

The
Exceptional
Management

例外管理

——完善企业非规范流程

■ 马艳霞 编著

地震出版社

The
Exceptional
Management

例外管理

——完善企业非规范流程

■ 马艳霞 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

例外管理：完善企业非规范流程/马艳霞编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2397-2

I. 例… II. 马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 126307 号

例外管理——完善企业非规范流程

马艳霞 编著

责任编辑：程仁泉

责任校对：王花芝

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：204 千字

印张：17.75

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2397-2/F·172 (3001)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

从关注最重要的到追求更好

“例外管理”是什么？举个例子来说，一个下属有权决定6%以下的价格折扣。当一个顾客要求10%的折扣时，就属于例外情况了，它必须由上司决定——对这些例外情况的管理就是我们所说的例外管理。

有这样一个故事，讲的是汉代一位名叫丙吉的有名宰相。有次他外出巡视，遇到一宗杀人的事件，他没有理会，后来看见一头牛在路边不断地喘气，他却立即停下来，刨根究底，仔细询问。随从的人觉得很奇怪，问为什么人命关天的事情他不理会，却如此关心牛的喘气。丙吉说，路上杀人自有地方官吏去管，不必我去过问；而牛喘气异常，就可能发生了牛瘟或是其他有关民生疾苦的问题，这些事情地方官吏一般又往往不太注意，因此我要查问清楚。这则故事有很多耐人深思的地方。

在现今的企业界，我们面临着规范化、职业化偏低的局面，管理中还存在很多随意的、模糊的东西，出现一些管理上的“死角”，尽管一时不太引人注目，但它的扩展和沉淀很可能对组织的发展形成极大的损伤，因此重视例外管理是非常重要的一个问题。

近来，很多组织在管理上一再强调要把工作做细、做实，其目的都是要促成管理的规范化和职业化，从而达到组织流程运作的高效、有序，以此促进组织核心竞争力的全面提升。然而，不规范的事情永远是存在的，这些事情需要加以关注并且实施有效管理——规范化、职业化的过程实际上也就是持续不断地将例外事件例行化、流程化的过程，从这个意义上来讲，重视例外管理是实现管理规范化和职业化的必然。

例外管理所包含的另一个思想是将例行化、流程化的工作予以放

权，交给下属去做，领导则专注于例外事情的处理，这一做法实际上就给下属提供了更多的机会，更大的空间，同时也给予下属更多的信任。丙吉对“杀人事件”置之不理，也就是将流程内事件的处置权按流程赋予了地方官吏，自己不做无谓的干预，既体现出对下属的放权，又体现出对下属的信任，这对于一个成功的领导来说，也是很重要的。

例外管理思想由被誉为“科学管理之父”的美国学者泰勒于20世纪初年发表于《科学管理原理》一书最先提出。在当时并未形成一种理论，也未得到重视。时至今日，组织领导人在管理实践中发现，自己似乎被越来越多的事务性工作纠缠而抽身不得，组织的运作效率也异常低下，从而导致整个组织陷入低效混乱的局面。

纵观新经济时代，不论组织还是个人，都被带入了高速运行的大环境之中，若不想被时代抛下，就必须学会在乱中求序，寻求组织管理的根本性变革。例外管理，无疑是一种行之有效的管理模式。

本书即是在这种背景之下打造出的应景之作。而本书的灵感之源就是“丙吉问喘”的故事，实际上，“丙吉问喘”是例外管理的典型。“杀人事件”已制度化、流程化具有专门机构负责处理，作为领导完全可以“放手不管”；相反，中喘气作为一种偶发性例外事件，由于缺乏制度化、流程化的解决方式，而且没有专门负责的组织机构，就容易被忽视而造成严重的后果。丙吉这种放手流程和例行事件，专注流程外和例外事件的管理思想，就是贯穿于本书的思想脉络。

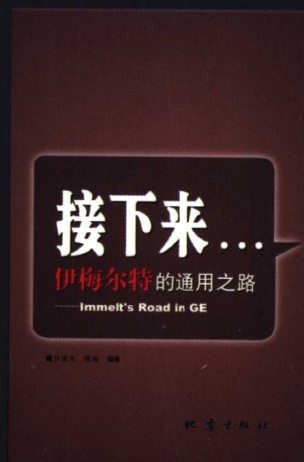
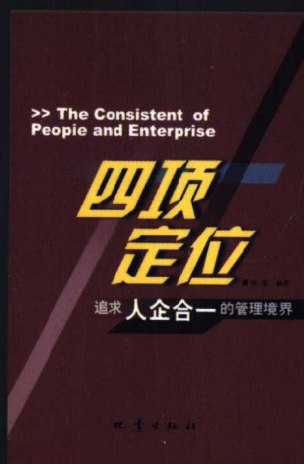
另外，本书对例外管理的思想作了进一步延伸，提出了“没有最好只有更好”这一理念。海尔张瑞敏曾说：“如果部长给部下提的标准很高，当然就会发现问题；如果给部下定的标准很低，当然完成起来不会有问题，目前，事业部长最大的问题就是如何确立工作标准，譬如空调事业部开发一种产品，计划9月份投产，计划却一次次被‘合理’地拖延时期，空调事业部领导任由部下一一次次将‘不合理’变为‘合理’，结果是产品‘合理’地不能投产。由此可见，事业部长如果没有高标准，而期望有高标准的工作出现，只能是痴人说梦。”显然，这种情况不可能仅仅存在于海尔——我们必须树立更高的标准，寻求更好的“例外”改善。而同时，例外思想不仅仅局限于组织的管理之中，对于我们每个人来说，在工作之时都要培养“例外思想”、“例外管理”要求打破常规，转换视角，用全新的思路看待问题，始终秉承一种“追求更好”的思想。

例外管理

——完善企业非规范流程

在孔明的“事必躬亲”与盖茨的超脱之间你选择谁？——我们选择了后者——领导者的真正使命应当是关注处理非正常流程之外的事件，并将例外事件的处理逐步引入企业的规范管理流程之中，建立非规范管理到规范管理流程的转换机制，而非将精力投放在企业正常管理机制可以胜任的问题上。另外，“现有的不是最好”的“例外追求”也应当成为领导者的重要理念。

The
Exceptional
Management



目 录 catalog

·第一部分·

混乱的事实：规范与非规范流程管理

第一章 领导者的困境	/3
一、领导职责定位	/3
二、平衡效率与速度	/6
三、独断专行的作风	/10
四、管理的真正蕴义	/13
五、原则的捆绑	/17
第二章 例外管理：智者的选择	/21
一、大师的启示	/21
二、例外管理：摆脱困境的必由之路	/25
第三章 领导者的重新定位	/32
一、领导者的角色转化	/32
二、领导者的素质	/35
三、领导者心态的调整	/38
四、领导力的提升	/41

· 第二部分 ·

关注例外：完善非规范流程的第一要务

第一章 行为规则	/49
一、仅仅沟通	/49
二、正视现实	/51
三、目标延伸	/55
四、自我剖析	/58
第二章 战略选择	/66
一、领导的首要任务	/66
二、有效领导	/70
三、领导方式	/72
四、领导方式的艺术性选择	/76
五、战略分析	/79
六、战略选择	/85
七、战略层次及类型	/92
八、战略创新	/99
第三章 规范授权	/105
一、规范授权的首要工作：授权机制的完善	/105
二、规范授权的技巧：程序与要领的完美结合	/110
三、规范授权的核心：平衡领导授权与员工参与	/113
四、规范授权的领导	/118
第四章 推进例外进程的协作组织：团队	/127
一、高效团队的建立	/127
二、规范团队合作的第一层级	/132
三、规范团队合作的第二层级	/134

四、规范团队合作的第三层级	/137
五、规范团队合作的第四层级	/139
六、规范团队合作的第五层级	/141
第五章 有效的激励	/143
一、激励——将组织成员引入流程建设中	/143
二、激励——激活团队执行力的有效途径	/148
三、激励——改变组织的历史	/152

·第三部分·

建设性转化：从非规范到规范

第一章 改变组织行为方式	/159
一、变革组织形式	/159
二、维新组织形式	/163
三、例外管理中的流程再造	/167
四、规范再造	/170
第二章 控制	/176
一、专属于例外的控制	/176
二、组织控制的两个关键点	/180
三、控制的最高境界：无为而为	/185
第三章 计划	/189
一、打造企业行动的纲领	/189
二、实现组织计划的管理方法：目标管理	/193
三、计划工作的核心部分：决策	/197
四、例行事件和例外事件的处理	/200
第四章 完善危机管理流程	/203
一、培养危机意识	/203

二、有效地驾驭危机	/208
三、危机管理评价：追求企业的完美再造	/217

·第四部分·

完美的延伸：日常工作的“例外追求”

一、打破常规的面试	/223
二、追求前卫	/228
三、用人不必定格	/230
四、寻求“纪律”之外的管理	/232
五、追求例外的营销管理	/235
六、非格式化的顾问管理	/239
七、大胆想像，不断创新	/242
八、采取有野心的行动	/245
九、跳出惯性的怪圈	/256
十、科学、果敢地开拓新市场	/263
十一、新型企业文化	/265

参考文献	/276
------	------

第一部分

混乱的事实：

规范与非规范流程管理

领导者在今天所面临的压力是史无前例的。从前我们所熟知的一切如今皆面目全非。在以前的环境里我们遵守的活动法则似乎顷刻间全部失效；茫然无助、风险与环境的不确定性又无时无刻不在逼迫着我们。我们到底是怎么了？这究竟是一个什么样的时代？难道游戏的规则真的发生了改变？我们信守的管理规则确实已成为历史？回答是肯定的、不容置疑的。

面对混乱的局面，我们必须采取措施，我们可以从任何角度出发，全方位地思考我们过去的管理模式，究竟是哪一环节出了问题，是否真有一种更行之有效的管理模式存在。为了不被时代所抛弃，立刻改变既有的做事方法已势在必行。

· 第一章 ·

领导者的困境

许多领导者意识到了一个非常可怕的问题：自己整日忙忙碌碌，为企业的事务尽职尽责，可到头来还是劳而无功，甚至有时会出现意想不到的负面效应。此时，管理者似乎不再自信，总感觉自己已陷入了一种困境而无法自拔。

一、领导职责定位

领导者常常被一些事务性工作所纠缠，比如制作文件、查询资料、审阅公文等。这些事务性工作挤占了他的大部分时间和精力，势必使

其无暇顾及本部门、本企业的管理和协调，导致企业陷入低效、混乱的局面。这种管理是一种低级的管理。

其实，繁杂的日常事务性工作是领导者应该回避的。许多人之所以抓着不放，完全是其权力欲在作怪。他们特别强调所拥有的正式权威，往往会深陷其中而不能自拔。他们认为：这种权威不仅是某种名义上的象征，更多时候，自己必须履行许多职责。因此，他们就将所有的事情大包大揽，根本不去考虑组织的职能划分。下面这个案例中的主人公便是这样一个典型：

广西一家民营公司的主管领导是一个刚刚从国外归来的硕士生，年轻有为，精力充沛，工作起来没日没夜，被称为“工作狂”。但是，使该领导者感到十分困惑的是，他这样拼命地工作，不但没能改善公司的运营状况，而且还得不到下属的体谅。

在他看来，作为一个公司的领导，应该将公司的责任揽在自己肩上。于是在工作上大包大揽，希望每件事情经过他的努力，都能圆满地完成。对此，员工们却有着不同的看法，有人认为：公司又不是你领导一人的，你的巴掌再大也不能遮天，大家同为公司一员，你把公司的所有事都揽下，那我们还干什么呢？这使得下属们对他的独断专行耿耿于怀，觉得正是领导者的行为使自己在公司形同虚设、毫无意义。但也有一些员工暗中窃喜，觉得公司凡事都由领导过问或代办，自己就可以省得费力了，于是公司里滋生了一些松垮、懒惰、工作消极的风气，使公司的整体活力和创造力大大降低。

于是，事必躬亲，整天忙得团团转，不知自己在干些什么的领导只能如同“夹心人”一般，上、下受气。公司里怨声载道，迟到早退，怠工、不服从指挥甚至离职的员工日渐增多。领导者管理的混乱，使

得公司一片焦灼。

造成这一事实的原因是领导者在管理上存在错误认识，他们不懂得管理的真正威力。对事先预测、制定计划、激励并指导企业员工去完成计划这些头等大事，他们一概视而不见，而只是一味地钻进自己设计的怪圈，忙得不亦乐乎。之后，他们就抱怨说：“我们确实忙不过来，忙得没有时间去想计划的事情。”不知道这是不是领导者的悲哀，一个领导究竟应该有多忙？计划和实务哪个更重要？

很多人或许觉得上面的问题真的已经可以列为世界之最难了，但是，你有没有经常观察一下你身边所发生的一些变化？就在你“打瞌睡”的一刹那，一幢高楼已拔地而起；在一眨眼的瞬间，航天飞机已消失在茫茫宇宙。这是什么？这就是飞速发展的经济。这个时代，已不再相信会有不能办的事情存在。

一个成功的老板究竟是那种长时间地工作、忘记去做午餐、连续不断的电话、最后一分钟预订车船机票的人，还是那些不慌不忙的人——他能在有效的办公时间里做完应该做的工作。此时，你还觉得这是一个复杂的问题吗？你还用去思考究竟谁更符合时代的要求吗？

那么，作为领导者的你究竟应该做什么呢？当然，你一定会说：“作为一个企业的领导人，我不愿经常使自己感到繁重不堪，我不想时时加班，也不想因赶工而牺牲午饭，更不愿每晚都将公事带回家处理，或因工作关系连每年的假期都无法享受。”其实，你的意愿是很好的，只可惜你未能充分发挥你的部下的作用，你还不是一个十分称职的领导人，还没有分清自己的职责所在。你所说的管理，其实只能称之为“干活”。

领导们面临的挑战已经升级。在今天的企业环境里，混沌、复杂

与矛盾已经成为家常便饭。

因此，作为领导者的你，必须冲破以往那种习惯的管理模式的束缚。领导者应该把精力投放到更具有创造性的领导工作上去，好好评估一下自己企业的规模，确认一下自己的职责。如果李嘉诚连屈臣氏店铺设计都要过问的话，他还会有时间去研究海外投资，或决定某处地产应否投标吗？作为电视台负责人，如果连电视连续剧里的配角人选也要亲自钦点，那么制片总监、制片经理、副经理、导演等岂不是通通在白支薪水？

在我们看来，简而言之，管理就是通过其他人将工作做好，而非去模仿兰博以一敌百的超人行为。在现实中，白手起家的创业者往往在不知不觉中会养成凡事都要亲自出马的习惯，这是太过自信的缘故，往往会因此错失了培养企业中坚力量的大好机会。

孰不知，任何组织获得发展的决定力量都是人，人已成为新经济时代企业最为宝贵的资源，组织的活力、生命力与企业成员的创造力直接相连。作为组织成员的人具有两个显著的特征：第一，人具有一定的创造性；第二，人有变易性。因此，企业的领导者如果让下属觉得自己永远是个跑龙套的，那么，员工们的干劲势必日益低落。企业的发展都很难，更何谈追求效率、创新呢？

二、平衡效率与速度

效率与速度永远是管理所追求的一个目标。任何组织想从激烈的竞争中取胜，就必须掌握在最短时间内做出最有效且数量可观的工作的技巧。只有这样，企业才能够处处领先，站在潮流的最前头。因而，