

疯狂管理

是杂乱无章还是推陈出新？是光怪陆离还是暗藏玄机？
是匪夷所思还是叹为观止？

『肉麻式』管理
『海豚式』管理
『抽屉式』管理
『变形虫式』管理



张小强◎编著

经济管理大学工商管理硕士
北大继续教育学院MBA合作讲
国资委特聘生产管理培训师

疯狂管理，造就财富传奇！

看似疯狂的管理模式背后，到底蕴藏着怎样的开启财富大门的智慧密码？

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.



疯狂管理

张小强

中国
北大继续教育学院MBA合作讲师
国资委特聘生产管理培训师

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

图书代号 SK10N1000

图书在版编目 (CIP) 数据

疯狂管理/ 张小强编著. —西安: 陕西师范大学
出版总社有限公司, 2010. 10
ISBN 978 - 7 - 5613 - 5274 - 8

I. ①疯… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192699 号

疯狂管理

张小强 编著

责任编辑 曾学民
责任校对 李 雯
封面设计 王 超
出版发行 陕西师范大学出版总社有限公司
社 址 西安市长安南路 199 号 邮编 710062
网 址 <http://www.snupg.com>
经 销 新华书店
印 刷 北京东海印刷有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 15.25
字 数 213 千字
版 次 2011 年 1 月第 1 版
印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5613 - 5274 - 8
定 价 35.00 元

前言

现代企业存在的第一要务是最大限度地谋取企业的利润最大化。决定一个企业是否盈利的外部因素和内部因素很多,如投资环境、市场风险等诸多外部制约因素在很大程度上是企业本身难以驾驭和掌控的,因为外部因素无关乎企业的大小强弱,只不过是大型企业抵御市场等外部风险的能力比较强罢了。企业自身唯一能在发展过程中真正自主和掌控的环节就是企业的自我管理了,从这个意义上说,企业管理是影响和制约企业发展壮大的最为核心的内部因素。那么,什么是管理?如何才能对企业进行行之有效的管理呢?

从字面上理解,“管”是控制,是行为的规范;而“理”是“自然之律”。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释。特别是20世纪以来,由于理论观点的不同,各个管理学派对管理概念的解释更是众说纷纭。泰勒说,管理就是确切地知道要别人去做什么,并使他用最最好的方法去做;经济组织决策管理大师西蒙说,管理就是决策;孔茨说,管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标;法约尔说,管理是由计划、组织、指挥协调及控制等职能为要素组成的活动过程;德鲁克说,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能……

正是因为不同的人对管理有着不同的认识,有时候甚至是截然相反的认识,才使得在企业的管理中出现了形形色色的管理方法和形式,令人眼花缭乱。有的管理方式在旁人看来堪称奇特,有的甚至令人匪夷所思,近乎疯狂,于是我们姑且把那些形式奇特、异于传统循规蹈矩的新奇管理模式称为“疯狂管理”。称呼它们为“疯狂管理”,并不是说这些管理模式真的就是超乎理性、杂

前言

乱无章,只不过是它们的管理方式和管理理念令人觉得难以意料罢了。

“黄猫黑猫,只要捉住老鼠就是好猫”本是四川农村的一句俗语,而中国改革开放的总设计师邓小平把这句俗语引入了对中国改革开放和建设有中国特色社会主义的探索思想中,进而被外界誉为邓小平独特的“猫论”。一句民间谚语,激活了一个社会时代。其实本书中所提到的诸多“疯狂管理”,不就是各种光怪陆离、形态各异的“猫”吗?这些形形色色的“猫”都有一个共性,就是能成功地完成它的使命,造就一个又一个财富传奇。

从某种意义上可以说,企业管理只有成功管理和失败管理之分,从来就没有“好的管理”和“坏的管理”之分;也不存在横亘在所谓“先进的管理”和“落后的管理”之间的高下之别;理智的、中规中矩的企业管理不一定能为企业带来成功和传奇,而看似疯狂的甚至荒诞不经的管理不一定就是标新立异的花拳绣腿。对于企业而言,判定一个管理是否优劣的唯一标准就是企业发展成功与否。商场如战场,抛开企业伦理因素,在商场上厮杀鏖战的企业竞争的最终形态无疑就是“成败论英雄”。

因此,从这个意义上说,“成王败寇”无疑是评判企业管理的铁律。

在很多时候,正是这些乍一看显得匪夷所思的“疯狂管理”创造了一个又一个企业神话,正是这些令人困惑、令人惊奇、令人深思的“疯狂管理”续写着一个又一个财富故事的智慧传奇,缔造了一个又一个庞大的商业帝国。很多企业,甚至是大型企业在激烈的商战中折戟沉沙,往往不是因为企业发展战略失误,也不是市场环境恶劣,在更多的时候,企业失败的源头往往可以追溯至失败的,或者说是与企业结构和企业发展战略不

相适应的企业管理模式，正是这些不科学的企业管理为企业的最终失败埋下了定时炸弹。而纵观那些历经岁月涤荡而成功生存的企业，不论大小强弱，在它们成功的背后无不有一套严谨科学符合企业自身发展需要的成功管理体系，尽管这些成功的管理模式，有的甚至表现为匪夷所思的“疯狂”。

人们不禁会问：在这些看似疯狂的成功管理模式背后，到底蕴藏着怎样的开启财富大门的智慧密码呢？对于企业家而言，这些曾经和正在造就辉煌的“疯狂管理”模式可以被复制用在自己的企业中来再造辉煌、续写传奇吗？

让我们一起走进本书中这些形形色色、令人叹为观止的“疯狂管理”背后去一探究竟，领略这些“疯狂管理”的奇妙智慧吧。

本书主要选取了那些看似疯狂，看似不可理喻，其实又暗含玄机、隐藏着管理大智慧的经典管理案例，并力图为读者做出简单解读和分析，希望能为企业管理者们提供一些有益的借鉴。

本书不是一本学术理论著作，而更像是一本摘抄的笔记，编者力图尽可能全面系统地搜集和整理那些看似“疯狂”的管理模式应该是本书的最大价值所在。在资料的搜集和整理过程中，本文选取的案例主要来自百度百科、MBA lib 智库百科等互联网资料和其他出版物的研究成果，并经过了笔者的适当甄别和编辑，因此在内容的选择上可能并不十分精准，加之时间匆忙，错误在所难免，因此，恳请各位读者批评指正。

编者

前言

目 录

- 一、“肉麻式”管理 / 1
- 二、微软式管理 / 6
- 三、“瞪羚式”管理 / 17
- 四、“激励式”管理 / 21
- 五、“变形虫式”管理 / 25
- 六、“一日厂长”式管理 / 34
- 七、“员工参与式”管理 / 39
- 八、“OEC 式”管理 / 52
- 九、“西点式”管理 / 60
- 十、阿里巴巴式管理 / 71
- 十一、“TPS 式”管理 / 78
- 十二、“海豚式”管理 / 91
- 十三、“蚂蚁式”管理 / 99
- 十四、“抽屉式”管理 / 105
- 十五、“走动式”管理 / 112
- 十六、“危机式”管理 / 120
- 十七、一分钟管理 / 127
- 十八、末日管理 / 135
- 十九、T 型管理 / 145
- 二十、宽容型管理 / 154

- 二十一、倒金字塔管理 / 163
- 二十二、软管理 / 170
- 二十三、蘑菇管理 / 184
- 二十四、“人本式”管理 / 189
- 二十五、联想集团“管理三要素” / 200
- 二十六、“自我管理式”管理 / 207
- 二十七、“全员决策式”管理 / 215
- 二十八、破格式管理 / 217
- 二十九、例外管理 / 218
- 三十、零缺陷管理 / 223

一、“肉麻式”管理

提起服务好的餐馆，好饭店，每个人都能举出一长串的例子，但是提起让你舒服到不行，满意到不行，快乐到不行，甚至有点肉麻的服务，估计 10 个人有 9 个人会想到海底捞。

在几年的时间里，海底捞餐厅横空出世，已经成为餐饮界的一个热点。很多人会奇怪，为什么海底捞给的工资并不比别的地方多，员工们却都心甘情愿地呆在这里？为什么等位子时间那么长，有时候甚至要一两个小时，顾客们却都无怨无悔地等着？为什么就餐环境并不优越，顾客和员工却都能乐在其中？为什么技术含量并不高，海底捞却能一家店一家店地不停开，并且没有被复制的风险？

海底捞的老板叫张勇，认识的人都称呼张勇为“张大哥”。1994 年，还是四川拖拉机厂电焊工的张勇在家乡简阳支起了 4 张桌子，利用业余时间卖起了麻辣烫。14 年过去了，海底捞在全国 6 个省市开了 30 多家店，张勇成了 6 000 多名员工的董事长。张勇认为，人是海底捞的生意基石。客人的需求五花八门，单是用流程和制度培训出来的服务员最多能达到及格的水平。制度与流程对保证产品和服务质量的作用毋庸置疑，但同时也压抑了人性，因为它们忽视了员工最有价值的部位——大脑。让雇员严格遵守制度和流程，等于只雇了他们的双手。

大脑在什么情况下才有创造力？心理学家的研究证明，当人用心的时候，大脑的创造力最强。于是，服务员都能像自己一样用心就变成了张勇的基本经营理念。怎么才能让员工把海底捞当成家？答案很简单：把员工当成家

里人。

张勇对待员工就像对待家里人，这是每个海底捞员工都能切身感受到的。随便举个例子，在九十年代，海底捞大堂经理和店长以上干部级别的父母每个月都会收到海底捞的两三百元钱，现在涨到四五百了。“他们大多数来自农村，父母都是农民，没有养老保险，我这个钱就相当于给他们父母发保险了。如果他不好好上班，父母就拿不到这个钱了，所以不用我去骂他们，他们干不好，他们的父母就会骂他们了。”张勇的草根智慧让人绝倒。

海底捞员工的住宿条件也是非常优越的，甚至很多城市白领也会羡慕这一点。海底捞规定：必须给所有员工租住配有空调的正式住宅小区的两、三居室，不能是地下室，而且距离店面走路不能超过20分钟，因为太远会缩短员工的休息时间，现在城市中很多白领能住到离公司步行20分钟的地段吗？1个小时路程恐怕已经算是近的了。海底捞甚至还规定，夫妻俩都在海底捞的，还必须考虑让他们单独住一个房间。更夸张的是，他们还配了阿姨，负责员工宿舍的保洁工作。为了减少员工外出上网可能带来的危险，每套房子都新装了可以上网的电脑。

如果你的姐妹从乡村初次来北京打工，你一定担心他们路不熟，会走丢，不懂规矩，会遭城里人的白眼。于是，海底捞的员工培训不仅仅有工作内容，还包括怎么看北京地图，怎么用冲水马桶，怎么坐地铁，怎么过红绿灯……

海底捞连员工的工作服也照顾到了，员工会骄傲地和你说：“我们的工装是100元一套的好衣服，鞋子也是名牌——李宁！”做过服务员的张勇知道：服务员的工作表面看起来不累，可是工作量相当于每天走10公里的路。

你的姐妹千里迢迢来打工，外甥和侄子的教育怎么办？不把这个也安排好，她们不可能一门心思扑在工作上。于是，海底捞在四川简阳建了寄宿学校，因为海底捞三分之一的员工来自四川。

海底捞的招工程序也别具一格，提倡内部推荐，于是越来越多的老乡、同学、亲戚一起到海底捞工作。与此相对，许多公司把亲属回避当作铁律。张勇为什么要这样做？因为他知道家人之间不仅有亲情，更重要的是信任。打仗亲兄弟，上阵父子兵。社会学告诉我们：绝大部分人在熟人圈里的道德水平比在陌生人群中要高。看，无师自通的海底捞又胜了一筹。

把员工当成家人，就要像信任家人那样信任员工。如果亲姐妹代你去买菜，你还会派人跟着监督吗？当然不会。所以，海底捞 200 万元以下的开支均由副总负责，而他们同张勇都无亲无故。大区经理的审批权为 100 万元，30 万元以下的开支各店店长就可以签字。40 多岁的张勇，如今已经“半退休”。授权如此放心大胆，在民营企业实属少见。

其实不仅是副总、大区经理、店长有如此大的权利，就连店里的服务员，也有免单权。只要是服务员觉得合适，就可以给客人免费送一些酒水，甚至这一桌菜都可以免单。也许这种做法会让人觉得匪夷所思，在几乎所有的别的餐厅，只有经理才可以拥有这样大的权力。张勇的理论是这样的：客人从进店到离店始终是跟服务员打交道，如果客人对服务不满意，那就等于对整个餐厅不满意，餐厅的东西即使再好吃，也是白搭，客人对餐厅满意的基础就是对服务满意，想要客人对服务满意，就要最大限度地调动服务员的积极性，让他们发挥最大的才智，思考问题，解决问题，从这一方面来看，他就是一个管理者了。

其实按照这个定义，海底捞的员工都是管理者，海底捞是一个由 6 000 名管理者组成的公司！难怪张勇说：“创新在海底捞不是刻意推行的，我们只是努力创造让员工愿意工作的环境，结果创新就不断涌出来了。”如果你是海底捞的同行，想想看，你怎么跟这 6 000 个总是想着如何创新的脑袋竞争？

当然另外一个问题就出来了，会不会有员工利用免单权换取个人利益？其实这种情况确实发生过，只不过极少，而且那些员工做第二次的时候就被查处开除了。

两个因素决定海底捞一线员工不会滥用免单权。

第一，管理层除了财务总监和工程总监外，全部从服务员做起。

这条政策极端到包括厨师长的职位，理由是不论你的厨艺有多好，没有亲自服务过客人，就不会知道服务员需要什么样的后厨支持才能把客人服务好。管理 3 000 多员工的北京和上海大区总经理袁华强，就是从门童、服务员一路做起来的。至今他还骄傲地说：“我是超一流服务员，可以一个人同时照顾 4 张台。”他和手下每一层的管理者都非常清楚，什么时候必须用免单的方式才能让客人满意。因此，作弊的人怎能骗过他们？

第二，人的自律。人都有邪恶和正义两重性，两者谁占上风经常是生存环境使然。

孟子有言：君视臣如手足，则臣视君如腹心；君视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。海底捞把员工视为手足，员工自然把海底捞当作自己的心脏来呵护。那些被偷垮的餐馆，员工在那里可能受到了土芥般的轻视。设身处地想想看，如果你既喜欢这个工作，又感激这个公司，特别是你还在意亲戚朋友、同学和老乡对你的看法，你愿意用几百元钱去交换它们吗？如果对员工连这样的信任都没有，你怎么能期望员工把心给你？

当然，最最吸引员工的还是海底捞的晋升制度。“我们让新的员工进来后能看到希望，他知道他努力做好的话三个月就能升为领班、值班经理、大堂经理乃至大区经理。”海底捞北京和上海大区的总经理袁华强说。其实，他自己就是很好的例子。袁华强才28岁，高中毕业，管着15个店，还有整个海底捞的运营和市场开拓。他1999年来到海底捞，从刷碗工，传菜工做起，现在的他，已经在北京买上一套100平米的房子了。

不仅是他，海底捞管理层的八个人中，除了外聘的采购部长和财务总监，剩下六位都是从基层做起的。在海底捞，没有什么是不可能的，只要你肯干，说不定哪一天你就能当上店长，总监。海底捞员工虽然工作的时候辛苦点，但是这个地方为员工创造了舒适的休息环境，公平的竞争机制，有希望的前途和未来，这也许就是员工们心甘情愿呆在这里的最主要原因吧。

然而，只靠员工的忠诚度恐怕是不能拉来顾客的。为什么顾客都爱来这里，有时候甚至等上2个小时也愿意？

我们看看任何一个普通晚上海底捞候位区的场景：刚到海底捞候位区，就有热情的服务员给你送上免费的饮料，落座后，你还可以到免费食品区去取可口的小零食；如果你来得早，你还可以去免费做指甲，受过专门培训的指甲护理师会以甜美的笑容招呼你；当然你也可以上网，这里有很多台电脑，随便你使用；如果你歌喉够好，或者不够好但够胆，你还可以在这里的KTV包间里吼上一嗓子；当然你愿意玩牌，下棋也行，象棋，五子棋，跳棋都是现成的……总之，在这里你不会觉得闷，肯定有你想干的事情。

说起来这类服务算小 Case 了，海底捞的服务甚至延伸到餐厅前的马路上。据说有顾客因违规停车，被交警贴了罚款条。海底捞的保安二话不说，揭了封条，替客人“买了单”。有食客去海底捞吃饭，因为车流拥挤而无法过马路，这个时候，在海底捞门前服务的员工，亲自引她到餐馆。更夸张的还有，如果你打车去海底捞，海底捞甚至会送给出租车司机一瓶矿泉水。

从进到海底捞的门开始，顾客感受到的就是贴心的服务，因此虽然海底捞就餐环境并不特别好，但是顾客和员工都能乐在其中。



二、微软式管理



多年来，一直有许多著作探讨微软的经营管理秘密，有很多学者认为微软的成就多归功于比尔·盖茨的管理风格，他坚持雇用顶尖的人员做事，以全公司的前途做赌注，鼓励员工正视失败并不断向成功挑战。

为了更好地了解微软成功的管理因素，学者们归纳出了微软管理的多项简单准则，概述如下：

1. 雇用最佳人员

最佳的管理制度必须有赖最佳的人员去建立，因此员工的素质高低影响管理的成败最大。盖茨深知这项道理，因此微软一直都只雇用最顶尖的那5%人才。微软所谓的最顶尖是指在不同工作领域中最优秀的对象，譬如商品经理和程序设计师在职务和工作的内容上自然不同。微软关心的不是人员具备什么样的知识，因为知识很容易获得，也不是人员在校成绩好坏，微软需要的人才必须是最精明的，勤于动脑和思考，因为只有精明的员工才会很快改进错误，用各种方法改善工作，节省公司的时间和金钱。

微软的用人政策一向严格，面试过程足以让其它公司借鉴。虽然应征人员是由人力资源部门统筹，人员的面试和决定却是由应征者将要加入的部门负责。应征人员通常会由4到5位未来可能一起工作的人员做一对一并进行长达1个小时的质问。譬如应征技术人员者会被询问几个有关程序设计的问题，并且要求立刻写出简短的程序作答；若应征程序设计部门经理，面试者

会提出某些状况，要求应征者回答如何处置，若回答太笼统，则会被要求回答得更详细。

面试的重点着重在应征者是否具有思考能力？譬如最常问的一个问题是全美有多少加油站？答案正确与否并不重要，因为面试者想要知道的是应征者如何思考和解决问题，如果应征者连想都不想就说不知道，这个人马上就会被判出局。如果应征者通过层层面试，最后还要经过部门主管长达1个小时的审核，才能做最后的决定。

由于微软的高标准用人政策，因此人员素质都非常高，彼此激发，使得整个团体的表现都非常好。因此，不管你的公司用人由谁做决定，都必须坚持雇用最佳人员的原则。

2. 以公司前途做赌注

由于盖茨相当自信他拥有第一流的人才，因此他也一直愿意以公司做赌注。每一年在公司的集会上，盖茨总是会发出同样的讯息：我们把公司的前途赌在 Windows 上或我们把公司的前途赌在 Internet 上。当盖茨以公司做赌注时，他是绝不允许失败的，甚至为了争取在新市场拔得头筹，他会砍掉正在赚钱的金牛。譬如，微软最早是以 MS - DOS 起家，占有 80 ~ 90% 的软件市场，是微软最赚钱的商品，但是 DOS 被 Windows 所取代，不是由于竞争者的威胁，而是自我的更新。每一次微软拥有一个市场，就不断向自我挑战，推出更新的商品。

企业可以从微软领先市场中得到两项启示：第一是如果企业不肯推出更新的商品取代自己的商品，别的企业就会取代你；第二是面对产业的更新，谁能领先改变，谁就能掌握先机。以网际网络为例，网络的爆发威胁 Windows 的发展，当盖茨意识到未来的决战在网络时，在短短的 9 个月，微软就从一个以网络为次要策略的公司转换到以网络为焦点的公司。

大多数的公司都是在面临产业更新时犹豫不决，丧失先机，微软从不犹疑，迎头赶上。当大多数的产品在 5 到 10 年之间就被淘汰时，以公司做赌注并不危险，危险的反而是不敢赌而被时代淘汰。

3. 预期失败

把公司的前途赌在正确的商品和机会上，使得微软在各种市场的转变中都非常成功的领先，但很少人知道，微软的成功是勇敢接受失败。许多大企业都不容许失败，以致许多员工明知计划不可能，注定要失败，也不肯说出真相，只是把整个案子一直拖延着。在微软刚好相反，失败早在预期中，管理阶层会提拔曾经失败但勇于负责的人，因为他们知道从失败中汲取教训。

在微软，即使成功的案子也要了解成功的原因。因此，当一个计划完成，就会举行检讨会，会中所有人都可以在坦诚不带任何批判的气氛下检讨他们所犯的错误，作为以后改进的参考。

微软的员工对他们进行的工作有权做任何决定，因此他们的决策非常迅速，同时每当他们要提出一项建议时，也必须提出其它适合的替代方案，并列举优缺点。这样做的用意是要训练员工的思考能力，如果事先都将可能的状况和问题考虑过了，当原案失败时，就可立即采取替代方案，不会措手不及。

4. 平等而开放

虽然员工有充分的自主权，但并不意味他们和主管脱了节，事实上微软各部门的经理都充分了解他们部属的工作，而且几乎没有例外，每位经理都会做部属的工作。

微软的经理最重要的条件是具有专业知识，其次才是管理和带人技巧。在微软升迁完全决定于个人能力，而非年资。因此，微软的经理最重要的工作就是把工作做好，只有工作表现最好的经理才能获得升迁，工作表现不力的就被淘汰，因此竞争非常激烈。

在微软，资深人员基本上没有“特权”，都要自己回电子邮件，自己倒咖啡，自己找停车位，每个人的办公室基本上都一样大。

微软公司主张施行“开门政策”。也就是说，任何人可以找任何人谈任何话题，当然任何人也都可以发电子邮件给任何人。一次，有一个新的

员工开车上班时撞了比尔·盖茨停着的新车。她吓得问老板怎么办，老板说：“你发一封电子邮件道歉就是了。”她发出电子邮件后，在一小时之内，比尔不但回信告诉她，别担心，只要没伤到人就好，还对她加入公司表示欢迎。

一个平等而开放的公司可以降低公司内部的信息阻塞，增加所有员工的主人翁精神，还能更早地发现公司在发展中遇到的问题。平等而开放可以说是微软发展的必备平台。

5. 不以成功自足

在大多数的公司，某项成功可能可以让你轻松个10年，但在微软，这样的成功只代表你下个工作可能会做得更好，微软绝不会让人员停留在过去的成就上。

在微软，今天的绩效不代表一切，任何人想要停留在原地就会被别人超越，因此，在这种环境下，人人都要全力以赴，任何人都不许找理由或藉口。

这样看起来似乎无理，但微软关心的是成功，而不是讲道理，微软是一个完全“成功导向”的公司，这也是它吸引员工的地方，同时由于这种处处以成败论英雄的方式也自动选择和淘汰员工，只有最成功的人员才能被留下来，不断晋升。但既然一个公司是以成败论英雄，又如何能接受失败呢？答案是微软不计较过程中的失败，只管最后的成功，因此最后成功的才算数。如果一个方案最后失败了，员工的绩效就会打折扣，这不会影响他的长期发展，除非他一再失败。同时，一个方案失败还要检讨每个人的工作表现，不代表每个人都失败。相对的，微软要求的成功是要每一个成员都成功，因此不是把自己那一部分做成功了就好，而是要帮助其它人，使整个方案都获得成功。

6. 节省花费

微软绝不乱花任何一毛钱，这种状况处处可见。