

YUANLAIZHECAISHIGUANLI



原来这才是管理

发现教科书不会告诉你的管理真相
为管理者寻找高效适用的管理之道

郝志强 著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

YUANLAZHECASHIGUANLI

原来这才是管理



郝志强 著

发现教科书不会告诉你的管理真相
为管理者寻找高效适用的管理之道

广东经济出版社
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

原来这才是管理 / 郝志强著. —广州:

广东经济出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5454-0669-6

I. ①原… II. ①郝… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第233382号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	16
字数	212 000
版次	2011年1月第1版
印次	2011年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0669-6
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

Preface 前言

俗话说：“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。”

管理者上面是老板，下面是员工，他们是企业的“中梁”支柱。而无论是高层、中层、还是基层管理者，都会遇到做事和做人的问题。企业里面的做事，无非是计划（P）、执行（D）、检查（C）、反馈（A），也就是PDCA的管理循环而已。只要是做事，都可以用这个“戴明管理循环（即PDCA管理循环）”来套，基本上不会有偏差。但凡管理规范的企业，也都有很多制度和流程，在做事层面上，有成型的表格，有成熟的模式，甚至有手册，管理者只要照做，基本上不大会出错。

但很多管理者在“做人”方面，在与上司、同僚、下属沟通方面，在合作相处方面，在处理人际关系方面，在良性竞争方面，在落实执行方面，是典型的失败者。在企业里面，我们经常听到这样的议论“某某经理工作热情很高，专业水平、基本素质也很好，可就是找不到自己的准确定位，经常说错话、办错事，我们都知道他的出发点是好的，但怎么看怎么不像是个管理者。”这样的管理者如此发展下去，最后是上司不支持、同僚不配合、下属不拥戴，离心离德，败走天涯。很多管理者不是失败在管理技术上，而是失败在管理观念里。很多企业经常得到一个糟糕的管理者，而失去了一个优秀的专家。

既然你是企业的管理者，无论你在哪个岗位，都要对管理、文化、上下级关系等有自己的理解，这样才能找准自己的定位。在明确了定位以后，管理者要学会辅佐上司，辅助同僚和辅导下属，也就是在做人方面，

要得到上司的认可、下属的拥护和同僚的支持。在这“三辅”里，有很多要点值得管理者注意。举个例子：当上司讲完话后，轮到你讲，你要说下面谈谈自己的体会；当下属讲完话后，轮到你讲，你要说下面我总结一下；当同僚讲完话，轮到你讲，你要说下面我补充几点。

你总不能在上司说话完后，说我总结一下吧，到底你是领导还是他是领导？像上面例子说到的故事，在很多管理者身上天天发生，而PDCA管理循环不能涵盖这些内容。而本书中这样的“闪光点”有很多，足以给你启示。

我也是做了太长时间的被管理者后，从事职业讲师8年后，讲了百多场管理课程后，和上千学员当面交流后，才总结出这些“闪光点”的。本书就是这些思想“闪光点”的集合，你看完本书后，或许觉得它的系统性不够强，但思想的火花一定不会少。

其实这本书就是我管理类文章的集合，其中很多文章影响很大，比如《折腾是检验人才的唯一标准》，就广为流传，在企业管理界引起了很大反响。相信本书对企业的管理者认清管理的本质和企业文化有莫大好处，更可以让他们学会如何“辅佐上司、辅助同僚和辅导下属”。

在本书中，我提到了管理者、老板、员工等不同角色的字眼。在阅读时，各位读者不妨不断地转换角度：站在老板的角度看管理者，他是老板任命的管理者，也是个员工；站在下属的角度看这个管理者，他是下属的老板。站在不同的角度，就有不同的观点，所谓“屁股决定脑袋”是也。

Contents 目录

第一章 做个有效的管理者/1

- 第一节 企业管理的进化/3
- 第二节 管理的残缺才是“美”/9
- 第三节 管理漏洞是不灭的/17
- 第四节 残缺制度下的经理/21
- 第五节 靠制度而不单靠道德/28

第二章 说不出来的叫文化/35

- 第一节 企业文化是包装、规矩、宗教/37
- 第二节 在公开、公正、公平间平衡/40
- 第三节 企业到底是以谁为本/42
- 第四节 发自内心地服从/46
- 第五节 关于忠诚的是是非非/53
- 第六节 靠专业成为不可替代的/63
- 第七节 承担有限责任/66
- 第八节 我们到底要对谁感恩/70

第三章 认清管理者的定位/75

- 第一节 管理者的四种角色/77
- 第二节 管理者的另类作用/83
- 第三节 管理者的三个透明度/87
- 第四节 管理者是职业的“坏人”/90
- 第五节 不要变“公司行为”为“个人行为”/92
- 第六节 管理的最高境界是“三自”/94

第四章 以平和的心态对待被管理/101

- 第一节 找到你的人生意义/103
- 第二节 别跟我说你很特殊/115
- 第三节 你还在奢侈地晒太阳吗/120
- 第四节 折腾是检验人才的唯一标准/124

第五章 辅佐上司是第一要务/131

- 第一节 老板与管理者来自不同物种/133
- 第二节 理解老板的角度/145
- 第三节 老板可怜又可爱/157
- 第四节 老板会“吹”才会赢/160
- 第五节 体会老板对你的“态度”/163

第六章 设身处地地辅助同僚/173

- 第一节 管理的中的“情、理、法”/175
- 第二节 另眼看团队合作/179
- 第三节 欠人情也是搞好人际关系的办法/183
- 第四节 会议的意思/188

第七章 全心全意地辅导下属/193

- 第一节 做“三不”老板/195
- 第二节 做他生命中的贵人/198
- 第三节 改变职业人的三个阶段/205
- 第四节 你要为谁骄傲/208
- 第五节 针对员工特点来管理/214

第八章 开展有效的管理实践工作/221

- 第一节 尽量抓住提升的机会/223
- 第二节 承担下属的责任/226
- 第三节 被下属误解/230
- 第四节 没有为下属争取机会/234
- 第五节 把下属当朋友/239
- 第六节 别盲目向下属许诺/241

第一章 做个有效的管理者

对一个有效的管理者来说，要端正对管理和制度的态度。没有完美的制度，任何制度都有漏洞，残缺才是美的。



一说到管理，有人会想到制度，想到管理者，想到以德鲁克为代表的西方各位管理大师，想到众多的管理理论。我国的企业起步晚，传统文化里也没有企业管理这一块，最后只好向西方的大师们学。于是我们的企业，像当年唐僧一样，去“西天”取经，但你越学，就可能越困惑，因为西方的理论纷繁复杂，流派众多，其中有正道，有霸道，有邪道，甚至还有魔道。已故的管理大师德鲁克倡导管理者要做个有效的管理者，倡导首先要做正确的事，其次是用正确的方法做事。本章就是站在有效的角度，抛开管理体系，抛开众多理论，来探讨什么样的管理和管理者，是大多数中国企业目前所需要的。



第一节 企业管理的进化

在我的管理课堂上，有时学员会问：“郝老师，你能不能概括地说说管理到底是什么？”每次被问到这个最基本的问题时，我总是最挠头。有伟人说过：“给万物命名是最难的。”你能告诉我什么是文化吗？你能说服所有的人什么是营销吗？你能讲清楚什么是人吗？真是个难题，何况是人人可以说上几句的没有标准答案的管理呢。这些都是台湾讲师和大学教授们搞的，他们上课首先介绍自己，再讲一些概念和定义，然后讲培训课程的意义，最后才是真正的操作办法，甚至有的不讲操作办法，而是让学员自己去“悟”。理科的东西，有定义是很正常的，但这些文科的东西，你不讲定义和概念时，学员反而能根据自己已有的知识去理解，相反你越想去解释时，学员可能越糊涂！我们又不是大学教授，学员又不是学生，讲那么多定义有意义吗？学员能记住吗？即便是记住了，有什么实际用处吗？还是尽量给学员讲讲how to do吧。

☆企业成长的四个阶段

让我们回顾一个典型企业的成长历程，这有助于理解管理、制度、文化等在企业中的应用，甚至可以对管理者和老板在企业中扮演的角色有更深刻的了解。简单来说，企业发展一般经过四个阶段，分别是创业期、成长期、扩张期和成熟期，像我们人从幼年到少年，再到青年，最



后到老年一样。所谓企业衰亡我们就不讨论了，大多数中国企业处在从创业到成熟的不同阶段，遇到的问题有很多。

第一个阶段是创业期。比如当年老张发明了某个产品，或代理了某个产品，或拉到了什么项目，于是他开了个小公司经营这些产品，而员工就是他和他老婆。这个时候，根本没有什么管理可谈，老张什么都干，什么都管，他既是管理者，又是被管理者。随着公司的发展，老张有了五名员工，老婆也回家生孩子去了。这五名员工分别是他以前的朋友、同学、亲戚，对这些人，老张像对自己的脚趾头一样了解，此时的管理一定是世界上最好的管理，无论从效率、创新还是服务客户的速度上，都是最好的，最个性化的，也是成本最低的。

这个阶段老张不会大谈什么是文化，什么是制度，什么是管理，老张自己就是制度，老张自己就是文化，老张自己就是管理。有水平的老张，或许会描述远景，或者会“吹”，老板会“吹”才能赢，才会大赢呀。像马云一样，当年能把年薪几百万元的人（蔡崇信）“吹”到他这里，每个月开500元的工资还高兴得屁颠屁颠的。不过马云和牛根生这样的总是少数，而且“吹”是有风险的，弄不好就成了骗子，成了公司的“三聚氰胺”或“负资产”。这个阶段，大多数老板还是小老板，要靠自己干，最多靠亲戚和朋友的帮助来渡过创业期。

一句话，这一阶段的典型特点就是，一切为了生存，一切为了挣钱。

第二阶段是成长期。老张或许是因为产品价格便宜，或许是因为对客户的服务好，或许是因为给的回扣多，或许是因为产品先进等因素，总之三年之后，老张的企业发展壮大。随之而来的是新员工不断增加，大概有50个人，老张对他们不太了解，也没那么多时间去了解，所以在安排工作时总出错。这时老张意识到靠自己一个人是很难管理这个团队的，于是就提拔了两个能力最强的人帮他，分别管生产和后勤保证，当然他们都是老张的“心腹”，老张对他们也是最放心的。老张还是做销售，整天泡在客户那里，或还做研发，整天鼓捣新产品等。而这

两个人按照老张的意思，各自管理一摊子事，对老张早请示晚汇报。当然有很多“小老张”，看到自己的收入不很高，职位上升也没什么希望，就把老张生意的窍门学了一些，然后纷纷自己出去创业，同时还拉走了老张的客户，带走了老张的技术。今后这样的事儿只会越来越多，人员的级别只会越来越高，老张的损失只会越来越大。逐渐地老张也适应了，老张相信自己是最棒的，自己的公司是“跑得最快的”，自己对客户的服务是最好的，天要下雨，娘要嫁人，由他去吧。也正是因为同类公司多了，客户的选择多了，市场也越来越火。

此时老张这个企业的管理，就不是老张一个人做决定了，而是要和那两个经理商量后再决定，于是管理上的分工产生了。或者说此时，老张是通过这两个经理，进行一些管理工作。有时事情紧急了，老张会一竿子插到底，那两个经理也没话说。大家都知道老张的脾气和性格，公司也没有那么多制度，大概只有一些财务、销售、生产上的规范。即便有规范，也经常不执行，或“灵活”地执行。

一切为了销售，一切为了项目，成了这个阶段的典型特点。

第三阶段是扩张期。又过了两年，老张的公司有500个人了，分别有销售经理、生产经理、采购经理、研究发展经理、行政经理等职能部门，老张把以前的两个经理升为了副总。他同时还制定了相应的制度，当然那些都是老张的意思凝聚成的，离开了老张，公司照样转，“例外事件”才找老张，他开始有时间陪老婆和孩子，也不为钱发愁了。

此时公司的规范逐渐地多了起来，重要岗位有了职位说明书，或简单的岗位描述，经理们每年、每季度、每月都要做计划。虽然计划的水平不高，但比以前总是救急强，基本上能按计划走。在每月的例会上，老张让每个经理发言，然后他对大家的发言进行总结，最后再安排工作，此刻老张特别像个领导。虽然老张此时还在关注业务，甚至关注业务细节，但那么多人，那么多事，让老张够忙的，他逐渐地学会了让下面的副总和经理各自负责。也正因为老张给了下面经理一些决定权，内部有人开始“制造工作”，“阶级斗争”出现了，导致人事问题成了核



心问题。此刻公司在快速长大，可能因为现金不够而倒闭，可能因为产品质量问题而倒闭，可能因为研发失败而倒闭。老张时刻警惕着，有500多人要吃饭，每月有200万元的开销呢，万一销售业绩差了，这么多人的工资从哪里来？老张总感觉自己是在给员工打工，而不是员工在给他打工。到了这样的阶段，如果不加强各方面的规范，公司往往会倒闭在成长的路上。公司除了以业务为核心以外，还要加强内部管理，甚至制定企业战略、远景规划等，以应对可能发生的风险。

一切为了规范，一切为了管理，成了这个阶段的典型特点。

第四阶段是成熟期。终于老张的公司有5000人了，成为了覆盖全国的大公司，每个省都有一个分公司负责地区的销售，甚至偶而还有产品出口。此时的老张，对战略、文化、培养人才等最关心，具体的业务早已不管了，也管不了了，更重要的是他也搞不懂了。

什么流程再造，什么企业文化建设，什么人才队伍培养体系，什么战略制定和执行，这些虚头巴脑的东西成了老张考虑的核心问题。老张也在考虑，到底用什么样的组织结构才能应对市场未来的挑战？到底什么人，才是企业真正需要的职业经理人？有计划地引进新大学生，加以培养，打造“嫡系部队”，成了核心工作之一；有计划地引进职业经理人，发挥“鲶鱼效应”，激活“老油条”，成了核心工作之一。总之，人的问题成了老张考虑的核心问题，公司有钱，也发现了好项目，但缺乏人才来操作，也因为用人不当，损失惨重。老张自己经常参加外面的培训，也引入了一些内训，甚至请专业的咨询公司为公司把把脉。从外人身上，老张学到了很多，他甚至号召大家共同学习，打造学习型组织。像我们现在优秀的本土企业华为、联想等一样，这些企业的老板，早就脱离了日常的业务，更务虚。不过老板要达到如此境界，对老板自身的要求比较高，如果水平不够，可能把企业带入歧途。老张深刻地体会到了柳传志说的定战略、建班子和带队伍的深意。

一切为了战略，一切为了文化，成了这个阶段的典型特点。



☆企业在什么阶段需要管理

企业成长的大致情况就这些。那企业在什么时候需要管理，也就是需要计划、组织、执行、控制这些具体的管理动作呢？在第一阶段，张老板的企业要为生存而奋斗，这个时候不存在管理问题，很可能他是个被管理者，老婆是他的老板，也就没有所谓的组织、控制、激励，计划可能有，但不完善，基本上是遇到什么就做什么。在第二三阶段，经理们基本也是按照老张的意思管理公司，完成老张下达的任务指标，实现老张也就是公司的愿望。老张为了贯彻自己的意图，最大限度地调动下面经理和员工的积极性，开始制定和完善公司的各项规章制度，强调执行力等。同时公司出台了很多手册，员工手册、管理制度汇编、销售手册之类的。

直到第四阶段，当企业最高层的意思因为管理太复杂，实在是贯彻不下去时，才出现企业文化之类的务虚的东西。这时候，要想让全国100多个管理者都按照老张的意思管理公司，基本上是不可能的了，每件事都挨个沟通，也是不现实的，甚至一些经理，连老张都没见过。所以这时，以老张为代表的“一小撮”管理层（老张可能成了精神领袖，超凡脱俗，学佛问道，自我修炼），自己也好，利用咨询公司的力量也好，开始用企业文化来统一员工思想，用企业战略来指引员工前进，用建设学习型组织来号召员工进步。此刻的企业，学习能力的高低决定了企业的未来。

以上的描述是不是像生物的进化，从简单到复杂，从爬行到直立行走？也就是说企业到了一定阶段才有管理层的出现，才有计划、组织、执行、控制等具体管理动作的出现。管理层不是天生的，而是老板的分身（对中小企业尤其如此），是为了实现老板的目标而存在。老板自己管理手下，这是效率最高的管理，否则众多的小企业就没有存在的理由了。

而管理是什么？管理是老板无奈的选择，管理是老板在找不到最优方法以前，最好的权宜办法。老板恨不得像孙悟空一样，可以拔根毫



毛，变出和自己一样对公司无比忠诚、能力超强的管理者来。管理者是老板的分身，不要把管理想得那么高深，它其实只是老板为了避免风险采取的手段，不会有太多的创新，但可以保证不失败。经理的权力不是天生的，而是老板赋予的，权力自然归属于老板，而不是员工。否则老板开公司，不也太可怜了吗？

对于大公司来说，老板要通过企业文化、公司理念、规章制度，赋予相应岗位上的经理和员工一定的权力，这样才能对经理们形成一定的制约。也就是说在小企业中，员工的权力来自老板的授予，在大企业中，员工的权力来自公司的规定，是相应职位授予的。所以小企业一般来说都是人治，大企业一般来说都是“法治”。

我们的很多“专家”，“言必称希腊”，总用世界500强的模式来套本土企业，这不是没有搞清楚问题的关键吗？这就如你用一个40岁的成年人的标准，去要求一个15岁的孩子，让他穿成年人的衣服，让他说成年人的话，让他做事像成年人一样理性，这不是脱离了他成长的阶段吗？企业之间比的是马拉松，而不是100米短跑。人在15岁左右的阶段，有一些不完美，总是犯一些错误，显得幼稚可笑，冲动一些，都是可以理解的。充满朝气，不断拼搏，不断犯错，就是这个阶段的特点呀。我们大多数本土企业，也正处在这个阶段，不完美很正常，完美就是有病！

企业难道一定要规范管理吗，一定要招聘职业经理人吗，一定要制定各种规定和流程吗？如果那样的话，本土企业很可能面临生存危机，对他们来说最大的优势是灵活性，而不是标准化。在管理上，他们的管理不完善，但是是有效的。企业在进化，不能追求完美，就连人类都有进化的缺陷（阑尾、颈椎、尾骨等），都不是完美的生物，更何况企业呢？

第一节 管理的残缺才是“美”

古希腊神话中的美神，名叫维纳斯。当人们挖掘出美神的雕像时，却发现美神缺少双臂。她的双臂到底是什么姿势？人们对此争论不休。许多艺术家和考古学家设计了种种复原方案，有的还制成了各种各样的模型，但总是事与愿违，没有一次尝试令人满意。每个方案都让人觉得不贴切、不协调。原来的双臂是什么样子，人们无从知晓，重新安上的双臂，又让人觉得别扭。人们终于得出一个结论：就让她缺少双臂，这样显得更自然，更符合其本来面目！失去了的双臂可以让你展开想象力的翅膀，描绘你自己心中的美神。美神维纳斯正因为缺少了双臂，而显得异常美丽。不只是美神如此，还有很多事情也是这样的。

现实生活中，很多企业妄想借助管理大师、策划大师、高级顾问之手，追求企业管理的完美，追求完美的组织架构、完美的制度、完美的产品、完美的员工。在企业中，完美存在吗？这样的追求有意义吗？你不觉得成本很高吗？其实在企业中，就像美神维纳斯一样，残缺才是美丽的，才是长久的，才可以给员工平台和空间。下面从几个方面来谈“残缺才是美”。

☆不完美的结构才好“升”

1998年，我刚到深圳时，混迹于一家策划公司，做过一个保健醋的策划。对方雄心勃勃，想以深圳市场为出发点，进入全国市场。所以在产品上市初期，老板就开始“招兵买马”，并设立了财务部、市场部、销售部、市场拓展部、行政部等部门。开策划会议时，相关部门经理都来参加，个个西装笔挺，像模像样，老板也被前呼后拥，很是风光。表面上看来，公司的组织架构非常完善，但事少人多，有些人就开始无事生非。不知不觉中销售部、市场部、市场拓展部之间的配合出现了问题，职责不分，就连深圳市场都没做起来，企业已经患了大企业病。企