

HZ BOOKS
华章经管



陈春花管理系列

THE COMMON SENSE OF
MANAGEMENT

管理的常识

让管理发挥绩效的7个基本概念

陈春花 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理系列

管理的常识

让管理发挥绩效的7个基本概念

陈春花 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

金融海啸百年一遇，宏观调控无法掌控，管理者真正每日头疼的不是这些“惊天动地”的大事，放倒企业巨人的恰恰是由于管理常识缺乏所引发的执行缺失、沟通不畅、绩效不振等企业“常见病”。本书提供了经过实践检验的、易懂的、可学的方法让管理者从低效的日常管理中解放出来。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

管理的常识：让管理发挥绩效的7个基本概念 / 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2009.11

（陈春花管理系列）

ISBN 978-7-111-28967-8

I. 管… II. 陈… III. 经济管理 IV. F2

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第196276号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·13.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28967-8

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

·：献 给
那些下决心不再在工作中折磨
自己和下属的经理人

管理就是把理论变为常识

在最初讲授组织管理课程的时候，我就一直被这样一些问题所困扰：

- 为什么同样的资源和人，交给不同的管理者进行管理，结果却相去甚远？
- 为什么这样多的人，陷入无效甚至毫无意义的工作中？
- 影响人们有效工作的关键因素是什么？
- 为什么这么多人觉得组织并没有让他们发挥作用？
- 管理真正的价值到底在什么地方？

对于这些问题的思考和研究，一直贯穿在我整个教学、研究和企业实践中。我知道，如果我们不能解决这些问题，我们就会浪费很多人的付出，让工作变得毫无价值；而解决了这些问题，就可以让人们做出巨大的贡献——管理的确关系到我们每一个人的切身利益。导致出现这些问题的核心因素就是：没有很好地理解管理。无论是对于管理相关概念的理解，还是对于管理相关理论及其规律的认识，都产生了偏差，甚至在很多基本概念的理解上存在错误。这些认知上的偏差，导致了管理行为的偏差，也就影响了人们的

绩效。换个角度说，因为管理者自身对于管理认识的偏差，导致人们无效地工作。

这本书的写作赋予我以管理实践者和管理教师的双重身份，无论是从管理实践的角度，还是管理教学的角度，我和六和集团的同事们以及EMBA课程中的同学们，经历了一个又一个的成功管理实践，我将通过本书传递出这些成功的经验和启示。

从本书中，读者可以了解到：

管理就是让下属明白什么是最重要的；
管理不谈对错，只是面对事实，解决问题；
管理是“管事”而不是“管人”；
管理就是让组织目标和个人目标合二为一；
管理就是让一线员工得到并可以使用资源；
管理只对绩效负责；
公司为什么不是一个家？
在组织中人与人公平而非平等；
组织结构是要解决权力与责任匹配的问题；
领导如何发挥作用？
人为什么要工作？
人不流动也许是安于现状不求发展；
群体决策不是最好的决策而是风险相对小的决策；
目标为什么可以不合理？
不是变化快，而是计划没有包含变化。
……

这些都是在日常管理中必须面对的话题，如果我们没有正确的认识，就会产生很多管理行为的误差，而这些误差就会导致绩效结果受到

伤害。事实上，在大部分效率低下、内部无法协同的组织中，由于对管理常识的误解所导致的因素占了绝大多数。很多时候，我并不认为是员工的素质不行，更不认为是我们的企业文化不行，遇到管理不畅、员工能力弱的情况，首先需要检讨的是管理者自身，管理的认知和行为是否正确，只要管理者具有正确的认知和行为，所有人的绩效就一定会展示出来。

因为研究和课程的缘故，我有幸担任过山东六和集团的总裁，在此之前和之后也一直担任一些公司的顾问，我在每一家公司都看到相同的情况：对于管理的职务、功能和效果缺乏认识和思考，很多人只凭借经验、情感和责任来进行管理工作。我所看到的是个人绩效的损伤、组织效率的消耗，而这一切，只要从管理的基本概念出发，整理清楚，就可以避免，于是我决定梳理这些概念，从最基本的部分入手，来解决问题。

在我的内心里，最希望看到的是：每一个人都可以在组织中充分发挥作用；每一个人都有能力解决自身的问题；而每一个管理者都可以让下属拥有绩效，并获得成长；更重要的是，因为管理者有效的管理行为，本不能胜任的工作得以胜任，同样的资源投入获得更大的产出。

2006年我曾写了《中国管理10大解析》来叙述我的观点，这本颇受欢迎的书中关于基本问题认识偏差的部分我保留了下来，因为当我决定着手写这本书的时候，更多管理的基本问题都呈现了出来，这些问题纷繁、琐碎，几乎涉及组织的每一个人、每一个环节，我也深知最重要的不是陷入这些问题中，最重要的是解决问题，因此我抽离出最基本的管理概念，就让我们从最基本的概念入手，了解什么是管理、组织、领导、计划、决策、结构和激励，从这些日常管理中不断面对、习以为常的管理概念入手，重新整理，明确内涵。在每一个概念中，我选择了一些与管理者有关的话题，也提供了一些我的建议，帮助读者运用这些基本概念和知识去改进他们的管理效能。

这本书是为中国企业的管理者以及那些想成为管理者的人而写的，我也把此书称为管理学和组织行为学的简读本，借助这本书，我想把理论和概念用最简单、易用的方式呈现出来，更希望理论可以直接和管理行为衔接。当然，对于已经接受过MBA、EMBA训练的读者来说，这也许是对花了很长一段时间学习的理论的简要总结，而对于没有接受过系统的管理学体系训练的读者来说，这本书可以让你很容易窥见组织与管理的真实内涵。

峨山禅师是白隐禅师晚年的高足，年老的时候，有一次在庭院里整理自己的被单，信徒看到后觉得很奇怪。

信徒问：“您有那么多的弟子，这些杂事为什么要您亲自整理呢？”

峨山禅师道：“老年人不做杂务，那要做什么呢？”

信徒说道：“老年人可以修行呀！”

峨山禅师非常不满意，反问道：“你以为处理杂务就不是修行吗？那佛陀为弟子穿针、为弟子煎药，又算什么呢？”

信徒因而了解到了生活中的禅。

一般人对于修行的最大误解，就是把修行与做事分开来看，这是概念的误区。其实，无论是修行，还是任何其他的事情，如果不能够运用于生活之中，不能够运用于日常行为中，那就不是最好的，管理的理论也是如此。管理就是把理论变为常识的过程。

写作这本书本身就是一个漫长的理解管理和实践管理的过程，特别要感谢六和集团、美的集团、招商基金、珠江啤酒、威创股份的管理者们，和他们反复的交流和合作，让我厘清了这些管理的基本概念。

陈春花

2009年8月6日于广州天河

The Common Sense of Management :: 目 录

前言

管理就是把理论变为常识

第1章

什么是管理 1

管理的理解 2

对绩效负责的管理观 9

管理解决的三个效率 15

如何能管理有效 23

企业组织的管理内容 26

第2章

什么是组织 33

组织的理解 34

组织因目标而存在 40

组织内的关系是奉献关系 42

组织处在不确定的商业世界中 47

第3章

什么是组织结构 53

组织结构是自我约定的关系 54

组织结构的功效 55

组织结构设计原则 60

组织结构需要配合企业发展的需要 61

组织结构特殊效能 66

常用组织结构优劣势分析	71
第4章	
什么是领导	78
领导的理解	79
领导者和管理者	85
领导的技能	88
经典领导理论的应用理解	90
应该适应领导者的风格而非改变他	91
没有不好的士兵，只有不好的将军	94
找到途径满足需求目标就会达成	96
对职业经理人的管理方式	101
核心人才的管理方式	103
如何让授权有效	106
利用环境	108
向上管理	109
第5章	
什么是激励	115
人为什么工作	118
涨工资并不会带来满足感	120
最低层次的需求如果得不到满足影响力最大	124
人不流动也许是因为安于现状不求发展	125
不要满足需求而是引导需求	128
满足感并不一定带来高绩效	131
激励不发挥作用的情况	132
不公平是绝对的	134
人会成为他所期望的样子	136

金钱是最重要的激励措施	138
成本最低而且最有效的四种激励措施	141
第6章	
决策如何有效	146
决策的目的是为了执行	148
重大决策必须是理性决策	151
集体决策 个人负责	157
个人决策的局限性	163
快速而有效决策的五种方法	166
群体决策不是最好的决策	170
第7章	
什么是计划	174
目标是不合理的	176
一定要在意行动	178
计划管理如何推动企业发展	179
制定计划的关键	184
计划的有效性	185
目标管理	187
为什么“计划没有变化快”	190
结束语	
员工的绩效由管理者决定	192
向下负责：为下属提供机会	193
参考文献	196

第 1 章

什么是管理

管理没有对错，只有面对事实解决问题。

绝大部分人都感觉自己已经非常努力地工作，但结果却不尽如人意，到底问题出在哪里？

我们都知道，管理实际上是人、物、事三者的辩证关系，不同的组合就会得到不同的结果，而管理，就是确保人与物结合后能够做出最有效的事来。所以我们有时会慨叹人和人的不一样，其实管理的奥妙正在于此，同样的人，同样的资源，交由不同的管理者来运作，结果会相差很远。所以，如果想提升管理绩效，就需要对于人、物、事三者之间的关系有一个明确的认识。

管理的理解

领导常会说“把人给我管住”，因为从日常的经验来说，管理通常被人们定义为“管人理事”。这个定义被很多人不断地强化，结果，管理的主要工作就变成了对于人的工作，管理最大的困难也就变成了琢磨人的困难。更多的人还会确信，如果把人管好了，管理就做好了。但是，事实真的就如此吗？中国企业中的人，如果从投入工作的时间来说，很多人会超过10个小时。但是从产出的结果来看，这10个小时并没有我们想象得好。有人告诉我说是员工的基本素质不够高，又有人告诉我说是因为中国的企业需要用30年的时间走完别人300年的历程，这两个原因或许我可以接受，但是也并不完全同意。我发现，真正的原因是我们的管理出了问题。

第一，管理就是让下属明白什么是最重要的

在咨询行业流行这样一个故事：一个咨询顾问到一家公司去，老板非常高兴地说：“你来得正好，帮助我培训员工，因为他们笨得像猪一样，我说什么他们也听不懂。”接下来这个顾问去培训员工，但是员工们却对顾问讲：“你快去培训我们老板吧，他讲得全是鸟语，我们根本听不懂。”这里讲的几乎是许多企业的真实状况，老板和员工根本无法对话。管理者有时喜欢把事情变得复杂不易理解，以显示自己卓尔不群且富有深度，但是管理是要做决定并让所有人执行这个决定的。

管理所要求的合格决策，就是让下属明白什么是最重要的。我们常常看到企业的管理者每日忙于决定他们认为重要的问题，但是对于下属应该做什么，对于每一个岗位应该做什么却从来不作分析，不作安排，结果每一个员工都是凭着自己对于这份工作的理解，凭着自己对于企业的热情和责任在工作，出现的工作结果就很难符合标准。

对于评价下属有三个很糟糕的词：第一个是“悟性”。很多管理者喜欢悟性高的下属，他们会很自豪地告诉我，小张悟性高，所以工作做得好。我不反对下属成熟度高，管理的效果会好，但是下属的悟性是一个非常不确定的特征，如果工作内容调整、工作技能要求改变，悟性总能保证足够吗？第二个是“领会”。常常听到人们谈论要学会“领会领导意图”，没有足够的时间磨合，下属想弄清楚领导的意图是非常困难的。第三个是“揣摩”。很多人喜欢揣摩上司的想法，更多的人会根据揣摩出来的意思去做工作行为的选择，可是揣摩的行为会导致更大的风险，所以常常可以听到管理者大声地训斥，问为什么做

错事情！只需要了解两个相邻的上下级岗位即可判断企业的决策是否合格，比如，人力资源总监和人力资源经理，你从人力资源总监这个地方确定他对于人力资源经理岗位重要事情的界定，之后你去问人力资源经理对于自己岗位重要事情的界定，如果两者界定的重要事情是一致的，那么该公司的管理处处在良性；如果两者界定的重要事情不一致，那么就是人力资源总监失职。其实管理就是每一层管理者确定下一层级管理者所要明确做的事情。

第二，管理不谈对错，只是面对事实，解决问题

所有的管理书籍都会告诉我们，管理是一门科学，也是一门艺术。我想管理之所以是艺术是因为管理需要面对的是充满个性的人，而管理是一门科学，就意味着管理是有规律可循的，管理者所要做的就是符合管理的规律。比如如何看待人在管理中的位置，如何确定绩效，管理效率如何产生，等等，对于管理规律的总结，很多人做过努力，我认为管理自身规律中最有普遍意义的是**管理不谈对错，只是面对事实，解决问题**。我把这一条作为管理的基本规律，是因为我们在管理中常常犯错误，就是忘记了管理这一条基本的规律。大部分人都会评价管理，评价上司，更多的管理者会坚持，必须对上司做出评价，因为他们担心一旦上司犯错误，结果就很可怕。我也同意上司错误就会导致坏的结果，但是我们可以先把这个想法放一放，因为能够成为上司的人我们还是可以确信他们的能力。问题是为什么我们会这样容易地质疑上司，质疑公司的规定，因为我们喜欢用对错来评价管理。但是管理上的对错并没有什么意义，因为管理是要解决问题，如果所有

的证明你是对的，但是管理结果不好，这样的证明是没有任何价值的。即便是我们证明自己正确、上司错误，也于事无补。

日常管理中有一个情况会比较普遍：在工作的现场，发生了问题，管理者应该做什么。很多管理者回答说：需要分析问题产生的原因，寻找到责任人，解决问题。我问大家，为什么要分析问题产生的原因和分清责任呢？他们告诉我这是为了这个问题将来再出现的时候有办法解决，是为了将来这个问题不再犯。表面上看好像回答正确，但是如果我们用管理的这条规律来看，就有问题了，正确的答案是：面对事实，解决问题。因为这个问题可能经历了这一次不会再犯，但是管理需要不断地面对新问题，如果我们一开始就是训练解决问题，而不是寻找原因和责任，那么大家不管遇到什么问题都知道要马上去解决，这就是管理的思维方式。杰克·韦尔奇坚持接班人一定要在GE内部产生，而HP则坚持新的CEO要空降兵，我们能够说选拔接班人的方法，是GE的对还是HP的对吗？绩效的结果是这两家公司在两位新CEO的带领下依然保持世界领先的地位。到远大空调，我们看到近乎苛刻的管理制度，到美的看到的是授权独立的文化，你也无法说他们谁对谁错，因为两家公司在各自的领域都是佼佼者。

第三，管理是“管事”而不是“管人”

“管人理事”是大部分人对于管理的理解，即便是他们没有这样的概念，也会在实际的管理工作中强调对于人的管理。但是很可惜，这个理解是大错特错的，正因为如此看管理，所以中国的管理一直处在“人治”的状态，不管如何学习管理理论与方法，管理行为却

是依据对人的判断来进行的，而根本的事实是——管理是“管事”而不是“管人”。

我以日本管理来做例子，日本企业管理中最著名的是品质管理，而品质管理的获得来源于日本的现场管理，日本的现场管理就是“5S”的活动。“5S”是让每一个进入现场的员工做好5件事：整顿、整理、整洁、清扫、素养。这5件事情使得现场管理成为可以操作的现实，从而得到日本的品质。中国的企业很多都进行ISO9000的认证工作，但是在品质上我们还是无法与日本的产品比较，很多人认为是中国人的习惯不好，但是为什么我们无法养成好的管理习惯，如果我们也像日本企业一样，进入现场就进行“5S”活动，我们也可以得到一样的品质。我一直喜欢海尔的管理方式，虽然我们从不同的角度来评价海尔以及海尔所做的一切，但我感兴趣的是为什么海尔常常可以把其他企业都在做的事情，做到有结果。比如为顾客服务，很多企业都在为顾客服务，但是只有海尔的服务被公众认同并称之为“星级服务”。我观察过很多企业为了把服务做好，花精力和资源做培训，建立奖惩制度，形成服务体系，灌输企业文化，应该说用了很多办法和策略，但是功效却不明显。其实海尔在做服务的时候也没有我们想象的那么复杂，而是从管理的角度，设定了“星级服务”所要做的几件事情：“三个一”（一双拖鞋、一块抹布、一张地毯）和一个服务效果追踪电话。每一个享受到这几件事情的顾客，都能够很具体地感受到海尔的服务。

事实上，人也是无法管理的，从人性的角度来看，每一个人都希望得到尊重而不是管理，每一个人都本能地认为自己有自我约束的能