

本书为
深圳怡亚通、朗诗
集团、长安汽车等
知名企业中层
内训用书

轻管理 实操

管理者提升领导力必读书 ● Managerial Hierarchy Process Practice

丁雪峰 著

让管理做减法的4个关键

Four Keys to Simplify Management



知名管理专家丁雪峰博士最新力作

畅销书《轻管理：让管理很简单的真正秘密》实操版

杨河清、徐东升等40多位名家 | 联袂推荐

清晰解读带团队必须掌握的自我管理、时间管理、目标管理等高效管理技能，以及规范管理、文化管理等管理技能和100多种管理工具



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



► 丁雪峰

知名管理专家/博士/轻管理理论提出者/北方国际人才研究院执行院长/中国管理现代化工作委员会副主任

畅销书《轻管理：让管理很简单的真正秘密》一书作者；中国第一位人才学博士研究生。曾荣获山东省优秀青年岗位能手、“北京市创业之星”前20名入围青年等称号。2013年10月受聘为人力资源和社会保障部与欧美同学会联合成立的中国留学人员回国创业专家指导委员会创业导师。2014年10月受聘为民政部中国企业公民委员会专家委员会副会长。2014年11月受聘为黄淮学院客座教授。2015年1月，《民营企业提升盈利能力的轻管理》荣获国家级第二十一届全国企业管理现代化创新成果二等奖，为主要创造人。2015年3月当选为中国企业联合会管理现代化工作委员会副主任。

2003年获北京大学法学学士学位，2007年获中央民族大学法学硕士学位，首都经济贸易大学经济学博士研究生。2007、2008年两次通过香港输入大陆优秀人才计划，在香港城市大学商学院做访问学者。2013年赴加拿大蒙特利尔大学学习。2014年赴瑞典布罗斯大学学习。共发表文章100多篇，作为主要作者出版《雇主品牌评价与管理》、《人才开发概论》等著作9部。曾任中国人才研究会经济人才专业委员会副秘书长，国务院西部办中国西部人才开发基金会筹备组成员，中国国际人才专业委员会秘书长。2008年在北京奥组委文化活动部做2个月前期志愿者。曾担任人社部“最具成长潜力的留学人员创业企业”、山东省委组织部、山东省发改委“泰山学者”、济南市委组织部引进高层次人才创新创业人才等项目评委。

担任58同城等多家企业总裁领导力提升、管理创新与变革顾问。担任深圳贵天下健康食品有限公司独立董事。

新浪微博：丁雪峰轻管理

微信：丁雪峰轻管理

谨以此书献给儿子乔治和戴维，并祝愿你们快乐健康成长！

瑞典森林漫步

丁雪峰

独行原始林，
鸟鸣伴泉声。
万树皆寂寞，
一花一野蜂。



本书为
深圳怡亚通、朗诗
集团、长安汽车等
知名企业中层
内训用书

轻管理 实操

管理者提升领导力必读书 ● Managerial Hierarchy Process Practice

丁雪峰 著

让管理做减法的4个关键

Four Keys to Simplify Management



知名管理专家丁雪峰博士最新力作

畅销书《轻管理：让管理很简单的真正秘密》实操版

杨河清、徐东升等40多位名家 | 联袂推荐

清晰解读带团队必须掌握的**自我管理、时间管理、目标管理**等高效管理技能，以及**规范管理、文化管理**等管理技能和100多种管理工具



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是《轻管理：让管理很简单的真正秘密》一书的落地篇。《轻管理：让管理很简单的真正秘密》主要讲述轻管理理论，本书则讲述轻管理实操的工具和方法。

本书所讲述的管理的4个关键恰恰是当下领导者高效管理必备的工具和方法。

本书共有四个部分，第一部分讲述如何打造高效的管理环境，第二部分讲述如何进行高效管理，第三部分讲述如何进行规范管理，第四部分讲述如何进行文化管理。

本书可以作为中高层管理者提升领导力的重要参考资料，也可以作为管理初学者快速掌握各种管理工具和方法的自学教程，还可以作为企业内部培训、公开课、企业大学、管理课程培训班的学习用书。

图书在版编目（CIP）数据

轻管理实操：让管理做减法的4个关键/丁雪峰著. —北京：机械工业出版社，2015.5
ISBN 978-7-111-50259-3

I. ①轻… II. ①丁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第102550号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 赵新宇 责任编辑：赵新宇 席建英

责任校对：舒莹 责任印制：乔宇

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17印张·1插页·273千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50259-3

定价：49.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

轻管理实操：多讲方法，少谈理论

《轻管理实操：让管理做减法的4个关键》（以下简称“《轻管理实操》”）是拙作《轻管理：让管理很简单的真正秘密》（以下简称“《轻管理》”）一书的落地篇。

《轻管理》主要讲述轻管理理论，本书讲述轻管理实操的工具和方法。

2013年年底，《轻管理》出版后，一度进入管理图书畅销排行榜，让我深受鼓舞。很多朋友在对《轻管理》一书表示认可时，也有很多疑问。主要是：《轻管理》这本书太理论化了，究竟如何操作才能实现轻管理？什么样的管理才是适度管理？有没有具体的路径和方法实现轻管理？是否轻管理仅仅是理论而无法实际操作？

《轻管理实操》就是回答大家的疑问：如何通过各种管理方法和管理工具实现轻管理。与《轻管理》一书不同的是，本书主要讲方法和工具，只谈必须了解的理论。

《轻管理实操》一书的副标题是：让管理做减法的4个关键。这是因为轻管理实操所讲的4个关键，恰恰是一名领导者带领团队必备的4项技能。要带出高效的团队，带出积极的员工，带出有魅力的企业，领导者除了以身作则，管理好自己，通过自身管理来示范和上行下效影响员工外，领导者是否掌握了高超的管理技术和领导艺术，同样是能否轻松、游刃有余地进行团队管理的关键。不掌握科学的管理方法和管理工具，仅凭小聪明，管理小企业可以，管理大企业肯定不行。复杂的组织和管理环境需要匹配复杂的管理系统，而复杂的管理系统后面必然是复杂的管理逻辑。要把复杂的管理过程通过轻松、适度的轻管理呈现出来，需要经过从简单到复杂，再从复杂到简单的螺旋式上升过程。整个历程大概是从简单管理到复杂管理，再通过复杂管理的升华，最后达到轻管理的境界。

《轻管理实操》第一部分讲述如何打造高效的管理环境。只有管理工具和方法与管理环境相匹配，管理才会有效。因此，单纯强调管理工具和方

法的科学性是没有用的。打造高效的管理环境，是进行有效管理的第一步，这也是领导者必备的最关键的管理技能。

第二部分讲述如何进行高效管理。根据轻管理的管理层次，高效管理是管理的第一层次，也是所有管理的基础。作为一名领导者，要能够让所有团队成员都高效工作，才能保证团队的整体效率。高效管理是为管理做减法的目的。实现高效管理有很多种方法和工具。本部分对常见的高效管理工具和方法进行了介绍，如目标管理、计划管理、时间管理等。

第三部分讲述如何进行规范管理。根据轻管理的管理层次，规范管理是管理的第二层次，是企业发展到一定规模而必须采取的管理模式。小企业领导者靠个人魅力管理团队，大企业领导者必须靠制度和机制、体制管理团队。规范管理是为管理做减法的一种工具，实现规范管理有很多种方法和工具。本部分对常见的规范管理工具和方法进行了介绍，如战略管理、组织管理、制度化管理等。

第四部分讲述如何进行文化管理。根据轻管理的管理层次，文化管理是管理的最高层次。大企业进入成熟期以后，由于复杂的官僚管理体制本身就具有自我强化的功能，会让规范管理陷入越来越低效的官僚层级流程管理中，导致管理的失效。而文化管理是突破这种官僚现象的有效途径。文化管理是为管理做减法的灵魂。实现文化管理有很多种方法和工具。本部分对常见的文化管理工具和方法进行了介绍，如使命管理、愿景管理、价值观管理等。

《轻管理实操》的管理逻辑符合轻管理的山坡模型。轻管理从高效管理到规范管理，最后到文化管理的层次化管理逻辑，也符合中国历史文化中的智慧，即用法家思想治天下，用儒家思想安天下，用道家思想持天下。高效管理符合法家思想。法家主张“以法治国”，提倡有功则赏，有过则罚，赏罚分明的奖惩制度，提倡触犯法律一律同罪，推崇不断创新、改革等。这些观点对于生存阶段的初创企业具有重要借鉴意义，要先以法家思想指导企业的行为，实现企业的法治管理；规范化管理符合儒家思想，在严格遵守规章制度的氛围中，为实现组织和员工的和谐、稳定发展，就要采用刚柔并济的规范礼制管理；最后，当组织高度成熟，走向官僚僵化时，要采用“虚静无为”“无为而治”的道家思想进行文化管理，以柔克刚，以退为进，让知识性员工在高度自律中进行创新发展。过于依靠律法治理企业，容易造成员工忠诚度低，无归属感，与企业貌合神离，完全是利益驱动。

这样的企业一旦遇到重大危机或困境极易轰然倒塌，土崩瓦解。而过于注重儒家的思想，又极易导致重德不重才，权力斗争严重，讲圆滑，执行力下降。道家思想则是要在前两种思想已经充分奠定企业扎实基础的时候才能导入。如果企业在奖惩制度都没有成熟和完善时就想无为而治，只能是天下大乱。¹

这里需要强调的是，实现高效管理、规范管理、文化管理的管理工具和管理方法很多，领导者不需要在企业采用太多工具和方法，选择几个最适合企业的管理工具，能达到管理目标即可。企业经营管理者不要迷信管理模式，更不要试图去创造什么模式来标榜自己是管理大师。企业家的本分是盈利，是经营好企业，是做企业家，而不是成为管理专家。²

轻管理认为，任何经营者不可能理所当然地知道什么是科学管理以及如何进行科学管理。因此，要求小企业一开始就准确无误地采用科学管理方法，建立成熟完善的管理系统，无异于纸上谈兵。

当中小企业经营者逐步摸索并选择了最佳的管理方法后，就要尝试在自己的企业建立科学完善的企业管理系统了。

首先要承认，管理专家对部分中小企业管理系统的评价是正确的。与大企业的规范管理相比，部分中小企业管理的问题确实很多，有很多漏洞。从企业管理需求层次来看，管理专家眼中问题百出的中小企业管理系统却没有太多问题，很多不规范的管理方法反倒刚好适合企业发展的层次。这些不规范的方法比所谓科学规范的管理系统更具可操作性、务实性和经济性，其原因是管理需要成本。管理越完善，需要的管理成本就会相应增大。中小企业经营者建立管理系统要避免“头痛医头，脚痛医脚”的做法，根据企业的管理需求层次，遵循系统化的原则，将管理系统内的各个要素和相互关系考虑进去，对管理系统进行深入的诊断和分析，找出最根本和主要的问题，抓住主要矛盾，逐步建立并完善适合自己企业发展的管理系统。

正确理解轻管理

由于《轻管理实操》主要谈方法，尽量少谈理论。读完本书你可能会以下疑问：管理的本质是什么？轻管理实操能否解决企业管理的本质问题？管理在企业发展中能解决哪些问题？为什么有些问题管理解决不了？

为什么要选择某个管理方法和工具，而不是其他？其背后的逻辑是什么？

我们认为，这些疑问比掌握管理工具和方法更重要。《轻管理实操》告诉了大家如何做，可是为什么要这样做的答案却在《轻管理》一书中。知道为什么比知道是什么更重要。它能锻炼你的独立思维和判断能力，从而让你摆脱他人的束缚而获得自由。子曰：“民可使由之，不可使知之。”³解释一下就是，孔子说：“对于老百姓，只能使他们按照我们的意志去做，不能使他们懂得为什么要这样做。”而很多管理书籍的缺点也在此处，只是告诉你如何进行管理，而没有告诉你或者没有能力告诉你为什么要这样做。《轻管理》全书的目的都是让读者知之，让读者真正洞悉管理的真相，理解各种复杂管理理论背后的逻辑和规律。因此，我们认为专讲管理理论的《轻管理》比专讲管理方法的《轻管理实操》要重要得多。

在《轻管理》写作中，很多章节清晰地记录了我对管理理解从肤浅到深入的学习历程。以至于有读者发邮件给我，质疑我过去一直在读书，缺乏企业管理经验。管理就是实践，纸上谈兵的管理是没有价值的。我从2003年开始创业到2012年，担任了9年创业公司的总经理职务，也一直和很多知名企业总裁保持良好的合作关系，一直没有离开管理实践岗位。我在这期间所有的读书既是专职学习，也是兼职学习。我坦率地向读者介绍自己学习管理的过程是受甘地的影响。甘地说过：能否到达真理，最重要的是不要伪装自我，而要去克服自己内心的懦弱和不安。甘地在《我对真理的体验》一文中，将自己的经历毫不保留地袒露给读者，没有伪装，也没有惭愧。这就是甘地。⁴而我，也通过经历无数学习、工作和生活的挫折，内心逐渐强大，可以坦然面对自己的优点和缺点、成功和失败、嘲讽和指责、荣誉和利益。在《轻管理》一书中，我也将自己的经历分享给读者，没有伪装，也没有惭愧。

有些读者读完《轻管理》，有一个疑问：“你讲的轻管理，为复杂的管理做减法的观点我认可。适度管理的观点，我也认可。可是如何实现轻松管理，我和你的观点却不一样。你能说服我和你理解的轻管理一样吗？”这个问题，国家行政学院刘峰教授、首都经贸大学朱勇国教授也都当面向我提出过。经过仔细思考后，我的回答是：轻管理主要是一种管理思想，其本质特征是为复杂的管理做减法，通过层次管理来实现举重若轻的适度管理。只要认可这两个观点，就具备了轻管理的两个最基本特征。具体通过什么途径实现轻管理，《轻管理》一书中明确提出，每个人都应该有自己

的管理定义，轻管理是什么，答案在您！《轻管理实操》也提出，各种管理工具和方法都是为了实现管理目的，只要能达到管理目的，越少的管理工具、越简单的管理方法，对企业越有价值，因为管理是需要成本的！轻管理是一种方法论，是一种认识论，是一种管理观，只要能启发读者形成自己的“轻管理”思想，启发读者寻找最适合自己的“轻管理”方法，启发读者通过变革让自己的管理更简单高效，就达到了“轻管理理论”的目的。

《轻管理》不是万金油，我也不是位样样精通的专家。但是轻管理思想确实启发了很多管理者、领导者去寻找更有效的管理方法来实现轻管理。我认为轻管理没有捷径。扎扎实实地做好各项管理基础工作，从失败中反省自己，才是成功的捷径。如果你的企业经营良好，发展迅速，前景光明，即使有人质疑你的管理方法，你也应该坚持自我，因为管理没有标准答案。只要企业经营成功，你的管理就是成功的。

不要试图寻找管理、人生的捷径，更不要在寻找捷径中迷失了自己。不要轻信“真传一句话，假传万卷书”的学习名言，哪有仅靠一句话就能轻易成功的秘诀？所有成功都是艰辛努力的结晶。轻管理认为：没有万卷书的积累，哪来一句话的顿悟！

有朋友告诉我，读完《轻管理》后，还是不理解管理的本质是什么，不知道如何选择管理工具和管理方法，感觉管理很复杂很难掌握，问我有没有解决方法。我现在告诉大家，解决上述管理疑问很简单，其答案是：再读一遍《轻管理》。

准确理解管理

中国企业管理遇到的很多困惑，是没有准确地理解管理的本质，没有准确地理解西方成熟的管理理论背后的管理逻辑造成的。有些人对管理概念的理解从感性出发，并没有想明白，而是一知半解，不求甚解，甚至胡解乱解。由于无法准确地理解管理概念，导致建立在管理概念基础上的管理理论在西方能够举重若轻地运用，在中国企业管理的实践中却无法有效运用。

“轻管理”倡导适度管理，主张为复杂管理做减法，提倡在管理中不盲目应用复杂的管理方法，而是从管理的有限性、层次性、阶段性的本质特征出发，根据企业不同发展阶段的管理重点，建立动态管理系统，然后选

择最适合、最简单的管理方法，实现轻松管理。⁵准确理解管理，轻管理有3个基本观点：

（1）科学管理可以大幅提高效率。1776年是革命性的一年。这一年，美国宣布独立。与此同样富有革命意义的是亚当·斯密出版了《国富论》（Wealth of Nations）。艾萨克·牛顿确立了物理学的根基，亚当·斯密对经济学乃至管理学的贡献并不亚于牛顿。可以说，他比以往任何炼金术士都成功，因为他发现了创造财富的定律。他最著名的成就来源于他对格洛斯特大头针制作工人的观察。一名制作工人，如果独立完成每项工作，一天下来最多制成20个大头针。十名半熟练工人，如果每人都只负责工作的一小部分，一天内却可以生产48000个大头针。亚当·斯密观察到了分工、批量生产、非熟练化和专业化现象。这不仅仅是经济学界的革命，也是管理学界的革命。随即发生的工业革命，不仅废弃了陈旧的技术手段，也带来了前所未有的发展。⁶效率观是所有管理的基础。

（2）有效的管理必定是“轻”的。在人类社会，管理是为了解决人与人之间的合作与协商问题而自然产生的。在漫长的原始社会，自然产生的权威成为群体的领导，管理的基本功能其实是服务。这也是管理演化的出发点。管理的本质目的就是解决组织中的人群冲突和建构目标效率秩序。换言之，管理是解放人的，而不是增加人的痛苦的。⁷轻管理理论的提出，就是由于现代复杂的管理理论和工具把管理工作变得非常沉重，不仅不能提高效率，反而使管理工作本身成为负担，因此从管理层的角度提出要为管理做减法。在轻管理视角下，认为现代的德鲁克、明茨伯格一定比泰勒厉害是错误的。泰勒的科学管理理论没有过时，认为科学管理理论过时是对管理没有分层的错误观点。

（3）管理是否成功关键在用。管理来源于西方，在中国应用，必须采用“西体中用”的方法。首先，什么是“体”？什么是“用”？“体”是指本体、实质、原则（Body, Substance, Principle），“用”是指运用、功能、使用（Use, Function, Application）。⁸“用”是关键，是转化性的创造。关于用，有三点需要注意：⁹①用得好首先要分配好。管理的核心是分配。不仅分配责任，更要分配权力和资源，分配好利益。②衡量用的结果是绩效。管理只对绩效负责。实际运作中就是要功劳，不要苦劳；要关注能力，不要关注态度；要关注才干，只把品德作为基本的条件。③用时要把握住管理的局限性。管理的局限是主要对内。经营大于管理。管理始终为经营服

务，即经营定位决定管理定位。要确保管理水平匹配经营水平，千万不能够让管理水平超过经营水平。领导大于管理。管理水平是由领导水平决定的，要想提高管理水平，必须提高领导水平。企业要想获得成功，创新经营和领导是关键。因为管理类似于战争中的防御，而经营和领导类似于战争中的进攻。从战争成功的历史来看，攻击的技术和模式要比防御发展快得多。结果就是被动防御是没有用的，因为弱者要想战胜强者需要坚决遵循“你打你的，我打我的”的原则，这样才能掌握主动权。应该大胆反对从破坏到破坏的做法，应该学会积极的作战行动，学会对对手的战争和作战体系内部发起决定性和毁灭性的攻击。只有使敌人的整体系统结构遭受损失，从而迫使他把大部分的兵力用于防卫，从而减轻对自己战略目标的防卫压力，有效地减少和削弱对手来自技术和装备优势的作战能力。如此就可以在战场上改变力量均势，进而改变整个战争形势。¹⁰因此，企业要成功，必须加强经营和领导这两方面的进攻，而不是仅仅靠加强管理来防御。进攻才能带来胜利，防御只能保持生存，企业发展遵循同样的规律。需要注意的是，战争是一个零和博弈，常常只有一方可以赢。而企业经营却不是你死我活的战争，常常需要采取双赢的模式，才能营造良好的企业经营环境和建立和谐的外部关系。

在此观念下，再来正确理解管理的基本含义：①管理所做的决策，就是让下属明白什么是重要的；②管理是一门学问：管理不谈对错，谈面对事实、解决问题；③管理是一个过程：管理是“管事”而不是“管人”；④衡量管理水平的唯一标准是个人目标与组织目标合二为一；⑤管理就是让一线员工得到资源并可运用资源。¹¹

致谢和体会

最后，我要向帮助过我的专家、学者、朋友表示感谢，具体人员不再一一列举，详见《轻管理》后记“雪峰的感恩”。

轻管理认为，商业和政治的成功，常常靠的是常识而不是复杂的理论。本书作为轻管理实操技巧部分，讲述了很多管理方法、工具，思路也大部分是常识。作为常识，本书引用了众多专家的管理研究成果，并尽量做注释，但有些引文来自网络或者没有找到原文出处，导致注释不全。在此向

没有注明引文部分的专家一并致谢并致歉。

最后还要感谢轻管理理论实践者、知名管理专家吕福通先生。吕福通先生是“企业转型期经理人租赁模式”和“全员一致性市场主题运营模式”创建者，也是“轻管理”总裁会（山东）秘书长，其在轻管理理论指导下创立的“企业转型期经理人租赁模式”和“全员一致性市场主题运营模式”经市场检验非常成功，帮助三角集团、东营嘉扬精密金属有限公司等多家知名企业快速提升了盈利能力。吕福通认为，企业经常会犯作茧自缚三宗罪：固守成规和习惯，围剿创新（企业惰性基因）；资源分散，钳制主业（产业战略错误）；权力交椅过多且各自握权自重，形成吞噬资源、裂解盈利能力的权力漩涡（管理战略错误）。轻管理思想对于企业破茧飞翔有强烈的指导意义。《轻管理》提供了一个重新认识管理和修正管理的思想方法，主张适度的、简约有效的管理才是最有价值的管理，通过去臃提效、去伪存真的管理优化过程，去除无效和矛盾冲突的管理，把资源的两个基本属性——“有限”和“协同”做到位。简而言之，轻管理的迷人之处在于恰当布局资源，追求资源综合效益最大化。吕福通提出，轻管理战略核心在于全员一致性市场主题的思维模式和组织模式，轻管理策略需要着重挖掘提升企业盈利能力的对内操控策略和对外选择策略。多年实战证明，“企业布局之法”“组合用人之道”“企业控制之术”“驾驭市场之路”“通往政府之途”转型期企业快速增利5大轻管理实操策略具有显著效果。

本书2年前已经完成初稿，由于作者水平有限，在《轻管理》一书出版后，结合读者反馈意见又对“轻管理”相关理论和方法进行了深入思考，认为轻管理理论和方法对企业领导者、管理者具有较大价值，故在瑞典学习期间完成了《轻管理实操》最后的修订工作。感谢首都经贸大学各位老师，特别是我的博士生导师杨河清教授为我提供了去瑞典学习的机会，让我在瑞典学习的3个多月里，能够静下心来修改本书和思考人生。在瑞典学习期间，我经常到北欧的原始森林散步，曾赋诗一首，表达当时的心境：“独行原始林，鸟鸣伴泉声。万树皆寂寞，一花一野蜂。”

在瑞典学习的100天里，我独自穷游了法国、比利时、荷兰、意大利、丹麦五个国家；带着夫人和儿子自驾游了瑞典、丹麦、挪威、芬兰四个国家；在这九个国家里，一共游览了巴黎、布鲁塞尔、阿姆斯特丹、哥本哈根、奥斯陆、斯德哥尔摩、赫尔辛基、米兰、威尼斯、佛罗伦萨、罗马等多座著名城市。同时完成了在布罗斯大学选修的《国际管理》课程；写作

完成了发表在《中欧商业评论》2014 年第七期的《轻管理七步法——微信管理的启示》等共计 6 万字左右的 8 篇文章；完成了《轻管理实操》的写作。100 天的时间里，能够轻松完成这么多工作，并度过了一段非常幸福的游学生活，要感谢我这么多年学来的“时间管理”方法和技巧。这些“时间管理”方法和技巧，在本书第七章有详细的介绍。我相信，汇总了很多时间管理名家方法和技巧的这一章，会对读者改善时间管理有很大裨益。

最后，让我用雪峰的座右铭为《轻管理实操》序言结尾，与诸君共勉：“得失皆福，该咋咋地，达己达人。”



2015 年 5 月 26 日

前言 轻管理实操：多讲方法，少谈理论

第一部分 关键一：打造高效的管理环境

第一章 高效管理是企业管理系统的基础	3
企业管理需要系统	3
管理系统必须高效	4
高效管理系统的价值	6
第二章 打造高效管理环境的实操策略	7
打造高效管理的办公环境	7
让员工参与管理	9
充分授权	11
创建透明的企业文化	13

第二部分 关键二：高效管理实操方法

第三章 轻管理视角的高效管理	21
创业阶段经营为先	21
管理不是“以人为本”	22
高效管理要因企制宜	24
第四章 管理从计划开始——计划管理	27
管理从计划开始	27
通过计划管理实现企业目的	29
计划管理不简单	33
大中型企业的计划管理	35
小企业的计划管理	38
常用的计划制订方法	39
企业不同层级计划目标的关注点	45

第五章 没有目标就没有管理——目标管理	49
目标管理的相关理论	49
目标管理不同于传统管理	52
目标管理的优缺点	53
目标管理设计和制度的框架	55
目标管理具体步骤	56
目标管理不是万能的	65
第六章 沟通是一切管理方法的桥梁——沟通管理	69
没有沟通就没有管理	69
企业内的沟通障碍	70
常用的沟通方法和技巧	73
有效沟通的案例	80
第七章 提高个人效率的重要途径——时间管理	83
每小时值多少钱	83
为什么需要时间管理	85
谋杀时间的凶手	87
时间管理的步骤	89
常用的时间管理方法	94

第三部分 关键三：规范管理实操方法

第八章 轻管理视角的规范管理	101
从高效管理到规范管理	101
建立规范管理的整体思路	102
第九章 基于企业成长需要的竞争性企业战略——中短期战略管理	105
战略就是放弃	105
战略思维就是抓住本质	108
制定战略的方法及步骤	111
基于竞争的战略选择——初级阶段的战略管理	113
15种企业战略分析的常用工具	117
第十章 重构企业运作的价值链——优化流程和供应链	135
重新梳理组织的运作流程	135

进行业务流程重组	136
寻找企业价值链的突破点	140
优化企业的供应链	141
第十一章 增加组织的柔性——随需而变的组织结构	143
常见的组织结构形式	143
选择合适组织形式的方法	145
新兴的各种柔性组织	147
第十二章 夯实管理的基础——制度化管理	155
制度不等于制度化管理	155
规范化执行、动态调整企业制度	159
用管理软件实现制度的过程管理	161
管理软件成功的关键是管理而不是技术	162
第四部分 关键四：文化管理实操方法	
第十三章 轻管理视角的文化管理	167
文化管理的阶段性	167
企业文化决定企业的命运	168
应用轻管理进行破坏性创新	169
第十四章 企业终极领导力——使命、愿景、价值观	173
毕生为之奋斗的梦想——企业愿景	173
“这是我们的公司”——共同愿景	175
建立企业共同愿景的 5 个关键	177
企业存在的理由——使命	179
一切事物的判断标准——价值观	181
第十五章 使命、愿景、价值观的作用	187
使命、愿景、价值观是利己基础上的利他	187
使命、愿景、价值观三位一体决定企业成长基因	190
使命、愿景、价值观决定企业领导力	193
第十六章 建立基于使命、愿景、价值观的长期企业战略	197
企业战略由基于竞争转变到基于企业使命、愿景	197
高层次战略管理的作用	200
第十七章 建立基于企业使命、愿景、价值观的企业文化系统	205

文化与各国企业文化	205
企业文化是成熟企业可持续发展的根本动力	208
企业文化是什么，不是什么	210
信息时代企业文化落地的方法	211
第十八章 共享和保留员工知识——知识管理实操技巧	217
显性知识和隐性知识	217
知识经济时代与知识管理	219
知识管理流程	221
第十九章 没有人能代替你成长——领导力提升实操技巧	225
素质模型和胜任力模型作用有限	225
领导是天才加刻意训练的结果	228
提升领导力的途径	230
参考文献	237

第一部分

关键一：打造高效的管理环境

管理名言

水信无分于东西，无分于上下乎？人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势则然也。人之可使为不善，其性亦犹是也。¹²

——孟子

第一章 高效管理是企业管理系统的基础

企业管理需要系统

拉尔夫·基尔曼在《摆脱救急观念》一书中指出：人类创造的组织系统所衍生出来的复杂问题，无法用简单的救急方法来解决。唯一的方法是发展一套真正的综合措施，一套管理现代组织的整体规划。¹³

ISO/DIS 9000 质量管理体系认为：体系即系统（System），是相互关联或相互作用的一组要素。管理系统（Management System）是建立方针和目标有关实现这些目标的体系。¹⁴

也有人认为，企业管理系统应包含五个部分：①文化；②管理技巧；③团队建设；④战略结构；⑤报酬系统。如果只贯彻这些措施中的一种或几种，则任何试图改善绩效和鼓舞士气的努力都难以奏效，任何短暂的效益都会很快消失。只有在不断努力的基础上，实施全部五种措施，才能取得持久的成功。¹⁵

在 IBM 实践的管理术语中，管理系统是根据企业组织结构进行责任中心定位（利润中心、收入/成本/费用中心），并且结合战略分解体系，确定战略行动计划和绩效目标。

综合以上观点，轻管理认为，管理系统是对企业经营管理（商业模式、营销渠道、客户管理、品牌管理）、组织管理（组织结构、工作分工与职责关系、业务流程）、人事管理（绩效分配与考核、薪酬设计、人才选用育留）、行政管理（办公、财务、后勤）等方面具体工作的系统性的解决方案。

轻管理认为，管理是个复杂的系统，管理系统主要由高效管理、规范管理、文化管理三个层次的管理子系统组成。对于管理系统这个“管理木桶”来讲，无论是营销、财务、市场、品牌、技术、资本等组成管理系统的任何木板中的一块出现了短板，都有可能导导致企业的破产。管理系统的三个管理层次是逐级递进的，做好上一个层次才能进入下一个层次，但这三个管理子系统的基础都是高效管理。

管理系统必须高效

企业靠员工提供的结果生存。企业维持生存最基本的需要是效率和效益。带来效率和效益的最直接管理方法，不是战略管理，也不是企业文化管理，而是高效管理。

高效工作是企业运作的基础，高效管理系统是由合理的企业流程管理体系组成的。企业每个部门都是由多个有序的流程构成的包含入口和出口的子系统。在企业发生的每件事情都依附于一个流程。如果能将企业的流程进行分解，就会发现根本不存在复杂得无法理解的问题。很少有人能一次掌握 100 种流程，但将这些流程逐一检视以找出真正存在的问题却是可能的。要解决流程中存在的问题，使用流程的人能比其他人更早发现流程的缺陷，最快的解决方法就是让使用流程的人参与进来。

那么，对企业来讲，管理系统有效运行的基础是高效管理吗？企业中没有高效管理模式可以吗？

这是一个很值得探讨的话题，许多企业都会遇到类似的问题。即便是年营业额为几十亿元的企业都不一定有以计划管理和目标管理为基础的管理系统。如果企业不需要计划管理和目标管理就能够取得成功，那探讨计划管理和目标管理还有什么意义？要回答这个问题，让我们看看郭士纳是如何在 IBM 利用高效管理让大象跳舞的。

1992 年，骄傲自满致使 IBM 跌入低谷，公司濒临被解体的边缘。1993 年 3 月，IBM 聘请郭士纳为董事长兼 CEO，在随后的 10 年间，郭士纳带领 IBM 重回巅峰。1993 年 3 月 25 日，这天距离郭士纳正式履职还有 4 个工作日。当天下午，郭士纳与 IBM 的 50 人核心管理团队见面。

就是在这个会上，郭士纳向核心管理团队提出了未来 90 天中的 5 件要事：

（1）暂时冻结流动资金。我们就要面临着流动资金短缺的危险。

（2）确保我们将在 1994 年实现盈利，并向全世界以及 IBM 各分公司传个口信：公司的经营业已稳定。

（3）开发和实施 1993—1994 年的关键客户战略，这将会使客户相信，我们又回来为他们的利益提供服务了，而不是强迫他们接受我们的产品（计

算机主机)来减缓 IBM 自己短期的财政压力。

(4) 在第三季度开始时要完成精简裁员任务。

(5) 开发一个中期的商业战略。

最后,郭士纳对这 90 天 5 个优先任务做了分配,并要求每个分公司的负责人提交一份 10 页的报告,报告内容包括顾客需求、产品种类、竞争力分析、技术前景、经济情况、长期和短期的关键问题以及 1993—1994 年的发展前景。同时,郭士纳还要求所有与会者描述他们对 IBM 公司的总体看法:我们将采取什么样的短期步骤以进一步加强客户关系、提高销售业绩以及应对竞争性进攻?我们应该如何思考我们的长期和短期商业战略?

在《谁说大象不能跳舞》一书中,郭士纳回忆说:“当我回顾自己在 IBM 的 9 年任期中所持的观点时,我惊奇地发现,我所说的几乎都变成了现实。无论是媒体的报道、作为一个顾客的感受,还是我自己的领导原则、所需要完成的以及已经完成的工作,几乎都在我正式开始我的 IBM 职业生涯 4 天之前的那个 45 分钟的会议上讨论过了。”¹⁶

郭士纳的成功经验可以总结为,一是以客户为中心确定战略中心,二是立刻实施高效管理,解决管理问题。许多跨国公司都有与 IBM 类似的成熟计划管理和目标管理等高效管理系统来保障企业运营。许多快速成功、不可一世的企业,如曾经的顺驰风光无限,可是企业经营是长久的事,在接受时间和各种经营危机、金融危机的严厉考验之前,企业的成功很可能是昙花一现。相信这样的企业一定认为扎扎实实地做好基本的企业管理是多余的,因为他现在就很成功,花费大量力气改进基本的日常管理远不如抓住机会多盈利更实在。而事实证明,顺驰遇到危机后就很快破产了。

有人会认为,没有推行高效管理模式,照样可以过得很好。如果这类企业是用其他行之有效的管理方法,并且有效执行,这也很好。因为无论是用哪一种管理方法或名称,其提高效率的本质应该都很类似。尤其是有些企业不盈利,单单期望通过改进内部管理来提升企业效益是不可能的。管理的主要目的不是帮企业盈利,但能帮企业节省开支,提高企业持续盈利的能力。在这种情况下,不是管理系统的问题,而是企业经营出了问题。推动高效管理模式建立的领导人,一定要明白经营决定盈利,管理决定效率。如果企业商业模式出了问题,再高明的管理也无法让企业盈利。

高效管理系统的价值

企业高效管理系统是一个高效的员工工作结果系统。只有每个员工都能够高效地完成组织需要的任务，能够为组织提供需要的成果，这样的组织才是有效率的。因此，在高效管理系统中，所有的关注点都是员工的工作效率和效果，通过高效的组织管理流程来降低管理成本，提高组织效率。为此，根据企业需求层次论，企业首先要建立一套高效管理系统，让所有人都能高效工作，能够让平凡的员工做出不平凡的事。

高效管理涉及的理论很多，人们对高效管理的理解也各不相同，各种组织的最佳实践模型更是数不胜数。在实践中我们该如何选择应用呢？

笔者认为，高效管理的核心问题不是采用哪种理论体系，也不是选择哪个最佳实践模型。根据企业需求层次论，只须选择最有效的管理工具即可。在目前提高组织效率的各种有效管理工具中，目标管理、计划管理是有效提高组织工作效率的工具，而时间管理是有效提高个人工作效率的工具。具体的工具应用方法将在下文中加以论述。

专家认为，打造高效管理系统需要六个条件。前三个条件称为必要条件。如果无法为团队创造这些条件（打造真正的团队而不是名义上的团队，有令人向往的目标和能力相当的成员），那么最好干脆不要组建高层团队。后三个条件称为充分条件，这些条件（稳固的团队结构、组织支持的环境、有力的团队指导）为提升团队效力铺平道路。¹⁷

在信息技术普及之前，一家企业要不要导入高效管理系统，需要依各家企业的规模与实际经营状况而定，因为管理也是需要管理基础和很大管理成本的。但是，在云计算普及的今天，所有企业都需要计划管理、目标管理、时间管理、项目管理等最基本的科学管理方法和工具，并且借助管理软件，可以非常容易地将上述管理思想表格化、即时化、方便化，让所有员工之间互相监督。通过计划的制订、执行、反馈、改进，让全体员工通过 PDCA 循环，体会高效管理模式，改进工作效率，培养良好的工作习惯和职业素养。

第二章 打造高效管理环境的实操策略

管理名言

克服自己的缺点是可能的，克服别人的缺点是不可能的，但逃避自己的缺点和逃避别人的缺点都同样荒谬。¹⁸

——马克·奥勒留

管理和领导，都具有权变性。要有效实施管理，带出卓越的团队，是否具有合适的管理环境是管理行为成败的关键。没有匹配的管理环境，再好的管理措施、再卓越的团队都无法有效开展工作。因此，打造高效管理的环境，是领导者带团队的首要任务。打造高效的管理环境主要包括以下五个方面。

打造高效管理的办公环境

告子曰：性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。人性之无分于善不善也，犹水之无分于东西也。¹⁹ 对于领导者来讲，创造一个有利于团队全体成员高效工作的办公环境，是基本职责，也是让团队成员感受领导诚意的重要标志。很多办公室都存在效率低下的现象：书本堆得像金字塔那样高，不用的文件夹和办公用品到处都是，计算机电缆经常绊倒人，传真机无法正常工作，文件杂乱无章或是丢失，办公室里人来人往使人根本无法高效工作——这并不奇怪。而令人惊讶的是，许多公司只是被动地适应这些毛病而不是对它们加以改进。

通常，可以通过以下做法来打造高效管理的办公环境：

(1) 更新过时的技术设备。过时的计算机、打印机、软件和其他技术设备将会降低工作效率。例如，一名用性能低下的个人计算机进行图形设计的人员每次打开或保存一幅图像时都要等待 20~30s；用低速拨号上网的

员工也面临同样的问题，网页可能打不开，甚至会造成计算机死机。怎样判断技术设备是否过时呢？一条通用的准则就是，如果计算机不能运行一套关键软件的最新版本，那么就需要进行升级了。企业在新设备上的投资将很快会在提高的工作效率中收回来。

（2）将不常用的东西转移到其他地方。随便看看就会发现，办公室里很少使用的东西数量惊人。过期的文件、不用的信笺、从来不开的台灯……不一而足。在伸手可及的范围内只保留最为常用的东西，将那些不是每天都要用的东西移到视线之外。许多成功的主管的桌面都有一个非常突出的特点——没有杂物，非常整齐。混乱会造成干扰，降低工作效率。环视你的办公室，看看哪里是造成混乱的根源。它可能是一条乱拉的电话线，也可能是一个放在过道上的盒子，或是办公桌上一台已经损坏了的设备。将用不着的东西移到视野之外，将不再使用的东西处理掉。

（3）合理安排工作空间。花上几天时间观察公司的工作方式，找出由于工作空间安排不合理造成的效率低下问题。例如，由于桌面不够大，每次要打开文件都要跑到别的房间去；由于计算机离电话太远，每次电话会议结束后都要重新输入会议记录。要解决这些问题，通常只需要重新安排一下工作空间，可能就是将乱堆的书本从桌面上移开或是多拉一根电话线这样简单。许多小公司的办公室不够宽敞，同事的大声说话、电话铃声、键盘敲击声和开关门的声音都会降低整个办公室的工作效率。重视工作场所的噪声污染问题并采取措施。将电话铃声调小，关掉音箱，提醒大声喧哗者降低声音。用屏风、植物等在开放的办公地点营造私人空间，减少视觉干扰。

（4）处理扔掉旧的阅读材料。你可能保存着不少不再需要的过期的出版物，那么请在清理办公室杂物时将它们处理掉。如果担心会丢掉重要的文章，在处理它们之前浏览一下目录，将真正需要的文章剪下来。不要用太多的空间来存放出版物，这样能够缩短你的阅读和清理的周期。

（5）管理职能自动化。许多公司将原来靠人工完成的管理职能，如给员工记录考勤、管理支出表格等交由计算机网络来完成。这一举措可以减少员工收集、处理和发布信息所用的时间，使员工可以将时间用在更为重要的公司事务上。另外，信息流的自动化还能减少人工操作所造成的不可避免的错误。²⁰

让员工参与管理

人在任何一个企业都是最重要的资产。作为生存的前提，企业必须以人力资源战略为基础和先导。²¹在知识经济时代，一方面，知识日渐成为企业经营活动中最重要的资源，人对知识的掌握和驾驭以及由此带来的企业创新，使得人在经济活动中的地位和作用比以往任何时候都更加重要；另一方面，人的思维方式、价值观念也发生了巨大的变化，人的自主性、个性化、自我价值实现的愿望等都变得更加普遍。这些都促使企业在管理中把对人的关注、人的个性和能力的释放、人的积极性的调动推到了管理的中心地位，“以人为本”的管理得到了空前的强化。

人才管理的核心就是吸引和保留。²²寻求持续成功的企业必须拥有以人为本的企业文化。韦尔奇认为，如果你真正认为公司的核心竞争力是培养员工的士气、获得最优秀的人才，你的公司将长盛不衰。企业管理的重要起点是能够让员工在工作上出成绩，帮助他们胜任工作，对他们工作的全过程进行指导。在此基础上，建立你公司的企业文化。

德鲁克认为：真正的管理是建立在责任基础上的自我管理。很多著名企业都采取各种方法鼓励员工参与管理。1999年，摩托罗拉开发出了一套“个人承诺”(Personal Commitment)系统，来代替原来的个人发展计划系统。这一系统所界定的两个目标是：①创造一个无偏见的环境，鼓励摩托罗拉员工与管理者之间的交流；②采取行动来优化企业制度系统和个人发展系统。这一系统要求每年年初员工明确自己的目标、工作中的合作者以及职责要求，然后在每个季度列出检查点进行对照检查，最后年底进行总结。整个过程的关键点是员工与其主管、人力资源部门之间的充分沟通。“我建议”(I Recommend)系统是摩托罗拉“参与管理项目(PMP)”在20世纪90年代的翻版。这一系统鼓励员工参与到制度问题的改进之中，从工厂生产过程到客户服务系统，从管理效率到产品开发，员工都有权提出自己的建议，有效果的将会受到奖励。²³

让工作本身提供内在激励。²⁴领导者带团队，必须鼓励员工参与。领导者不能命令员工忠诚，只能通过表现对员工的关心来赢得忠诚。反过来，赢得忠诚的领导者又能激发想要为企业发展贡献自己能力的人。参与式管理

可让下级分享其直接监管者的部分决策权。当工作变得复杂时，管理者常常不能了解员工所做的一切，参与式管理可能得到最完善的决策。参与可以增加员工对决策的承诺，还可以为员工提供内部激励。通过参与管理，员工的积极性会更高，对组织更忠诚，生产力水平更高，对他的工作更满意。

让员工参与管理，首先要让员工了解工作的全部。让员工了解工作的全部有助于员工对工作的整体把握。员工可以更好地将自己的工作与同事的工作协调一致。如果在工作中出现意外情况，员工还可以根据全局情况，做一些机动处理，从而提高工作效率。

其次，要让全体员工了解工作结果和激励奖惩措施。管理者在对员工进行鼓励时，应该鼓励其工作结果，而不是工作过程。有些员工工作很辛苦，管理者可以表扬他的这种精神，但不能作为其他员工学习的榜样。否则，其他员工就可能会将原本简单的工作复杂化，甚至做一些表面文章，来显示自己的辛苦，获取表扬。从企业角度而言，企业更需要那些在工作中肯动脑筋的员工。所以，企业应该鼓励员工用最简单的方法来达到自己的工作目标。总之，工作结果对企业才是真正有用的，企业要全面推行目标管理。

再次，要加强与员工的沟通。丹吉·山德士 Dan J. Sanders 和盖伦·沃特森（Galen Walters）在其所著的《领导管理：管理人、合作伙伴、流程和业绩》（《Equipped To Lead: Managing People, Partners, Processes and Performances》）一书中介绍：公司中的每个人都必须对下列 5 个问题有一致的回答，才能成为负责任公司至关重要的基准点：

- （1）我每天的工作如何支持公司的愿景？
- （2）我每天的工作如何支持公司的使命？
- （3）我的直接主管的名字是什么？
- （4）我是否拥有所需的特定工具，并接受了相应的培训以保证最佳绩效？
- （5）我怎样才知道我已经成功，以及公司已经取得成功？

可惜，我们发现大多数企业的员工往往不能自信地回答这些问题。

管理有方的领导者的作用不容忽视。领导者必须不断地与员工沟通，这要求他及其下属之间达成良好的谅解。每名员工都应该定期收到切实的、有意义的、针对其个人的反馈。而现实是，许多员工甚至从未收到过诚恳的工作评价，这未免令人吃惊。盖洛普民意测验数据显示，只有约 40%

的员工称上级与他们进行过有关优点或缺点的谈话。为什么？因为许多人把反馈看成是对抗性性质的。但无论看上去多痛苦，绩效评估对员工和组织的长期成功来说都是必要的。我们推荐将正式绩效评估中 80% 的时间用于讨论未来。²⁵

再次，奖励唱反调的人。这是领导者带团队过程中希望听到员工真心话必须采取的措施。好的领导者知道，只有加倍用心才能锻造出一支以正直品格为基础的员工队伍。他们知道，如果他们的员工没有勇气承担自己的一个简单错误可能带来的后果，便会设法掩饰错误。他们还知道，一个开放的文化，让员工可以承认问题并谈论过错的文化，所培养出的员工不太会把错误隐藏起来，直到酿成大祸才被你发现。²⁶

詹姆斯·奥图尔（James O' Toole）和沃伦·本尼斯（Warren Bennis）研究后认为，要想营造坦诚的企业文化，领导人首先就要以身作则，同时要牢记以下建议：实话实说，鼓励向当权者讲真话。让层级较低的人向上级讲出令人不快的真相格外困难，但这些真相恰恰是主管需要了解的，因为基层员工常常掌握上司不知道的负面信息。如果你无法学会了解继而质疑自己的假设，那么企业就不可能成功地开展创新。

练习不愉快的对话。最优秀的领导者会学习如何善意地传递坏消息，避免对别人造成不必要的伤害。实现信息渠道的多元化。每个人都有自己的观点，一定要定期与不同的员工、客户和竞争对手群体进行沟通，这样才能从多个角度了解情况。

勇于认错。能为你周围所有的人做出表率。为实现透明化提供组织支持，首先要保护揭发弊端的人。

最后，开放信息。当信息可能具有战略性或私密性时，大多数组织的默认做法就是保密。但实际上，组织应该实现信息共享——除非有明确的理由证明这样做不妥。²⁷

充分授权

人人都渴望自己做主。一些企业实行高度集权的管理制度。在这些企业中，看不到员工的自我，看不到平等，看不到自由，也看不到员工的参与、员工的责任。这样的管理是将人等同于物，管理者的唯一手段只剩下

金钱。使命、成长、责任、创新在这些企业中消失了。

授权是领导者带团队中调动员工主动性、积极性的重要举措，也是企业提高运营效率的重要途径。没有授权，就没有团队，就没有凝聚力，也没有员工的创造性可言。授权更是企业发展壮大的基本条件。

充分授权对于知识型企业的领导来讲，是带团队时必须也是唯一可能采取的方式。全球化和网络社会的发展使企业经营处于透明的管理环境中。无论是企业的外部环境还是内部环境，都变得越来越透明，为此，透明化管理成了超越控制的管理方式。荷兰奈耶诺德大学（Nyenrode University）战略创业学教授弗莱德·莱朝克（Fred Lachotzki）在近期合著出版的书籍《超越控制——通过公司对话协调战略与执行》中，提出了透明化管理领导力理念。该理念认为，超越控制的管理方式不再只关注企业的结果——最终的财务表现，同时也对企业取得该结果的能力进行关注，实现战略协调。这种管理方式意味着放弃传统的自上而下的管理方式，而代之以宽松管理，并给予为企业的成功肩负责任的更广范围内的主要管理人员一定的自主空间，允许他们提出自己的评价、观点和建议，将领导团队由高层进行管理转移至由中层进行管理。²⁸

很多领导者不愿意授权，因为担心员工权力大了就容易官僚化，做损公肥私的事情。与其将权力授予下属，再监督员工行使权力，还不如将权力揽在自己手里安全、省事。领导者有这种心理可以理解。但是，授权与监督员工正确行使权力是截然不同的两个概念，能否敢于授权是胸襟问题；能否引导员工正确使用权力是水平问题；能否适度包容员工的不足却是个气度问题。相对于能力强的领导者，优秀的人才更愿意选择胸襟大、有气度的领导者。

海底捞公司授权的广度和力度会让很多经理人匪夷所思。在海底捞，普通员工有权决定免费赠送顾客果盘，必要时，甚至可以买单。30万元以下的开支，店长可以做主。海底捞的每个普通服务人员都是客户服务经理，他们甚至比一般餐馆经理的权力都大。服务业制胜的重点是服务的个性化和效率，而服务个性化能否实现的关键在于一线员工有没有快速决策的权力。海底捞的实践证明：提高企业的客户服务水平，需要适当赋予一线员工必要的决策权力，即使企业为此冒一定的风险，也是值得的。²⁹

创建透明的企业文化

人总是在文化中生活的。没有文化犹如人失去空气。

在洗手间，当你看到“水，是人类生存的源泉”，你就会不知不觉地及时关好水龙头；在员工宿舍，一行小字好像微笑着告诉你：“请最后一个离开房间的人随手关灯”；真正的企业文化到底是什么？在看惯了众多场合“禁止……”“罚款……元”“情节严重者……”之类的标语后，一个标语的细节就代表了企业文化的深刻内涵。

任何企业都是有企业文化的。所以企业文化只存在好与坏之分，而不存在有与无的区别。积极的、向上的、透明的企业文化会引导员工主动承担责任、为企业着想、能培养出一种大局观的眼光来。消极的、唯利是图的、封闭的企业文化会引导员工忘记什么才是核心，会让员工转变为推卸责任、为个人着想、狭隘的是非观与荣辱感的“小人”。³⁰

日本经营之神稻盛和夫说：“如果经营者没有明确的哲学，企业只会片面追求利润的增加，在经营中只会片面追求合理性和效率。同时，企业内会逐渐酿成一种‘只要赚钱就行’的坏风气，就会出现用不正当的手段去赚钱的员工和干部。这种不正当的行为哪怕只有一丝一毫，而又听之任之的话，公司的道德风气将会很快堕落。而在充满着堕落气氛的组织里，正直的人也会失去认真工作的积极性。公司的风气将急剧地败坏，业绩也会随之恶化。实际上，快速发展的企业瞬间破产的事例，在日本、在欧美、在中国，都数不胜数。京瓷之所以成功，就像刚才我所介绍的，是因为京瓷有一个明确的经营哲学，而且不仅仅停留在纸面上，包括我在内的所有员工都真挚地、一丝不苟地、不断地实践这种哲学。我确信这才是京瓷成功的原因。”³¹

企业文化是所有企业运行的基础。企业文化的实质是：企业用什么来凝聚人心？企业用来凝聚人心的要素有三个：愿景、价值观和战略目标。在寻求以最有效的方式增加收入、管理员工、争夺市场份额时，大多数经理人想到的是某种战略和举措，而不是核心价值观。在他们看来，正直和诚实之类的价值观并不是竞争手段。没有公开、诚实和透明，你也可能取得成功，但是如果你不采取透明的管理方式，你的成功只会是昙花一现。有战略不一定有目的，有使命不一定有目的，有愿景也不一定有目的。任

何一个公司的企业文化，回答的是最简单而又最根本的问题：我们是谁？我们在做什么？我们为什么要做这些？我们做这些的目的是什么？我们做什么才是正确的？

任何一个高效的组织都可以让你在一进门时就感受到一种能量——即使此时只有一个人在那里。你的脑海中甚至可能会浮现一个念头：这可能是一个有趣的工作场所。伟大的企业家安德鲁·卡内基曾说过：“我发现，笑声很少的地方，成功也很少。”你走进一个没什么活力的组织，也会感到没了活力，那就好像走进一个大型冷藏室：寒意使你发抖——即使那里只有一个人。有些组织大可以在墙上贴个标语：“禁止嬉闹，任何被抓到在享受工作趣味的人都会受到惩罚。”没有趣味，就没有活力。那么，需要多少时间才能察觉出一个部门有没有活力呢？五秒钟内，你就可以断定在这里工作是否有趣。你的顾客也同样可以在你的团队成员接待他们的五秒钟之内判断出这团队是否有活力。³²

领导者打造高效的管理环境，建立透明的企业文化是让团队成员有效沟通的有效途径。透明的企业文化就是要改变传统的由企业主导宣传和贯彻企业文化的模式，让企业的愿景、价值观和战略目标等关于企业的信息对全员透明，并且通过信息化的工具和手段，真正让全体员工动态了解和随时掌握上述内容，实现企业和员工的互相了解和互相信任。透明管理是以善于变革、以人为本的当代企业模式全方位地取代臃肿的、以规章制度为中心、管理层级繁多的旧有模式。一个透明的企业，企业领导在通过透明管理方法重拾企业信心的同时为企业创造经济效益，并让员工认同企业目的的重要性和实施方案。

实现透明管理，就是实现企业内部所有人和所有业务的可跟踪的管理。透明管理是很多成功企业的管理法宝，比如在京瓷哲学里就有一条是“玻璃般透明的经营”。自京瓷创业以来，稻盛和夫一直注重“以心为本的经营”，为了建立与员工的信赖关系，经营必须“透明”。这些透明包括企业现在有多少订单、比计划落后多少、利润是多少、这些利润是如何使用的、现在企业的处境怎样等，这些问题不仅仅要向干部，还要向基层员工公开，开展“玻璃般透明的经营”。

为此，根据企业所处的环境，领导者在思考什么、想达到何种目标，都要准确地传达给员工，这一点至关重要。企业的现状、遭遇到的问题、努力的方向等，准确地传达给员工，以此统一员工的方向，凝聚员工的力

量，那么就一定能够实现既定的目标，克服前进中的困难。

“开展玻璃般透明的经营”的关键就是领导者必须以身作则，带头保持光明正大的工作作风，绝不能允许经营高层挪用公款或用公款随意招待。如果发生了此类事情，那必然会招致员工的反感，道德的崩溃会像野火一样，转瞬间蔓延到整个组织，甚至动摇整个企业的根基。

为了防止上述现象的发生，“京瓷哲学”里还有“光明正大地追求利润”“贯彻公平竞争的精神”“注重公私分明”等条文，这些都是企业经营中规定的原则。作为经营者，稻盛和夫严格遵守这些简洁的原则，而且努力让全体员工共同遵循。³³

开放透明的企业文化能有效地规范员工的行为。詹姆斯·奥图尔指出，我们几乎所有人都会被轻易拉向黑暗的一面，因为同我们的本性相比，环境力量和群体动态对决定人的行为起着更大的作用。组织中的道德问题并非源于一小撮害群之马，而是源于那些有意无意建立并维持一些制度、诱使成员犯错的领导者。这一结论对于管理具有重大意义。与其浪费数百万美元去开设劝导员工行善的道德课程，不如营造奖励善行的企业文化。唯一有效的解药，就是让信息流动畅通无阻，并创造一种组织环境，让每个人都不用担心讲真话的后果。建立透明、开放的企业文化，对企业言之有利，对个人发展也更有利。透明的员工会给人以信赖、诚信的感觉，能给人真诚，能很容易产生凝聚力，进而转化为生产力。这需要企业每一位员工的参与和身践言行。³⁴

创建透明的企业文化，企业领导层要有建立正直企业文化的坚定信念。“以人为本”“消费者是上帝”这类感人肺腑的话在很多企业的员工手册上、在企业的文化墙上都能看到，而一旦利益当前，仁义道德可能就被忽视了。不少大牌企业，宁愿日掷千金做广告，也不愿为员工建立合法的用工关系。一个明星企业的背后，是数以千计的永远上不了“花名册”的黑工。员工连你“家里”的人都不是，又怎么能有你要求的“主人翁精神”呢？

在这些企业中，虚伪的企业文化带来的只会是员工普遍的受骗感与受挫感，受骗感与受挫感进而导致的是整个企业的信仰危机。企业领导每日挂在嘴边的企业文化和价值观只是愚弄员工的手段而已，他们将企业的文化理念当成竞争工具，作为一种像奖金一样可以激励员工的“胡萝卜”，而不是支撑企业持续发展的根本动力。企业是否是好雇主，员工最有评价权。³⁵“其身正，不令也行，其身不正，虽令不从。”只有企业领导者自己具有正直的

品格和价值观，并且从心底相信正直的力量，才能够身体力行，建立正直的企业文化规则和制度。

创建透明的企业文化要培养自己的精神领袖。人类的任何组织都是以人为中心的，而非以体系为中心。凡是有组织的地方，无论组织大还是小都必须以人为中心，作为他们共同行动的精神力量。一个国家需要领袖，需要有一个核心。这就是一头狮子领着一群羊的效应：整群羊都会变成狮子。没有任何体系能比军队更严谨，但没有优秀将领的指挥，这些体系毫无作用。企业家的决策习惯是由创业初期锤炼而成的。我从不赞成失败是成功之母，而推崇成功乃成功之母。正在登上山峰的人去向滚下山坡的人请教怎么上山有多大成功的意义呢。中国的企业家要勇敢树立在企业中的领袖地位。在戴尔同样有这种对创业领袖“语录”的遵从，据说戴尔的办公室设计风格非常简洁，几乎没有什么装饰，唯一的装饰是戴尔本人的语录：“顾客体验：把握它。”松下企业到现在还是要求每个员工用办公稿纸必须双面写。当然，也不要将个人领袖崇拜演变成个人盲目崇拜。企业持续发展的一个隐患，就是企业家“自命不凡”的自我神化：大多数功成名就的企业家英雄不愿承认在理念面前内心的谦卑，唯一的选择就只好用所谓的成就来掩盖自己的缺点，从而将自己变成没有缺点和无可指责的神。自大是企业走向衰落的前兆。

透明的企业文化要基于企业价值观。在法律的边缘打擦边球做生意不是值得夸耀的经营技巧，就如同圆滑做人一样。相反，这种导向最终会致使企业和社会都受到伤害。一个惯于弄虚作假、投机取巧的企业，员工会对它怎样呢？当企业的大多数人都把“做人虚情假意，做事虚张声势”作为“职业指南”时，受到伤害最大的自然还是企业。一个崇尚正气、尊重公理、传播正直价值观的企业，才具有培育市场竞争力的良性土壤。在任何企业，个人发展都是培养正直品格的一大组成部分，因为任何时候只要你所面对的是具有不同个性和背景的人，你就要准备接受挑战。人们会犯错误，但总不能一犯错误就把他们都辞退吧，至少要给他们一个改正错误戴罪立功的机会。

《透明的领导者》（《The Transparent Leader》）介绍把企业文化和价值观统一起来的方法是：“走向转变的第一步是一定要把企业文化转变为以价值观为基础。我们必须得到管理团队的认同。于是我们把23位高层管理人员一起带到了——一个僻静之所，让他们花三天时间共处以增进了解。我们倾

听每个人对于战略、价值和经营方针的想法。我们每个人都讲述了自己生活的高潮和低谷。在某种意义上，我们成为了一个家庭，你可以感受到公司政治已经远离我们的文化而去。当我们回到办公室，领导团队决定把这次文化接触与员工分享，让他们也认同并支持我们新的经营哲学。”

要建立透明企业文化的规则和制度。国内企业要全面建立起透明的规则文化，关键就在于将桌面下的处理方式，转到桌面上来处理。大家一视同仁。规则文化的建设要做到“有法可依，有法必依，执法必公，违法必究，守法优秀者必赏”。企业文化的规则和制度要公正透明，同时要经过企业各方利益代表的谈判并达成最终共识，鼓励全员遵守文化。规则和制度颁布之后，要启动教育机制，确立内部信任机制，一是确保上下级的信任机制；二是建立同事间的信任机制；三是要杜绝暗箱操作的行为；四是要有明确的奖励处罚渠道。史玉柱介绍说：为了保证有效的执行力，史玉柱在公司里倡导一种“有奖必有罚，奖罚必配套”“只认功劳不认苦劳；说到做到，做不到就不要说”的企业文化。史玉柱说：“现在，我允许分公司少报销售计划，但绝不许谁报多了却没有完成。最初是，有好几个分公司领导因此一个月被罚了十几万元，如今‘说到做到’在公司内部已基本实现，公司内部的信用危机消除了。”³⁶五是要运营内部的民主投诉管理程序和监察机制。透明的企业文化不要加入对人性的判断，工作与生活要彻底分开，不能混为一谈，尊重当今世界是一个多元价值观的时代。完善好“制度”的两面，要控制，更要激励，要以“发展人”的目标去用人。企业管理“制度”，最终的作用是应该让人前进的，而不仅仅是防范和设限。“先有好员工还是先有好企业”，这样的问题，不应当问员工，这是领导的责任。领导者的责任是建立一个符合大多数人利益的工作平台。

要为客户创造价值。企业文化不仅要为内部客户——员工创造价值，还要为外部客户——顾客创造价值。企业文化要考虑它的实用性、动态性、可行性、系统性、规范性和标准性，不能纸上谈兵。要能解决员工和顾客的实际问题，创造实际价值和社会价值。为客户创造利益可以提高员工士气并使员工安居乐业，从而有助于强化一种企业氛围，让客户确信你在乎他们。

要发挥榜样的力量。榜样的力量是巨大的，身边榜样的力量更巨大。当看到与自己背景相似的同事靠自己的勤奋改变了命运，无疑会对每个员工产生巨大的激励作用。在经营企业过程中，树立榜样也是很好的领导方法。榜样就是旗帜。榜样就是动力。榜样就是员工努力的目标和方向。

要雇用有价值观的人。当你雇用了一名好员工，你就为雇用和寻找另外的员工设立了一个样板，如果你照此办理，你就引发了一个透明性的多米诺效应。企业领导者要践行企业文化和价值观，并且在员工也这样做的时候予以奖励。海底捞的绝大多经理，包括店长、区域经理这些对综合素质要求比较高的经理人都是从基层员工提拔起来的。袁华强是海底捞的代表性人物，也是员工心目中的榜样式人物。他先是从刷碗、传菜、门迎、服务员这样的最底层岗位干起，后来做领班、会计、店长，几乎海底捞公司所有的职位他都做过，他现在已是海底捞北京和上海大区经理，管理着 15 家店，而他刚过 30 岁。他是海底捞“靠双手改变命运”的最好证明。海底捞每月还会给大堂经理、店长以上的干部、优秀员工的父母每月寄几百元钱，以体现公司对员工父母的感激和关爱。几百元钱在城市算不了什么，但是在中国大多数农村，这几百元钱会大大改变他们的生活。这更是一种荣耀，当父母每月收到自己孩子所在公司邮寄来的钱时，除了乡亲们羡慕的目光和赞赏，他们更会感到由衷的欣慰和自豪：“孩子们终于有出息了，自己可以放心了。”³⁷

第二部分

关键二：高效管理实操方法

管理名言

甬想把整个海洋煮沸。要更明智地工作，而不是更辛苦地工作。跟你的问题相关的数据太多了，你也可以做出很多分析。但对于其中的大多数数据和分析要忽略。³⁸

——艾森·拉塞尔

第三章 轻管理视角的高效管理

创业阶段经营为先

《轻管理》认为：管理的第一阶段，先做好经营是基础，不懂管理的经营者只是机会主义赚钱者，却无法做成规范的企业。不懂领导的经营者只能单打独斗，却无法建立成熟的领导团队。因此，在管理的第一阶段，即企业对管理的生存需求阶段，经营和领导工作是创业者的职责，其他员工不过是实现创业者理想和商业计划的参与者和协助者。这个阶段管理主要解决的是员工的工作效率问题。

据报道，中国第一批休学创业者大部分都没有成功。中文在线董事长兼总裁童之磊，昆仑万维董事长兼 CEO 周亚辉，是清华大学第一届创业大赛的佼佼者，他们拿着 50 万元的创业基金，从是清华的学生宿舍走出来就进了学研大厦的办公楼。但是几年后他们的公司都先后破产。周亚辉说：“我觉得大学生创业，其实就是拿着一把木头枪上战场，觉得自己很英雄，实际上是个木头枪，一枪就被人打死了，自己还打不死别人。你经常会生活在绝望之中，你看不到哪天会成功，哪天能够找到希望。”“13 年过去了，我觉得大学时代去创业，还是蛮幼稚的，机会在哪里？报纸上说的那些统统都是虚的。媒体铺天盖地开始报道时，已经不是机会了，蛋糕已经切好，钱已经装进口袋，所以当事人才公开了，媒体也开始跟进了。”童之磊认为“一家公司存在的基础就是创造商业价值，任何伟大的事情，从企业的角度来讲，就要形成一套有效的商业模式，那才能叫好的公司。”³⁹

对于很多初创企业来讲，由于没有成熟的商业模式和运营模式，只是根据创新和创意凭借经验进入市场，根据不断变化的市场需求动态构建企业商业模式和运营模式，是“先开枪，后瞄准”，而不可能一开始就有一个完善的计划，“先瞄准，再开枪”，把企业运营完全按照计划一步步地执行。管理的 PDCA 模式在经营中是“DCAP”模式，Do 被放在了第一位，它们需要的是首先鼓励员工去尝试、去做，在做的过程中总结经验，不断规划，从而形成可以实施的、可以固化下来并创造价值的新的商业模式，最终形成 P（Plan）。其原因如下：

首先，在创业阶段，企业在规模上都不大，企业管理者往往包办了销售、生产、研发、采购等企业关键价值环节的决策权利。由于员工数量不多，其管理幅度并不是很大。通常只有领导者是决策者，其他人都是执行者，因此，领导者外化事业理论的必要性并不突出。

其次，企业在创业阶段，创业成员对企业的重要活动参与程度通常都很高，创业成员很容易理解领导者的决策意图，经过短时期的磨合，创业成员总是能够领会领导者的“事业理论”。

再次，在创业初期，企业资源有限，事业理论也相对简单，基本可以概括为“活下去就是硬道理，逮着老虎吃老虎，捉着兔子吃兔子”，决策往往都是在“要么活着，要么死去”的残酷环境下做出的，很容易为创业成员所接受和理解。⁴⁰

而企业最终能否盈利、进入管理需求的第二个阶段，是由管理者的经营和领导能力决定的。高效管理需求阶段，规范化的管理并不是最需要的，所有员工最需要的是高效执行创业者的计划。由于企业的商业模式、员工队伍、产品、品牌、营销渠道等都在探索和试错阶段，一切都不确定，奢谈规范化管理是教条主义的表现。对于大多数企业而言，企业初创时期提出很多激进的愿景、目标、战略是通病，往往提出成为行业第一、中国第一、五百强、做大做强等口号是很难实现的。事实上，中国企业的平均寿命只有7.3年，品牌的生命力平均不足两年，这些伟大的口号当仅仅成立两三年的公司关门大吉的时候，自己回想起来都会觉得好笑。所以，企业初创时期重要是向外部寻找机会和资源，而不是内部挖潜强化管理搞战略。

管理不是“以人为本”

当我们说起“管理”这个词时，它隐含着一个不言而喻的前提：我们是在说如何管理一个组织，而并不是在说如何管理一群人。虽然组织是由“一群人”组成，但“一群人”却不一定就是个组织。只有当“一群人”具备了明确的组织制度规章，并由此成为非人格化的组织，我们才称其为正式组织，否则就称其为一盘散沙。接下来，“一群人”怎样才能更有效率地工作，才是我们面临的一个棘手难题。管理大师德鲁克精辟地指出：“做正确的事，而不是正确地做事。”正确地做事强调的是个人效率，做正确的事才是组

织绩效。管理最明显的维度是向下管理，就像销售经理要管理销售员，但是这还不够。管理一共有五个维度：向下、向上、向内、水平和对外。任何一个经理人的工作，都包括这五个维度，重点可能不同，但是五维度俱全，相互影响。

企业是个组织，组织的根本特征是有规则。但在高效管理需求阶段，这个规则应该是简单、高效、粗线条的。中小企业经营者在创造了实现轻管理的高效管理环境以后，在企业生存需求阶段，主要采取高效管理的方法。高效是企业生存的基本能力，企业间的第一竞争表现为效率的竞争，市场经济的伟大之处在于淘汰那些低效率的企业，将资源向高效率的企业配置。企业生存和发展壮大最重要的动力有三个：①企业家的动力，企业家永不知足的创新精神，这是企业家伟大的动力。②市场动力，优胜劣汰，激烈的市场竞争，使每个人都不敢放弃，不敢松懈。③企业内部员工的竞争，也是优胜劣汰、适者生存，如果做不到这个，企业很难有动力。淘汰的核心目的还是提升效率。在市场中通行的法则是丛林法则，市场竞争对企业很残酷，如果企业对员工不残酷、不关注员工效率，大家内部相安无事，都当好好先生，企业就会破产。如果员工认为企业要求员工提高销量是剥削，最好的办法就是让这样的员工离开这个企业。任何企业利润都来自员工的付出与风险，员工的报酬、待遇取决于员工的付出，天下没有免费的午餐。

高效管理最大的误区是“以人为本”的真正内涵不清晰。国外没有一家领先企业是提倡“以人为本”的，如果有，那也是中国人翻译过来的。诺基亚讲“科技以人为本”，大家注意，那个“人”，指的不是诺基亚的员工，而是消费者。诺基亚说他们的科技开发、科技创新是以客户为本的，而不是说诺基亚的文化、诺基亚的经营管理是以诺基亚人为本的。诺基亚的核心价值观中确实有“尊重人”，但后面半句是：“尊重人的责任感”。以人为本需要前提和条件。这个人如果是一个合格员工，起码有三点最基本的要求，一是有信仰，即认同企业核心价值观的一种信仰；二要有信任，因为企业是一个团队组织，没有信任不可能成为团队；三要有信用，就是自己干的活要对得起自己得到的报酬，这就是最基本的信用关系。如果员工能够达到这个要求，以人为本是没错的。以人为本不是前提，而是结果。以人为本就是要求员工通过辛勤的劳动，获得合理的回报，使自己和家人过上幸福生活，这才是最大的以人为本。

中国人民大学吴春波教授认为：“否定了以人为本，那我们应该以什么为本？”我的回答是“以事为本”或者“以效率为本”“以绩效为本”。我想，当一个企业都无法存续时，员工下岗了，这实际上是对员工最大的伤害。天天提以人为本，员工固然高兴，但是结果是什么？企业有前途，才是员工的最大幸福。企业的前途来自于员工的工作效率，来自于员工的付出，员工的前途是建立在企业成长和发展的基础之上的。所以我觉得千万不要太多地强调以人为本，以人为本是企业经营管理的一个结果，而不是前提。作为前提，就很容易对经营管理设置一些障碍。

高效管理要因企制宜

我们发现，同样一所大学同样专业的毕业生，在不同的单位工作几年后，所展现出来的职业素养，无论是战略思维、策划能力、经营管理能力、专业技术能力等，都有很大差距。论学历，我国民营企业、国有企业的很多领导并不比跨国公司的领导差，但是在职场上所展现的能力，确实差人家一大截，尤其是中层干部，差距更是明显。这个现象背后的原因值得深思。

通过调查我们发现，差异的主要原因是经营管理制度的差异，日积月累造成员工职业素质差异的扩大。比如本书提出来的高效管理方法，主要讲述了计划管理、目标管理、时间管理、知识管理、项目管理等较常用的几种提高效率的管理方法的相关理论和实践。这一类方法还有很多，本书不过是把几个常用、简易的方法提供给了大家，期望企业能够将这些方法形成经营管理制度的基础，并借助计算机软件的便捷性方便执行。而这些方法，不过是跨国企业最基本的工作制度而已，外企的执行都形成了习惯。如工作日志、时间管理，每个人都知道，也都懂，但能够认真执行的国内企业却少之又少，如果没有集体学习和提高的管理制度，如果这个制度不能严格执行，学习不能成为个人和集体的习惯，那么企业是不可能培养和提高员工水平的。

许多公司高效管理模式会遇到做不下去的情形，这是因为经营者没有认识清楚在这个问题的状况下就跟着做。结果因为没有恒心，也就容易半途而废。因为经营检讨会时，需要各部门主管针对没有达成的目标，进行检讨并提出对策，这个习惯是需要学习的，且需要花费一段时间。但是，

一开始各部门所提出的资料一定会写出一些看似可操作的方案，而这些方案不是目标设定有问题、检讨时没有对策却将责任推给别人，就是写一些看似对策却是无济于事的对策，如“提高认识……”“加强落实……”，看不出如何实施与考核的对策，写了也等于没有写。企业主要领导如果没有耐心，慢慢地就会不想开这样的会议（其实不召开经营会议，部门主管更高兴），很容易就会使高效管理模式中途夭折。所以，高效管理模式绝不是收集一些表格后，自己就能做出来的系统。如果没有计算机技术和软件技术的发展，实现不了计划的全员监督和即时化改进，这样的系统很难建立。

另外，高效管理模式的观念要有，但手法可以简化。这也是落实高效管理模式时需要掌握的要点。实行高效管理必须简化控制。比如英国马狮公司的简化管理。英国马狮公司是世界上首屈一指的百货公司之一，它的旗下主要是零售商店。零售商店必须囤积大量的商品，并且及时更新存货。正常的步骤是以各种形式在账簿中登记。当公司总裁马克斯偶然去一家商店访问时，看到按照传统方法要做那么多的案头登记工作，非常震惊。他命令必须立即停止这种无谓的案头工作。存货的确认被代之以简单的实物确认。这是一项大胆和富有想象力的创新。让员工摆脱案头工作也极大地鼓舞了士气。他们以饱满的热情投入到了工作当中，把以前用在案头工作上的时间花在改善客户服务上。自然，销售额迅速攀升。⁴¹

许多企业未必有一整套的高效管理制度，但是其管理却已包含所有的重点，这样在企业规模小时，一样正常实现管理目的。管理活动最怕产生许多超过企业负荷的文本资料，有些企业因为导入复杂的管理制度，未蒙其利，先受其害，主要原因就在于许多烦琐的文书资料。所以，笔者在谈高效管理模式时，也是强调掌握主要的管理精髓，至于使用的管理方法则须依企业规模大小而定，这样才能达到轻管理的目的。

第四章 管理从计划开始——计划管理

管理名言

先摘好摘的果子。

有时候，在解决问题的过程中产生的机会会让你轻易获胜，会立刻有所改善，甚至会在整个问题解决之前就出现这种情况。抓住这些机会！它们为你和你的团队创造了小的胜利。这会鼓舞士气，通过向任何有可能正在关注这件事的人展示你的见识和认真，可以给你带来额外的信誉。⁴²

——艾森·拉塞尔

管理从计划开始

管理从计划开始。

计划，是人们为了实现一定目标而制订的未来行动方案。

高效管理的各种方法中，轻管理认为最重要的是计划。

没有计划就没有管理。

“谋定而后动”“凡事预则立，不预则废”，管理的首要职能是计划。企业管理的主要职能也是计划。计划管理模式是企业管理模式的主线，没有计划就没有管理。只有计划才能统一指导企业的各项经营生产活动。计划没有变化快的原因是计划没有包含变化。计划管理和成本管理是精细化管理的两个关键点。

提起计划，不能不提法约尔。

法约尔是西方古典管理理论的杰出代表，他提出的管理活动的五种要素——计划、组织、指挥、协调、控制是其最主要的贡献。法约尔认为管理意味着展望未来，预见是管理的一个基本要素，预见的目的就是制订行动计划。预测未来是对未来的估计和为未来做准备，而制订行动计划则要指出行动的路线、通过的阶段、使用的手段以及要达到的结果。法约尔的

管理五要素就是管理的五项职能，这五项职能本身就形成了一个完整的管理过程。在法约尔管理理论的基础上，韦伯提出了科层组织理论；古利克提出了管理七职能论（计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算；厄威克提出了“管理要素”“组织的科学原则”等现代管理学的奠基理论。

计划的实质是使企业通过为顾客提供服务来获取利润。要实现这个目标，计划就要解决实现组织目标过程中的三个问题：①确定企业发展目标；②确定为达成目标的行动时序；③确定行动所需的资源比例。

计划工作为企业经营管理提供了明确的目标。任何行动，如果没有目标，就是盲目的。盲目的行动不可能达到理想的效果。计划工作以计划的形式为企业经营管理活动提供了明确的目标。这一目标既是企业其他管理活动的依据，也是领导者、管理者衡量经营管理效果的标准。企业的组织设计必须以实现企业的目标为基本准则。领导者和管理者要以计划目标为依据进行指挥和控制，出现问题也是对照计划目标进行检查和调整。企业安排生产经营任务，实际是对目标的分解和落实。可以说，企业的一切经营管理活动，都是围绕着企业目标的实现而展开的。这就是计划职能被称为管理首要职能的原因。

时间管理专家说，你用于计划的时间越长，你完成工作所需要的时间就越短。这两个时间存在着极大的相关性和互补性，你是愿意多花一些时间在计划上以保证工作的顺利和正确，还是愿意多花一些时间去盲目地摸索，最终一无所获？没有有效计划的企业喜欢一门心思地往前走，生怕因为总结过去而耽误了赚钱，耽误了发展。他们坚持这样的观念是“别老坐在这里了，赶快去干活吧”，而具有高效计划管理的企业更多是提倡“别忙着干，先坐下来想一想”，要想好了再做，这样才能保证始终在做正确的事情，而不仅仅是把事情做正确。

国内大部分企业和成熟的跨国企业最大的差别在于，国内企业对于公司的控制是由人来完成的，而不是通过制度与流程系统完成的。成熟的跨国企业靠一套很好的管理体系，而科学的计划及其控制机制就是把企业由人治变成计划和制度控制，让计划自动运行来发挥企业系统的高效率。

经营计划体制是对企业成长非常重要的基础。中小企业的管理成长非常重要的手段是开始实行经营计划管理，只有把计划做好了，企业管理的基础才会做得很好。

资本市场需要计划。资本投资要求投资回报和项目的可预测性。投资

人把钱交给你的时候，他要知道什么情况下他可以得到回报。否则他为何不把钱放到银行里呢？如果没有这样的经营计划，即使企业的产品不错，销售不错，客户不错，也无法吸引外来投资。另外，管理者也需要经营计划。“说到做到”是衡量管理者水平高低的标志。“说到”是经营计划的制订过程，“做到”就是一年中实现经营计划的结果。

计划管理具有以下作用：

（1）加强计划管理可减少风险损失。在复杂的经济活动中，企业经营状况将受到瞬息万变的经济因素的影响，因而会遇到各种风险，如价格波动、供求失衡、金融市场的变化等。加强计划管理，可以通过事先科学预测和企业内外部条件的全面分析，制订出具有科学依据和可行性的行动方案，从而避免大的经营风险。而且，计划在执行的过程中，还可通过经常的检查和调整，进一步遏制不良后果的发生。对复杂多变的环境，企业通常要制订几套计划，以适应不同的环境变化。

（2）加强计划工作可以充分利用资源，提高经济效益。计划工作通过各种资源在数量上的综合平衡和空间、时间上的合理安排，使各种资源得到充分利用，减少了浪费，降低了流通成本，提高了企业的经济效益。加强计划管理可使各部门之间更好地协调配合，发挥综合效应的作用。企业规模很小时，企业内部的协调比较简单，可以没有计划。现代化大规模企业，由于内部协调关系比较复杂，必须通过计划作为部门间协调配合的协议，使各部门步调一致，发挥综合效应的作用，提高企业的整体效益。

计划管理这个职能具有解决企业健康成长问题的能力。企业在其成长过程中需要协调三对矛盾：长期与短期的矛盾，变化与稳定的矛盾，效率与效益的矛盾。计划管理对高层管理者投资回报和市场占有率的增长负责，而这正是长期和变化的基础；中层管理者需要对生产力和人力资源负责，而这正是稳定和效率的基础；基层管理者需要对定额、品质、成本负责，这也正是效益和短期的基础。⁴³

通过计划管理实现企业目的

计划管理是实现企业目的的重要途径。

任何企业都有自己的目的。如果企业的目的是抽象的，而且是没有时

限的，就无法指导企业的经营活动，也不能激励员工努力工作，因为抽象的目的不能具体地规范人的行为，即不能解决每个人干什么和如何干的问题。为了具体地规范人的行为，必须将抽象的企业目的变成具体的目标。如明年的销售额比今年提高8%等。

企业目标常常是量化的，因为量化的目标便于理解，在目标实现过程中也便于衡量和比较。但也不能过分强求量化，有些目标量化比较困难，只能用模糊的概念来表达，机械地量化可能使目标偏离实际。如质量目标中的服务态度，用优、良、差等模糊概念表示很容易理解，量化就不太合适。

既然一个企业的目的是多方面的，而且一个目的的实现通常需要多个目标来保证，如要实现企业利润最大化，该企业至少要达到一定的经营规模目标、利润水平目标和服务质量目标等，因此，使目的具体化的目标更是多元的。企业目标的多元化形成了企业目标体系。实现企业目标的途径和方法称为企业任务。从内容上看，它比目标更加具体和明确。例如，某公司以下一年销售额达到10亿元人民币作为它的经营目标，它决定再增加5个分店，采取广告促销策略，通过改善服务赢得更多顾客等，则是它下一年的工作任务。任务虽比目标更具体，但并不像目标那样一定需要量化，而应具有更强的可操作性。

什么是经营计划？企业经营计划要做到每个月，每个产品，每个客户群——成长多少？支撑成长所需的费用为多少？这样的成长需要多少资源？这样一种严格的经营计划的意义，在成长型企业中，尤其是企业规模达到三四百人，收入过亿元的时候，经营计划变成非常重要的手段。没有这样的经营计划，管理者没有办法考核、检验与培养一支优秀的管理队伍；没有这样一个经营计划，实际上管理成长也没有办法实施。

一家企业效益的不断提高，在很大程度上取决于计划工作在现实生产经营过程中的执行情况，好的计划决策和执行力度不仅可以提高生产效率，而且可以促进企业管理工作的条理化、科学化和规范化。计划管理的工作，要走出以往的“工作经验化，管理人情化”的误区，通过科学的计划管理，通过空间、时间上的合理安排，使各种资源得到充分利用，减少浪费，降低物流成本，提高经济效益。

要实现企业目标就要求企业具有高运营效率。而一家企业的运营效率是由两点决定的，一个是企业计划是否完善，是否可行，另一个是计划制订以后能否不折不扣地完全执行下去。麦肯锡咨询公司调研发现(见图4-1)：

40%的企业战略失败是由于组织没有能力实施。⁴⁴

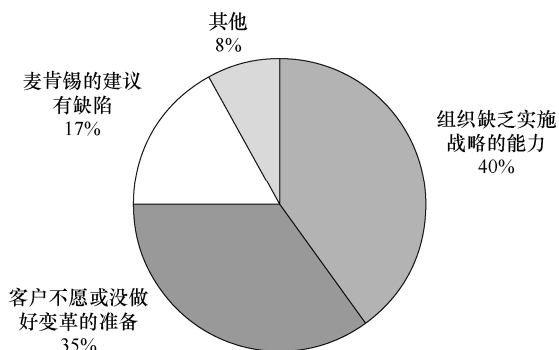


图 4-1 企业战略失败的原因

企业计划是否完善、是否具有可行性是企业运营效率的首要因素，而不是员工的执行力。因为方向如果错了，执行力越强，给企业带来的危害就越大。因此，所有企业，如果希望提高运营效率，就必须提高计划的制订水平，需要集思广益，上下动员，尽可能将影响计划的因素考虑周全，参考所有员工的意见，才能制订出可执行的计划。没有清晰计划的企业和战场上没有指挥的军队一样，各自为战的结果是漫无目标的四处突击，根本不可能战胜纪律严明的军队。

企业的计划必须是现实和可行的，否则，再宏伟的目标也没有意义。不完备的计划和胡乱制订的计划和没有计划本质上没有区别，都是靠运气去赌博而已。制订完备的好计划是一项很复杂的事情，也是对计划制订者能力极高的要求。制订计划中最容易犯的错误是，计划不是协商出来的，而是领导者个人的意见，更极端的一个例子是有些企业的领导者说：“我们公司开会制订计划只是我一个人讲，其他人光听，发言也都是些好好先生。”这样只体现领导者个人意志的计划对于员工来讲，不是计划，而是任务。对于任务，员工有本能的排斥感，所以学会制订能够执行的优秀计划对于领导者是很重要的工作，也是很困难的工作。

制订能够执行的优秀计划对于提高效率来讲只是基础条件。为什么有的领导者让员工填写工作日志，员工多是草草应付，变成形式主义。既加重了员工工作负担，又起不到提高管理效率的作用。从调研看，普遍存在的问题包括以下几个：

(1) 员工不认同计划。有些员工虽然也按照管理制度在执行，但是内心不认可计划，因为他有自己的工作经验或偏见，认为这些计划不会产生效果，但是领导安排了，不得不执行。对于这种情况，一定要把问题前置，在计划制订前就把员工的不同意见考虑进去，能否采纳员工的建议不重要，重要的是一定要给予圆满的解释，消除心理排斥因素。对于经全体讨论制订的计划，在没有修订计划前，必须严肃执行，不换思想就换人，用计划的目标考核员工。

(2) 员工没有掌握执行计划的技能。计划的执行需要员工具备相应的素质，如果员工不具备相应的素质，企业就应该提供相应的培训，否则计划无法执行。这不是员工的责任，而是领导的责任。工作日志的填写等计划制订和执行工作，都对管理者素质有很高的要求，如员工计划是否和个人奖惩挂钩，是否有严格的检查落实体系，并是否能严格执行，是否设置了里程碑并定期进行检查和改进计划等。如果不能掌握这些管理知识并熟练运用，一个领导是很难让员工认真地做计划并执行计划的。

计划必须用严格的奖惩措施来保证。蜿蜒 30 多公里的南京明城墙，不仅是世界上最长的城墙，也是公认的现今保存最完整、最坚固的城墙之一，600 多年日晒雨淋，依然坚不可摧。南京明城墙所用的砖块，都是长江中下游附近的府（州）、县烧制的，在一些城砖上除时间、州府外，还有监造官、烧窑匠、制砖人、提调官（运输官）的名字。砖块质量如有问题，都会受到惩罚，谁也逃不掉。据记载，交砖时，检验官会让两名士兵抱砖相击，城砖不脱皮、不破碎，声音清脆，方为合格；如果城砖掉皮、破碎，声音混浊或有裂缝，则为不合格。不合格砖块一旦超过规定数量，则该批城砖即被定为不合格产品，必须重烧。如两度检验不合格，铭文中记录的有关提调官及各个环节的具体责任人就会受到严惩，重者甚至会被砍头。责任到人的做法，以及严厉的处罚措施，使每一个参与建造城墙的个人和组织，都从心里对质量充满了敬畏。这是南京明城墙质量得以保证的一个重要原因。⁴⁵

如果企业计划执行过程管理薄弱，任务分解过细，会造成跨职能运作不足，直线管理的精力分散，对任务只能进行撒胡椒面式的粗放管理，难以深度指导。比如有些企业的战略规划做得很细，如针对核心能力建设就列出了上百项措施，这些措施是否得到了执行，执行效果如何，在执行中遇到了哪些问题，有无修改、补充和调整的必要？最后几乎没有人关注这些措施的执行情况。因为规划中的措施在部门执行时又被分解为更多、更

细的措施，责任部门和负责人各不相同，任务分散，许多措施已经变更、调整，加上年度计划已经多次升级，早已与规划中的措施无法对应起来。不仅规划项目和计划项目无法对应，预算项目和计划项目更是对不上。因为预算最终要分解到具体的会计科目，而会计科目的名称是既定的，与项目名称没有什么关系，要寻找两者之间的对应关系更是困难。如要获得规划措施的执行反馈，信息收集和整理的工作量是极大的。上述问题的根源在于企业计划管理过度集中，导致管理僵化，运作不顺，同时造成管理上的缺位和越位。

有专家认为，计划管理有以下五种误区：①计划“疲劳症”：内容过于空洞，口号较多，为执行借口留下口实，执行者没有执行愿望，对计划不认同，反应较为麻木和迟钝，上级催办缓动、不催不动，懒于行动；②计划“并发症”：目标繁杂、无序，缺少时间、空间的划分，执行者无所适从，执行不准确，行动时间滞后于目标要求；③计划“失忆症”：人不尽其责、人人推其责，忘记在执行中的责任，或只盯住自己的岗位责任，常常推诿扯皮；④计划“缺钙症”：对执行中的突发事件没有预测和评估，意外处置方案缺失，造成只有任务没行动、有了行为没约束、执行过程没纠偏、完成结果没保证；⑤计划“失能症”：执行者只靠自身努力，没有能力去整合资源为执行目标服务，不知道该怎么做，向谁学着做，没有团队资源的合力支持，面对工作任务总是“死机”。

有道是“有十岁的数学家，却没有十岁的管理学家”。管理的学习需要时间的历练。制订和执行一个优秀的计划却不是按照教科书就能模仿出来的，需要反复的历练和学习、反省。

计划管理不简单

计划管理在财务方面是预算制，工作上就是目标职责制，这都是计划。

计划管理本质上属于控制类管理，是对企业经营活动的控制，这种控制首先是企业自身的控制，其次还有同级监察、审计部门的控制和上级职能部门的控制。

计划管理通过对计划的“事前（计划编制的组织和审核）、事中（计划的调整执行和汇报）、事后（计划执行情况的分析和考核）”进行控制，从

而确保编制的计划具有可行性和可靠性，确保计划在执行过程中的效率。

企业计划非常复杂，计划内容包罗万象，不同的人、不同的部门、不同的职别，其着眼点和出发点会不尽相同，那么所做的工作计划从内容到形式都有可能存在着很大的差别。

一般来说，企业的经营管理活动按周期分为长期经营管理活动与短期经营管理活动，按层面分为策略层面经营管理活动与运作层面经营管理活动，相对应地，企业计划管理被分为规划、年度计划、季度（月度）计划。规划用于指导企业未来长期性生产经营活动，它覆盖了企业生产经营活动的各个方面，强调对企业的总体发展水平、内部综合平衡、外部协调等方面的研究与预测，并体现其战略性、指导性的原则。年度计划则是在规划的指导下，规定了较明确、具体和量化的目标以及实现这些目标的具体措施，具备可操作性。季度（月度）计划是安排衔接全年生产经营活动，实现年度生产经营目标的重要环节，也是指导各部门生产经营的重要依据。制订和实施季度（月度）计划的目的是保证年度计划的全面完成。

因此，立足企业业务细分，分层次的计划管理结构体系应该是一个企业计划、部门计划、岗位计划相互衔接，中长期发展规划、年度生产经营计划、月度计划、周计划相互衔接，建设项目计划、经营计划、成本费用计划、利润计划、人事计划、财务预算计划、日常工作计划相互衔接的；总目标与分目标相结合、战略计划与战术计划相结合的严密、完整、系统化的计划管理结构体系。这个体系既要做到长期计划与短期计划的有机结合，又要做到各种业务计划之间的有机衔接和相互促进；既要包括明确的战略指向，又要实现计划的具体化、数字化，并真正做到层层有计划、人人有计划、事事有计划、时时有计划，从而有效地避免计划管理流于空泛、模糊和形式。

在实践中，一个优秀企业的计划并不是表现为一个个单一的计划，而是有着精确、多维度的一个计划体系、一个计划网络。正是这个有机的计划体系与网络，把整个企业的发展战略、经营目标、生产、经营与管理，以及重点工作、业务拓展与企业扩张等一系列管理工作纳入了组织化的计划管理轨道。全面计划管理体系从时间跨度上分为长期、中期和短期的计划管理，通过制订企业中长期发展规划和短期计划，实现企业的稳定和可持续发展；从组织机构上对整个企业、各个部门和每个员工进行计划管理，主要是根据企业的业务发展计划，制订出适合组织机构的人事组织制度及

人力资源的计划；从经营管理过程上对市场预测、原材料供应、生产经营（销售）、利益分配、企业发展的各个方面实施系统、协调的计划管理。

全面计划管理包括到对所有的企业经济要素进行管理。通过对企业全部经济要素的规划计划，来实现全面计划管理的目标。一般而言，全面计划管理体系所涉及的主要经济要素或指标有：①利润指标，包括营业收入、营业利润、税前税后利润、利润分配等；②成本费用指标，包括生产成本和差旅费、招待费、办公费等费用；③项目投资指标，包括投资项目、投资期限、投资额、投资来源等；④劳动人事指标，包括人员数量、结构、稳定性、工资福利、培训计划等；⑤财务指标，包括资金利润率、销售利润率、人均利润、人均收入等；⑥能耗指标，包括水、电、暖气、燃料油气消耗指标，把上述经济要素或指标全部纳入计划管理的范畴，进行严格的控制与管理。

随着现代科技的发展，管理技术及手段也日新月异。为了精确指导生产，适应计划系统对市场需求反应快速并灵敏的要求，可以利用计算机及有关软件编制和调整企业生产经营运行图，并对日计划及月计划进行动态调整与管理。所有这些都要求我们改变传统的计划管理手段，充分利用信息化工具、网络、智能手机，创建基于控制并与生产调度指挥信息系统相适应的智能化、数字化、网络化计划管理体系。

大中型企业的计划管理

有些人认为，一年才十二个月，要花两三个月做年度经营计划，太浪费时间。实际上，企业的经营计划实在是太重要了，规模越大的企业越需要更多的时间来精准制订企业计划。这个经营计划不仅是十年、五年长期战略规划，而且是能够细分并落实到每个星期、每个月、每个产品、每个客户群的年度经营计划。这个计划要有目标、责任人和定量的考核指标。最后的产品是一个 Excel 的表格。

某集团在推行全面计划管理的方法中，采取以下措施，实现计划指标最佳化：①以节能减排为工作目标，采用滚动直接编制法，编制科学先进的煤、电、油、风、汽等能源消耗定额。②依据年度纲要、季度计划和月份方案，按照指标分解机制、责任机制要求，以最小经营核算单位管

理为基础，细分指标，明确各车间、班组、机台、个人指标任务；细化时间，明确每月、每周、每日的指标任务。③依托市场，与投资公司和销售公司密切沟通，编制适销对路的产品销售计划和生产计划，提高设备的运转率和出力率。④依据近三年指标和设备状态，编制科学、合理的修理费、机物料消耗，确保吨费用消耗指标最低化。⑤编制三项费用遵循最低化原则，严格控制三项费用的支出。⑥以优化采购渠道和最优性价比为标准编制采购计划，活化资金和降低采购成本。在计划编制上，通过分析公司历年计划执行情况，调查研究当前和未来市场环境，平衡内部外部要素，按照目标管理法，以“三个水平”，即国内同行业同类装置先进水平、公司历史最好水平、集团公司要求的提升水平为指导编制计划。⁴⁶

跨国公司的企业管理最有特色的就是计划管理，每年七月到九月，公司非常忙，要做年度经营计划。每年年底，摩托罗拉员工与经理就会一起讨论下一年的业务规划与个人规划，讨论的结果叫“自我承诺”。这个结果并不纳入考核，但每个季度经理都会与员工一起讨论这个“自我承诺”的完成情况，看看有哪些可以改进，然后把结果呈报人力资源部。

GE 在全球 100 多个国家有几十种业务，共有 34 万员工，如何让如此庞大的公司按照统一的战略去获得高速增长？

姜汝祥研究认为，GE 是以所谓的四大战略——全球化战略，服务战略，六西格玛质量要求和电子商务战略来获得 20 年高速增长的。在具体执行上，GE 精心构造了一个以一年为一个循环，以一季度为一个小单元的“业务管理系统”，在这个业务系统中，有两个部分专门做战略规划，分别是第三季度开始的战略规划阶段以及从第四阶段开始的运营计划阶段。GE 业务运营系统（GE Operating）把公司的所有业务流程用 1~12 月来编排，每个月应该做些什么，到哪个月应该达到什么效果，取得多少成绩，这就是业务管理系统。在 GE2000 年的年报中，GE 业务管理系统被称为公司业务运行软件（Operating Software of the Company），可见，GE 更愿意将它的业务管理系统当作一个平台，一个可以将 GE 的 CEO、高级经理与管理人士的卓越商业思想转化为行动的平台，所有的业务活动无非是在这样一个操作平台上，一年又一年周而复始地对卓越业绩的追求。通过这样一个运营管理系统，GE 能够将公司的战略思想在多达 30 多种业务中变成行动，GE 自豪地在自己的年报中说：因为 GE 拥有这样一个制度化的高效业务管理系统，GE 可以做到所有的重大战略

举措一经提出，在一个月内就能够完全进入操作状态，而且总是可以在第一个循环就能在财务上获得很好的效果。

GE 的业务管理系统由四个季度组成：

第一季度，全球运营经理大会（BOCA）：新举措和新战略的实施启动。

一月，召开由全球 600 名经营经理参加的“运营经理（Operation Manager）会议”，主要讨论并通过各个业务部门送交的业务清单，宣布启动新一年的战略实施计划。二月，公司上下全力实施新战略。三月，公司召开由 35 位业务部门 CEO 和公司高层参加的执行官会议，这是每季度末都要召开的公司级业务质询会。第一季度的主要内容是检查顾客和市场反应，并检查实施战略所需的资源是否足够。

第二季度，C 阶段：检查实施进度和效果。

四月，公司在互联网上对 11000 名员工进行一次不具名的“CEO 调查”。五月开始，GE 开始对所有业务领导和员工进行绩效考核，主要内容包括：①业绩；②人才使用与员工的目标承诺；③绩效评价（20%优秀/70%一般/10%淘汰）。六月的第二季度公司执行官会议，重点是总结战略实施中的优秀经验，质询实施过程的领导能力，并总结客户对新战略实施过程的影响。

第三季度，S1 战略规划阶段：提出新举措。

战略规划通常从七月就开始，主题是分析经济环境/竞争环境，讨论总体的财务回报状况，提出新举措或新战略，并对实施中所需要的资源做分析。这些主题先在各业务层面讨论，然后在八月开始非正式的思想交流，提倡创造性的建议和有针对性的方案。九月的公司执行官会议，围绕战略方案讨论三个重要的内容：①优秀表现的标准；②学习其他公司的优秀经验；③总结重大实施措施中的优秀经验（所有业务范围内），并分析客户对实施过程的影响。

第四季度，S2 运营计划阶段：落实新举措。

S2 运营计划阶段的目的非常清楚，就是将战略规划转化为可实施的运营计划，所以从十月开始，GE 将全球 150 位高层经理召集在一起召开全球运营经理大会，大会的主题是：①下一年度运营计划的重点；②每个运营经理提出关键举措的成功之处；③所有业务部门讨论上一年工作中得到的经验与启示。

11 月，要求所有业务部门提出详细的运营计划，包括希望达到的目标、

每个业务部门的业务计划。十二月的第四季度公司执行官会议，主要议题是为一月的运营经理会议制定实施日程，并通过各业务部门提出的关键行动措施要点。⁴⁷

小企业的计划管理

小企业的计划管理的目的是让每个岗位都必须清楚自己要做哪些事情。主要思路是将企业战略目标转化为可操作的计划。要注意中长期计划与短期计划相结合，将计划按时间段进行细分，比如将年度计划分解为季度计划，季度计划分解为月度计划，月度计划分解为周计划，周计划分解为日计划，通过逐步细化分解，最底层的任务活动可直接分派到个人去完成。每个任务原则上要求分解到不能再细分为止。

小企业年度计划包括计划目标、关键措施、资源要求和风险分析四个部分。根据企业的实际组织结构，年度计划可以分为企业计划与部门计划两个层次，按时间分为年度计划、季度计划、月度计划三个部分。

每个计划都要清晰定义完成战略目标的关键行动措施（Key Measures）
临时的里程碑和监控点。一个企业最关键的业绩指标是四个：产出增长、质量提高、成本削减、时间节省。所谓关键的行动措施，就是那些能够控制这四类指标的行动。如果企业的中高层管理者把精力放在最重要的因素上，也就是所谓的关键成功要素（Critical Success Factor）上，就可以保证这个企业的运行是围绕战略进行的。

定义了关键行动措施，接下来就需要构筑上下一致的计划落实保证体系。成功的企业在战略的制定和实施上，都有一个很重要的特点，那就是将关键行动措施层层分解，分解到部门、工作团队及个人各个层次上，然后针对每一个层次的战略和关键行动措施，规划资源配置、设计管理者和员工的考核评价，提出监测公司运作过程的关键点控制，从而保证企业、工作团队和员工的工作重点始终是在战略的指导下进行。

计划管理要形成一套完整的计划管理闭环系统，应当包括三大块：计划设定、月度述职、行动改进。

计划设定：很多企业是在为做计划而做计划，从而使计划成了数字游

戏。一个可操作的计划必须包括如下要点：目标、关键行动措施、时间、责任人，每一点必须有清晰、明确的界定。

月度述职：在确定行动计划后，如何促进员工的行动能力并提供资源支持，成了关键问题。月度述职会，就是要求被考核的员工定期汇报实际业绩，对照其行动计划，优化取得成效的措施，针对有欠缺的地方提出下一步改进措施的方案，并对其提供有效的支持。述职会应当规定时间、发言要点和发言的顺序，这样才能使述职充分体现所采取的行动措施和所取得的业绩，使其他与会人员能够了解实际情况，并对其行动提供指导和资源支持，确保所采取的行动措施能够提高业绩。

行动改进：在接受了对行动提供的指导和资源支持后，下一步要切实保障行动改进措施的落实。在业绩管理循环系统中，行动改进的重点是存在的现实问题和目标的差距。在述职会后必须做出自己的行动改进方案。而对于做得好的行动措施，要总结经验，注意推广。一个有效的业绩管理循环系统，通过计划——述职——计划修改（行动改进）——述职，循环往复，每一个循环，都可以保障业绩。

常用的计划制订方法

计划管理中，计划的编制是基础，审计是手段，执行是保障，考评是结论。企业计划管理可在四个方面采用系统工程的一些方法。

（1）在制订计划所需信息和制订最优计划方面，有管理信息系统、预测技术、线性规划、整数规划、目标规划、动态规划、规划计划预算系统等。

（2）在安排计划任务、执行计划方面，有线性规划中的分派问题、动态规划中的排序问题以及计划协调技术、关键路线法等。

（3）在计划的检查和评价方面，有系统分析、成本效益分析等。

（4）在计划的调整、协调方面，有计划协调技术、滚动计划等。

以下提供的几种方法供大家在计划的制订过程中参考。

计划目标中的关键点设置

一切有组织的活动，都可以看作项目。小的项目如果照搬大项目的管

理，非但不会带来效率的提高，反而可能降低效率。

如果一个项目的复杂程度没有达到令人难以置信的地步，不妨采用一下关键路径分析（Critical Path Analysis），它提供的是一种几乎完全非技术性的项目管理方法。关键路径是为了使整个项目按计划完成而必须经历的一系列流程，关键路径上的每一项任务都是关键任务。

在目标或任务中设置阶段性的里程碑，通过检查，可以及时发现问题，对自己难以解决的，还可以获得同事或领导的支持。尤其在一些长期计划中，看到结果要经历很长时间。因而该计划执行小组的成员难以有紧迫感。为了加强团队成员间的斗志并顺利达成目标，就有必要制定出一些中期目标，有人就称这些中期目标为里程碑。比如，计划在3天之内给六层楼的地面刷上油漆，那么第一天就要设立控制点，如果不能刷完2层，显然后面就要利用增加人手、提高效率等方式，才能保证任务最后的如期完成。

确定里程碑是所有小组成员的责任，因此所有成员要都对该计划做出承诺。确定里程碑的工作应从计划结束日期，即交付最后成果的时候开始，逐步往前倒推，以确定计划进行过程中必须经过的关键点。

里程碑代表了计划中的特定时点，应该以“何时发生何事”这一方式表达，如某一阶段结束时最终产品的生产，一项重要决策的做出，或是某项重要文件被对方接受或认可等，都可以视为一个里程碑。

由于它们是该计划中计划主管所直接控制的那一部分工作，并且也是最受到关注的部分，所以这些里程碑必须易于确认，使大家对这些里程碑达到与否都能清楚地知道，不会有任何疑惑。

甘特图

甘特图（见图4-2）是用来排定计划日程表及控制计划的主要工具。

它由工作相关资料（图4-2左边）及工作栏（图4-2右边）组成，工作相关资料中包括工作中不同的阶段，而工作栏则是一条横线，表示某项工作执行的日期。

至于甘特图应包括哪些具体的内容，则视使用该图表的目的而定。如果只当作与高层领导的沟通工具，那么它所包含的只是些概括性的工作报告，但如果用来监控计划的进展，它就应该更为详尽地列明该计划所需要

的工作项目。

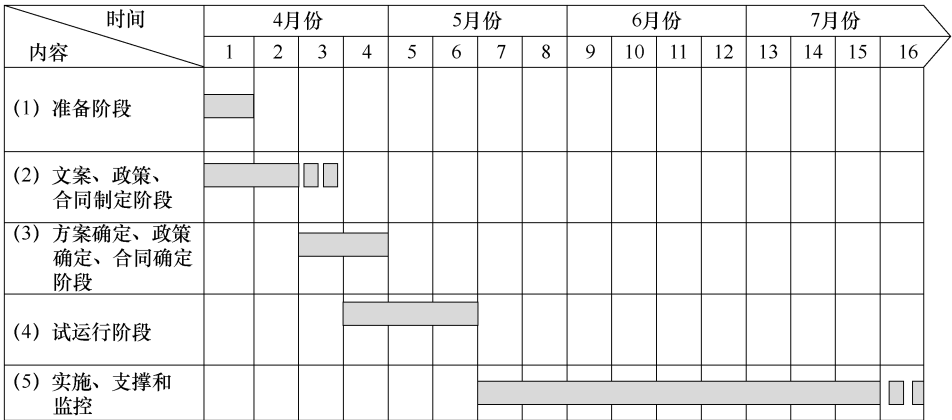


图 4-2 简单甘特图（举办论坛时间进度安排）

一种良好的规划工具会帮你决定所希望展示的所有信息，以及该用什么样的格式来清晰展示。

滚动计划

滚动计划是根据计划执行情况和条件的变化，调整和修订未来时期的计划，并逐渐向前移动，把近期计划和长期计划结合起来的一种计划。它能充分发挥长期计划对短期计划的指导作用，使生产与生产准备有机地、平行地结合起来，同时它还能促使企业做好市场预测，根据市场动态、生产发展等变化，不断地对计划进行调整和修改。滚动计划适用于 5~10 年的中长期计划。滚动计划体现了系统工程的思想和方法，已为越来越多的企业所采用。

小企业的滚动计划需要动态管理，即在年度计划执行过程中对计划本身进行二次定期调整：各季度计划的制订是根据近细远粗、依次滚动的原则开展的。这就是说，每年年初都要制订一套繁简不一的四季度计划：第一季度的计划率先做到完全量化，计划的执行者只要拿到计划文本就可以一一遵照执行，毫无困难或异议；第二季度的计划要至少做到 50% 的内容实现量化；第三季度的计划也要至少使 20% 的内容实现量化；第四季度的计划只要做到定性即可。同时，在计划的具体执行过程中对各季度计划进行定期滚动管理——第一季度的计划执行完毕后，将第二

季度的计划滚动到原第一季度计划的位置，按原第一季度计划的标准细化到完全量化的水平；第三季度的计划则滚动到原第二季度计划的位置，并细化到至少量化50%内容的水平，以此类推。第二季度或第三季度计划执行完毕时，按照相同原则将后续季度计划向前滚动一个阶段并予以相应细化。本年度四个季度计划全部执行完毕后，下一年度计划的周期即时开始，如此周而复始，循环往复。

PDCA 管理法概述

PDCA 管理法即为 PDCA 循环，是由美国统计学家戴明博士提出来的，所以又称为“戴明环”或“戴明循环”。它是全面质量管理所应遵循的科学程序，是提高产品质量、改善企业经营管理的重要方法，是质量保证体系运转的基本方式。PDCA 是英文单词 Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和 Action（处理）的第一个字母组合。PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。PDCA 管理法在计划管理中具体操作步骤和方法如下：

（1）P：计划阶段。

- 1) 分析现状，找出问题，进行纵向、横向分析。
- 2) 找出各种原因，弄清因果。
- 3) 确立主要原因，进行纵向、横向比较。
- 4) 制订措施计划。
 - ① 为什么制定措施。
 - ② 需要达到什么目标。
 - ③ 在何处执行。
 - ④ 谁负责完成。
 - ⑤ 什么时间完成。
 - ⑥ 如何完成。

（2）D：实施阶段。主要内容是执行措施计划。

（3）C：检查阶段。主要内容是从横向和纵向检查计划执行结果。

（4）A：总结阶段。

- 1) 总结、考核结果，找出经验教训。
- 2) 把未解决或新出现的问题转入下一个循环。

通过大小 PDCA 循环的不停转动，把企业各个环节、各项工作有机地组织成统一的质量保证体系，实现总的质量目标。因此，PDCA 循环的转动，不是某个人的力量，而是组织的力量、集体的力量，是整个企业全员推动的结果。

PDCA 循环是综合性的循环。PDCA 循环四个阶段是相对的，各阶段之间不是截然分开的，而是要紧密衔接、连成一体的，甚至有时是边计划边执行、边执行边检查、边检查边总结、边总结边改进等交叉进行的。

ERP 系统计划管理法

从 ERP 的发展历程、系统目标及工作逻辑来看，ERP 系统适用于以销定产的市场经济环境。ERP 系统对市场与销售进行预测，确立独立需求和相关需求，利用滚动计划方法实现计划的衔接，使企业的生产经营活动直接面对市场。ERP 系统是以计划为主的系统。从上到下、从宏观到微观划分为经营计划、分销资源计划、主生产计划、能力需求计划、生产加工计划和物料采购计划六个层次。

ERP 系统计划严格了企业的基础数据管理，完善了企业的定额管理，有效降低了库存。我国企业数据的80%集中反映在产品明细表上，时间一长，就会产生大量产品明细表，如果更改产品明细表，那计划部门、生产部门、采购部门都要跟着改图、改表、改产品对应关系，工作量非常大，手工处理远远不能适应市场需求的变化。ERP 在实施过程中，就需要整理企业产品基本数据，建立产品结构树，将各个部门的产品明细表统一输入 ERP 系统中，共用一套统一的产品数据，一物一名，坚决维护产品数据的一致性。产品结构树的建立，可以很方便地对企业可用库存量进行配套管理，直观地计算出企业的物料最多可以配套生产多少产品，不够的零星物料可以提出采购建议或者推迟生产的建议，也可以清晰地预见什么时候可以补全物料，极大地改善了企业的计划管理。

KPI 技术

KPI 是关键绩效指标，是用来考核的量化数据，比如一个销售管理人员，他的 KPI 可能是销售额、回款额、市场份额达成率、客户的流失率等。

KPI 是现代企业中受到普遍重视的业绩考评方法。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使

业绩考评建立在量化的基础之上。建立明确的切实可行的 KPI 指标体系是做好绩效管理的关键。

KPI 法符合一个重要的管理原则——“二八原则”。在一个企业的价值创造过程中，存在着“20/80”的规律，即 20%的骨干人员创造企业 80%的价值；而且在每一位员工身上“二八原则”同样适用，即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此，必须抓住 20%的关键行为，对之进行分析和衡量，这样就能抓住业绩评价的重心。

有人把 KPI 和目标管理相混淆。目标管理是管理方法，KPI 是管理工具。目标管理是一种绩效管理方式，从考核周期的初期（如年初）设定目标，中间进行辅导、考核、反馈、调整，到考核周期结束（如年末）时回顾目标并进行比较。

如图 4-3 所示为 KPI 流程图。

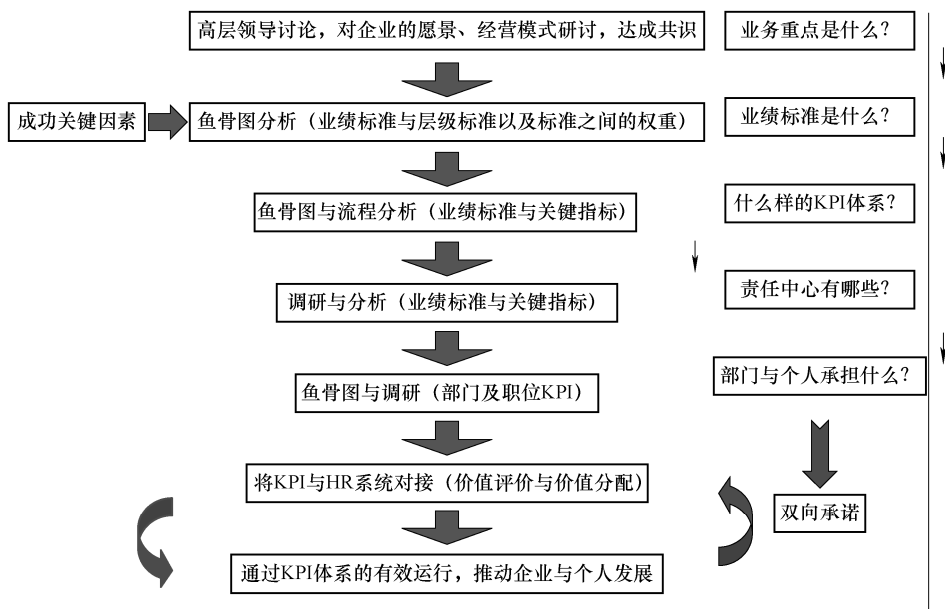


图 4-3 KPI 流程

平衡计分卡

平衡计分卡是从财务、客户、内部运营流程、学习与成长四个角度，

将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。设计平衡计分卡的目的就是建立“实现战略导向”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。

平衡计分卡（Balanced Score Card），源自哈佛大学教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）与诺朗顿研究院（Nolan Norton Institute）的执行长大卫·诺顿（David Norton）于1990年所从事的“未来组织绩效衡量方法”研究中，开发出的一种绩效评价体系。当时该计划的目的，在于找出超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，以使组织的“策略”能够转变为“行动”。经过将近20年的发展，平衡计分卡已成为集团战略管理的工具，在集团战略规划与执行管理方面发挥着非常重要的作用。平衡计分卡主要是通过图、卡、表来实现战略规划。

平衡记分卡的设计包括四个方面：财务、客户、内部运营流程、学习和成长。这几个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、客户、员工。每个角度的重要性取决于角度的本身和指标的选择是否与企业战略相一致。平衡记分卡通过因果关系提供了把战略转化为可操作内容的一个框架。根据因果关系，对企业的战略目标进行划分，可以分解为实现企业战略目标的几个子目标，这些子目标是各个部门的目标，同样地，各中级目标或评价指标可以根据因果关系继续细分，直至最终形成可以指导个人行动的绩效指标和目标。对于中小企业来讲，平衡计分卡由于运用成本高、程序复杂，难以规范应用，大体了解其管理思想，粗线条地指导自己的管理即可。

企业不同层级计划目标的关注点

组织的成立是为了最大限度地减少各种交易成本、有效地利用组织的协同作用。各职能部门和行政部门作为整体中的有机组成部分，必须同组织整体的运作和发展相协调。部门在订立目标时也只能服从于组织的总目标。部门目标必须与高层目标一致。部门制定目标时容易出现以下问题：

（1）部门所制定的目标是盲目的，部门不知道企业到底要向什么方向发展，为了制定目标而制定目标，这实际上是在浪费部门经理和员工的时间。

间和精力。

(2) 部门管理者为了突出自己部门在企业中的地位、形象以及自己的业绩，在制定部门目标的过程中，考虑自己部门和自己的利益，尽量多地要求企业的资源。

因此，部门管理者在制定部门目标时，一定要与企业的发展目标保持一致，要做到这一点，就需要中层管理者准确地把握企业目标，同时，注意与其他相关部门保持有效的接触，协同一致，将整个企业看成一个共同前进的团队——团队的精神不仅仅局限于部门中有限的成员之间。具体制定目标步骤如图 4-4 所示。

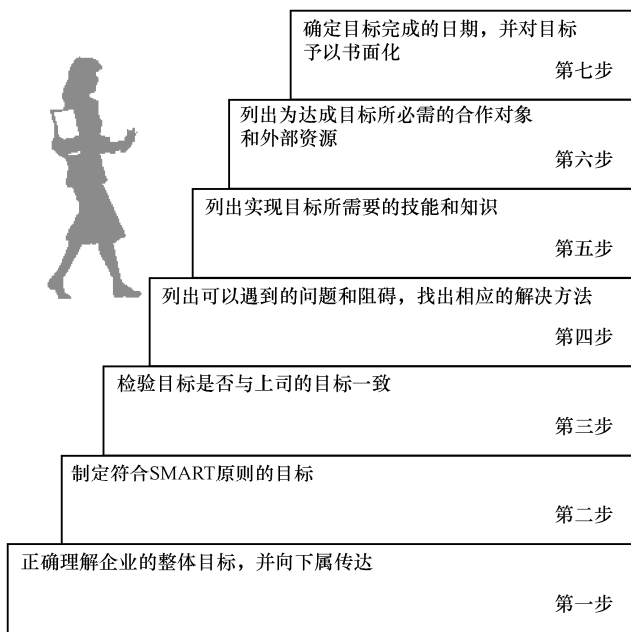


图 4-4 企业制定目标步骤

企业不同层级计划目标的关注点完全不同。企业高层关注品牌信誉、市场份额、持续发展；企业中层关注完成任务、地位认同、待遇增加；企业基层关注环境舒适、工作稳定、收入保证。

市场只对企业高层的关注点有反应，企业基层和中层的关注点都是企业内部问题，是实现企业目标的具体支撑要素。各级管理者工作侧重点完全不同。企业高层工作侧重于发展规划、结果检验；企业中层工作侧重于目标计划、团

队伍建设；企业基层工作侧重于计划实现、信息反馈。上司的层面主要集中在计划、监督、激励、领导、辅导和重要业务问题的处理上；下属的层面主要集中在计划的执行、业务的开展、事务的处理上。企业员工只有各司其职，才能有较高的工作效率和绩效。有了目标管理，上司以目标为核心，对下属实施管理，下属以目标为核心，自主地开展工作。

第五章 没有目标就没有管理——目标管理

管理名言

如果你不知道自己的目的地在哪里，当然就不可能达到你的目的地。⁴⁸

——约吉·贝拉

目标管理的相关理论

很多领导者经常因自己的创意和伟大商业计划而激动，他们不缺乏创意，但缺乏一批目标实现者。这批目标实现者也许没有太多的想法，对未来三、五年的战略也没有什么概念，但你如果给一个指标，如三个月时间做成某件事，他们就可以按时给出结果，这样才能实现目标。一个500人的企业，必须要有50个这样能够实现目标的一线管理者。在企业发展过程中，管理中层的执行者就像一个战士，其任务就是打下某个碉堡，至于打这个碉堡的对错，是否应该打，则是指挥官的事。战士不能在打碉堡的时候，说这个碉堡不该打。即中层管理者负责执行战略，而不是制定战略。这牵扯到一个领导者是否有足够的权威和资源让下属信服、愿意服从的问题，也牵扯到管理中层是否有能力实现领导者制定的目标的问题。优厚的薪酬能招来优秀的经理人，但是经理人没有强烈的完成目标意愿也不会完成企业目标。当企业领导有足够的权威和资源能够吸引到足够多优秀的经理人以后，如何统一企业上下对企业目标的理解就成了关键问题。

一项国际调查显示，在企业中，30%的工作与实现企业目标没有任何关系。工作中40%的内部问题和大家对于目标有不同的理解有关。对于中国企业来说，相当一部分“内耗”是因为相互抱有不同的目标，或者是由目标的冲突引起的。目标可以分为四个层次：①高阶层的目标，必须代表一个组织的整体目标；②中层各部门的目标，必须代表为贯彻各部门所期望的各项成果；③基层工作单位目标，必须代表为完成基层工作目标的各项基本要素；④个人工作目标，必须代表为完成基层工作目标的各项基本要

素。《众包》一书的作者认为，经营企业你不必每件事都做，不擅长的事可以采用外包的方式。有些员工越忙企业情况越糟糕，因为他们的方向和企业相反。企业经营要清晰地找到交易双方的目标和成本。管理者要做的是（如图 5-1 所示）让企业员工和企业目标保持一致。

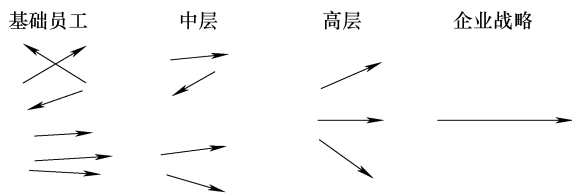


图 5-1 员工努力方向和企业战略关系图

“目标管理”的概念是美国管理专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。目标管理（Management by Objective, MBO）和自我控制被公认为德鲁克对管理实践的主要贡献。美国总统布什在将 2002 年度的“总统自由勋章”授予彼得·德鲁克时，提到他的三大贡献之一就是目标管理。

目标管理方法提出后，美国通用电气公司最先采用，并取得了明显效果。其后，在美国、西欧、日本等许多国家和地区得到迅速推广，被公认为一种加强计划管理的先进科学管理方法。我国 20 世纪 80 年代初开始在企业中推广目标管理，目前采取的干部任期目标制、企业层层承包等，都是目标管理方法的具体运用。

目标管理是组织最高管理者根据组织所面临的内外部形势需要，制定出在一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，并在获得适当资源配置和授权的前提下积极主动地为各自的分目标而奋斗，从而使组织的总目标得以实现，并把目标完成情况作为考核的依据的管理模式。简而言之，目标管理就是通过目标来进行管理。

如果你总是给员工阶段性的指令，你永远都不可能建立一个团队。让员工在好的工作环境中，自己负责，目标管理，工作本身就会给他们激励，而不仅仅是金钱。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，相反地，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个

领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况，对下级进行考核、评价和奖惩。“明确的目标，是成功的开始”。目标管理通过划分组织目标与个人目标，将许多关键的管理活动结合起来（如既可作业务计划和控制的手段，也可作为员工激励或绩效考评的工具），尤其适合于对各级管理人员的管理。

目标绩效管理的功能

- 目标绩效管理具有以下功能：
- （1）使管理者不必陷入各种事务中（过细管理）。
 - （2）帮助员工掌控合理的自我决策，节省管理者的时间。
 - （3）减少员工之间因职责不明而产生的误解。
 - （4）减少出现当管理者需要信息时没有信息的局面。
 - （5）帮助员工找到错误和低效率的原因（重复错误）。

目标管理八要素

一个优秀的目标管理体系要解决好以下 8 个问题（见表 5-1）。

表 5-1 优秀的目标管理体系要解决的问题

1. 目标是什么？	实现目标的中心问题、项目名称
2. 达到什么程度？	达到的质、量、状态
3. 谁来完成目标？	负责人与参与人
4. 何时完成目标？	期限、预定计划表、日程表
5. 怎么办？	应采取的措施、手段、方法
6. 如何保证？	应给予的资源配备和授权
7. 是否达成了既定目标？	对成果的检查、评价
8. 如何对待完成情况？	与奖惩安排的挂钩、进入下一轮目标管理循环

目标管理应用最为广泛的是在企业管理领域。企业目标可分为战略目标、策略目标以及方案、任务等。一般来说，战略目标和策略目标由高级管理者制定；中级目标由中层管理者制定；初级目标由基层管理者制定；方案和任务由员工制订，并同每一个成员的应有成果相联系。自上而下的

目标分解和自下而上的目标期望相结合，使经营计划的贯彻执行建立在员工的主动性、积极性的基础上，把企业员工吸引到企业经营活动中来。

沃尔玛的目标管理坚持日落原则。日落原则是指今日的工作必须在今日日落之前完成，对于顾客的服务要求要在当天予以满足，做到日清日结、绝不延迟，而顾客不只是那些到商场购物的人，而是指在工作中与员工接触的每一个人。员工不一定要在日落之前解决每一个问题或完成每一项任务，但应与顾客保持联络，这体现了沃尔玛的一项基本原则，即关心顾客。今天，日落原则已成为沃尔玛企业文化的重要部分，也是沃尔玛在顾客服务方面备受赞赏的重要原因。日落原则的核心就是立即服务，这一原则与尊重个人、服务顾客及追求卓越的信念是一脉相承的。

目标管理不同于传统管理

目标管理既纠正了“科学管理”偏重以工作为中心而忽视人的一面，又纠正了“人本管理”偏重以人为中心而忽视同工作结合的一面，很好地把工作和人的需要统一了起来。目标管理和传统管理差别很大，主要的区别见表 5-2。

表 5-2 传统管理和目标管理的区别

管理类型 区别	传 统 管 理	目 标 管 理
如何看待利润	目标就是利润最大化	利润是实现一系列目标后的间接结果
如何看待驱动	过程驱动，认为过程带来结果	目标驱动，认为目标带来结果
如何看待过程	强调规则、程序和制度，目标被放在了一边	第一是目标，其次才是过程
如何看待控制	靠施加惩罚性的方法来鞭策员工	员工自我约束并注重自我发展
管理类型	命令式管理	参与式管理
管理重点	重点是关注谁是对的，容易产生冲突	重点是关注什么是对的，鼓励团队合作
适应情况	刚性企业，程序性员工	柔性企业，知识型员工

利润最大化。传统管理只有一个主要目标——利润最大化。而在目标管理中，利润需求只是目标之一。利润是实现一系列目标后的间接结果。利润最大化是一项误导性目标。追逐这一目标的企业会忽视非常重要的领域，如研究、培训和福利。只要企业的竞争对手在这些领域倾注全力，就能轻易将其击败。

驱动型管理。传统管理通常是驱动型或危机型管理。这种驱动现在可能是在生产力方面，也可能在存货和质量控制方面。所有这些活动不久就会因为没有真正的改善而渐趋消失。在目标管理中，企业会在生产力和质量方面设立具体目标，整个组织会有规律地朝这些目标努力。只有当注意力都集中在预先设定的目标上，并通过持续努力来达到这些目标，才能创造出结果。

寻找目标。企业情况随着技术和科学的进步以及社会、政治和经济的发展而迅速变迁。目标管理有必要不断重新审视已确立的目标，这和管理也不同。制定目标是目标管理成功的第一步，制定的目标难度应以经努力才能达到为标准。轻易能达到或无法达到的目标都是不适当的。开始2~3个月为探索期，在制将目标定目标，若无十足把握，应适当将目标定高一些。宜高不宜低。由于在目标制定以后，会有一些不可预见的事件发生，在目标实现过程中调整目标是正常的。但目标的调整是双向的，不能只调低不调高，反之亦然。只要上司与下属在目标实施的全过程中充分沟通，是能就将目标调高或调低达成一致意见的。

过程导向管理。传统管理是受管理的过程控制，强调规则、程序和制度，目标被放在了一边。目标管理一直都很强调目标，过程也很重要，它能导向目标。例如，传统管理更关心火车旅行的舒适程度，而不太在乎方向。目标管理首先会问火车是否驶向目的地，然后才关心旅程是否舒适。

外部控制和指引。传统管理依赖外部控制和指引。它靠施加惩罚性的方法来鞭策员工，在这种环境下，员工机械地工作，逃避责任，没有主动性。在目标管理中，人们可以按照自己的意愿愉快地工作。他们自我约束，并注重自我发展。在目标管理下他们的潜力会得到更充分的发挥。

在目标管理中，企业重点是关注什么是对的，而不是谁是对的。这可以避免个人主导和人际冲突。团队合作受到了鼓励，协调程度也得到了加强。

目标管理的优缺点

无论对于职业经理自身，还是对于下属，目标管理关注的都是结果，即目的达成了没有，而不是“工作”或“活动”本身或其过程。常见的假（非）目标管理有：①“下达式”管理。即逐层下达指标。②“上报式”管理。即下

属将下一阶段工作计划报上来，上司审核批准。③“征求意见式”管理。即上司已经胸有成竹，然后“征求征求”下属的意见。

目标管理指导思想上是以Y理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责。具体方法上是泰勒科学管理的进一步发展。目标管理具有5个导向，见表5-3。

表 5-3 目标管理的五个导向

1. 参与导向	目标管理是参与管理，上级与下级共同确定目标，目标的实现者同时也是目标的制定者
2. 系统导向	目标管理用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个目标手段链
3. 控制导向	目标管理强调自我控制，通过对动机的控制达到对行为的控制
4. 授权导向	目标管理促使下放过程管理的权力
5. 结果导向	目标管理注重成果第一的方针

目标管理的优点

目标管理的优点如下：

（1）目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。对于那些在技术上具有可分性的工作，由于责任、任务明确，实施目标管理常常会收到立竿见影的效果，而对于技术不可分的团队工作则难以实施目标管理。

（2）目标管理有助于改进组织结构的职责分工。由于组织目标的成果和责任力图划归一个职位或部门，容易发现授权不足与职责不清等缺陷。

（3）目标管理启发了自觉，调动了员工的主动性、积极性、创造性。由于强调自我控制、自我调节，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而提高了士气。

（4）目标管理促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。

目标管理的缺点

在实际操作中，目标管理也存在许多明显的缺点，主要表现在以下几个方面：

（1）目标难以制定。组织内的许多目标难以量化、具体化；许多团队工作在技术上不可分解；组织环境的可变因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大。这些都使得为

组织的许多活动制定数量化目标很困难。

（2）目标管理的哲学假设不一定都存在。Y 理论对于人类的动机做了过分乐观的假设，实际中的人是有“机会主义本性”的，尤其在监督不力的情况下。因此在许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

（3）目标商定可能增加管理成本。目标商定要上下沟通、统一思想，这是很费时间的；每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利思想。

（4）有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

目标管理设计和制度的框架

目标管理的本质是绩效价值导向。目标管理使得整个企业、各个部门、每个人事先可以有明确量化的指标。事中可以检查考评，事后可以奖罚兑现，以实现全面、公平和互动的管理。

对管理者来说，能够理解激励理论是一回事，能够应用往往又是另外一回事。目标管理主要包括目标具体性、参与决策、明确的时间规定和绩效反馈，其管理过程如图 5-2 所示。这“五部曲二十六环”覆盖了目标管理的关键驱动力量。

A、目标管理准备	B、目标制定	C、目标展开	D、目标实施	E、目标考评
1. 确定目标管理共识	8. 明确企业使命	12. 目标分解	16. 填写目标管理卡	20. 建立考评小组
2. 创建目标管理项目小组	9. 制定战略目标	13. 对策展开	17. 目标检查	21. 制定考评标准
3. 选择目标管理模式	10. 制定执行目标	14. 明确目标责任	18. 目标控制	22. 考评沟通
4. 决定目标管理策略	11. 目标沟通	15. 绘制目标展开图	19. 目标协调	23. 经验教训总结
5. 形成目标管理计划				24. 实施奖惩
6. 制定目标管理制度				25. 整理归档
7. 目标管理宣导				26. 下一轮管理循环

图 5-2 目标管理过程

目标管理具体步骤

实操步骤一：目标设定

目标管理实际上是一种参与式管理，是一种开明和民主的管理方式。不断地对目标提出质疑从根本上说是试图把握不断变化的社会需求，所以在制定目标的过程中沟通很重要。设立目标时要考虑的因素如下：

- (1) 企业在市场上未来 10 年的奋斗方向。
- (2) 企业和竞争对手的互动关系。
- (3) 企业要求全体管理者和员工认同的价值。
- (4) 企业股东、董事会汇报的核心关注。
- (5) 可以质化、量化的思考和决策。
- (6) 企业建立企业文化和员工团队的依据。
- (7) 企业所有行为的方向。

如图 5-3 所示为目标管理体系制定的达标过程。

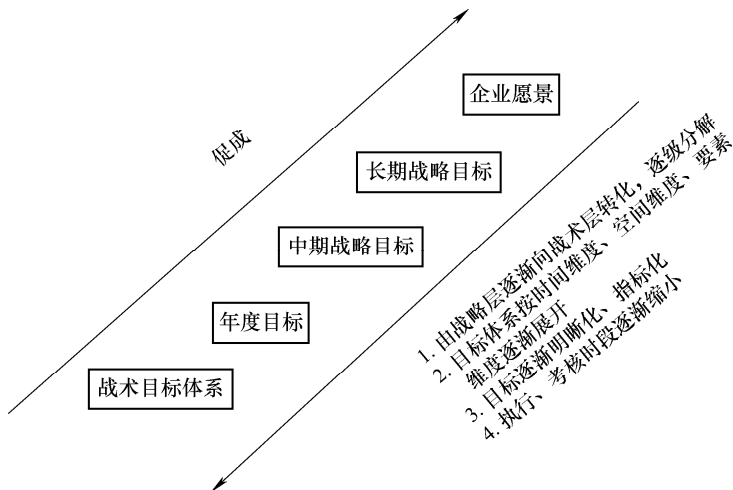


图 5-3 目标管理体系制定的达标过程

目标管理在实践中往往被机械地运用。领导为下属设立目标，如果他

完成了目标，就会获得奖赏；如果失败，就会被解雇。领导只看结果。人们在这种情况下工作，压力巨大，最后导致整个体系的崩溃。目标管理的精髓是需要共同的责任感。它依靠团队合作。领导要问自己，是否就任务选配了最适合的人选，是否成功引导、帮助和鼓励他的下属去理解和实现组织的目标。

实操步骤二：目标分解

目标制定完成后就进入目标展开环节。目标展开是目标从上到下层层分解、落实的过程。目标分解是目标展开工作的第一环。

在进行具体的目标分解时，系统图法是最常用的。系统图法就是将实现一级目标的手段作为二级目标，以此类推，一级一级地分解下去，从而形成一个“目标—手段”链（如图 5-4 所示）。这样做的好处是不但构成了目标体系，而且自上而下又是逐级保证的过程，各级目标的实现也可以落到实处。

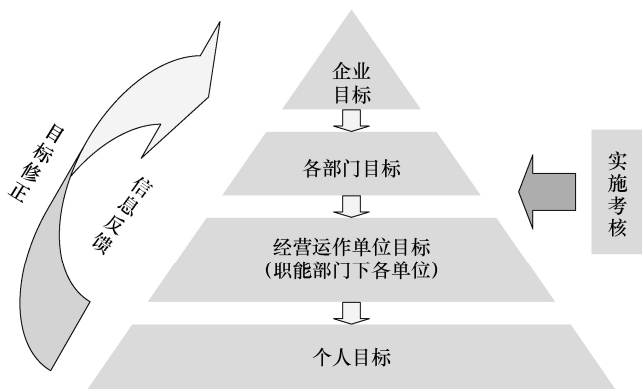


图 5-4 自上而下的目标分解

实操步骤三：目标认同

明确目标责任是目标展开的第四步，是在目标协商的基础上，根据每个部门和每个人的工作目标，明确其在实现总体目标过程中应该做什么、协调关系是什么以及要达到什么要求等，从而把目标责任落实下来。

目标认同：与员工达成一致。概述这次讨论的目的和有关信息：概述部门和自己的主要任务；对员工本人的期望。鼓励员工参与并提出建议：倾听员工不同的意见，鼓励他说出顾虑；通过提问，摸清问题所在；对于员工的抱怨进行正面引导；从员工的角度思考问题，了解对方的感受。对每项工作目标进行讨论并达成一致；鼓励员工参与，以争取他的承诺；对每一项目标设定考核标准和期限。就行动计划和所需的支持和资源达成共识；帮助员工克服主观上的障碍；讨论完成任务的计划；提供必要的支持和资源。总结这次讨论的结果和跟进日期：确保员工充分理解要完成的任务；在完成任过程中，何时跟进和检查进度。

员工认同原则

员工参与原则是制定目标的“最高原则”；员工在正式被告知企业和部门目标之后，首先需要根据自己岗位的职务说明，制定工作目标，然后与经理讨论，并且达成一致；认同的时候双方签字，确认评估时间。

认同管理4项原则

凡没有双方认可的目标，不能称为绩效目标，也不能列入考评的对象；凡是双方认可的绩效目标，应当有量化的或者定性的标准，并且双方理解一致；凡是双方认可的绩效目标，双方应当明确完成的好处以及不能完成的后果，确立“评估标准”和考评时间；签字。

实操步骤四：选择目标管理模式

不同的企业需要采取不同的目标管理模式。模式的选择过程有：分析企业特性，把握工作的性质，分析目标分解和量化的可能，分析管理风格，选择目标管理模式。

(1) 分析企业特性。企业的特性不同，目标管理的模式不同。分析企业特性须考虑以下问题：

- 1) 企业市场是成长型还是衰退型。
- 2) 企业是劳动密集型、资本密集型还是技术密集型。
- 3) 员工的素质要不要继续培养。
- 4) 内部的人际关系好不好。

(2) 分析管理风格。管理风格不同，目标管理的模式不同，详见表 5-4。

(3) 选择目标管理模式。通过管理风格，结合企业特性的分析，可以

选择基本的目标管理模式（见表 5-5）。

表 5-4 管理风格表

方 式 风 格		内部控制	
		松散	严密
管理风格	主动	专制型	贯彻型
	被动	放任型	官僚型

表 5-5 目标管理模式选择表

方 式 风 格	内部控制	
	松散	严密
主动	业绩型或能力型目标管理	能力型目标管理
被动	业绩型目标管理	业绩型或能力型目标管理

两种基本的目标管理模式的解析见表 5-6。

表 5-6 目标管理模式解析表

模 式	业绩型目标管理	能力型目标管理
特 征	自上而下的目标管理	自下而上的目标管理
典型步骤	◆ 总经理根据长期经营计划制定并公布企业的年度总目标 ◆ 各部门经理根据年度总目标制定并公布部门目标 ◆ 基层单位负责人根据部门目标制定并公布基层目标 ◆ 员工根据所属单位目标制定个人目标 ◆ 将所制定的各级目标绘成目标体系图	◆ 将改进工作的必要性通知各部门及员工 ◆ 总结出工作待改进的地方和改进工作的方法，经总部整理和补充后下发全企业 ◆ 员工比照总结材料，制定出对症下药的个人工作改进计划并上报领导 ◆ 员工结合领导看法制定出正式的个人目标 ◆ 专职管理部门汇总后，提出意见报总经理 ◆ 员工实行自我管理，定期报告执行情况 ◆ 员工对完成情况进行自我评价，再报上级考核
优 点	◆ 目标易于制定 ◆ 只要总目标正确，能最大限度地保证企业经营业绩的实现 ◆ 形成目标链条，能增进员工的整体意识和树立团队精神	◆ 目标是自主制定的，不是上级分配的，员工实现目标的热情高、动力大 ◆ 自己找不足，定目标，定方法，能挖掘潜力，提高自我管理能力，有利于培养人才 ◆ 对于难以度量业绩的职能部门特别适合

(续)

模 式	业绩型目标管理	能力型目标管理
缺 点	◆ 下级制定目标时，易被上级干涉，自主权会受到限制 ◆ 如果总目标错误，会给企业带来灾难性后果 ◆ 由于是目标链，一旦某个环节出现问题，就会牵一发而动全身	◆ 目标之间缺乏整体性和关联性，过分注重个人目标可能导致忽视全企业目标 ◆ 因为没有可遵循的上级目标，好目标难以制定，甚至有敷衍了事的可能 ◆ 常因授权不彻底而使其效果大打折扣

实操步骤五：绘制目标展开图

绘制目标展开图是目标展开工作的最后一步，能够直观形象地显示并明确目标与目标责任。任何人一看目标展开图就知道工作目标是什么，对策是什么，职责和权力是什么，以及遇到问题时需要哪个部门来支持。

1. 目标展开图的作用

目标展开图的作用见表 5-7。

表 5-7 目标展开图的作用

具象	能直观、形象、简明地显示目标与目标对策，使每个人都明确自己的目标与目标责任，还能起到动员群众、督促提醒和鼓舞士气的作用
关联	能显示各个目标之间的关系，因而使每个人都明确与自己有关的岗位的目标责任，知道各个时期的主要工作，便于取得联系、开展协作和协调发展
控制	便于领导者对众多目标的管理，有利于从总体上对目标进行协调平衡

2. 目标展开图的方法

目标展开图主要是以明确目标和目标责任为中心展开的，见表 5-8。

表 5-8 目标展开图的方法

方 针	目 标 项 目	目 标 值	对 现 措 施	责 任 者

实操步骤六：填写目标管理卡

目标管理卡是目标管理的一种重要工具，它通过各级员工与其直接上

级平等协商的方式签订，它以全面量化的形式明确各级员工及其直接上级在员工年度绩效目标执行过程中的权利和义务，其作用贯穿于目标管理的全过程。

1. 目标管理卡的功能

目标管理卡的功能见表 5-9。

表 5-9 目标管理卡的功能

目标协商	目标管理卡记载着目标责任者承担的目标内容、目标值、完成的期限以及需要上级给予的权限和提供的条件，这正是上下级之间需要共同协商的诸多事项
目标责任	目标管理卡记载的内容基本包括了目标责任者在目标管理中的全部活动，既有责任者的目标责任（包括目标内容、目标值要求及完成期限），也有领导者提供的条件和授权
控制依据	目标管理卡中包括了实现目标的对策措施以及进度安排。目标责任者要进行自我控制，领导者要进行监督控制
评价成果	由于目标管理卡具体规定了目标项目和目标值以及实现目标的要求等，便于目标责任者依据它进行目标实施成果的自我评价，也是领导者考核、评价目标成果的凭证

2. 目标管理卡的种类

目标管理卡依不同的划分标准有不同的种类，详见表 5-10。

表 5-10 目标管理卡的种类

划 分 标 准	种 类
使用期限	长期目标管理卡（3～5 年）
	年度目标管理卡
	季度目标管理卡
	月度目标管理卡
使用者	业务单位目标管理卡
	部门目标管理卡
	个人目标管理卡

3. 目标管理卡的格式

目标管理卡栏目的基本内容包括 12 个方面，见表 5-11。

表 5-11 目标管理卡的格式

目标项目	目标项目以及内涵
权数	该项目在总体目标中所占的比重（百分比）
完成标准	各项目标完成的数量、质量、成本和安全度
进度	责任者及领导者都认可的实施目标的计划进度
目标的对策	各项目标执行的范围、对象、工具和流程
难点与措施	阻止各项目标顺利实现的关键障碍以及有针对性的清除手段

(续)

目标项目	目标项目以及内涵
权限与条件	为实现该目标，领导者授予目标责任者的权力和提供的人力、财力、物力和信息等资源条件，以及目标责任者对领导者和协作部门提出的要求
上级责任	在各项目标执行过程中，上级的控制、培训和辅导责任
目标变更	由于企业内外主客观因素发生重大变化导致目标无法按原定计划实现时，对目标完成的标准、时限乃至目标本身进行调整的条款
激励措施	目标完成或不能完成时，对员工或其直接上级在任用、职级、薪酬等方面的奖励和处罚
自我评价	目标责任者对该项目标实施情况及实现成果的自我评价，以及实施中的主要经验和教训
领导评价	领导者根据目标管理卡的要求和责任者的自我评价，对目标实施成果的评价和考核意见

表 5-12 是周工作计划与目标管理评估表的样本。

表 5-12 周工作计划与目标管理评估表

一、每周一填写计划模块，每日填写动态进展，周 5 下班前填写考核模块

二、每周一上班 10:00 前将上周工作计划表上交

月 日——月 日周工作计划与绩效评估表						
责任人		填表时间				
部门		职位				
周工作计划部分						
星期/ 内容	工作任务 内容和 明确的 目标	实现目标 的计划 和措施	当天进展 与完成 情况	下一步进展 与计划 (时间与目标)	预计 见效 时间	备注(需要解决 的问题、障碍点 或其他有必要 的说明)
星期一						
星期二						
星期三						
星期四						
星期五						
绩效不佳的原因分析				绩效改善的目标和行动计划		
所需支持和帮助				上级对目标的评价与建议		
责任人自我评价、改进建议 签字: 日期:				考核人评价、改进建议、奖惩建议 签字: 日期:		

(续)

评 估 部 分			
等 级	定 义	综合考核得分（参照）	
A	业绩杰出，远远超过标准	90 分以上	
B	业绩超过标准	80～89 分	
C	达到要求	70～79 分	
D	需要改善	60～69 分	
E	不能接受	60 分以下	

注：本评估为发奖金和奖惩的依据，实行强制分布管理，20%为 A，10%为 E；如对评估有任何意见，请发邮件。

4. 目标管理卡的使用步骤

填写目标管理卡的步骤见表 5-13。

表 5-13 目标管理卡的使用步骤

计划	根据上级下达的任务，下级拟制目标管理卡原件交上级审查；上下级共同协商进行修改，补充定稿，上下级各一份
实施	目标管理卡作为实施阶段的依据，遵循目标管理卡执行
检查	在下级进行自我评价的基础上交给上级评价，上下级对评价意见进行协商，加以补充修改，下级手中的目标管理卡自行保存，上级手中的目标管理卡则作为资料存档

5. 从目标管理卡到目标管理手册

目标管理手册是近几年出现的一种目标管理工具，它较目标管理卡内容详细，使用方便。目标管理手册的格式见表 5-14。

表 5-14 目标管理卡的格式

前 言	包括激励性话语、填写和使用说明
目标责任书	包括目标项目、目标值、完成期限、权限和提供的条件、奖惩规定、实施人与控制人的签字等
目标实施计划	包括实施目标的对策措施、工作进度安排等
目标检查记事栏	包括检查时间、计划目标值、实际目标值、偏差（包括绝对偏差和相对偏差）、纠正偏差的措施、检查人签字等
目标修正表	包括原定目标、原定目标进度、修改后目标、修改后目标进度、修改理由、领导审批意见等
目标成果考核表	包括自我评价与领导评价，其中每项又分为目标执行情况、得分，存在的问题及努力方向，奖惩意见等

实操步骤七：过程管理

现实与目标之间的差距就是问题。如果目标都可以实现，那你就没问题。企业家把目标提高，就存在问题了。你选择了什么目标，就选择了发现问题的角度，等于选择了什么样的问题。

在目标管理体系中，每个人都可以通过比较实际结果和目标来评估自己的绩效，以便做进一步的改善。这就是自我控制的原则。绩效还可以由领导者和下属定期共同评估，有利于采取必要的行动。上下级间的沟通因此会得到改善，双方的困难和期待也会更清晰。目标管理可以培育团队精神和改进团队合作。

目标管理的过程管理通过它对目标执行情况连续地统计、监控、反馈和比较来达到及时发现、防范风险的目的。发现风险的存在是防范和化解风险最重要的一步。当管理者能够做到清楚、及时地掌握事情的每一步进展或变化时，通过他的经验和综合判断能力等素质，他就有可能及时发现问题以及一些潜在的风险。这样，他才有条件、有时间去研究解决问题的办法。否则即便是最聪明的管理者，如果不了解现实情况，也无法进行正确决策。当管理者通过一系列的数据来监控过程的每一步骤时，对执行者来说也是一种无形的约束，从而有利于防范风险。执行者感受到了管理者无处不在的监控，也就会逐步建立起一种自我约束机制，而这种自我约束机制的建立则正好是防范风险最根本、最有效的途径。

实操步骤八：目标评估

达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段目标，开始新循环。现在有很多员工存在一种错误的思想，认为目标评估就是绩效考核。提起绩效考核，仍有许多人将绩效考核和“浪费时间”“流于形式”等评价联系起来。出现这种结果的原因是在绩效管理观念和定位上存在认识误区。绩效考核只是完整的绩效管理过程中的一个环节。绩效考核是在绩效期结束时，依据预先制订好的计划，管理者对下属的绩效目标完成情况进行考核。绩效考核的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致意见的关键绩效指标。同时，在绩效实施与管理过程中，所收集到的能够说明被考核者绩

效表现的数据和事实，可以作为判断被考核者是否达到关键绩效指标要求的依据。

目标评估的目的是发现问题和优秀做法，及时进行激励、奖惩，实现目标管理的过程控制。管理中应多些正面激励，少些负面激励。如果发现目标没有完成，应分析原因、总结教训，切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。当员工认识到目标评估是一种帮助而不是责备时，他们会更加坦诚地相处；激励不应该仅限于职能部门的评判，各部门本身也应进行，员工也应对自我进行不断的激励。激励的目的在于让大家更多地享受成就、成功和进步。

实操步骤九：修改目标

目标需要权威性，一经确定就不应随便更改，但随着形势的变化，某些时候仍然需要修改目标。修改目标的前提见表 5-15。

表 5-15 修改目标的前提

环境重大变化	环境条件的重大变化致使原定目标无法实现
	由于环境条件的变化，原定目标不宜继续实施
	由于环境条件的变化，目标本身已失去意义
内部重大变化	目标责任者变动，接受该目标的新责任者提出修改目标的要求
	由于资源条件的显著好转或恶化，也有必要对目标进行修改
	由于受其他部门的影响，涉及有关目标的顺利完成，也应考虑对目标进行必要的修改
原定目标不当	原定目标确实过高、无法实现；或过低了，没有激励作用等

目标管理不是万能的

从管理实践看，企业管理是非常简单的事情，可以找一家具体企业来“复制”，逐步阅读和总结出自己的“企业管理知识”。企业管理带有共性，即普遍性、规律性的东西是可以通用的，但是没有可以一成不变的放之四海而皆准的管理模式和方法。

“目标管理”作为全球知名的管理理论，其负面影响同样巨大。目前，以目标管理为主要思想的“绩效主义”被认为是一种最有效的管理模式，

而在企业、学校、政府部门等各类组织机构中广泛推广。但是，索尼公司前常务董事天外伺朗却发表文章指出：“绩效主义毁了索尼。”

从天外伺朗的文章中得知，索尼公司过去一直强调个人的工作激情和和谐的团队精神，并以企业文化和精神来激励员工的创新。大约从1995年开始，索尼公司逐渐推行“绩效主义”管理模式，成立了专门机构，制定了非常详细的评价标准，并根据对每个人的评价确定报酬。然而，“绩效主义”作为一种外在的刺激模式，极大地抑制了公司内在的创造力，也完全改变了索尼原有的企业文化，使“激情集团”消失了，“挑战精神”消失了，“团队精神”消失了。以强化管理为目的、看起来非常合理的“绩效主义”评价与考核制度为什么最终会毁了索尼？天外伺朗对索尼被毁的分析到底具有什么普遍意义？

(1) “绩效主义”企图把人的能力量化，以此做出客观公正的评价，但事实上不仅做不到，反而破坏了公司内部的气氛。上司不把下属当有感情的人看待，而是以指标和数字为标准来审视和评价下属。

(2) “绩效主义”试图把各种工作要素量化，以便准确地衡量业绩，但实际上工作无法简单量化。公司为统计业绩，花费大量的时间和精力，而真正值得重视的工作却敷衍了事，这是一种本末倒置的做法。

(3) 为了考核业绩，几乎所有的人都会提出容易实现的低级目标，结果创新性的工作被看成是一种冒险和不理性的行为，于是，“挑战精神”消失了。

(4) 为实行绩效考核，公司内部追求眼前利益的风气蔓延，于是，短期内难以见效的工作就被轻视或搁置。

(5) 因为绩效考核不仅考核个人，还要对每个部门进行经济考核，以此决定整个部门的报酬，结果导致业务部门互相拆台，想方设法地从公司的整体利益中为本部门捞取更多好处。于是，“团队精神”也消失了。

如此看来，用这样的话来评价“绩效主义”激励模式可能是恰当的：聪明人设计了聪明的办法来激励聪明人，导致聪明人干聪明事，最后产生了在聪明人看来不太聪明的结果。如果天外伺朗的分析是正确的，那么，索尼被毁的案例就给我们提出了如下的警告：不管什么组织，只要实行“绩效主义”，能够带来数字增长的工作被激励，但一些扎实细致的工作容易被忽视（换句话说，能够带来量的增长的工作被激励，但能够带来质的改善的工作容易被忽视）；短期行为被激励，但长期利益容易被轻视；投机取巧

的行为被激励（被认为是“聪明”之举），但认真踏实的作风往往没有市场（被视为“傻实诚”）；斤斤计较的个人主义行为被激励，团队合作与奉献精神被抑制；互相拆台的行为被激励，相互支持的行为被抑制。⁴⁹

美国著名管理专家戴明说过：“绩效考核，不管称它为控制管理或什么其他名字，包括目标管理在内，是唯一对今日美国管理最具有破坏性的力量。”目标管理、目标、评分或排名绩效考核（控制管理）无法做到公平准确。根据领导估计出来的目标倒推实行反向强制管理，人们为应对不可能实现的目标，就会作假撒谎，这实际上是在用一把不可能准确的尺子严肃地测量人们的表现，强大的考核压力导致企业内部出现谎言、失败者、恐惧、不公平、怨气、不合作、不帮助、破坏团队精神和领导力。

企业是一个为实现目标组织起来的系统，就像一辆汽车，它的发动机和传动系统决定了它的速度，要想提高极限速度，只有改进系统，而奖罚驾驶员只会损坏汽车。传统的目标管理以该目标为基准，实行反向管理，组织人员和资源，用奖罚激励去实现既定的目标。新的目标管理观念，提高或延伸目标，组织团队和资源，支持和激励人们发挥最大的内在能量，带领团队向目标冲击，目标是十但能做到八就是英雄。

员工不希望被管理，但希望被指导和培训。日韩企业的成功，在很大程度上归功于员工的团队精神和以厂为家的工作精神。这是企业家用信任代替控制，用良好的企业文化和领导力创造了这些满意、热情、忠诚的员工，而不是目标管理、绩效考核那些损害团队精神的管理方法。

戴明对目标管理的评价是：“我们被自己最大的努力毁掉了。”无论是目标管理还是其他管理方法，本身是无对错之分的，以实用为衡量的标准。如果你所用的管理方法出了管理问题，并不是管理方法出了问题，而是你把方法用错了地方；反过来说，如果一个被别人“证明”似乎是不正确的管理方法，于你却可能是正确的、适用的。⁵⁰

第六章 沟通是一切管理方法的桥梁——沟通管理

管理名言

透过说话，懂得把别人放在心上，这就是我相信的，蔡康永的说话之道。⁵¹

——蔡康永

没有沟通就没有管理

沟通（Communication）是指人与人之间的交流，即通过两个人或更多人之间进行关于事实、思想、意见和感情等方面的交流，来取得相互之间的了解，以及建立良好的人际关系。迈耶尔认为，信息沟通就是将一个人的意见和观念传达给别人的行动，要想求得有效的沟通，必须具有充分的弹性与活力⁵²。著名组织管理学家切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard）认为，“沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段”。

管理沟通是指管理者与被管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间，即组织成员内部互相之间或者组织成员与外部公众或社会组织之间发生的，旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的，对组织而言有意义信息的发送、接受与反馈的交流全过程，及各组织对该过程的设计、规划、管理、实施与反省。

管理沟通分外部沟通和内部沟通。在组织内部，除正式沟通外，还有非正式沟通。所谓非正式沟通，是指通过正式组织以外的途径所进行的沟通。作为非正式群体，消息越新鲜，人们谈论得就越多；对人们工作有影响的人或事，最容易招致人们谈论；最为人们所熟悉者，人们谈论得也最多；在工作中接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。

非正式沟通的优点在于沟通形式不限，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的信息。组织内部公共关系部门可充分利用非正式沟通的这一优势，创造良好的人际关系。但是，非正式沟通难以控制，传递

的信息不确切，容易失真；而且它可能导致小集团、小圈子的形成，影响组织的凝聚力和人心稳定。因此，管理人员与公关人员应该充分注意非正式沟通的这些缺陷，并利用非正式沟通为组织内部公共关系目标服务。⁵³

有些学者认为，“沟通是组织的血液，正式沟通赋予了组织机构以生命力”。企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的，无论是工作效率低，还是执行力差、领导力不高，归根结底都与沟通有关。如果不进行沟通，那么势必会造成各自为政的局面。好比几个人拉车，如果他们各自将车拉往不同的方向，那么他们即使使出九牛二虎之力，也无法使车行动一步。

在现代管理中，企业内部的沟通被认为是管理工作的一项重要内容。人际关系学先驱威廉斯通过调查发现，员工工作的主要动力在于得到承认和尊重。心理学专家告诉我们：每个人的身上都带着一个“看不见的讯号”。这个看不见的讯号是什么呢？那就是——“让我感觉自己很重要！”“人的自我价值感，是经由别人的肯定、赞美而来的；只要让他感觉自己很重要，对方也会善意地给我正面的回馈啊！”《杂法藏经》中有所谓的“无财七施”，即“眼施、颜施、心施、身施、言辞施、座位施、房舍施”。而只有企业上下的真诚沟通，才能让员工感到组织的认可和尊重。

企业管理主要有四种职能：计划、组织、领导、控制。沟通为实现其管理职能的主要方式、方法、手段和途径。企业的日常工作即业务管理、财务管理、人力资源管理，全部借助于管理沟通才得以顺利进行。业务管理的核心是在深入了解顾客和市场的基础上，向企业的目标市场和目标顾客群提供其需要的服务和产品，而与市场和顾客的互动就需要沟通。财务管理中财务数据的及时获得和整理、分析、汇总、分发、传送，是企业管理层监督企业运行状态的权威依据，为典型的沟通行为。人力资源管理以人为管理对象，只有良好的管理沟通才能激励员工更好地为企业创造价值。

管理沟通是培育企业文化、实现企业目标的主要方式和工具。企业精神与企业文化的培育与塑造，其实质是一种思想、观点、情感和灵魂的沟通，是管理沟通的最高形式和内容。没有沟通，就没有对企业精神和企业文化的理解与共识，更不可能认同企业的使命。

企业内的沟通障碍

仔细回想你和员工上一次谈话的情形。在听员工说话时，你在做什么？

是仔细聆听，还是听而不闻？在对员工说话时，他们又在做什么？是听得津津有味，还是昏昏欲睡？

沟通不良或许是很多企业都存在的老毛病。企业的机构越复杂，其沟通越困难。往往基层的许多建设性意见未反馈至高层决策者，便已被层层扼杀，而高层决策的传达，常常也无法以原貌展现在所有人员面前。而沟通的持续恶化，就会造成“高层煮酒论英雄，底层士气灰飞烟灭”的严重情况。

企业内的沟通障碍，一般表现为以下几个方面：

（1）组织障碍。在工业经济下形成的组织结构大多是直线型的职能组织，主要表现为管理层次多，名目繁多的科室“叠床架屋”，企业的制度越来越多，文牍主义盛行，会多、文件多，遇事层层批示，事事请示；沟通信息失真，从沟通的意义上看，信息的流动是单向的，每一个层次只对它的上一个层次负责。所以，在信息沟通中就非常容易出现放大和缩小效应，导致信息失真。日本管理学家在实践中证实：信息每经过一个层次，其失真率约为 10%~15%；上级向他的直接下属所传递的信息平均只有 20%~25%被正确理解，而下属向他的直接上级所反馈的信息被正确理解的则不超过 10%。这是因为，在进行这种信息沟通时，各级主管部门都会花时间把接收到的信息进行自我甄别，一层一层地过滤，然后有可能将断章取义的信息上报。李·艾柯卡指出：“若只有一个经过过滤、再过滤、净化、消毒的信息渠道，无助于总裁做出正确的决策。”所以，管理者在与下属沟通和交流时，除了要尽力获得原始信息外，还应多注意了解反面信息，并要在沟通和交流中保持信息内容的准确无误。

（2）心理障碍。在沟通过程中，心理障碍是一个重要因素。例如组织成员间因地位不同而造成的心理隔阂，这种情况被管理学者称为“位差效应”，其意指：由于地位的不同，人们会形成上位心理与下位心理，具有上位心理的人因处在比别人高的层次而有某种优越感，具有下位心理的人因处在比别人低的层次而有某种自卑感；一个有上位心理者的自我感觉能力等于他的实际能力加上上位助力，而一个有下位心理者的自我感觉能力等于他的实际能力减去下位减力。彼得·德鲁克认为向下的沟通是不可能的。因为它把焦点集中于我们所想说的事上。但我们知道，所有沟通者所做的都是无条件的。沟通是接收者的行为，你所能向下沟通的都是命令，即事先安排的信息。你无法向下沟通与理解相联系的任何事情，更不用说与动机相联系的事。这要求向上沟通，从那些理解的人到那些想理解的人。“致

员工的信”将是一种浪费，除非作者知道员工能理解什么、想理解什么并想做什么，除非这些信是建立在接收者的理解的基础之上而非致信者的理解的基础之上，否则它们将是一种浪费。

(3) 个人偏见。当组织成员的背景多样化时，倾听者的最大障碍就在于自己对信息传播者的偏见，而无法获得准确的信息。信息传播者在甄选信息的过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及传递者本身时，往往会由于心理方面的原因，造成信息失真。这种情况也会使信息提供者畏而却步，不愿提供关键的信息。

(4) 先入为主。先入为主在行为学中被称为“首因效应”，它是指在进行社会知觉的过程中，对象最先给人留下的印象，对以后的社会知觉会产生重大影响。也就是人们常说的“第一印象往往决定了将来”。人们在倾听过程中，对对方最先提出的观点印象最深刻，如果对方最先提出的观点与倾听者的观点大相径庭，倾听者可能会产生抵触情绪，而不愿意继续认真倾听下去。

(5) 自我中心。人们习惯于关注自我，总认为自己才是对的。在倾听过程中，过于注意自己的观点，喜欢听与自己观点一致的意见，对不同的意见往往是置若罔闻，这样往往错过了聆听他人观点的机会。

(6) 利益观念。在团体中，不同的成员对信息有不同的看法，所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息，而不关心组织目标、管理决策等方面的信息，这也成了信息沟通的障碍。

(7) 文化障碍。传统的组织文化中，信息是不对称的，并用告诉别人或指挥别人“照我说的办”这种专制的、由上而下的方式进行控制的。信息也一直被视为一种权力。原因就在于，工业经济下的企业文化，注重对个人的激励，很少有人愿意将自己的知识和盘托出，干“教会徒弟饿死师傅”的傻事。西方人习惯于按照规章制度行事，而中国人讲究人情世故，灵活变通，导致中国人的管理成本要远远大于西方。农耕经济下和计划经济模式下自由散漫惯了中国人，面对在自动化流水线面前的“1234、2234”时往往表现得不以为然，认为这些都是在做表面文章。在中国，企业内部的无障碍沟通具有很大难度。这是因为中国人在文化上，属于权力距离（Power Distance）很大的国家。所谓权力距离，是文化学者霍夫斯蒂德发明的一个术语。在权力距离大的社会中，权力小的成员会下意识地维护权力较高的成员的尊严。比如，下属会自觉尊重权威，敬畏上级，即使上级有

明显失误或不如自己聪明，下属通常也不会直截了当地指出其错误。发表意见之前，下级会先揣摩上级的意图，然后努力去迎合上级。中国人文化上的这个特点，为无障碍沟通设置了天然的障碍。相比之下，美国、欧洲等西方国家是一个权力距离很短的国家。下级员工通常会直言不讳地指出上级的缺点，并且乐于发表自己的意见，而不会费心揣摩上司的意思。

（8）信息泛滥。过去，更多的是由于信息不畅造成沟通的困难，在网络时代，信息在数量上“爆炸”，不受限制的信息流动会导致信息过量，在信息超负荷状态下，一旦员工被弄得“晕头转向”，在处理中就会出错。大量信息的涌入，就可能需要花费时间理解信息的真正含义。而在沟通过程中，快速的反应可能直接导致对信息全部含义的不完全理解，造成断章取义，甚至错误的判断。非正式沟通的泛滥也是文化障碍的一种。也许有人会认为，非正式沟通对企业有诸多好处，但是泛滥的非正式沟通极易容易形成低效率的工作态度。大量的信息如果只是在“小团体”中流动，对于众多企业而言，这是一个危险信号。

（9）沟通方式的复杂化。随着信息技术的高速发展以及经济全球化的深入，“虚拟团队”越来越多地活跃在不同形式的业务活动中，“大家不在一个地方办公，主要通过最新的 IT 技术进行沟通”是这些团队开展工作的一种典型形式。在这种情况下，常常会出现一些人同在一个这样的“虚拟团队”中工作了很久，但却从未谋面。在日新月异的信息时代，沟通方式多种多样，人们之间的信息交流方式日趋多元化。QQ、短信、微信等沟通方式不断出现，原来所讲的代沟，是指人们的思想、价值观不同，可现在是在不同时代的人连通信沟通手段都不一样了。移动互联网帮助人们实现了任何时间、任何地点、任何方式的全天候沟通。在信息化程度不断加深，企业业务对信息技术的依赖不断加重的情况下，不仅企业所处的市场环境更具变化和挑战，企业内部的沟通及管理秩序也面临新的挑战。企业应如何充分利用信息技术带来的便利，并在应对变革的同时实施规范化管理？这也许是信息化市场环境下每个管理人员面临的一个重要课题。

常用的沟通方法和技巧

沟通能力被排在行政管理者所要具备的能力之首。有资料表明，企业

管理者 70%的时间用在沟通上。开会、谈判、谈话、做报告是最常见的沟通方式，其次还有对外拜访、约见等。企业管理中，要采取以下沟通方法：

（1）重塑知识经济时代的企业文化。企业文化即老板文化，它直接决定是否能建立良性机制，构建一个开放的沟通机制。领导者应致力于营造一种民主的组织氛围，改善自己的领导风格和水平，随时欢迎下属来沟通情况，交换想法。同时还可在组织内部设立奖励基金，奖励那些善于提出自己的想法和意见并有利于组织发展的成员。

（2）在组织内部，沟通首先要坚持层级沟通的原则。建立健全企业会议系统，使企业各种指令、计划信息能上传下达，相互协调，围绕企业各项指标的完成统筹执行。通过月会、周例会、调度会、座谈会、班前班后会等形式，快速地将信息进行有效的传递，使大家按计划有条不紊地进行，步调一致，方向目标明确，提高工作效率和效能，使目标完成得到保障。

同时要灵活使用“法约尔跳板”进行例外沟通。管理学家法约尔认为，无论是高层领导还是普通员工，都必须受纪律的约束，任何一个企业，没有纪律的约束都不可能兴旺繁荣。“尊重等级和横搭跳板的信息传递原则”是指信息传递应尊重等级路线，使情报自上而下或自下而上地经过等级制度中的每一级而传送。这对统一指挥、统一思想是必要的。在要求行动迅速的同时，各部门也应该横向沟通，建立及时交换资讯的“天桥”或“跳板”，以保证那些时间紧迫的事情能够及时完成。

（3）加强内部沟通。建立企业内部刊物，把企业生产经营动态进行有效汇总，整合企业信息，统一全体员工的思想。各车间定期办黑板报、报纸专栏，丰富职业精神生活，同时也是沟通的一种形式。定期举办联欢会、运动会、表彰会、为过生日的员工办“生日餐会”、优秀员工干部旅游活动等，真诚关心、体贴员工。通过非正式的沟通渠道，如电子邮件、周末旅游、小型聚会等进行沟通。对于那些重大的、具有影响力的事件，应以正式的、书面的形式告知全体员工。对于日常的、琐碎的事情，则以效率为优先考虑，口头传达即可。只要让员工说话，并且是说自己愿意说的话，实现有限的沟通目的则行。员工不会做你期望他去做的事，只会去做奖罚机制和考核规则要求他去做的事，因此沟通机制应纳入制度化、轨道化，使信息传递更快、更顺畅，达到高效高能的目的。

（4）加强外部沟通。通过公共关系手段，利用大众传媒、内部刊物等途径，与客户、政府职能部门、周边社区、金融机构等，建立良好关系，

争取社会各界的支持，创造好的发展氛围。组织之间的沟通方式有公关、CI 策划和商务谈判。

（5）学会沟通的技巧。对于企业领导，要学会以下几种交流技能：怎样简明扼要地说明任务的性质？怎样告知员工去做什么，如何去做？怎样鼓励圆满完成任务的员工？怎样与员工建立和谐的关系？怎样与员工一起探讨问题，听取他们的意见，了解他们的感情？怎样有效地委托职责，以便了解员工应该向你提出的问题？作为领导，怎样解释在特定环境中你的失常行为？沟通是一把双刃剑，有效沟通可以带来朋友，而无效沟通甚至可能带来敌人。分享是一种扩大人脉圈最快速的方式，你分享的越多，得到的人脉就越多。当然，我们应该清楚：用来分享的应该是快乐和成就，而非痛苦和失败。双赢是最理想的结果；而双输则无疑是最坏的结果，你不但没有减轻失败，还失去了朋友和人脉，甚至还可能多了潜在的“敌人”。⁵⁴因此，在沟通中，要注意采取以下技巧和方法：

（1）充分准备。没有准备的沟通是很难取得预期效果的。沟通双方在正式沟通前，都要对沟通的内容，沟通对象的背景、期望，沟通地点、时间等相关因素做认真的调研和安排。提高沟通效率最有效的方式就是明确沟通方向，否则沟通双方就会互相踢皮球，最终不了了之。明白对方的意图后，就要充分准备如何应对。在企业内部进行有效沟通，每个员工在沟通前都必须先想清楚四个问题：①要谈什么？②造成这件事的原因有哪些？③解决问题的方法有哪些？④自认为最好的方法是什么？

（2）有效倾听。沟通要讲究“听”的艺术，只有听明白对方在说什么，才能有针对性地表达自己的观点。积极聆听就要暂时忘掉自我的思想、期待、成见和愿望，全神贯注地理解对方讲的内容，与其一起去体验，感受整个过程。要适应讲话者的风格，附和、模仿对方的风格；要感知对方心理和情绪的变化；要从对方的角度去思考问题。在沟通中如果摆出强者姿态，而且“事事讲道理”，最后可能会变成“事事无理”，以至于人人讨厌你”。沟通大师卡内基曾说：“最具说服力的人，是善于倾听的人。”松下幸之助的经营诀窍是“要细心倾听他人的意见”。玛丽·凯认为，一位优秀的管理人员应该多听少讲，也许这就是上天赐予我们两只耳朵、一张嘴巴的缘故。注重有效倾听就是认真倾听当事人表达的内容；观察当事人非口语行为等微表情，如眼神、神态、身体动作、声调或语气等，并注意其隐含的意义是否与口述内容相符合；适时给予适当而简短的回应，让当事人知道我们听懂了他所说的话。

有效倾听是高效沟通的基础元素，一般来讲，人的倾听有五个层次：

①忽视（Ignoring），根本没有听；②假装听（Pretend Listening），其实是一边听，一边想其他的事情；③选择性倾听（Selective Listening），报喜不报忧，报忧不报喜；④留意地听（Attentive Listening），比较注意；⑤同理心倾听（Empathic Listening），这是最高层次。倾听的目的是要知道对方讲话的动机是什么，他说了什么，他用什么方式，他有什么感受。倾听要做到耐心、虚心、会心。同理心倾听是有效倾听的最高表现形式。只有做到有效倾听，才能真正了解，设身处地站在当事人的角度看问题，沟通起来才能减少障碍或无障碍。

（3）学会透过现象看本质。弗洛伊德的心理剖析认为，心理由内及外可以分为本我、自我、超我。本我是内心深处最本质的想法，是潜意识，表现为情绪；自我是心灵的检察官和思想工作者，表现为理智、文化、修养；超我是心灵的“外部环境”，表现为法律、道德、习俗。在沟通过程中，要认真观察人的心灵，找出人的本我与自我，深入人的心灵，才能真正想员工之所想。因为有时人们说出来的话，并不代表其内心的真实想法，在公众场合尤其如此，在生活中养成把心理活动分成三层（本我、自我、超我）来观察的习惯，只有抓住了人的真实想法，抓住了人的本我与自我，才能更好地理解他人，抓住问题的关键与要害才能对症下药，真正解决员工存在的问题。

《FBI 教你破解身体语言》作者是用下述方法判断被沟通者的反应的。“在阅读了上百本书籍和文章之后，我最终决定用一种最简单的方式教会FBI的警员们如何识别和判断人的非语言行为，这种最简单的方式就是‘自然表现法则’。其实，这套理论的要义很简单：在你观察一个人的行为时，问问你自己，他在说话的时候表现自然吗？相反地，从一个防御性极强的人身上，比如试图掩盖其犯罪行为或犯罪意识的人身上，我们看到的是什么？我们看到的应该是和上面相反的行为：他们总是与他人保持一定的距离，比如远远地靠着、缩手缩脚、动作僵硬、表情严肃、不苟言笑、不时偷窥四周、烦躁不安并表现得异常紧张等。我就是用这种方法——观察对方是否显得自然或不自然——帮助大家分析非语言行为的，通过它，很多行为背后的隐藏含义都会被自然而然地揭示出来。在大多数情况下，人对周围世界做出的反应都是双元的。当一个人试图保护自己的时候，大脑所做出的自然反应也会是双元的，一方面大脑可以根据你的意愿在一定程度上可以控制一些东西，但另一方面

它也会不由自主地流露出你内心最真实的想法。”⁵⁶

（4）有同理心。同理心就是正确了解他人的感受和情绪，进而做到相互理解、关怀和情感上的融洽，将心比心。做到同理心倾听，首先要站在对方的角度，专心听对方说话，让对方觉得被尊重。人都有渴望被尊重的需要。有了尊重，沟通就有了基础；其次，能正确辨识对方的情绪、能正确解读对方说话的含义。克林顿就深谙沟通中同理心的重要性，让被沟通者非常乐于交流。杨澜回忆其采访克林顿的经历：经过一系列烦琐的检查程序，神采奕奕的克林顿终于走进了采访问。出乎大家的意料，克林顿从进门开始，先和每一位在场的人员轮流握手，甚至包括在角落里服务的杂工。克林顿的握手让人感到亲切真诚，因为他会用眼神专注地看着你，极尽礼仪又富有人情味。⁵⁶奥巴马同样是沟通高手。其原因是奥巴马经常把自己放在很低的位置上。这是他笼络人心的关键。正因为他不完美，所以需要大家的帮助。“我每天都会提醒自己，我不是一个完美的人，即使成为总统，也不会是一个完美的总统。但我可以保证，我会告诉你们我的想法和立场。对于我所面对的困难，我也会坦诚相告。当我们发生分歧，我会尊重你们的意见。”⁵⁷

（5）学会赞美。实现有效沟通首先是要学会欣赏和赞美对方。人性中最深切的禀性，是被人赏识的渴望。不是被赏识的“愿望”“欲望”或“希望”，而是被人赏识的“渴望”。在人际关系方面，我们永远不要忘记我们所遇到的人，都渴望别人的欣赏和赞扬。这是所有人都欢迎的，我们应试着找出别人的优点，给别人诚实而真挚的赞赏。崔永元在个人自传中介绍他是如何利用赞美和别人沟通的。“过去灯光都叫‘灯爷’，从来没听过他们说对不起。一次录节目，他说实在对不起，现在有两个灯有点问题，要调一下，你看怎么办？我说没事，你来调。然后我就说现在我给大家介绍一个重要的客人，我们的灯光师傅，大家全都鼓掌，我拿着话筒采访他。当时他脸通红，说话结结巴巴……我说好，现在我们看师傅调整灯光，底下几个朋友躲开一点，怕砸着你们，我们一起看。然后他就开始，从来没有这样自豪过，还拿着对讲机说，往上一点，往下一点。调了两分钟还没有调好，其实我觉得可以了，但是他那天精益求精。然后我说，咱们大家再鼓励鼓励灯光师傅，全场热烈鼓掌，我看师傅汗都下来了（笑），这时候他调好了。大家又一次鼓掌，他下来后，直接喝酒去了（笑）。我要说明，我们的灯光马师傅一直是很好的，我说的是别人（笑）。”⁵⁸

(6) 就事论事。沟通中的心态也非常重要。积极的心态使沟通顺利进行，消极的心态阻碍沟通。用积极良好的心态来沟通，用事实说话，一是一，二是二，这是我们是否能够看清事物、坚持原则的基本前提。否则就只能是感情用事，一好就没有一点错，一错就没有一点好，这不是实事求是的表现，也不能很好地进行有效沟通。“大事讲原则，小事讲风格”，应该本着实事求是的风格来进行真诚的沟通。

(7) 把握节奏。重点内容要加以强调，运用语音语调、肢体语言等引起他人的注意；非重点内容要简明扼要，一句带过。不断确认沟通讯息。要重视沟通的有效性。沟通的有效性不仅在于形式，更在于内涵。有效的沟通除了思想的交流互动外，还要能产生预期的回应。正确回应对方的话，并对重点不断地加以确认，以达成共识。

在员工犯错后与其进行沟通时，可采取三明治式的沟通方法：首先，表扬下属在处理“犯错这件事情”上所做的努力。其次，明确指出他所犯的错误，及因此给公司所造成的损失。最后，与他共同处理这件事情，并设法将由此造成的损失降到最低。

批评员工的技巧

要先听员工解释，再指责。针对具体事项指责。理性地指责，由轻而重。指责是为了员工工作得更好。指责时不要伤害员工的自尊与自信。指责的事项必须合乎员工的价值观。视员工个性而选用不同的方法。要公正公平。选择适当的场所。少说多听。不用威胁的语句。

赞扬员工的技巧

赞扬要依据具体的事实评价。众人面前赞扬员工要慎重。要发掘员工的长处，经常给予真心诚意的赞扬。

重要问题的沟通方法

开会前，对敏感问题先个别沟通。不同的想法或意见可以相互发送参考，但须说明事实依据。领导要培养自己的人格魅力，才可以抑制冲突的激化。凡是可以改善绩效的冲突都应该接受。

如果冲突已经发生，可以采用以下步骤：有争议的问题先搁置；通过让步、剥离、交易解决矛盾冲突。对主要冲突要寻找可以松动的第一步，把握节奏，逐步展开，关键是找到一个切入点。最后在沟通中坚持麦当劳的沟通原则，即“公司决定的，就是对的。”因为世界上没有一个公司是完美的，也没有一个公司每一次决定都是正确的，所以一旦公司决定下来，就要毫不犹

豫地贯彻下去。

中层领导的沟通技巧

(1) 与上级沟通。要尽量让上级做选择题，不要做问答题，时间安排要尽量具体，选择任何地点都可以沟通，关键是选准时机和场合。另外，不要仅仅只给一个答案，要对每一个答案的优劣对比及可能出现的后果做出分析，作为下属，你不能向上级布设陷阱。

(2) 与同级沟通。要求主动加体谅、谦让。比自己资历深的员工，可以尊称他为前辈，这样会赢得对方的尊重。平时先提供协助，再要求对方配合。水平沟通因为牵涉到不同的部门，而且级别平等，所以合作起来要考虑双方的利弊，注意双赢的合作结果。

(3) 与下级沟通。需要认真调研，了解真实的情况。如果要求下属做到你想要的结果，要提供方法，然后还要紧盯过程，防止执行走样。还要接受意见，并给予尝试机会，容忍下属犯错是公司应该支付的成本。所以，要给他不断尝试的机会，给他锻炼的机会，他才会更快地成长。

公共危机的沟通技巧

企业面临公共危机时，要解决危机，就必须扑灭来自公众的“火源”。企业可采用处理危机的沟通 4S 方法：①**Sorry（道歉）**。事实上，90%以上的危机恶化都与当事人采取了不当的态度有关。如冷漠、傲慢、敷衍或拖延。“你一定要懂得，问题不会因为时间的推移而自行得到改善。”这是沃伦·巴菲特对企业处理危机的忠告。②**Shut up（务必闭嘴）**。无论谁对谁错，永远不要和消费者争论，永远不要和公众去辩论。③**Show（展示诚意）**。沉默并不是金，之所以闭嘴，是不与消费者争辩。但务必重视与消费者沟通，并与新闻媒体保持良好的合作关系。④**Satisfy（让公众满意）**，消费者在投诉时一般在意企业是否与消费者真正沟通；企业是否勇于认错，对自己的失误是否勇于承担责任；企业对消费者是否可靠，不流于表面文章；企业是否以消费者的利益为上；企业是否为名实相符的企业。如果从消费者的思路出发来考虑问题，会有助于解决投诉危机。

进行情商管理。情商管理即管理者了解自我情绪，认识他人情绪，通过情绪的控制、调节和转移，来进行人力资源管理，让员工心甘情愿地为企业工作的综合平衡能力。它主要体现在以下几个方面：①自我认知能力，即了解自己的情绪及其产生的原因。它是对内心情感体验的观察和审视，即自我反省的觉知。②自我控制能力，即控制自己情绪的能力。③自我激

励能力，即能够调整情绪，树立目标，自我鞭策。④移情能力，即能客观地感受、理解和分析他人情感的能力，察觉别人的需要，具备同情心理。⑤人际关系的管理能力，指驾驭各种人际关系、提高社会技巧及人际间沟通的能力。

有效沟通的案例

霍桑效应的威力。美国芝加哥郊外的霍桑工厂，是一个制造电话交换机的工厂。这个工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等，但员工仍愤愤不平，生产状况也很不理想。为探求原因，1924年11月，美国国家研究委员会组织了一个由心理学家等各方面专家组成的研究小组，在该工厂开展了一系列的实验研究。这一系列实验研究的中心课题是生产效率与工作物质条件之间的关系。这一系列实验研究中有一个“谈话实验”，即用两年多的时间，专家找工人个别谈话两万余人次，并规定在谈话过程中，要耐心倾听工人对厂方的各种意见和不满，并做详细记录；对工人的不满意度不准反驳和训斥。

这一“谈话实验”收到了意想不到的结果：霍桑工厂的产量大幅度提高。这是由于工人长期以来对工厂的各种管理制度和方法有诸多不满，无处发泄，“谈话实验”使他们的这些不满都发泄出来，从而感到心情舒畅，干劲倍增。社会心理学家将这种奇妙的现象称为“霍桑效应”。“霍桑效应”给我们的启示是：人在一生中会产生数不清的意愿和情绪，但最终能实现、能满足的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，切莫压制下去，而要千方百计地使其宣泄出来，这对人的身心和工作效率都非常有利。⁵⁹

稻盛和夫式的沟通。“稻盛和夫认为，老板与员工在办公室很难有推心置腹的沟通，没有沟通就没有信任，也就没有关键时刻的卖命。于是，他就经常在下班后与员工一起喝酒，喝得晕晕乎乎的时候，老板与员工的边界就模糊了，有些话也就可以敞开来讲了。这种非正式的沟通帮助他解决了许多正式的难题”。稻盛和夫推崇的还是大家心与心的交流，在情感上建立彼此的信任。他认为人心是最容易变的，但一旦建立起心与心的联盟和共同认知时，它又是最坚固的。所以他一直相信心的力量，当你内心有一

份强烈的愿望，当你以诚实的心思对待合作伙伴和员工的时候，会得到超乎寻常的回报。这份回报远比物质上的激励更加可靠。所以他在感情账户上花很多时间去投资，这既是一种技法，其实也是他的一个心法，这两者是结合起来的。

飞亚达的“无边界沟通”。飞亚达（集团）股份有限公司倡导和营造无边界沟通渠道，加强企业高层与员工的正式沟通（如例会、内部网站、宣传栏、企业内刊、公布总经理个人邮箱接收员工意见等），倾听员工不同的意见，鼓励他们说出疑虑，通过与员工的沟通，摸清问题之所在，并与上司主管共同参与和设定自己的工作指标和绩效评价。

为激发广大员工的主人翁精神，鼓励员工广泛参与管理，公司制定了“员工合理化建议奖励制度”，鼓励员工就公司工作的各个方面提出合理化建议，收到了好的效果。公司研、产、销三模块不定期召开联席会议，强化无边界、扁平化概念，提出了很多好的建议，售价近 40000 元的“金佛表”上市 2 年即取得销售 2000 多只的好成绩。公司还通过组织员工参与公司组织的座谈会，发表意见和建议，公司领导邀请员工共同进餐、参加员工生日餐、参加员工俱乐部活动等非正式沟通渠道，达到与员工的紧密联系。

另外，公司还实施了 EAP 计划（企业援助计划），对出现身体疾病的员工实施经济援助。公司提倡主管与下属的深度交流，在员工思想情绪有波动时，主管要主动与其交流。公司总经理及各级主管每年花大量时间与员工谈心，被员工亲切地称为“心理按摩”。销售一线员工过生日时为其寄送由总经理签名的生日贺卡，公司还出台了一线员工的探亲、休假制度等。以徐东升总经理为首的管理团队每年春节都不休息，亲自到外地销售一线慰问营业员，已坚持五年。⁶⁰

第七章 提高个人效率的重要途径——时间管理

管理名言

人生没有过去，因为过去已经成为历史；人生没有未来，因为未来飘忽不定，无法掌控，唯一拥有的就是当下这一瞬间。因此，我们无须再为以往的过错而悔恨，也无须对并不属于我们的明天而翘首期盼。我们只需要把握好当下，过好当下，自然会收获一个完美的人生。⁶¹

——叔本华

罗宾逊认为，很多人之所以工作，只是为了打发自己的时间。⁶²你已经计划好自己的一生了吗？当越来越多的工作者，尤其是知识工作者认识到自己的寿命会比雇用自己的组织更长时，必须做好准备，接触至少一种以上的工作。就算是一个平庸之才，也要深刻地了解自己，意识到社会发生的变化，“自我管理、自我经营与自我领导”，有效地安排自己的工作、生活，乃至人生。时间，是永不再生并且匀速消费的资源。因此时间管理，是自我管理、自我经营与自我领导成功的关键。

每小时值多少钱

哲学家说：“时间是物质运动的顺序性和持续性，其特点是一维性，是一种特殊的资源。”时间具有四项特性：供给毫无弹性；无法蓄积；无法取代；无法失而复得。

我们都有相同的时间，时间稍纵即逝，失去的时间是永远无法追回的。真正的价值在于我们利用它做什么事。世界每天都在进步，但我们一天还是只有 24 小时。最成功和最不成功的人一样，一天都只有 24 小时，但区别就在于他们如何利用这所拥有的 24 小时。

台湾作家刘墉是时间管理的专家。所有接待过刘墉的单位都清楚，伺候好刘墉不是一件容易的事情，因为我们的时间观念实在难以达到刘墉那样的精细。任何一次活动，他都会要求提供一份详细的日程表，表中要列明所有他能够想到的具体条目：几点几分从酒店门口出发；从一个城市到另一个城市有几趟航班，哪一趟航班最节省时间，怎么衔接，如何接送；中午12点以前不要安排活动，以保证下午和晚上活动精神饱满；和不相干的人一起吃饭，如果非吃不可，要确定好时间，时间一到立刻走人；某个活动几点几分开始，几点几分到达休息室，从休息室到达会场需要几分钟。每次活动前，即使你已经提前告诉了他你几点几分在大厅接他，但是他仍然会咨询楼层服务员，他从房间到大厅需要几分钟，然后他会准时从房间出来，一分钟也不浪费地准时到达。刘墉到内地来，有很多次场合让接待方十分尴尬。因为刘墉的名气大，宴会的时候接待方请到了地方上的领导作陪。但是，时间一到，即使宴会正在进行，他也马上告辞，让作陪的领导十分尴尬。⁶³

每一天、每一小时、每一分钟都有很大价值。时间就是金钱，浪费时间，就意味着增加了成本，减少了利润。浪费的时间，无论如何也弥补不了。钱是一分一分挣来的，是通过每一分钟、每一小时、每一天的努力工作挣来的。一天浪费（不管什么原因）1~2小时，意味着在其他时间中挣钱的效率要提高10%~30%。这显然是十分困难的。在生活中，有许多属于“一分钱智慧几小时愚蠢”的事例，如为省两元钱而排半小时队，为省两毛钱而步行三站地等，都是极不划算的。对待时间，就要像对待经营一样，时刻要有一个“成本”的观念，要算好账。对于职场中人来讲，做好时间管理不仅意味着丰厚的经济利益，更能令自己的事业突飞猛进。

易卜生说：“你的最大责任就是把你这块材料铸造成器。学问就是铸器的工具。抛弃了学问便是毁了你自已。要想有学问必须学会利用好时间。我们只有176个小时来完成每个月的目标，只有2112个小时来完成每年的目标，（以22天/月计算）只要时间一流逝，我们就一无所获。”

时间是最有价值的资源，而且是最难以有效利用、最经不起浪费的资源。研究表明：一个效率糟糕的人与一个高效的人工作效率相差可达10倍以上，成功人士的共同点之一就是善于高效地运用时间。实际上，人人都需要掌握时间管理的方法和理念。

为什么需要时间管理

时间管理专家考克斯说：我以前总是以自己极少休假而感到骄傲，后来我的一位导师告诉我，那只是代表我工作缺乏效率。“从来没有时间休假”并不是荣耀的标记，而是在时间管理上缺乏效率的标志。⁶⁴我们每天早上打着如意算盘开始一天的工作，早上走进办公室，对当天要完成的事情有大致的计划。到办公室的第一件事情就是打开计算机，查看电子邮件，发现邮箱里塞满了几十上百封邮件，有汇报工作的，有请你出席会议的，有一些订阅的网上新闻，当然，还有垃圾邮件。2小时后，处理了几件紧急的事，帮别人解决了一些问题，搞定了一些通过计算机和电话传达给我们的需要处理的事情，几乎忘了刚打开计算机时打算要做什么事情。我们清楚地知道，计划又被打乱了。

日本学者关于时间浪费的调查结论为：“人们一般每8分钟会受到1次打扰，每小时大约7次，即每天50~60次。平均每次打扰大约是5分钟，总共每天大约4小时，也就是50%。其中约3小时的打扰是没有意义或者极少有价值的。同时人被打扰后重拾原来的思路至少需要3分钟，每天就是2.5小时。”根据以上的统计数据，可以发现，每天因打扰而产生的时间损失约为5.5小时，按8小时工作制算，这占了工作时间的68.7%。如果管理者不能合理地分配自己的时间，工作量和 workload 是可以想象的。如果管理者把大部分时间用于收发邮件等，就会失去听和读的机会，甚至是走访市场第一线的机会，从而造成对现场管理上的缺失。

管理大师彼得·德鲁克在他的《有效的管理者》(The Effective Executive)一书中这样明确指出：“人不善于管理自己的时间。”主管的时间通常是属于别人的，若以实际从事的活动来界定主管的角色，则主管应可被界定为组织的“俘虏”。德鲁克亲身观察，许多主管都是用大量的时间，做许多看似一定要完成的事情，但实际的贡献或成效，却是少之又少。

德鲁克认为：“时间是最短最稀缺的资源，除非善加管理，否则一事无成。”每个上班族都需要时间来处理公事，也需要时间在繁忙工作与休闲生活之间取得平衡。勇于和时间赛跑的人，未必赢得了时间。放弃与时间竞逐的人，必定会输给时间。

多数人对时间管理的概念均十分模糊。有些单位缺乏时间管理，其员工上班有条理，做事有效率，也从不加班，却被领导说成天没事干。而工作毫无目标、毫无顺序、毫无头绪者，耗时间上网聊天等领导下班的，反而被表扬。高效管理要求全员进行时间管理，因为只有每个组织成员都能进行成功的时间管理，才能实现整个组织的高效管理。

《高绩效人士的七种习惯》一书着重介绍个人管理，该书作者史蒂芬·柯维因此名声大振，他的私人公司富兰克林·柯维（Franklin Covey）在2001年的销售额高达5.2亿美元。这本书虽然已经出版了十多年之久，并已达到了上千万册的销量，但时至今日仍然是图书市场上的宠儿。有趣的是，虽然数以千万计的人购买了它，但人们的平均工作效率似乎并没有比十年前有所提高。书上写的容易，做起来困难。有太多的技巧告诉我们如何进行时间管理，可真正运用这些技巧，却发现效果不佳。时至今日，无论是企业高层领导、中层管理者或知识工作者，依旧陷于同样的困境里。

人的记忆和注意力集中是很有限的，没法同时记着很多事情、做很多事情。如果没有工具和方法的帮助，可能会没有分配足够的时间做好最重要的事情。不重要的事情做了一堆（而且有时正是因为前一件没做好才会多出后来几件，进入恶性循环）。时间管理是需要学习的，正如过去曾努力学习任一专业技能与科目一般。时间管理也是需要练习的，在明了相关原则及技巧之后，必须身体力行、加以实践，才能为自己抢得宝贵的时间。

时间管理就是更有效地安排自己的工作计划，掌握重点，合理有效地利用工作时间。由于时间所具备的四个独特性，所以时间管理的对象不是“时间”，其本质是管理个人，是指面对时间而进行的“自我管理者的管理”。

美国有一个非常有名的企业家叫卡耐基，他是一个大企业家，也是一个大慈善家，还是一个演说家，经常有人请他去演讲成功的秘诀，所以他非常忙，他最大的遗憾就是时间不够用。因此，他悬赏10万美金，看谁能够找出一个方法让他的时间够用，他愿意付给那个人10万美金（那个时候的10万美金等于现在的500万美金）。于是信件如雪片般飞来，他请了十几个助理，按照他的要求去筛选，筛选出符合他原则的，才交给他看。他从这其中看到一个方法，于是他就照着去做，一做之下果然有效，从此时间够用。他也依照自己的承诺，付给那个提供方法的人10万美金。实际上，那个人给卡耐基提供的方法很简单，共分三步：第一步，把事情依轻重缓急，按照优先顺序排列。第二步，衡量自己的能力和努力，确定自己是有能力没努

力，还是很努力但是没能力。依此估计自己一天可以完成几件事。第三步，根据自己的能力和努力，知道一天可以完成哪几件事，然后按照优先顺序表上最前面的那几件事，全力以赴，专心做好，其他的事暂时不要去管。实际上，人们不是真的事情多，而是因为每件事情都没有做完，留下一些尾巴，事情才会越积越多。如果每天全力以赴地把该做的事情都做完了，不要留下尾巴，每一天可能只要做好五六件事就够了。时间管理就是专心去做最该做的、能力和努力可以完成的那几件事，其他的事先不要管，这是时间管理的秘诀。

进行时间管理，应该涉及人生的七大领域，而不仅仅是某一两个领域。这七个领域是健康、家庭、金钱、知识、社交、事业、精神。时间管理实际上是把有效的时间投资于你要成为的人或你想做成的事。时间管理主要是管好自己，借此来向着目标一步步前进。活在当下，借此活好自己的精彩人生。你对什么进行投资就会收获什么，你投资于健康就会在健康上有所收获，你投资于人际关系，你就会在人际关系上有所收获。

谋杀时间的凶手

工作无计划。计划是时间管理的前提，没有计划，也就谈不上有效的时间管理。由于管理者经常遇到突发情况，所以，很多管理者觉得计划对于他们没有作用。总认为计划不如变化快，所以干脆不定计划。原因有四个：①不做计划也能获得实效。区别在于不做计划的人只是消极地应付工作，他将处于受摆布的地位；做计划的人则是有意识地支配工作，处于主动的地位并提高工作效率。②认为计划没有变化大。过分强调“知难行易”，认为没有必要在行动之前多思考，存在“做了再说”或“船到桥头自然直”的侥幸心理。由于目标中拟定假设的客观环境发生变动，计划与事实常常难以趋于一致，所以我们必须定期审察我们的目标与计划，做出必要的修正，寻找最佳途径。但如果是处于无计划的引导，则一切行动将杂乱无章，最终走进死胡同。③不了解做计划的好处。④不知如何做计划。

工作无主次。工作总有主要与次要的差别。有很多人按照先后顺序来安排工作，这种方法本身就没有主次之分，弊病是在次要工作上浪费很多时间，因为时间是有限的，用在重要工作上的时间必然会相对减少。

工作不授权。管理就要向下属进行有效的授权，通过下属去实现目标。所有的工作都自己做，而下属无事可做。这种情况实际上是管理者在替下属工作，而每个人的精力都是有限的，尤其是管理者，应当学会授权，将主要的精力和时间放在更重要的事情上。对于管理者而言，他们经常容易犯下面的错误：担心下属做错事；担心下属表现太好；担心丧失对下属的控制；不愿意放弃得心应手的工作；找不到合适的下属授权。不但家人抱怨，上司和下属也不觉得你好。上司认为你的工作效率低，员工认为你不认可他的工作能力。总之，不向下授权往往会吃力不讨好。

沟通不善。德鲁克认为，信息若无法做到实时畅通，就会浪费很多无谓的时间于联系沟通。企业70%的问题是沟通障碍引起的。很多经理也认为花了大量的时间与下属进行沟通。问题不是有没有沟通，而是沟通的效果如何。沟通只是第一步，目的是获得高效的沟通。沟通没有了效果，我们称之为“沟而不通”。此外，信息的呈现也要清晰易懂，不要让接收信息的人还要花时间解读或诠释。

泛滥的“会议病”困扰。召开不必要、没有重点的会议将会降低工作效率，打击员工的士气。经常会发生这样的情形：员工被召集起来开会讨论某个主题，结果会期拖得过长，决定未能做出，或者是偏离了会议要解决的问题。不少中、上层管理者曾经指出，会议竟占去他们日常工作时间的四分之一，甚至三分之一！然而更令他们感慨莫名的是，在这么多的会议时间中，几乎有一半是徒劳无功的浪费！德鲁克认为，按照定义，会议是对于组织缺陷的一种让步，因为人不是在开会，就是在工作，无法同时进行这两件事。在设计得非常完美的组织架构里，理论上是不用开会的，因为人人都已掌握自己为完成工作所须了解的一切，而开会只是因为某些特定情况下，所需的知识和经验并不在同一个人的脑袋里，因而必须集思广益。因此，会议必须是例外，而非非常规。一个人人不断在开会的组织，是一个没人在做事的组织。若时间纪录显示，组织成员发现有多达四分之一或更多的时间用在开会，那么这就是一个有问题的组织，显示工作内容或部门划分太过分散。

没有日程计划。有没有日程计划，决定了你这一天是主动地生活，还是被动地回应外界环境。如果你没有规划时间，那么你对时间的使用便无效率可言。你的时间变成一块蛋糕，谁来了都可以分上一块，你不控制自己的时间，别人就会来控制它。你把方向盘的操纵权让给了别人，或者信马由缰，虽然你在努力工作、不断前进，却有可能走向了错误的方向，成

天忙忙碌碌地做些没有意义的事情，不但浪费了时间，还浪费了精力。

生活失去平衡。我们的生活由七个不可或缺的部分构成：健康、家庭、金钱、知识、社交、事业、精神。我们不需要把每天的时间均分给它们，但要保证每一项都得到充足的时间，维持生活的平衡。如果长期忽视某个部分，不对它投入时间，生活就会失衡，其他的各项将受干扰，致使我们无法取得成功。

个人的不良习惯。有的人把大量时间浪费在不良习惯上。研究表明，桌面杂乱的人平均每天要花一个半小时找东西或因此走神。一个半小时，听起来不可想象，但确实是这么多。这儿多花几分钟，那儿多花几分钟，滴滴答答，就像漏水的水龙头的一样，积少成多，每天漏去大把时间。效率高的人，桌面和工作间一般是很整洁的，这样他们就可以把精力集中到每天的工作重点上，不会因触目所及的杂乱无章的东西分神，而且能很快找到所要的东西。有人喜欢在电话里聊天；有些人属心血来潮型，想到哪里，做到哪里；有些人在某些时段的工作效率不高。对于不良习惯可能自己没有意识到，但实际上浪费了很多时间。如果是普通员工，不良习惯只会影响一个人。作为职业经理，要和下属进行交流，不良习惯就会影响到很多人，甚至影响部门的工作。

不管以前我们做得怎样，要记住：世界上所有的成就都是“现在”创造的。因此，我们要反思“过去”，把握“现在”，放眼“未来”。昨天是一张已被注销的支票，明天是一张尚未到期的本票，今天则是随时可用的现金。请善用它！

时间管理的步骤

如果你将所有事情都当作紧急事件来处理，那么你的下属将会被弄得精疲力竭，最终你的团队将会遭受到自满、倦怠以及毁灭的威胁。⁶⁵ 德鲁克观察发现，想要有效管理时间，可通过五步骤达成：首先记录和分析自己每天的时间支配情形，反省自己的时间管理策略；然后集中时间做最重要的事；最后找出浪费时间的根本原因，着手解决它们。任何有效的时间管理系统都包含以下五个步骤：①明确价值观；②确定目标；③有计划、有组织地进行工作；④分清工作的轻重缓急；⑤让每天都高效率。下面我们就时间管理

的五个步骤分别进行阐述。

(1) 价值观是人生的基本原则，它是进行时间安排的最基本因素。我们有不同的价值标准，它们是我们形成个人特性的基础，也是我们进行时间管理的基础。大多数时候，我们根据自己的价值观采取行动，虽然往往没有意识到这一点。

什么对你而言是最重要的？家庭？工作？金钱？你首先要明确自己需要的是什么，然后才能朝那个方向走。如果你不知道自己的目的地，你很可能到达别的地方。将时间管理上升一个层次，向内看是最重要的，因为更了解自己的内心。做任何事情时，就能够更加确定这是我们要做的事情。由于更了解自己的能力和能力，就知道应该采取哪些合适的行动来达成自己的目标。向内重看一遍你对这些事件的排序，可以清楚地看出你把哪一项放在首位，把哪些放在无关紧要的地方。这就是你内在的价值观。

(2) 明确目标。目标是我们的需求和愿望——我们想得到什么。它们应该直接源于我们的价值观。先明确价值观，再确定目标，就能容易地为各种事情确定优先级，优先处理重要的事情。如果总是对此感到迷惘，则说明对自己的价值观不很明确，不能清楚地表述自己真正需要的是什么。

有目标才有结果，目标能够激发我们的潜能。那么我们究竟该如何选择或制定正确的目标呢？为什么有的人成功之后，又会感到空虚？为什么有的人得到名利后，却发现牺牲了更可贵的事物？我们认为在选择或制定目标时应考虑两个方面：一是目标要符合自己的价值观，二是要了解自己目前的状况。请记住：成功完全是一种个人现象，只有你所完成的事情和你的价值观相符，你才会觉得成功。

在人生的旅途中，没有目标就好像走在黑漆漆的路上，不知往何处去。美国的一份统计结果显示，退休老人，特别是那些独居老人，假若生活没有任何目标，每天只是刻板地吃饭和睡觉，虽然生活无忧，但他们后来的寿命一般不会超过七年。

人们在时间管理上的最大误区是对时间管理目的性不清楚。时间是过去、现在、未来的一条连续线，构成时间的要素是事件。时间管理的目的是对事件的控制。所以，要有效地进行时间管理，首先必须有一套明确的远期、中期、近期目标；然后根据目标制订长期计划和短期计划，然后分解为年计划、月计划、周计划、日计划。一个目标具备以下五个特征才是完整的：

1) 具体的 (Specific)。有人说：“我将来要做一个伟大的人。”这就是一个不具体的目标。目标一定要是具体的，比如你想把英文学好，那么你就订一个目标：每天一定要背十个单词、一篇文章。

2) 可衡量的 (Measurable)。任何一个目标都应有可以用来衡量目标完成情况的标准，目标越明确，就能提供给你越多的指引。比如你要盖一栋房子，先要在心里有个底：房子要多大，是几层楼，需要多少间卧室，要木头砌还是用钢筋水泥，坐落在何地，预算如何。有了这些明确的标准，你才有可能顺利地盖好房子。

3) 可达到的 (Attainable)。不能达到的目标只能说是幻想、白日做梦，太轻易达到的目标又没有挑战性。应不断地设定具有挑战性但做得到的目标。

4) 相关的 (Relevant)。目标的制定应考虑和自己的生活、工作有一定的相关性，比如一个公司的员工，整天考虑的不是怎样才能做好工作，却一心做着明星梦，又不肯努力奋斗，在一天一天消耗中丧失学习、工作的能力，不思进取，不努力提高工作业务能力，最终会被公司抛弃、被社会遗弃。

5) 基于时间的 (Time-based)。任何一个目标的设定都应该考虑时间的限定，比如“我一定要拿到律师证书”，目标应该很明确了，只是不知是在一年内完成，还是十年后才完成。

(3) 有计划、有组织地进行工作。时间管理的方法是通过良好的计划来完成的。提高工作效率最关键的部分是规划。规划自己的工作计划和过程，充分利用有限的时间，这是高效完成自己工作的有效方法。

时间规划一般分为长期规划和短期规划，一般可以在年初制订本年计划，月初制订月计划，周一制订周计划。每天的工作计划一般也可以预先制订，但是由于工作内容的复杂性以及临时随机任务，每天的计划会非常难以管理。

任何事情都可以划分成几个部分或阶段，就开始切割它，然后看要完成每个阶段有哪些事情要做。如果可以，就再细分下去，把它一层层地分解开来看，到最细时的一层就是你要做的步骤，也就是要联结到具体的事项。如果你还是没有办法来区分，那就把你能想到要做的事都列出来，先不要分层，也不要分类，就花些时间去想，会有哪些事情要做等。事项列得差不多时，再看有哪些项目是彼此有关联的，有没有重复的，甚至于你可以在回头检视时再想到还有什么要追加的。再把这些项目整理成计划的详细进度表格。有

了计划，就必须有行动来落实计划。否则不管计划有多好，除非真正身体力行，否则永远没有收获。

（4）分清工作的轻重缓急。帕累托法则（也称 80/20 原则）认为，结果的 80% 是由总消耗时间中的 20% 所形成的。80/20 原则对我们的一个重要启示是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算花了 80% 的时间，也可能只取得 20% 的成效。在时间管理中，必须学会运用 80/20 原则，要让 20% 的投入产生 80% 的效益。特别推荐的是：每一天，你要强迫自己执行或做 6 件对你未来有影响的事情。这 6 件事不包括基本的工作、基本的杂事，尽量都涉及未来生活的 7 个领域。

笔者认为，处理事情优先次序的判断依据是事情的“重要程度”。所谓“重要程度”，是指对实现目标的贡献大小。请注意：虽然有以上的理由，我们也不应全面否定按事情“缓急程度”办事的习惯，只是需要强调的是，在考虑行事的先后顺序时，应先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的“缓急”——也就是人们通常采用的“第二象限组织法”。请看四象限工作分类图（图 7-1）。

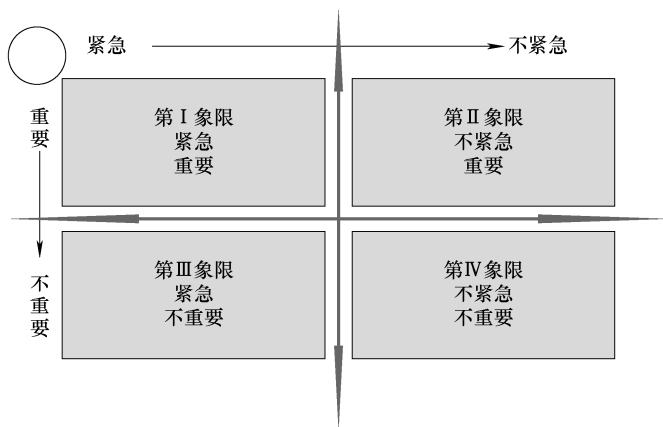


图 7-1 四象限的工作分类

第一象限是重要又急迫的事。我们认为最重要的事情表面看似第一象限，因为迫切的呼声会让我们产生“这件事很重要”的错觉——实际上就算重要也是对别人而言。通常，电话、会议、接待突来访客都属于这一类。我们花很多时间在这里面打转，自以为是在第一象限，其实不过是在满足

别人的期望与标准。**第二象限是重要但不紧急的事。**对于这一象限中的事情，应予以巧妙的拖延。如果一件事情你不想做，可以将这件事情细分为很小的部分，只做其中一个小的部分就可以了，或者对其中最主要的部分最多花费 15 分钟时间去做。**第三象限是紧急但不重要的事。**对于这一象限，每分每秒做最高生产力的事。将罗列出来的事情中没有任何意义的事情删除掉。做对的事情要比把事情做好更重要。做好的事情，是有效果；把事情做好仅仅是有效率。首先考虑效果，然后才考虑效率。**第四象限属于不紧急也不重要的事。**简而言之就是浪费生命，所以根本不值得花半点时间在这个象限。但我们往往在第一、第三象限来回奔走，忙得焦头烂额，不得不到第四象限去疗养一番再出发。这部分范围倒不见得都是休闲活动，因为真正有创造意义的休闲活动是很有价值的。然而阅读令人上瘾的无聊小说、收看毫无内涵的电视节目、在办公室聊天等，这样的休息不但不是为了走更长的路，反而是对身心的毁损，刚开始时也许有滋有味，到后来你就会发现其实是很空虚的。对于不重要也不紧急的事，尽量不去做。

学会说“不”。一旦确定了哪些事情是重要的，对那些不重要的事情就应当说“不”。如果确实需要做，那么要严格限定时间，比如写博客，限定一个小时，时间一到就立刻停止写作，千万不要被无聊的人和无关紧要的事缠住。平庸的人往往把那些容易的事情放在最前面，而优秀的人则把那些最重要的、最能带来价值的事情放在前面。但做价值很小和毫无价值工作的人却出奇得多。无论你将这些事情做得多好，对于领导来说都是无关紧要的，对你也不会有任何帮助。所以经常可以看到，两个人可能同样忙碌，但因为对事情排列的顺序不同，所达到的成就大不一样，这就是事情的区别。更糟糕的是，由于你把时间都用来做价值很小的事，你根本无法分身去做重要的事，结果很可能是自毁前程。

我们知道，一个人很难把一天遇到的所有事情都处理完。因此如何安排我们的时间成为一个关键的策略决定。高效时间管理的秘密在于第二象限。如果你把精力集中于第二象限，就能掌握时间的主动权，保持生活的平衡，减少未来可能出现的危机。每天留出一点时间处理重要而不紧急的事情，是保持领先的方法。这样做，可以把宝贵的时间储存起来。在以后面临突发事件时，便能动用你的储蓄，在紧迫的时间压力面前应付自如。

让每天都高效率。为一天设定一个计划。每天上班前问自己：①我的工作目标是什么？②怎样做才能实现我的目标？这样你就会精确地找到需

要优先处理的问题，从而避免被那些不重要的事情分散精力。找到自己最重要而不是最紧急的事情，并根据事情的完成步骤列好每天的计划，包括日程安排、三件最重要事项及要办的事情，利用倒数计时器等工具，掌控自己的生产力，并让自己专注于要做的事情上。次日早上，写晨间日记，写下自己前一天的行动检讨。每周五上午，做每周的检视，让自己确认往正确的方向推动自己的人生，并更新任务及行动清单，使其合乎真实状况。运用记事本、时间手册、计算机等工具来协助管理自己。当生活及工作的状况更加复杂时，就需要运用更好的工具来管理，这是让我们妥善运用时间的杠杆。这样，即使你决定在某个合适的时候停止工作，工作进度也在你的掌握之中，不会受到影响。

时间管理并没有什么高超的技巧，关键在于持之以恒。我们常常高估自己一个月内可以实现的目标，也常常低估我们坚持一件事情做十年可以做出的伟大成就。

常用的时间管理方法

要事第一。成功者和失败者最大的不同不在于做了多少工作，而在于是否抓住了成功的关键点。每个人的时间都是有限的，所以要做重要的事，即你觉得有价值并对你的生命价值、最高目标具有贡献的事情；要少做紧急的事，也就是你或别人认为需要立刻解决的事。“要事第一”是自我管理的原则。有效能的人只会有少量非常重要且须立即处理的紧急、危机事件，他们将工作焦点放在重要但不紧急的事情上，来保持效益与效率的平衡。“有效管理”是把最重要的事放在第一位的重点管理。先由领导决定什么是重点，自己掌握住重点并时刻把它放在第一位，以免被感觉、情绪或冲动左右。要想集中精力于当前的要务，就必须先排除次要事情的牵绊，要勇于说“不”。

简化工作内容。简化工作内容，使自己可以心无旁骛地专注于本业之上。工作的简化能让自己专心思考，减少无谓的时间浪费，从而获得关键性的胜利。简化工作应遵循“三抓三放”的原则：①抓大事，放小事。集中精力思考工作上的大事，对于微不足道的小事，无须过度烦心。高阶管理者必须为企业明确定位，掌握未来发展的重要方向，别为细枝

末节而操心；基层员工应将时间用于可明显提升业绩的事务上，无关紧要的小事则尽量删除。②抓正事，放杂事。要顺利完成一件工作，有其必要的程序及步骤，即完成该项任务的正事，而与完成该项任务无关的则称为杂事。③抓要事，放闲事。重要又紧急的事情应该在第一时间完成；没有时间压力的闲事，则利用工作空档，简单处理即可。

等待时机。主动拖延属于搁置的哲学。不要固执于解决不了的问题，可以把问题记下来，让潜意识和时间去解决它们。这就有点像踢足球，左路打不开，就试试右路，总之，尽量不要“钻牛角尖”。当我们疲倦、沮丧或愤怒时，如果工作需要敏锐反应和清晰思考，中断工作比勉强自己继续进行的效果要好得多。如果我们没有足够的能力或信息来完成某项工作，最好把它暂时搁置起来，以等待条件成熟。不过，不要以“我正在进行主动拖延”为借口，逃避真正需要马上做的事情。

打电话的艺术

(1) 做好事先的约定与准备。通过约定可以避免你在需要安静工作时被不断打扰或是占线或是接不到电话，更主要的是避免电话中需要某些资料却无法提供，从而造成时间的浪费。

(2) 保持简短而明确的开场白。平时打电话为了联络感情的需要，在开场白中经常会有一些寒暄，除了拜访客户、问候长辈等情况，如“你最近很忙啊，在哪里发财啊？”“您身体还好吧，吃饭还行吧？”等，然而在办公室场合就应该少有寒暄，尽量从工作角度出发，使用简短而明确的开场白。要注意做好适当的记录，以免挂上电话后忘记某些信息，又不得不重新联系一次。

(3) 控制好打电话的时间并保持通话的主题。许多人喜欢拿起电话就开始喋喋不休，而且经常是缺乏主题。在这种情况下，你不妨直言：“你现在需要我们解决的问题是什么呢？”“你的重点是什么？”“你看我们今天的沟通/讨论是不是就到这里呢？”虽然一次电话省下的时间可能只有2~3分钟，但按照每天接10个电话来算，每个月就可以省下7~10个小时，一年就是84~120个小时，这可是一段不少的时间。

(4) 过滤电话。你一定经常遇到一些不想接的电话，这个时候你就需要“过滤电话”。首先解释你现在不能接电话的原因，如马上要出门、要去开会、正在与主管或其他同事商宜工作等，但是在拒绝的时候一定要注意有礼貌，并约定回电或是对方再次来电的时间，在保证自己时间的前提下，

不要给对方留下不良印象。

当被打断时

(1) 来自上司的打断。来自上司的打扰最难控制，尤其是当你正在全心尽力地处理一项紧急而重要的事情时。不过，如果你就是一名上司，你还是应该首先想想，你是不是也会对下属这样呢？

(2) 来自下属的打断。你不妨想想以下有关解决下属打扰上司的各项问题：①你是否曾经训练你的助理，将他人可能的打扰集中起来，然后每天或每星期一次地向你汇报？②你是不是尽可能地把集体例会列为每日/每周工作的一部分？③你是不是每天都会保留一段固定的时间，供下属向你提出问题，同时在一旦发觉某些工作日程发生改变时，会告诉对方何时见面较合适？④你是不是曾经鼓励下属以便条/邮件方式提出问题，而不必亲自上门打扰你的工作？⑤你是不是立即向下属回话，使他们不至于认为他们必须经常打扰你，才能立刻获得回应？

(3) 来自同事的打扰。当被上司打扰时，你只能无奈地加以接受；当被下属打扰时，你可以将下属的打扰方式加以定型化。可是，要处理同事或同级人员的打扰，恐怕必须多花一点心思才行。以下是你应该牢记的一些要点：①双方应事先达成共识。你应该力求对他们的要求保持热心、同情以及随时愿意加以协助的态度，可是，你更应该让他们知道这么做往往会影响到你的工作效率。②不要随意打扰对方。你可以从容地预先地与同事联系，讲明你的要求、时间等，只有如此，你才有可能获得相同的对待。③想想为什么你的中断情形无法受控：你不喜欢得罪他人？你喜欢参与每一件事？别人经常来询问你的意见，使你觉得自己很重要？你不善于结束他人的来访？你让别人习惯于经常咨询你的意见？你就是喜欢不断地和他人交谈？如果你让这些现象一直持续下去，你最后终究会一事无成。

逆势操作。什么是逆势操作？在华尔街，逆势操作者就是当多数人都买股票时卖股票，而大多数人都卖股票时买股票的人。如果每个人都在观望，逆势操作者则疯狂地大买大卖。1980年，美国人肯·库珀写了一本书名相当吸引人的书：《一直左转》。这本书的要旨是：“远离高峰时刻，避免一窝蜂。”将逆势操作运用在时间管理上，就意味着当别人没有在做某件事的时候，你就去做，这样可以省下许多等待的时间。逆势操作者退房的时间与其他人不同，他们会选择旅馆自动退房的方式：如果你可以在人多起来之前就退房，你就不应该在早上9点、10点时去排长龙。在办公室

里，逆势操作者会在中午大多数员工外出午餐时，使用传真或复印机。逆势操作者会在人潮涌入餐厅前或人潮散去后去吃饭，等等。

学会如何接受请托。对于每一个人来说，所面临的请托可能来自下属、上司、其他同级管理者或是组织以外的人士。在很多请托中，有一类是职务所系而责无旁贷的；另一类虽然也是职务所系，但请托本身却是不合时宜或是不合情理的；还有一类请托则属无义务予履行的请托，经常引起我们困扰的是后两类请托。倘若我们为了想做广受爱戴的好人而有求必应，则各色各类的请托将源源不断地涌来。一旦他办不妥委托的事项，则不仅他所企求的爱戴将化为乌有，而且他将丧失请托者的尊敬。“明智地接受请托”的重要性在于：①“拒绝”是一种“量力”的表现。有的请托若由他人承受可能比你承受更为恰当，你不妨对请托者提出适时的建议。②拒绝是保障自己行事优先次序的最有效手段。倘若因勉强接受他人的请托而扰乱自己的步伐，是不合理、不明智的。所以在我们接受请托之前不妨先问问自己：这种请托是属于我的职责范围内吗？对实现我的目标有帮助吗？如果接受它，将付出什么代价？如果不接受，则须承担什么后果？经过这一番“成本—效益分析”之后，你就可以决定取舍了。

追求双赢模式。双赢的精髓便是：人与人之间存在着合作的潜力，合作能取得远大于个人凭一己之力创造的成就。一般人遇事多用二分法：非强即弱，非胜即败。其实，世界给了每个人足够的立足空间，他人之得并非自己之失。因此，“双赢思维”成为人们运用于人际领导的原则。我们从小就参与各种比赛、考试，培养了一种你赢我输、你死我活的竞争心态。试想一下，谁又甘心在竞赛中认输呢？树立双赢思维就是要在人际交往中不断寻求互利，以达成双方都满意并致力于合作的协议计划。具有双赢思维的人，往往有三种个性品格：正直、成熟和富足心态。他们忠于自己的感受、价值观和承诺；有勇气表达自己的想法及感觉，能以豁达体谅的心态看待他人的想法及体验；相信世界有足够的发展资源和空间，人人都能共享。利人利己观念的形成是以诚信、成熟、豁达的品格为基础的。豁达的胸襟源于个人崇高的价值观与自信的安全感，所以不怕与人共名声、共财势，从而肯尝试无限的可能性，充分发挥创造力和宽广的选择空间。

等待的时候做什么。在一天的活动时间里，你可能常常不管在如何精密规划的情况下，还是必须等待。乍一看，这些时间可能永远无法追回；当你忙得不可开交而又必须等待时，你的失望只会增加而不会减少。以下

是充分利用无奈或无聊时间的一些建议。不管你多么有效率，总是有人让你等待：你可能错过公车、地铁、飞机，碰上出其不意的中途休息；你也许已经尽可能地小心计划每一件事，但是你可能意外地被困在机场。许多高成就者在这种情况下所做的事情是：带本书看；写点东西；修改报告；检查语音邮件；打电话；用录音机口述信件等。

选择合适的时间管理工具。时间管理的目的是节约时间。管理时间的工具应该是你会熟练运用，且本身操作不复杂。工具太复杂会让使用者浪费时间，得不偿失。随着科技的进步，现代人可以使用的时间管理工具也越来越多，如传统的笔、纸质笔记本、iPad、手机、计算机、收纳盒、List Pro、日程表、电子邮箱等。大家应该根据自身的条件选择适当的工具。

精选朋友。多而无益的朋友是有害的。他们不仅浪费你的时间、精力、金钱，也会浪费你的感情，甚至有的“朋友”还会危及你的事业。

避免争论。无谓的争论，不仅影响情绪和人际关系，而且还会浪费大量时间，到头来还往往解决不了问题。说得越多，做得越少，聪明人在别人喋喋不休或面红耳赤时常常已走出了很远的距离。

积极休闲。不同的休闲会带来不同的结果。积极的休闲应该有利于身心的放松、精神的陶冶和人际的交流。

有效开会。开会之前要看看这一问题能否通过电话或是其他方式解决。如果确实需要开会，要限制时间，用议事日程使会议不要跑题。指定会议主持人，其责任是在有跑题迹象时采取行动，使会议回到正轨。

立即行动。许多人习惯于“等候好情绪”，即花费很多时间以“进入状态”，却不知状态是干出来而非等出来的。请记住，栽一棵树的最好的时间是20年前，第二个最好的时间是现在。⁶⁶

第三部分

关键三：规范管理实操方法

管理名言

企业的成功建立在完全不同的基础上，即建立在创造价值和财富的基础上。企业在决定自己的经营之道、战略、放弃过时的东西和进行创新、平衡眼前利益与市场份额等问题时，需要冒一定的风险。企业在做出战略决策时需要以新的必然趋势为依据。这些决策才是最高管理层的任务。第二次世界大战后，由于人们认识到这个问题，管理学才从当时所谓的企业经济学（现在称为微观经济学）中分离出来，成为一门单独的学科。⁶⁷

——彼得·德鲁克

第八章 轻管理视角的规范管理

从高效管理到规范管理

小企业靠机遇，中型企业靠管理，大型企业靠文化。领导者带领团队初期主要采取高效管理的各种方法，而当团队壮大，到了一定规模以后，就需要建立规范的管理体系、制度，靠制度来管理团队。

企业成在经营，败在管理。当企业规模尚小时，抓经营没错，因为要赚第一桶金，企业需要先存活下去。哪个企业傻也傻不到那种程度，一上来就抓管理，管理方法都是耗费很大成本的，一分钱都没赚到就搞一套严格的管理，这是自己束缚手脚。当企业渡过生存阶段，商业模式比较稳定，利润也有了一定积累，企业达到了一定的规模以后，特别是当企业跨领域、跨产品生产后，企业的主题就要由经营转向规范管理，来保证盈利的持续性，防止出现管理漏洞。

一个企业要做好，必须有一个好的企业家；但一个企业要持续发展，却依赖于它的制度的规范和企业文化的引领。中小企业在企业管理问题上的主要误区，是没有建立分阶段、分层次的管理进化系统。有些企业在管理第一阶段依靠某个企业家的经营才能获得成功后，没有顺利过渡到管理的第二阶段，建立依靠制度、赢利模式和战略管理体系持续增长的可复制的管理体系。

很多中小企业，在经营上是非常成功的，但是为什么最后破产衰落？管理上漏洞太大是主要原因。中小企业要从以管理粗放、经营优先的管理第一阶段升级到管理规范、科学高效的管理第二阶段。对于管理第一阶段中的各种管理问题，采取单项解决的办法，收效往往不理想。其主要原因是，在缺少一个比较规范的管理平台的情况下，任何管理问题得以系统解决都将落空，管理的提升应进行系统的考虑。中国历来不缺乏深刻而精湛的个人感悟式的“人才开发和管理智慧”，而是缺乏实现社会目标的可复制的人才开发路径和管理方法。⁶⁸要建立以流程为基础而不是以职能为基础的管理体系；要建立以目标为导向而不是以控制为导向的企业绩效管理

体系；要建立以责任为核心而不是以权力为核心的管理文化。

建立规范管理的整体思路

轻管理建立规范管理体系的逻辑如下：

(1) 基于企业成长需要建立竞争性的企业战略。确立企业的竞争优势、夯实企业的发展基础。轻管理认为，企业战略分为基于企业成长需要的竞争性企业战略和基于企业使命、愿景为顾客创造价值的企业战略。

(2) 根据企业战略优化企业的运作流程。流程对企业的运作和管理将会产生根本性的影响。每一个企业都会在经营过程中，自觉或不自觉地建立一些流程（一般反映在规章制度中），或者自然形成一定的运作习惯。在企业成长阶段，由于未能系统地、深入地研究流程，导致低效流程、断口流程、部门流程等现象普遍存在，严重影响了企业的运作效率和效果。到了企业成熟阶段，系统地、深入地整合并优化流程，可望使企业的运作基础得到较大的改善。

(3) 根据流程运作的需要，优化组织结构。企业发展战略确定后，要设计合适的组织结构并使其与企业发展战略相适应。现代组织设计包括结构本身设计和运行制度设计两个方面。结构本身设计包括职能设计、框架设计和协调设计等方面的内容。简单地说，结构本身设计要回答组织设置哪些部门、各个部门的职责以及相互协调配合的关系问题，建立新型的组织。扁平化组织、矩阵化组织等，都是流程优化的一种相匹配的组织形式。

(4) 建立规范的运行制度。运行制度设计包括规范化设计、人员设计和激励设计等方面的内容。简单地说，运行制度设计要在制度上保证组织正常有序地运转，这涉及人和事两个方面，对事情而言，主要是流程问题，即什么事情如何办的问题。对于人而言，主要是约束和激励问题。

企业有了科学合理、适合组织发展战略的组织结构设置后，发展就有了制度上的保证。但企业的发展环境是不断变化的，企业需要不断地修订各种组织制度以适应企业新的发展，同时各种制度的贯彻执行也需要高素质的员工来支撑，这样对企业所需的各种人才的培养开发就转变为企业发展的主要矛盾。

现代人力资源管理包括人力资源发展规划、岗位分析与岗位评价、招

聘录用、员工培训开发、薪酬管理、绩效考评等几个方面，从广义上讲，还包括企业的组织结构设计等内容。人力资源发展规划解决的是企业长期人力资源建设的问题；岗位分析与岗位评价解决的是每个岗位的工作内容以及每个岗位的市场价格问题；招聘录用解决的是企业发展所需人才的问题；员工培训开发解决的是持续提升员工能力的问题；薪酬管理、绩效考评解决的是用激励和约束相结合的办法稳定企业骨干人才，淘汰不合格员工的问题。财务管理是企业最重要的一个环节，只有将预算管理、成本管理、核算管理、财务分析控制、税务筹划等做好，企业才能保持长久的竞争力。

第九章 基于企业成长需要的竞争性企业战略

——中短期战略管理

管理名言

战略就是投入今天的资源实现明天的希望，这也是战略的真正意义所在。⁶⁹

——彼得·德鲁克

战略就是放弃

战略（Strategy）一词最早是军事方面的概念。在英文中，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。

企业的战略首先是一个发展方向的安排，换句话说，战略也就是一个帮助企业从今天所在的起点走向它所希望的将来的位置的一张导航图。战略就像灯塔，能提供有关企业使命、愿景以及价值观方面的信息，指引人向一个共同目标前进。“它授权于员工个人并形成有计划的文化的基础。具有高绩效、高奉献精神的组织的一切活动、政策以及特征都是一致的，指向相同的方向”（Sherwood, 1988）。战略中的使命说明了企业存在的理由，它为员工、顾客和其他方面提供了最精练的战略说明。

企业战略的目的是更好地选择。每个企业都在一系列限制之下经营。因为如果要满足所有的需求，那就等于没有战略。因此，战略其实就是在特定的限制条件下进行选择。企业战略的选择首先是放弃，没有放弃就不可能有重点，因此，企业放弃什么和集中所有资源专攻什么，是企业建设核心能力最需要明确的企业方向。专注的原因也很简单，企业的时间有限，资源也有限。“你准备服务于什么类型的客户？会满足他们什么样的需求？你们期待的价格是什么价格？”上述三个问题，就是战略的基本理论。具体

来说，要做出与对手有所不同的选择。不要试图对所有的客户做出承诺，满足他们所有的需求。那样不仅没有价值，也会失去竞争的优势。“战略将经营之道转化为绩效。它的目的是帮助组织在不可预知的环境中取得预期的成效。战略有助于组织有目的地抓住一切有利机会。战略也是对经营之道的检验。若在战略的指导下无法取得预期的成效，这就是需要重新思考经营之道的第一个严重警告。而意外取得成功，也是需要重新审视经营之道的第一个信号。实际上，如果没有战略，‘机会’也就不能称其为机会。否则，我们就无法知道什么真正推动组织实现其预期的成效，什么占用资源，什么分散资源。”⁷⁰

根据美国学者弗雷德 R. 戴维著的《战略管理》一书，“战略管理”（Strategic Management）可以被定义为：制定、实施和评价使组织能够达到其目标的，跨功能与决策的艺术与科学。战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发及计算机信息系统进行综合的管理，以实现企业的成功。战略的目的是鼓励人们从战略的角度去思考问题和采取行动，为市场竞争优势奠定基础。从战略的角度看，竞争优势的取得取决于收益的增长（价值增长）和经营效率。这意味着企业的长期持续发展不仅依赖于企业从所竞争的市场中获得“经营利润”，而且要包括从竞争的方式中获得“价值增长”。中国的企业为什么热衷于价格战，说到底只是只会从产品层面（价格）上竞争，不会从价值上竞争。如何保持战略实施的一致性和统一性？这意味着如何将计划传达给员工和其他人（合作伙伴），从而确保所有的组织计划整合于战略目标，整合于顾客。顾客和市场是企业运行的起点，所以顾客满意度可以作为了解顾客和市场的重要信息。在绝大多数情况下，这些结果和变化趋势不仅可以反映顾客的看法，还可以反映其市场行为——成为回头客或积极的推荐者。⁷¹

战略在价值链中的调整。在考虑战略时，不是抄袭竞争对手的做法，而是考虑什么才是最重要的需求，并据此做出一个价值取向。鱼与熊掌不可兼得，价值链上还要考虑取舍，因为这会使你的竞争对手很难模仿你的战略。如果有取舍，竞争对手学了你就会伤害自己，那么就干脆不抄袭你了，或者说不会有效地抄袭你。

比如一家肥皂公司，生产一种非常温和的针对洗脸用的肥皂，工程师说完全可以把脏东西洗干净，不会在皮肤上留下任何残留物。这种肥皂，还针对一些皮肤敏感的人。谁来推荐这种肥皂呢？当然是皮肤科医生。

这是最好的肥皂？当然是。因为这种肥皂能满足一大批人的需求。

实际上，正是因为有所取舍，才让该款肥皂成功。具体说来，要做一款比较温和的肥皂，就要放弃清洗的能力，这就是一个取舍。还要不过敏的话，就不能有强烈去污的能力，否则必然会在皮肤上面残留一些东西。这也是一个很清楚的取舍问题。

这样的话，别的公司要想抄袭这个产品，就会出现问题。因为他们必须把自己的产品中的关键特点去掉，但会造成他们产品和其他的产品冲突。由此可以看出，这个取舍非常重要。取舍给公司提供了一种保护，让大家知道它是非常有特色的产品。

正如正确的技能培养需要花费时间，客户要想了解你为什么和别人不一样也需要花时间。如果总是在战略上变来变去，试图一会儿做这个、一会儿做那个，大家都会感到糊涂。因此，企业需要做出承诺，特别是要做出一个基本价值取向方面的承诺。

一家企业总要寻找更好的方法来实施自己的战略。如果有了新技术，就要问一下如何用这个技术使自己的战略变得更有效。因此，向战略做出承诺，并不是说一成不变。

实际上，一家拥有清晰战略的企业，比没有战略的企业变化速度还要快。因为有战略就会做出优先选择，并确定哪些是重要的。若没有战略，会觉得所有东西都是重要的。这样一来，就会耽误行动的速度。

企业内部和外部都有很多力量影响着制定战略。比如客户希望能够提供额外的服务，但如果这个客户不符合战略怎么办？在这种情况下，大多数企业一般都试图让客户高兴，久而久之逐渐偏离了他们战略的重点。

实际上，一个良好的战略会使客户不高兴，因为企业并不能满足客户所有的需求。如果完全听取客户的意见，就没有战略可言。客户的意见和需求要选择性地倾听，否则就会失去独一无二的点。

战略本身就意味着做出艰难的抉择，选择那些有利于企业发展的事情。战略思维就是这样一种思考方式，它需要确认什么才是最重要的，确认最后所选择的方向能够回答最初确定的目标，所以，战略思维是围绕着实现顾客价值展开的选择。战略思维不是解决企业当前的问题，而是解决企业目标所带来的选择问题。战略思维会让企业关心企业存活的依据，有能力更清楚地界定赢利来源，更清晰自己能做什么和不能做什么。⁷²

而教科书中所讲的五种基本的竞争战略——低成本战略、差异战略、

最高价值提供者战略、成本聚焦战略、差异聚焦战略本质上都是选择一种独一无二的竞争方式，都是强调差异化，强调突出自己最核心的优势，放弃其他。

无论什么样的企业都可以找到让自己差异化的方向。换个角度，你就是第一。世界上没有绝对的强大和弱小。强者没有强大到不可被战胜；弱者没有弱小到不能参与竞争。强者有其弱点，因此强可以瞬间转变成弱；弱者有其强项，因此弱可以瞬间转变成强。关键就在于找到强弱之间力量转化的那个点。这个点在哪里？就在我们的产业链条（包括原料、生产、物流、渠道、终端和消费者六个环节）中。产业链条中的每一个环节，都可能是差异化突破的关键点，而贯穿其中的产品、价格、渠道、传播等都可能是突破的机会。例如，格兰仕发布价格白皮书，通过掌控原料进而控制微波炉市场；婷美从功效诉求上寻求突破，占领了女士美体内衣的市场；采乐摆脱传统去屑洗发水渠道转而在药店销售，通过渠道创新建立了市场地位；蒙牛通过一系列的事件营销逐步成为乳业老大；中粮集团则通过全产业链的整合，满足消费者对食品安全的需要。

差异化聚焦点的位置决定了竞争的高度。如果把整个企业经营过程看作一个链条，那么所选择的创新环节越重要，营销创新的成果就越显著。大部分市场都不是绝对的红海。在红海中发现蓝海，将行业的赢利点改造为你的市场切入点，这种重新改变规则的经营手段就是最佳的战略选择。

战略思维就是抓住本质

哲学家萨特说过，目前存在什么并不重要，生命的意义在于对未来的选择，你选择了什么，你就是什么。战略思维帮助企业在一个混乱和不确定的世界中抢占位置，就要透过千变万化的事物表象，抓住问题的本质。松下说过：“当我的企业只有10个人时，我最能干；当我的企业有100个人时，我和他们一起干；而当我的企业有1000个人时，我只能站在后面感谢他们，同时，信任来自责任，我会更加负责地看好松下的未来。”目标决定行为。沉迷于企业经营的企业家往往只能在业务层面奋战，在产业变革和企业创新时，缺乏战略思维的企业家会处处被动，隐入迷茫和恐惧。

哲学认为，所谓本质，就是事物的内部的规律性的东西。企业战略是

要解决企业去哪里的问题，所有的企业家不管处于哪个进程阶段，他要时刻思考的思维点一定会围绕四个要素：钱从哪里来？（资本的流向质量和速度）货到哪里去？（市场的走势与顺应）人才怎么用？（人力资源的合理配置）利益怎么分？（成果分享的价值）从本质上讲，企业家是以资本的增值为主要职责的。企业家要用最具体的要素地图来说明战略，并用最常见的思考来描述战略，使抽象的战略结构化，使结构化的战略可操作化，能够进行操作的战略才有实践价值。

战略既是科学又是艺术，不能从一个极端走到另一个极端，过去是企业家主观判断，现在走入另一极端，请国外咨询公司，搞得非常复杂，没有了行业敏感性。能够进行正确的战略思维需要一个反复摸索和训练的过程。所以有些企业虽然制定了自己的战略，但仍没有摆脱失败的命运，原因何在？因为有战略思维并不意味着有正确的战略思维，也不意味着能够做出正确的战略决策，并有能力去实施战略。很多企业的战略思维是片面的、封闭的、有缺陷的，没有系统性的思维，虽然也冠以战略思维的名称，却不是真正的战略思维。正确的战略必须要有正确的战略思维，同时企业要内生战略能力，要基于战略进行系统的管理升级与企业文化变革。

中国企业擅长对内、对外高效的运营管理，但是缺乏对外管理的战略思考能力。大部分中国企业在基于竞争的运营管理上下工夫，而不是在战略思考上下工夫。一个成功企业最重要的问题并不是竞争，而是是否参与竞争，即选择做什么和不做什么，也就是回答战略的问题。企业应先回答战略的问题，再回答基于战略如何竞争的问题。

战略思维是全局思维。所谓全局思维，就是在全面思考的情况下，抓重点，抓本质。全局思维不是平均思维，不是眉毛胡子一把抓，而是要学会弹钢琴，抓住企业经营成功的本质元素，做企业最擅长、最基本的项目，让企业基本面成为建立企业核心竞争力的来源的主要元素。领导就是决策，战略就是选择，不仅是选择机会，更多的是选择如何放弃那些诱人的机会，专心打造企业的核心竞争力。在企业战略自我定位方面，企业的历史积累了今天的“资源、能力和核心竞争力”，资源决定了我们可以做哪些事情，对现有全部资源的整合能力，建构了企业独特的竞争力。一是基于行业规则把行业看透，研究行业的容量和集中度，研究自身在行业价值链中的位置；二是基于企业的历史以及路径依赖确定下一步的发展。路径依赖就是过去做过什么、有什么优势，企业一方面要借助路径依赖，借助已有优势，另

一方面要超越成功陷阱，不能把成功原因必然化，要在原有的能力基础上做选择，改变行业习性，建立学习型组织。三是在战略抉择时要基于资源与能力。一方面要基于组织内生能力，如企业内部的治理结构、企业家、资源等；另一方面要基于企业家的认知。战略能做多大取决于企业家的认知和抱负。只有基于核心竞争能力之上的竞争优势才是战略性的优势。为什么沃尔玛的“价格战”能够持续下去？原因在于“价格战”本来就不是沃尔玛持续的原因，沃尔玛持续的原因在于其核心竞争力——出色的物流配送（存货补充）能力和吸引客户忠诚的经营能力，并将这一能力作为企业竞争战略的核心。此外，企业还有一种普遍的认识误区，即战略的优化是免费的，只要减少缺陷就是更好的战略，可以采取模仿战略逐步修正。事实并非如此，战略的制定需要更多聪明的人、更好的技术，这些都是需要花费巨大成本的。

战略总是和创新联系在一起的。人们常犯的一个错误就是，总在试图证明战略存在的合理性。而大量的经验数据表明，“战略既不可重复，也不可模仿。”只有创造力，才是战略的原动力。美国人说：“找出别人在做什么，然后和他们做得完全不同。”

美国麻省理工学院在企业战略上，曾经提出三句话，这三句话以旧瓶装新酒的寓意，分别从战略的空间、时间和主体，对企业战略创新的实质进行了简要的概括。

企业战略创新的第一句话是“你改变不了环境，但你能适应环境”。乍看似并无新意，然而，被企业管理者参透并出新却并不容易。其实，这句话对企业战略空间进行了高度概括。在企业的战略空间层面，面临两大任务，企业对内要让员工“好做人”，对外，则是“做好人”。企业作为一个主体，对内，应当为广大员工营造一个良好的工作、生活环境，让员工好做人，这样才能充分调动员工的工作能动性。而对外，要提高产品和服务的质量、信誉和回报，做一个“好人”，创造良好的外部企业运行环境。关于战略创新的时间，其实质是第二句话“你把握不了过去，但你能把握未来”。即战略必须面向未来，知道未来是为了指导当前。事实上，关注趋势的人不仅能分析所面临的潜在威胁，而更重要的是，他能在威胁变成危机之前准备好加以解决。正如知名管理大师彼得·德鲁克说过的一句话：“明天和今天迥然不同，我们需要做的只是做好准备。”企业战略的第三句话立足于战略主体，“你调整不了别人，但你能调整自己”。如果事情无法改变，我们就改变自己。⁷³

战略管理有一个悖论：企业战略越是清晰确定和一成不变，就意味着企业越是僵化保守和拒绝改变；企业越是强硬地毫不动摇地执行战略，就意味着企业适应未来变化的能力越差。传统企业战略设计的本质是围绕着试图消除未来的不确定性来进行的，而实际情况却与设想大相径庭。

于是，企业对待未来的态度，发生一百八十度的大转变，开始由“假设未来”走向“适应未来”。但事实上，企业所谓“适应未来”的说法，一点都不可信，因为长期以来，企业一直遵循着“规模决定效益”的基本管理原则，企业的规模越大，意味着企业平均成本越低，企业的赢利能力也就越强，但是，企业的庞大规模恰好限制了企业的转身，当一个拥有庞大流水线的企业试图转身时，它会因大量的沉没成本的出现，而引发企业致命的危险。

因此，在真实的管理世界里，企业一直在企业规模与适应能力之间，进行着某种平衡与取舍，它依旧是传统战略设计的范畴，而并非是企业所宣扬的“拥抱不确定性”。

但是，无论是假设未来，还是适应未来，都是基于企业个体角度的狭隘说法，没有谁比谁更高明，因为它们都是在谈论“企业的未来”，而不是在谈论“未来是什么”。一些大企业，尤其是一些处于行业霸主地位的大企业，非但不承认存在着一种社会的未来，而且往往刻意制造虚假的“未来的确定性”，它们常常公开或变相公开地宣称自己所制订的企业未来，就代表了社会的未来。它们不仅顽固地墨守成规、拒绝改变，而且刻意设置各种技术壁垒或行业障碍，以此来打压构成威胁的新生企业。

相反，一些新生企业，反倒是期待或欢迎社会未来的不确定性，因为只有当社会的未来处在不确定的状态时，新生企业才会获得更多的商业机会。从这个意义来说，社会未来发展和财富增加的真正动力，是那些看似毫不起眼的新生企业，而不是业已成型的所谓的龙头老大。未来，假如“企业战略”这个词依旧存在，那么，它的实质也将是抛开企业的未来，而是去谈论社会未来的模样。⁷⁴

制定战略的方法及步骤

制定企业战略是一个系统的工作，一般来说，企业在制定战略时需要

解决好三个方面的问题：在什么地方竞争，怎样竞争以及何时去竞争。在什么地方竞争是指企业需要着重确立在哪个产品市场的位置；企业在哪个细分的产品市场上和企业竞争者相比具备优势、更加吸引客户。怎样竞争是指企业通过什么途径能够有效地与竞争者竞争。何时竞争则是指企业的战略的时间设定。通常企业的战略包括三个阶段：短期战略、中期战略和长期战略。短期战略是十分细致和可操作的；长期战略则给企业一个大的方向，和一些大致的战略选择。

战略管理是一个过程，它可以被看作“将组织的主要目标、政策和行为顺序整合为一个具体、内在、有机联系的整体模式或规划”。⁷⁵ 战略管理包括以下三个过程：

（1）战略制定。确定企业任务，认定企业的外部机会与威胁，认定企业内部的优势与弱点，建立长期目标，制定供选择战略以及选择特定的实施战略。战略制定中重要的环节是战略分析和战略选择。战略分析包括外部环境分析和内部环境分析，及综合二者的 SWOT（机会、威胁、优势、劣势）的分析。具体来讲，外部环境分析包括对于政治和法律环境、经济环境、技术环境、社会和文化环境要素的一般宏观环境分析，潜在进入者、购买商、供应商、替代产品、竞争对手的行业分析，经营环境分析，竞争对手分析，全球性商业环境分析。内部环境分析包括企业的有形资源、无形资源、组织资源、研发能力、生产运营能力、营销能力、财务能力、组织管理能力、核心竞争力的分析。战略选择包括内外环境的差距分析与匹配；选择战略（成长型战略、稳定型战略、收缩型战略、竞争战略、职能战略）。

（2）战略实施。树立年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，以便使制定的战略得以贯彻执行。战略思维的成功归根结底要靠战略执行的成功。战略并不解决所有问题，企业的竞争力来源于战略变为行动的能力。正如彼得·德鲁克所说：经营目标可以比作轮船航行用的罗盘。罗盘是准确的，但在实际航行中，轮船却可以偏离航线很远。然而如果没有罗盘，航船既找不到它的港口，也不可能估算到达港口所需要的时间。中国企业家马云也曾说道：一流的执行力加二流的战略远胜于一流的战略加二流的执行力。战略的实施很重要的一点就是战略的可理解，及战略的可评价与可监控。巨人集团史玉柱总结自己的成功之道时说：不外乎两点，一是战略要想清楚，要慎重；二是天天抓细节。战略实施远比战略制定要困难得多，

涉及全员参与的各个环节。对中国企业而言，最有效、最清晰的组织架构一定是：每个人只有一个上级。

(3) 战略评价。重新审视外部与内部因素；度量业绩；采取纠偏措施。战略评价包括三项基本活动：考察企业战略的内在基础，将预期结果与实际结果进行比较，采取纠正措施以保证行动与计划的一致。企业通过使命和战略引领员工，但不能光让马儿跑不让马儿吃草，更不能光喊奖励不兑现。要建立明确的奖惩机制，“财聚人散，财散人聚”。至于具体采用月奖还是季奖、年奖，是个人奖、部门奖还是公司奖，是业绩奖还是表现奖，是物质奖还是精神奖，需要因企业实际情况而定。

基于竞争的战略选择——初级阶段的战略管理

在北京、上海、深圳的创业者，哪怕是在只有几十个人的小公司，关注的常常是企业愿景、企业战略等很大的话题，反而对于如何扎扎实实做好企业内部管理，企业营销等实实在在的话题谈的较少。好像作为一个企业领导者，如果不懂得企业战略等看上去很高层、玄妙的东西，就显得自己水平低、没有品位，只是个小商人，谈谈企业战略等大话题，可以显得自己很有品位和水平。

对于一个小企业来讲，“显得”有品位和水平并不重要，生存和发展才最重要，获得利润才最重要。利润是企业生存的基础，有愿景、有战略，没有利润，这样的企业在市场竞争中是无法生存的，因为企业不是公益性组织。

据统计，90%的新生小企业会在前五年内消亡，剩下的那10%，也会在后五年陆陆续续消失。100家新企业在10年里，只有1、2家可以艰难地存活下来，获得发展机会。聪明人会主要的精力投入到大概率事件里。在成功概率只有百分之几的情况下，对处于创业、生存和发展阶段的中小企业来说，生存是第一要务，高成本和复杂的战略管理等其他管理方法和工具都意味着只能是企业发展起来以后的较高层次需求，靠一知半解地读了几本企业战略的书籍也很难正确地实施复杂的战略管理。

企业初级阶段的战略管理要建立基于竞争的战略。这是基于企业生存需求的动态的粗线条的战略选择。企业此时并不需要也不可能对业务回答

得清清楚楚。

“在哪儿竞争”是选择企业战略的切入点，企业要做的是进一步就顾客、产品、地理区域、渠道、垂直整合程度进行定位。现实中，在新产品上市前最应该做的就是这种定位，而大多数企业之所以胎死腹中或英年早逝，也主要是因为根本就没有对企业的竞争进行准确的定位。例如，黄金酒的定位就非常准确，电视广告那一对老人争酒的画面大家都有印象，恰如其分地向外界传达了这款酒的顾客群体是在外地工作的年轻人的父亲，保健+五粮液+黄金酒名称，突破了地理限制，一百多元的价格易于接受且体面；同样，在另一个画面中，年轻人去商场，铺天盖地的黄金酒使得如果不买就显得跟不上潮流，可以说，黄金酒对“在哪儿竞争”的定位是相当准确的。

而“如何竞争”要关注的是如何与市场参与者保持良好的关系，包括为客户提供“价值方案”，防止客户在市场上被竞争者抢走，建立与主要供货商、分销商建立良好关系，建立与其他利益相关者的良好关系。

“何时竞争”是考验企业能否拿捏竞争战役发起的重要环节。广为人知的“淘宝”网，就是在非典期间秘密筹划的，并采取不收费的策略，慢慢蚕食了EBAY的中国市场，成为网上购物的最大平台。总的来说，这“三个竞争”的问题解决了企业的业务定位问题，也正与中国传统哲学中的“天时、地利、人和”相匹配。⁷⁶

投机型的经营思维不是战略思维。投机就是投机。中国目前很多企业都是在没有战略中乱打乱撞，摸着石头过河，什么赚钱做什么，不少所谓的好企业无非就是赚到了钱的企业。赚到了钱而没有核心竞争力，接下来只能是各领风骚三五年。企业的战略、经营与多元化如果不是以核心竞争力为基础，那就很危险。核心竞争力是包含在企业内部，与组织融为一体的技能和技术的组合，是企业内部集体的学习能力，而不是某一个单一的、独立的技能或技术。按照这种观念，赢利产品、技术、品牌、专利、实物资产、交往能力、团队协作、变革管理、质量、生产率、客户满意度等都不是核心竞争力。⁷⁷

迈克尔·波特的经典理论也是这样认为的：“取得卓越业绩是所有企业的首要目标，运营效益（Operational Effectiveness）和战略（Strategy）是实现这一目标的两个关键因素，但人们往往混淆了这两个最基本的概念。运营效益意味着相似的运营活动能比竞争对手做得更好。战略定位（Strategic Positioning）则意味着运营活动有别于竞争对手，或者虽然类似，但是其实施方式有别于竞争对手。几乎没有企业能一直凭借运营效益方面的优势

立于不败之地。运营效益代替战略的最终结果必然是零和竞争（Zero-sum Competition）、一成不变或不断下跌的价格以及不断上升的成本压力。在影响战略的诸多因素中，强烈的增长欲望也许是最危险的。追求增长的努力往往会淡化企业的独特性，以致产生妥协、破坏配称，并最终削弱公司的竞争优势。增长手段应该集中于对现有战略定位进行深化而不是拓宽和妥协。改善运营效益是管理中必不可少的一部分，但这并不是战略。运营效益讨论的是持续变革、组织弹性以及如何实现最佳实践，而战略讨论的是如何界定独特的定位、如何做出明确的取舍、如何加强各项活动之间的配称性。”⁷⁸

抓住机会是战略，持之以恒却是管理，这两者是有机的统一体，缺一不可。这是非常深刻的道理，战略与运营效益是取得卓越业绩的两个关键因素。在中国企业发展中，很多行业领先企业都有非常好的业绩，这些企业的卓越业绩是企业运营效益所获得的结果，仅仅是暂时性的胜利或者阶段性的胜利，而不是企业战略的胜利。比如曾经辉煌一时的三株药业、不堪一击的中国乳业，他们要取得持久的胜利还需要战略定位的成功，这个定位就是为顾客创造价值。因此企业千万不要把业绩卓越作为追求的目标，那只是结果。

轻管理认为，企业管理分为对外管理和对内管理两个部分。对外管理主要是业务管理。如生产管理、销售管理、库存管理、客户管理、财务管理、资本管理、产品管理；对外管理围绕财和物，以优化资源组合、优化商业模式、业务创新为手段，提升企业外部竞争力。对内管理主要是基础管理。主要是管人，围绕团队和团队行为，以优化决策、文化、结构、制度、项目、流程、授权、规范、激励、沟通、知识、控制、时间管理为手段，提升企业内部运营效率。

企业初级阶段的战略主要是对内、对外的运营管理，高级阶段的战略主要是外部管理的战略选择。2012年1月10日，柯达公司的股价为58美分，此时已是连续一个多月低于1美元。在它巅峰时代的1999年1月，柯达股价曾达78美元。2012年1月19日，柯达及其美国子公司向美国破产法院提出破产保护申请和业务重组申请。此时的柯达，其账上有58亿美元资产，而负债却达68亿美元。纽约证券交易所发表声明称，该公司“不再适宜上市交易”，柯达股票将被停止交易。有130多年历史的胶片巨头柯达，就此走到了穷途末路。从传统胶片时代到数码时代，迟钝的反应速度、犹

豫不决的战略转型，再加上一点坏运气，让百年柯达与复兴的目标越来越远。⁷⁹ 柯达的失败，是因为错误地选择了企业发展方向，是典型的外部管理战略失败案例。

比如杨国安教授提出的组织能力的杨三角——成功=战略×组织能力就属于低层次的运营战略范畴。杨教授认为“企业仅有正确的战略方向是不够的，战略很容易被模仿，但组织能力难以被模仿。”杨国安教授的这个观点很有局限性，他低估了真正基于核心竞争力的战略选择的艰难程度，而其认为战略可以被模仿的观点就有些肤浅了。不止基于企业实际核心能力的战略模仿鲜见成功，跟随战略超越被跟随者也寥寥无几，而采取基于企业核心竞争力的创新战略的企业才有可能超越其模仿的标杆企业。杨三角最大的贡献是明确提出了企业组织能力有三个支柱：员工能力（会不会？）、员工思维模式（愿不愿意？）和员工治理方式（容不容许？），并提出了可操作性的管理方案，这是巨大的管理学贡献，但这个贡献更多地体现在企业人力资源管理方面。

很多人认为，许多企业之所以能够成功，是由于企业采用了正确的战略、正确的方法，似乎所有这些企业都是沿着已设计好的道路，一路高歌，最后走向成功。但事实却并非如此。中国人民大学学者熊军和章凯在对民营企业的成长道路的研究中发现，中国民营企业的成长经过了一种探索——强化——复制——交叉组合的适应性成长路径。

中国的中小企业在创业者的带领下，在行业、市场、产品品种、品牌等方面不断探索，向各种方向伸出触角，以寻找最好的方向。在企业探索和尝试过程中，一些行业、品种、品牌没获得顾客认可，尝试失败，被企业放弃；而另一些尝试在市场上取得了意想不到的成功。于是，企业在这类成功的尝试上投入更多资源、资金，进一步强化它们。然后，企业或是复制上述这些成功的产品策略、市场策略和品牌策略等，把成功因子带到其他产品和品牌策略中；或是对这些成功的策略进行交叉组合，形成了新策略。

由于中国中小企业的成长环境非常复杂，不同地区和地方政府政策也有很大的差异，加之中小企业的负责人个人素质的差异，实际上中小企业战略是一个艰辛的探索过程，很难按照一个既定的战略前行。中小企业的战略常常是动态的、机会型的，它们会尝试各种路径，在大多数情况下，只是在盲目的摸索中前行。它们会在一些路径上成功，在另一些路径上失

败，于是探索者们会发现哪条路径是企业需要走的路径，随着四处探索，结果日见分晓。一些探索“看上去很美”，却遭遇惨败；而一些不被看好的“丑小鸭项目”却取得了意想不到的成功。失败的项目被抛弃，成功的项目成为新的焦点，赢得更多的资源。这个过程是一种强化成功路径的过程，这能帮助企业更好地适应环境。只有当企业发展成为中型企业，业务、利润比较稳定时，企业才有可能建立明确的企业战略。⁸⁰

15 种企业战略分析的常用工具

波特五力模型

波特五力模型由迈克尔·波特（Michael Porter）于 20 世纪 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。波特认为，决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定企业竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。他提出了行业结构分析模型，五力模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五力模型确定了竞争的五种主要来源：供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及来自目前在同一行业的企业间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和企业不同而变化。五力模型如图 9-1 所示。

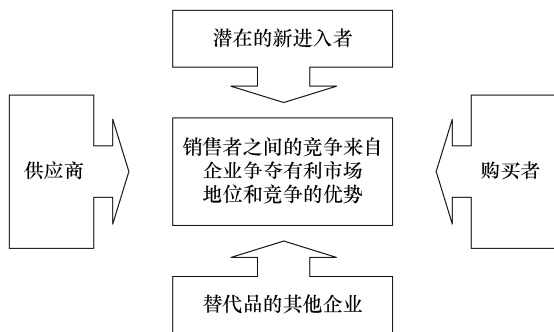


图 9-1 五力模型

五力模型的假设前提是决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。因此企业在拟定竞争战略时，必须深入了解决定产业吸引力的竞争法则，因为它能够决定产业的获利能力，会影响产品的价格、成本与必要的投资，也决定了产业结构。但值得一提的是，五力模型只是一个时间段的预测。要将“五力”清楚地分析出来，在某些产业并不是那么容易。而且，随着风险投资在企业发展中的作用越来越大，资本的力量对于产品、竞争对手以及整个产业链等都产生了巨大影响，指望五力模型一次应用就可高枕无忧的时代已经过去了。柯达就是因为“掩耳盗铃”，无视市场变化，而执著于自我判断而走向衰落的。

雷达图

雷达图是对客户财务能力进行分析的重要工具，从动态和静态两个方面分析客户的财务状况。静态分析将客户的各种财务比率与其他相似客户或整个行业的财务比率做横向比较；动态分析把客户现时的财务比率与先前的财务比率做纵向比较，就可以发现客户财务及经营情况的发展变化方向。雷达图把纵向和横向的分析比较方法结合起来，计算综合客户的收益性、安全性、流动性、成长性及生产性这五类指标。

下面对涉及的五类指标进行说明。

(1) 收益性指标。分析收益性指标，目的在于观察客户一定时期的收益及获利能力。

(2) 安全性指标。安全性是指客户经营的安全程度，也可以说是资金调度的安全性。分析安全性指标，目的在于观察客户在一定时期内的偿债能力。

(3) 流动性指标。分析流动性指标，目的在于观察客户在一定时期内的资金周转状况，掌握客户资金的运用效率。

(4) 成长性指标。分析成长性指标，目的在于观察客户在一定时期内经营能力的发展变化趋势，一个客户即使收益性，成长不好，也就表明其未来盈利能力下降。因此，以发展的眼光看客户，动态地分析客户财务资料，对于战略制定特别重要。

(5) 生产性指标。分析生产性指标，目的在于了解在一定时期内客户的生产经营能力、水平和成果的分配。

雷达图分析法如图 9-2 所示。

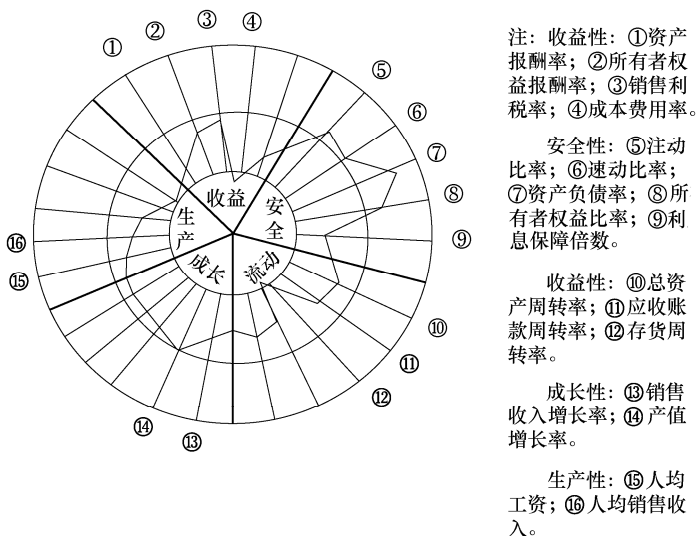


图 9-2 雷达图分析法

由图 9-2 可以看出，当指标值处于标准线以内时，说明该指标低于同行业水平，需要加以改进；若接近最小圆圈或处于其内，说明该指标处于极差状态，是客户经营的危险标志；若处于标准线外侧，说明该指标处于较理想状态，是客户的优势所在。当然，并不是所有指标都处于标准线外侧就是最好，还要具体指标具体分析。

波士顿矩阵

制定企业层战略最流行的方法之一是波士顿矩阵。该方法是由波士顿咨询集团（Boston Consulting Group, BCG）于 20 世纪 70 年代初期开发的。该法则将组织的每一个战略事业单位（SBUs）标在一种二维的矩阵图上，从而显示出哪个 SBUs 提供高额的潜在收益，以及哪个 SBUs 是组织资源的漏斗，波士顿矩阵的示意图如图 9-3 所示。其中，横轴代表市场份额；纵轴表示预计的市场增长。说得更明确一些，高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者。高市场增长定义为销售额至少达到 10% 的年增长率（扣除通货膨胀因素）。

由图 9-3 可以看出，波士顿矩阵区分出四种业务组合，分别介绍如下：

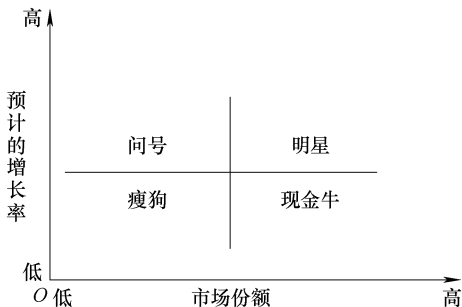


图 9-3 波士顿矩阵

(1) 现金牛 (Cash Cows, 指低增长、高市场份额)。处在这个领域中的产品产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。

(2) 明星 (Stars, 指高增长、高市场份额)。这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。

(3) 问号 (Question Marks, 指高增长、低市场份额)。处在这个领域中的是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。

(4) 瘦狗 (Dogs, 指低增长、低市场份额)。这个剩下的领域中的产品既不能产生大量现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。对理解 BCG 矩阵来说，重要的是假定存在积累学习曲线 (Cumulative Learning Curve) 效应。该假定认为，如果企业能够适应当地生产产品和管理生产过程，则产品生产累积量的每一个显著的增加，都会带来可预计的单位产品成本的下降。特别是，波士顿咨询集团断言，销售量每翻一番，单位产品成本一般要下降 20%~30%。这个结论显然是说，占有最大市场份额的业务将有最低的成本。

SWOT 分析法

SWOT 分析是一种对企业的优势、劣势、机会和威胁的分析，在分析时，应把所有的内部因素（包括企业的优势和劣势）都集中在一起，然后

用外部的力量来对这些因素进行评估。这些外部力量包括机会和威胁，它们是由于竞争力量或企业环境中的趋势所造成的。这些因素的平衡决定了企业应做什么以及什么时候去做。可按以下步骤完成这个 SWOT 分析表（见图 9-4）：

（1）把识别出的所有优势分成两组，分的时候应以下面的原则为基础：看看它们是与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。

（2）用同样的方法把所有劣势分成两组。一组与机会有关，另一组与威胁有关。

（3）建构一个表格，每个格占 1/4。

（4）把企业的优势和劣势与机会或威胁配对，分别放在每个格子中。

SWOT 表格表明企业内部的优势和劣势与外部机会和威胁的平衡。

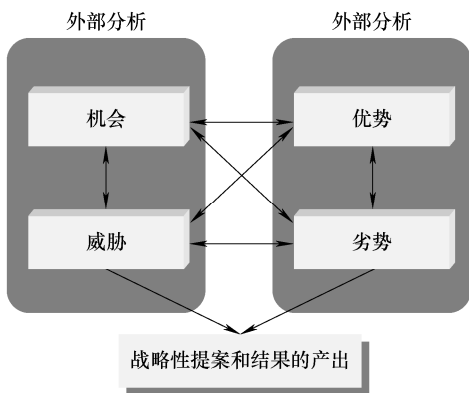


图 9-4 企业内部环境 SWOT 分析图

在企业计划中，一定要把以下步骤都写出来：①在某些领域内，企业可能面临来自竞争者的威胁；或者在变化的环境中，有一种不利的趋势，在这些领域或趋势中，企业会有些劣势，那么要把这些劣势消除掉。②利用那些机会，这是企业真正的优势。③在某些领域中可能有潜在的机会，把这些领域中的劣势加以改进。④对目前有优势的领域进行监控，以便在潜在的威胁可能出现时不感到吃惊。

七步分析法

“七步分析法”是麦肯锡公司根据他们做过的大量案例，总结出的一套

对商业机遇的分析方法。它是一种在实际运用中，对创业企业及成熟企业都很重要的思维、工作方法。

(1) 确定创业企业的市场在哪里。这里一是要弄清楚市场是什么。再一个是在市场中的价值链的哪一端。确定自己的市场在哪里，才能比较谁和自己竞争，自己的机遇在哪里。

(2) 分析影响市场的每一种因素。知道自己的市场定位后，就要分析该市场的抑制因素和驱动因素。要意识到影响这个市场的环境因素是什么，哪些因素是抑制的，哪些因素是驱动的。此外还要找出哪些因素是长期的，哪些因素是短期的。如果这个抑制因素是长期的，就要考虑这个市场还要不要做，还要考虑这个抑制因素是强还是弱。

(3) 找出市场的需求点。在对市场各种因素进行分析之后，就很容易找出该市场的需求点在哪里，这就要对市场进行分析，要对市场客户进行分类，了解每一类客户的增长趋势。如中国的房屋消费市场增长很快，但有些房屋消费市场却增长很慢。这就要对哪段价位的房屋市场增长快、哪段价位的房屋市场增长慢做出分析。哪个阶层的人是在买这一价位的，它的驱动因素在哪里？要在需求分析中把它弄清楚，要了解客户的关键购买因素，即客户来买这件东西时，最关心的头三件事情、头五件事情是什么。

(4) 做市场供应分析。即多少人在为这一市场提供服务。在这一整个价值链中，所有的人都在为企业提供服务，因位置不同，很多人是合作伙伴而不是竞争对手。如奶制品市场中，有养奶牛的，有生产奶产品的，有做奶制品分销的。如果企业要做奶制品分销，那前两个上游企业都是合作伙伴。不仅如此，还要结合对市场需求的分析，找出供应伙伴在供应市场中的优劣势。

(5) 找出新创空间机遇。供应商如何去覆盖市场中的每一块？从这里能找出一个商机，这就是新创企业必须做的这一块。这样分析最大的好处是，在关键购买因素增长极快的情况下，供应商却不能满足它，而新的创业模式正好能补充它，填补这一空白，这也就是创业机会。这一点对新创企业和大企业是同样适用的，对一些大企业的成功的退出也是适用的。对新创企业来讲，这一点就是要集中火力攻克的一点，也是能吸引风险投资商的一点。

(6) 创业模式的细分。知道了市场中需要什么，关键购买因素是什么，以及市场竞争中的优劣势，就能找出新创企业竞争需要具备的优势是什么，

可以根据要做成这一优势所需条件来设计商业模式。对于新创企业来讲，第一步是先把市场占住，需要大量的合作伙伴。但随着企业的发展，自有的知识产权会越来越多，价值链会越来越长。

（7）风险投资决策。以上六点作为商业机会的分析，大小企业都可以运用，这第七点就是针对 VC（风险投资商）的。VC 主要看投资的增值能力，什么时候投，投多少，要结合 VC 自身的财务能力、企业的背景、经历。VC 投的不光是钱，他是需要考虑各方面因素的。

市场定位法

菲利普·科特勒指出，定位是“为了使企业的品牌、产品和服务（提供物）在目标客户的心目中占据一个有差别、有意义的地位，而对它们清晰地加以区分的行为。”这里的有差别的地位是指企业的品牌、产品或服务在某些方面有别于其他品牌、产品或服务（例如斯沃琪：大众市场上的时尚表），有意义的地位是指企业所提供的产品或服务的差异性会激发消费者购买（客户会购买不同款式的斯沃琪以与其着装相匹配）。也就是说，作为一种营销工具，定位工作应该分为两大步骤：第一步，找到并清晰地描述目标消费者脑海中的差异化需求；第二步，个性化地满足这种需求。

在营销实践中，第一步的工作主要是通过运用一种市场研究的工具——品牌形象分析模型（Locator）来完成的。Locator 将回答以下一系列问题：该产品市场是如何构成的？各个品牌的市场定位如何？不同品牌之间的关系如何，有没有差距存在？市场上有没有任何尚未被满足的需要存在？该产品市场中各个品牌的吸引力如何？消费者对不同品牌的偏好是怎样的？在该产品市场中，影响品牌吸引力的决定因素是什么？应该如何优化品牌的市场定位？威胁在哪里？如果改变品牌的市场定位，结果会怎样？该产品市场中品牌和品牌之间的关系会发生怎样的变化？

整个工作又将分四个阶段完成：

- （1）找到并确定消费者区分和选择不同品牌的关键影响因素。
- （2）描述各竞争品牌在这些因素上的表现。
- （3）衡量这些因素对整个市场以及不同品牌自身的影响程度大小。
- （4）模拟品牌定位，确定定位方针。

定位的第二个工作——个性化地满足消费者需求，其实质是对品牌实

施有效的规划，使之满足消费者在情感利益和功能利益两方面的内在需求，这种规划是从三方面来展开的。首先是品牌核心价值的确定；其次是品牌精神的确定，包括品牌个性以及其所代表的意义和主张；再次是品牌沟通的基因，包括品牌事业领域和目标消费者群体的锁定，再加上最主要的一点——消费者的功能和情感利益需求，即他们相信品牌的理由。通过对这三方面内容的厘定和阐述，我们将清晰地勾勒出一幅全面的、立体的和具有营销实践指导意义的品牌定位蓝图。这样，营销工作将获得一个坚实的基础，进而描绘出企业更加绚丽夺目的未来。

价值链分析法

构造一条价值链包括两方面的内容：确定“直接”活动的顺序——那些能够直接带给顾客价值的活动，以及“间接”或“支持性”活动——那些辅助“直接活动”使之得以进行的活动。

随着企业逐渐开始把自己视为一系列面向顾客的流程的集合体，而不再看成是职能的集合体，价值链分析得到了越来越多的应用。价值链分析可以用于许多方面：改善效率、管理成本和价值、控制支持性活动的成本以及提供差别化。

（1）改善效率。一个企业中许多有价值的改善机会不是来自于改进个别职能，而是来自于更好地连接贯通整个企业为顾客服务的各项活动，例如，采购、生产和销售活动之间更好地协调，或在产品设计、生产和营销活动之间加深理解。

（2）管理成本和价值。需要提出的问题有：该活动的成本是否正当？该活动能否用其他方式完成或者该活动是否有其他人能够更有效地完成？为什么不将一些业务活动外包给其他企业？

（3）控制支持性活动的成本。衡量价值链的成本能够帮助企业确定不增加价值的支持性活动所耗费的成本。

（4）提供差别化。在任何一个行业中，只有当企业能够以更低的成本提供产品/服务，或者能够提供差别化的产品/服务以至顾客愿意为之支付更多时，才可以获得超出行业平均水平的利润率。企业往往会认为最终产品是差别化的唯一源泉。但在很多情况中，突破常常出现于企业选择价值链作为差别化源泉的时候。例如，在大型计算机的时代，IBM 公司的创新和

优势之一就是，它能够提供更比竞争者更多种类的财务安排。

(5) **连接价值链**。绩效改善与产品差别化并不必然来自于企业内部。通过以新的或更好的方式连接价值链，企业常常能够获得显著的变化，如通过让供应商的工程师更多地参与主要零部件的设计，使削减 10%~20% 的零部件成本成为可能。⁸¹

平衡计分卡的战略观点

平衡计分卡是哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和复兴方案公司总裁戴维·诺顿（David P. Norton）于 1992 年对美国 12 家优秀企业为期一年研究后创建的一套企业业绩评价体系，后来在实践中扩展为一种战略管理工具。平衡记分卡本质上就是战略目标分解体系，而这个体系通过四个维度进行分解，即通过财务、客户、内部流程及学习与发展四个方面的指标之间的相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的战略目标过程。这四个维度也仅是一个参考，不同的企业情况不同，企业可根据实际战略举措确定不同的维度。

战略地图是对平衡计分卡原先考核功能扩展，战略地图的构成文件主要是“图、卡、表”。所谓“图、卡、表”是指战略地图、平衡计分卡、单项战略行动计划表，它们是运用战略地图来描述战略的三个必备构成文件。

卡普兰和诺顿总结出绘制战略地图的六个步骤：①确定股东价值差距。即企业战略的目标。②调整客户价值主张。③确定价值提升时间表。④确定战略主题。战略主题就是战略地图里的第三个层面，要找关键的流程，短期、中期、长期做什么事。⑤提升战略准备度。分析企业现有无形资产的战略准备度，具备或者不具备支撑关键流程的能力，如果不具备，找出办法来予以提升。⑥形成行动方案。根据前面确定的战略地图以及相对应的不同目标、指标和目标值，再来制订一系列的行动方案，配备资源，形成预算。

蓝海战略的企业战略观点

蓝海战略（Blue Ocean Strategy）最早由 W. 钱·金（W. Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）于 2005 年 2 月在二人合著的《蓝海战

略》一书中提出。蓝海战略认为，聚焦于红海等于接受了商战的限制性因素，即在有限的土地上求胜，却否认了商业世界开创新市场的可能。运用蓝海战略，视线将超越竞争对手而移向买方需求，跨越现有竞争边界，将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序，从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身转变。

蓝海以战略行动（Strategic Move）作为分析单位。战略行动包含开辟市场的主要业务项目所涉及的一整套管理动作和决定，在研究 1880—2000 年 30 多个产业 150 次战略行动的基础上，指出价值创新（Value Innovation）是蓝海战略的基石。价值创新挑战了基于竞争的传统教条，即价值和成本的权衡取舍关系，让企业将创新与效用、价格与成本整合一体，不是比照现有产业最佳实践去赶超对手，而是改变产业境况，重新设定游戏规则；不是瞄准现有市场“高端”或“低端”顾客，而是面向潜在需求的买方大众；不是一味地细分市场以满足顾客偏好，而是合并细分市场、整合需求。⁸² 一个成功的蓝海战略必须具备三个特点，见表 9-1。

表 9-1 成功蓝海策略的特点

特 点	解 释	例子（美国西南航空公司）
重点突击	伟大的战略都有其重点	友好的服务、速度、频繁的点对点直航
另辟蹊径	为追赶对手而制定战略将失去独特性	将按照枢纽辐射航线的传统结构改变为中型城市之间的直飞
主题令人信服	清晰传达战略信息	飞机的速度，驾车旅行的价格

长尾理论的战略观点

长尾理论（The Long Tail）是网络时代兴起的一种新理论，2004 年由美国人克里斯·安德森提出。长尾理论认为，由于成本和效率的因素，当商品储存流通展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相当，甚至更大。即众多小市场汇聚成可与主流大市场相匹敌的市场能量。

与 80/20 原则不同的是，长尾理论中“尾巴”的作用是不能忽视的，经营者不应该只关注头部的作用。长尾理论已经成为一种新型的经济模式，

被成功应用于网络经济领域。

长尾市场也称为“利基市场”。“利基”一词是英文“Niche”的音译，意译为“壁龛”，有拾遗补缺或见缝插针的意思。菲利普·科特勒在《营销管理》中给利基下的定义为：利基是更窄地确定某些群体，这是一个小市场并且它的需要没有被服务好，或者说“有获取利益的基础”。通过对市场的细分，企业集中力量于某个特定的目标市场，或严格针对一个细分市场，或重点经营一个产品和服务，创造出产品和服务优势。⁸³

明茨伯格：战略管理的大象

明茨伯格等人在《战略历程：纵览战略管理学派》一书中，用了一个众所周知的寓言——盲人摸象——贯穿于全书始终。明茨伯格解剖了一个个不同的战略管理流派，一口气列出十大学派，这还不是全部。以钱德勒、安德鲁斯等人为代表的设计学派，强调战略是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。以安索夫为代表的计划学派，强调战略可以分为不同步骤，需要以分析技术的支持来弄清战略计划的每个细节，最后整合为战略。以波特为代表的定位学派，用五力分析、价值链和钻石模型等独有的创见，使他的通用战略风靡全球。至今人们谈到战略往往采用规模化、差异化、成本领先、聚焦市场等典型的波特式语言。以熊彼特创新理论为代表的企业家学派认为，战略是一种远见和洞察力，对于这个学派，明茨伯格自己、本尼斯、德鲁克等人都有贡献。以西蒙等人代表的认知学派（决策学派），用严格的数理逻辑论证人类的认知过程，把直觉和判断力解释为由简单的分析能力凝结为习惯的产物。以林德布洛姆和詹姆斯·布赖恩·奎因为代表的学习学派，主张战略形成的渐进主义，前者是无序渐进主义，后者是逻辑渐进主义。他们的共同特征是认为战略不是建构的，而是演化形成的，尤其是在实践中习得的。在权力学派和文化学派中，权力学派强调的是战略中的政治因素，外部控制、利益相关、战略操纵，还有如网络、集体战略、战略同盟，这些词汇充斥其中。文化学派强调文化，看起来同权力学派不一样，本质上却是同一个套路。文化和权力，实际上是一物两面。权力控制着组织实体，文化凝聚着组织元素。环境学派把战略解释为生态过程，充满了偶然性。这一学派所注重的，是各种条件对战略选择的限制。结构学派则把组织及其环境描述为结构，把战略形成过程描述为转变。它

比定位学派更偏向于整体，比学习学派更偏向于综合。钱德勒的《战略与结构》可以看作这派的代表。

明茨伯格的结论是，每个学派都为战略做出了贡献。我们为了了解大象，不得不把注意力聚焦于象牙、身躯、尾巴等各个部分，而且也有理由把这些局部弄得更清楚。但更重要的是，我们需要超越每个学派的狭隘，需要把这些学派乃至更多的学派结合到一起来掌握战略这只大象。“我们要关心过程与内容、静态的与动态的、约束与启示、个人的认知与集体的思维、计划的与学习的、经济与政治。换句话说，除了探索局部外，我们还必须对战略形成的整体给予更多的关注。我们可能永远也找不到它，永远也不会真正地看见它的全貌。但我们肯定能看得越来越清楚一些。”这种综合眼光，这种对战略的整体关注，可以说对我们有着极大的启发。⁸⁴

杰克·韦尔奇的战略观点

杰克·韦尔奇在《赢》中写道：任何战略都不应该是听起来道貌岸然的空中楼阁，而应该是可以不断细化，一直细化到员工执行层面的一些目标和指标。**战略包括两部分——计划和执行。**

计划就是问自己五个问题：

(1) 今日的市场环境如何？所在的产业，竞争者怎样？不同的国家，不同的地区，竞争者有多大份额？你的企业更擅长哪个区域？这个产业的调整怎么样？是大众化的还是高附加值的？自己位于产业增长曲线的什么位置？决定利润的主要指标是什么？竞争者的优势和劣势都是什么？产业顾客都有什么样的消费习惯？

(2) 最近的竞争形势如何？竞争对手是否会采取改变市场格局的行动？是否出现过新的技术、新的产品或者新的销售渠道？是否有新的进入者？

(3) 你公司的近况如何？你是否改变了市场格局？你是否收购了别人，收购了专利，开发了新产品，找到了新人才？你是否在上述方面有损失？

(4) 市场上有哪些潜伏的变量？竞争对手会不会使出杀手锏？竞争对手会不会通过新产品或者新技术改变竞争规则？你会不会被收购？

(5) 你的公司有什么妙招？你在企业兼并或者新产品开发或者全球化方面是否很厉害？如何能提升你的顾客忠诚度？战略执行包括两个方面，一个是选对人，另一个是重视最佳的实践经验。选对人就是知人善用。

重视最佳的实践经验就是：好的公司其实就是在做两件事情：一个是模仿；另一个是改进。我们不但要鼓励那些能够发明产品的人，而且要拥抱那些产生了伟大思想，并且愿意与公司里每个人分享的人。他的意思就是好的思想和创意未必都要是原创的，也可以是盗版的。⁸⁵

大前研一：靠直觉进行战略选择

理解日本企业的战略，不能沿用欧美学者那种数据分析、结构分析、战略设计的思路，而要另辟蹊径。大前研一的《战略家的思想》提出日本企业的成功应归功于日本人独有的战略思想。大前研一归纳出“战略 3C (Corporation, Customer 和 Competition)”概念以及“优势竞争四条途径”理论，严密逻辑构成的理论和实践的企业案例让西方企业和管理界肃然起敬。大前研一认为，“在任何企业战略的构架过程中，必须考虑到三个主要参与者：公司自身 (Corporation)、顾客 (Customer) 和竞争者 (Competition)。这‘战略 3C’中的每一个环节都是一个有着自己利益和目标的实体”。他指出：“放在战略三角的环境中去，战略家的工作就是取得与竞争有关的优越业绩，这是获得商业成功的关键因素。同时，战略家必须确保他的战略能很好地与市场的需求和自身的实力相匹配。”为此，他还建议：真正有效的商业战略是“一个公司通过它能够以一种可接受的代价获得比竞争对手有利的位置的战略。”他进一步提出这一“优势竞争”理论可以用四种方法获得：通过强调关键成功因素，通过建立相对优越的基础，通过寻求积极的主动权，利用战略的自由度。他发现日本企业倾向于有一个起推动作用的有力的战略家、领袖或者是被其称为有思想者特质的远见者，他们拥有一套独特的思维模式，该模式能充分考虑公司、顾客和竞争对手动态的相互作用，并准确制订出指导行动的一系列全面的目标和计划。通过他们，战略三角结合成一个有活力的行动目标和相互作用的体系，而最终一系列综合性的行动目标和计划就会应运而生。

大前研一认为“一个问题，一种答案”是不存在的，“你要找到的是适合你需求和执行能力的答案”。大前研一认为，只有信念、直觉、洞察力才是战略的真谛，摆弄数据无济于事。如果仅仅听了大前研一的战略宏观建构，靠着毅力、执著、第六感觉、敏锐性等因素进行战略判断，而没有详尽的量化研究，没有相应的技术支撑，也没有满足战略实施的资源条件，

有可能会出奇制胜，但更有可能会败走麦城。

企业经营需要战略，但绝不是把这些战略专家的套路搬过来就万事大吉。真正的战略，既需要智慧和直觉，也需要缜密和逻辑。有人模仿比尔·盖茨退学创业，结果不是给世界创造出一个新的微软，而是增加了一个打工者。有人学习乔布斯的技术至上，结果不是发展出苹果公司式的业绩，而是产生了一团乱麻的企业治理结构。大前研一以逃学的方式练就了自己的自学能力和思维方式，而更多的逃学者却变成了街头混混。所以，各个战略学派都能够对我们有所启发，但各个战略学派都不能简单套用。⁸⁶

直觉的战略管理观点

传统战略制定方法的一个核心假设是，公司高管可以借助于一系列强大的分析工具，对任何业务的未来发展做出足够准确的预测，进而确定公司的战略发展方向。在相对稳定的商业环境中，这种方法可谓行之有效。然而，一旦不确定性增加，这种方法的作用就微乎其微了，弄不好还会将企业引入歧途。面对今天不断增加的市场不确定性，要想做出系统而周密战略决策，企业管理者必须采用新的方法，即首先确定不确定性的级别，然后再据此制定相应的战略。

中小企业的战略制定更多靠的是直觉，而不是波特的五力模型。迈克尔·波特的竞争战略理论至今仍是企业界制定战略时的主流指南，其长处是逻辑性强，非常有说服力，短处则是无法产生具有颠覆性的创新。很少有创新是分析出来的，比如苹果的创新战略，更多的是依靠乔布斯及其团队的直觉、灵感。

管理学从诞生起，就非常重视理性。但令人困惑的是，长期以来的管理研究却发现，当理性的逻辑方法不奏效时，管理者常常依靠直觉来解决复杂的问题。而且，在组织中的职位越高，越需要敏锐的直觉。在实践中，许多高层管理者也证实，他们平时做重大决策时，利用的是“直觉”“本能”或“预感”，而并不依赖于任何理性的逻辑分析。当过新泽西贝尔公司总经理的管理学家巴纳德就曾以自身的体会惊呼：经理人员在制定决策时，往往无法以有条不紊的理性分析为依据，而是在很大程度上依靠他们对决策需求情境的直觉或判断反应。

西蒙认为，直觉也是一种分析，只不过已被固化成习惯而已，直觉的作用是帮助人们识别熟悉或类似的情境类型。西蒙以国际象棋大师为例，

形象地揭示了直觉的奥妙。顶级的大师能够辨认和回想起大约五万种棋子在棋盘上的不同排列组合，并且通常依靠直觉在很短时间内就能找到妙招。秘密在于，对大师而言，任何一场棋局中的棋子，都是固定的熟悉的阵势，而并非随意摆放的，这些阵势就像老朋友一样很容易辨认，大师识别了阵势，才能够快速地下出不失水准的好棋，所有这一切，来自于顶级大师对熟悉情境的记忆和识别。对此，德鲁克也采用了类似的分析，他把决策中遇到的问题分为普遍事件和特殊事件两类，并认为，各种普遍事件只需要一个普遍的解决方案或者一个准则、一个政策，所以只要找出正确的准则，这类普遍事件的所有表现都可以采用已有的准则来解决；而特殊事件则由于无法制定普遍准则而需要单独处理。因此，将决策问题分为两类，另一类要依据已有的规律，一类要靠随机应变，能够提高决策的准确性和速度。

但是，必须注意的是，直觉是以经验和知识为基础的识别能力和反应能力的具体体现。快而准的直觉反应能力，其实是知识积累以及运用知识识别问题过程的升华，必须经过多年的经验和训练来培养直觉，才可能具有这种能力。错误冲动的拍脑袋和象棋大师不假思索的妙招相比，尽管表现形式很相似，但其实质截然不同。前者是原始冲动和感情支配的直接反应，经常不合时宜；后者是学习所得和经验积累，具有环境适应性。有些管理者只看到别人决策时的果断，而看不到别人事前下的工夫；只看到别人处置问题的自如，而看不到别人平日长期的积累。

“杨三角”的组织能力战略理论

组织能力的“杨三角”如图 9-5 所示。

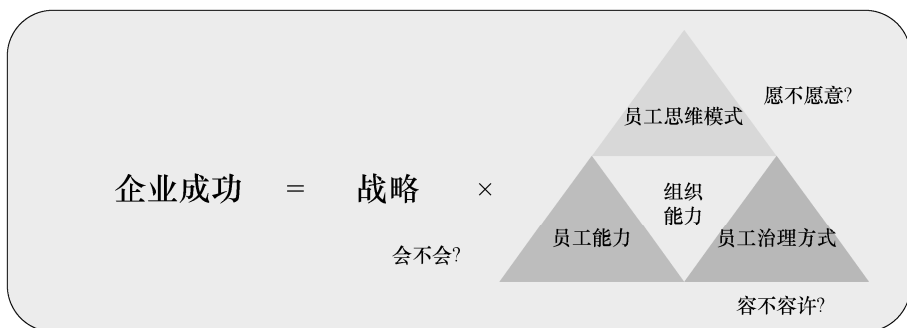


图 9-5 组织能力的“杨三角”——企业持续成功的秘诀

但关于组织能力，杨国安最为著名和独到的，是被人称为“杨三角”的理论模型（见图9-5），如“企业持续成功的方程式”：成功=战略×组织能力。两者之间是相乘关系，而不是相加，其中一项不行，企业就无法成功。企业只有正确的战略方向是不够的，还必须依靠强有力的团队和组织，战略很容易被模仿，但组织能力难以被模仿。在现实中，组织能力在影响企业成功方面往往起到更为关键的作用，因为战略的重新制定快则几周，慢则数月，但组织能力的打造却要数以年计，并且要公司上下全体员工的投入才会见效。该模型认为企业组织能力有三个支柱，详细解释如下：

1. 员工能力（会不会？）

组织能力的第一个支柱是员工能力，即企业全体员工（包括中高层管理团队）必须具备能够实施企业战略、打造所需组织能力的知识、技能和素质。也就是说，企业员工会不会、能不能做出与组织能力（如创新、低成本、服务等）匹配的决策和行为。对于如何培养员工能力，企业需要回答以下几个问题：①要打造所需的组织能力，公司具体需要怎样的人才？他们必须具备什么能力和特质？②公司目前是否有这样的人才储备？主要差距在哪里？③如何引进、培养、保留、借用合适的人才和淘汰不合适的人才？

2. 员工思维模式（愿不愿意？）

员工会做不等于愿意做，因此，组织能力的第二个支柱是打造员工的思维模式，让大家每天在工作中所关心、追求和重视的事情与公司所需的组织能力相匹配。公司要考虑的具体问题包括：①什么是主管/员工须具备的思维模式和价值观？②如何建立和落实这些思维模式和价值观？

3. 员工治理方式（容不容许？）

员工具备了所需的能力和思维模式之后，公司还必须提供有效的管理支持和资源才能让这些人才充分施展所长，执行公司战略。在员工治理方面，公司要考虑的具体问题包括：①如何设计支持公司战略的组织架构？②如何平衡集权与分权以充分整合资源，把握商机？③公司的关键业务流程是否标准化和简洁化？④如何建立支持公司战略的信息系统和沟通交流渠道？

员工能力、员工思维模式和员工治理方式这3个支柱缺一不可，而且组织能力要坚实，3个支柱的打造必须符合两个原则：①平衡（Balance），就是3个支柱都要一样强，而不单是其中一两个强；②匹配（Alignment），

就是 3 个支柱的重点都必须与所需的组织能力协调一致。杨国安同时也给出了许多实用工具来辅助打造 3 个支柱。具体见图 9-6⁸⁷：

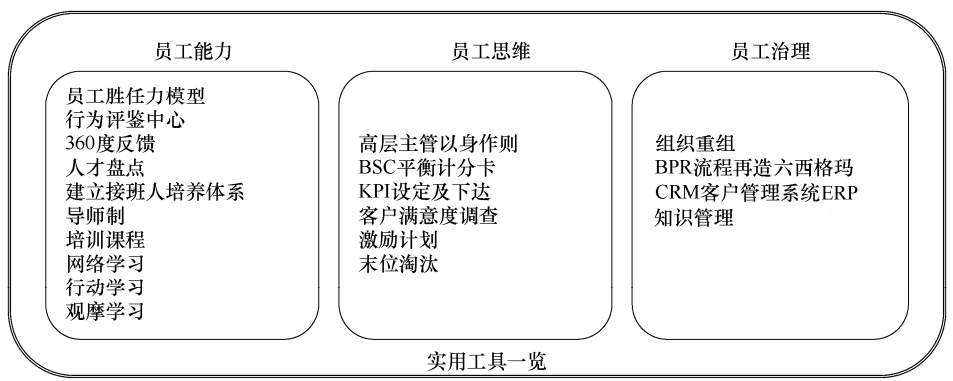


图 9-6 员工治理的实用工具

以上这些工具本身都是很好的工具，但公司要从自身需求出发，选用合适的工具而不是业界流行什么就用什么。工具的选择必须依据公司组织能力的要求和存在差距来挑选。⁸⁸

第十章 重构企业运作的价值链——优化 流程和供应链

管理名言

没有一种供应链战略永远是正确的。对于特定的竞争战略，总有一种恰当的供应链战略与之匹配。⁸⁹

——苏尼尔·乔普拉

重新梳理组织的运作流程

当中小企业正式建立规范的企业战略后，就要着手建立规范的组织结构。由于中小企业在管理第一阶段囿于资金实力、经营压力、商业模式不清晰等，不需要规范的管理，因此进入管理第二个阶段以后，仅仅对自发性建立的管理流程、组织架构进行修补和完善是无法应对企业管理需求的，而是需要根据企业战略，彻底地、系统地、深入地重新梳理组织的运作流程，在此基础上进行业务流程再造。在业务流程再造的基础上进行组织结构的重新设计，用规范的组织结构来承担企业的新战略，实现企业经营从生存需求阶段向尊敬需求阶段的跨越。

陈春花认为：解决企业效率的问题，流程是关键。实现流程管理需要改变管理的一些习惯，简单归纳为三点：一是打破职能习惯，二是培养系统思维习惯，三是形成绩效导向的企业文化。

打破职能习惯。受中国古代几千年官制的品位等级制影响，中国企业中的职能部门很大程度上秉承古代官制沿袭下的“自利取向”而非“服务取向”。在“自利取向”情况下，各职能部门特权膨胀，拥有更大空间来牟取一己私利，导致效率下降。职能导向侧重于对职能的管理和控制，关注部门的职能完成程度和垂直性的管理控制，部门之间的职能行为往往缺少完整的有机联系。它没有确定时间标准，这一最重要的工作标准一般是由

部门的主管领导临时确定的，这就大大加重了主管领导的工作量；又由于标准不确定，导致整体工作效率大幅降低，因此我们必须打破职能的习惯。

培养系统思维习惯。流程导向侧重的是目标和时间，即以顾客、市场需求为导向，将企业的行为视为一个总流程上的流程集合，对这个集合进行管理和控制，强调全过程的协调及目标化。每一件工作都是流程的一部分，是一个流程的节点，它的完成必须满足整个流程的时间要求，时间是整个流程中最重要的标准之一。因此在流程的前提下，时间作为基本坐标决定了我们需要系统地思考问题，而不是仅仅依据自己所在的部门或者所处的位置，我们必须学会系统思维。

形成绩效导向的企业文化。“人人都有一个市场，人人都面对一个市场”，实施流程导向中激励各成员共同追求流程的绩效，重视顾客需求的价值是海尔实施流程管理的一种灌输方式，这个方式恰恰让我们看到形成以绩效为导向的企业文化是流程管理的保障，从职能到流程，被称为“先锋企业”的管理层对“转变员工观念”尤其重视，通过让员工理解的概念，激励每个员工参与流程再造，重视员工的建议等完成这个艰巨的管理方式改变，没有这样的文化氛围，流程管理只能流于形式，这也是中国很多企业引入流程再造不能够取得成功的根本原因。⁹⁰

进行业务流程重组

当重新梳理了组织的运作流程后，就可以根据比较规范的组织运作流程，进行业务流程重组，即 BPR（Business Process Reengineering/Business Process Redesign）。

BPR 理论是美国著名企业管理大师迈克尔·哈默在 1990 年首先提出的。哈默和钱皮认为，在今天的市场中，不容忽视的三种力量是 3C，即顾客（Customer）、竞争（Competition）、变化（Change）。为适应这三种力量，企业要想求得发展，最重要的是以业务工作流程为中心，重新构造企业的业务制度。1993 年哈默和钱皮出版了《再造企业》（Reengineering the Corporation）一书。书中写道：“20 年来，没有一个管理思潮能将美国的竞争力倒转过来，如目标管理、多样化、Z 理论、零基预算，价值分析、分权、质量圈、追求卓越、结构重整、文件管理、走动式管理、矩阵管理、内部

创新及一分钟决策等。”1995年，钱皮又出版了《再造管理》。哈默与钱皮提出应在新的企业运行空间条件下，改造原来的工作流程，以使企业更适应未来的生存发展空间。

BPR作为一种重新设计工作方式、设计 workflows 的思想，是具有普遍意义的。但在具体做法上，必须根据本企业的实际情况来进行。美国的许多大企业都不同程度地进行了业务流程重组，其中一些主要方法有：

(1) 合并相关工作或工作组。如果一项工作被分成几个部分，而每一部分再细分，分别由不同的人来完成，那么每一个人都会出现责任心不强、效率低下等现象。而且，一旦某一环节出现问题，不但不易查明原因，更不利于整体的工作进展。在这种情况下，企业可以把相关工作合并或把整项工作交由一个人来完成，这样既提高了效率，又使员工有了工作成就感，从而鼓舞了士气。如果合并后的工作仍需几个人共同担当或工作比较复杂，则成立团队，由团队成员共同负责一项从头到尾的工作。还可以建立数据库或信息交换中心，来对工作进行指导。在这种工作流程中，大家一起拥有信息，一起出主意、想办法，能够更快、更好地做出正确判断。

(2) 工作流程的各个步骤按其自然顺序进行。在传统的组织中，工作在细分了的组织单位间流动，一个步骤未完成，下一步骤开始不了，这种直线式的工作流程使得工作时间大为加长。如果按照工作本身的自然顺序，是可以同时进行或交叉进行的。这种非直线式的工作流程可大大加快工作速度。

(3) 根据同一业务在不同工作中的地位设置不同工作方式。传统的做法是，对某一业务按同一种工作方式处理，因此要对这项业务设计出在最困难、最复杂中的工作中所运用的处理方法，把这种工作方法运用到所有适用于这一业务的工作过程中。这样做需要很大的成本，因此可以根据不同的工作设置出对这一业务的若干处理方式，这样就可以大大提高效率，也使工作变得简捷。

(4) 模糊组织界线。在传统的组织中，工作完全按部门划分。为了使各部门工作不发生摩擦，又增加了许多协调工作。因此 BPR 可以使严格划分的组织界线模糊甚至超越组织界线。如 P&G 根据超级市场信息网传送的销售和库存情况，决定什么时候生产多少、送货多少，并不一味地依靠自己的销售部门进行统计，同样，这也就避免了很多协调工作。

业务流程重组能够为企业创造优化的业务流程，提升企业的核心竞争

力，在业务流程重组过程中的工作重点，就是要消除价值传递链中的非增值活动和调整核心增值活动。这里要遵循的原则有：①清除。应该发现并消除非增值活动，如过量生产或过量供应、等待时间、运输、转移和移动、不增值或失控流程中的加工处理环节、库存与文档、缺陷、故障与返工、重复任务、信息格式重排或转移、调停、检验、监视和控制等。②简化。在尽可能清除了不必要的活动之后，应该对剩下的必要活动进行简化，如程序和流程、沟通流程、技术分析流程和问题区域设置流程等。③整合。经过简化的任务需要进一步整合，以使之流畅、连贯并能够满足顾客需要。如为实现面向订单的单点接触的全程服务，由一位员工独立承担一系列任务的工作任务整合；为了高效优质地满足顾客需要，组建单个成员无法承担的系列任务的团队；整合顾客和供应商的资源等。④自动化。在完成了流程与任务的清除、简化和整合的基础上，充分运用和发展信息技术的强大功能，实现以流程加速和提升顾客服务准确性为目标的自动化。重组之后的业务流程将呈现以下特点：组织扁平化，决策权下放或外移；审核与控制明显减少；取消装配线式的工作环节；同步工作代替了顺序工作方式、通才或专案员主导型的工作方式；管理者的工作职责转变为指导、帮助和支持。⁹¹

美国《财富》杂志早在1995年对美1000家大公司所做的调查显示，几乎一半的企业改变了“命令—控制”型的企业体制，转向弹性化的内部组织结构，以利信息流通，决策迅速，运转效率提高。这些变革包括组织变革。企业的组织变革一是要求企业管理层级简单化，二是规模的小型化、网络化，三是生产运作的柔性化（产品研究开发的柔性化、产品生产的柔性化、产品销售的柔性化），四是经营管理的人性化（管理决策的民主化、员工管理的人性化），五是组织运作模式的虚拟化。⁹² 各国企业，尤其是全球500强企业，无不着手进行业务流程重组。中国也已有少数企业如海尔集团、海信股份公司、TCL集团、中国移动通信集团广东有限公司等都率先进行了业务流程重组。

海尔意识到传统企业金字塔式的组织结构，使企业 and 市场形成了两座金字塔，企业基层员工和市场终端，即客户之间存在由无数组织结构造成的鸿沟，导致市场信息不能完全正确、迅速传递，导致库存和不良资产增加，更重要的是，用户的需求得不到最大限度的满足。海尔将旧的结构彻底打破，一切从头做起、从零开始，大胆进行企业流程再造，创造了人单

合一的双赢模式，即自主经营体管理模式本质上是一种自主治理模式，给一线员工最大的自主权和决策权，让他们在第一时间对用户的需求做出反应，让每个人都能自我驱动的体系。海尔 OEC 管理系统总结了企业科学管理的基本模式，管理流程分为定岗、定量、管理、考核、激励五部分。一方面让员工严格按规范操作，出色地完成本职工作，另一方面又要让他们不断思考、创新，提出更好的工作方式，其核心是让员工充分发挥主观能动性，实现自我管理、自我提高。海尔 OEC 管理系统采用信息处理技术，将每个岗位的每日工作量、工作流程、工作质量和实际效果以数据的形式表达出来，形成考核结果，再自动进行归纳、统计和分析，同时把考核结果进行公开反馈，从而形成一种考核与激励机制，达到岗位内部自我管理、自我提高的目的。

从管理模式变革角度，海尔探索将传统管理模式变为一种适应互联网时代的人单合一双赢模式。人单合一，人就是员工，“单”表面是订单，本质是用户资源。表面是把员工和订单连在一起，但订单的本质是用户，包括用户的需求、用户的价值、人单合一，也就是把员工和他应该为用户创造的价值，面对的用户资源“合”在一起。双赢，即员工不是根据上级下达任务完成的多少和好坏拿钱，而是以员工创造的用户价值来体现自己的价值。海尔对管理模式的变革是为了适应互联网时代的要求。传统管理模式与互联网时代管理模式的区别在于前者是以企业为中心制定的，而后者则是以用户为中心来制定，这是两者本质的区别。

一般企业都有三张表：损益表、资产负债表和现金流量表。海尔也有三张表，分别是每个自主经营体的损益表、保证事前算赢的日清表和每个员工的人单酬表。通过人单酬表，经营的结果直接落实到每个人身上，其宗旨是“我的用户我创造，我的增值我分享”。这是海尔现在最大的突破。人单酬表的重点就是“单”，“单”不是内部自定的，而是由市场竞争力定的，而人是要有能力来承接这个单的，最后产生价值和薪酬挂在一起。而很多企业包括海尔过去也是一样的，根据职务拿钱，但是人单酬完全没有这样的概念，收入可以很高，也可能较低，但不在于职位高低，只和价值挂钩。德鲁克有一句话：一个重视贡献为成果负责的人，不管他职位多卑微，他仍属于“高层管理者”。反之，如果不对成果负责，即使职位再高也不是真正的高层管理者。⁹³

寻找企业价值链的突破点

随着企业逐渐开始把自己视为一系列面向顾客的流程的集合体，而不再看成是职能的集合体，价值链分析得到了越来越多的应用。构造一条价值链包括两个方面的内容：确定“直接”活动的顺序——那些能够直接带给顾客价值的活动，以及“间接”或者“支持性”活动——那些辅助“直接活动”使之得以进行的活动。今天能够成功的企业看到并善加利用了一个真理：如果产品销售出去代表厂家的努力的结束，那么，同时也是顾客努力去适应这个产品的开始。为什么这样说呢？如果以产品销售出去作为结束的端点，那么顾客就需要花时间、精力、金钱去弄懂如何使用你的产品，如何进行维修和保养，甚至到最后如何丢弃，接着需要判断是否更换其他产品，不再与你的产品发生关系。这是每一个顾客都要面对的问题，理论上这些活动称为顾客的内部价值链。正是由于存在这条顾客内部价值链，所以存在着低效率和有待改进的地方，于是有了巨大的商机，关注到这条价值链的企业就有了全新的市场位置。

如果仔细分析这条价值链，你会看到很多机会。首先浮现出来的是售后环节，在为产品提供安装、维修、培训和外包等服务过程中寻找机会和顾客接触。GE 在这方面做得非常成功，它在涡轮、机车、喷气发动机等行业占据了领导者地位，在为购买这些产品的客户提供后续服务时也同样获得了优势。如今，为客户提供服务收入已经占 GE 总收入的 60%。更令人惊讶的是，美国一家药品分销商卡地纳公司，在 1991—2001 年间，所有业务年收入平均增长率为 40%，是同行的两倍，运营利润增长率是同行的三倍。卡地纳所做的就是顾客的内部价值链分析，它不断地收集下游消费者和药店的需求信息，如偏爱的剂量、包装的规格、流行的趋势等，它很好地理解了这些需求的信息，确定了药房管理、售药机服务、外用物品的成套定制供应三大业务。正是通过顾客内部价值链上的独特定位，卡地纳更加贴近自己的顾客。因此，一个企业中许多有价值的改善机会不是来自于改进企业的职能，而是来自于更好地衔接贯通整个企业为顾客服务的各项活动，只要把注意力集中于向顾客传送价值的各项活动，企业就会有增长的能力而处于领先的地位。⁹⁴

优化企业的供应链

供应链管理即使供应链运作达到最优化，以最少的成本，令供应链从采购开始，到满足最终客户的所有过程，包括 workflow、实物流、资金流和信息流等均能高效率地操作，把合适的产品，以合理的价格，及时准确地送达消费者手上。

供应链最早来源于彼得·德鲁克提出的“经济链”，后经由迈克尔·波特发展成为“价值链”，最终演变为“供应链”。供应链至今尚无一个公认的定义，在供应链管理的发展过程中，许多专家和学者提出了大量的定义，反映了不同的时代背景，是在不同发展阶段上的产物。这些定义大致划分为三个阶段：一是早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程；二是后来供应链的概念注意了与其他企业的联系；三是供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系，如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切前向的关系，与用户、用户的用户及一切后向的关系。

供应链管理是企业的有效性管理，表现了企业在战略和战术上对企业整个作业流程的优化。整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率，使商品以正确的数量、正确的品质，在正确的地点，以正确的时间、最佳的成本进行生产和销售。

供应链是由供应商、制造商、分销商、销售商、客户和服务商组成的网状结构。链中各环节不是彼此分割的，而是环环相扣的一个有机整体。供应链管理把物流、信息流、资金流、业务流和价值流的管理贯穿于供应链的全过程。它覆盖了整个物流，从原材料和零部件的采购与供应、产品制造、运输与仓储到销售等各种职能领域。它要求各节点企业之间实现信息共享、风险共担、利益共存，并从战略的高度来认识供应链管理的重要性和必要性，从而真正实现整体的有效管理。⁹⁵

反馈对供应链来说至关重要。⁹⁶当代供应链管理（Supply Chain Management, SCM）与以往的不同之处，在于它除了关心供应链，还平等地看待供应链中的另外两个流：需求流和现金流。离开了这两个流，货物根本无法移动，因为需求提供运转的原动力，现金提供运转的诱因。供应链管理的深邃之处，在于使三种流同步运转，从而有效地管理货物的流动。⁹⁷三大

主要流均能从反馈中受益。许多企业都发现了“牛鞭效应”，也就是订单的波动沿着供应链从零售商到批发商到制造商再到供应商不断加剧。“牛鞭效应”扭曲了供应链中的需求信息，每个环节对需求的估计不同，结果导致了供应链的失调。⁹⁸

供应链管理理论的产生远远落后于具体的技术与方法。供应链管理最早多是以一些具体的方法出现的，如快速反应（Quick Response），有效客户反应（Efficient Consumer Response）等。准时生产模式（Just in Time, JIT）是最著名的供应链管理方法之一，又被称为“精益生产”。这种生产模式是日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代实行的一种生产方式，又称作无库存生产方式（Stockless Production），其基本思想是“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”，也就是追求一种无库存，或库存达到最小的生产系统。JIT 的基本思想是生产的计划和控制及库存的管理。

没有一种供应链战略永远是正确的。对于特定的竞争战略，总有一种恰当的供应链战略与之匹配。赢得战略匹配的驱动力应该来自组织的最高层。在许多企业，不同的部门都制定竞争战略和职能战略。如果缺乏部门之间恰当的沟通和高层管理人员如 CEO 的协调，这些战略就不可能赢得战略匹配。对于许多企业，它们不具备成功能力的关键原因就是没有赢得战略匹配。⁹⁹JIT 的弱点在于：它将使供应链脆弱到，对于供应流的任何扰动，都有可能使整条供应链陷于瘫痪。¹⁰⁰

供应链管理中，至今为止最具野心的补货方案是协同计划、预测与补货（Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR）方案，1998 年多个行业开始应用。虽然 CPFR 方案并不是前述哪一个方案的直接扩展，但是它集三者（JIT、QR、ECR）之精华。因为是在互联网商业化后的第一个全新设计，CPFR 摒弃了电子数据交换（EDI）和私有网络，转而采用互联网通信技术。除采用实时数据进行直接通信外，贸易伙伴们还采用集中信息服务器观察、更新共享计划，并据此展开预测工作。¹⁰¹

第十一章 增加组织的柔性——随需而变的组织结构

管理名言

成功属于精简敏捷的组织：最少的监督、最少的决策拖延、最灵活的竞争。

——美国 GE 集团前总裁杰克·韦尔奇

常见的组织结构形式

组织流程再造后，要根据流程运作的需要，优化组织结构，进行组织结构设计。

组织是有意识地协调两人以上的活动与力量的体系。组织是一个开放的系统。组织结构就是组织实体的构建，它确定了组织系统中各构成因素和部门之间的关系模式，决定了组织的指挥、行动和沟通的网络。它包含以下因素：①工作专门化。一个人不是完成一项工作的全部，而是将一项工作分解成若干步骤，每一步骤由一个人独立去做。就其实质来讲是工作活动的一部分，而不是全部活动。②指挥链。指挥链（Chain of Command）是一种不间断的权力路线，从组织最高层扩展到最基层，确定谁向谁报告工作。③控制幅度。控制幅度（Span of Control）决定着组织要设置多少层次，配备多少管理人员。④集权与分权。集权化（Centralization）是指组织中的决策权集中于一点的程度。分权管理体系与扁平化的组织结构管理思想是一致的。通过给予基层管理人员现场决策授权而提高组织的反应速度和应变能力，并且能够鼓励基层管理人员勇于承担更大的责任，面对更大的风险。

组织的存在是为了实现目标，组织管理的存在是为了提升效率。管理是面对正式组织的，所以更多的是权力、责任和目标而非情感、爱好和兴趣；组织里的人是公平而不是平等的；分工是组织管理的根本方法；组织的目标必须是明确而单纯的。在组织的管理逻辑中，组织在决策中的价值

是集体决策，实现组织最优化也许不是最好的决策，但是是风险相对小的决策。个人负责、个人承担责任乃是我们对自己和他人做出的严肃承诺。

从资本主义工业化大生产时代起出现了大致四种常见的企业组织结构形式，分别是直线结构、职能结构、直线—职能结构、事业部结构。这些传统企业的组织结构模式以及在这以后的其他组织结构模式都是以工业经济为前提，共同体现了工业经济的特有属性，即按照工业经济社会工业生产的要求，组织与完善企业的微观结构。

工业革命以来，苏格兰经济学家亚当·斯密的劳动分工理论几乎一直成为传统的西方企业组织结构设计的核心，并由此逐步形成了具有绝对统治地位的传统的企业的组织形式——科层制组织。直线制组织形式产生于19世纪末，它与工业化、大规模生产方式相适应。直线制组织形式是一种最早也是最简单的组织形式。它的特点是不设职能结构，由直线指挥人员全权负责；优点是便于统一指挥、垂直领导；缺点是它要求行政负责人通晓多种知识和技能，亲自处理各种业务。对最高领导要求高；适用范围为小型企业，技术、产品单一。它的基本运行法则是上层决策、中层管理、基层执行。这种等级分明、分工精细的组织在过去一段相当长的历史时期曾经收到了提高劳动生产率、提高质量和降低成本的积极效果。但它只适合于以前市场经济和条件相对比较稳定的时代。那时，由于信息传递的不畅，加上员工受教育程度不高，因此企业需要建立这样一种体系来收集、管理信息，并对员工实施监督。

职能制组织结构的特点是设立职能机构，且职能机构有指挥权，这种结构要求主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，各职能机构就有权在自己的业务范围内向下级行政单位发号施令。它的优点是适应组织规模扩大、管理复杂的要求，形成了独立的管理层；缺点也很明显：它妨碍了必要的集中领导和统一指挥，多头领导，管理层与职能层协调困难；适用范围为大型企业、多品种生产。

直线职能制产生于20世纪初，它顺应了大规模生产的要求，很快在各行各业推广开来，成为大规模生产的基本组织模式。直线—职能制是在直线制和职能制的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的，它设立职能机构，但职能机构无指挥权。这种结构的优点是保留了职能层，克服了职能制多头领导的缺陷；缺点是职能层与管理层协调有难度；适用范围为大中型企业。

事业部制。事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的，是一种高度（层）集权下的分权管理体制。其特点是集中决策，分散经营；优点是便于组织专业化生产，有利于组织高层领导摆脱日常事务，有利于事业部发展，有利于培养高级管理人才；缺点是机构重叠，管理效率较低，事业部易滋长本位主义倾向；适用范围为规模较大且经营领域分散的企业集团。

20 世纪 90 年代以来，西方企业面临的经营环境发生了巨大变化，多层次的金字塔形科层组织已显得笨重、迟缓而缺乏灵活性和人情味。随着企业规模扩大，大公司的等级组织结构割裂了部门间及职能间的联系、交流与学习，造就的是一个结构化的、充斥着互不信任和一种互相贬低的文化组织。科层制组织不可避免地面临几个问题：①沟通成本、协调成本和控制监督成本上升；②部门或个人分工的强化使得组织无法取得整体效益的最优；③难以对市场需求的快速变化做出迅速反应等。

选择合适组织形式的方法

什么样的组织结构才是适合企业生存的有效组织形式？麦肯锡的 7S 模型给出了很好的答案。麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称 7S 模型）指出了企业在发展过程中必须全面考虑各方面的情况，包括结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。也就是说，企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的，因为企业还可能会在战略执行过程中出现失误。因此，战略只是其中的一个要素。在模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同的价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡的 7S 模型提醒世界各地的经理们，软件和硬件同样重要，各公司长期以来忽略的人性，如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等，其实都可以加以管理，这与各企业的成败息息相关，绝不能忽略。

杨国安教授提出的因企适宜的企业能力建设理论和轻管理的管理层次论有异曲同工之妙。杨国安教授认为：企业生命周期提出，领先企业的成功诚然有其共性，但企业所采取的组织管理模式必须与其所面对的经营环境、所在产业的特性和所处的生命周期相结合，组织能力的建设必须“因

企而异”，切不可刻舟求剑地照搬。因此新创企业要先考虑把产品生产出来，卖出去，把钱收回来；这个阶段战略尚不明确，创始人的投入和坚持至为关键，而整个组织的能力相对而言并不是最重要的。

当企业进入成长期，由于成功地把握了商机，业务会呈现快速增长，增幅通常每年能达到 50%~100%，员工人数开始迅速扩充，但风险也随之而来。此时的创业者习惯了强势领导、快速决策，有机会导向的冲动，认为到处都是商机。此时员工的投入度非常高，有激情，愿意为公司打胜仗；组织内部常常因人设岗，并不注重专业分工，权责不够分明。组织能力在这一阶段应专注于建立复制核心业务的能力，通过标准化的业务流程和员工技能培训，确保在快速成长过程中的质量与产能；组织架构以简单的职能部门为主，避免复杂审批决策流程，以便能够快速响应市场，关注焦点应该是外部，不要花太多时间在内部。此阶段吸引高端人才还比较困难，员工能力不是发挥重点，员工治理也不能太复杂；而成长型企业可以在员工思维方面下工夫，“激发平凡人做不平凡的事”。企业在成长期还要特别小心资金流和诉讼风险，避免过度多元化带来的资金流困难，或成功后引起其他企业对自己的知识产权或品牌发起诉讼。

停滞期的企业，外部市场扩展放缓，竞争加剧，但内部问题比外部更大，最典型的问题是过去习惯的高成长绩效指标无法达成，企业业绩目标不断妥协；企业绩效考核还是短期业绩导向，对部门间合作、长期目标、客户满意度、创新等方面关注甚少；跨部门（特别是前后台部门）协作困难，在新产品开发和产品销售预测方面出现前后台的不协调和冲突；面对企业成长放慢和停滞不前，员工士气和信心受挫。企业家在停滞期一般会引入外部职业经理人。但由于外部空降兵与内部老员工做事方法不同，文化磨合往往成为巨大的挑战。老员工很难适应新的专业管理者，会抱怨职业经理人做事的方法太慢、成本太高，容易导致一段时间之后职业经理人黯然出局。企业发展到一定规模后，管理必须更专业化，强调体系重于人治。停滞期企业在引入新的高管之后，要给予他们充分的时间和空间，帮助他们融入企业文化。

进入壮年期的企业，营收和利润均快速成长，成为行业领军人物；新旧高管团队能够很好地互信和分工，员工士气和信心高涨，但容易渐渐出现老心态。企业的业务复杂程度不管在市场区域还是业务种类方面都有了提高，并开始投资新的事业。壮年期的企业由于缺乏综合型管理人才而

大量外部引进，导致企业文化被稀释。另外，壮年期企业需要在强调各事业部门的管控一致性与效率灵活性之间寻找平衡。由于业务越来越复杂，过去那种以严格管控来确保一致性的做法越来越行不通，整齐划一的管理体系无法满足不同业务部门的不同需要，因此壮年期的组织会变得更为复杂，会出现矩阵、跨部门委员会、大客户经理制等新的组织形态，以确保资源共享和协作。与此同时，企业开始思考怎样更多地授权。壮年期的企业还要注重人才培养体系的搭建，加强文化宣导，不能忘记过去成功的“DNA”。

处于衰老期的企业，首要的不是调整组织能力，而是要跳出框框，重新制定战略。确定了新的战略后，高管要充当转型的火车头，需要乐观、自信和坚持。要把过去的包袱放下，重新开始，将企业从恶性循环扭转到正向循环的轨道上。要扭转企业困局，衰老期企业一个很关键的举措就是要让团队再次打胜仗，用阶段性的成功让大家看到转型方向是正确的，帮助员工建立信心。¹⁰²

新兴的各种柔性组织

信息时代企业的管理发生了巨变，传统的管理模式逐渐走向衰落或者即将终结。通用汽车的破产，就意味着以大工业规模化时代为背景、以泰勒科学管理为灵魂、以精英官僚体制为主要特点的传统管理模式已到了穷途末路，权力不再是过去的那种任命的模式，透明化的社会和企业需要全新的管理组织结构和管理方式。

在农业社会，主要的资源是劳动力和土地，在工业社会，主要的资源是资本，在信息社会，主要的资源是知识。信息社会知识将成为企业获取效益的主要手段。知识的背后是人才，在发达国家，脑力劳动者已占全体劳动者的60%以上，成为社会经济发展的主力军。许多传统的管理工具可以让员工更服从、更勤奋，但却不能让员工更创新、更忠诚。在直线制组织中，层层有节制，层层有规章，把人禁锢得像机器上的螺丝钉，不管外界有何变化，“我自岿然不动”。传统的管理模式，较多地表现为管制、监控、指示、命令，在一定程度上束缚了人的个性和创造才能，走向未来社会，员工的知识 and 能力极大地提高，获取信息和处理信息的能力极大地提

高，社会文明程度和人的精神境界极大地提高，企业创新的力量从过去那种“上面说了算”向“一线员工是权力源泉”的方向转变。哈默在其著作《管理的大未来》中讲道：“注重效率的管理模式已经走到了头。想看一看管理的未来，只要看一下互联网、开放源代码、自由市场和民主体制。”

信息时代组织结构需要向扁平化、网络化发展。比如 20 世纪 90 年代中后期兴起的一种渠道操作模式——渠道扁平化，也被称作通路下沉模式，他简化了销售过程，保障产品从生产商到消费者之间的供应系统高效无损耗运作，优化了资源配置，提高了营运效率，保障了信息沟通，缩减了销售成本，使企业有较大的利润空间。但是扁平化、网络化组织模式的设计，不能只是简单地扩大管理幅度、减少中间层次和增加组织间的联系，这样人为的拉平和联结不但不能提高运行效率，还可能造成原有组织的混乱。比如渠道扁平化并非是简单地减少哪一具体销售环节，而是对原有的供应链进行优化，剔除供应链中没有增值的环节，使供应链向价值链转变，从而实现企业的可持续发展。

组织结构的变革要有客观的成熟条件，当前，信息技术、网络技术就是一个不可缺少的前提，并遵循以下一些原则：

（1）柔性和灵活性（Flexibility）原则。组织模式也应该是动态的，有弹性化的，能迅速回应市场发生的变化。组织的柔性化和灵活性，就是要有效地保持组织与外界环境的联系和平衡，即组织主动积极地自身调整以求适应，这样，它就能有效地调动组织资源和节约组织资源。

（2）自主化（Autonomy）原则。对瞬息万变的世界，组织高层的领导者往往不能准确地把握，只有那些身临其境的底层员工才能得到第一手资料，了解第一线的实情。因此，这样的组织就不能像传统的直线制组织那样一切都得听从于上司的安排，一切都得照章办事，他们必须有一定的自主权来处理突发性的事件。通用电气的目标既是大公司又是小公司。

（3）开放性（Openness）原则。传统的直线制组织设计者总是把工作职务专业化；职权、职位、职责从组织最高层向底层垂直分布；上级统一控制跨度狭小的下级活动。他们按经验明确组织间的关系，但他们没有意识到组织与外界环境的关系、组织与组织间的关系。一个封闭或半封闭的组织系统，按德国物理学家鲁道夫·克劳修斯提出“熵”的概念来说，它总是从能量较高的状态运转到能量较低的状态，从可利用到不可利用，从有效到无效，从有秩序到无秩序。组织发展必然产生正熵，时间越久，正熵越

大，负熵越小，团体凝聚力则越弱，随着组织的发展和相对封闭性的增加，组织效率呈逐步下降的趋势。因此，组织系统应不断加强与外界环境和其他组织的联系，以弥补自身能量的消耗，只有是一个开放的组织系统，才能进行组织变革、组织创新，以适应环境的差异性、动态性和不稳定性；只有是一个开放的组织系统，组织间的交往和协调才能得到维持，才能增强组织的活力和生命力。

（4）符合人性（Humanity）原则。组织管理是人的管理。卡西尔“人是符号的动物”之人性假说，在“知识工作者”身上得到了现实的印证。信息时代就是人人皆为创造者的时代，在这个时代，领导者与员工必须是真正的平等。传统的直线制组织中等级森严，下级对上级只是服从，上级对下级只是命令、控制。这种管事不管人的方法缺乏人情味，忽视了对人的关心、对人格的尊重。人性化的组织设计是设计中的软件，它以尊重人为核心。因此，组织要促进员工的发展并给予机会，以激发其工作热情。同时，组织内的上下关系要以意见沟通代替控制、命令，从而增强员工的主人翁责任感。信息时代的优秀企业实行的是全员管理。目前有的企业没有管理层级与组织结构图，几乎没有人拥有头衔，没有人有老板，但有足够的领导——人们自动自发、愿意追随其左右，做自己喜爱的工作并极大地创造价值。这种管理不需要太多的监督，需要的是指导与支持，当你贡献越多时，获得的奖励与关注就越多，这种压力不是来自总在责备和强迫员工的老板，而是来自队友。

矩阵组织

矩阵组织是为了改进直线—职能制横向联系差、缺乏弹性的缺点，在直线—职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统而形成的一种组织形式，又可称为“非长期固定性组织”。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散，有关人员回原单位工作。矩阵制组织的优点是有利于各部门之间的沟通，组织结构有利于任务的完成，有较好的适应性；缺点是双重结构易产生责任不清等。矩阵组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发

和实验为主的单位，如科学研究，尤其是应用性研究单位等。

策略经营单位（SBU）

近年来，很多企业采用了一种通常称为“策略经营单位”的组织方式。这种组织结构如同设在大企业里的单位，是独特的小型企业，能确保像单独营业单位那样，推销与处理某些产品或产品系列。通用电气公司是较早采用这种组织方式的企业之一。据介绍，如果产品的开发、生产、营销等都由一个单独的部门负责，这种特殊的组织单位能保证该企业经营的几百种产品或产品系列全部受到同样的重视。

要使一个部门称作“SBU”，它必须符合具体的标准，例如，SBU 必须：
①要有自己的任务，以区别于其他的 SBU；②有明确的竞争对象；③拟定与其他 SBU 完全不同的自己的总体规划；④在关键领域安排自己的资源；⑤有一个适度的规模——不太大，也不太小。在实践中你会发现，很难有确定符合所有这些标准的 SBU。很明显，用策略经营单位组织的主要好处是保证在大企业中某一产品不致被销售量大、利润高的其他产品挤掉，还可以使负责指导与推销某一产品或产品系列的经理和员工集中注意力并倾注其全部力量。因此它也是一种组织技巧，可以保护企业家的注意力和精力，这一点是小型企业的特点。

虚拟组织

这种正在发展中的新型组织由许多独立的企业、供给者、客户甚至是从前的竞争对手，通过信息技术联系起来的临时性网络。他们分享技术、分摊成本，互相进入共同的市场。它既没有组织机构，也没有领导层级，而是一种为利用某种特定的机遇而迅速联合起来的协作集团。一旦机遇来临，就采取行动；而一旦机遇不存在了，组织就解体。虚拟组织的人员构成将由“组织内”变为“跨组织”；工作方式将由“当面沟通”变为“网络沟通”；管理方式将由“奖罚控制”变为“目标导向”。

团队型组织

增加员工责任和控制力的最常用的方法之一就是使用工作团队。团队

型组织中以自我管理团队 SMT (Self-managed Team) 作为基本的构成单位。自我管理团队是以响应特定的顾客需求为目的, 掌握必要的资源和能力, 在组织平台的支持下, 实施自主管理的单元。工作团队吸收具有各种不同技能的员工, 他们通过彼此之间的相互作用来生产一种产品或提供一种服务。过去所设定的管理者与员工之间、员工与顾客之间、员工与销售商之间的边界正在消失。管理者的工作将会越来越多地变成向员工授权。这样, 员工就对产品和服务承担更多的责任, 同时作为回报, 他们也分享最终的报酬或者失败的结果。惠普、施乐、通用汽车等国际知名的企业均采取了这种组织方式。SMT 使组织内部的相互依赖性降到了最低程度。团队型组织结构的管理由过去的高层管理者驱动转向为市场驱动, 管理者角色转换。由于急剧的资源分散化和职责的下放, 最高管理层的精力主要集中在制定整体战略、驱动创新过程, 扮演设计师和教练的角色。

网络型组织

网络型组织有个由关键人物组成的小规模内核, 他们为组织提供着持久的核心能力。网络经济条件下可以充分利用互联网强大的整合资源能力, 进行网络化的管理。组织关系的网络化的最大益处就是减少了企业决策与行动之间的延迟, 加快了对市场和竞争动态变化的反应, 从而使组织的能力变得柔性化, 反应更加灵敏。网络组织根据它的范围可以分为内部组织的网络化和外部组织间的网络化。内部网络化即是组织内部各分单元之间的相互联系和沟通, 外部网络化是组织间的相互联系和沟通。根据组织成员的身份特征以及相互关系的不同, 网络型组织可以分为四种基本类型, 分别是内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络。

网络型组织的基本特征是有自由和宽容的组织文化。例如, 3M 公司在管理上允许员工有部分上班时间做一些个人感兴趣的事, IBM 公司也允许员工在工作时间做“私活”; 有的公司实行自我管理、自我评价, 如自行确定工作定额; 实行分权和授权, 更好地激发和利用人的兴趣和爱好。网络型企业供给关系以企业间合作为基础, 企业边界模糊。企业由追求自身利益最大化转向追求整个价值链(供应链)上的价值最大化。这样的合作关系使得企业与企业之间的传统界限变得模糊, 这些相互联系的上下游企业组成了一个更大的虚拟企业, 也称之为虚拟一体化供应链。

除此之外，各种新型组织的名称也五花八门，如可塑性组织、变色龙组织等。可塑性组织包括三种要素：一是广泛的内部跨单位网络；二是用市场机制来协调大量以赢利为中心的內部单位；三是通过与外部协作伙伴的合作，创造新的优势。变色龙组织有五大特征：极大的灵活性、个人的承诺、充分运用团队、扎实的基本功以及尝试多样性。无论这些组织的名称是什么，其本质都是借助网络和信息技术实现组织结构的扁平化和柔性化，只有适应云计算时代的扁平化组织才能实现柔性生存。

阿米巴的自我管理

阿米巴管理（Amoeba Management）是由日本京都制陶公司创始人稻盛和夫创造的一套经营管理方式。日本著名经营大师稻盛和夫是日本战后经济的传奇，在日本被称为“经营之圣、人生之师”，他用40年时间创建了两家企业，这两家公司又都在他的有生之年进入世界500强。两家企业之一的日本京瓷公司就以其“变形虫式”管理闻名。该公司成立时间短、规模也比较小，但其增长速度和赢利性却很高。2000年，京瓷公司营业收入达116亿美元，利润为20亿美元，净利润率高达17%。

“阿米巴”（Amoeba）又称变形虫，在拉丁语中是单个原生体的意思，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。变形虫是原生动物中构造最简单的一类。体表是一层极薄的膜，厚度仅有6~8nm，称为质膜。质膜很柔软，变形虫很难保持一定的体形。

京瓷公司就是由一个个被称为“阿米巴小组”的单位构成。与一般的日本公司一样，京瓷公司也有事业本部、事业部等部、课、系、班的阶层制。但与其他公司不同的是，稻盛和夫还组织了一套以“阿米巴小组”为单位的独立核算体制。他将京瓷内部分成3000个小的单元，叫阿米巴。阿米巴指的是工厂、车间中形成的最小基层组织，也就是最小的工作单位，从一个部门、一条生产线、一个班组到每个员工。每人都从属于自己的阿米巴小组，每个阿米巴小组平均由十二三人组成，根据工作内容分配的不同，有的小组有50人左右，而有的只有两三个人。每个阿米巴都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，虽然需要经过上司的同意，

但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作。每个阿米巴都集生产、会计、经营于一体，再加上各个阿米巴小组之间能够随意分拆与组合，这样就能让公司对市场的变化做出迅捷反应。在这种状况下，大家彼此都有责任，都很敬业，共同去承诺。团队的积极性得到很大的发挥，内部协同性也很好。这种阿米巴内部的机制，既是大家之间明确的契约关系，同时也容易促进小范围内大家心与心的信任。

稻盛和夫开创性地构建了精细的部门独立核算管理机制，从而能够准确地掌握各阿米巴的经营内容。同时，坚持玻璃般透明的经营原则，让所有人都能清晰地了解每个部门的经营状况。通过单位时间核算制度公式，使各个部门、各小组，甚至每个人的经营业绩变得清晰透明。一般来说，大企业的员工很难对自己工作的具体成果有实在的感觉，他们常常只是企业庞大系统中的一个小小的齿轮，很难感知到自己对企业到底有何贡献。从这点上看，单位时间的附加价值可以激发员工的动力。因此，阿米巴经营是一种全员参与型的经营体系，每位员工都要充分掌握自己所属的阿米巴组织目标，在各自岗位上为达到目标而不懈努力，在当中实现自我。公司会按月公布各小组每单位时间内的附加价值，各个小组当月的经营状况、每个组员及小组所创造的利润及其占公司总利润的百分比等，都一目了然。

所谓阿米巴经营，就是将企业划分为“小集体”，企业内部的小集体组织就像自由自在地重复进行细胞分裂的“阿米巴”。阿米巴作为一个核算单位，是一个拥有明确的志向和目标、持续自主成长的独立组织。以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这种做法，公司所有的工作人员都能够知道自己是在经营这一小块，而不是说只有领导在经营这个公司。让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现“全员参与经营”。

稻盛和夫认为，阿米巴经营有三点很重要：①“**确立与市场挂钩的部门核算制度**”：企业经营的原则是实现销售额最大化和经费最小化，为在全企业践行这项原则，把组织划分成小的单元，采取能够即刻应对市场变化的部门核算管理。②“**培养具有经营者意识的人才**”：根据需要把组织划分成若干个小单元，把企业重组成一个中小企业的联合体，把各单元的经营权下放给阿米巴领导，从而培养具备经营者意识的人才。③“**实现全体员工共同参与经营**”：全体员工为了企业的发展而齐心协力地参与经营，在工作中感受人生的意义以及成功的喜悦，实现这样一种“全体员工共同参与

经营”。¹⁰³

同时，稻盛和夫也认为，3000个阿米巴都是独立的，如果互相之间不管别人，整个京瓷就是一盘散沙。所以他也非常注重每个阿米巴的负责人除了有利己之心外，还必须有利他之心，知道跟其他阿米巴协同。稻盛和夫说：阿米巴经营是以人的心性为基础的。人体内的数十万亿个细胞在一个统一的意志下相互协调，公司内的数千个阿米巴（小集体组织）只有齐心协力，公司才能够成为一个整体。如果阿米巴之间不能互相尊重、互相帮助，就不可能发挥公司整体的力量。因此，前提条件就是从公司高层到阿米巴成员，必须用信任的纽带联结起来。3000个阿米巴的负责人都是京瓷的核心骨干，稻盛和夫一定确保这些核心骨干都认同他敬天爱人的思想。所以，从小的阿米巴到整个京瓷，可以看到他既强调契约精神，也强调在契约精神之外的大家共同的信任、愿景、使命感和价值观，这些看不见的东西能被大家共同认同的时候，就是众志成城，这种效果更强烈和持久。这就是企业能够做大和做久的原因。¹⁰⁴

我们认为，大企业应该学习阿米巴经营，中小企业更应该掌握阿米巴经营的精神——小而活，尤其在今天，竞争越激烈，越需要企业灵活但不乱的应变。现在企业导入阿米巴经营比过去容易多了，因为IT的管理平台自然可以将流程分解成若干段，方便进行阿米巴的切割，加上计算机的云计算功能，许多跨越不同部门、不同地区的内部管理报表可以迅速产生，实施阿米巴的成本与门槛也大大降低。

第十二章 夯实管理的基础——制度化管理

管理名言

企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制。

——海尔张瑞敏

制度不等于制度化管理

在企业从小到大发展的过程中，从 20 个人的规模成长到两千人的规模，都有管理制度、财务制度、治理结构、市场营销、企业战略，但是其制度的内容完全不同，一家企业在管理制度方面最大的难题是解决如何让管理制度与企业发展匹配的问题。

有些企业领导者谈论管理时，经常谈论自己最近在企业管理中又受到了什么管理案例的启发，又想出了什么“好点子”，自豪之情溢于言表。其实每个领导者都要反问自己：你想的这些措施的确不错。为什么每次总是你想到这些点子？而不是你的高管们想到这些点子呢？最成功的领导者在带团队过程中，不是和下属比“谁更聪明”，而是能够调动和激发下属与团队的智慧。好的管理制度要解决两个问题，一是激励。激励制度的核心是调动人的积极性，激励制度增加好人。二是管理。管理制度的核心是实现激励制度的科学化、规范化。管理的假设前提是人是自私的坏人，要通过制度让坏人干不了坏事，被迫干好事，使坏人不习惯干坏事，把坏人变好人，不使好人在利益诱惑下干坏事，通过管理制度减少坏人。

制度是一种形式，任何一种形式的管理都可以以制度的形式予以界定和贯彻。制度是执行的保障，管理者在日常管理工作中常常会遇到不符合制度的事和人出现时，就会有更高一级的管理者让自己违反制度去执行。要避免这种情况的出现，就需要完善科学的决策制度和执行程序制度，改变“人治大于法治”的现象，用制度去规范企业管理行为。管理工作的细

节是建立在管理细节固化的组织流程和制度之上的，而执行力的保障则来自于这样的基础。符合实际管理工作需要的制度和流程的制定，决定了管理者是否能够有效执行。

一些企业管理者认为，“制度化管理会把人管死，管理制度过多过细会让员工丧失主动性和创造性”。这种观点的错误就在于认为制度化管理就用是一成不变的僵死制度来管理，这样的管理只能使企业管理僵化、效率低下。但是制度不等于制度化管理。《×××制度大全》《×××制度汇编》等制度全书不等于自己企业的制度。每个企业都有自己的实际，照搬照抄别人的制度没有任何用处。有些企业制度不健全，应有的文件没有。也有一些企业走另一个极端，动员全员编制度、写文件、定规章，事无巨细，均要求编写一个制度，最后制定了大量的制度，但是这些制度太烦琐复杂，员工根本没有时间和精力去读，更谈不上执行贯彻、落到实处了。最后成了摆设，一切管理还是照旧。

我国谈论的制度化管理接近于西方的标准化管理（Standard Management or Criterion Management）。西方管理科学认为标准化管理是把为达成组织目标的行为过程以具体的标准加以界定，并用所界定的行为过程标准来约束管理者和被管理者双方的行为。制度化管理强调把企业领导者或上司主管的稳定意志——不是心血来潮的冲动，以制度的形式予以界定。它仅仅是相对于由情感主导的领导者的随意性管理行为而言的，是与能人强权管理相对立的一种管理，强调的是事事有章可循的“法制”化管理，防止由于领导者、上司为所欲为地想到哪里做到哪里。

中国传统的商业、企业管理对组织的理解完全不同。千百年来，中国组织管理的头号难题，是如何实现个人价值观与组织价值观的一致性。人海战术、高度集权、集体主义精神等，都是非常典型的中国传统的组织管理模式。事实上，百年中国的商业、企业组织管理，一直围绕着个人价值观与组织价值观的高度统一进行。在西方人看来，组织的混乱来自于组织结构、流程、职责的混乱不清，所以他们才把组织像切肉片一样切割成分工、层次和流程。但中国人却认为组织的混乱并不在于组织形式和程序的混乱，而是在于人的价值观的混乱，西方这种割裂组织的做法，正是中国人力图避免的。

中国传统的商业、企业管理缺乏对组织基本的尊重，带来的直接后果就是蔑视制度。尊重组织就意味着必须首先尊重制度，因为制度是一个正

式组织的成熟标志。中国传统的商业或企业组织管理，从不缺少组织内部的制度规章——“家有家法、店有店规”。我们今天能看到的中国传统老字号的店规，不但规定得非常详尽，而且惩罚措施也非常严厉，但是，他们却并不会对违反规定者，一视同仁地严格执行惩罚，而是视具体情况而定。

假如一个员工偷窃了自己店里的东西，应该如何处置呢？按照组织制度管理原则，当然是按照制度赔偿、开除甚至是报警。但中国传统管理却不会简单地这么做：在一个描写中国老字号“全聚德”的电视剧中，老板面对偷窃了店里烤鸭的大师傅，并没有采取制度规定的开除的方法，而是通过事先设置计谋，在大师傅偷窃烤鸭的瞬间突然出现，并且当众宣布大师傅是首先发现了窃贼并赶跑了窃贼的人。就这样，一个组织内部的“内贼”，在老板的巧妙设计安排下，反而成了擒贼的“英雄”。这就是典型的中国式的权谋管理，它所破坏的是组织的公平、公正的管理制度，但换来的却是大师傅更加感恩地工作。

仅仅就这个独立的事件本身来说，我们不得不为中国人聪慧的权谋式管理叫好：既警告了大师傅，又保全了他的面子，同时还赢得了心知肚明的员工的敬佩，可谓“一石三鸟”。仅就这个事实的结果来看，中国人完全有理由嘲笑和蔑视制度，因为这样做的效率和效果，远比简单的开除更好。

从表面上看，中国传统商业的嘲笑和蔑视制度管理，是因为在中国的商业历史上，一直缺乏大型商业或企业组织。但事实上，更为深刻的社会原因，则是来自于中国传统文化对于人与事关系的认识理解上——按照中国传统文化的理解，处理任何事情，都需要讲究情、理、法三者之间的均衡。中国传统商业、企业组织管理，为了适应个体的特殊性、差异性，而在情、理、法之间寻找均衡点的区别对待法，其结果就必须是以蔑视制度规章为代价。

一个典型的西方企业组织，它的组织管理最高原则就是实现最高效率和效益；但一个典型的中国企业组织，它的组织管理最高目标却是组织高度稳定、和谐。事实上，对于中国传统组织管理来说，轻视甚至是蔑视效率，是因为它所遵循的组织管理最高原则，本来就不是组织的效率最大化而是稳定和谐最大化。对于中国人来说，没有组织的稳定，就没有组织的一切，这是一种管理上的因果逻辑。¹⁰⁵

为什么除了垄断行业外，大部分国有企业都倒闭了？因为一些国有企业的经营观念和管理方法不符合市场经济和社会环境的规律，试想一下，一个清洁工整天跟总经理指手画脚，这样的企业还能做出什么正确的决策

出来？人人都觉得自己是指挥员，那谁去战斗？谁去踏踏实实完成工作。

建立人、事管理的标准、制度

曾仕强认为：如果想让一个管理模型连续下去，能够从 A 企业复制到 B 企业，就必须实现标准化。标准化不是一朝一夕的事情，一般来说需要经历三个阶段：第一阶段：明确。解决管理规则有无的问题。第二阶段：准确。对岗位和流程的表述尽可能准确，不能让下属产生歧义。ISO 9000 里有一个非常核心的思想：写你所说的，说你所做的，做你所写的。写、说、做应该完全一致。因此，对于流程和岗位规范的描述一定要准确。第三阶段：精确。精细化管理是指规则的精确，尽量将标准或目标数据化。¹⁰⁶

实现制度化管理，建立全面科学的管理制度是基础。制度都有统一的管理标准是关键。实现企业运营中人和事的管理规范化标准体系是目标。只有建立了明确的人、事管理的标准、制度，组织才会有强大的纪律和执行力。这一点，企业要向军队学习。1740 年到 1786 年在位的弗雷德里克本人就是一位战争大师，在他的不懈努力下，普鲁士军队成为欧洲最强有力的战争机器。这来自于最严明的纪律。1745 年，国王写道：“如果士兵在作战中四处观望、想要逃跑，或者已经脱离战线，任何一个军官都必须赶上他，用刺刀将其正法。”诚如弗雷德里克后来所阐述的那样，由于接受任务意味着面对死亡，所以士兵“惧怕军官要比惧怕其他危险更厉害”。最重要的是，绝对不让普通士兵有思考的能力。“没有什么理由，只有执行”，他在另一个场合这样说。¹⁰⁷

企业运作流程和事的制度化管理

运行制度设计要在制度上保证组织正常有序运转，这涉及人和事两个方面。对于人而言，主要是约束和激励问题。对事情而言，主要是流程问题，即什么事情如何办的问题。

系统地整合并优化企业运作流程后，要把各项流程标准化、制度化，以消除企业组织活动的随意性，优化活动投入，提升企业组织活动的效率和效益。销售和财务管理是企业的两个重要环节，实行标准化的销售，包括销售规划、计划、执行、改进，才能开源，实现标准化的财务管理，包括预算管理、成本管理、核算管理、财务分析控制、税务筹划等，才能节流。

运作流程制度化管理要建立各个业务子流程规范的流程图。每个子流

程要有详细的说明文件和相应的管理制度，以及各个业务流程相互衔接的接口责任说明文件。

组织结构和人的制度化管埋

根据企业的发展战略进行现代组织设计后，企业要固化各种组织结构的制度和关于人的管理制度，包括企业的组织结构、人力资源发展规划、岗位分析与岗位评价、招聘录用、员工培训开发、薪酬管理、绩效考评等方面都要建立标准化的管理流程和制度。实现组织架构设计管理的规范化，以协调企业组织内部人与人之间的关系，优化人员结构，降低组织内耗，提高企业组织运行的效率；实现岗位角色管理的规范化，以完善对于岗位角色的能力管理、意志管理、情感管理和情绪管理，保证企业每一个员工都完整出色地履行职责，做好工作。

组织架构制度化管理要建立组织架构图，确定企业组织模式、内部单位、部门和岗位的设置管理程序，各个单位、部门、岗位的工作标准、责任和权力；企业组织运行的一般管理规范，企业岗位角色的聘用管理制度，企业培训管理体系及其管理规范、员工发展管理制度、沟通交流管理制度、授权支持管理制度、绩效考核管理制度、薪酬管理制度、职务晋升管理制度、考勤管理制度、行为礼仪规范说明文件等。

万科的流程结构可以用立体的三维坐标来表示：万科总部通过集成开发进行流程上的总体规划，并在制度上提出要求，这是万科的流程大纲，是万科各公司必须遵循的纵坐标 Z 轴；横向上的 X 轴建立了从项目可行性研究、项目及产品策划、设计管理、采购与供应商管理、施工过程管理、营销管理、客户服务、成本管理、行政管理、财务管理、人力资源管理、资产管理、测量和监控管理等全面的业务流程管理体系；横向上的 Y 轴是流程要求的深入程度，其详细程度的标准是新员工在未经培训的情况下基本能够按照文件要求进行业务操作。¹⁰⁸

规范化执行、动态调整企业制度

维护制度的信誉是企业进行制度建设的重点。企业在创业时期，由于机

会的不确定性和资源的有限性，灵活性显得十分重要，制度建设通常被置于次要位置，长期以来，企业形成了忽视制度规范的习惯。这导致了一种奇怪现象：企业成长壮大后，管理人员的级别往往与破坏制度的能力正相关，级别越高，资格越老，越容易破坏制度，伤害制度的信誉，由此带来的随意性必将破坏员工行为的一致性，这种破坏最终伤害的是企业的文化。

企业依托人、事管理的标准建立管理制度体系后，首先要将其固化和僵化，坚定不移地推行各项制度。根据“浴盆模型”理论，各种制度和方案在执行过程中会出现“失效”现象。失效表现在三个阶段：第一阶段：早期失效；第二阶段：偶然失效；第三阶段：耗损失效。这种失效的变化，类似于浴盆状，把这种曲线称为“浴盆模型”，这就提醒人们在执行制度早期失效时，不要为早期失效一时较大的现象迷惑，而立刻认为是制度方案有问题，而应着重于失效后质的分析，因为任何制度从执行到有效都有一个时间过程。

把管理制度固化和僵化一段时间后，要根据企业的发展环境和各种制度执行中出现的問題，对企业制度进行规范化修订，对制度化建设的有效性和效率进行验证、评价、总结，提出优化方案和措施。企业制度化建设的评审内容包括以下方面：①**系统性检校**。检校企业的制度化建设是否与企业战略相符，制度本身是否形成了体系。在这里，需要明确的是，制度化建设是企业管理的一种工具和手段，制度化建设必须与企业管理根本目的相符合，不能因为“制度化”而“制度化”。②**内容检校**。对制度内容本身进行检验。③**管理方式检校**。对企业制度化建设的管理方式进行检验。④**执行检校**。对制度的执行情况进行检校。¹⁰⁹

有了制度和标准，规范化管理还要扎实落实到企业经营过程中，也就是我们说的执行层面。有这样一个算式：“ $90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = ?$ ”言下之意是，在工作流程上，人们会认为把每个环节都做到“良好”——90%，就很不错了，但是五个“良好”下来，整体的效果得多少分呢？你会发现， $90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = 59\%$ ——“得分”是59——居然不及格！

这道算术题看似很简单，但却不肤浅，反而有着触目惊心的深刻！它用自然科学的公式表现着流程管理中的规律：有什么样的过程，就会产生什么样的结果。而过程中的规范化标准管理，即使细节稍打折扣，也可能导致整体价值的彻底崩溃。与多数企业关注结果相反，过程控制才是规范化管理的基本功，丰田汽车有一句名言：“高品质，是设计出来的（而非检测出来的）！”

目前中国企业缺什么？缺少规范，更缺流程，最缺执行。这也正是很多中国企业缺乏后劲的症结所在。制度大家都有，但关键是怎样落地，怎样执行。制度建设第一，但比制度更重要的是执行。

东北一家大型国有企业因为经营不善导致破产，后来被日本一家财团收购，厂里的人都在翘首盼望日本人能带来什么先进的管理方法。出乎意料的是日方只派了几个人来，除财务、管理、技术等关键部门的高级管理人员换成了日本人外，其他的根本没动——制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去！结果不到一年，企业就扭亏为盈了。日本人的绝招是什么？执行，无条件的执行！¹¹⁰

用管理软件实现制度的过程管理

管理通常以结果为导向，因此很多管理者认为布置工作后，希望看到的是满意的结果，而不管完成工作采用什么方法。但是这样会导致另外的结果出现，即员工在工作时没有找到好的方法而对工作效率产生影响。

很多企业采取关注结果忽略过程的管理模式。不是不懂管理过程的重要性，而是过程管理存在很多难题，无法实现全过程的管理监控。

比如销售工作的管理，这是企业生存的命脉，由于销售工作主要是和企业外面的人打交道，同时销售对象环境每时每刻都在发生变化，这也是最难进行过程管理的工作之一。销售工作管理主要包括制订销售计划、按计划销售、销售信息考核反馈三个方面。销售计划管理方面包括：在分析当前市场形势和企业现状的基础上，制定明确的销售目标、回款目标和其他定性、定量目标；根据目标编制预算和预算分配方案；落实具体执行人员、职责和时间。

不借助管理软件，企业建立一套完善的销售计划方案很容易，但是将销售计划进行分解的管理成本却很大。因为传统的技术将销售目标进行合理分解，包括品种、区域、客户、业务员、结算方式、销售方式和时间进度等落实到个人是很困难的，因为销售计划分解过程既是落实过程也是说服过程，同时通过分解也可以检验目标的合理性与挑战性，发现问题可以及时调整。合理的、实事求是的销售计划，在实施过程中既能够反映市场危机，也能够反映市场机会，同时也是严格管理，是确保销售工作效率、

工作力度的关键。

而通过管理软件，不仅能够轻松地将各项销售任务计划分配到个人，也方便个人了解企业整体计划，同时对企业进行销售过程中的任何问题即时沟通。借助管理软件，可以实现业务员行动过程管理，包括管理和监控业务员的行动，使业务员的工作集中在有价值的项目上，包括制订月销售计划、月行动计划和周行动计划、每日销售报告、月工作总结和下月工作要点、流动销售预测、竞争产品分析、市场巡视工作报告、周定点拜访路线、市场登记处报告等。同时也能对业务员行动结果进行即时业绩评价和市场信息反馈。业绩评价包括销售量和回款情况、销售报告系统执行情况、销售费用控制情况、服从管理情况、市场策划情况、进步情况。信息研究包括本公司表现、竞争对手信息，如质量信息、价格信息（批发和零售）、品种信息、市场趋势、客户信息等。

管理软件成功的关键是管理而不是技术

战略明确的组织能否高效运转，关键在于制度的落地执行。传统的管理软件在正常的办公环境中通过定义流程、规范化单据（表格）和确认处理方法而得以执行，以图形化、透明化、可视化而完成制度的控制执行，保证制度执行的准确、高效、可跟踪和追溯，并将执行结果全息集中存储，从而保证了制度的有效执行。但制度常常是僵硬的文本，虽然理论上传统管理软件可以支持组织成员在任何时间、任何地点，以任何方式完成制度和管理工作的落地执行。但是复杂的管理流程和越来越多的公司文件和管理制度会让寻找到合适的信息变得非常困难，也会让过程管理陷入迷宫。因此，通过管理软件来不断地修正和固化工作流程，建立组织内部高效合理的流程和价值链，对于提升企业管理的效率和效益都会起到重要作用。

在企业发生的每件事情都依附于一个流程。如果能将企业的流程一个个分解，就会发现根本不存在复杂得无法理解的问题。很少有人能一次性掌握1000种流程，但将这些流程逐一检视以找出真正的问题所在却是可能的。最快的解决方法就是让使用流程的人参与进来，然后高层领导、技术人员和他们一起讨论为什么会出现问题，通过讨论发现问题、修改流程并固化工作流程到软件中，并由软件进行流程执行的监督考核。通过坚持不懈的进行企业

管理流程的优化和改进，并且让流程使用者评论流程的有效性，由高层领导和一线人员共同来完善流程，这样的管理软件将会使企业的主要日常业务变得每一个步骤都可控，实现过程的管理和监督，而不是传统管理工具下仅仅只能对目标进行管理和对结果进行管理。高效、合理的流程可以从混乱中重建秩序和平衡。深谙管理之道的领导者对此深有体会。

比如企业的 OA 协同办公系统，它是企业除了生产控制之外的信息处理与管理的集合。传统 OA 系统是以办公事务的计算机自动化管理为基础的，基本内容包括文件处理、事务处理、文字处理、档案处理、日程处理、邮件收发、收文发文、出差出勤、文件转流、电子报表、会议管理、车辆管理等，实现了日常工作方方面面的管理。

一些企业上了 OA 系统后反而办公工作更多了，主要原因是 OA 系统与工作管理没有有效结合。传统的管理软件设计思想认为，一个好的管理系统应该以计划为核心、以控制为手段，实现“以人为本”“动态控制”“透明延伸”的办公管理思想。依据这个思想设计的管理系统，常常需要用烦琐的管理流程和复杂的软件页面来实现“工作管理”“沟通管理”“授权机制管理”等辅助管理。这种复杂的管理软件对于使用者来讲是个噩梦，因为所谓的“以人为本”设计思想让使用者学会使用这种软件就会用掉大量的时间，而这些使用者需要的仅仅是管理软件中极少的模块。传统的管理软件用僵化的软件使用步骤来固化工作流程，是因为管理软件的设计者常常是技术专家而不是管理专家，无法从管理的视角对软件应有的管理流程进行简化和修正，让软件更适合软件使用者使用。当所有的软件技术已经没有壁垒的时候，管理软件不比技术还能比什么呢？企业并不是各部门的简单相加，管理软件就是要将其整合、融通。一个优秀的 OA 系统远没有这样简单，必须融入管理的思想，引进切实可行的管理技术，让 OA 系统服务于管理，才能确保 OA 系统的有效性和实用性。从高层管理的视角来看，管理软件除了通过技术来提升管理效率、节约管理成本外，通过管理软件实现透明管理和过程管理，将是企业应用软件的新层次。

用户选择管理软件不是因为他们仅仅需要的是款软件，而是他们需要管理。什么才是最好的管理理念其实并不重要，也不是越贵的管理软件就越好，最重要的是什么样的管理信息化系统最适合企业。因此，企业管理软件能否成功实施，管理思想比管理技术要重要得多。轻管理思想和设计理念，将是未来管理软件竞争力的灵魂所在。

第四部分

关键四：文化管理实操方法

管理名言

除非一个企业的活动符合公众的利益，否则它就不能指望获得公众的信任。

——英国管理学家罗杰·福尔科

第十三章 轻管理视角的文化管理

文化管理的阶段性

企业发展需求阶段的战略管理是建立在基于竞争的基础上，目的是赢得竞争，实现企业的规范化管理。当企业渡过成长阶段以后，企业就面临新的管理需求——基业长青的需求，这个阶段对管理的需求就到了文化管理阶段。文化管理就是从文化的高度来管理企业，以文化为基础，强调人的能动作用，强调团队精神和情感管理，管理的重点在于人的思想和观念。

轻管理认为管理是分层次、分阶段的。因此在企业生存阶段、成长阶段期望企业能够拥有清晰的企业使命、愿景、价值观是不成熟的管理理念。这样的事情只有极少数天才般的企业家才能做到。大部分企业的使命、愿景、价值观是随着企业的逐步发展而慢慢理清、反复琢磨、逐步完善、最终确定，并经长期考验才得到企业上下和社会广泛认可的。这是一个逐步修炼和成长的过程，很难一蹴而就。

在实践中可以看到，一些仅仅百十个人的企业，还没有渡过企业的生存阶段，就制定了宏大的企业使命、愿景、价值观，结果没有几年，企业就破产清算，沦为笑谈。还有很多中小企业制定的企业使命、愿景、价值观几乎都是一样的，那就是要成为行业老大，为全人类的某某目标而努力。如果企业文化没有清晰的企业特色和可信服的实现企业使命、愿景、价值观的实力和能力，只会被大众认为是好高骛远的梦想而已。

对于新创企业来说，存活下去是第一位。就像很难要求一个饥饿接近垂死的人拥有“孔融让梨”般的节操，我们很难要求新创企业完全恪守崇高价值、商业伦理。事实上，许多新创企业有着说不清、道不明的第一桶金。成长阶段企业在价值观层面需要完成“从活下去的生存观”到“基业长青的发展观”的转变。这种转变是困难的，也是必需的，否则企业就会因价值观的冲突而走向分裂。

当企业过了生存阶段以后，企业使命、愿景、价值观的价值就会真正凸显出来，在企业经营中的重要性已经远远比获得短期的企业经营利润重

要得多。管理大师德鲁克指出，大型企业组织最大的挑战，可能来自于它的社会合法性，也就是企业的使命、愿景、价值观。除了这些，其他都可以外包出去。因为企业的使命、愿景、价值观将决定企业的方向。如果一家企业没有清晰的使命、愿景、价值观共识，企业的目的就是赚钱。没有正确价值观的约束，为了挣钱可以不择手段，遇到困境就容易放弃。而没有远大目标的企业，挣钱之后就分钱，分钱不均就会吵架，吵架多了就分家，一个强盛的企业就会走向分裂。

企业文化决定企业的命运

企业的使命、愿景、价值观等企业文化的相关要素是比战略更宏观、更长远、对企业的最终命运起着更具决定性作用的要素，而不是金钱、智慧、权力、名誉、心态、资源等其他要素。原因很简单，因为思想先于行动，如果方向是对的，坚持足够长的时间，结果可能就会好。方向错了，做得越久偏差就越大。

轻管理认为，如果缺乏丰富的实践经验，任何关于企业使命、愿景、价值观的解释都可能陷于空洞的理论和苍白的说教。但是越来越多成功人士和伟大企业的杰出成就证明，我们能走多远取决于我们能看多远。企业的使命、愿景、价值观决定了企业战略，企业战略决定了企业行为，而企业行为决定了企业如何对待它的内部、外部顾客，企业如何对待它的内部、外部顾客也就决定了企业的经营结果。

把企业的使命、愿景、价值观放在整个企业管理的金字塔顶尖，是企业可持续发展必须严格遵循的顺序。只有对社会有正面价值的企业使命、愿景、价值观，才能占领道德制高点，奠定以人为本的管理基点，拥有顾客信赖的可持续发展的企业品牌、产品品牌和雇主品牌，从而吸引到最优秀的人才。而拥有最优秀的人才又能研发领先时代的技术和产品，保持企业的核心竞争力。因此，企业要想可持续发展，就必须按照时间顺序，依次制定出企业的使命→愿景→价值观→战略→模式→流程→复制→创新。

有一个故事：公元前 440 年，古希腊雕刻家菲狄亚斯被委任雕刻一座雕像。今天，这座雕像仍然伫立在雅典的帕德内神殿屋顶上。但是当菲狄亚斯完成雕像，要求支薪时，却被雅典市的会计官拒绝了。他说：“这座雕

像伫立在殿堂屋顶，而殿堂又位于雅典最高的山坡上，你为什么把雕像的后面雕刻得和正面一样美丽？没人能看到雕像背面！”菲狄亚斯反驳说：“你错了！上帝会看见的。”^[1]如果你是一家公司的领导者，你的言行、为客户提供产品和服务就如同菲狄亚斯的雕像一样，它背后所裸露的，无论是粗糙的岩石还是完美的线条都不会逃过上帝——员工和客户的眼睛。这个故事说明，一个人让人敬仰的价值观是发自内心的，而不是出于名利目的。树立让人敬仰的使命→愿景→价值观，不能仅仅在一天、一个月或一年内做到，而是分分秒秒都要做到。声誉建立起来很慢，摧毁就在一瞬间。

应用轻管理进行破坏性创新

哈佛大学教授克莱顿·克里斯滕森（Clayton M. Christensen）在《创新者的窘境》一书中提出了破坏性创新理论。他认为创新有两条不同的路径（见图 13-1）：第一类是连续性创新，此类创新定位于要求更高的高端客户，为他们提供超越当前市场水平的优秀产品。第二类是破坏性创新，其最初的立足点并非现有的主流市场，而是低端市场或新兴市场。实施破坏性创新的企业将一种更简单、更便利、更廉价的产品商品化，销售给新客户或低端客户。克里斯滕森证明，大型企业往往能通过连续性创新来赢得市场，但是在破坏性创新的战斗中，胜者多是新手。

内容	连续性创新	破坏性创新
目标市场	针对主流市场、高端客户	从高端市场到低端市场，从现有市场到新兴市场
产品性能	更高、更快、更强	从复杂到简单，从不方便到方便
商业模式	高端市场，价格贵，毛利率高	从昂贵到便宜，从收费到免费
核心精神	更好（Better）	不同（Different）甚至相反（Against）

图 13-1 连续性创新 VS.破坏性创新

从腾讯、小米等互联网企业进行破坏性创新的实践看，“轻管理”策略是推动项目成功的关键。要做到对破坏性创新的轻管理，应遵循以下几点：

关键一：回归管理原点。大型企业首先要明确是否需要“破坏性创新”。轻管理认为，传统行业的大型企业可以主要采取跟随战略——它们不必急于投入高风险的破坏性创新，反而应该更多凭借自己的优势条件，采取快

速跟进的战略，将创新重点放在进入成长阶段的新兴市场开发上。但是对于以快速迭代为主要特征的互联网企业，先埋头开发再推向市场的模式已经不再适用，迭代递进的模式更能满足用户的需求。

关键二：积极面对低端市场。互联网已经重塑了商业环境和商业模式。在现有的商业环境下，大型企业不能简单地放弃低端市场，互联网企业尤其如此。大型企业应该面向低端市场，开发简单实用的产品，建立低成本运营的模式，容忍一定程度的利润牺牲，凭借资源优势，防止新进入者的攻击。在互联网环境下，任何企业都不能简单地放弃低端市场，因为从低端市场开始破坏性创新是新进入者的重要方式之一。基于创新和产品质量的市场领导地位，是由知识经济竞争而不是传统的低成本竞争来决定的。这种竞争模式已经重新定义了企业的战略空间。¹¹² 格雷顿·戴维森（Graydon Davison）和底波拉·布莱克曼（Deborah Blackman）认为，破坏性创新必须关注满足顾客当下的需求，为此他们对破坏性创新的两个案例进行了研究。他们发现，案例1中的团队创新成功，因为他们能够专注于“当下的市场需求”，并保持他们对现实的敏锐度。案例2中的团队创新失败，因为他们的关注点是“未来”。然后，小组选择了回避当下的问题，因为在他们的思维模式中，现实和他们选择的未来没有相关性。¹¹³ 那些害怕失败的企业开始优先采用低风险、低回报的策略不能创造增长。即使是最好的企业在创新中犯的错误也要比他们的收获多。所以，你必须“贴近客户”，看看他们需要什么工作。在某种意义上，他们带领你找到答案。问题是，他们将带领你朝着他们心仪的方向前行——这很少会导致你破坏性增长。你得找出一群新的客户，听取他们的意见，并按照新客户的想法创新你的行为，但是你当前的客户会用他们的当下需求迷惑你对未来的选择。¹¹⁴ 因此，主动出击，专注于“当下的市场需求”，满足客户需要，积极组建破坏性创新团队创造出新的顾客来，是应对互联网经济竞争的优先策略。

关键三：采用内部风险投资。企业内部风险投资是为了适应打破常规的新技术、新产品在成长和融资方式上的特殊需要而产生和发展起来的，它的主要投资目的不是盈利，而是在动态的环境中寻找未来的技术发展方向和新的市场机会，同时对研究人员进行有效激励，留住高素质人才。

关键四：组织独立性。采用独立机构在创新方面越来越多地强调跨职能团队的重要性。¹¹⁵ 根据臭鼬工厂（Skunk Works）发明者洛克希德·马丁（Lockheed Martin）公司的创新经验，臭鼬工厂经理必须完全掌控自己的计

划，并且向部门总经理或更高领导汇报。由于内部管理和外部市场具有一定的复杂性，企业必须保证破坏性创新组织具有高度独立性，才能保护创新不受核心业务、主流价值观、主流企业文化、主流商业模式的干扰，真正自主地进行研发和试错。例如，Google 公司在平等交易管理理论指导下，有个很成功的 20% 工作时间制度。制度规定员工工作时间的 20% 可以由自己分配任务，可以自己独立做，也可以把这个项目构想发布到公司内网中，并招募其他人员组建成临时的工作小组一起完成。Google 的很多创新产品如 Gmail、Gmap 就出自 20% 时间制度。20% 时间制度员工之间合作项目，大家地位是平等的，一个员工既可以是跟随者，也可以是领导者；工作内容是开放的，既有分工又有紧密的协作。创新型企业不会把研发工作交给某一个部门负责。相反，每个人，包括高层管理团队，都需要拿出新的创意。¹¹⁶ 大企业进行创新要尽量保持整个组织扁平和项目团队小型化。开发团队通常只有六七个关键人员。这样的团队能够组织关键的技能成员，同时促进最大沟通和互相认可。¹¹⁷

企业的创新性环境建设包括物理环境建设和心理环境建设。创新性的办公环境的特点之一就是布满各种各样艺术品、玩具、零食和阅读材料的充满乐趣的空间。随手可取的丰富材料为员工提供了视觉刺激和创作灵感。比物理环境建设更加重要的是心理环境建设。首先，停止对别人的指责，并认真审视自己。为了在全公司范围内广泛传播创新理念，领导者必须亲自负责想出创新的理念并负责即将提出的创新意见的结果。一旦拥有创新的所有权，就要开始营造创新环境、鼓励创新行为。¹¹⁸

关键五：实现自我轻管理。基于管控思维的官僚制度、严密的管理层级和管理体系会大大降低企业的创新能力。企业对于破坏性创新的组织要高度放权，并尽量简化管理流程，压缩管理层级，实行扁平化管理。企业的责任在于监控破坏性创新的主要方向和关键节点，通过设定目标，选择关键人员，对关键点进行适度干预，而不是通过完善细致的管理系统进行控制。比如 3M 公司，为了彻底打破原有组织及思维定势对新业务的束缚，3M 在组织结构上采取不断分化出新分部的分散经营形式，而不沿用一般的矩阵型组织结构。在管理层级上，新分部是与原有部门平级的，由最高层管理者直接负责并受到其保护。这样的研究分部或者事业开发小组在 3M 被称为“迷你公司”。3M 的迷你公司就像一个个保护新业务发展的温室，为新业务提供了适宜的成长环境。当一种创意被正式采用后，由提出创意者

负责组建事业开发小组，选择参加小组的成员。这种专门小组具有三项重要特征：①由各种专门人才全力共同参与，任务无限期；②全是自愿者；③具有相当的自主权。当他们在发明创造时，公司就要及时给予帮助。这里的技巧在于如何才能不破坏他们这种内在的动力。¹¹⁹

关键六：打造容错文化。企业应当将“失败”重新定义为“进取型实验”，领导者也要把绩效评估的手段与接受失败的理念结合起来。组织可以通过加薪、发奖金、晋升以及提供其他职业机会等支持手段，激励员工积极实验，并公开接受失败。如果项目没有达到预期目标但产生了新的发现，企业领导者也应该公开褒奖，提高企业对失败的接受程度。对破坏性创新组织，要实行弹性目标原则，这是培养创新的一种管理工具，方法就是制定较少的雄心勃勃的但要切合实际的目标。高效管理者对创新渠道主要方向的有效管理和控制就像风险投资家，他们管理主要是通过设定目标，选择关键人员，并建立了几个关键点进行干预，而不是通过实施精心策划或控制系统来进行管理。随着技术发展的牵引或者在 market 需求的推动下，这些管理者设置了一些最重要的工作目标和目标底限。他们让技术部门来决定如何达成这些目标。这些团队仅仅受到目标的约束和在几个关键节点的企业评估。¹²⁰

关键七：建立畅通的沟通渠道。在企业内部建立起频繁、畅通和建设性的沟通渠道，是企业建立创新文化的核心。这种沟通形式不同于企业内部烦琐的各种会议，而是一种随意的、非正式的交流氛围。企业管理层应该实现开门政策，随时欢迎企业员工走进自己的办公室。频繁沟通可以打破信任的障碍，激发员工的创造性。¹²¹ 跨职能部门的团队合作一直是大力提倡的领导实践创新战略的一部分，同时关注点主要集中于团队组织结构、管理方式和团队心理。¹²² 腾讯公司微信团队的无边界沟通，是微信成功的重要基础。微信的成功，是整个微信团队全体共同努力奋斗的结果。没有了灵活的沟通，创新思路、举措、产品和文化的变化很少有机会成功。营销主管乔治亚·爱诺斯（Georgia Everse）在哈佛商业评论博客中这样写。不要使破坏性创新的过程神秘化。成功的行动是由明确规范的流程做支撑的，这应成为成功的内部沟通的基础。¹²³

第十四章 企业终极领导力——使命、愿景、价值观

管理名言

简约领导是一种文化的领导、心理上的领导。如果在一个组织里，个人的创造性得到鼓励，个人的独立性受到赞扬，个人的工作业绩受到奖赏，那么，组织中的大多数人都有可能成为自我领导者。还有，如果这个组织有明确的方向感，有强烈的团队精神，大家相互沟通、相互学习，那么，组织中的大多数人更容易成为自我领导者。¹²⁴

——国家行政学院刘峰

毕生为之奋斗的梦想——企业愿景

愿景是人们脑海中所持有的意象或景象，它是人们对未来的憧憬，是渴望实现的愿，是毕生为之奋斗的梦想。

企业愿景即企业未来想成为什么样的公司？50年后，你期望向你的后代介绍你所在的是一个什么样的公司就是你公司的愿景。它包括企业的发展方向、目标、目的、理想、愿望、企业自我设定的社会责任和义务、在未来社会范围里是什么样子。具体包括企业对社会或某一具体领域的影响、贡献、在市场或行业中的地位、与企业相关利益群体（客户、股东、员工、环境）之间的经济关系。

格里·罗宾逊曾说：“我认为很多人之所以工作，只是为了打发自己的时间。¹²⁵ 为了让人更好地工作，传统的管理就是胡萝卜加大棒。在传统管理模式下，员工的梦想就是追求更大、更多的胡萝卜。其实胡萝卜就是胡萝卜，胡萝卜不能代替一切。人们端起饭碗吃肉，放下筷子照样骂娘，员工得到胡萝卜后企业凭什么激励他们再往前走呢？”弗朗西斯（C. Francis）说过：“你可以买到一个人的时间，你可以雇一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，

你买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。”¹²⁶

显然，企业进入一个高层次发展阶段以后，胡萝卜加大棒管理就不够了，企业需要愿景领导。理查德·布兰森曾说：“我坚信，如果你要挑战，不如干脆挑战世界上最大的品牌。”¹²⁷ 愿景领导就是通过高远的抱负目标来激发人的潜能，沿着充满挑战的、似乎不可能实现的理想不断地前进。

对大多数领导而言，提升技术与管理能力似乎是企业成功方程式。然而管理知识并无法提供领导能力，这也是许多学习者可能犯的错误。高层领导者关注的不只是一般管理者关心的企业绩效，他们关注更高的永续愿景以及人与社会的健康发展等。

200多年前，美国的建国先贤们讨论的不是谁当总统，他们思考的是：“我们能够创建什么样的程序，使国家在我们死后仍然能拥有很多优秀的总统？我们希望建立哪一种长治久安的国家？要靠什么原则建国？国家应该如何运作？我们应该制定什么指导方针和机制，以便创造我们梦想的国家？”这个强大的愿景激励着无数的美国精英为之思考奋争，从华盛顿、亚当斯、富兰克林等先贤起步，一直到林肯、罗斯福，到现在这个梦想还感召着美国人为之努力。“治大国若烹小鲜”，国家愿景和企业愿景有着很多相同的地方。

闻名世界的日本京都制陶公司成立伊始，业务发展非常迅速。企业的创办人稻盛和夫经常要求年轻的员工加班，不但每天要加班到深夜，就是星期天也经常不休息。慢慢地，一种不满的情绪在员工之间蔓延。一次加班之后，一群员工在喝酒过后决定用强硬的手段向公司提出要求，并以集体辞职相威胁。次日，员工提交了按了血指印的抗议书，指明了不满之处，提出了加薪、增加奖金的要求。稻盛和夫虽然没有同意他们的要求，但是却不得不花费三天三夜做说服工作，才使这批人留了下来。

这件事深深地刺激了稻盛和夫，他陷入了深深的思考：“本来以为创立京都制陶是为了让我的技术闻名于世，现在看来，应该还有更为重要的事情。公司究竟是什么？公司的目的和信念是什么？要争取什么？”经过痛苦的思考，他发现：“让技术闻名于世其实是低层次的价值观，是次要的事情……经营公司的目的是为全体员工谋求物质和精神方面的幸福，为人类社会的进步贡献力量。”从此以后，“为全体员工谋幸福，为社会发展贡献力量”成了京都制陶公司的目标，也成了公司共赴的使命。企业发展得越来越好，员工的忠诚度也越来越高。¹²⁸

德鲁克认为企业要思考三个问题：①我们的企业是什么？②我们的企业将是什么？③我们的企业应该是什么？这三个问题集中起来体现了一个企业的愿景，即我们要到哪里去？我们未来是什么样的？目标是什么？

因此，愿景的意义不是“你能成为什么，所以你想成为什么”，这样毫无感染力。而是“你想成为什么，所以你能成为什么”。例如，海底捞公司的员工不用特意去管理。员工为自己的事业努力奋斗，为自己的未来打下基础。

中国民营企业发展到一定阶段，提升层次的最大障碍是愿景缺失。有一个企业家对笔者说过：“人能同甘苦，很难共享乐！”他当年和同伴一起创业，愿景是很清晰的，就是成功创办一家企业，赚取超过常人的财富等。因此，他们的企业从借贷 50 万元起家，大家做事不分彼此，任劳任怨，发展到了十多亿元的规模。创业成功后，“打江山”的愿景已经实现，创业伙伴开始自立山头，争权夺利，没有人愿意再为企业发展而奋斗，只关注个人利益，企业失去发展的方向和动力。这时候“诸侯”出现了，老板就想方设法“削藩”。垄断与反垄断，大垄断与小垄断，“打江山”的价值观在起导向作用，导致企业发展停滞甚至分裂。

企业家如何克服自私自利的狭隘愿景，建立更加尊重人权、人性的为他人服务的愿景，决定了一个创业者能否实现从商人到企业家的蜕变。

笔者认为，权力与金钱基本上是企业管理层的代名词，是管理层有而员工没有的东西。领导者常常有一个错觉，认为人们服从的是权力和金钱，而不是人们所尊重的理念。如果企业依靠权力和金钱维持企业发展，企业员工努力的动力完全是为了钱，那么他的所有不满都要用钱来平衡，所有的激励都要靠钱来维系。而人的欲望是越来越大的，你有多少钱来维持越来越多的金钱支出？同样，如果员工服从的是权力，结果必然是整个组织对权力的依附，强调个人忠诚，特别是重要职位上的人对领导者的忠诚；发现任何不忠诚的行为就不断地换人，当钱不能解决问题时，就立即走人，再换来一些新人，靠新人的热情来维持企业短期的经营行为。

“这是我们的公司”——共同愿景

企业愿景是个体系，包含三个层次，即组织大愿景、团队中愿景和个

人小愿景。三个愿景叠加融合形成企业的共同愿景。

每一个企业领导者的脑海里，几乎都装着企业的大愿景。有的企业家说自己企业的愿景是“做最受尊敬的企业”；有的企业家的创业目标是“成为世界五百强”。但是企业中层员工和基层员工，却没人能清晰地描述出他所为之工作的企业到底要成为什么样的公司？企业的目的是什么？未来是什么样？甚至认为企业愿景是领导者哄骗人的口号，不可相信。

能向员工强调“这是我们的公司”的企业领导者并不多。只有经常给员工灌输一种观念，让员工认同“这是我们的公司”，企业才可以打败竞争对手。个人小愿景是愿景体系的基础。如果企业只有组织大愿景，而没有团队中愿景和个人小愿景，组织大愿景就没有支撑。如果企业员工不发自肺腑地认同企业愿景，实现愿景后对自己的价值也心存疑虑，则企业文件上说的、墙上贴的愿景和员工心里想的愿景就是两回事。那么组织大愿景再宏大也只能是空中楼阁，起不到激励员工的作用。

一家企业的老总和他的副总发生了争执，副总说“你有你的理念，我有我的理念，每个人都有自己的理念。”显然，大家不认同企业愿景。企业愿景没能成为企业上下由衷认同、齐心共筑的未来景象。其原因有很多，如雇主与员工、管理者与普通员工思考角度的差异；只有宏大的目标，没有可相信的分解的过程；员工缺乏对企业的归属感与信任等。

企业愿景不是领导者个人的目标，而应该是企业全体成员发自内心的愿望。没有共同的愿景，企业员工思想和观念就不会统一，思想不同导致误解，误解导致团结被分裂，分裂导致内耗，内耗导致企业经营不佳，企业经营不佳导致利益无法实现，最后导致企业内部分裂。

麻省理工学院教授、学习型组织提出者彼德·森（Peter Seng）认为，许多企业领导者都有自己的愿景，但是这些个人愿景却从来没有转化为大家共同的愿景进入组织的血液。对于中国的大部分企业来说，企业家会经常为员工大讲特讲“公司的伟大愿景”（实际上更多是他自己设想的愿景），但真正的问题是，这些企业家从来没有致力于建立大家共同认可的价值体系和制度体系，结果是企业的经营成了一场大家跟着领导者跑的马拉松。

人们在求职中的观念将逐渐从“寻找工作”转向“寻找优秀雇主”。¹²⁹ 飞亚达认为，企业是因人之设，因人而存在，由人来实现，人应该是企业的核心。¹³⁰ 一个大胆的、宏伟的、富有挑战性的愿景会将人们紧紧地联系在一起，产生巨大的凝聚力、向心力和推动力。它是企业建立共识、顺利进行

组织变革、人员及工作重点调整的工具。好的企业愿景必须给予员工以充分的想象空间，激发员工热情，让员工感觉到自己是在从事一项伟大的事业，让他们自愿地全身心投入并产生为之终生奋斗的强劲动力，让员工获得一种强大的生命意义感。

其实飞亚达的企业愿景讲起来很容易，但做起来会很难。公司赚取的利润会拿出几个百分点分给员工吗？如果员工没有拿到奖金，公司领导会不拿薪水吗？公司永远把员工的福利看得比领导的利益重要吗？员工受了伤，公司领导就像对待自己的孩子那样，给予足够的保障吗？如果这些都做不到，凭什么让你的员工认为这是他的公司？公司贴在墙上的再美好的愿景目标也不会打动员工，他们会说那是周总的愿景，那是李总的愿景。

领导者要不厌其烦地向员工传达理念和梦想。稻盛和夫刚创业时，就向28名员工灌输卓越、第一的梦想，“我晓得我的话并无足够说服力，但是朝也说晚也说，一遍又一遍，反复讲，不知何时起，我自己竟信了。而且朝着那目标，众志成城，不惜一切努力去实现。”当然，“身先士卒”的身教重于言传。¹³¹ 华为总裁任正非深谙此理，他说：“员工是看着干部的，干部怎么干，员工就怎么干，干部不干活，员工也会不干活。”因此，在华为有“折腾干部不折腾员工”之说。从“我相信”到“我们相信”，似乎已经很难。但是，更难的是，从“我行动”到“我们行动”。换句话说，如何激发一线员工的热情正变成一个超级大难题。缺乏了一线员工的热情，对小企业而言，就意味着创新不在，对大企业而言，则意味着“灭顶之灾”——大企业病。这是一个巨大的难题，即使中国的商业教父，如任正非、张瑞敏也对此忧心忡忡。任正非说过一句话——“让一线呼唤炮火”，张瑞敏也说过类似的话——“倒三角组织模式，一线经理、员工直面客户，最高领导在最下面”。¹³²

建立企业共同愿景的5个关键

建立共同愿景，是领导者带团队的成功关键，也是评价一个领导者水平高低的主要指标。在阐述愿景的过程中，领导者要生动地描述出实现愿景之后企业会是什么样，并且用满怀感情的、生动而清晰的语言描述，尽量不使用逻辑化的、分析性的语言。愿景表达不是单纯的文字概念，而是

要坚定不移地执行下去的理念。这个愿景必须是要坚守而且可行的。即使企业的主要目的是盈利，领导者也要明确地告诉员工：“我们公司就是一架赚钱的机器。”让员工有清晰的未来规划。建立企业共同愿景有5个关键：

（1）对员工有看得见的好处。共同愿景找到企业与员工利益的一致性，展现出大家能够从逐级实现企业愿景的过程中得到的价值、利益。德鲁克说过：那些仅仅把眼光盯在利润上的企业总有一天会没有利润可赚的。正如老子所言：“天地之所以能长且久者，以其不自生，故能长生。”也就是说：因为天地不是为自己活的，是为别人活的，所以才能活得长、活得久。企业愿景必须能帮助实现个人愿景。世界500强企业3M公司在实现其企业愿景的过程中，就很好地将员工的个人愿景与企业愿景进行了统一。例如，员工要当发明家，要做自己产品的操盘手，就可以向公司申请资金用于启动自己的个人项目，将用于项目的时间控制在工作时间的15%以内即可，公司也允许项目的失败。正是这种将企业愿景与个人愿景相互转化的做法，让3M公司在100多年历史中开发了6万多种高品质产品，并总能快速推出令人耳目一新的产品。稻盛和夫显然深知物质刺激的有效性，并且甚为慷慨。曾经，他要求“瞄准月销售10亿日元。达成，全员去香港旅游；否则，全员去寺庙修行”，结果大家包车去香港旅游。¹³³

（2）建立上下级之间的信任。首先，真正以人为本，将员工当作自己的事业伙伴，奉献自己的爱和真诚；其次，员工要能从中分享到好处；再次，员工在实现愿景“途中”就能“分期”享受到利益，并不是愿景实现了大家才能分享；最后，企业领导者要身体力行，而不是一边讲着伟大的企业愿景，一边背道而驰。但要做到这些，却并不容易。

（3）合理“分解”企业愿景。每一个愿景都是伟大的，不能一蹴而就，要从以下三个方面分解企业愿景，让愿景变成可实现的目标：①按企业内不同的阶层分解。现实中，企业中的不同阶层往往在个人愿景上存在很大的差异，因为不管是高层、中层还是基层，同一阶层中的不同部门与个体，所面临的问题、所在乎的利益都可能不同。在这种情况下，我们要找到那些求同存异的契合点。②按不同的阶段分解目标。就像一场长跑，是需要一米米地往前跑的。而长跑运动中也需要有分阶段的目标和供给。③按愿景不同的实现环节来分解。

（4）时刻给员工灌输相关理念。愿景要得以实现，就必须让它牢牢地驻扎在大家的心里。这也就是许多成功企业的领导者，时常通过邮件、会

议、谈话、员工培训等方式向员工宣讲、解释企业愿景的原因。而其中的一些企业在招聘新员工时，通常会关注应聘者的个人愿景与企业愿景的匹配性，以确保企业愿景能更好地得以理解与执行。

（5）坚持中要有动态调整。以宏基公司为例，它原先的愿景是“打破人与技术之间的障碍”，在进军软件产业时，便又提出了“人类交往工具”的愿景，同时也对宏基人提出了新的目标和要求。其愿景的核心精髓在不停地累计与传承。这是20年前只有十几名员工的宏基能发展到现在这么大规模的一大原因。“信念不是说出来的，是做出来的”。愿景亦然。¹³⁴

企业存在的理由——使命

企业使命是企业生产经营的哲学定位，也就是经营观念。它是企业的根本性质和存在的理由，为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等。

什么是真正的商业成功？实质上就是在使顾客满意的同时使企业赢利。没有使命的企业更关注自己的利益，而不会关注顾客利益。即使赢利，这样的企业增长也不具有持续性，也不会拥有推动企业发展的内在动力。美国斯坦福大学商学院的教授詹姆斯·柯林斯在《基业长青》中写道：“企业利润就像人体需要的氧气、食物和水，没有它们就没有生命，但是这些不是生命的目的和意义。利润很重要，但它不是经营企业的目的和意义。”

有愿景不一定有使命，有战略也不一定有使命。企业使命是在界定了企业愿景概念的基础上，具体地回答企业在全社会经济领域经营活动的这个范围或层次，具体表述企业和社会中的经济身份或角色。这中间包含了企业经营的哲学定位、价值观准则以及企业的形象定位。

一个领导者的工作就是给予下属希望。¹³⁵ 管理大师托马斯·彼得斯曾经说过：“一个伟大的组织能够长久生存下来最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。”这种精神力量有着内在的激情，可以焕发出人内心的一种崇高的责任感。企业的使命就是为了焕发起企业所有员工的这种崇高的使命感，找到企业生存和发展的目的意义。我们的出生应该纯属偶然，然而，继续活着却是我们有意的选择，为什么选择活着而不是死去？

我们都已经获得了所谓的“财务自由”，为什么还选择如此卖力地工作？我们为什么选择创立或加入这家公司？这些都是企业使命要回答的问题。

稻盛和夫认为经营企业最重要的是坚实的经营哲学与明确的经营理念。“正确的做人准则”抑或“做人何谓正确”，是指正确的哲学和伦理，即企业使命。稻盛和夫说：“由于确立了经营理念，所以我作为一个经营者可以直截了当地对员工谈我自己的想法。如果是只为中饱私囊的经营者，肯定会为了自己而不断榨取工人的劳动，而在本公司，我作为一个经营者身先士卒，即使牺牲自身利益也竭尽全力地为全体员工谋幸福。所以，我为了大家、为使事业成功可以毫无顾忌地训斥员工，从而也产生了全体员工为了同一目的而工作的同志般的伙伴意识。”¹³⁶

稻盛和夫在《人为什么活着》中谈到他对个人使命的理解，他说：我们这一生不是无缘无故来到这个世界上，随着生命的结束，我们也不是一了百了，所有的事情也不是一扫而光，我们也不知道到哪里去。其实贯穿我们的前世今生有一条主线，就是我们的灵魂。所以当我们的生命结束时，不管你多么成功或富有，所有的名利财富都会留在这个世界上，唯一可以伴随你进入下一个世界的就是灵魂。如果从这个角度出发，我们人生唯一的目的就是修炼我们的灵魂，使得在谢幕的时候比开幕之初高尚一点。这就是人生根本的目的和使命。同样，不管今天遇到多大麻烦，把它当作一个修炼灵魂的机会，不要去躲避。这每一个麻烦和烦恼都是同样在修炼你，是摘除你心灵上阴暗种子的机会。所以，一旦有了这种长远的超越人生的使命感，你会发现很多事情的判断标准已经发生了很大的转变。

《基业长青》和《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）说过，每个人、每个企业隔一段时间都要问这样的问题：我现在做的这件事是我或我的企业最擅长的吗？这件事足以成为我或我的企业安身立命的事吗？这件事是让我越做越起劲、让我觉得我生来就该做这件事吗？如果这三个问题的答案都是否定的，那你就要当机立断地放弃这件事，因为你迟早会放弃或被迫放弃这件事。¹³⁷

企业的竞争归根结底是人的竞争。用什么凝聚一批有能力的人？世界上绝大多数优秀的人才只能被“愿景和使命”所凝聚，世界上绝大多数优秀的人才所需要的报酬是对他们才能的公正评价。持续成功的企业是有信仰的，这些信仰是全体员工的使命，在企业经营信仰面前人与人之间是一种平等的关系。企业经营者所做的一切工作，无非是与员工进行沟通，让

大家接受企业使命，然后团结、带领大家，朝着企业愿景前进。

企业使命管理，是指企业通过使命的定义和强化来指引和影响企业成员，为实现企业愿景而做出努力的过程。企业使命管理的关键任务就是，通过使命分解、量化、实施等过程实现使命与实践的统一，由此获取企业的竞争优势。

企业使命可以通过回答下列问题来界定：

(1) 经营范围。我们的企业是干什么的？我们的业务是什么？我们的业务应该是什么？经营范围可以从三个方面加以确定：顾客群、顾客需要和技术。大企业往往有许多业务范围，如通用电气公司把它所经营的范围划分为 49 种，并称其为战略业务单位。

(2) 目标客户群。我们的顾客是谁？

(3) 所能提供的价值（产品和服务）。我们对顾客的价值是什么？

(4) 发展前景。我们将来的业务是什么？应该是什么？

这些看上去很简单的问题，正是企业时时应该做出回答的最大难题。成功的企业经常向自己提出这类问题，并慎重及全面地做出回答。成功的企业往往非常注重培养每一个员工的使命感。使命感可以引导他们明确目标、方向和机会，使之朝着同一个组织目标而工作。当企业使命成为一个“几乎不可能的梦想”（看起来难以置信，但企业却有实力把它当成使命去实践）且企业被这一前景所引导时，则可达到最高境界。如索尼公司曾要求每一个员工研究“个人可移动的声音”，结果该公司发明了随身听和 CD 随身听。

没有使命的组织走不远，忽视组织成员物质利益的组织无法生存。在人类组织中，一个具有理想主义色彩又有现实主义精神的组织，是不可战胜的。

一切事物的判断标准——价值观

价值观（Values）反映了人们主观上的一种价值取向，是“对社会事务的一种基本设想，主要是关于对或错、好或坏以及轻重的观点”。

价值观是在社会中自发形成的，是人们主观上的一种对事物的评价，在形成过程中不可避免地受到其所在国家或组织文化的影响。价值观是在

一个相对较长的过程中形成的，而一旦形成是非常难以改变的。价值观对管理的影响可以表现为对组织文化的适应、融合以及不适和反对，由此形成行为、道德和伦理的差异。

具有明确价值观的人可以根据价值观进行自我约束和管理。军队领导是这样认识价值观的力量的：我们不能仅停留在遵从规则上面。如果我们一味地去监督部下和贯彻规则，那就会浪费许多时间和精力。此外，我们很多部下在没有监督时也会遵守法则。我们需要让初级军官将我们的价值观牢记在心中，进而树立好榜样，将这些价值观慢慢灌输给他们的下属。¹³⁸在塑造员工价值观的方法上，军队为我们提供了很好的借鉴。完成军队价值观内化的五个步骤为：①自我认同与选择；②早期社会化进程；③使用行为榜样；④分享故事和案例；⑤反馈和绩效评估。¹³⁹

1973年，米尔顿·罗克奇编制的价值观调查表是比较流行的价值观理论。罗克奇的价值系统理论认为，各种价值观是按一定的逻辑意义联结在一起的，按一定的结构层次或系统而存在。价值观共分为两类，终极价值观和工具价值观。终极性价值观（Terminal Values）是指个人价值和社会价值，用以表示存在的理想化终极状态和结果。它是一个人希望通过一生而实现的目标。工具性价值观（Instrumental Values）是指道德或能力，是达到理想化终极状态所采用的行为方式或手段。通过进行样本调查，罗克奇将两类价值观中最受人们关注的18种价值观，按调查者所认为的重要性顺序排列如下：

终极价值观包括舒适的生活（富足的生活）、振奋的生活（刺激的、积极的生活）、成就感（持续的贡献）、和平的世界（没有冲突和战争）、美丽的世界（艺术和自然的美）、平等（兄弟情谊、机会均等）、家庭安全（照顾自己所爱的人）、自由（独立、自主的选择）、幸福（满足）、内在和谐（没有内心冲突）、成熟的爱（性和精神上的亲密）、国家的安全（免遭攻击）、快乐（快乐的、休闲的生活）、救世（救世的、永恒的生活）、自尊（自重）、社会承认（尊重、赞赏）、真挚的友谊（亲密关系）、睿智（对生活有成熟的理解等）。

工具性价值观包括雄心勃勃（辛勤工作、奋发向上）、心胸开阔（开放）、能干（有能力、有效率）、欢乐（轻松愉快）、清洁（卫生、整洁）、勇敢（坚持自己的信仰）、宽容（谅解他人）、助人为乐（为他人的福利工作）、正直（真挚、诚实）、富于想象（大胆、有创造性）、独立（自力更生、自给自足）、

智慧（有知识、善思考）、符合逻辑（理性的）、博爱（温情的、温柔的）、顺从（有责任感、尊重的）、礼貌（有礼的、性情好）、负责（可靠的）、自我控制（自律的、约束的）。¹⁴⁰

而 eBay 总裁梅格·惠特曼在《价值观的力量》一书中总结了十种价值观，即人性本善、行动导向、真诚正直、崇尚节约、注重结果、积极聆听、专心致志、团队合作、勇敢坚毅、灵活应变，这十种价值观正属于罗克奇所说的工具价值观。¹⁴¹

每个人的行为背后都有价值观支撑。每个人的做事方式几乎都不一样，这跟个人的人格特质有关，不管这些人格特质是与生俱来的还是后天养成的，总之，一定是在踏入职场之前就已经形成了。德鲁克告诫我们：“别试着改变自己，因为这是不可能成功的，但是，努力改善自己做事的方式，对于那些不适合你表现的工作，就应该力求敬而远之。”对企业来讲，改变员工的价值观是不可能的，重要的是在招聘时找到符合企业价值观的员工。

企业的行为也同样受到自己价值观的制约。企业的价值观有两个作用：①它是判断善恶的标准。企业中常常可以看到争吵，争吵就是价值观不统一，不同价值观相互冲撞的表现。价值观就是要使企业所有员工对问题达成共识，判断是好事还是坏事，是该做还是不该做。企业出现问题不需要让领导者来评理、主持公道，价值观是最重要的评价标准。②价值观是组织全体成员为实现企业愿景、使命而愿意坚持的共同原则。尤其是在企业外部环境价值观扭曲或价值观混乱，对员工冲击更大时，价值观的作用就更为关键。

美国著名的智囊公司——兰德公司花费了 20 年的时间跟踪世界 500 家大企业，发现百年长盛不衰的企业具有一个共同特征，就是树立了超越利润的社会目标，不以利润为唯一目标。具体包括三条原则，一是人的价值高于物的价值；二是共同的价值高于个人的价值；三是客户价值和社会价值高于企业的生产价值和利润价值。这表明，那些能够持续成长的企业，尽管它们的经营战略和实践活动总是不断地适应着不断变化的外部世界，却始终保持着稳定不变的超越利润最大化的核心价值观和基本目标。因而，树立超越利润最大化的价值观是百年企业的精神文化基础。从这个意义上说，要打造百年企业，必须将“以人为本”“以顾客为中心”“努力服务社会”“平等对待员工”“平衡企业利益相关者的利益”和“提倡团队精神”等看似非常“虚”的口号落到实处，实实在在地将其作为企业的行为准则。¹⁴² 通用电气（中

国)有限公司员工手册中介绍的价值观就超越了企业的利益。手册介绍说:在GE社区,环保、健康与安全是基本准则。遵守保护和加强健康、安全与环境的法律和公司政策。创造和保持一个安全的工作环境。避免工伤。尽量减少废物和排出物及使用有毒材料。有效解决以往遗留下的问题。与社会合作保护环境。消除GE产品和服务中的不合理风险。¹⁴³

梅格·惠特曼在《价值观的力量》一书中写道:“我们相信人性本善。我们认可并尊重每个人都是独一无二的。我们相信人皆有用,应该集思广益。我们鼓励为人处世需要换位思考。我们相信诚信正直、公开透明的环境可以引发人性的光辉。”这些我们在上学时便接触的基本的价值观也许会被某些人嘲笑为幼稚,认为其不可能适应因社会分工细化和科学技术发达而变得越来越复杂的社会。然而梅格相信,我们也相信:成功并不复杂。基本的价值观不应该与时俱进。“自信信任,平等尊重”是人性中最宝贵的财富,它衍生了灿烂的文化,推动了社会进步,提升了文明的高度。它是一个支点,是我们的本心。如果它随着物质文明的发展而变质,那么,多么辉煌的文明也不过是昙花一现。¹⁴⁴

那么,企业的价值观该如何向每一位员工传达,并使之成为每个人的价值观呢?赫尔曼认为,“这是演变,不是革命”。以身作则不是说服他人的重要手段,而是唯一手段。在庆祝香港回归十周年时,前香港特别行政区长官曾荫权先生的致辞中有这样一句话:“我会打好这份工的!”曾荫权这句话异常通俗地阐释了当代官员的非神秘化、非神圣化,一下就把自己和几百万香港民众完全混为一体了。有些企业或企业家对外宣扬自己的价值多么美好,然而其行为方式却与其价值观不一致,其传承的价值观和体系也无法落实。这样的企业或企业家是无法让人信服,也无法取得成功的。

稻盛和夫认为价值观是一个人做事的最终选择标准,他认为:如果劝说发生丑闻的经营者“不撒谎、不欺骗”,想必大家都会回答“这是尽人皆知的”。但是光是知道和能够做到是两码事,如果没有把头脑中知道的道理化为自身的血肉,一到紧急关头就会不假思索地欺骗别人。稻盛和夫一直强调领导必须是一个具有完美人格的人。人格是在时刻变化的,一个人在取得成功之后被人吹捧就容易变得高傲而迷失自我,所以如果不时刻约束自己、磨炼自己,将很难保持高风亮节的人格。所有的领导者要带领团队朝着正确的方向前进,除了能力还必须努力磨炼自己、磨炼心灵,成为一个具有高尚人格的人。从高层领导到阿米巴领导都必须具备高尚的人格。¹⁴⁵

“这个世界重要的不是你能做什么，而是你想做什么”。这不是管理问题，而是“元管理”的问题，也就是哲学问题。如果从“元管理”的因果关系上说，价值观往往是企业创始人的价值观。价值观是一种为了使命和愿景可以“献身”的勇气和决心，不只是能力的问题。成就大事业者，首先要有“使命感”，其次要有捍卫这种使命感的坚定价值观。

终极价值观确保每个人做正确的事，而工具价值观确保每个人以正确的方法做事！真正有成效的人都是能够超越眼前的既得利益。因为多数人只能看到眼前一米远的地方，但是稍微能看到十米远的地方，那一定是个成功者。因为当人看到十米远的时候会忽略眼前一米远的利益，一直致力于十米远的目标。价值观是人一生最终的检验标准，在这一点上，值得我们三思而后行。

特别需要强调的是，没有经验的管理者经常会发现各种价值观可能是冲突的。例如，“结果导向”和“唯利是图”对于初学者来说，往往很难平衡。硅谷的创业者通常都听说过约翰·多尔（John Doerr），他是美国硅谷最著名的风险投资家之一，曾经是英特尔、思科等企业的投资人。约翰·多尔在一次采访中，特别强调：“Good entrepreneurs are missionaries, not mercenaries.”（优秀的企业家是传教士，而不是唯利是图者）。那么，“结果导向”和“唯利是图”的这个“度”应当如何把握？笔者认为，这不是一个管理学问题，而是一个管理哲学的问题。建议大家读一读梅格的作品。如果将长期目标和短期目标、法律底线和道德准则都彻底想清楚，就会有关于这个问题的答案。¹⁴⁶

第十五章 使命、愿景、价值观的作用

管理名言

有的时候，了解我们不能做什么，甚至比我们能做什么更重要¹⁴⁷

——林语堂

使命、愿景、价值观是利己基础上的利他

有专家指出，中国企业和跨国企业最大的差距是企业文化：我们用权谋聚集员工，世界级企业用文化凝聚员工。然而在相当一些中国企业中，核心价值观只是手段而已。一些“狐狸型”的企业家常常把“以人为本”“消费者是上帝”一类感人肺腑的话挂在嘴边，而一旦利益当前，一切仁义道德就靠边站。为什么我们普遍感到商业圈存在诚信危机？本质上是企业和员工、消费者之间是利用关系而不是共存的双赢关系。利用带来的只会是普遍的受骗感与受挫感，受骗感与受挫感导致的是整个商业社会的道德危机。¹⁴⁸

现代企业组织与中国传统商业之间最大的不同在于：传统商业以赢利为目的，而企业组织以吸引顾客为目的。企业经营的目的是否为顾客创造价值，来源于企业的使命、愿景、价值观。使命、愿景、价值观形成组织认可和所有团队成员共享并传承给新成员的一套企业文化及思维方式。它代表了组织中被广泛接受的思维方式、道德观念和行为准则。能够使员工凝聚在一起，引导大家认同企业的目标，并把自己的人生追求与企业的目标相结合；培训员工理解企业的政策；调节个人与个人之间、个人与团队之间、个人与企业之间的相互利益关系。它使组织成员不仅注重自我利益，更考虑到组织利益，进而把个人利益与组织利益结合，最终达到个人利益融合于组织利益，在企业内部倡导和营造一种积极健康、活泼和谐的精神氛围。

有人认为企业的使命、愿景、价值观应该是很高尚，是为社会服务的，

不应该关注个人私利。其实，过于高尚和过于低俗都是不恰当的。过于高尚，只关注社会利益而不承认私利的正当性，就会曲高和寡，让人怀疑高尚的初衷。而过于低俗，只关注个人私利，就会变成孤家寡人，没有人愿意与其合作。企业使命、愿景、价值观是利己基础上的利他，其目的是实现共同愿景。

中国企业的使命、愿景、价值观存在的问题主要有以下几个：

首先是缺少企业家多商人的问题。中国传统社会是一个以农业经济为主流而商业经济为非主流的社会，农业时代的竞争往往是围绕土地、财富和权力展开的。不入流的商人和商业始终处在社会的边缘。竞争主体的不平等性、竞争秩序的紊乱性和竞争结果的非建设性，导致了官商勾结、权力寻租的泛滥以及商业机会主义的丛生。“商业利润来自道德回报”的有效性，是中国传统社会的相对封闭性为基础的。一旦封闭的环境被打破，道德的强大效力也就随之消失或是大打折扣。中国人从诚信道义出发、又归于商业诚信声誉的结果，也形成了中国人独特的市场交易循环，从而演绎出了一套完整的企业道德伦理建设的体系和方法。

在这个独特的中国商业现象背后，我们所看到的依旧是沿承下来的传统“商机意识”，即企业组织的利润并不是来自唯一的源泉“顾客”，而是来自于人际关系、资源占有、情感投资等多个层面。虽然这些不同层面的利润来源，看起来很复杂，但其本质依旧是传统商人的“哪里有利润，就往哪里走”。

正因为如此，中国商人可以创造巨大的个人财富，却没有能力创造一个伟大的商业组织——他们的思维模式与赢利能力，依旧停留在“商人与客户”的关系阶段，实际上，与他们所具有的情感投入、察言观色和人情练达的能力相匹配的，正是传统的一对一、面对面的传统商业赢利模式的要求。沉迷于“熟人网络”商业游戏使得中国的传统商业组织总是难以走向“陌生人的世界”，所以，无论中国传统商人有着多么远大的个人理想，商业或企业组织总是难以真正成长、壮大。¹⁴⁹

真正的企业家是一群有目的地寻找创新的源泉，始终与时俱进，并能把握机会进行开拓的人；他们以发现价值、实现价值和创造价值为使命。更高境界的企业家则志存高远，终其一生追求伟大的事业，努力谋求立功、立德、立言。企业家的价值观和目标层次远远超于生意人和经理人。¹⁵⁰

对中国的企业家和商人来讲，敢于承认企业使命、愿景、价值观首先

要利己是需要很大勇气的。在这种社会状态下，中国的企业家和商人更不敢承认自己经营的目的首先是利己，因此导致很多企业的使命、愿景、价值观脱离企业实际，空喊爱国、爱家、服务全人类的口号，让员工认为这些使命、愿景、价值观都是骗人的，根本无法落实。

其次，集体主义教育的传统让承认利己是个人的第一需要在整个社会缺乏道德的制高点。亚当·斯密在《国富论》中写道：“我们每天所需的食料和饮料，不是出自屠户、酿酒家或面包师的恩惠，而是出于他们自利的打算。我们不说自己有需要，而是说对他们有利。社会上，除乞丐外，没有一个人愿意全然靠别人的恩惠过活。”

这就是说，屠夫、酿酒师、面包师生产肉类、酒和面包，不是要真正为谁“奉献”，而是一种“自利”的行为。但在他们获利的同时，无形中也增进了他人的福利。亚当·斯密进一步解释说，在市场价格机制下，只要双方自愿交易，这种交换对双方就是有利的，这种每一个经济主体的逐利行为，在一只“看不见的手”的指引下，就能够增进国家的财富和人类的福祉。因此，这种每个人客观的“自利”行为，不需要先预设为谁“无私奉献”，也能够增进社会的福利。

尽管亚当·斯密承认人的利己本性，但他强调“自利”（Self-interest）并不等于自私（Selfishness），更不等于贪婪（Greedy）。斯密肯定了人从利己出发行事的合理性，但他也指责自私与贪婪给社会带来的负面作用。亚当·斯密在其另一本著作《道德情操论》中强调，人应该有同情心、有道德，懂得爱自己，也爱别人，这才是一个完整的符合人性的人。斯密认为经济学家和从业人员在掌握市场经济规律的同时，更要“流淌着道德的血液”。¹⁵¹ 史蒂芬·柯维在人际领导的原则中提出了双赢思维：利人利己者把生活看作一个合作的舞台，而不是一个角斗场。一般人看事情多用二分法：非强即弱、非胜即败。其实世界之大，人人都有足够的立足空间，他人之得不必就视为自己之失。¹⁵² 稻盛和夫“经营十二条”之首便是“经营者必须为员工物、心两面的幸福殚精竭虑、倾尽全力，必须超脱私心，让企业拥有大义名分”。这足以告诫那些避谈金钱而高谈阔论员工忠诚、高昂士气、尽心尽力、说到做到的企业主。

同时我们还要意识到，现在企业经营广泛的共识是“让所有利益相关者（Stakeholder）的价值最大化”。所谓“利益相关者”，更广泛地包括了“股东、经理人、员工、客户、合作伙伴”等在企业价值链上的所有相关者。“所

有利益相关者的价值最大化”，基本上是一个悖论。因为在某个时期或某个局部，利益相关者之间是需要博弈的，不可能都实现“利益最大化”。对于企业经营者来讲，首先利己，再去利他，在利己中不损害他人的利益，就是最大的善。把客户当作伙伴，能让企业品牌和客户感受联系起来。伟大的品牌总是能与人建立起一种情感联系。¹⁵³

现代的企业需要承担更多的企业社会责任（CSR）、成为优秀的企业公民、塑造良好的雇主品牌。管理专家塞德曼认为，这不光是一家企业的社会责任部门的事。他给出了一个从经济角度出发的论据：全球化使得企业越来越难以光靠其产品来区分彼此。不管企业的产品或服务是什么，在地球另一端的某个人总是有可能对它进行复制，然后用更低廉的价格销售。另外，如果金钱是企业与员工之间的唯一纽带，那么当其他企业提出更优厚的报酬时，员工会毫不犹豫地辞职。最重要的是，对于那些在行为层面上竞争的企业来说，他们如何对待顾客和员工至关重要。“这就要看谁在各种关系中的信任度最高，哪儿是大多数人愿意工作的地方了。”¹⁵⁴

但是商业的逻辑和模式常常会对环境以及其他动物带来伤害，这是企业在处理企业使命、愿景、价值观时必须考虑的问题。有些商业经营很成功的企业，企业形象和社会责任会受到伦理和社会价值观的挑战。比如闹得沸沸扬扬的活熊取胆事件，是最明显的为了商业利益对动物的残忍伤害。

使命、愿景、价值观三位一体决定企业成长基因

使命、愿景、价值观三位一体，是一门哲学，而不是科学。

企业凭什么凝聚人心？是使命和愿景。2004年，拉里·佩奇和谢尔盖·布林在 Google 首次公开发行人股票之前所写的一封信中，对这一戒律做出了解释：“我们坚信在很长的一段时间内，我们将从一个公司获得很好的服务——无论是作为股东，还是在其他所有方面——这个公司即使放弃短期获利，也要为世界做好事。这在我们的企业文化中是非常重要的方面，并且在公司内部得到了广泛的认同。”他们对良好行为的定义是：传送没有偏见的搜索结果和不接受因占据搜索列表中的有利地位而付出的费用。¹⁵⁵正是凭借着远大的使命，让 Google 在全球搜索大战中成为最大的赢家。

企业靠什么实现使命和愿景？靠企业的核心价值观。

企业应该如何证明自己能够实现使命和愿景？应该在核心价值观的指导下制定出详细的、可逐步实施的战略以及实施战略后要达到的清晰商业目标，即在某年、某月、某日市场份额、营业额等指标达到什么标准。

德鲁克曾经说过：企业不是由它的条例、章程、名字来定义的，企业只有具备了明确的使命、愿景才可能制定明确而现实的战略目标。价值观是组织的一套坚定的信念，它指导组织活动的开展。使命与共享的价值观相结合，能够帮助企业建立起员工之间的协作和信任关系，使得组织更勇于冒险和尝试新方法，更乐于学习和发展。核心价值观是创造核心价值的关键，即人文价值商业化——不依赖权力和金钱来激励员工。而共同愿景是激励员工努力的一系列清晰目标。树立目标比实现目标更重要。有了远大的目标才会有近期的目标。例如，惠普的核心价值观是“信任并尊重个人；追求卓越的成就和贡献；靠团队精神达到共同目标；鼓励灵活性和创造性”，其共享的愿景是“让人类驾驭科技的机会”，其使命是“创造信息产品，以加速知识的进步，并从本质上提高个人和组织的效率”。这三者有效地结合在了一起，形成了著名的“惠普之道”，极大地刺激了公司的发展和经营业绩的增长。

使命与愿景决定了企业前进的方向。使命与愿景就像企业航行的灯塔，决定了企业的发展方向。方向决定取舍，取舍决定企业定位，定位决定企业聚焦的客户群，客户群之外的客户即使有不满意也不重要。例如，SONY绝不生产剃须刀、洗衣机。有舍才有得。方向比现在的利润更重要，因为它着眼于未来。

企业最高层必须时刻对企业的完成企业使命与愿景的价值观负责。团队的方向应该是一致的。作为最高层，既不能对于使命与目标高谈阔论到不切实际、子虚乌有的地步，也不能将使命隐藏心中、束之高阁。企业家与中高层经营管理团队应该就企业的长远目标、秉持的核心价值观以及业务竞争优势构建的核心竞争力达成共识。最高层至少应组织员工在一年内进行几次对使命和目标的学习，人力资源部在员工入职培训时也要通过实例予以阐释，尤其是企业战略的制定、营销策略、研发方向、评价机制更是要与使命紧密结合。事实上，不管企业上市与否，员工都会通过公共渠道，如企业的网站、宣传册、企业领导的讲话中了解企业的使命与目标。所以，如何用简明且有感召力的语言恰如其分地描述企业文化就成了重点。在这些展示渠道中，绝不能信口开河、不着四六，也不能一味模仿、沦为

平庸。

使命与愿景决定了企业的定位。定位无非是在目标顾客脑海中占据独一无二的位置，这是最能代表企业使命和愿景的方面。好的企业定位直接奠定了在消费者心目中的位置。企业定位的重点是产品的定位。这里必须解决两个问题：“独一无二”与“被顾客接受”。前者强调定位时与对手区隔，后者则强调从顾客角度出发进行定位。但是仅仅关注这两点还不足以铸就一个成功的产品定位，因为一个成功的产品定位是取代竞争对手的定位，因此其必须表现出一定的优越性（从顾客角度进行理解）。

使命与愿景决定了企业战略。企业战略是企业为实现企业愿景的路径选择。企业战略所要回答的核心问题是企业存在的理由是什么，企业为什么能够活下去。也就是说，企业存在理由是企业战略的核心问题，制定战略首先要回答三个问题：企业的业务是什么？企业的业务应该是什么？为什么？这实际上是在回答企业核心业务、新兴业务、种子业务三个层面业务的问题。因此，企业战略最重要的是方向。这个方向从长远来看是愿景，从短期来看是战略目标。

使命与愿景决定了企业文化的独特因子。阿里巴巴的使命就是让天下没有难做的生意，成为中国人创办的最好的公司。第一句一下子把电子商务与传统商务的区别进行了恰如其分的表达，第二句则让阿里员工富有使命感、团队精神和创新精神。记者采访阿里的员工时，他们说道：“不要跟我谈我挣多少钱，我现在做的事情是一件非常有意义的事情。”企业文化决定了企业的生命力。就像安全底线，违犯了就开除。企业文化的目的是为战略服务，不是平白无故的企业文化。企业文化也是经济型组织创造利润的重要手段。

企业文化中的价值观、信念等因素一旦形成，往往在一定时期内保持稳定，随着企业竞争的环境的动态化和不确定性的增加，企业的使命、愿景、价值观、定位、企业文化等也要与时俱进。

企业面临的市场是一个国际化、全球化的大市场。不确定性是当今企业生存的基本环境，那么我们就需要明确这个环境对于企业所提出的全新要求，以及怎样用全新的管理方法来面对不确定的环境。而不是沿着惯有的思维方式去管理企业。数码相机的出现使柯达胶卷过时。日本复印机的出现使施乐过时。彩屏手机的出现使黑白手机、蓝屏手机过时。对于成熟的大企业来讲，使命、愿景、价值观的调整和符合社会新潮流的产品开发、

品牌塑造，都是极具风险的。就像柯达把普通胶卷的品牌放在数码相机上，是愚蠢的做法，也是一个经典的例子，能够说明我们需要第二品牌。原来的品类会分裂，会出现一个新的品类，如果不做调整就会失败。

使命、愿景、价值观决定企业领导力

使命、愿景是企业经营的终极驱动力，激励着企业全体员工为使命和愿景而奋斗。而价值观是维持这个驱动力的最强大的力量，让企业员工在逆境和挑战中仍能坚持自己的信仰。领导者如果能够欣赏并鼓励员工的奉献精神、时间以及经验，那么他不仅可以帮助企业专业人士创造他们自身的未来，而且还会帮助塑造企业的未来。¹⁵⁶ 缔造和确立企业使命、愿景、价值观的，是企业的创始人。而维持和实现这一切的，是全体员工和管理者。

领导是企业一切问题的答案，是企业能走多远的领路人。很多研究卓越企业的专家认为，高深莫测的理论、优秀的战略决策是企业卓越的关键，而将 CEO 等领导者的个人作用看作“成也萧何、败也萧何”的简单逻辑不为世人所重视。美国著名管理专家柯林斯在《基业常青》一书早期构思中也有有意忽视领导者的作用。但是随着研究的深入，柯林斯对伟大的企业都发端于一个划时代的新产品的观点发起了挑战。在对一些业绩良好的企业进行研究后，柯林斯惊奇地发现，“数据赢得了胜利”，领导者才是卓越企业成功的关键。例如，惠普公司的形成就得益于其创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德的身边围绕着一群天才般的人物；为惠普公司赢得美誉的产品只是后来才出现的。伟大的企业要想求得生存，必须拥有一个持久的观念。这种观念必须从属于整个企业；即使有远见的领导者与世长辞，这种所谓的伟大观念也会永存。这种观念并不是围绕着一个人或一个产品，而是围绕着一个决定了企业发展目标的思想体系建立起来的，柯林斯和披拉斯认为有远见的企业之所以能取得成功，原因在于无论发生什么变化，它们的核心观念毫不动摇。¹⁵⁷

虽然柯林斯也认为，这样一个发现犹如中世纪人们深信不疑的那句话——“上帝就是一切问题的答案”一样令人难以接受，但是这并不妨碍柯林斯把这一发现当成自己最伟大的一项发现，为了区别于一般企业的领导者，柯林斯把这些领导者称为“第五级经理人”。

柯林斯认为，第五级经理人是个人的谦逊品质与职业化的职业意志相结合的一个典范，他们具有双重人格：平和而执著，谦逊而无畏。一方面，第五级经理人具有令人折服的谦逊，“他们从不谈论自己”，从他们身上看不出那些典型的引人注目的、才能超凡的领导者所表现出的个人魅力，他们是一群默默无闻却默默创造着不平凡业绩的人。

第五级经理人将自己的雄心壮志都倾注到了公司上，“他们永远都把公司的利益，而非自己的利益放在了第一位”“他们努力的主要成果不是生硬地把某种伟大的想法变成现实，不是表现自己的超凡的才能，不是满足自己的自尊，也不是积累个人财富。他们伟大的创造就是公司本身以及公司所代表的一切”。

柯林斯发现，第五级经理人更多的是一个“时钟制造者，而不是报时者”。“假如你遇到一个有特殊本领的人，这个人无论在白天还是黑夜的什么时候，只要看一下天上的星星或者太阳，就能准确地告诉你当时的时间，那在我们看来这个人一定很神。然而，如果这个人告诉我们时间，而是制造一种时钟，让它永远向我们报时——即使他去世了也不怕，那么这个人不是更神吗？”在其出版的《基业长青》一书中，柯林斯这样表述“报时者”与“时钟制造者”的区别。

在柯林斯看来，与乐于表现个人魅力和卓越才华的“报时者”相比，立志于“建立一家能够经历一代代领导者和许多产品的兴衰、永远充满活力的公司”的“时钟制造者”的最主要的任务就是“制造一座时钟”，不是集中精力去发展“报时者”所具有的那种个人品质，而是像建筑师那样，全力以赴地构建卓越公司的组织特色。

柯林斯的发现打破了长期统治商学院的神话：伟大的设想需要伟大的能力超凡的领导者。柯林斯认为：创立或建设伟大的企业根本不需要伟大的设想或者伟大的领导者。实际上，“我们得到的一些证据表明，能力超凡的人提出的伟大的设想可能对建设伟大的公司具有消极影响”，在《基业长青》一书中，柯林斯如此表示。柯林斯由此总结说，成就卓越企业的第一步就是要找到合适的人，然后再干合适的事情。而不是我们传统观念中所说的“先设定一个新的方向、新的愿景和新的战略，然后再找到合适的人，朝这个方向前进”。在柯林斯看来，如果是从“选人”而不是“做事”开始，那么企业就更加容易适应这个变幻莫测的世界，而且，如果选的不是合适的人，你的战略如何正确都无关紧要，你还是不可能拥有最卓越的企业。¹⁵⁸

“人不是最重要的财富，合适的人才才是最重要的财富。”此外，精心选择技术和组织形式也很重要。柯林斯指出，那些指望发起一场革命的企业往往会一败涂地；成功的企业则通常稳扎稳打，逐步完成从好企业到伟大企业的转变。柯林斯并不相信新经济真的具有那么大的影响：“新经济中根本没有什么新东西。”在他看来，只有从过眼烟云的变革中看到背后永恒的管理法则，人们才能真正了解到伟大企业的伟大之处。

第十六章 建立基于使命、愿景、价值观的 长期企业战略

管理名言

战略的实质不是一个企业关于产品和市场的架构，而是它的行为。

——汤姆·彼得斯¹⁵⁹

企业战略由基于竞争转变到基于企业使命、愿景

有人曾问高僧慧海：“如何得道？”

慧海说：“饿了就吃，困了就睡。”

问者不解，慧海解释：“有人该吃饭时不肯吃，百般搜求。该睡觉时不肯睡，千般计较。顺其自然方得道。”

自然，就是事物的本质、发展的规律。比如市场化，其核心就是价值的平等互换。价值是自信，价格随需求方多少、需求度缓急而起伏。而“平等”代表了诚信、实事求是，唯平等方可让交换持续，无论市场经济攀登到怎样的高度，这一颗平等心始终不能改变。有了平等心，才会保持平常心，才会有平衡的心态和平和的情绪。¹⁶⁰

什么是真正的商业成功？实质上就是在使顾客满意的同时使企业赢利，这是衡量商业成功的基本标准，也是判断企业是否能够持续成功的基本条件。企业在不同的发展阶段，需要不同的战略来实现企业的成功。

本书第三部分提出，企业管理处于成长阶段时，采取的是基于竞争的战略。但是当企业管理进入可持续发展阶段，企业战略就要由基于竞争转变到基于企业使命、愿景建立长期的企业战略。从根本上讲，企业长期战略的设计不过是对商业法则和价值公理的遵守过程，使命、愿景、价值观是比战略更高层次的力量。企业战略、使命、愿景、价值观等高于利润，因为企业作为经济型组织，长久获得利润来源于为顾客创造独特价值，而

为顾客创造独特价值的核心能力是由企业的使命、愿景、价值观和企业文化决定的。企业核心能力建设需要核心人才，因此现代成功企业大都开始实施企业雇主品牌战略。雇主品牌战略的核心是通过打造雇主品牌来吸引、发展及保留核心人才。¹⁶¹建立良好的雇主形象，使员工和企业形成良好互动，从而促进企业整合竞争优势，促进企业可持续发展。¹⁶²

战略决定企业方向，在当今的市场环境中，犯错误的成本越来越高。中国改革开放30多年，市场化程度不断深化，企业家成功的规律也逐渐回归到市场化本源——从权力寻租到价值驱动。因此，比起快速行动可能带来的利益，方向正确的机会价值越来越大。总之，我们要学会重视较长时间里能取得的成果，而不要太过在意短时间里的得失。只有根据企业的使命、愿景、价值观确定的企业方向才是能够坚持的正确方向。eBay 总裁梅格·惠特曼在《价值观的力量》一书开头中，与我们分享了发生在1999年，险些让 eBay 破产的一次系统瘫痪事件。危机中管理团队和买方用户发生争执，情况混乱，梅格只用了一句话：“我们应该做的正确的事情是什么？”便让混沌的局面变得清晰。¹⁶³

战略要回答的是企业凭什么在未来生存和发展的根本问题，是企业能否持续成功的问题。持续成功不是靠与其他企业相比的比较优势，而是靠企业自己内在的支撑能力。我国企业在改革开放30多年内获得的快速发展，绝大部分是因为抓住了市场的机遇和有利的政策，这些企业很多是采取了机会型和投机型的战略，缺乏对人的尊重和对自然的尊重。这里的“人”，既包括顾客，也包括员工。中国企业史研究专家吴晓波先生曾经总结了中国草创型企业共同的“失败基因”：①普遍缺乏道德感和人文关怀意识；②普遍缺乏对规律和秩序的尊重；③普遍缺乏系统的职业精神。而生成这些“失败基因”的“基因”中，普遍对消费者缺乏应有的尊重或者敬畏是重要内容。缺乏尊重往往导致“他们对民众智商极度地蔑视，在营销和推广上无不夸大其词，随心所欲”。尊重消费者不是一句空洞的口号，它需要企业从运营到生产、销售等各个方面都怀着一颗敬畏之心。“顾客不是白痴，她是你的妻子。”消费者尊重不仅包括诚信，也包括为消费者创造实实在在的价值。如果战略不能为别人带来价值，再多的利润也不可能给企业带来持续的成功。如果企业不能为顾客和员工持续地创造价值，那么无论企业赚多少钱，都不能说明其可以继续存活多久。

事物存在的本身并没有价值。世界上所有事物的价值都不是体现在事

物本身上，而是体现在事物对其他事物的需要的满足，即世界事物的相关性价值上。比如人的价值，就体现在对其他人需要的满足上，人的价值是通过满足别人的价值来实现的；营销的价值，就体现在对顾客购买需求的满足上。科特勒认为，企业不可能把东西卖给别人，企业的营销不过是帮助别人实现购买的愿望。营销本身并不能创造价值，满足了别人的需要才有价值。企业本身也没有价值，因为能满足相关利益者（企业员工、股东、管理层等）的需要，才有价值。柏拉图说过：“若神不在，一切皆无。”没有任何一个企业能够通过某个人的力量获得企业持续的发展和强大。所有的发展和壮大都是对规律遵从的结果。一旦你产生错觉，认为是你个人的能力成就了企业的发展，从而将自己放在自然法则和价值公理的位置上，自我神化的结果必然是自我的毁灭。

有人认为企业存在的原因是利润最大化。利润最大化假设并不充分。由于高额利润往往伴随着发生高额损失的可能性，因此，利润最大化目标忽视了投资者所能承受的风险和他们所投入的资本。由于所有者将其财富投入公司，因此放弃了其可能带来的其他收益和增值财富的计划。此外，利润最大化目标也没有指出计算利润的时间段。因此，营利组织追求的不只是利润最大化。“譬如，一家公司造鞋，所有的人都对鞋子没有兴趣，因为他们认为只有金钱是真实的。其实，鞋子才是真实的，利润只是结果”——这是德鲁克对于企业组织的真知灼见！

有人认为企业存在的原因是股东价值最大化。企业经营的目的帮助股东创造财富。股东财富的计量可以是一定时期内每股价值的增加值、预计自由现金流的现值（贴现率是调整适当风险后的资本成本）和经济利润。经济利润是指于特定年份的实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分。明茨伯格认为，追求股东利益最大化是一个误区。有些企业为了让股票分析师高兴，进行了大规模的裁员，认为这样公司会有利可图（降低成本）。这对股票分析师来说可能是好消息，但这样却损害了广大员工的利益，这实在是不明智的做法。

实际上，企业存在的原因是为顾客创造价值，利润最大化和股东价值最大化不过是为顾客创造价值后的结果。市场是企业经营管理的出发点和归宿，是企业一切管理活动的依据。“企业是什么？”这个问题大多数人以为早已有正确答案：企业是一个营利组织。然而，德鲁克却告诉我们，企业不仅不是一个赚取利润的组织，而且与利润无关。赚取利润不是制定管

理决策的动机，而是对管理效能的一种测验。“如果你想知道创立一家企业的目的，就必须到企业外面的社会去寻找”，因为企业组织是社会的一个器官。而“为顾客创造价值，才是企业唯一的正确目的”。因此企业有且只有两个基本功能：营销和创新。顾客决定了企业是什么，顾客是企业存在的目的。为顾客创造价值的途径是为顾客创造独特价值。

高层次战略管理的作用

高层次战略管理的本质是为顾客创造独特价值。明确企业存在的目的对于战略管理规划至关重要。企业目标由高层领导和管理人员制定，制定时他们首先需要回答一些基本问题，例如他们的企业是什么、业务范围是什么，并由此决定未来发展方向。企业使命应当集中在客户的基本需求以及如何满足这些需求方面，而不是描述企业目前所提供的产品和服务。这是因为，环境变化和创新可能会使这些产品和服务变得多余，但企业所满足的客户需求将会长期存在，并且需要以其他形式加以满足。在知识经济时代，顾客的需求日趋个性化和多样化，为此，企业必须自觉地以市场为导向，时刻将顾客的需要放在第一位，创造顾客的需求并引导需求。

高层次战略管理决定了企业的商业模式。基于战略的选择，企业会获得独特的商业模式。借助于商业模式的竞争力，企业会与同行区隔开来，同时也具有了与顾客连接在一起的条件。因此，商业模式的确立既是企业战略具象化的一个表现，也是顾客和市场认知企业的载体。清晰的赢利模式是一个企业生存的基础。而清晰的运营模式是一个企业管理和发展壮大的基石。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理来保持可持续发展。

埃森哲公司认为，成功的商业模式具有三个特征：①成功的商业模式要能提供独特价值。有时候这个独特价值可能是新的思想，而更多的时候它是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值，要么能使客户用更低的价格获得同样的利益，或者用同样的价格获得更多的利益。②商业模式是难以模仿的。企业通过确立自己的与众不同，如对客户的悉心照顾、无与伦比的实施能力等，来提高行业的进入门槛，从而

保证利润来源不受侵犯。比如，人人都知道沃尔玛如何运作，也都知道沃尔玛是折扣连锁的标杆，但很难复制沃尔玛的模式，原因在于“低价”的背后，是一套完整的、极难复制的信息资源和采购及配送流程。③成功的商业模式是脚踏实地的。这个看似不言而喻的道理，坚持做到却并不容易。现实中的很多企业，总是希望可以寻找到机会快速成长，总是希望在别人的错误中获得商机，总是想寻找捷径，而不是在市场、顾客、产品以及质量和服务上踏踏实实地做出努力并持之以恒，导致很多短期行为，甚至伤害顾客和市场的行为出现。

对于商业模式，组织要着重考虑以下六个要素：

- (1) 竞争地位中所采取的价值主张。
- (2) 选择或者放弃的市场细分。
- (3) 从实施的活动或利用的资源中获得价值链。
- (4) 最终成本。
- (5) 收入模式。
- (6) 最终赢利潜力。

企业需要非常清晰地确定自己的价值主张。产品是企业与顾客沟通的桥梁，顾客透过产品可以感受到企业的价值主张，能够在使用产品的时候感受到企业对于质量的恒定追求、是否具有全球领先的水平以及对于顾客的忠诚度。商业模式的六个基本要素的组合就是企业战略的基本层面。¹⁶⁴

高层次战略管理决定了企业的核心竞争力。企业有很多能力，只有一个能力起决定性作用，这个能力就是核心竞争力。核心竞争力不是某一个单一的、独立的技能或技术，也不是外在资源的强大。产品、技术和人才都不是核心竞争力。产品是有寿命、有周期的，是可以替代的，一个企业不可能依靠一个产品永远地生存下去。核心技能、技术也不等于核心竞争力。为什么？首先，技术有专利，我们可以通过获取专利的方式来获取技术。其次，技术会流失。再次，若没有技术，我们可以引进技术，开发出技术来。所以技术本身不是固有的。相对落后的技术，能够被客户所接受，才是硬道理。人才也不是核心竞争力。因为人才有流失的可能性，说不定哪天他就离公司而去。人才会退化。如果得不到合理的开发和利用，人才的能力也会慢慢退化。企业家同样不是核心竞争力。企业家有寿命。每一个成功的企业背后都有一个成功的企业家，但是这种企业也很危险，因为企业家也可能出事、犯错甚至离世。

核心竞争力是人的能力而不是物或可以继承的资产，是为客户创造价值的能力而不是相比对手的优势。企业的第一要素是赢利，如果某个能力无法使企业赢利肯定就不是核心竞争力；其次，核心竞争力不是个体能力，必须是组织性、团体性的能力，是创造独特价值的团体能力。所以，能够给客户创造独特的价值就有独特的利润，而这个独特的利润来自于团队而不是某一个人。

核心竞争力是一种整合的力量。潘汉尔德与哈默在《哈佛商业评论》中说道：第一，核心竞争力是在组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。第二，核心竞争力是一个整体。因为核心竞争力不是体现在一个人或几个人身上。第三，核心竞争力是被整合的核心技能。核心竞争力是不可分割的，你不能说这是我的核心竞争力，那是我的核心竞争力，你只能说这是我的核心技能，而核心竞争力体现在“核心”上，具有整合性。第四，核心竞争力是企业扩张的基础，所有扩张只有建立在核心竞争力的基础上，才有持续的可能。没有核心竞争力，那就是去挣钱，跟持续发展无关。比如海尔宣布进入房地产市场，如果海尔并没有经营房地产的核心竞争力，那么可以从战略上判断它进入的目的完全是挣一笔钱，否则就要去发展核心竞争力来支持自己去做房地产业务，而这就叫转型，而不叫营利了。进入一个新的产业是转型还是营利，这是企业持续发展的根本点所在。一切扩张如果不是基于核心竞争力，等企业规模扩大以后，没有核心战略的企业就会陷入亏损的黑洞。如果企业的繁荣不是建立在内在的能力上，那么外在失去支撑之时，就是企业的衰亡之日。应当记住一个基本的道理，当和其他企业竞争时，其实是企业围绕客户在“价值创造能力”上的竞争，而不是整个企业在某一点上（无论是质量还是价格）的竞争，这时，真正起作用的是战略而不是战术。

高层次战略管理决定了企业的长期业务计划。一家企业是长盛不衰，还是昙花一现？精心安排并具有前瞻性的业务计划安排是能否成功的关键。企业是要盈利的，如果不盈利企业就没办法存活。但从持续发展的角度看，你今天挣多少钱意义并不大，你挣的钱只有在你未来的目标背景下才有意义，因此安排业务重要的就是要回答你今天、明天、后天的钱从哪里来。如果你设想今天最盈利的主营业务不能持续盈利的时候，你能够找到下一个继续盈利获得竞争优势的主营业务吗？如果有，则企业就是有战

略的，否则就是只有战术而无战略。那么，如何安排业务能够使今天、明天与后天都能持续地盈利？答案是精心安排兼顾今天（核心业务）、明天（增长业务）和后天（种子业务）的三层业务链。在这里，核心业务就是直接影响近期业绩、提供现金流维持企业存在的那些业务，核心业务之所以作为优先考虑的第一层业务，目的是要回答今天的钱从哪里来，保证今天的繁荣。第二层面的增长业务，目的是要回答明天的钱如何获得，增长业务是正在崛起的新业务，具有高成长性，并且有代替第一层业务的潜力，并最终代替第一层业务。第三层面的种子业务，目的是准备好未来的种子，既然是种子就不容易长大，所以需要精心培育、重点选择，这样种子才能长大、开花、结果。¹⁶⁵

高层次战略管理的核心是时间。在这个世界上，我们购买的所有东西都可以看作购买的时间。

一般企业善于经营规模，但大企业更善于经营时间。全球化提供了一个无限广阔的市场，其实国际化的本质就是经营时间函数。

某国际集团一共有七代农药，但没有任何一代退出地球，最早的高毒的一代还在非洲很多地方使用，喝下去以后对人体无害的第七代也在欧洲北美的一些地方使用。在发达地方，落后的资产、失效的专利、成熟的Know-how（专有技术）和生产技术，不随意退出，总能找到它相应的市场。从而在全球形成多层次、差异化、多资产、有技术梯次的组合，形成资产全生命周期全球周转的大格局。

并购中，唯一有价值的就是购买一种不可绕过的时间。但凡可以多花钱就能够做出来的企业，都没必要并购，唯一需要并购的是时间。

过去我们认为跨国并购的关键是产业链打通和文化整合，现在我们知道其本质是先用空间换时间，再用时间换空间。

过去我们认为风险投资是与概率和直觉“赌博”，现在我们知道其实是利用时间不同时期的价值增值来进行空间换时间。

进入到企业经营的种种深处，我们可以肯定地说，中小企业善于做规模的函数即可取胜，但大企业必须更善于经营时间函数，更善于和时间跳好与狼共舞的双人舞，甚至集体舞才行。¹⁶⁶

第十七章 建立基于企业使命、愿景、价值观的企业文化系统

管理名言

为自己树立一个使命，一个值得你为之付出所有努力、智慧和生命的使命。当有人准备做出重大决策时，当有人决定竞选某个职务时，我会建议他们在夜深人静时问问自己：“我为什么要这么做？”这个问题的答案没有对错之分，但它肯定能帮助你理清思路，找到答案所在。¹⁶⁷

——克里斯·马修斯

文化与各国企业文化

“文化”这个词在英文与法文中均为 Culture，原从拉丁文 Cultura 而来。拉丁文中的文化有好几种意思：一为耕种的意思；二为居住的意思；三为练习的意思；四为留心或注意的意思；五为敬神的意思。广义的文化是指人类所创造的一切物质财富与精神财富的总和。换言之，一切非纯自然的东西都可称为文化。文化作为一种意义形成和控制机制，能够引导和塑造员工的态度和行为。文化决定了游戏的规则。

美国管理学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在他们合著的《成功之路》一书中首先提出了“公司文化”或“企业文化”的概念。他们认为，美国最佳企业成功的经验说明，企业的成功并不是仅仅靠严格的规章制度和利润指标，更不是靠电子计算机、信息管理系统或任何一种管理工具、方法、手段，甚至不是靠科学技术，关键是靠“公司文化”或“企业文化”。这里的“文化”是指一个企业或一家公司独特的价值标准、历史传统、道德规范、生活信念、习惯作风等，并通过这些“文化”将内部的各种力量统一于共同的指导思想和经营哲学之中，汇集到一个共同的方向。

企业文化的基本功能是它起着分界线的作用。即它使不同的组织相互区别开来，同时也表达了组织成员对组织的一种认同感。企业文化就是企业的性格。成功的企业文化有八大特点：愿景统一，理念完备，行为规范，形象鲜明，传播畅达，知行合一，与时俱进，生生不息。在雇主品牌建设过程中，企业文化建设的角色非常关键。¹⁶⁸

埃德加·沙因(Edgar Schein)认为，组织文化有3个层次(见图17-1)。这3个层次包括可见人为形式、可以检验的价值观和不可见的潜意识的基本假定。

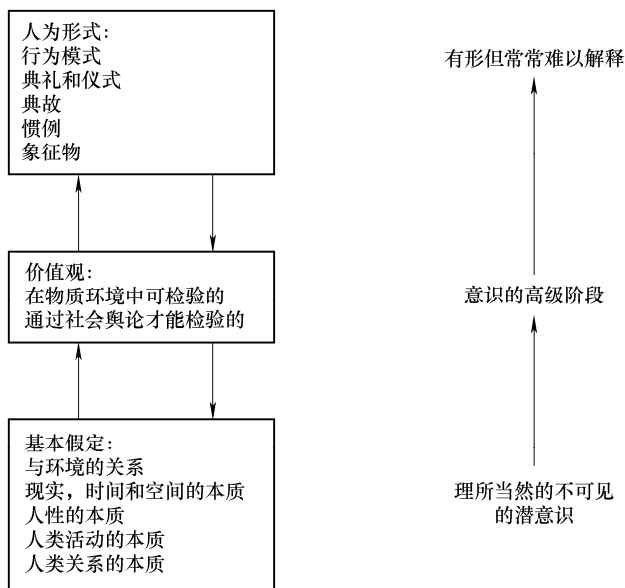


图 17-1 组织文化的层次¹⁶⁹

表层的是人为形式，即自然和社会工作环境中的文化象征。他们是最可见、最易接近的文化层。文化的人为形式中包括行为模式、典礼和仪式、典故、惯例和象征物。这些外在形式在工作环境中重复出现、使用，全方位地影响着员工的感官，强化着组织的价值观。

更深层次的文化是价值观。它反映了一个人应该是什么、不应该是什么的潜在信仰。价值观经常在个人的行为、企业使命宣言或年度报告中有意识地、清晰地表达出来。

最核心层次的文化是假定。它指导行为，并教给组织成员怎样观察和

思考事物。假定是组织文化的精髓所在。人们对它坚信不疑，而且假定是无意识或潜意识的，深入到员工的思维方式中。

不同国家常常具有不同的企业文化。世界上的主要企业文化有以下几种：

（1）美国企业文化模式。在美国企业中个人英雄主义比较突出，许多企业常常把企业的创业者或对企业做出巨大贡献的个人推崇为英雄。企业对员工的评价也是基于能力主义原则，加薪和升职也只看能力和工作业绩，不考虑年龄、资历和学历等因素。以个人主义为特点的企业文化缺乏共同的价值观念，企业的价值目标和个人的价值目标是不一致的，企业以严密的组织结构、严格的规章制度来管理员工，以追求企业目标的实现。员工仅把企业看成是实现个人目标和自我价值的场所和手段。

（2）欧洲企业文化模式。欧洲文化受基督教影响，基督教给欧洲提供了理想人格的道德楷模。基督教徒信仰上帝，认为上帝是仁慈的，上帝要求人与人之间应该互爱。受这一观念的影响，欧洲文化崇尚个人的价值观，强调个人高层次的需求。欧洲人还注重理性和科学，强调逻辑推理和理性的分析。¹⁷⁰

（3）日本企业文化模式。以团队精神为特点的日本企业文化，使企业上下一致地维护和谐，互相谦让，强调合作，反对个人主义和内部竞争。企业是一个利益共同体，共同的价值观念使企业目标和个人目标具有一致性。企业像一个家庭一样，成员和睦相处，上级关心下级，权利和责任划分并不那么明确，集体决策，取得一致意见后才做出决定，一旦出了问题不将责任归咎于个人，而是各自做自我批评。企业对员工实行终身雇用和年功序列工资制。

（4）中国企业文化模式。中国是一个历史悠久的文明国家，中国传统文化博大精深，它对中国人的价值观和行为方式产生了重要的影响。儒家、道家、佛家中儒家思想对中国的影响最大。儒家文化对于中国企业管理模式的影响等都是潜移默化而又深刻久远的，其中既有积极的一面，也有消极的一面。比如中国员工具有传统的“孺子牛”精神和艰苦奋斗精神，这是企业文化中的精华部分，但同时也存在严重的小农意识和平均主义思想。

中外相关文化的对比：古代西方主要以宗教和法律调节社会关系，而古代中国则依靠政权和道德来调节。中国属高语境的文化，西方属低语境的文化；中国属多时制的文化，西方属单时制的文化；中国属以情和孝为

核心的家庭文化，日本属以忠、和为核心的团队文化，西方属以契约为核心的人本文化。¹⁷¹

企业文化是成熟企业可持续发展的根本动力

企业文化是指企业使命、愿景、价值观的综合的价值观体系和文化氛围，反映了一种致力于物质生产的精神气质，一种企业经营哲学和自我超越的生活态度。就像毛泽东讲的，没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。带一个人走只用一个许愿，带一群人走要靠利益，带一个强大的事业团队出发，没有坚定的思路感召和文化模式终将难以前行。

企业的产品是物质或准物质（物质承载的简单文化产品），随着社会的发展，各种物质的表现形式在不断发生变化，特别是科技的发展、人类需求的多样化，使产品的形式、内涵不断翻新，企业在千变万化的需求和发展环境中，不能适应则会被淘汰出局，所以企业的产品往往是暂时的满足，其寿命往往也因此无常。¹⁷²物质资源终会枯竭，只有精神力量生生不息。对企业来讲，要追求长久的发展，就必须要有长久的动力，能够引导企业突破它的生命周期。这不是金钱，不是制度，不是企业家，也不是权力。金钱会消失，权力会被剥夺，制度会被破坏，企业家是有寿命的。而企业的使命和价值体系才是一个可以长久的东西。当企业遇到困境、经营困难、濒临破产、企业高层团队涣散时，企业的使命和价值体系形成的支撑力量才能够鼓励企业全体员工超越遇到的困境，发挥哀兵必胜的力量，坚持走下去。

成熟阶段的企业要实现可持续发展，必须具备四个条件：①提供好的产品或服务；②要能赢利；③提供就业机会；④实现社会的期望价值。而企业文化，就是社会期望价值的结合，能找到这个结合点，企业就能生存，否则，企业可能会在某个阶段发展较好，但最终还是会消亡。¹⁷³

万科的企业文化都是万科长期积累下来的东西的一个集中体现，上行下效，企业文化才更有说服力，既能让员工相信，也能让社会信服。万科很早就有意识地把企业文化进行系统的梳理，并进行有意识的宣传，既针对公司内部，也针对公司外部。他们把企业的宗旨确定为“建筑无限生活”，把愿景确定为“成为中国房地产行业的领跑者”，将核心价值观定为“创造健康丰富的人生”。为什么万科总部的控制力如此之强？除了制度的完整严

谨，更重要的是万科有尊重制度和按程序做事的企业文化。国内大部分企业缺的不是制度，而是制度的有效执行。万科的人事管理制度 90%与国企相似，却收到了国企没有收到的效果。关键就是公司“忠实于制度”“忠实于流程”的价值观和企业文化，确保了制度与规范得以自觉和充分落实。¹⁷⁴

建设企业文化是为了实现企业的使命，统一员工的思想、观念、态度、行为和价值观的导向。短期看，企业文化不解决赢利的问题，有文化的企业赢利，没文化的企业也赢利，甚至没文化的企业可能赢利更多，因为它造假、哄骗消费者，只要能赢利就可以无所不用其极。但是企业文化解决百年老店、长寿公司和可持续发展的问题，没有一个骗子公司可以永远不被人发现，一旦发现，就会被社会抛弃。文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”的东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。市场残酷人有情，企业竞争最终是文化竞争，同产品比品质，同品质比品牌，同品牌比文化。

超级的战略执行并不仅仅是做正确的事，而且还必须是比竞争对手更快、更经常和更有效地去做正确的事。这是一项艰巨的工作，它要求企业中的员工能够超越普通企业——雇员关系，具有一种超常的献身精神。所有这一切就是一种高绩效的企业文化。

高绩效的企业文化是一个只可意会、难以言传的东西。一旦你置身于了一种成功的企业文化，你就会很快感觉到它：企业的高级主管是真正的领导者和做事主动的人；员工都愿意献身于企业追求成功的事业之中；产品都是一流的；每个人都关心质量问题；败给竞争对手——无论是在大的战斗还是小战斗中，都是一件让所有员工很生气的事；中庸之道在这里没有藏身之地；要鼓励、重视和奖励追求卓越的行为。¹⁷⁵

人力资源开发的核心是把人当作一种活的资源来加以开发和利用。组织的成功取决于该组织管理和开发人力资源的能力。¹⁷⁶在初创阶段，企业通常具有“艰苦奋斗、积极进取、随需而动、只争朝夕”的文化气息，员工充满激情，很少计较时间和精力投入；发现客户有新的需求，员工总是全力以赴地提供解决方案。

然而，随着规模企业从小到大，中间型企业的领导者往往会发现，过去引以为荣的创业文化已经渐渐消退：虽然“客户导向”还被大家反复提起，但漫长的流程和内部扯皮却让客户感到被轻视；员工曾经的创业热情也不复存在，取而代之的是“质疑文化”，任凭公司确立多么宏伟远大的愿

景，员工似乎都半信半疑，迟迟不愿意行动；与创业时期相比，他们在收入酬劳和权力地位上斤斤计较。

文化退化现象在中间型中高层管理者身上表现得最为突出。因此，中间型企业必须完成企业从群体状态向组织状态的蜕变。在这一过程中，企业曾经赖以生存的文化基础发生转变，转变过程中价值导向的模糊势必引发行为方式的冲突，甚至是人际冲突，而基于原有文化的信任关系也需要重构，如果转变过程缺乏必要的引导与管理，必然引发信任危机和消极对抗。¹⁷⁷

企业文化是什么，不是什么

企业文化不是美丽的辞藻堆砌的企业文字和设计精美的企业文化手册。许多企业说自己没有企业文化，其实都有。在它们的网站上，在它们的企业简介上，有一系列关于企业文化的美好词句，几乎世界上美好的词都进入了企业文化。但遗憾的是，企业文化没有落地、没有扎根，也算不上真正的企业文化。

企业文化不是唱歌作赋。有些企业把企业文化形式搞得轰轰烈烈，每天早上都起来折腾，又是唱又是跳。墙上写着团结拼搏，但员工也不清楚要团结起来跟谁拼、怎么拼。还常常花数十万元，聘请歌手、出书、唱歌跳舞、上街学雷锋、组织春游和秋游，这些浅层次的文体活动只是企业文化的一种形式而绝不是全部。

企业文化应该是清晰、简单、实用和有效的。复杂的、烦琐的企业文化体系除了能证明文化体系确立者是“文人学士”外，更多的是不易让员工看懂。国内企业管理和国外企业管理的最大区别是，在中国企业里做管理人员有点像警察，在国外企业做管理人员像做牧师。很多国外大企业连规章制度都没有，但却很少有人迟到早退，而国内公司，特别是自我感觉良好的大公司，几乎都有冗长的规章制度，最为恐怖的是国内某企业还发行了一本如砖厚的《××基本法》。

企业文化是一种心理契约。员工进入企业，除了无条件地服从企业的规章制度外，还有一个义务，就是认同并服从企业的价值观，这就是心理契约。无论是新来的大学生或生产一线工人，进企业初期只有经过严格的上岗培训和从内心接受企业文化，才能完成由一个学生或一名打工仔到正

式员工的转变。过去企业对员工的教育，更多的是让员工服从企业管理，其实还有一个任务，就是必须接受企业的文化价值体系。这里用的是义务，不是权力和责任。义务就是不管喜欢不喜欢，都得做。例如，纳税是每个公民的义务，只要具备纳税条件，就该纳税，不纳税，就是违法行为。

企业文化是一种氛围。企业文化就是形成一种正气，形成一种积极向上的氛围，形成一种崭新的精神面貌。所以企业有没有文化，不用看宣传资料，看员工的表情就知道，员工的表情能够看出他的心态。做企业就是看员工的精气神。企业文化就是要形成这样一种状态，形成一种势，大家能感受到这个企业和那个企业不一样，这就是企业文化所形成的氛围。这种氛围比制度的管理可能更有效。

例如上班看报纸问题，通过制度的方法来解决可能要支付很大的成本。人力资源部或者总裁办要起草一个上班不能看报纸的决定，起草完了要交给上级审，不知道罚 50 元还是罚 100 元，决定不了。可能还要开会讨论，讨论顺利则制度通过；讨论不顺利，还要修改这个制度。制定制度以后要宣传，还要监督，谁上班看报纸，就要罚款。其中支付出的代价是巨大的，但还不一定能从根本上解决这个问题。氛围管理则会出现不一样的情景：大家上班都不看报纸，大家都在忙，你也就不好意思看。你想看，也得躲在抽屉里面看。相反，大家都在看报纸，你不好意思不看，这就是好人变成坏人。氛围是把坏人变成好人，好人都这么做，坏人不得不这么做，这就是氛围，这种氛围就是文化。¹⁷⁸

企业文化能有效地促进企业内部协作。如果没有员工、部门之间的合作，再聪明的点子也没有用。同部门、同水平部门之间的相互沟通和配合，就是一个团队的重要特征。比如美国北方航空公司旗下的一个子公司，他们财务人员不是坐在财务室里去报账，而是在飞机降落时，财务人员冲到机场一线，一手拿钱，一手拿凭据盖章，先对空乘人员：“大家辛苦了，来，开始报账了。”而有些公司的财务人员则坐在办公室里像数落小孩一样数落业务人员，那个票不对，这个票不规范，只会一味地批评，没有一点团队协作精神。

信息时代企业文化落地的方法

企业文化结构一般分为四层：

首先是第四层的核心（理念）文化：包括企业目标、企业经营哲学、企业精神、科技、道德以及企业家人品、能力、素质、道德的人格化表现等组成部分，其中关键因素是企业家主导的文化因素。

其次是第三层的制度文化：为了实现组织使命而采取的系列规章制度，包括领导机制、组织机制、民主程度、管理制度等部分。最主要的就是人与人、人与企业、人与社会之间平等的价值交换。其文化的本质在于以人为本，或者追求相对可能的公平。

再次是第二层的行为文化：即所有组织成员在制度规范下，自觉遵守并进行自我超越的、为实现物质文化而自愿付出的诚实劳动的行为总和，是对企业理念的具体化和系统化的实施，包括人员组成结构、人才素质、技能掌握程度、组织分工、个人行为习惯以及制度的合理程度等组成部分。比如海尔的“日事日毕”就是典型的行为文化表现。

最后是表层的物质文化：即创造利润，实现组织成员的工资福利、股东投资收益、社会效益（税收、就业和慈善事业等）等，包括企业形象、企业环境、企业科技化程度、企业产品适销能力等组成部分。¹⁷⁹

信息时代，企业文化组成的四个层面都不同程度地受到了现代信息技术和网络的冲击。

企业文化表层的物质文化受到了冲击。随着信息社会对人们价值观和行为的改变，年轻一代和年老一代对企业文化的各种人为形式可能有着完全不同的解释。

企业的行为文化受到了冲击。例如，年老一代推崇的艰苦朴素的生活和工作习惯，在年轻一代眼里可能是小气和吝啬、不懂得享受生活、没有品位。信息时代企业行为文化改变最大的是移动互联网等信息交流方式的改变。

企业的制度文化受到了冲击。过去企业的各种管理制度以控制为主，员工缺乏较大的自主性，但在信息时代，靠奖惩和严厉的企业制度管理企业已经越来越引起年轻一代的反感，企业传统的制度文化需要变革。

企业的精神文化受到了冲击。企业的精神文化受到员工价值观的多元化的冲击。过去，具有卓越绩效公司的企业文化是一元化的，其员工往往都有一套较清晰的企业价值观、共同愿景、使命及思维方式。但是，在信息时代，让员工接受企业统一的价值观这一惯常思维模式遭遇了新的挑战。如今，员工接受的信息甚至教育与过去已经有了很大的区别，这导致了员

工价值观的多元化。

企业文化的最大功能是达成共识：共同的事物、共同的语言、共同的举动、共同的感受。达成共识要从这四个方面去做。比如，制造企业的员工一定要有工作服，就是要求企业有统一的事物。因为要求员工所有的行为要一致。企业要有统一的装修格式、统一的 CI（企业形象）形象、统一的 Logo，就是要有共同的认知。从概念上来说，企业文化的构建，有很多办法，但最重要的是企业文化的传递方式。

华为有一个最基本的假设，叫做“我们绝不让雷锋吃亏”。用他们老板的话讲，就是绝不让“雷锋”穿破袜子，让“焦裕禄”累出肝病来，奉献者定当得到合理回报。基于这样的假设，华为又是怎么形成它的文化的呢？首先看现实，现实是为什么“雷锋”越来越少了？而企业是需要“雷锋”的，需要千百万个“雷锋”。那么接下来要思考这个现实，“雷锋”少的原因是什么？因为谁当“雷锋”谁吃亏，所以“雷锋”越来越少了。那么这时自然就要提出假设来——假如我们不让“雷锋”吃亏，会怎样？结论是“雷锋”肯定会越来越多。所以老板就开始宣传自己的理念，在华为绝不让“雷锋”穿破袜子，绝不让“焦裕禄”累出肝病来。宣传完了以后，要将其放在制度里，设计一套不让“雷锋”吃亏的制度，这个制度主要表现在评价制度和分配制度上，然后实施和推行这个制度。通过制度进一步强化这种理念，由此牵引大家都来做“雷锋”。这就是通过制度培养“雷锋”。

我们再看，当华为提出我们“绝不让雷锋吃亏”的时候，员工置疑，怎么可能？于是老板开始宣传自己的理念，员工半信半疑，半信是其给予企业家的信心，半疑是对实践的一种反思。紧接着公司推出了“雷锋”不吃亏的制度，员工的好奇心决定了他要验证，“你说让雷锋不吃亏，那么我当一次雷锋试试。”试完了以后，果然不吃亏，他就会认同这个理念，然后认同结果，他会照雷锋的行为做。雷锋的行为是什么？是奉献，产生在实践中。这样，假设经过实践得以验证，这就是企业文化的形成过程。

这里的核心是企业家要提出自己的理念，然后强化这种理念，深入到制度中，推行这种理念，使员工沿着这个制度形成他的行为，最后形成一个核心价值观，大家都认同学雷锋不吃亏，都做奉献者，这就是企业文化的产生过程。

如果企业要做技术创新，一定要有文化氛围的支持，文化的概念要很明确。怎样传递才合适？常用的办法有几种，如“明文规定”，通过企业的

哲理和信约来告诉员工。美国有一家公司的管理条文很简单，笔者看过以后非常惊讶。公司的制度只有一张纸：第一条，在任何情况下充分运用你的判断力；第二条，除第一条外别无其他条款。这就是公司的管理制度。

空间设计也是这样，康佳曾是全国最大平面的办公室，所有的隔墙全部打掉，全层敞开，所有的文员、职能部门就在这一层里办公，为什么呢？前面说过国内的情况是大家不愿意与别人合作，很希望自己有一个独立的空间，可是康佳要成为最大的家电企业，必须要合作，敞开的空间就会规范员工的行为，促使合作，至少，说话的声音要小，大声了别人都可以听到；至少不能经常上卫生间，如果走来走去，别人就会数落：“这家伙走了好几趟了。”员工心里会这样想。并且员工只能望着桌面，一抬头，别人都能望见，便不好意思随便张望。因此，集中度非常高，其实所做的只是改变了空间。

企业文化要会讲故事。说到做文化的水准，中国其实一直都很高。怎样使人们变得更好，从前的《增广贤文》之类的，讲了很多故事；要求大家报国，我们就讲岳飞的故事；20世纪六七十年代，我们讲雷锋的故事。文化可以从故事中传递出去。¹⁸⁰

企业文化要借助现代科技手段进行贯彻，这是信息时代成本最低、效果最好的方法。目前，在中国移动通信集团广东有限（以下简称广东移动）公司，班组博客受到了全体员工的热烈欢迎，已经成为全公司最大的电子应用平台，登录人次有1250多万，博文350多万篇。上博客发帖、回帖、浏览博文，已成为大家的一种习惯和茶余饭后津津乐道的一大美事，大大激发了班组开展自主管理的热情，有力地促进了广东移动企业管理模式的转变。

强势文化的企业没有发泄的途径，没有人情味。它认为自己最健康；所有人观念一致，行动一致；自己没有任何问题，所以不需要途径释放压力。不会释放压力不等于没有压力，无法发泄就会积累超量，必然影响到企业活力。

联想把新进员工的培训叫作入模子，讲斯巴达克斯方阵，也容不得亚文化的存在；任何一个企业只能有一种文化，强调联想就要建立统一的企业文化。殊不知，效率和创新是不兼容的东西，你可以在大规模生产环节强调整齐划一，强调效率，而在高科技公司就必须创造创新的氛围。

总之，一个并不以技术研发见长的高科技行业的体力劳动者，一个做

派保守、没有坚持的机会主义者，是不能够代表民族精神，扛起民族产业振兴的旗帜的。¹⁸¹

世界上没有标准的和最好的企业文化，只有最适合自己生存和发展的企业文化。管理是实践的产物，企业文化更是管理实践的高度理性认识。离开企业实践来谈企业文化，是对企业文化的误读。



第十八章 共享和保留员工知识——知识 管理实操技巧

管理名言

一个组织所能拥有的唯一的不可替代的资本就是组织中人的知识和能力。

——安德鲁·卡内基¹⁸²

显性知识和隐性知识

信息和知识、技术是完全不同的三个概念。

信息时代，当我们在为互联网带来的海量信息而兴奋时，往往忽略了消化这些信息的过程。没有这个过程，信息永远只能是信息，不能转化为我们的知识，更不能为我们的工作带来任何帮助。信息是知识的输入端，技术是知识的产出端，知识不同于信息，其特征信息要经过学习过程与价值认知方能形成知识。所以，信息和知识是两个不同的概念，应该将其区分开来。不要以为你处于一个信息爆炸的时代，就已学富五车。知识在获取的基础上才能进行知识创造与知识转换。

1998年，世界银行《1998年世界发展报告——知识促进发展》中讲道，知识是用于生产的信息（有意义的信息）。知识也不同于技术，技术是产品与服务的具体组成部分，因此仅属于有形知识的一部分，而知识还包括产品与服务的抽象组成部分，这是驱动技术创新与产品创新的重要基础。

知识具有以下四个特性，也正是由于这些特性使知识难于被管理：一是惊人的多次利用率和不断上升的回报；二是散乱、遗漏和更新需要；三是不确定的价值；四是不确定的利益分成。

一般而言，知识可分为隐性知识与显性知识两大类。隐性知识存在于个人身上，与个别情境经验有关，是主观独特的，而且难以具体化与共同化；显性

知识则存在于团体中，比较具体客观，能以用明确的语言形容，可以相互流通以及向外部延伸扩散。过去，管理对象要么是物、资金、员工、信息，而知识管理的对象是知识。知识具有物质、资金、员工、信息所不具有的特点。知识是人的大脑劳动的科学成果，或者储存在大脑中而成为隐性知识，或者使用纸、软盘、光盘、模型、图表等载体展示出来而成为显性知识。显性知识和隐性知识的区别见表 18-1。由于存在于个人身上的内隐知识是组织知识的源头，因此组织知识创造的过程包括先将内隐的个体知识团体化（或称为共同化的过程），然后再将这种形成团体共识的知识加以外显化（或称为外部化的过程），成为具体明确且可有效使用的组织知识。同时组织还需要学习吸收外部知识使之内部化，以丰富组织的知识存量，然后再将各种不同来源的组织知识进一步组合化，以增加组织知识系统对于最终产品与服务的价值。

表 18-1 显性知识和隐性知识的区别

知识类型 区别项目	显 性 知 识	隐 性 知 识
定义	能用文字和数字表达出来的，容易以硬数据的形式交流和共享，并且经编辑整理的程序或者普遍原则	高度个性而且难以格式化的知识，包括主观的理解、直觉和预感
特点	存在于文档中	存在于人的头脑中
	可编码的（Codified）	不可编码的（Uncodified）
	容易用文字的形式记录	很难用文字的形式记录
	容易转移	难以转移

由于受到科技进步、全球化、管理方式不断融合等压力的驱使，工作本身正变得愈加复杂。越来越多的员工正在成为“知识型员工”，尽管其专业化程度各有不同。企业知识管理无外乎包括对企业（组织）知识生产、交流、分配、获取、利用的管理。

戴尔菲集团的调查显示，企业中的大部分知识（42%）是存在于员工头脑中的隐性知识，但是几种不同种类（电子的和纸质的）的显性知识总和却又大于隐性知识。可见，隐性知识和显性知识在企业中的分布是相对平衡的，所以两种知识必须得到相同的重视。

日本知识管理专家野中郁次郎（Ikujiro Nonaka）提出了显性知识和隐性知识相互转换的 SECI 模型：①群化（Socialization）。隐性知识转换为隐性知识（Tacit to Tacit）即通过共享经验产生新的隐性知识的过程。比如一

个新进人员通过观察资深同事的工作来学习经验和技巧。②外化（Externalization）。隐性知识转换为显性知识（Tacit to Explicit），即把隐性知识表达出来成为显性知识的过程。比如将实践工作中的经验教训总结成书面形式。③融合（Combination）。显性知识转换为显性知识（Explicit to Explicit），即显性知识组合形成更复杂、更系统的显性知识体系的过程。比如从多个来源收集、整理和学习知识，并获得新的发现，得到新的知识。④内化（Internalization）。显性知识转换为隐性知识（Explicit to Tacit），即把显性知识转变为隐性知识，成为企业的个人与团体的实际能力的过程。比如通过阅读大量的书籍来丰富自己的知识。¹⁸³

知识经济时代与知识管理

拥有大量知识的个人，称为知识分子；拥有大量知识的企业，称为知识型企业。当知识大规模地参与、影响社会活动时，就形成所谓的知识经济。知识经济是以知识为基础的经济，是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。

21 世纪，人们跨入了知识经济时代，在这个时代，智力资源和无形资产取代资本成为企业的主要资源。托马斯·斯图尔特认为，智力资本即企业内每个人所掌握的每种知识的总和，这种总和使企业具有竞争优势。¹⁸⁴管理大师彼得·德鲁克在 1993 年所写的《后资本主义社会》中表示：“我们正进入一个知识社会，在这个社会当中，基本的经济资源将不再是资本（Capital）、自然资源（Natural Resources）或劳力（Labor），而将是知识（Knowledge）；知识员工将成为其中的主角。”1999 年比尔·盖茨在《数字神经系统》一书中指出：“未来的企业是以知识与网络为基础的企业，未来的竞争则是基于知识与网络的竞争。”随着成功转化成知识、知识转化成成功，增加的不仅有能力还有自信。组织和组织中的个体更加自信有能力处理所在领域的问题。自信有能力控制结果，就会在观察到实际结果之前从预期结果中学习，进而以更有利自信的方式解释结果。¹⁸⁵

随着人类社会从农业时代进入工业时代，再到知识时代，财富的主要来源也经历了从土地和劳动，到资本，再到知识的转换。从本质上讲，农业时代和工业时代都是以物质生产和物质经济为主的社会，而知识时代与

这两者有着本质的区别，它是以知识生产和知识经济为主的社会，知识成为第一生产力。知识经济的核心是知识的创新和共享。

萨维奇在其所著《第五代管理》一书中，把企业管理历史划分为五个发展阶段：工业时代初期以所有制为核心的第一代管理、以严格等级制为特点的第二代管理、以矩阵型组织为特征的第三代管理、以计算机网络为特征的第四代管理和以知识为核心的第五代管理。按照萨维奇的观点，知识管理是企业管理发展的一个自然演进阶段。

知识成为最主要的财富来源。在知识经济时代，由于知识代替了劳动、资本和自然资源成为企业的最重要的资源，管理不再停留于对它们的合理而高效的配置和运用，而是对知识有效的识别、获取、开发、分解、使用、存储和共享，而“知识管理”在企业提升价值的过程中起到了最为关键的作用。在知识经济时代，企业如果离开了知识管理就不可能具有竞争力。德鲁克讨论了作为知识工作者的管理者所面临的挑战：我是谁？我的长处在哪里？我归属何处？我的贡献是什么？我如何管理我的下半生？知识社会，是一个崇尚成功的社会。但是，期待人人都会成功只是幻想。¹⁸⁶

传统的组织设计是用来管理以机器为基础的技术的，它需要对特质资源进行稳定、有效的利用。然而，现代的组织却是以知识为基础的，也就是说，它的设计是用来处理思想和信息的，组织中的每一位成员都以知识为基础，像瞪羚或狮子一样不断奔跑，不断学习，并且能够识别和解决在其活动领域中出现的问题。因此，在这个新的管理秩序中，管理的责任是创造组织的学习能力和适应能力。这便是学习型组织、网络型组织或生态型组织。这些组织不存在单一的模型，它们是关于组织概念和员工作用的一种态度或理念，是用一种新的思维方式对组织进行的思考，这些组织结构表现出对环境的自学习和自适应的功能。

企业知识管理的主要内容是对知识的生产、交流、共享、整合、内化、评价和改进等进行管理。美国《商业周刊》的一项调查表明，在158家跨国公司中有80%的企业正在着手建立正规的知识管理程序。知识管理（Knowledge Management, KM）是网络新经济时代的新兴管理思潮与方法，是未来人力资源管理的核心。站在组织的立场上，根据组织知识存在的位置和方式，企业中主要存在以下几类知识：①业务知识：由ERP等业务系统所生成和管理；②员工知识：员工个人技能、知识潜力、工作经验、工作记录；③流程知识：将知识嵌入业务流程之中，在关键环节能有专家知识支持；④组织记忆：记录现

有经验以备将来之用，包括知识库、案例库、最佳实践库和历史档案等；⑤客户知识：通过客户关系发展深层知识，提高产品和服务质量，以此赢得更多客户；⑥产品和服务知识：产品中要有知识含量，围绕产品提供知识密集服务；⑦关系知识：提高跨领域的知识流动，如利用与供应商、客户以及员工的关系等；⑧知识资产：智慧型资本/专利和无形资产，控制其发展和利用。

国内已经有一些行业的领导者正在进行知识管理实践，IBM、毕博及国内的知识管理咨询软件服务商一起在推动知识管理在中国的发展。大部分中国企业在知识管理实践的起步采用了以 IT 为基础，依靠 IT 工具来实现知识管理。这种方法的重点主要放在显性的、电子文档形式的知识的储存，而对隐性知识有所忽略。最近的一种知识管理趋势是越来越多的以流程和人员为基础的知识管理方法将重点更多地放在网络和隐性知识的交流上面。

知识也是企业内部一种宝贵的知识财富，通过知识管理可以实现企业的知识储备，将个人知识提升为组织知识，当公司发生人员变动、新员工进入公司时，可以通过这种组织知识迅速上手进入工作状态，从而减少了组织内部由于员工岗位变动、人员流动所造成的损失。而且知识的系统化也有利于企业的创新。一个运行良好的知识管理系统，不仅能将过去的经验用于解决重复出现的问题，提高企业对客户的服务与支持能力，也有利于避免企业在发展过程中走过的弯路，给予一些警醒和帮助。¹⁸⁷ 互联网时代，企业的优秀人才已经全民“共享”，当跳槽成为常态，员工的流动性加快，员工倾向于提前退休，如果企业不能很好地管理其所获得的知识，企业有失去其知识基础的风险。对于知识管理，有一句经典的话就是：不要重新发明轮子。创新都是建立在前人基础上的发展改革，通过知识管理手段，公司员工可以方便地知晓其工作范围内前人所做的工作，并在其基础上实现发展创新。当企业积累了丰富的组织知识后，就可以有效利用各种人才开发的技术和方法来开发企业内部人才，帮助员工更好地成长，为企业创造更大的价值。常用的人才开发的技术和方法包括评价中心技术、职务轮换技术、辅导与绩效管理技术、身心保健技术与方法。¹⁸⁸

知识管理流程

知识管理平台并不是一个简单的知识存放的容器，知识本身并没有价

值，它只有在被使用的过程中才能发挥出它的效力，知识管理能够为项目小组提供多种多样的知识交流与沟通的方法与工具，促进项目小组成员间的知识共享，提高项目中的知识利用效率，积累项目知识经验，加速项目小组的学习能力，从而能够在最短的时间内完成任务。文本挖掘是一个强大的挖掘工具，它能使用户在大量的文本中发现有价值的信息。它能发现文本中隐藏的内容及相互关系。因此在知识管理中它将发挥更大的作用。¹⁸⁹有效的知识管理流程（见图 18-1）是指有系统地收集、获取、整合、累积、存储、分享、更新知识等。

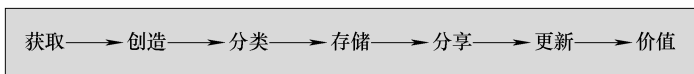


图 18-1 知识管理的核心流程

所谓有效的运用就是让需要者可以随时、随地、随手获得所需要的正确信息，因而能快速采取行动。这些知识可能存在于企业文件、档案、数据库中，也可能存在于企业例行的工作流程及实务规范中。知识的取得是指企业获得或撮取知识的过程。IDC 等研究机构的研究数据表明，在企业的日常工作中需要处理的数据里面，大约20%属于结构化数据，大约80%属于非结构化数据，而这些非结构化数据是企业知识资产（或称无形资产、智力资产）的重要组成部分。企业在信息化建设过程中往往只重视了管理结构化数据（如 ERP、CRM 等），忽视了大量的非结构化数据管理。如何通过 IT 手段有效地管理非结构化数据已引起越来越多的企业的关注。

根据企业业务发展和管理需要，借助知识管理和 IT 手段实现非结构化数据的统一管理通常可分为以下几个阶段：

（1）静态知识管理系统。这个阶段是企业知识管理的初级阶段，主要解决企业中存在的大量规范制度、文件、档案、资料等各类文档的管理，实现统一存储与共享，方便员工查找相关的资料，常见的 IT 应用包括档案系统、文档管理系统等。

（2）动态知识管理系统。这个阶段主要是实现知识的动态管理，解决文档的版本控制、项目及其他应用系统中的知识如何统一管理、知识如何快速复制与传播等，通过动态知识管理加速知识在企业的沉淀、共享与应用，提高员工的工作效率，常见的 IT 应用包括知识管理系统等。

（3）知识应用整合门户。这个阶段强调人、流程和知识的互动，进一步细化动态知识的管理，实现在流程执行过程中沉淀知识、关联知识，使员工适时得到所需的知识，帮助员工做对事、做好事，如企业知识门户等。

（4）智力资产管理系统。这个阶段将知识当作企业第四大资产进行全生命周期的管理，实现人力资本、组织资本、关系资本的统一管理、评估与优化。¹⁹⁰

知识管理一般分为如图 18-2 所示的四个步骤。

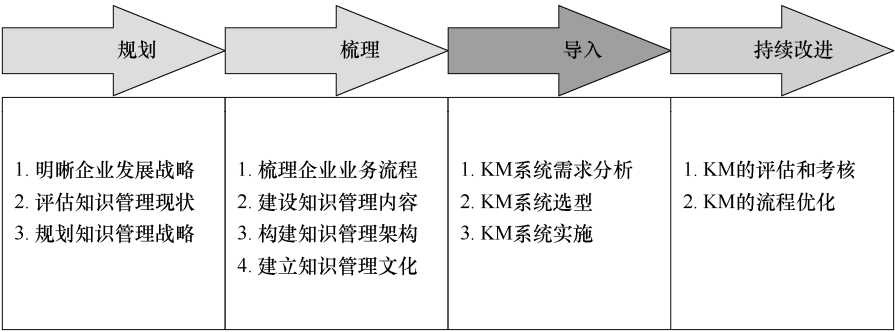


图 18-2 知识管理的四个步骤

建立企业的知识管理平台关键要加强员工协作。从全球的知识管理来看，知识社区都被称为 KM 的“杀手级”工具。知识社区又分为实体的社区和虚拟的社区，其提供了一个不同知识工作者之间建立了解、信任的环境，为隐性知识显性化提供了动力和空间。麦肯锡的领导者还意识到，企业中最成功的员工往往都拥有庞大的个人关系网络。因此，对原先企业内部这种建立在非正式人际关系基础上的知识传递方式并不能简单地加以取缔，而是应该很好地加以利用，以作为对正式学习机制的有益补充。由核心的学习领导小组在每个地区的分支机构里发掘并利用这种内部的关系网络作为信息和知识传播的渠道，实现全企业范围内的知识共享。为了进一步促进知识和信息在组织内的充分流通，麦肯锡公司还打破了以往建立在客户规模和重要性基础上的内部科层组织体系，取而代之的是以知识贡献率为衡量标准的评价体系。这样组织内的每一个部门和每一个成员都感受到知识贡献的压力，而不是仅仅将工作重点放在发展客户方面。¹⁹¹

知识管理不是为了控制知识，而是要努力培育一种分享知识的企业文

化。企业文化和管理模式对知识管理采用何种实施方法有着决定性作用，因此应特别注意不要忽略企业文化和管理现状；知识管理的成功应用，必须得到高层领导的坚定支持，建立知识管理的有效激励机制和绩效体系。从知识的转移来看，尤其是第二类隐性知识，它很难通过正式的网络进行有效的转移，而只有通过紧密的、值得信赖和持续的直接交流等非正式网络才能实现隐性知识的传递。而知识有效转移的前提条件就是知识转移的双方必须相互信任；另一方面，人与人之间的相互信任能有效降低任何一方采取机会主义的可能性，从而提高人们合作的效率。

知识管理必须有人负责，在初期最好有几个人专门负责，对于兼职的知识管理推动人员而言，也必须把这部分工作纳入他们“本职工作”的范畴。建立知识管理的文化，让所有员工都知道企业鼓励分享知识，并且分享知识可以得到奖励。关键还在于让员工知道如何分享知识。如果员工有知识可以分享，可以直接写出来贴到公司知识库的相关分类中，自然会有相关组织内的专家对他的知识文档进行评价，然后入库，如果阅读的人多和人们的评价好，他可以得到公司的奖励等。

通过知识管理解决方案的实施，可以帮助企业实现知识的获取、沉淀、学习、共享、应用和创新等生命周期管理，增强员工协同工作的能力和执行能力，促进企业管理的和谐化、信息知识化，对于企业领导、管理层以及普通员工都能带来很大的价值。对于企业领导来说，它是决策支持系统，可以获得决策所需的企业内部运营信息和外部竞争情报及行业发展趋势等，及为领导提供各种决策参考和依据，帮助领导“做正确的事”；对于普通员工来说，它是知识服务平台，提供良好的知识获取和知识利用的平台，并借助实时协作进行高效、愉快的工作，达到“正确地做事、快速地做事、把事做好、有激情做事”；对于新进员工来说，它是学习成长的平台，通过知识平台快速获得所需的学习内容，借助培训和考试系统补充个人知识并检验自己的技能，使之快速融入企业大环境，尽早创造价值。

第十九章 没有人能代替你成长——领导力 提升实操技巧

管理名言

明确的目标，让优秀的政客脱颖而出。一个人的成就与一个人的使命是紧密联系在一起的。¹⁹²

——尼可罗·马基亚维利

素质模型和胜任力模型作用有限

在企业管理中，领导力是经久不衰的话题，有关领导力的新理论层出不穷。自 20 世纪 90 年代中期美国学者巴斯（Bass）提出较有革命性的变革型领导理论（Transformational Leadership）以来，最近在学术界又出现了一些新领导理论，其中包括道德型领导（Ethical Leadership）、真诚型领导（Authentic Leadership）、战略型领导（Strategic Leadership）、分享型领导（Shared Leadership）、服务型领导（Servant Leadership）、殿后式领导（Leading from Behind）、第五层领导（Level 5 Leadership）、全球型领导（Global Leadership）、家长式领导（Paternalistic Leadership）、侮辱型领导（Abusive Leadership）、谦卑型领导（Humble Leadership）和简约领导（Simply Leadership）等。这些领导理论或者从领导的个人特性出发，或者从领导的行为风格出发，或者从领导的功能出发，去描述他们对下属工作态度和行为绩效的影响，并试图由此确定他们对整个组织文化和绩效的影响。每一个理论都可以找到具体的领导人作为佐证。

领导力的本质究竟是什么？学者们提出这林林总总的领导理论，究竟抓住了领导力的本质没有？答案其实很简单，领导力的本质就是能够影响一群人达成共同目标的能力。不同的理论只是从不同的角度强调了如何“影响”一群人，他们构成一头大象的不同部位，但都没有描述出整头大象的

面目。因为影响力的大小因时间、场合、文化以及受众的不同而改变，因此也就不存在唯一一种放之四海而皆准的领导理论。最重要的是能够把握时间、机遇、文化和受众的心态，使用合适的方法激励大家，从而达到组织的共同目标。¹⁹³

企业对领导力和领导力发展的兴趣始于20世纪90年代，素质模型的使用获得了很大的推广。CEO们都赶起了时髦，很多领导力素质模型经过精心准备后，被引入到组织满足特定的需求，用于建立新的组织能力，同时慢慢同员工灌输高绩效的理念。

素质模型就是为了完成某项工作，达成某一绩效目标，要求任职者具备的一系列不同素质的组合。管理理论认为素质模型通常由4~8个与工作绩效最相关的素质组成。素质模型可以帮助管理者判断并发现员工绩效好坏差异的关键驱动因素，据此指导员工改进并提高绩效。素质模型一般分为三类，第一类是岗位族群的素质，这个一般是对专业岗位人才的要求；第二类是通用素质，是对所有人员的基本要求；第三类是领导力素质，是对领导者和管理者的要求。

很多组织的领导力素质模型最基本的出发点都是基于专业发展的，特别是围绕一系列的行为维度建立的模型尤其如此。但目前多数的素质模型都制定了领导力应该由管理人员及高管怎样证明的一系列标准，这一做法超出了专业发展的初衷，在绩效评估、职业发展、高潜力确认过程和继任管理体系中都有所体现，将这些标准作为甄选、晋升和调薪的基本标准。

评价中心技术（Assessment Center）是现代人才素质评价的一种新方法，主要应用于高级管理人员的选拔评价，它是现代人员评价方法综合发展的高水平的体现。评价中心技术是以情景模拟评价为主的一系列有内在联系的评价过程的组合，旨在对应试者在模拟实际工作情境中的表现进行全面评价，从而了解其综合性能力或素质，并帮助他们在职业上进一步得到发展。

评价中心技术起源于德国心理学家1929年所建立的一套挑选军官的非常先进的多项评价程序（William C. Byham, 1982）。其中一项就是对领导才能的评价，评价的方法是让被试者指挥一组士兵，他必须完成一个任务或者向士兵解释一个问题，在此情境下对他的表现进行评价。评价中心技术是将应试者置于一系列模拟的工作情境中，由高级管理人员和心理学家组成评价小组，采用多种评价技术，观察和评价应试者在这些模拟活动中

的心理和行为，以了解应试者是否胜任某项拟委托的工作并预测应试者的各项能力或潜能以及工作成就的前景，同时，还可以了解其欠缺之处，以确定重点培训的内容及方式。具体的评价技术有纸笔测验、诊断性面试、文件筐测验、无领导小组讨论、角色扮演、案例分析和游戏等。

但是轻管理并不完全认可这些模型和方法，认为这些方法仅有参考价值而无决定意义。因为对现实进行观察思考，并不是具有这些素质模型的人才能成为卓越领导者。例如，领导力不仅包括品格好，还包括专业能力强。关于领导的品格素质，孔子提出“仁、义、礼”，孟子加了一个“智”，董仲舒又增加了一个“信”，变成“仁义礼智信”。《孙子兵法》讲道：“将者，智信仁严勇”。不同的是，这里有个“严”，有个“勇”，“智信仁”儒家思想也有，《孙子兵法》中也有。所以，“仁义礼智信严勇”这七个字就是孙子兵法和儒家思想的结合，好像具备这七点才能成为好的领导者。对此，历史和现实有无数的反例来证明此理论的不可靠性。例如，日本最大的暴力组织山口组老大肯定谈不上具有仁的性格特点。

历史更能证明卓越的领导者不仅不是仁义礼智信的完美超人，还有人通过各种卑劣手段成为一个国家最大的统治者。马基亚维利认为，君主所处的环境决定了他的多重性格。君主不是君子，但却必须是伪君子。君主是人性和兽性的统一体，“做一个伟大的伪装者和假好人”。为了达到巩固政权的目的，君主可以不择手段。君主的一切行动，都必须以是否有利于统治为标准，如果遵守信义对自己不利，“一位英明的统治者绝不能够，也不应当遵守信义”。但君主又必须深知怎样掩饰这种兽性，并须做一个伟大的伪装者和假好人，要显得具备一切优良品质。“因为群氓总是被外表和事物的结果所吸引，这个世界里面尽是群氓。”¹⁹⁴ 马基亚维利说，“对于一位君王来说，根本就没有必要具备我在前面文章中列举的全部优良德行，但是表面上则很有必要显得具备这一切德行。”并指出，“那确实有百利而无一害。”¹⁹⁵

评价领导素质不能用简单的是和否来确定，胜任力来源于对人们所从事的任务以及所期望扮演的角色的仔细分析，胜任力系统（Competency System）也往往或是反映一般的特性，或是着重于技能和知识，而忽略了机遇、动机和行为。¹⁹⁶ 这个世界，没有什么绝对的。人的成功，不仅需要能力，时和势同样是非常重要的因素。运气、地位常常影响我们的判断，人没变，只是人们看他的角度发生了变化。

领导是天才加刻意训练的结果

一个团队需要一位领导者。一个团队的领导者并没有依靠自己在组织中的职务告诉别人“做什么”。他帮助团队设定方向。领导帮助团队获得它需要执行任务时所需要的资源和信息。¹⁹⁷ 领导者首先需要获取权力。如何正确地使用权力，是一个永恒的话题。但如何获取权力，则往往为人讳言。在二十五史中，任何一篇《太祖本纪》都将帝王或始祖描述成人神杂交的“怪物”。在人们的印象中，能获得权力要么是某种神赋的力量，要么是人心鬼蜮使然。

但在斯坦福大学组织行为学教授杰弗瑞·菲佛（Jeffrey Pfeffer）的新书《权力为什么只为某些人所拥有》中，权力被视为一种可以通过刻意练习而获得的“技能”——“每个人都可以拥有权力，只要技法得当。”佛经中常见的五百罗汉故事说明人是可以改变的。据古代印度传说，在乔萨国有五百强盗占山为王，后与官军交战，全部被俘。他们被挖下双眼后放逐到山林。强盗在林中绝望地奔跑，呼号。佛陀听到后，大发慈悲，用神药使他们复明。五百强盗从此弃恶扬善，皈依佛门，进行脱胎换骨的改造，后来均修得正果。成为五百罗汉。佛教认为强盗都可以修炼成罗汉，那普通人当然也可以靠修炼成为领导。

菲佛所说的“权力”有些类似于马克斯·韦伯曾经的定义——“权力意味着在一定社会关系里，哪怕是遇到反对也能贯彻自己意志的任何机会。”为了获取权力，菲佛首先让人们放弃一个玫瑰色的幻想——“不要以为社会是公正的。”他认为，正是这个绝大多数人潜意识中抱有的信念，“削弱了人们从所有情况中和从所有人身上进行学习的能力，特别是从那些他们不喜欢或不尊重的人和事中学习的能力……也麻痹了人们对建立权力基础的需求。”

菲佛通过很多案例研究发现：一些人晋升到很高的位置，并成就了惊人的事业，在于他们有两处与众不同：意愿和技能。在雄心、精力和专注的个人素质下，有企图获得权力的人，必须掌握如何自知与反省、如何散发自信、懂得换位思考，以及化解冲突的能力。在他看来，智力的作用往往被高估了，甚至很多人聪明反被聪明误。

在菲佛看来，获取权力，“演技”不可或缺。英特尔创始人之一安迪·格鲁夫曾经说道：“部分在于自律，部分在于欺骗，而欺骗会逐渐变成现实。”社会心理学家拉丽莎·泰登斯的一项研究结果也印证了他的观点：人们往往认为，在不利的情况下，位高者应该表现出愤怒而不是悲伤或内疚，而位低者反之。而以色列前总理果尔达·梅厄也说：“别那么谦虚，你还没有优秀到可以谦虚的地步。”¹⁹⁸

从失败中学习是获取领导力的重要途径。西德尼·波拉克说：“当我与没有经验的演员合作时，我会努力让他们相信要犯错误几乎是不可能的。我对他们说，他们可能犯错误的唯一途径就是竭力地不犯错误，因为那会造成紧张，而紧张总是会束手束脚……人们往往非常害怕相信本能的冲动。一个人为了竭力避免自己的行为看起来显得无法接受或荒唐愚蠢，可能会浪费自己人生中的大量时间。一个真正优秀的演员必须容许自己出丑犯错，否则就不会有任何独创新的成果能够完成。”

雪莉·赫夫斯特德勒总结说：“如果你还没有失败过，那说明你还没有非常努力地尝试过。”凡事都有内在的教训；如果你充分地施展了你自己，就会学到其中的大多数。在你对经历进行思考、分析、检验、质疑和反思，并最终理解了它们之前，这些经历就还不是真正属于你的。关键在于，要利用经历而不是被经历消耗，要做设计者而不是被设计，这样经历就会赋予你能力而不是束缚你。

因此，领导者会从自己的经历中学习。从经历中学习意味着要回顾你的童年和青春期，利用过去发生在你身上的一切，使你能够促成现在的事情发生，这样你就可以成为自己人生的主人而不是它的奴仆。要有意识地寻求当前可以帮你增长知识、开阔眼界的各种经历。要认识到失败是不可避免的也是必需的，要把冒险看成是必经之路。要把你自己的前途和世界的未来看成是一次机会而不是一次考验，让你得以去完成所有那些你还没有完成的事以及需要你去完成的事。¹⁹⁹

在这个知识变得异常廉价的时代，我们从8岁到18岁所学的知识，都可以浓缩在一张几块钱的光盘里。只花时间去背诵这些知识的碎片毫无意义。我们需要在现实场景中解决问题的专家。大前研一在《专业主义》中所指的专家不再根据医生、律师、会计等职业类型定义，而是指具有解决错综复杂问题实力的人。专家不同于常人的价值其实就是面对困难时独立思考的能力和最佳解决问题的能力。大前研一预言：专家的时代已经到来。

他认为任何人都能成为专家，因为成为专家的过程是可以训练的。大前研一自己就有过这样的训练过程。

提升领导力的途径

没有哪个领导者开始就打算成为一个领导者。人们打算过自己的人生，充分地表现自己。如果这种表现是有价值的，他们就成为了领导者。

因此，问题的关键不在于要成为一个领导者，而在于要成为自己，要充分地利用自己——你所有的技能、天赋和活力——从而让你的愿景得以展现。你一定不能有所保留。总而言之，你必须要成为原本的你，并且享受这个成长过程中的乐趣。²⁰⁰

谈到如何提升和运用领导力，马基亚维利的《君主论》不得不介绍。尼可罗·马基亚维利（1469—1527年）出生在佛罗伦萨一个没落贵族家庭，他的父亲曾是一名律师，但当他出生后，家中除了四壁图书外已经一无所有，所以他没有多少受教育的机会，完全依靠自学。马基亚维利对君主本性的深刻认识，连君主都感到害怕。这部献媚之作，生前并没有给他带来好处，但在他死后四百多年，《君主论》却被作为礼物献给墨索里尼，并且在德国，成为希特勒施行专制极权统治的“思想奶娘”。

16世纪30年代起，马基亚维利所著的《君主论》风靡一时，但在16世纪50年代末被列为禁书，直到19世纪70年代才得以恢复名誉，进而畅销世界。在西方，这部书被认为是人类有史以来，对政治斗争技巧的独到、最精辟、最诚实的“验尸报告”。欧洲的若干学者都相信，千百年来，《君主论》和《孙子兵法》《智慧书》一样，是人类写过的三部具有永恒价值的处世智慧奇书之一。

马基亚维利对后世影响十分深远，特别是“政治无道德”的思想，对欧洲很多君主的执政起到影响。马基亚维利在书中挑战了“为政以德”“以德服人”的思想，剖析了道德与政治的关系，提出了为政者当着眼于为大局的观点。马基亚维利毫不掩饰他对道德的唾弃，他以人性恶的观点为基础，指导为君者为达到目的不必顾及道德，为了良好的目的可以采取一切手段，即手段至上。他认为争斗的本质是权力，为了夺取与维持权力，君王可以超越正常的道德规范的约束。²⁰¹

马基亚维利谈如何统治时说：人们一旦习惯了某种统治秩序，他们的反抗意识就会处于惰性状态。这对统治者来说，是最安全的。而要做到这一点，最有效的办法，一是封闭，二是“洗脑”。统治者一方面对外界的消息进行严密封锁，另一方面则源源不断地灌输现行制度合理性的观念，致使治下之民记忆缺失，认为现行的统治秩序就是天底下最理想最美好的政治模式，从而放弃了对更优越的社会制度和更合理更公平的社会秩序的了解与追求。²⁰²

在笼络人心方面，马基亚维利认为，君主如果不能赢得人民的爱戴，那么他至少应该避免引起人民的憎恨。把坏事交给奴才去办，而好事则留给自己来做，人们就会觉得，君主总是好的，只是奴才把事情搞砸了。历史上“只反贪官不反皇帝”的有趣现象，大多得益于这种高明的笼络术。牺牲几个贪官污吏，借以保证君主统治的体制安全，这就是“清官政府”“好皇帝政府”的奥妙所在。要有唱红脸与白脸的分工。²⁰³

在《君主论》中，马基亚维利还提出君主必须学会避免那些可能使自己受到憎恨或轻视的事情。君主必须像提防暗礁一样提防被人认为变幻无常、轻率浅薄、软弱怯懦、优柔寡断，他应该努力在行动中表现伟大、英勇、严肃庄重、坚忍不拔，使人们对自己抱有“谁都不要指望欺骗他或者瞒过他”的见解，这样才能对抗一切阴谋，坐稳江山。²⁰⁴

尽管也许没人愿意承认自己从《君主论》中汲取了管理智慧，可是事实证明它的一些思想和论调影响着现代社会的一大批人，无论是官场还是职场，无论是企业经营管理还是日常为人处世。例如，日本三洋电机公司总经理井植薰的成功秘诀是“冷峻无情”，他说：“我认为高级干部要具有24小时都为公司工作着想的觉悟，对工作一定要‘走火入魔’，时时刻刻为公司操心，甚至连晚上做梦也要做公司的梦。”这与《君主论》中如何选用贤明大臣的标准有异曲同工之效。²⁰⁵

国际著名领导力大师约翰·麦克斯韦尔认为，真正的领导力不在于拥有一个职位或头衔。事实上，被赋予某个领导职位只是领导力5个层次中的第一个层次。要想成为超越老板层面的领导者，要想使员工追随你不是因为他们不得不听你的，那么你必须掌握投资于人并鼓舞他们的能力。为了实现个人角色的进步和突破，你必须卓有成效地领导并建立一个富有生产力的团队。你还必须帮助他人提升自我技能进而使他们成长为新一代领导者。领导力的五个层次分别是：职位——人们追随你是因为他们非听你

的不可。认同——人们追随你是因为他们愿意听你的。生产——人们追随你是因为你对组织所做出的贡献。立人——人们追随你是因为你对他们所付出的。巅峰——人们追随你是因为你是谁以及你所代表的东西。²⁰⁶

国内有些专家认为，领导风格分为以下四种：①任务型，主要特征是强调规则，结果导向，目标清楚，指令精确；②社交型，主要特征是强调与人沟通、建立关系并且通过正面激励的方式来促成合作；③智慧型，主要特征是坚持高标准实现目标，基于数据和逻辑形成见解并自我负责；④参与型，主要特征是强调他人参与，乐意倾听，开放，乐于探索，寻求一致，建立团队。他们研究了十万余名跨国公司领导者，发现管理方式通常会随职位要求的不同而发生改变。在初级阶段，他们常常表现为任务型和智慧型风格，当晋升到责任更加重大的岗位后，就会更加趋于社交型和参与型。尽管没有一种放之四海而皆准的领导发展模式，但企业由小到大、由弱到强的发展过程有其自身的规律，领导者应该随着企业的成长适时调整自己的领导风格。当企业规模逐渐扩大或者度过创业期后，领导者就必须具备参与型和社交型的特性。²⁰⁷

美国专家道格·克兰德尔认为领导者失败有三个级别：级别一，“我们做什么”的失败；级别二，“我们是谁”的失败；级别三，“我们想成为谁”的失败。处于最低端的失败是阻碍“我们想成为谁”的失败，这些失败会让我们背离我们的价值体系或者深入人心的做人准则。对这些失败的审视是最困难也是最少的，却非常有利于发展。²⁰⁸吉姆·柯林斯（Jim Collins）在其新作《强者的没落》中指出，组织溃败的第一步就是“由成功带来的骄傲自大”。领导者怎么才能知道自己的自信正在走向骄傲自大呢？以下几条就是警报信号：①独自做出很多决策。②已经记不清最后一次与下属客观交流是什么时候了。不能发现人们对自己提供的东西的看法，不但是有勇无谋的行为，同时也是导致以后溃败的因素。③总是和同样的人共同进餐。只与自己挑选的同仁交往，就将自己与那些可能提供不同观点的人隔绝开来。④团队似乎总是同意自己的看法。如果没有人反驳自己，那么可能在不知不觉间就营造出了“没有坏消息”的文化。⑤出问题时，问的第一句话是：“谁的责任？”这可能是以牺牲解决问题为代价过分强调责任的信号。²⁰⁹

世界上有那么多知识，可为何知识没有造就睿智的领导者呢？野中郁次郎发现，仅仅运用显性知识和隐性知识是不够的，领导者还必须利用第

三种知识，一种经常被遗忘的知识，即实践智慧。实践智慧是从经验中获得的知识，它使人们能够以价值观和道德为指南，做出审慎的判断，并根据实际情况采取行动。如果领导者能学会实践智慧，那么他就会做对企业和社会都有益的事。

用实践智慧去进行领导并非易事。要以这种方式进行领导，须具备以下六大能力。

（1）判断什么是善。智慧型领导者会用道德的眼光去识别什么是善，并在每一种情况下都据此采取行动。这样的领导者把自己的视野定得更为高远：自己的行动应当拥有一个道德目的。培养对“善”的判断力有四种方法：①积累经验，特别是从直面逆境或失败中获取的经验；②把人生经历中得出的原则写下并与他人分享；③不懈地追求卓越；④通过博览人文学科，培养判断力。

（2）抓住事物的本质。在做出判断前，睿智的领导者能迅速发觉局势背后的实质，预测未来的远景或结果，并决定应该采取什么行动。要培养抓住问题本质的能力，高管应当做三种拓展思维的日常活动：不懈地追问某个问题或情境的根本是什么；学会既见树木又见森林；建构并测试假设。

（3）创造共享环境。智慧型领导者会不断地创造机会，让高管和员工互相学习。在日本，“吧”指的是培育关系、发生互动的环境。那些参与“吧”的人们，共享信息、建立短期关系，并试图创造新的意义。公司可以各种方式建立“吧”。“吧”可以自上而下地建立，也可以自下而上地建立。

（4）把本质传达给员工。智慧型领导者必须能够以一种人人都理解的方式传达信息。情境的本质常常不容易说清楚，因此领导者必须运用故事、隐喻和其他修辞语言。这会使得处于不同环境、拥有不同经历的个人能够直觉地把握事物。

（5）施展政治才能。仅仅确定事物的本质或将其传达给员工是不够的。睿智的领导者必须将人们凝聚到一起，鞭策他们采取行动，即把每个人的知识结合起来，把大家拧成一股绳，一心一意地追求自己的目标。智慧型领导者会在日常的语言或非语言交流中了解他人的观点和情感，从而做出政治判断。他们谨慎地考虑时机——何时采取行动或讨论问题。智慧型领导者还努力去理解人性中的各种矛盾。

（6）培养他人的实践智慧。实践智慧绝不应该视为公司 CEO 或高层管理团队的专有知识。实践智慧必须尽可能地在整个公司广泛传播，各级员

工都应该得到如何应用实践智慧的培训。因此，培养分布式领导力是智慧型领导者的最大职责。在企业上下培育实践智慧，将使组织能够灵活地、创造性地应对任何情况。员工经常可以通过观察榜样的行为而学到实践智慧。培养实践智慧的另一个方法是采用正式的学徒制度。²¹⁰

极为重要的一点是，一个可信的领导者所有的运作自我都包含或重叠了一个核心——一个人的价值观和信仰。²¹¹“一个领导者的自信心是非常关键的——领导者必须清楚他在做什么，否则我是不会信任他的。”战士们知道领导者也会恐惧，然而他们却不想看到他们的领导者露出一丝恐惧或是因为恐惧而不知所措。²¹²

未来最优秀的中国企业家便可找到修炼领导力的三个关键要素：激发型领导者——他能激发他人的潜力，吸引别人围绕在自己身边，指导大家去实现共同的梦想；互为伙伴关系的领导团队——这种领导团队不是基于传统型的轴辐式关系，而是基于一群关键人物的亲密合作和开诚布公；同心协力的员工——企业中的每个人都被激发、鼓舞，尽自己最大的努力实现大家共同的梦想。梦想企业不是建立在企业家自己的梦想之上，而是建立在几十个、几百个甚至成千上万人的梦想之上，大家共同担负企业的责任与使命。打造这样一家企业，对任何企业家而言都是一个极大的挑战，不仅在中国如此，在世界各地也如此。²¹³

领导力的提高主要靠自我发展。领导者大多都习惯终身学习。美国有家机构调查领导者学习的两个基本动力。第一个动力是求知欲，他们将其描述为“更像是一种让他们抓心挠肺的渴望，有时候会控制他们的注意力，直到它得以满足”。第二个动力是“角色意识”，它源于“一个人对自己是什么人与自己应该是什么人之间的差距的感知”。在学校里，没人能教给他们这些。他们必须教会自己。他们来到了人生中的一个关键时刻，知道自己必须学习新东西；要么这样，要么只好承认他们满足于不能充分表现自己。²¹⁴能否成为领导者，所有的控制最终在于个人。“你也许没有负责这个活动，但是你要对自己负责。不管你在指挥链中的地位是高还是低，你都要对自己负责。你永远都是一个领导者，即使没有任何人的情况下，你也是一个人的领导者，这个人就是你自己！”²¹⁵制度其实控制不了你，真正能控制人的是自己，这是最大的观念改造。如果你想真正控制自己，就算是一个平庸之才，也必须学会自我学习、自我发展、自我修炼，终身学习，成为自我的领导。这不是自负而是自律、自重与自信。要“知止而后有定，

定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”。²¹⁶

“如何自我发展”，德鲁克的体会是：第一，我们必须自问：“自己希望让后人记住你什么？”第二，“这种看法应随着年龄的增长而改变。”第三，“让别人的生命因你而有所不同，这是值得后人回忆的事。”德鲁克认为，“自我发展”需要关注四方面的问题：①“我有哪些长处”；②“我是如何做事的”；③“我是如何学习的”；④人生的下半场该如何“出演”。德鲁克为了找出自己的长处，在不到二十岁的时候创造出一套秘诀，那就是“反馈分析法”：当我们做出重大的决定，采取重要的行动时，要先把预期的成果记下来，能量化的力求量化，无法量化的，就尽量具体描述。发挥长处，而不是弥补短处，这是德鲁克自我发展的精髓。德鲁克领悟到根本不必浪费力气改变自己的短处，他本人并没有多高超的公关和外交能力，但他的写作、咨询、教学三合一发挥得淋漓尽致。

对于“我是如何做事的”，来自德鲁克的告诫是：别试着改变自己，但可努力改变自己做事的方式，对于那些不适合自己的表现的工作，就应该力求敬而远之。针对“如何学习”，有两个忠告，其一是“学会忘记”，其二是“终生学习”。其中也有小窍门：每当我们无法做决定时，解决之道就是将其暂时抛到脑后，让大脑休息。

对个人而言，“人生下半场”将是人的一生中的重大课题。过去，知识工作者依赖上司的提拔与发掘，如今却要靠自我发现及自我发展。知识工作者认识到自己的寿命会比雇员自己的组织更长时，必须做好准备，接触至少一种以上的工作。

记住“自我发展”六守则吧。

守则一：需要做什么，而不是我想要做什么。

守则二：集中力量做需要做的事。

守则三：别把赌注押在自己认为有把握的事情上。

如果你是企业老总，还需要记住：

守则四：一个有效的 CEO 从不进行微观管理。

守则五：一个 CEO 在企业里没有朋友。

守则六：你一旦成为企业的 CEO，就要停止公关。²¹⁷

博西迪认为，领导者要想获得成功，就必须学会并擅长三件事情。“你必须擅长制定战略，必须擅长与人们相处和沟通，并且还必须擅长经营。”当他来到联信公司位于新泽西州莫里斯镇的总部时，他深感诧异。正如他

所解释的，这三大要素在联信公司都在运作，他们有战略计划，有人员激励措施，还有经营方针或预算，但是这些要素的执行力度不够。这三大要素没有像需要的那样渗透到企业经营的深处。博西迪很快就进行了推动，努力地推动，使这三大要素的执行更加到位，更加严谨，结果获得了巨大成功。²¹⁸你马上可以做以下几件事，帮助团队开发出从未开发出来的潜能：①与你的重要下属一一会面，一起设定目标：告诉他们——“不要关心打破别人的个人纪录，只思考如何打破你自己每天、每周、每月、每季及每年的纪录。”②持续监督每位团队成员的进展情况：帮助他们专注于自己的目标。③庆祝打破纪录的业绩：定期这样做，以展示你对团队努力成果的支持与欣赏。成就是你与生俱来的权利，限制却是后天形成的。²¹⁹对领导而言，最终的奖赏是他可以这样说：“今天我看到了某人的进步，而我助了他一臂之力。”²²⁰

参 考 文 献

- [1] 史光起. 法、儒、道——打造强大企业管理模式, <http://info.ceo.hc360.com/2008/06/12071260730-2.shtml>.
- [2] 丁雪峰. 中国式管理悖论[J]. 新经济导刊, 2011 (11): 71.
- [3] 出自《论语·泰伯》.
- [4] 松本道弘. 奥巴马的书架[M]. 此时彼岸, 吴梦迪, 译. 北京: 中国友谊出版公司, 2010: 13.
- [5] 丁雪峰. 轻管理: 让管理很简单的真正秘密[M]. 北京: 机械工业出版社, 2014: 2.
- [6] 乔·欧文. 现代管理的终结[M]. 仇明璇, 季金文, 孔宪法, 译. 北京: 商务印书馆, 2011: 8.
- [7] 齐善鸿, 等. 新管理哲学[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2011: 182.
- [8] 李泽厚. 走我自己的路[M]. 北京: 中国盲文出版社, 2004: 375.
- [9] 李泽厚. 走我自己的路[M]. 北京: 中国盲文出版社, 2004: 383.
- [10] 乔良, 王湘穗. 超限战[M]. 长沙: 湖北长江出版集团, 2010, (11): 23.
- [11] 陈春花. 管理的常识[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.

第一部分 关键一: 打造高效的管理环境

- [12] 方勇, 译注. 孟子[M]. 北京: 中华书局, 2011: 213.

第一章 高效管理是企业管理系统的基础

- [13] 欧阳严明. 中国管理咨询行业透视-研讨管理咨询公司的价值. 全球品牌网: <http://www.globrand.com/2009/230227.shtml>. 2009 年 4 月 9 日.
- [14] ISO/DIS 9000 质量管理体系——基本原理和术语. 食品伙伴网: <http://www.foodmate.net/zhiliang/iso/91732.html>. 2007 年 11 月 26 日.
- [15] 欧阳严明. 中国管理咨询行业透视-研讨管理咨询公司的价值. 全球品牌网: <http://www.globrand.com/2009/230227.shtml>. 2009 年 4 月 9 日.
- [16] 白立新. 决定 IBM 命运的 45 分钟[J]. 商业价值, 2009 (9) .
- [17] 鲁思·韦格曼, 德布拉·努涅斯, 詹姆斯·伯勒斯, 理查德·哈克曼著. 人到高层[M]. 郭旭力, 鲜红霞, 王圣臻, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 6.

第二章 打造高效管理环境的实操策略

- [18] 马克·奥勒留. 沉思录[M]. 李娟, 杨志, 译. 上海: 上海三联书店, 2009: 91.
- [19] 方勇, 译注: 孟子[M]. 北京: 中华书局, 2011: 213.
- [20] 修改摘编自中华英才网 [http://content.chinahr.com/Article\(25192\)ArticleInfo.view](http://content.chinahr.com/Article(25192)ArticleInfo.view).
- [21] 丁雪峰, 徐东升. 打造核心竞争力的三角模型[J]. 人力资源, 2009(15): 54-57.
- [22] 朱勇国, 丁雪峰, 等. 雇主品牌与企业公民[M]. 北京: 企业管理出版社, 2012: 22.
- [23] 姜汝祥. 摩托罗拉文化这次能赌赢吗[N]. 中国经营报: <http://finance.sina.com.cn/jygl/20020123/167020.html>, 2002年1月23日.
- [24] 丁雪峰. 中国最佳雇主企业评选和调研机构全景图——中国企业的“人本”冲动和社会责任意识的觉醒[J]. 人力资源管理, 2007(10): 59.
- [25] Dan J Sanders, Galen Walters. 4P 武装领导力[J]. 世界经理人, 2010(2).
- [26] Herb Baum, Tammy Kling. The Transparent Leader: How to Build a Great Company through Straight Talk, Openness and Accountability[M]. New York: HarperBus, 2004.
- [27] 詹姆斯·奥图尔, 沃伦 R. 下一步: 实现企业透明化[J]. 21 世纪商业评论, 2009(9).
- [28] 中欧国际工商学院“超越控制的管理方式”论坛举行. 新浪网上海频道: <http://sh.news.sina.com.cn/20051129/155357816.shtml>, 2005年11月29日.
- [29] 海底捞为何这样火. 中国企业家网: <http://finance.591hx.com/article/2011-02-11/0000116114s.shtml>, 2011年2月11日.
- [30] Sunson. 论透明的企业文化与员工行为: <http://blog.ecfo.com.cn/xzmforever/info.html>.
- [31] 稻盛和夫. 经营为什么需要哲学[M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [32] 丹尼·考克斯, 约翰·胡佛. 审时度势的领导技巧[M]. 林宜萱, 译. 北京: 清华大学出版社, 2006: 53-55.
- [33] 稻盛和夫. 经营为什么需要哲学[M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [34] 詹姆斯·奥图尔, 沃伦 R. 下一步: 实现企业透明化[J]. 21 世纪商业评论, 2009(9).
- [35] 丁雪峰. 富士康还会是好雇主吗? [J]. 人力资源, 2010(8): 55.
- [36] 唐华山. 史玉柱创业启示录[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2010: 83.
- [37] 海底捞为何这样火. 中国企业家网: <http://finance.591hx.com/article/2011-02-11/0000116114s.shtml>, 2011年2月11日.

第二部分 关键二: 高效管理实操方法

- [38] 艾森·拉塞尔. 麦肯锡方法[M]. 赵睿, 陈甦, 岳永德, 译. 北京: 华夏出版社, 2008: 32.

第三章 轻管理视角的高效管理

- [39] 薛芳. 中国第一批休学创业者今何在[J]. 南方人物周刊: http://www.nfpeople.com/story_view.php?id=2723, 2012 年 3 月 16 日.
- [40] 苗兆光. 中间型企业: 如何打赢人才的“资源战争”[J]. 销售与市场·评论版, 2011 (6): 22.
- [41] 德鲁克. 德鲁克对马狮公司的分析[J]. 经理人, 2012 (10).

第四章 管理从计划开始——计划管理

- [42] 艾森·拉塞尔. 麦肯锡方法[M]. 赵睿, 陈甦, 岳永德, 译. 北京: 华夏出版社, 2008: 36.
- [43] 陈春花. 管理就是把理论变为常识. 网易财经: <http://money.163.com/10/1102/10/6KFQIJT00253G87.html>, 2010 年 11 月 02 日.
- [44] 麦肯锡新进人员培训三步曲之组织咨询手册, 百度文库: <http://wenku.baidu.com/view/d353362f453610661ed9f476.html>.
- [45] 王莱. 古城墙坚不可摧的秘密[J]. 名人传记, 2010 (2).
- [46] 提升计划管理水平, 拓展企业成长空间. 新浪博客: http://blog.sina.com.cn/s/blog_49ac7d750100h3hg.html.
- [47] 姜汝祥. 我们忽视了 GE 真正伟大的东西[J]. 中国经营报, 2002 (7).

第五章 没有目标就没有管理——目标管理

- [48] 里克·麦里菲尔德. 重塑思维[M]. 刘寅龙, 译. 北京: 机械工业出版社, 2010: 17.
- [49] 燕继荣. 绩效主义与索尼被毁. 中国改革网: <http://www.chinareform.net/2010/0116/9594.html>. 2010 年 01 月 16 日.
- [50] 本章部分内容摘编自网络和某些咨询公司内部培训文件.

第六章 沟通是一切管理方法的桥梁——沟通管理

- [51] 蔡康永. 蔡康永的说话之道[M]. 沈阳: 沈阳出版社, 2010: 7.
- [52] 林钦荣. 管理心理学[M]. 合肥: 安徽人民出版社, 1983: 426.
- [53] 朱勇国, 丁雪峰, 等. 国际人力资源管理[M]. 北京: 中国人事出版社, 2006: 88-102.
- [54] 王辉耀. 开放你的人生[M]. 北京: 人民出版社, 2008: 248.
- [55] 乔·纳瓦罗, 东妮·斯艾拉·波茵特. FBI 教你破解身体语言[M]. 于乐, 译. 北京: 中华工商联合出版社, 2010: 28-29.
- [56] 杨澜、朱冰著. 一问一世界[M]. 南京: 江苏人民出版社, 2011: 139.
- [57] 松本道弘. 奥巴马的书架[M]. 此时彼岸, 吴梦迪, 译. 北京: 中国友谊出版公司,

2010: 92.

[58] 崔永元. 不过如此[M]. 北京: 华艺出版社, 2001: 298-299.

[59] 管理案例: 霍桑效应的威力. 卓博人才网: <http://www.jobcn.com/hr/detail.xhtml?id=81589>. 2006年3月14日.

[60] 丁雪峰, 等. 飞亚达雇主品牌的企业能力提升(中国雇主品牌蓝皮书)[J]. 北京: 中国文联出版社, 2007年.

第七章 提高个人效率的重要途径——时间管理

[61] 叔本华. 人生究竟有何不同[M]. 罗烈文, 译. 北京: 中国三峡出版社, 2010: 57.

[62] 布卢姆斯伯里出版公司. 管理大师的忠告[M]. 马浩, 译. 北京: 中信出版社, 2005: 511.

[63] 鲁先圣. 把时间管理到分钟的人[J]. 青年博览, 2006(2).

[64] 丹尼·考克斯, 约翰·胡佛. 审时度势的领导技巧[M]. 林宜萱, 译. 北京: 清华大学出版社, 2006: 157.

[65] 道格·克兰德尔. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 180.

[66] 本章部分内容摘编自网络和某咨询公司内部培训文件.

第三部分 技能三: 规范管理实操方法

[67] 彼得·德鲁克. 21世纪的管理挑战[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: 85.

第八章 轻管理视角的规范管理

[68] 丁雪峰. 西方人才观对邓小平引智观创新和发展的启示[J]. 陈化北、梁伯枢, 新时期引智实践与理论创新, 北京语言大学出版社, 2014年4月: 7.

第九章 基于企业成长需要的竞争性企业战略——战略管理

[69] 彼得·德鲁克. 21世纪的管理挑战[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: 43.

[70] 彼得·德鲁克. 21世纪的管理挑战[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: 36-37.

[71] 姜汝祥. 榜样[M]. 北京: 锡恩企业管理顾问有限公司, 2005: 50.

[72] 迈克尔·波特. 公司战略需要独一无二的价值取向[J]. IT时代周刊, 2011(14).

[73] 楚杰. 企业高效管理之战略创新[J]. 中国证券报.

[74] 孙景华. 未来谁在创造顾客. 价值中国网: <http://www.chinavalue.net/Management/Article/2007-2-8/56446.html>, 2007年2月8日.

[75] J Quinn. Strategy for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: Richard D Irwin, 1980.

[76] 戚友伟. 战略管理的中国模式. 新浪科技: <http://tech.sina.com.cn/b/2009-11-04/>

10061119346.shtml, 2009 年 11 月 4 日.

- [77] 姜汝祥, 路长全, 张建华, 等. 中国企业该向谁学习? 中国企业该向谁学习? [J]. 中外管理, 2005 (3) .
- [78] 迈克尔·波特. 什么是战略[J]. 哈佛商业评论, 2004 (1) .
- [79] 彭怵湄, 熊元. 柯达末路[J]. 21 世纪商业评论, 2012 (2) .
- [80] 熊军, 章凯. 没有蓝图的成功[J]. 北大商业评论, 2009 (6) .
- [81] 以上“7 种企业战略分析的常用工具”部分系参考很多咨询公司资料 and 不同管理教科书改编而成.
- [82] 钱·金, 勒妮·莫博涅. 蓝海战略[M]. 吉宓, 译. 北京: 商务印书馆, 2005.
- [83] 安德森, 乔江涛. 长尾理论[M]. 石晓燕, 译. 北京: 中信出版社, 2009.
- [84] 明茨伯格. 战略历程: 纵览战略管理学派[M]. 刘瑞红. 北京: 机械工业出版社, 2002: 249.
- [85] 韦尔奇. 赢[M]. 余江, 等译. 北京: 中信出版社, 2005.
- [86] 大前研一. 大前研一的战略大象[J]. 管理学家, 2009 (4) .
- [87] 杨国安. 组织能力的“杨三角”: 企业持续成功的秘诀[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [88] 本章部分内容摘编自网络.

第十章 重构企业运作的价值链——优化流程和供应链

- [89] 苏尼尔·乔普拉, 彼得·迈因德尔. 供应链管理[M]. 陈荣秋, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 33.
- [90] 陈春花. 企业管理五步法. 商业评论网: <http://www.ebusinessreview.cn/articledetail-3224.html>. 2009 年 1 月 21 日.
- [91] 业务流程重组. 百度百科: <http://baike.baidu.com/view/1257446.htm>.
- [92] 陈春花. 不确定环境下的管理误区[J]. 商业评论网: <http://www.ebusinessreview.cn/prosingle-98-7.html>, 2009 年 2 月 3 日.
- [93] 张瑞敏. 海尔管理模式创新的逻辑与实践. 价值中国网: <http://www.chinavalue.net/Management/Article/2012-4-9/199093.html>, 2009 年 4 月 9 日.
- [94] 陈春花. 顾客需求生命周期. 商业评论网: <http://www.ebusinessreview.cn/articledetail-3250.html>, 2010 年 5 月 7 日.
- [95] 供应链管理. 百度百科: <http://baike.baidu.com/subview/10365/5048106.htm?fr=aladdin>.
- [96] 戴维 A 泰勒. 供应链管理: 缔造神话的根源[M]. 方德英, 译. 北京: 机械工业出版社,

2013: 76.

[97] 戴维 A 泰勒. 供应链管理: 缔造神话的根源[M]. 方德英, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013: 21.

[98] 苏尼尔·乔普拉, 彼得·迈因德尔. 供应链管理[M]. 陈荣秋, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 504.

[99] 苏尼尔·乔普拉, 彼得·迈因德尔. 供应链管理[M]. 陈荣秋, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 33.

[100] 戴维 A 泰勒. 供应链管理: 缔造神话的根源[M]. 方德英, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013: 39.

[101] 戴维 A 泰勒. 供应链管理: 缔造神话的根源[M]. 方德英, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013: 44.

第十一章 增加组织的柔性——随需而变的组织结构

[102] 杨国安. 组织能力的突破[M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.

[103] 稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠, 译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2009.

[104] 稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠, 译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2009.

第十二章 夯实管理的基础——制度化管理

[105] 孙景华. 中国人的管理逻辑. 世界经理人: <http://oxford.icxo.com/htmlnews/2010/04/06/655733.htm>, 2010 年 4 月 6 日.

[106] 曾仕强. 管理的层次与标准化管理. 新浪博客: http://blog.sina.com.cn/s/blog_4a7db0f7010007jz.html.

[107] 赵立平, 等. 全球通史——战争机器[M]. 北京: 吉林文史出版社, 2010: 86.

[108] 陆新之. 万科:“无人驾驶”. 价值中国网: <http://www.chinavalue.net/Management/Article/2010-11-25/193358.html>, 2010 年 11 月 25 日.

[109] 舒化鲁. 企业规范化管理的本质要求. 博锐管理在线: http://www.cnppension.net/index_lm/2008-09-09/541882.html, 2008 年 9 月 9 日.

[110] 春润. 执行力是一种生命力. 新浪博客: http://blog.sina.com.cn/s/blog_4ac0917701008oif.html.

第四部分 关键四: 文化管理实操方法

第十三章 轻管理视角的文化管理

[111] 菲迪亚斯. 上帝会看见的. 星岛环球网: http://www.stnn.cc/culture/cult_sp/t20051014_

16548.html.

- [112] Quah. Information Technology, Productivity and Economic Growth: International Evidence and Implications for Economic Development[M]. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- [113] Graydon Davison, Deborah Blackman. The Role of Mental Models in Mnnovative Teams[J], European Journal of Innovation Management, 200, 4 (8): 409-423.
- [114] Christensen, Clayton. Disruptive Innovation[J]. Leadership Excellence, 2007, 9 (24): 7.
- [115] N. Rosenberg. Inside the Black Box: Technology and Economics[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- [116] Dyer Jeff, Gregersen Hal, Christensen, Clayton M. Innovative Teams[J]. Leadership Excellence, 2011, 9 (28): 5.
- [117] Quinn, James Brian. Team innovation[J]. Executive Excellence, 1996, 7 (13) :13.
- [118] Dyer Jeff, Gregersen Hal, Christensen, Clayton M. Innovative Teams[J]. Leadership Excellence, 2011, 9 (28) :5.
- [119] 柯斯坦努斯·查日顿, 柯斯坦努斯·马克. 应对破坏性战略创新的策略[J]. 钟凌枫, 译. 管理@人, 2008 (7) .
- [120] Quinn, James Brian. Team innovation[J]. Executive Excellence, 1996, 7 (13): 13.
- [121] 丁雪峰. 轻管理七步法[J]. 中欧商业评论, 2014 (7): 66.
- [122] B Von Stamm. Managing Innovation, Design and Creativity[M]. London: Wiley, 2003: 125-138.
- [123] Anonymous. Innovation Teams Need Clarity[J]. Credit Union Magazine, 2011, 3 (77): 15.

第十四章 企业终极领导力——使命、愿景、价值观

- [124] 刘峰. 简约领导[M]. 国家行政学院出版社, 2012: 34.
- [125] 布卢姆斯伯里出版公司编著. 管理大师的忠告[M]. 马浩, 译. 北京: 中信出版社, 2005: 51.
- [126] 薪酬激励: 吸引人才的最直接手段. 博思人才网: http://www.bosshr.com/shownews_14497.html, 2009 年 9 月 1 日.
- [127] 布卢姆斯伯里出版公司. 管理大师的忠告[M]. 马浩, 译. 北京: 中信出版社, 2005: 87.
- [128] 北大纵横管理咨询. 企业愿景掌握的力量和价值. 51 商机网: <http://www.5137.cc/news/culture/200912/cu4102300.html>, 2009 年 12 月 4 日.
- [129] 丁雪峰. 雇主品牌战略制定的“4P”模型[J]. 北大商业评论, 2007 (10): 137.
- [130] 朱勇国, 丁雪峰, 等. 雇主品牌与企业转型[M]. 中国劳动社会保障出版社, 2014: 243.
- [131] 邓中华. 被误解的阿米巴? [J]. 中欧商业评论, 2012 (6) .

- [132] 金错刀. 微革命[M]. 北京: 印刷工业出版社, 2010: 93-94.
- [133] 邓中华. 被误解的阿米巴? [J]. 中欧商业评论, 2012 (6) .
- [134] 李政权. 共同愿景“洗脑”员工. 中国在职教育网: http://qg.onjobedu.com/zlgl/25438_2.html, 2008 年 5 月 21 日.
- [135] 道格·克兰德尔. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 347.
- [136] 稻盛和夫. 稻盛和夫制胜之道: 阿米巴经营[M]. 陈忠, 译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2011.
- [137] 吴伯凡. 道德——看不见的竞争力[J]. 21 世纪商业评论, 2005 (12) .
- [138] 道格·克兰德尔. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 50.
- [139] 道格·克兰德尔. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 66.
- [140] 罗克奇价值观调查表 (Rokeach Values Survey) . 心理空间网: <http://www.psychspace.com/psych/action-printnews-itemid-458.html>, 2009 年 11 月 6 日.
- [141] 梅格·惠特曼. 价值观的力量[M]. 北京: 华章出版社, 2010.
- [142] 尚晓玲. 百年企业成于管理[J]. 科技智囊, 2003 (11) .
- [143] 通用电气 (中国) 有限公司员工手册. MBA 智库: <http://doc.mbalib.com/view/cb61d6b6b1eea0fc2db8368ded8a3e5d.html>.
- [144] 宋立新. 让成功更简单[J]. 法人. 2011 (1): 94.
- [145] 稻盛和夫. 稻盛和夫制胜之道: 阿米巴经营[M]. 陈忠, 译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2011.
- [146] 梅格·惠特曼. 价值观的力量[M]. 北京: 华章出版社, 2010.

第十五章 使命、愿景、价值观的作用

- [147] 里克·麦里菲尔德. 重塑思维[M]. 刘寅龙, 译. 北京: 机械工业出版社, 2010: 83.
- [148] 姜汝祥. 榜样[M]. 北京: 锡恩企业管理顾问有限公司, 2005: 13-14.
- [149] 孙景华. 中国人的管理逻辑[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [150] 陈九霖. 中国鲜有真正的企业家. 价值中国网: <http://www.chinavalue.net/Management/Article/2011-7-6/196118.html>, 2011 年 7 月 6 日.
- [151] 陈岚桦. 从古典经济学中解读“为人民服务”[J]. 公民与法治, 2011 (20) .
- [152] 史蒂芬·柯维. 高效能人士的七个习惯[M]. 北京: 中国青年出版社, 2004: 159.
- [153] Dan J. Sanders, Galen Walters 4P. 武装领导力[J]. 世界经理人. 2010 (5) .
- [154] Richard McGill Murphy. 为何行善有助于开展业务. 财富中文网: http://www.fortunec-hina.com/magazine/c/2010-06/01/content_36075.html, 2010 年 6 月 1 日.

- [155] 杰夫·贾维斯. Google 将带来什么? [M]. 陈庆新, 等译. 北京: 中华工商联合出版社, 2009: 94.
- [156] 马歇尔·戈德史密斯. 当你的属下懂得比你更多[J]. 哈佛商业评论, 2010 (9) .
- [157] 詹姆斯 C 柯林斯, 杰里 I 波拉斯. 基业长青[M]. 真如, 译. 北京: 中信出版社, 2002.
- [158] 龙真. 穿越大师的丛林[J]. 当代经理人, 2010 (2) .

第十六章 建立基于使命、愿景、价值观的长期企业战略

- [159] 布卢姆斯伯里出版公司. 管理大师的忠告[M]. 马浩, 译. 北京: 中信出版社, 2005: 19.
- [160] 宋立新. 让成功更简单. 经济参考网: http://jjckb.xinhuanet.com/2010-09/01/content_255950.htm, 2010 年 9 月 1 日.
- [161] 朱勇国, 丁雪峰, 等. 雇主品牌评价与管理[M]. 北京: 中国劳动保障出版社, 2008: 21.
- [162] 朱勇国, 丁雪峰, 著. 雇主品牌与企业社会责任[M]. 北京: 中国劳动和社会保障出版社, 2011.
- [163] 梅格·惠特曼. 价值观的力量[M]. 北京: 华章出版社, 2010.
- [164] 陈春花. 中国乳业之殇与战略思维[J]. 销售与市场 (管理版), 2010 (12) .
- [165] 姜汝祥. 在否定与创新的基础上重建中国公司持续发展战略[J]. 经济观察报, 2002 (12) .
- [166] 白万纲. 大企业经营的是时间[J]. 商界评论, 2012 (5) .

第十七章 建立基于企业使命、愿景、价值观的企业文化系统

- [167] 克里斯·马修斯. 权谋[M]. 栗智敏, 译. 杭州: 浙江人民出版社, 2012: 250.
- [168] 朱勇国, 丁雪峰, 等. 2009 中国雇主品牌调查报告[M]. 北京: 中国经济出版社, 2010: 24.
- [169] 黛布拉 L 纳尔逊, 詹姆斯·坎贝尔·奎克. 组织行为学[M]. 3 版. 桑强, 等译. 北京: 中信出版社, 2004: 510.
- [170] 苏珊 C 施奈得, 简·路易斯, 巴尔索克斯. 跨文化管理[M]. 石永恒, 等译. 北京: 经济管理出版社, 2002.
- [171] 朱勇国, 丁雪峰, 等. 国际人力资源管理[M]. 北京: 中国人事出版社, 2006: 86-90.
- [172] 阎雨. 禅与现代管理[M]. 北京: 知识产权出版社, 2011: 7.
- [173] 陈春花. 技术创新与企业文化 (根据演讲录音整理) . <http://www.xici.net/b195366/d7278100.htm>.
- [174] 陆新之. 万科: “无人驾驶” [J]. 经理人, 2010 (11) .
- [175] 郭士纳. 谁说大象不能跳舞[M]. 北京: 中信出版社, 2003: 248.
- [176] 丁雪峰. 中西方人才开发研究的比较[J]. 行政管理改革, 2013: 64.

- [177] 苗兆光. 中间型企业: 如何打赢人才的“资源战争”[J]. 销售与市场·评论版, 2011(6).
- [178] 佚名. 朴素的企业文化与真正的核心竞争力. 中国管理: <http://www.wceep.com/Html/20031217181352-1.html>, 2003年12月17日.
- [179] 杨鹤群. 解读企业文化. 价值中国网: <http://www.chinavalue.net/Management/Blog/2008-10-10/91050.aspx>, 2008年10月10日.
- [180] 陈春花. 技术创新与企业文化演讲(根据演讲录音整理). <http://www.xici.net/b195366/d7278100.htm>.
- [181] 孙树杰. 砍掉联想这杆旗. 经济观察网: http://www.eeo.com.cn/observer/shelun/2010/08/16/178350_1.shtml, 2010年8月16日.

第十八章 共享和保留员工知识——知识管理实操技巧

- [182] [英]布卢姆斯伯里出版公司. 马浩, 译. 北京: 中信出版社, 2005: 33.
- [183] 张红太. 浅谈隐性知识与显性知识的相互转化[J]. 重庆科技学院学报(社会科学版), 2011(7).
- [184] 布卢姆斯伯里出版公司. 管理大师的忠告[M]. 马浩, 译. 北京: 中信出版社, 2005: 31.
- [185] 詹姆斯·马奇著. 马奇论管理[M]. 丁丹, 译. 北京: 东方出版社, 2010: 139.
- [186] 彼得·德鲁克著. 21世纪的管理挑战[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: IX.
- [187] 褚四斌. 一个运行良好的知识管理系统价值在哪. 赛迪网: <http://www.35wl.com/Ec/Crm/30508.html>, 2007年9月30日.
- [188] 杨河清, 徐斌, 丁雪峰. 人才开发概论[M]. 北京: 中国人事出版社, 2014: 134-136.
- [189] 余乐安, 汪寿洋, 黎建强. 外汇汇率与国际原油价格波动预测——TEL@I 方法论[M]. 长沙: 湖南大学出版社, 2006: 119.
- [190] 基于知识管理的企业信息门户解决方案(组图)[J]. 中国计算机报, 2008年06月19日.
- [191] 马唯星. 外国经济与管理[J]. 2002(9).

第十九章 没有人能代替你成长——领导力提升实操技巧

- [192] 克里斯·马修斯. 权谋[M]. 栗智敏, 译. 杭州: 浙江人民出版社, 2012: 249.
- [193] 陈晓萍. 领导力的本质[J]. 管理@人, 2011(6).
- [194] 尼科洛·马基雅维利. 君主论(英汉对照版)[M]. 李修建, 译. 北京: 九州出版社, 2007: 86.
- [195] 尼科洛·马基雅维利. 君主论(英汉对照版)[M]. 李修建, 译. 北京: 九州出版社, 2007: 104-105.
- [196] 约翰·W·布德罗, 彼得·M·拉姆斯特德. 超越人力资源管理[M]. 于慈江, 译. 北京: 商

- 务印书馆, 2012: 174.
- [197] Building Innovative Teams with Creative People. Daily News: <http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/288379173?accountid=9670>, 19 May 2010.
- [198] 杰弗瑞·菲佛. 权力: 为什么只为某些人所拥有[M]. 杨洋, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012 年.
- [199] 沃伦·本尼斯. 成为领导者[M]. 姜文波, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 69-71.
- [200] 沃伦·本尼斯. 成为领导者[M]. 姜文波, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 84.
- [201] 统治者的智慧宝库. 凤凰网: http://book.ifeng.com/shuping/detail_2011_01/05/3987888_0.shtml, 2011 年 1 月 5 日.
- [202] 尼科洛·马基雅维利. 君主论(英汉对照版)[M]. 李修建, 译. 北京: 九州出版社, 2007: 7.
- [203] 尼科洛·马基雅维利. 君主论(英汉对照版)[M]. 李修建, 译. 北京: 九州出版社, 2007: 112.
- [204] 尼科洛·马基雅维利. 君主论(英汉对照版)[M]. 李修建, 译. 北京: 九州出版社, 2007: 87-88.
- [205] 统治者的智慧宝库. 凤凰网: http://book.ifeng.com/shuping/detail_2011_01/05/3987888_0.shtm, 2011 年 1 月 5 日.
- [206] 麦克斯韦尔. 领导力的 5 个层次[M]. 任世杰, 译. 北京: 金城出版社, 2012.
- [207] 程原, 张志学, 张维迎, 郑家勤. 中国企业家缺乏什么领导风格[J]. 哈佛商业评论, 2006(4).
- [208] 道格·克兰德尔. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 17.
- [209] 摩根·威策尔. 见证丰功伟绩的人[J]. 金融时报, 8 月 18 日.
- [210] 野中郁次郎, 竹内弘高. 领导者的大智慧[J]. 哈佛商业评论网络版, 2012(4).
- [211] 道格·克兰德尔著. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 93.
- [212] 道格·克兰德尔著. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 243.
- [213] 史蒂夫·塔平, 周宝林, 译. 微言大义: 从商业帝王到梦想领袖. 商业评论网: <http://www.ebusinessreview.cn/articledetail-123663.html>, 2012 年 6 月 1 日.
- [214] 沃伦·本尼斯. 成为领导者[M]. 姜文波, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 33.
- [215] 道格·克兰德尔. 西点军校的领导力[M]. 刘智强, 译. 北京: 电子工业出版社, 2012: 34.

- [216] 《书立方》编委会. 四书五经[M]. 重庆: 重庆出版社, 2011: 10-11.
- [217] 詹文明. 管理未来: 卓有成效的德鲁克[M]. 北京: 东方出版社, 2009.
- [218] 拉塞尔·帕尔默. 终极领导力[M]. 梁彩云, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 27.
- [219] 丹尼·考克斯, 约翰·胡佛. 审时度势的领导技巧[M]. 林宜萱, 译. 北京: 清华大学出版社, 2006: 23-25.
- [220] 丹尼·考克斯, 约翰·胡佛. 审时度势的领导技巧[M]. 林宜萱, 译. 北京: 清华大学出版社, 2006: 9.



2013年11月15日，丁雪峰做客人民网



丁雪峰受聘为中国留学人员回国创业专家指导委员会创业导师



丁雪峰在中国雇主品牌论坛、中国管理学年会、中国教育行业高峰论坛等大型论坛发表“互联网时代的管理创新和领导力提升策略”等演讲



丁雪峰为江苏远东集团、福建融信集团等知名企业中层进行“互联网时代的绩效管理前沿和轻管理战略”等相关内训



丁雪峰为人力资源和社会保障部全国留学人员回国创业高级研修班天津、常州、广东等地培训班讲授“创业公司战略管理和轻管理实操”课程



丁雪峰为驻马店市委组织部、山东省企业联合会、山东省科学院、吴江市委组织部等地方政府部门讲授“人才竞争战略趋势和轻管理策略”等前沿课题



丁雪峰向远东控股集团董事局主席蒋锡培赠送专著《轻管理：让管理很简单的真正秘密》



丁雪峰向著名投资人徐小平赠送专著《轻管理：让管理很简单的真正秘密》



2013年11月19日，机械工业出版社副社长李奇、首都经贸大学劳动经济学院学术委员会主任杨河清教授、丁雪峰在中关村图书大厦《轻管理：让管理很简单的真正秘密》新书发布会上为新书揭幕



丁雪峰接受人民网、中央人民广播电台、《山东青年报》、《企业观察报》、《中国企业报》、《职业》杂志、《求贤》杂志等媒体个人专访或访谈



丁雪峰在《中欧商业评论》、《北大商业评论》、《重庆理工大学学报》发表10多篇轻管理文章，其中3篇被中国人民大学报刊复印资料《管理科学》等转载



《轻管理：让管理很简单的真正秘密》获得国家版权局登记证书并获得国家级第二十一届全国企业管理现代化创新成果二等奖。“轻管理”相关学术文章入选第八届（2013）中国管理学年会、第六届管理学在中国 年会等学术会议并参会发言交流

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他_____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计
☐管理学与实务 ☐其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片, 谢谢!

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及
<http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业

☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业

☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店

☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业

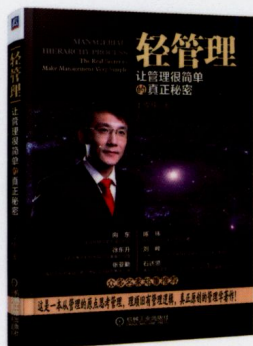
☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业

☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业

☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上



相关书籍

轻管理，即举重若轻的适度管理。

《轻管理：让管理很简单的真正秘密》是建立在丁雪峰博士十多年孜孜不倦的管理学研究实践基础上，通过与30多名管理专家、200多名企业家和人力资源高管的调研探讨，经过对400多本书、9000多篇文章的文献研究和11遍反复修改，历时3年半潜心完成的重要管理学创新著作。国务院研究室宏观司司长向东博士、著名资深媒体人、《工人日报》社会周刊编辑部主任石述思等40多位名家对《轻管理：让管理很简单的真正秘密》进行了郑重推荐。

《轻管理：让管理很简单的真正秘密》是机械工业出版社重磅推出的中国管理学创新著作。该书自2013年11月19日在中关村图书大厦隆重举行新书发布会以后，一直居于当当网、京东商城、亚马逊、新华书店管理类畅销书排行榜前列，上市两个月加印4次。

电话服务

服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com
机工微博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

BOOK DESIGN STUDIO
书装
设计部：010-88379203
印刷部：010-88379203

策划编辑：赵新宇
咨询电话：010-88379707

轻管理实操

管理者提升领导力必读书 ● Managerial Hierarchy Process Practice

雪峰多年来都在研究轻管理，这本书是建立在他十多年孜孜不倦的管理学研究实践基础上，历时3年半潜心完成的重要管理学创新著作的实操部分。

——中国人力资源开发学会副会长、首都经济贸易大学劳动经济学院前院长 **杨河清教授**

我们生活在一个对立统一的世界里。高对低，大对小，硬对软，重对轻。有人特别关注前者，认为干大事业，做大事情，写大文章，就要轰轰烈烈；其实，真正明白其中奥秘的人，却比较注重后者。所谓举重若轻是也。雪峰的新著《轻管理实操：让管理做减法的4个关键》能够给我们四两拨千斤的启示。

——中国人才研究会学术委员会主任、中国人事科学院前院长 **王通讯**

在我看来，丁雪峰博士的“轻管理模型”丝毫不比卡普兰和诺顿的平衡计分卡（Balanced Score Card）逊色，有较高的理论和实践价值，为管理实践提供了简单轻松的且具有可操作性的科学决策和应用工具。

——国家行政学院中国领导科学研究中心主任、中国领导科学研究会副会长 **刘峰教授**

翻看着《轻管理实操：让管理做减法的4个关键》的书稿，感受着字里行间的热情和倔强，也是又一次享受雪峰给予我的感动。

——飞亚达集团股份有限公司董事、总经理 **徐东升博士**

作为一名科技工作者，面对问题时我愿意回归到最纯粹的观念，寻求简单的方法来驾驭复杂的问题。从简化问题的角度，我也常说管理其实很简单。所以看到雪峰的新书《轻管理实操：让管理做减法的4个关键》，对他提出的轻管理做减法的理念，很有共鸣。轻盈轻盈的管理法则，需要创新想象和内敛智慧。

——微软全球资深副总裁、微软亚太研发集团主席 **张亚勤博士**



机工经管订阅号 尽享经管营养餐



机械工业出版社微信服务号 ISBN 978-7-111-50259-3



图书上架建议 **企业管理**

ISBN 978-7-111-50259-3



9 787111 502593 >

定价：49.80元