

管理改进系列丛书

管理的逻辑

高绩效组织的改进语言

The Logic of Management

丁 晖 顾立民 著

掌握管理严谨的底层逻辑

给管理一个标准答案

从“语文式管理”转变为“数学式管理”

让业绩增长成为常态

管理改进系列丛书

管理的逻辑

The Logic of Management

高绩效组织的改进语言

丁 晖 顾立民 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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。

图书在版编目（CIP）数据

管理的逻辑：高绩效组织的改进语言 / 丁晖、顾立民著. —北京：电子工业出版社，
2017.10

（管理改进系列丛书）

ISBN 978-7-121-32558-8

I . ①管… II . ①丁… ②顾… III . ①企业管理—中国—文集 IV . ① F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 204118 号

责任编辑：晋 晶

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：213 千字

版 次：2017 年 10 月第 1 版

印 次：2017 年 11 月第 3 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请
与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

第二次世界大战以后，美国百废待兴，旺盛的需求大大刺激了国内经济飞速发展，现代管理学亦飞速发展。日本励精图治，积极学习美国，也创造了一些经济奇迹和神话；在管理方面，通过引进西方先进理念，亦形成了自己独特的管理方法，如丰田生产法、阿米巴、质量管理等。而我国改革开放将近 40 年，亟待形成适合中国企业自身特点的管理理论来指导实践。

笔者在长期的探索过程中，经常会被问到这样的问题：“管理到底是什么？”“哪种方法最适合我的企业？”等等。中国的大部分企业都处在高速发展过程中，随着规模的扩大、人员的增长、资金的压力等，企业管理者似乎都在寻找一种一贯到底、一劳永逸的管理机制和模式，让管理企业不再有那么多的烦恼，不再让人感到那么痛苦和焦虑，不再好了企业、垮了身体，以管理者个人的巨大代价换取企业一时的成长，让管理者找回管理的幸福感！

管理有没有标准答案？管理是否存在一种严谨的逻辑？业绩增长到底有无规律可循？这一系列类似的问题，不断困扰着一代又一代的管理者和思考者。

GPS-IE 管理改进系统™是一套非常落地的管理方法，完全是笔者在长期的实践中不断摸索出来的，具有系统性、逻辑性、结果性和长期性的特点。这套方法来自大量的企业实践和咨询项目，并用一整套严谨的管理逻辑，将企业的管理动作“串”起来。

过去几年以来，笔者也带着 GPS-IE 管理改进系统™走向国际，通过各种全球行业峰会，不断地展现给各种行业的管理者和合作伙伴，也赢得了他们的一致认同，认为该系统非常创新，也非常符合他们文化下的管理逻辑。

因此，我们也希望更多的管理者能够接触并使用 GPS-IE 管理改进系统™，在解决现实的管理问题中，总结和沉淀能够指导未来中国管理者的管理思想和管理哲学。

本书是第 1 版，肯定存在不足之处。希望您阅读中，能够逐一记下来。我们非常期待您的批评和反馈。

丁晖 dinghui@gps-ie.com

顾立民 gulimin@gps-ie.com

谢谢！

目 录

引言 组织发展瓶颈.....	1
管理需要有标准答案吗.....	2
管理操作系统的升级.....	4
企业也是有机体.....	6
管理的错位.....	8
管理的烦恼.....	9
做事的科学与做人的哲学.....	10
什么是“真正的问题”.....	13
经常混淆的六个基本概念.....	15
管理需要“仪表盘”.....	17
GPS-IE管理改进系统™概述.....	18
解决问题的三大前提.....	22
第1章 目标G：澄清战略目标.....	28
业务转型的四个阶段.....	30
业务的三大盈利模式.....	34
业务的驱动关系.....	39
分配方案的匹配.....	41
基于战略的组织规划.....	46

价值观的力量.....	50
行为准则.....	52
描述战略目标.....	55
第2章 一级问题P1：关注绩效结果	59
一切均生意.....	61
“外包”思维.....	62
内部价值链.....	64
设计部门的生意.....	69
谁是绩效评价的主导者.....	74
建立共同愿景.....	75
价值导向.....	79
描述一级问题.....	82
第3章 二级问题P2：寻找驱动要素	85
系统思考.....	86
三种思维方式.....	88
商业业态的升级.....	90
驱动要素.....	91
从定义到改进.....	106
三轮矩阵.....	107
设计年度目标和预算.....	111
第4章 三级问题P3：界定关键活动	114
绩效是“做”出来的.....	115
建立三级问题的步骤.....	119
基于经验的排序.....	132

关键动作的数据分解.....	133
关键动作责任人.....	135
第5章 解决方案S：设计解决方案	137
1+N的偏差.....	139
原因分析.....	140
策略优选.....	145
计划实施.....	154
创新型工作转化为模仿型工作.....	165
标准操作程序（SOP）编制	166
岗位操作手册形成.....	168
第6章 实施I：推动计划实施.....	171
讨厌的阶段偏差.....	172
制定预算.....	174
成立管理改进小组.....	175
管理改进小组的挑战.....	178
领导人的“约法三章”	180
过程数据的真实性.....	185
IPO改进复盘法	186
不可缺失的“过程专家”	188
第7章 评估E：评估改进效果.....	189
评估的基础：回归“人性”	190
问题结果性评估：从结果到动作.....	194
执行过程性的评估.....	196
结果性的评估.....	202

第8章 GPS-IE管理改进系统™的意义与应用	204
组织能力的提升	205
管理者的转型：从“救火员”到“防火员”	207
区分重要的、紧急的事	208
管理者的成长：回归五大责任	208
全新绩效管理™	210
经营行为的把控	212
管理运营的全新杠杆：虚拟货币	213
学习与发展（含培训）	214
素质模型	218
新评鉴中心	219
后 记	221

引言

组织发展瓶颈

医生面对患者需要给出准确的答案，管理者面对问题也需要给出准确的答案！

管理需要有标准答案吗

企业是创造价值的组织，企业家往往拥有创造价值的激情和思想，但价值最终不是依靠企业家一个人实现的，而是员工、客户、供应商、外部合作伙伴等利益相关者共同创造的。其中，管理者充当重要的角色，他们将成为连接企业家和利益相关者之间的桥梁，对企业的效率、效果和效益负责。从这个角度来说，管理者就像企业的内部医生，及时准确地诊断、识别、分析、解决问题成为主要职责。

企业有两条价值链。一条是垂直的管理价值链，从董事会到经营班子，从管理者到员工，这条价值链会随着外部环境的变化而更加的扁平化，但其“管理的本质”不会有太大的变化。另一条是水平的经营价值链，多个部门相互协同、互为内部客户，从而为最终客户创造价值，这条价值链更加强调其“经营的本质”。这两条价值链几乎贯穿了企业变革的全部过程，其中，管理需要服务于经营，因为经营是目的，管理是达成经营目的的手段。那么管理有标准答案吗？

管理是否有标准答案，通常的回答是没有，没有答案的管理被定义为管理艺术。所谓艺术，是指这样也行那样也行，至于哪样行，还是要看情况。具有这种看法的管理者不在少数。艺术是主观、演绎的情感和情绪通过渲染等艺术形式的感性表达。难以想象一位医生面对已经躺在手术台上的患者，边戴手套边对患者这样说：兄弟，我是一个有“艺术家”气质的医生，我的第六感告诉你你需要手术，具体手术该怎么做，我现在也没有答案，我会尽全力帮你的。

当患者听到医生这样的表达，相信他一定会起身逃跑的。

现实中很多管理者也处在“不靠谱的医生”的状态，他们往往崇尚的是“任务式管理”，习惯从目标直接跳到计划和任务环节，定计划时写记叙文，做总结时写议论文，研讨时讲散文，工作日志写的像诗歌，我们将这样的情形定义为“语文式”管理，语文通常没有标准答案，只有参考格式。

因此，将“语文式”管理转向“数学式”管理是企业家和管理者必须面对的挑战。管理的价值是通过有效的过程管控（Process），让较少的投入（Input）能够产出（Output）更大的成果。在这个 IPO 的公式中，投入端的预算是可以算出来的，产出端的财务结果也是可以算出来的，但对于多数企业而言，中间的管理过程却无法算出来，只能凭借经验和感觉估摸出来，这说明我们当前的管理面临着两端“数学化”、中间“语文化”的状态。数学为什么可以有标准答案？因为数学有公理、定律、公式、算法，数学式的过程管控同样需要有系统、逻辑、算法、原则。简单粗暴的任务导向、行为导向的过程管控导致预算和结果之间巨大的偏差就实属正常了（见图 0.1）。



图 0.1 企业管理：数学化—语文化—数学化

因此，我们用了近十年的时间，研发了 GPS-IE 管理改进系统™，就是希望帮助企业把“过程管控”从“语文式管理”走向“数学式管理”。语文式的艺术表达，通常是发散的，缤纷多彩、触类旁通，具备形象性、主体性和审美性，对别人有感染力。而数学式的管理，应该是系统的、严谨的和逻辑的，建立在统一思想、统一语言、统一动作的标准基础之上，更趋向于理性的、理智的和冷静的思考逻辑。企业运营效率主要看重投入产出比，以最小的成本达到

最大的经营结果是所有管理者的追求，没有优秀的过程就没有优秀的结果，过程如果算出来不一定做得出来，但是算不出来往往更难做出来。

如果管理者都像前面的那个“不靠谱的医生”一样，会发生什么样的状况呢？董事会授权总经理设计了宏大的企业发展战略目标，为此进行巨大的投入，从技术、设备、厂房、员工、品牌等；为了提升运营的效率，总经理邀请了大量的管理者来担当各自的职责，希望这些管理者能够围绕企业目标的达成分析问题、解决问题、提升效益，但是这些管理者都眼巴巴地看着总经理说：“老大，管理是没有标准答案的，你看要怎么做，我们来配合你。”管理没有答案和没有给出管理答案是两回事，对于企业而言，管理者充当了医生的角色，不断地通过有效的方法论和工具来解决组织的问题，推动企业的绩效发展。

管理操作系统的升级

为什么企业空降职业经理人常常会失败？企业作为一个有机组织，是由硬件和软件构成的，硬件包括产品、人员、资金、厂房、设备、技术、供应渠道等，软件是将以上要素高效运转起来的操作系统。许多企业只重视看得见的硬件投入，却忽略软件的建设，这就好比一台硬件设备最先进的电脑，却安装上了DOS操作系统，靠命令来驱动程序，层级复杂，效率低下。当效率成为企业发展瓶颈时，高层管理者通常认为是“人的能力问题”，于是空降职业经理人就成为主要选择。职业经理人通常是专业导向的，他们能否充分发挥他们的专业能力取决于企业的系统支撑。企业发展瓶颈的形成不仅来自“人员能力”不足上，更体现在“组织能力”不足上。当组织系统能力足够强大时，对人员的能力依赖度会下降。因此，当空降职业经理人难以融入企业时，高层管理者不能只单方面指责经理人的态度和能力，也要从组织系统兼容性扩展的角度进行反思。

组织管理操作系统的设计需要统一的开发语言，正如 ERP、OA、CRM 等软件的设计需要 C++、.net 等编程语言一样。企业运营效率低下的一个原因是内部语言不兼容，财务部门喜欢使用财务语言，生产部门通常使用生产语言，销售部门有市场的语言，技术部门有技术语言，大家都希望努力说服他人，似乎都听明白了他人的意思但又似乎没有完全明白他人的意图。有人站在过去的角度说过去的事，有人站着今天的角度畅想未来，也有人站在未来的角度说着今天的事。

商学院也强化了这种“语言的鸿沟”，商学院的课程设置也是专业化导向的，课程设计、课程开发也是由不同专业背景的教授们各自完成的。如果教授与教授之间没有建立底层相通的语言逻辑，就会造成“拼盘式课程”现象。学员能够学到许多专业化知识，但未必能形成系统化能力。不论经理人专业背景、职能角色有何不同，大家首先是一个管理者，管理者就需要建立管理者的通用语言，才能够有效沟通、达成共识。

企业家的思想需要转化成可以传播的语言、文字和图像，才能更好地在企业内外部进行传播，反之，如果内部没有形成统一的语言模式，空降的职业经理人会自带其他企业和专业的语言模式，将使企业内的沟通变得更加复杂。如果一家企业无法快速兼容空降的职业经理人团队，也许该企业也无法兼容新的客户、新的供应商，但企业的发展又离不开新的团队、客户和供应商，因此，企业以“统一语言模式”的管理系统升级将成为企业快速发展的前提。

在供给侧改革的大背景下，企业发展的驱动从需求侧逐步走向供给侧，而组织能力的发展则是企业供给侧发展的重要部分。一个人，长期没有独立思考能力，人云亦云，会失去自己鲜明的个性；一家企业，长期没有独特的价值主张，只以赚钱为目的，也会失去有竞争力的风格。这么多年以来，多数中国企业以“需求”为驱动，但“客户的需求”不够稳定，年年变化，长此以往，企业成为为了赚钱而赚钱的“利益体”，以满足“客户的短期需求”为主要目的，这样的发展模式变得越来越缺乏竞争力，一旦客户需求快速升级或快速转移，

这样的企业就会因为老客户流失、新客户没有着落而瞬间倒闭。

客户需求“快速升级”和“快速转移”的现象与互联网和旅游业快速发展大有关系，前者让客户快速掌握信息，从而增强依靠时间差、空间差和信息差来赚取差价模式的难度，后者让客户便利体验国内或海外的环境，“长了见识”的客户必然提高需求，由此催生了如“疯狂的马桶盖”的景象。当企业在认知、技术、组织能力、服务体系上无法升级并跟上需求变化时，落后产能随后产生。过去，跟风短期赚钱的企业也许会活得很好；未来，只有拥有长期自我发展姿势的企业才有生存空间。

人类的文明需要依靠“语言、文字、图像和故事”来传承，同样地，在新的形势下，企业领导人需要有新的思想来推动企业转型，领导人的思想也需要转化为“语言、文字、图像和故事”，才能让内外部人员理解且接受，将思想转化为统一的步调，支持企业的成功转型。

企业也是有机体

组织发展就像一个人的成长一样，也需要不断地进化和发展。企业是组织的一种，其战略目标是由高层、中层、基层协同实现的（见表 0.1）。

高层：相当于人体的大脑，负责解决“该不该”的事情，围绕战略和价值观进行思考，战略是取舍，价值观是取舍的依据。企业家怎么选择都有各自的道理，但如果选择背后的价值观不统一，就难以理直气壮地告诉员工、客户和供应商选择的理由，一方面导致他们在工作中面对选择时造成原则的紊乱，另一方面会影响他们对事业存在感长期坚守的信心。

中层：中层是核心，相当于人体的脊柱，负责解决“好不好”的事情，围绕流程和标准进行思考。流程是交付价值的过程，标准来自最佳团队的最佳员工的最佳实践。中层管理者需要通过流程和标准的优化来提升企业未来的效率

和效益。

基层:基层管理者和员工相当于人体的四肢,负责解决“干不干”的事情,围绕计划和行动进行执行,计划是实现策略意图的步骤,行动是落实具体步骤的过程。基层员工的执行是企业价值实现的最后一公里,不管高层的战略设计得多么英明,中层的流程和标准制定得多么科学,没有有效地转化为员工执行计划,都无法获得准确的结果。

表 0.1 高层、中层、基层协同

管理层级	人体类比	负责	产出	德鲁克三件事
高层	大脑	该不该	战略、价值观	做正确的事
中层	脊柱	好不好	流程、标准	正确地做事
基层	四肢	干不干	计划、行动	把事情做正确

一个人是否健康,要看他的大脑和四肢是否可以协同运动,而大脑和四肢的衔接主要依靠脊柱和中枢神经系统。人和动物有两大区别都和脊柱有关,一是人能够直立行走,这与脊柱的发育有关;二是人可以认知和使用工具,因为大脑的指令会通过脊柱周边的中枢神经系统传递到手脚和各个器官,从而在大脑的统一指令下协调做动作。一个人如果脊柱受伤会呈现出瘫痪或者半身不遂的状态。一个瘫痪或者半身不遂的人,大脑其实是很清楚的,只是四肢无法做出大脑希望的动作。

企业也是一样。企业有高层、中层和基层,一个企业的组织能力取决于它的高层、中层和基层在管理动作上的一致性、协同性和有效性。其中,中层管理者的能力尤其重要,一个企业的中层不给力,这个企业也会呈现瘫痪或半身不遂的症状,尽管高层管理者说起企业的战略和价值观都很清晰,但基层员工的大量行为却不是高层管理者期望看到的结果。对于企业而言,大脑不发达会造成方向选择的混乱,脊柱受伤会导致半身不遂、四肢无力、没有结果。组织发展中的重点是发育脊柱的成熟度,如果组织的脊柱没有发育成熟,即使企业规模很大,也只能属于“低级爬行动物”,这样的物种在平稳外部环境下会依

靠规模活得很好。一旦外部环境发展巨大的变化，这样的物种就难以做出快速且复杂的动作，来应对外部环境变化，从而失去转型升级的机会。

管理的错位

在现实工作当中，我们经常看到一些组织，存在以下症状：

- 高层经常关心的是“好不好”的事情。例如，人员的招聘、设备的维修、业务的开发、货款的回笼、政府的关系等。
- 当企业的高层关注好不好的事情的时候，中层就开始根据领导的命令，开始做具体的事情，进入“干不干”的阶段。例如，带头维修设备、带头跑市场、带头负责催款、带头维护政府关系等。
- 基层员工没有存在的价值，无事可干，于是他们经常在私下讨论这个公司“该不该”的事情。例如，公司的战略调整、公司的发展方向、公司的大政方针是否正确，公司的重大合作是否合理等，一副“指点江山，激扬文字，粪土当年万户侯”的样子。

这样的组织其实已经明显地开始错位，时间长了，就会造成“关系错乱”或“系统紊乱”。神经性系统错乱的结果，很有可能导致有机体的物理死亡。在管理上造成这种后果的原因，就是各级人员都不在自己的本位上思考和行动。《论语》中关于“君子务本，本立而道生”的论述，就是强调组织中各个角色要守本分、各司其职、泾渭分明，在什么岗位就要把本职工作所赋予的责任做好。当大家失去了自己的本分和本位的时候，会造成“事倍功半”的结局。本立而道生的“道”有两层意思：一是“规律”，因为失去本分，所以难以遵循规律去做事；二是“方法和路径”，当我们离开自己的本分，就很难找到解决问题的最佳方法，从而将简单的问题复杂化，加重了组织的内耗，削弱了组织能力。