

局外管理 每周只到 公司一天

一言先生
著

不要管人，而是给人输入一套程序
标准化建设+IT工具=战略资产

指尖协同商务 业务全程透明
推动企业自动运营 打造局外管理企业家



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

局外管理

每周只到
公司一天

一言先生
著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

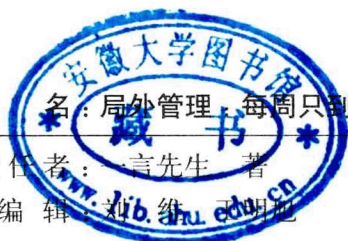
局外管理：每周只到公司一天 / 一言先生著. —北京：北京大学出版社，
2014.1

ISBN 978-7-301-23455-6

I. ①局… II. ①一… III. ①企业管理 IV.① F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第269253号

书



名：局外管理：每周只到公司一天

著作责任者：一言先生 著

责任编辑：刘维 冯明旭

标准书号：ISBN 978-7-301-23455-6 / C · 0960

出版发行：北京大学出版社

地址：北京市海淀区成府路205号 100871

网址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：hzghbooks@163.com

电话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 65031652 出版部 62754962

印刷者：北京雁林吉兆印刷有限公司

经销者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 10.5印张 159千字

2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

定价：38.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

自序

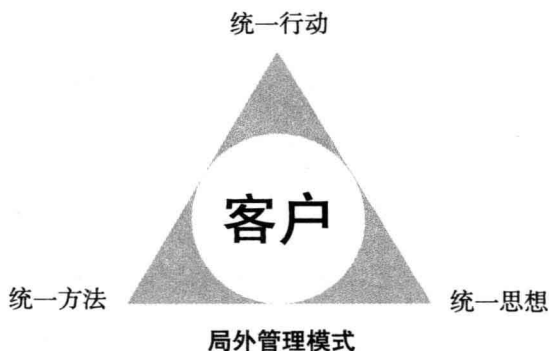
////////////////////////////////////

本书是“做出来”的，不是“想出来”的

我参加了国内很多培训，最早听过陈安之老师的“成功学”课程，接着参加了汇才全系列培训以及一些灵性类课程，再陆续接触了余世维、单仁、唐朝等老师，以及行动成功、思八达等机构的培训课程。这些培训都非常好，我和很多学员一样，听完培训非常激动，同时我们公司也引入了很多培训。慢慢地，我发现一个现象：心态类培训是一个“内化于心”的培训，企业在没有自己的企业文化培训师的条件，无法持久；方法类培训因为没有一套固化执行的工具，无法很好地落地。如果有一套软件作为“管理执行工具”，培训后的效果转化将会更加彻底。于是我下定决心，要把这些培训内容和方法做成一套软件，作为“管理执行工具”。这样，培训后的学员就不会“课堂上冲动，课后一动不动”了。

带着“打造一套管理执行软件工具”的设想，我开始了探索之旅，在公司自用的CRM（客户关系管理）和OA（办公自动化）平台上注入“管理灵魂”，从人性出发，

建立“统一思想、统一方法、统一行动”的组织运营管理模式——局外管理。带着这套管理模式和管理软件，我在全国开展了上百场“局外管理”培训，帮助国内3万多家企业成功地实施了这套模式。大量企业家朋友强烈建议我把课堂内容写成书。他们说，这确实是一套实用的管理模式，更重要的是，“局外管理”可以借助软件工具很好地实现，让管理者拿来就用。因此，我鼓足勇气出版了我的第一本书——《每周只到公司一天》。



《每周只到公司一天》这本书出版后，发生了很多令我感动的事，很多读者看完书后，直接打电话到公司，要求在自己的企业里实施我们推荐的管理模式和管理工具；还有的读者，一次性购买几十本，作为公司员工的培训读物；有的企业家朋友，直接带领高管从外地坐飞机来公司参观、考察，并带走了这套管理模式和管理工具。很多参加过“每周只到公司一天”培训的企业家感叹道：培训内容非常实用，正是他们想要的。

在进行了大量的深入研究和企业走访后，我又对这套管理模式进行了升华，引入了企业标准化建设等内容，让更多的企业一把手实现了“每周只到公司一天”，让企业管理更加简单、更好落地，在全国进行了几十场培训，也再次受到学员和企业家朋友的高度认可。当看到更多的企业实现了正规化、标准化管理，

看到一把手们管理更轻松，看到更多企业帮助高层管理者们找到了一套实用的管理方法，让他们知道“管什么—怎么管—管到什么程度”，让很多企业员工知道“做什么—怎么做—做到什么程度”后，我的“推动企业自动运营、打造局外管理企业家”的使命感越来越强烈。我想帮助更多的企业家达到“局外管理”这种状态！因此，我对第一本书进行了修订，出版了这本《局外管理——每周只到公司一天》。本书融入了近年我们运行这套管理模式的最新理念、经验和技巧，以期让企业家们更快地做到“局外管理”。此外，我们介绍软件时所用的仅为截图，图中内容仅供参考，主要功能截图中已做特别标示，且软件在不断升级中，请以实物为准。

我做到了“局外管理”，“局外管理”在很多企业也得到了成功验证。

一套管理方法，如果是作者从学术中总结出来的，不一定会适合其他企业家朋友。所以一套管理方法是否有效，关键要看两点：首先，是否作者自己使用并做到了这点！其次，是否在大量企业中得到成功验证！

作为总经理，我基本上可以做到大部分时间不到公司。我可以通过软件随时处理各项审批或请求，并进行工作指导；可以随时了解各项业务、各个部门、各个员工的业务进展，甚至可以知道每个员工每天在做什么，每件事情做到什么程度；通过员工自己的心态描述还可以掌握他们的思想动态；还可以根据公司动态，不时发表一些激励、动员等文章进行思想训导。

业务标准化管控平台的建立，让业务运作协同高效；工作模式标准化，让目标管理执行、汇报、指示畅通；知识管理标准化让新员工快速孵化，老员工经验得到最大化复制；企业文化标准化让员工天天被熏陶。标准化管理使我完全可以不去公司，虽然我经常到各地讲课、参加各种培训、大量的出差，但也没有影响到公司的运作。

我不是管理界大师，也不是培训界大腕，但我每天都用这套模式管理我们的

企业，也用这套管理模式帮助国内3万多家企业成功实现了“继管清楚账后的第二次管理革命”。

“局外管理”是“管理思想+管理方法+管理软件”的结合体，从人性出发，结合宗教智慧，融入教练技术，涵盖了企业“军队化、学校化、家庭化”等管理精髓，包含了目标管理、绩效管理、CRM、OA、精准营销等很多管理思想。它是一套成熟的、实用的管理模式，企业可以按照此方法快速地、套路化地搭建企业管人管事的内部运营管理系统，让企业走向规范化、标准化。

就这样管人管事，让我们一起提升！

一言先生

局外管理

每周只到公司一天

目 录 /CONTENTS

自序 / 1

第一章 跳出全局，把局看透

一、管理问题看不透，只缘身在此局中/2

1. 企业管理的一大致命点 / 2
2. 企业管理的两大瓶颈 / 4
3. 企业管理的三大死穴 / 4
4. 企业管理的四大阵痛 / 8

二、改变之路，雾里看花/9

1. 管理培训不能落地 / 9
2. 管理软件没有管理思想 / 12

第二章 深入局内，重新建立管理新格局

一、企业管理到底管什么/16

1. 企业管理=组织管理 / 16
2. 高效组织建设=标准化建设 / 18
3. 企业管人的两大命门 / 19
4. 三个统一标准化 / 21

二、四大顶尖组织的管理真谛/23

1. 宗教组织——存活最长久的组织 / 23
2. 军队——执行力最强的组织 / 24
3. 家庭——最有凝聚力的组织 / 26
4. 学校——最有学习力的组织 / 27

三、设置局外管理组织架构的五大原则/28

1. 设立“企业议会——总经理会机制”，让总经理置身局外 / 28
2. 平台性部门最好由一个副马来负责 / 30
3. 一个人管理最多不超过7人，避免“虚管” / 30
4. 上下级关系要明确，不能出现都在管又都不管的“孤魂野鬼” / 30
5. 轮值总监——赛马与相马 / 31

四、重新认识常见的“管理理论”/32

1. 组织架构要扁平化，最好不超过三级 / 32
2. 不要越级管理 / 32

五、企业管理的两次信息化革命/33

六、“局外管理”中的信息化沟通/34

第三章 实现局外管理就要做到统一化和标准化

一、借助信息化平台深化企业文化——统一思想/40

1. 企业文化的四大要素 / 41
2. 信息化对企业文化的深化 / 44
3. 企业文化的十大应用实践 / 57

二、工作模式标准化——统一行动/63

1. 做好计划，开好“两会” / 66
2. 抓好落实，管好“每周一每天—每件事” / 70
3. “五讲四每”工作模式 / 89
4. 目标行动中抓住关键问题的几个工具 / 90
5. 五步沟通法在目标行动中的沟通应用 / 93

三、人员复制和管理复制——统一方法/95

1.人员复制 / 95

2.管理复制 / 98

四“全方位、透明化”业务管控系统——业务管理标准化/100

1.只有以客户为中心，才能真正管好客户和业务 / 100

2.建立以“客户”为中心的“中央数据库” / 107

3.业务处理标准化 / 131

附录一 信息化运营常识 / 144

附录二 局外管理VS管理培训 / 151

附录三 局外管理——中国第一个“管理模式+管理软件”
管理培训课程 / 154

附录四 任我行®协同CRM软件介绍 / 155

第一章

跳出全局，把局看透

我有个客户，他的企业每年年营业额达到了5亿元，外界看他是一个成功的企业家，而他自己却说：“为了忙各项业务招标和人际关系，大量的酒局已经让身体吃不消，但还得笑脸相陪。每天不回家吃饭是正常，回家吃饭不正常。”

我想，国内的企业家们对此应是感同身受。我们的企业家确实是“可怜”的大忙人，真有种“忙得连命都不要了”的趋势。是什么让企业家们这么忙呢？

原因就是我们的企业家“不守本分”，忙了本应该让下属忙的事，其根本原因在于没有看透企业的管理本质！

有的企业家也看出了一些管理问题，并努力通过培训等方式寻求改变，却是雾里看花，摸不着头脑。因为他们不知道很多企业管理的症结在于培训不能落地，所用的管理软件没有管理思想。

一、管理问题看不透，只缘身在此局中

我接触了一家厦门通信设备生产企业，这家企业的董事长说：“现在做生产企业真累，有时甚至想转行。首先是原材料价格不断上涨，随着互联网的发展和市场竞争的白热化，终端市场价格越来越透明。同时，人力成本越来越高，企业如履薄冰。不接订单吧，生产线就荒废了，工人就要被遣散；接吧，辛辛苦苦做个单子，一不留神出差错，连成本都搭进去了！辛苦培养的熟练工人，经常因为家庭原因辞职不干。”

在商业竞争日益激烈的情况下，生产厂商面临品牌、渠道的多种竞争。信息如此发达的今天，终端市场价格非常透明。同时，人员也越来越浮躁。厂商渠道的不断深入，加快了扁平化步伐，省级代理商生存空间越来越小。整个企业发展的生态链严重畸形，在这一链条上，大家拼尽财力、人力、心力，上演着一曲曲悲壮的商业进行曲。只要活着似乎就有机会，当然也只能活着。哪怕倾尽所有财力，哪怕贷款，也要拼命建立超级形象店及其他零售终端。

在红海商战中，既然跳不出来，也就只能去面对激烈甚至血腥的商战。每一个成功的企业家背后都有很多辛酸的历史，那是一种心力和体力的较量，更是一场生与死的搏斗。

怎样才能从繁杂的日常管理事务中解放出来？首先需要企业家跳出管理这个局，看透管理问题。

1. 企业管理的一大致命点

我接触了很多企业家朋友，他们中的很多人买别墅、开豪车，一顿饭可以十分潇洒地花上几千甚至上万元，但是，他们在企业管理的投入方面就显得特别保守，主要是存在三种意识。

老板的三种落后意识：个体户意识、空手套白狼意识、算计意识。

（1）个体户意识

现在已经不再是单兵时代，不再是胆子大就可以搞好的时代，而是拼团队的时代。但是，大部分企业家靠的仍然是个人英雄主义，人盯人、人盯事，殊不知人盯人累死人，人盯事手忙脚乱还乱事。企业需要的是团队每个成员发挥最大的价值，协同作战。

（2）空手套白狼意识

很多企业家总希望员工激情一些，因为激情就意味着物质要求可以低点，可以好好干活。于是，他们去参加很多心态类或者企业文化类的培训。因为这些培训老师很多可以把学员搞得很疯狂、很有激情，所以企业家们会觉得钱花得值得，他们也想学会了回去把自己的员工整得同样兴奋、同样有激情，觉得自己只要学会了，给员工洗脑，员工就听话了。可他们却不知自己天生就不是做培训的料，回到企业给员工培训后就发现没有什么效果。因为员工需要的不仅仅是精神需求，而是需要生存所需的物质和精神等多种需求。

（3）算计意识

“小老板忙算计，大老板忙投资。”很多企业家整天在算计自己挣多少钱，对员工的投资却很缺乏，对企业必要的管理培训、管理咨询、管理软件投资也很缺乏。他们认为听一堂课不值钱，管理咨询都是虚的，管理软件也仅仅是一张光盘。对于投入管理软件，他们没有认识到这是企业迈入正规化管理的必须阶段，要想实施管理的战略转型，是必须借助管理工具的。所谓小商小算、大商大算，最高境界是大商无算。对于管理培训、管理咨询和管理软件这类投资，绝对属于早用早受益。既然那么会算计，怎么没算好这笔再简单不过的账呢？



小贴士

很多企业家朋友在利用先进管理工具方面思想很保守，宁愿花几万元甚至上百万元在其他方面，也不愿意花几十万元甚至几万元购置一套管理软件，有的甚至连相当于一部手机价格的财务进销存软件都舍不得投资。

管理就是沟通，速度决定高度，生产工具决定生产力。这个社会已经不再是落后就要挨打的时代，而是不发展就要挨打的时代。

2. 企业管理的两大瓶颈

（1）上级不知道“管什么—怎么管—管到什么程度”

这几年，我一直在各地走访企业，在给企业做管理咨询的过程中，发现阻碍他们发展的是“管理层不得力”，管理者不知道“管什么—怎么管—管到什么程度”。这些企业的管理者大都是从一线成长起来的，普遍采取人盯人、人盯事的管理方式，没有成型的管理套路，只能东抓一下、西抓一下。从老板到各级主管，都在践行一个“抓”字。上级主管管理靠的就是电话、面谈和亲自上阵，没有目标分解能力，更没有帮助员工分解目标的能力；没有做计划的习惯，更没有驱动员工有目标、有计划、有汇报、有总结的习惯。

（2）下级不知道“做什么—怎么做—做到什么程度”

上级不知道“管什么—怎么管—管到什么程度”，直接就导致下级不知道“做什么—怎么做—做到什么程度”。员工工作没有目标，没有计划的习惯、没有汇报的习惯、没有总结的习惯、没有学习的习惯，甚至不知道借助什么资源。员工整天不是懈怠工作，就是累得没有成果。久而久之，员工工作没有成就感，当然也拿不到满意的薪水，最后导致离开。

因此，我想说：员工不知道干什么和怎么干，是导致员工离职的关键因素。

上级要知道自己“管什么—怎么管—管到什么程度”！

下级要知道自己“做什么—怎么做—做到什么程度”！

3. 企业管理的三大死穴

（1）组织架构虚设

在深入企业做管理咨询的过程中，我发现存在如下现象：

① 组织架构不清晰，容易出现“孤魂野鬼”

在培训课堂上，我要求总经理带着高管们画自己公司的组织架构。我发现同一公司内每个人画出的组织架构都不同。组织架构不清就直接导致“不知道谁管谁、谁对谁汇报”的现象。往往是一个部门好几个人管，但又没明确。例如，在昆明的一场针对服装行业的“局外管理”专场培训课堂上，有一家服装企业有10个专卖店，设有店长、督导、直营部经理，其中督导的岗位职责就很不清晰：直营部经理本来是想通过督导来管理店长，但直营部经理又直接管理着店长，导致店长不清楚对谁负责，督导也无法有效地对店长进行管理。

② 一个人管太多人，导致“虚管”

很多公司的组织架构中，出现一个人管理十几个人的情况。管理者就是检视者，如果要对十几个人直接进行管理，很容易出现虚管的现象。还是以这家服装企业为例，如果直营部经理直接管辖十几个店长，那么很难做到有效沟通和管理。如果每个店长每周一次沟通或者下店都做不到的话，又如何做到有效管理呢？很显然，这里必须分层级进行逐级管理。

③ 总经理管了太多的平台部门

我接触的很多企业中的总经理，直接管理财务、人事、行政、物流、仓库等多个平台性部门。这些部门是公司的支撑性部门，非常重要。但对于中小企业来讲，一般的要求是“这些部门不出事就好”。比如：财务部门，很多只有财务会计的职能，很少涉及管理会计；仓库只要数量正确即可，很少涉及按需管理库存。所以中小企业平台性部门经常出的就是一些小事，出事就向上级汇报，这个上级就是“总经理”。2002年，我们公司的一位行政经理回家生小孩，当时公司要召开一个全国代理大会，需要使用投影仪。新来的行政职员告诉我投影仪坏了。我知道我们买的投影仪价格不低，且购买时间不到半年，应该处于保修期内。对此，该行政职员的回答是：“不知道哪里买的，也找不到保修卡了。”她也很清楚给上级要出选择题而不是问答题，于是告诉我：“我已经在网上查询好了，是投影仪的灯泡坏了，换一个灯泡大约2500元，比买一个新的投影仪大约便宜4000元。”她问我选哪个，我当时被弄得既好气又好笑。读者朋友，你说选哪

一个呢？类似这样的问题，因为行政部经理不能决定，只能找上级，这个上级就是总经理，当然总经理就必须去面对了。

在不少企业，总经理充当了“总指挥+总救火+总打杂”的混合角色。整天被事务缠身，出差时公司的各项审批签字都没办法开展，各项业务也因为自己不在公司不能开会而不能亲自指挥，导致业务无法正常开展。

管理现状：总经理=总指挥+总救火+总打杂

案例

企业家其实很累

我接触的一位服装商贸企业女老板，手上经营5个服装品牌的省代理，自营店40多家，加盟店80多家，她是一位外表光鲜的成功女人，开着豪华小车，一身名牌，贵气十足。作为总经理，她自己亲自管理直营店店长，每月还要经常出差参加厂商的各类活动，靠着每月的计划会和每周亲自参加周会才能保证公司的正常运转，她显得很累很累。我给她的建议是：“赚那么多钱干吗？干吗不把股份分一些给合适的人，干吗不找几个能人，非要把自己搞得那么累呢？”在国内，这样的企业家太多了，他们的状况就如他们嘲笑自己时所说的：“除了钱，什么都没有！”

很多企业的组织架构都存在虚设，导致了上面这些情况。为什么会出现这些情况呢？一个重要的原因是，我们的管理者都认为“很多公司都是这样的，书上介绍的组织架构似乎也是这样的”，所以在管理实践中，认为这是很平常的现象，没有意识去研究和解决这些问题。

《中国企业家》杂志2010年曾对一些知名企业家做了一个“是否让自己的孩子接任自己的产业”的调查。调查结果非常惊人：大部分企业家都不愿意让自己的孩子接自己的班！这其实也在情理之中，作为父母，自己已经为孩子积累了大