

忙总

管理笔记

wxmang guanli biji

企业运营实战案例

文小芒/著

(上)

管理就是聪明人使笨力气

执行力就是把一厢情愿的设想变成可行的计划。
把计划变成可操作的步骤。把步骤变成可实施的任务清单。
把任务清单变成可执行的行动。把行动变成成果。

 海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

wxmang guanli biji

忙总管理笔记

企业运营实战案例

(上)

文小芒 / 著

版权所有 不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

企业运营实战案例:全2册/文小芒著.--海口:

海南出版社,2014.11

(忙总管理笔记)

ISBN 978-7-5443-5382-3

I.①企… II.①文… III.①企业管理-案例IV.

① F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第260216号

忙总管理笔记:企业运营实战案例(上、下)

作者:文小芒

图书策划:张立佩 黄宪萍

责任编辑:桂书方

装帧设计:嵇倩女

责任印制:杨程

印刷装订:三河市祥达印刷包装有限公司

读者服务:蔡爱霞

海南出版社 出版发行

地址:海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编:570216

电话:0898-66830929

E-mail:hnbook@263.net

经销:全国新华书店经销

出版日期:2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:51.75

字数:650千

书号:ISBN 978-7-5443-5382-3

定价:128.00元

【版权所有 请勿翻印、转载,违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题,请寄回本社更换

管理就是聪明人使笨力气。

所谓的执行力就是把一厢情愿的设想变成可行的计划，又把计划变成可操作的步骤，把步骤变成可实施的任务清单，把任务清单变成可执行的行动，把行动变成成果。

前 言

本书是为解释《忙总管理笔记》中的一些管理原则写的。《忙总管理笔记》里的管理原则都来自于日常运营管理的经验总结，是先有经验，后有原则，而不是相反，所以本来是比较容易对号入座的，但是对一些缺乏实际企业运营管理经验的人来说，里面总结的一些原则似乎又有点高度抽象而不易理解。所以我试图用一个具体的日常企业运营管理例子来详细解释一下。

当然具体企业的日常运营都是琐碎和乏味的，没有任何人能够写得好看和有趣，我也做不到。所以我只是选择完整运营过程的一些片段，尽可能保证在真实前提下的可读性，并尽量避免冗长感。

学生时代，我最怕老师上课讲什么名词解释、时代背景、重要意义之类，我觉得这些东西纯粹是废话，在浪费学生时间，是头脑不清醒的人专门捣糨糊、混时间用的。所以我自己从不讲这些口水话，这本书就是这种特点，与其他管理书籍的格式和表达方式都不一样：没有名词解释，没有概念定义，更没有什么伟大的定理或定律，本书只有描述。

我把知识分成3类：理论、应用和技术。

理论就是知道自己讨论什么问题，以及问题的边界（也即什么不是问题，或者哪些是已经解决的问题），并有大家都能理解的问题的解，或者有一群可以证伪的假设来逼近问题解，或者知道问题是否存在解。按照这个看法，胡思乱想绝对不是理论，不

能被别人理解的问题也绝对不是理论，不知道是否有解的问题也不是理论，至多算猜想。一般情况下，理论不提供问题的价值判断，也即理论不选择“是否赚钱”这类标准来衡量问题是否值得探讨。例如纯数学、理论物理、理论经济学之类都是。

应用就是知道自己要解决的问题，并且有解决问题的工具、流程、步骤、算法，也知道问题解决后的价值。应用是唯利是图的，投入产出不合理的应用问题是没人愿意碰的。所以按照这个看法，应用主要提供解决问题的方法和工具，但是还不是解决问题本身，就像木工工具制造厂不是木匠一样。例如管理科学、系统工程、运筹学之类都是。

技术就是利用方法和工具直接解决问题的，例如木匠、厨师、管理者，他们都是技术人员，他们知道如何熟练使用工具和方法去解决问题。他们使用的工具和方法就是他们能力的载体，就像厨师的技艺一定要通过菜刀和炒勺呈现出来。

管理者也不例外，任何管理者的本事都是在使用自己熟悉或特定的管理工具和方法中才能展现出来。由于个人性格或教育背景不同，管理者习惯使用的管理工具和方法是不同的。

我们知道，任何一种管理工具和方法的出现，都有其特定要解决的问题，也有其特定的缺陷，世界上没有万无一失的只有优点没有缺点的管理工具和方法。

例如目标管理，就是要放手发动群众，群策群力，通过上下对管理运营目标的磋商和沟通，实现上下一心，提高运营效率。但是目标管理的弊病也非常明显，那就是在上下共同确定运营目标时，常常会形成讨价还价的拉锯战，下级为了指标容易完成和有持续的业绩增长，往往在目标上打埋伏，人为压低指标，而上级往往对具体情况不了解，经常不知不觉进入下级预设的圈套，结果极大地压制了企业潜力的发挥，资源不能实现最优配置，形成系统性的消极怠工或者偷奸摸滑，企业扩张和发展都不能实现

本来应该能够达到的速度和质量，在强大竞争对手存在时，往往一触即溃。

为了弥补目标管理的缺陷，发展出了过程管理，也就是管理者不再做甩手掌柜，不再是只要结果不管过程，而是要参与到运营流程中，从运营计划、执行、检查和改进入手（即 PDCA 循环），实时控制企业运营状态，保证企业潜力能够得到最大程度的发挥。

这是一种高度强调执行力的管理工具和方法。但是这种管理工具和方法容易过于强调微观执行力度，如果管理者平衡感不好，对企业环境和竞争对手不够重视，就会缺乏前瞻性和预见性，也会缺乏整体观，就会经常成为救火式的工作方式，就会出现“头痛医头，脚痛医脚”，解决出现的问题，而不能预防问题，更不能前瞻性的预想企业发展方向和发挥企业优势，导致企业止步于短期效益好的现状，但是往往是杀鸡取卵的行为，得不偿失，最后是奄奄一息。所以过程管理的优点和缺点也很明显，优点是强调管理者参与到流程中，实时响应问题，实时解决问题，缺点是极易把战略计划和实际执行变成两张皮，经常企业战略计划与年度计划执行严重割裂，战略计划成为摆设，企业基本还是走到哪算哪，没有明确的目标，甚至是“做一日和尚撞一日钟”。

所以我在采用过程管理时，极端强调计划的重要性，甚至把一切管理行为都从制定计划和执行计划开始，并自始至终用计划来指引管理过程，避免过度短视。当然我的实际运营经验证明这种修正是可行的，并且有效。

过度依赖计划，会失掉一些灵活性，会丢失一些稍纵即逝的机会，虽然在表面上有时会牺牲一点短期利益，但是我的观点是长期稳定增长比短期快速增长好，因为企业运营是跑马拉松而不是百米冲刺。中国的企业 90% 以上的灭亡都是因为用短跑方法跑马拉松导致的。而且有时候，看起来的机会说不定是陷阱。

当然我这种修正后的高度依赖计划体系的管理方法也有自己的问题。一是管理成本相对较高，技术复杂；二是调整管理体系和管理政策不灵活，响应时间慢。为了解决这个问题，所以我们必须引进基于网络技术发展的 IT 技术成果，例如 ERP、SCM、CRM 这一类管理平台。实际上这也是现在大型企业运营管理的主流技术，现在有竞争力的企业不用这些信息管理平台的话，寸步难行。

这些信息技术平台把企业当成完整系统，强调各部分的协同，实现战略与执行的一致性，把目标分解和任务分解由讨价还价的确定，变成由上到下、由远至近的数字确定。所以战略目标能够得到很好的执行。

由于管理方法和工具的实用性，所以管理很大程度仅仅是经验的总结，而不追求逻辑自洽或理论完善，也即管理过程中优先考虑的是管理者的经验，而不是理论知识水平。就像炒菜的厨师、做桌子的木匠一样。

光有知识而无经验，是不能叫懂管理的。很难想象一个从未下过厨房的人能够炒出可口的鱼香肉丝，也很难想象一个从未在企业摸爬滚打的人，能够搞得懂企业管理是什么。但是现在的一个怪现象就是：没有杀过猪的在教老屠夫怎么杀猪。

其实就我体会，管理运营一个企业与炒菜是非常相像的（为了证明这一点，本书最后的附录中有我按照作业指导书格式写的《川菜八大金刚菜谱》）。就炒菜而言，就算是一样的菜谱，由于原材料质量不同、处理不同、先后次序不同、火候不同，出来的结果是天差地别的。同样在企业管理中，不同管理者做事情的效果差别很大，其实是经验差别，尤其是学习能力和经验总结能力的差别。

当然厨师和管理者还是不同的，厨师面对的是不会乱说乱动的食材，而管理者却必须面对不但会乱说乱动，也有各种欲望的

人群。相比之下，厨师工作简单多了。

经过若干失败教训，我形成一个根深蒂固的观点：可行性优先于必要性。如果做不成、做不到，那么再好的设想都是幻想、胡言乱语或意淫。管理的核心就是执行，没有执行，就是“想了=做了=做成”的口水党。只有执行能力才是检验管理能力的唯一标准；只有执行结果才是检验管理成绩的唯一标准。所以这本书的核心主题是执行，不讨论应该做什么（那是董事会的事情），讨论怎么才能做到。

在本书中，我大量引用了以前服务过的企业文档，为了避免侵权而做了大量技术处理和简化（这里说明一下，管理者最好形成建立私人档案的习惯，因为企业档案一般只保留结果，而忽略过程），但是即便如此，我们也能看到这本书的文档还是相当烦琐和累赘的。其实在现实中运营企业，复杂程度和琐碎程度是这些文档展示的百倍。所以才有俗语：“上辈子作孽，这辈子搞企业。”如果一个人不是耐力超群，不是不怕麻烦，那我建议还是不要从事管理工作。

我引用这些琐碎的原始管理文档的用意是因为有相当一部分人并没有企业管理经验，他们平时能够见到的管理文件都只不过是些管理制度之类的死东西，这些东西对提升管理能力基本没有用处，就像找到一本武功口诀一样，除非看的人有实战经验，否则根本没用。

我在这里汇集整理的管理文档是想展示“把设想变成计划，把计划变成任务，把任务变成行动方案，把行动方案变成成果，把成果变成考核，把考核变成奖惩”的过程。当然由于篇幅限制和书面文字表达限制，与实际情况还是有不少差距的，不过看过后，也许能够帮一些人管中窥豹，大概能够了解少许管理过程的特点，至少有这点直观印象：管理其实并不难，只是麻烦。

本书定位是案例笔记，所以不讨论管理中涉及的数学问题。

当然实际上数学工具在大型企业管理中已经不可或缺，例如：资源最优配置需要用到的线性规划和动态规划，工作分解和分工优化需要用到的网络规划和 PERT，以及最优控制、投入产出、排队论、对策论等等都是常用工具。其实在 ERP、SCM、CRM 这类现代管理平台基础上进行大型企业管理，如果不懂一点数学工具，那是比较困难的。

本书不打算写成可以拷贝使用的模板或手册，因为企业运营环境不断变化，一日千里，企业类型也千变万化，没有可以放之四海皆准的管理方法和模板。这里只想罗列一些运营过程中常见的问题，以及可能的处理方法，抛砖引玉，给大家一个展开的思路。

我付出很大代价获得的经验就是：企业管理方法不能吃套餐、吃快餐，必须定制小炒，必须因时因地制宜、量体裁衣、对症下药，建立自己的特殊管理体系，因为企业行业、环境、背景、核心能力和人才结构都千变万化，无法照搬别人的东西，别人的东西至多有启发意义而已。

现在珠三角一些企业运营效率大幅下降，这固然与宏观经济环境不好有关，但是与这些企业的管理不能与时俱进也有很大关系。这些企业管理大多数采用的是 20 多年前香港和台湾传进来的企业管理模板，这些管理模板最大的特点是不把农民工当人看待，只把他们当成攫取超额利润的牲口或机器。随着中国经济的发展，吃苦耐劳一代农民工到了退休年龄，当这些管理模板面对 80、90 后的新一代时，就力不从心了，新一代不是用脚选择，就是消极怠工，导致运营效率下降，质量控制也出问题。其中富士康的例子最典型。

所以没有什么管理方法是千秋万代有效的，相反，任何管理方法如果不能与时俱进，一定是“放之四海而皆不准”。

本书分为 4 部分。

1. 书名解释（跟正式出版的书名不同，原稿书名为《企业运

营的过程管理》)。解释了什么是企业运营，什么是过程管理。主要是描述了我对管理问题的理解，这个角度比较特殊，有点叛逆。

2. 计划是管理的基础。介绍了我的管理基本观点：管理从计划开始。

3. 案例部分。是一个真实连锁零售企业集团的过程管理描述，企图展示一个企业怎么从机会判断到有创意，创意如何变成必要的设想，必要的设想如何变成可行的计划，可行的计划如何变成可操作的任务，可操作的任务如何变成具体的日常管理行动，日常管理行动如何变成成果，成果如何检核、监督、奖惩、最后实现战略目标的整个过程。为了营造真实企业运营管理的氛围，这部分附了一些细节，如果觉得琐碎，也可以不读，不影响对整体的把握。不过对没有一线管理经验的人来说，这些细节也许能够窥探一点真实企业运营工作到底有多琐碎。

选择一个服务业（连锁零售业）整体管理过程做例子，是希望读者能够举一反三，对理解其他类型的企业管理也有帮助。我始终认为企业管理方法有相通的地方，因为目标相同：都是要赚钱；对象相同：都是“人+硬件设备”。

当然另外一个原因是大家对零售业或多或少有点了解，至少大部分人去过超市购物，对这类企业面临的管理问题都有一点了解或感性认识。如果介绍水泥、化肥或轮胎制造之类的企业案例，就需要花大量篇幅来进行常识介绍，以便大家能够理解为什么会有这类管理问题存在，以及为什么要这样管理。这样就太浪费大家时间了，虽然介绍制造业对我来说相对更内行更能够愉快胜任。

4. 凝聚力部分。讲的是管理者最要命的问题：怎么服众？怎么带人家走？没有这个能力，就是个耍单帮的光杆司令。考虑到照顾读者的阅读习惯，在实际出版顺序上做了调整。把凝聚力部分放在最前面来介绍。

也许有人会问：这本书为什么只有例子，而没有理论或方法介绍？

原因有几个。

一是不想浪费大家时间。目前市面上讲管理理论和方法的书籍汗牛充栋，杰作也不少，大多数人已经看过不少管理理论和方法的书籍。

二是个人觉得学习管理最好从观察别人怎么干入手。看人家怎么管理进步最快，在没有感性认识之前，仅仅通过读理论方法的书，就很难搞清楚字面背后的意思，往往是越读越糊涂，不如看例子明白，所以学习例子可以事半功倍。从例子学习，是世界上大多数商学院的主要教学方法，例如著名的哈佛商学院案例教学法，一直是中国各级商学院流口水的仰望，可惜中国自己的老师都只有看杀猪的经历（有的甚至连猪都没见过），没办法教会学生怎么杀猪。

三是我认为管理必须活学活用。管理理论和方法都是死的，因为不能根据实际情况随时调整改变，而管理不是学术，管理是实践，如果不能应变，那可能就要害死企业，许多人的养家糊口的饭碗就要打破，所以管理不是靠书本就能学会的。而且目前许多管理理论和方法是书生之见，是闭门造车的结果，并没有实战检验，结果是误人子弟不少，有的人死了都不知道错在哪里。

这本书是为有兴趣从事管理工作的人写的，其中如果有几句话对大家有用，那我就非常高兴了。祝大家管理愉快，也祝大家做菜愉快。

文小芒

目 录

(上)

前言 / 1

如何凝聚人心 / 1

一、己所不欲勿施于人 3

1. 获取员工信任是管理的开始 3

(1) 人的心理弱点 6

(2) 人心多变 9

(3) 人心从众 11

(4) 信任的基础 14

2. 管理者与员工的关系 16

(1) 同舟共济 16

(2) 合作 17

(3) 买卖 18

(4) 凑合维持 19

(5) 互相对抗 19

3. 建立和谐环境 20

(1) 保持持续的沟通 20

(2) 消除负面因素，提高工作满意度 27

(3) 创造公平、公正、公开的环境 30

(4) 如何培养对企业的忠诚 35

(5) 不自欺，不欺人 38

二、欲立己先立人 39

1. 爱兵如子 39

(1) 舍得分享利益 39

(2) 管理者不能强迫员工做违法事情 43

(3) 管理者不能不近人情 44

2. 给员工一个未来 46

(1) 提供职业前途 46

(2) 职业培训 49

3. 合理用人 53

(1) 公开聘用 54

(2) 合理配置 58

(3) 公正评估 61

(4) 合理报酬 61

4. 树典型 62

(1) 宣达一种价值观 63

(2) 建立团队 66

(3) 争取人心 68

(4) 最重要的典型其实是管理者自己 70

附：作为管理者时，我的个人行为准则 84

三、菩萨心肠，霹雳手段 85

1. 如何塑造员工的服从性和纪律性 86

(1) 岗位控制 87

(2) 流程控制 89

(3) 建立服从性和纪律性，要激励员工积极性 90

2. 如何惩罚人 97

(1) 如何惩戒谈话 98

(2) 如何进行炒鱿鱼谈话 100

3. 如何处理冲突 101

(1) 冲突类型、冲突过程和冲突后果 102

(2) 冲突产生的原因 104

(3) 解决冲突的方法 105

四、描绘一个美好的前景 109

1. 做得比对手好 109

(1) 降低成本 112

(2) 降低库存 112

(3) 减少应收账款 113

(4) 平衡成本与质量 113

(5) 改善瓶颈 114

(6) 改善产品结构和产品配置 114

2. 积极面对危机 115

(1) 危机征兆 115

(2) 面对危机何如摆脱 116

(3) 组织重组的障碍 121

附：大国企病状 123

3. 建立进取的企业文化 129

(1) 核心领导 130

(2) 群众路线 131

(3) 统一战线 133

(4) 执行有效 133

五、小结 136

附：《洪范》原文 142

什么是企业运营 149

一、专业化分工 152

1. 专业化分工跟所采用的工艺流程相关 152

2. 专业化分工跟所采用的管理模式相关 153

3. 专业化分工与生产规模相关 154
4. 专业化分工知易行难 155
 - (1) 乱抄组织图 156
 - (2) 部门有名无实 156
 - (3) 不懂得分权和授权 156
 - (4) 部门设置不合理 157

二、流程管理 157

1. 主要流程 158
2. 流程是部门或专业协同的纪律和工作方法 158
3. 流程一定要包括授权和分权 159
4. 流程必须包括互相制约和监督 160
5. 流程的另一个作用是强制各专业之间进行信息沟通 162
6. 流程也是打破各自为政、山头林立、推诿扯皮的主要工具 163
7. 流程还能固化经验，沉淀企业知识 164
8. 流程还能防止某些特殊背景的特殊人物乱搞 164
9. 流程管理的核心是强大的计划部门 165

三、企业就是个有结构的流程运营平台 166

四、小结 167

什么是过程管理 170

一、为什么必须对运营过程进行管理 173

二、管理者需要发现、预防和解决的普遍问题 175

1. 责权不清 176
2. 管理基础太差 176
3. 各级管理者缺乏基本管理技能 178
4. 工作流程有问题 178

三、目标管理简介和评价 180

1. 目标管理简介 180
2. 目标管理要解决的问题 181
3. 目标管理要点 182
 - (1) 首要的工作是制定目标 182
 - (2) 目标设定模板 183
 - (3) 目标管理经常使用的指标群 184
 - (4) 目标管理的步骤 184
4. 目标管理使用的前提 186
5. 目标管理缺点 187
 - (1) 目标管理实施的最大障碍是目标制定非常困难 187
 - (2) 目标管理对管理者的管理能力和道德水平要求非常高 188
 - (3) 目标管理执行中碰到问题是目标调整很困难 188
 - (4) 目标管理基于Y理论的对人性的假设不一定对 189
 - (5) 目标管理会大幅度增加管理成本 189
 - (6) 没有包括在目标群里的工作肯定被忽视 189
 - (7) 员工一定以邻为壑 189
 - (8) 下级目标与上级目标往往脱节 190
6. 目标管理要想成功需要的条件 190
7. 国内企业推行目标管理有4个特点 191
8. 目标管理的贡献：一些优点为系统管理所继承 192
 - 补充阅读：爱立信 GSM 手机的失败 193
 - 补充阅读：摩托罗拉铱星项目的失败 195

四、过程管理简介和评价 198

1. 过程与流程定义 200
2. 过程管理的要点 204
 - (1) 过程管理是聪明人使笨力气的典范 204
 - (2) 过程管理的模型 204
 - (3) 过程管理体系建立的基本步骤 206
 - (4) 过程管理运行的步骤 207
3. 过程管理的基本原则 210