心。

---

## 2. 分钱、花钱和赚钱

### ——设计系统

一个好的管理系统至少包括三个方面：  
如何分钱，如何花钱，如何赚钱。

一家拉面馆的生意时好时坏，但这不是最麻烦的事情，最让老板头疼的是不知道如何与拉面师傅相处。

为了提高拉面师傅的积极性，老板决定按拉面的销量，每卖一碗，给师傅0.5元提成。他欣喜地发现，生意确实越来越好，但同时牛肉用量也在急剧增加。原来，拉面师傅为了卖得更多，挣更多提成，在每碗面里放了超量牛肉，客人们自然欢喜，销量提升，拉面师傅也拿了不少奖金，但拉面馆反而亏了。





老板想，这样不行啊，改为固定工资吧，大不了工资高一点，激发善意嘛！结果，他却焦虑地发现拉面馆生意越来越差。因为拉面师傅在每碗面里放很少的牛肉，客人的抱怨声越来越大，甚至都不来了，而拉面师傅拿固定高薪，反倒乐得清闲。

一家小小的拉面馆，居然也有让人头疼的管理困境。怎么办呢？解雇这个拉面师傅吗？如果下一个拉面师傅也这样呢？或者把老板的女儿嫁给他，激发善意？那采购师傅怎么办？老板有几个女儿可以嫁？

美国管理学家弗里蒙特·卡斯特和罗森茨威克认为，公司是一个由各种要素组成的系统，人和其他生产资料一样，都是这个系统中的要素。差别在于：人是主动的，而其他要素是被动的。当然要激发善意，这有助于提高人的主动性，但同时也要理清包括人在内的所有要素之间的关系，构建有效系统，才能产生巨大的整体价值。这就是“系统管理学派”。

什么叫作系统管理？

系统管理，就是通过设计系统，来构建人与人、人与财、人与物之间的最佳关系，最终提高管理效率。

举个例子，七个和尚每天共喝一桶粥，都觉得不够。一开始，他们抓阄决定分粥的人，结果每个人只有轮到自己分粥的那天才能吃饱。后来，他们推举七人中道德最高尚的和尚分粥，结果其他六人想尽办法讨好、贿赂他，腐败盛行。再后来，和尚们