

管理是项『笨』功夫

领导管人 流程管事(Ⅲ)

曾伟 著



中经欧博
管理书系

管理是项『笨』功夫

领导管人 流程管事（Ⅲ）

曾伟 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理是项“笨”功夫：领导管人 流程管事 (Ⅲ) / 曾伟著

北京：中国经济出版社，2011.6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0704 - 9

I. ①管… II. ①曾… III. ①中小企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 057306 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 23.75

字 数 342 千字

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 次 2011 年 6 月第 1 次

印 数 1 - 10000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0704 - 9/C · 148

定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

《“中经欧博”管理书系》编委会

总 策 划:毛增余

总 主 编:曾 伟

首席策划:李煜萍

编	辑:	李煜萍	刘建生	王 桐	陈宋云
		曾子豪	赵贵忠	徐社海	邹双红
		王 涛	陈志国	王天江	万必方

序 言

广州欧博企业管理研究所所长曾伟先生,十多年来,带领一支二三百人的团队,深入中小制造业企业管理一线,为 300 多家制造型企业提供管理变革咨询服务,成效较彰,被业界誉为“中国式泰勒”。其成功经验见于其近年来陆续出版的“欧博企管工厂控制丛书”和“领导管人,流程管事丛书”。近日,“领导管人,流程管事丛书”之三——《管理是项“笨”功夫》又将付梓,蒙曾先生信任,嘱我作序。

无论是研究企业的人,还是经营企业的人,甚至连那些想了解企业的人,要探讨企业问题,必然会涉及企业的三大问题:第一个是企业制度创新的问题;第二个是企业战略创新的问题;第三个是企业文化创新的问题。此处我们重点关注制度创新和文化创新这两个问题。

先谈制度创新。企业要想有序发展,就必须有良好的企业制度。没有良好的企业制度,就没有企业的有序化运行。例如,我们有的民营企业之所以无法有序化地运行,就是因为缺乏一个良好的企业制度,因而有的民营企业虽然在一定时期内活力是很充足的,但是没过几年就消亡了,原因就在于它的企业制度设计不合理,企业制度设计也可能确实调动了各种生产要素的积极性及企业的活力,却没有形成一个良好的有效约束,因而很快就消亡了,成为短命的企业。由此可见,企业制度是企业有序化运行的一个极其重要的保障。

曾伟先生对此深有感受。鉴于中国中小企业的管理现状:他认为“先不要急于谈人的积极性的调动,先要谈怎么‘持戒’。‘戒’了以后才有调动积极性的可能。‘戒’是调动积极性的第一步。”此处所言“持戒”,

即约束,也就是他一直主张的“约束出效率”。围绕这一核心主张,曾伟及其团队搭建了一套“三九控制法”,其中有控事之法六种,即限制选择法、横向控制法、“标准、制约、责任”三要素法、分段控制法、数据流动法、稽核控制法;管人之法三种,即案例分析法(守弱法)、主题活动法(聚焦法)、明心见性法(种因法)。

我之所以在此完整地列出这套“三九控制法”,是因为我很欣赏曾伟及其团队为改变我国中小企业管理的混乱现状、实现精益管理所作的不厌其烦的、可贵的努力;同时,这套“领导管人,流程管事”“纵向管人,流程管事”“层层把关,分段控制”的制度体系,是对传统管理思想中要么“人情化管理”要么“制度化管理”的平面管理思想的积极扬弃,建立起了一种立体互通式的管人与管事既分离又互通的新的管理模式。

我也十分认可在这一套繁复的方法背后,曾伟先生所提出的控制要点——“管理是项‘笨’功夫,没有一劳永逸的办法。只有深入细致地反复抓,抓反复,才能不滑坡、上档次”。的确,管理制度设计得再完美,如果不能扎扎实实地抓落实、抓执行,其结果也不过是一纸空谈。

再谈企业文化创新。企业作为一种以人与人的组合为基础的经营活动主体,其经营行为必然最终都要人格化,也就是说,企业是人格化的企业,企业的所有活动最终都要靠人来执行。企业文化,就其形式来讲,它是属于人的思想范畴,是指人的价值理念;而就其内容来讲,则是企业制度与企业经营战略等与企业相关的活动在人的理念上的反映。因此,企业文化也是企业高效发展的一个极其重要的问题。

企业文化是企业活力的内在源泉。企业活力最终来自人的积极性,只有人的积极性被调动起来了,才能使企业最终充满活力,而人的积极性的调动,则往往又受到人的价值理念的支配,只有人在价值理念上愿意去干某件事的时候,那么人才有内在的积极性,如果人对某件事在理念上不认同,即使强迫他去干,也不一定会干好。所以,要让企业中的每一个人能够积极地去从事某项活动,就要首先让他在理念上认同这件事。

我非常高兴地发现曾伟先生和管理咨询的实践中对此有高度认识。在其上一本著作《领导管人 流程管事(Ⅱ)——把事管好又不得罪人》中,他就提出了“管理源于认同”“认同源于帮助”“认同源于理解”等一系列命题。在本书中,他进一步提出“管理要懂向内求”“员工自性能生万法”等命题。更难得的是,他不是空泛地谈理念,而是循循善诱地引导企业经营者去思考,提出要实现“员工自性开发”,“控制是基础,激励是根本,觉知是关键”,并辅以大量的案例佐证。这样的一个逻辑链条,不但很有禅意,也暗合管理规律。

我一直主张企业和企业家要学习哲学,这样才能使企业文化成为员工的价值理念、内在约束,而不是流于“企业文化活动”。曾伟先生对佛学钻研颇深,并且将其心得运用于管理咨询的实践中,这一点,从书中大量真知灼见中可以见出。在经历多年管理变革、积累大量案例的基础上,哲学之光往往能起到点石成金的作用,促成对管理科学的最终领悟。我认为曾伟先生是这方面较典型的例子。因此,曾伟先生实际上已经超越了“中国式泰勒”的境界,他已经把东西方管理文化的精髓融合在了一起。我由此相信,在不久的将来,在中国的管理理论与管理实践领域,我们将有机会见证“欧博管理流派”的崛起。

当前,中国经济发展模式正处于深刻转型中,经济转型有赖于企业的转型,企业的转型则仰仗于管理方法的转型。曾伟先生倡导的欧博管理理念犹如一股清风,迎面拂来,正当其时。

是为序。

清华大学经济管理学院教授、博导
清华大学企业战略与政策系主任

魏杰

辛卯年清明节于清华园

前言

管理秘诀在“频繁”

“管理知识”“管理工具”“管理部门”“管理者”这都是我们非常熟悉的一些词。这些词有一个相同的名号——“管理”。这些说法,给我们一种感觉,仿佛这里有一个叫“管理”的东西存在,我们只要得到这个东西,或者用好这个东西,就能得到想要的结果;反之,我们想要的结果没有出现,就说明我们没有掌握这个叫“管理”的东西。

这种思维方式一直影响着我們很多从事管理活动的人。它让我们一直在寻找那个叫“管理”的东西。我们去高等学府的课堂里寻找,去书本上寻找,去顾问的培训课上寻找,去成功的企业寻找,去别人的流程文件、制度规定中寻找。我们找得很辛苦。但我们真正找到了吗?不能说没有,因为我们比以前知道得更多,所受的启发更多。也不能说有,因为我们的问题不见得解决了多少。知道得多,解决得少,最终想要的效果还是没有得到,这应该是最让我们困惑的地方。

问题究竟出在哪里呢?

换一种思维方式想一想吧。其实,“管理”是个很朴素的东西,甚至就在我们日常的生活起居之中。出门在外,父母会叮嘱我们:“说话要有礼貌呀!”这就是叫我们管好自己的嘴,叫我们千万不要乱说话。小时候父母都会对我们说:“不要在外面跟人打架呀!”这是叫我们管好自己的手脚,叫我们管好自己的行为。大一点的时候父母会说:“不要整天胡思

乱想呀!”这是叫我们管好自己的头脑,管住自己的思想。

你看,身、语、意的管理竟然是父母给我们上的第一课,父母是我们学习管理的第一位老师。

时间的管理、情绪的管理、健康的管理、财富的管理、子女的管理、夫妻关系的管理,生活之中哪件事情不需要管理?“管理”是一个渗透在我们生活点点滴滴的东西,怎么会成为一个外在的、专门的东西呢?

一个在生活当中很懂得管好自己时间,管好自己情绪,管住自己身、语、意的人,往往是一个很棒的管理者。

这说明管理真不是一种与我们日常生活相分离的专业知识、专门方法。管理就是我们的行为习惯、行事风格。至少,管理最根本的东西是从我们的生活习性中引申出来的。

一个在生活中大大咧咧的人,是绝对管不住事情细节的。一个与人相处中管不住自己情绪的人,是绝对不可能让下属有恭敬心的,对人的管理一定是他最头疼的地方。一个整天喜欢胡思乱想的人,是绝对不可能按计划行事的,这种人一定会让下属无所适从,因为他经常变来变去。

只要这个人在生活中养成许多不好的生活习惯,他学再多的管理知识、掌握再多的管理方法都没用。因为他有这些坏生活习惯、坏行为习惯,就说明他平时对自己的管理做得很差,说明他的管理能力很弱。

一个人的管理能力不可能对自己很弱,对别人又很强。因为它是一种基本素质,一旦形成,就限制和规定了一个人所有动作的力度和效果。

知道得再多都是没用的,因为改变取决于动作而不是想法。学了游泳的知识,是学不会游泳的,也游不到对岸。学了打篮球的知识,你成不了一个篮球运动员,也不可能保证将球投进篮筐。

你必须去游泳,必须去打篮球,在这个过程中,培养对身体的控制力。训练的意义就在这里。

一个人的管理能力是生活当中训练出来的,当然工作也是训练,因为它是生活的一部分。

“管理”说来说去是一个人从生下来就接触的东西,随着我们的成长,成为我们的习性,融入我们的一言一行之中,左右我们的行为、语言、思想。我们的行为、语言、思想也处处体现了我们的管理风格、管理理念、管理素养。这就像炒菜放盐一样,盐一旦融进菜里,你怎么分得清哪是盐、哪是菜呢?你吃进去的味道,既是菜的味道,又是盐的味道,你还能将盐味拿出来单独品味吗?没有谁吃菜的时候,将菜蘸在盐中吃的。盐与菜是不能分开吃的。

“管理”也不是一个可以独立存在的东西。它必须像盐一样地融入我们的一言一行这盘菜中,改变我们言行这盘菜的味道——言行的风格,影响我们的习性,管理的效果方能显现。

管理知识、管理方法、管理工具等都只是一个训练工具,就像不会游泳的人需要救生圈下水一样,但我们不能认为拿着救生圈能下水,就是学会游泳了。只有当你能甩开救生圈游的时候,你才真正学会了游泳。

只有当你通过管理知识的学习、管理方法的运用,改变你行事的风格和习性的时候,你才真正学到了管理,你也才能将管理的方法和工具用来改变你的工作,提升你的业绩,因为它已经融入你的身体当中,成为你新的行为习惯。

经过多年的实践研究,我发现,管理者养成一种“反反复复”的习惯,非常重要。制度的落实要“反复”抓,工作的检查要“反复”查,人的改变要“反复”抓,执行力要“反复”抓,责任心要“反复”抓。总之,几乎所有的管理活动要有效果,就离不开“反复”二字,任何事情,做一两次都没用。这是一个规律,更是一个管理者必须树立的理念和素养。

不要寄希望于高明的设计、想法和规定。只要你反复反复去抓的事情,总会有结果,哪怕它起初并不是很好、很合理;而再好的设计、想法、规定,如果你不能频繁反复地做,都产生不了很好的效果。

让管理者在反反复复上下功夫,这是做好管理的一个切入点。让从事管理活动的人养成反反复复的习惯,树立反复去做的理念,能使他们的

管理效果大幅提升。让所有的人都在规定的事情上反复去做,我们的效率一定会大增,管理就会成为众人的习惯和事情。

我把“反复”叫做“频繁”。的确,管理并没有多神秘,它只是项“笨”功夫。

曾 伟

2011年3月5日

管理是项笨功夫

/ 目录 /

第一章 做管理先要在自己身上用力 / 1

第一节 管人在于管己 / 3

一、要管好别人,就不要执著于自我 / 3

二、只有经常破相,才能避免破产 / 11

三、只有改变自己,才能改变别人 / 16

第二节 管理要懂“向内求” / 21

一、员工自性,能生万法 / 21

二、员工自性开发之一:控制是基础 / 23

三、员工自性开发之二:激励是根本 / 26

四、员工自性开发之三:觉知是关键 / 33

第二章 树典型、学样板,实现管理标准化 / 41

第一节 “大家”第一,制度第二 / 43

一、西方人讲制度,中国人讲本分 / 43

二、西方人重个人欲望,中国人重大家和谐 / 46

三、企业两手都要抓:家庭化和制度化 / 48

第二节 好制度要为“大家”服务 / 50

一、帮助人成长的制度才是好制度 / 50

二、制度要内化到人的心里去才能对“大家”有用 / 54

第三章 只有快速应变才能做好管理 / 59

第一节 管理就是互动 / 61

一、95%的情况不知道怎么作决定 / 61

二、用东方智慧作生产管理 / 66

三、滚动排查,前推后拉 / 71

第二节 企业管理的“球赛”模式 / 75

一、一切都在变,我们如何管 / 75

二、频繁应变,快速调整 / 80

第四章 通过事情改变人 / 89

2

第一节 以人为本,以事为先 / 91

一、习性造人 / 91

二、少讲道理多行动 / 93

第二节 怎样通过事情改造人 / 96

一、狠抓稽核 / 96

二、要有对事情的研究精神 / 97

三、管理要作小循环 / 98

四、重在培养成就感 / 100

第五章 “生管组合拳”动作一:生产协调会 / 103

第一节 如何开好生产协调会 / 105

一、时间的控制 / 105

二、生产协调会的准备 / 105

三、生产协调会的决议 / 106

四、生产异常的解决 / 107

五、会议决议的检查和落实 / 109

六、检查结果的奖罚 / 109

第二节 生产协调会案例 / 110

一、生产协调会案例 1: 瑞达音响 / 110

二、生产协调会案例 2: 正本五金 / 115

第六章 “生管组合拳”动作二: 备料制 / 119

第一节 备料制的概念和做法 / 121

一、为什么实施备料制能直接提高效率 / 121

二、备料制运作要注意的几个重点 / 122

第二节 备料制案例 / 126

一、备料制案例 1: 阳光制锁 / 126

二、备料制案例 2: 创英灯饰 / 130

三、备料制案例 3: 蕊蝶皮具 / 133

四、备料制案例 4: 美居师公司 / 134

五、备料制案例 5: 三雄极光 / 136

六、备料制案例 6: 宏泽电器 / 141

第七章 “生管组合拳”动作三: 日计划 / 143

第一节 日计划的实施目的和做法 / 145

一、生产型企业为什么要实施日计划 / 145

二、日计划制订与实施的五重控制 / 147

第二节 日计划案例 / 152

一、日计划案例 1: 龙声家具 / 152

二、日计划案例 2: 迪欧家具 / 155

三、日计划案例 3: 聚德公司 / 157

四、日计划案例 4:蕊蝶皮具 / 159

五、日计划案例 5:南兴机械 / 163

六、日计划案例 6:天骄公司 / 165

七、日计划案例 7:美盈家具 / 166

第八章 “生管组合拳”动作四:攻关 / 169

第一节 攻关的价值和做法 / 171

一、攻关与其他动作的关系 / 171

二、攻关的定义和目的 / 172

三、攻关点选择的控制(控制 1) / 173

四、攻关组织的控制(控制 2) / 174

五、攻关数据目标的控制(控制 3) / 175

六、攻关动作的控制(控制 4) / 176

七、攻关过程的控制(控制 5) / 177

八、攻关结果的控制(控制 6) / 178

九、攻关方案中必需的八点与三要素 / 178

第二节 攻关案例之:动作优化和规范 / 179

一、动作优化攻关案例 1:龙声家具 / 179

二、动作优化攻关案例 2:兴豪皮业 / 184

三、动作优化攻关案例 3:家茂五金 / 187

四、动作优化攻关案例 4:宝和天公司 / 190

五、动作优化攻关案例 5:三雄极光 / 192

六、动作优化攻关案例 6:东鹏陶瓷 / 195

七、动作优化攻关案例 7:诺信公司 / 203

第三节 攻关案例之:横向控制与动作控制相结合,提升品质 / 205

一、横向控制攻关案例 1:迪欧家具 / 205

二、横向控制攻关案例 2:龙声家具 / 209

三、横向控制攻关案例 3:宝和天公司 / 213

四、横向控制攻关案例 4:诺信公司 / 214

第四节 攻关案例之:效率及产量提升 / 218

一、效率及产能攻关案例 1:亿诺五金 / 218

二、效率及产能攻关案例 2:家茂五金 / 220

三、效率及产能攻关案例 3:东鹏洁具 / 225

四、效率及产能攻关案例 4:天弼陶瓷 / 231

五、效率及产能攻关案例 5:珠城电气 / 237

六、效率及产能攻关案例 6:东朋化工 / 242

七、效率及产能攻关案例 7:雄兵公司 / 244

第九章 “生管组合拳”动作五:稽核 / 253

第一节 稽核的做法 / 255

一、“生管组合拳”中的稽核 / 255

二、有关稽核的几个一般性问题 / 259

第二节 稽核案例 / 266

一、稽核案例 1:珠城电气 / 266

二、稽核案例 2:华锋公司 / 272

三、稽核案例 3:迪欧家具 / 274

四、稽核案例 4:雄兵公司 / 278

五、稽核案例 5:银腾塑印包装 / 280

第十章 “生管组合拳”动作六:考核 / 283

第一节 考核的操作方法 / 285

一、考核的目的、原则和方式 / 285

二、考核的五重控制 / 286

三、考核的小结 / 291

四、点评 / 291

第二节 考核案例 / 292

一、考核案例 1:美居师公司 / 292

二、考核案例 2:迪欧家具 / 295

三、考核案例 3:珠城电气 / 300

第十一章 “生管组合拳”的综合运用案例 / 311

第一节 “生管组合拳”的综合运用案例:三雄极光 / 313

一、生产协调会 / 313

二、日计划 / 313

三、备料制 / 314

四、稽核 / 315

五、攻关 / 317

六、考核 / 317

七、效果 / 318

八、三雄公司照明厂欧总分享 / 318

第二节 “生管组合拳”在技术部门的应用案例:南兴木工 / 319

一、技术会议(相当于“生管组合拳”中的生产协调会) / 320

二、日计划 / 321

三、备料制 / 321

四、稽核 / 322

五、考核 / 323

六、异常攻关(工艺改善) / 323

七、效果 / 324

八、感悟 / 325

九、现场点评 / 325