

# 卓有成效的管理者

—推动转变的力量



**M&K**

Consulting Company



## 简介

**麦肯咨询公司 总经理；**  
**云南智研旅投公司 董事长；**  
**昆明朴正健康管理公司 董事长。**

上海大学管理学院客座教授、中国营销总监特聘讲师、多家大型企业独立董事、省市国资委绩效薪酬顾问。

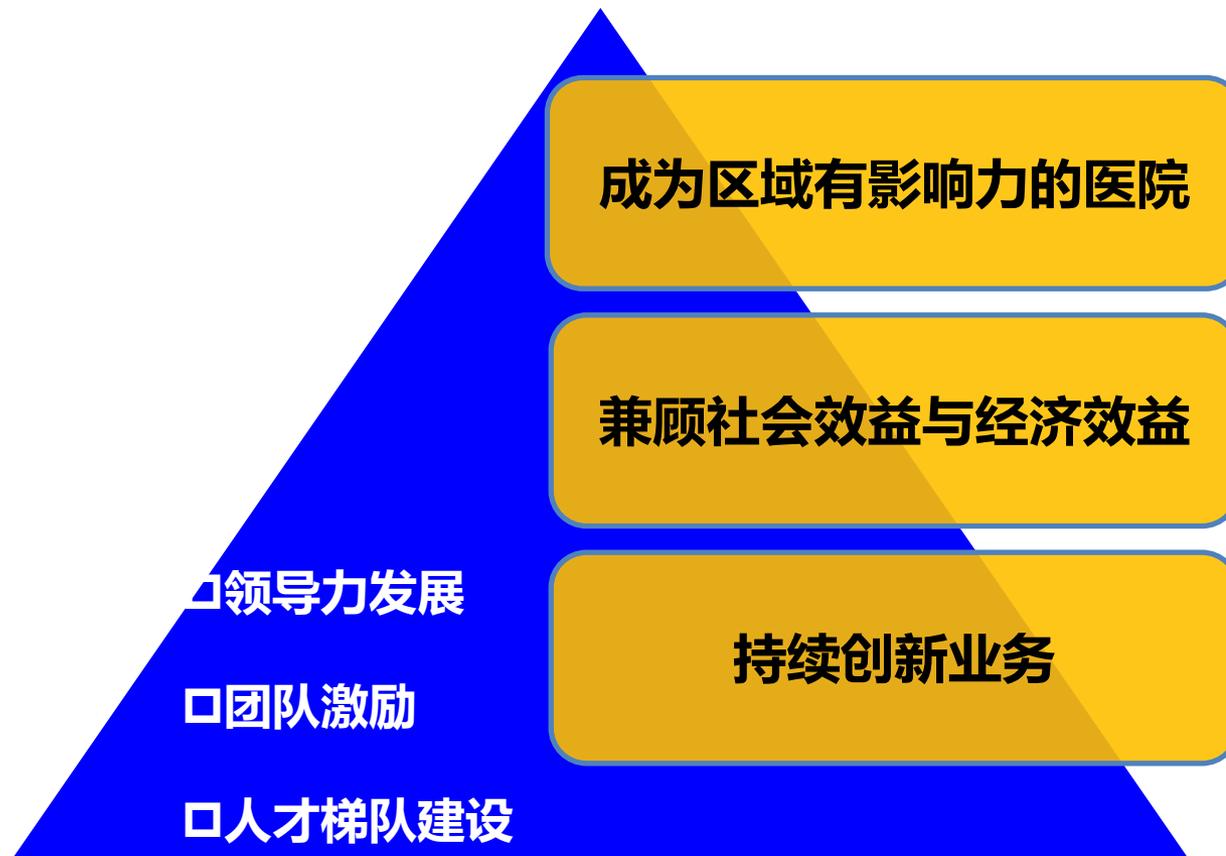
曾担任世界500强百时美施贵宝、日本参天等多家知名企业的区域经理、营销总监、总经理等高级职务，积累了丰富的企业管理实践经验。

**擅长领域：战略与文化、组织变革设计、领导力发展**

- **基本信息（星座、属相、爱好）**
- **管理生涯（第一份管理岗位、历经的管理岗位）**
- **管理感悟（心得体会、成就感或挫败感）**



# 设计和管理复杂的组织，使之繁荣兴旺，有何良策？



# 在复杂性激增的环境中我们该如何领导变革？

- 新世界的管理就是对复杂性的**掌握和审慎利用**
- 成功的公司和组织所坚持的战略方针：**勇立变革的潮头**
- 组织获得持续成长需要**放弃过去**

- 有的组织持续发展，有的却走向衰亡？
- 有的变革卓有成效，有的却陷入窘境、徒劳无功？
- 高层领导人在变革的过程，扮演什么样的角色？
- 高层如何发挥领导力，让组织变革更加卓有成效？



**高层管理团队**

1

• **管理理念之精髓**

2

• **管理必须卓有成效**

3

• **打造一流的高管团队**

**“管理就是对可能性的热爱”**

**---彼得 格罗斯**

## 管理是从资源到价值的转变



➤根据外部的变化对内部加以调整，所有机构、组织的管理方向都应当遵循从外到内的原则。

## 为什么是技艺

- 管理是从知识到价值的转化，从知识到价值，需要“行动”，要做事情，要去实现、去完成，重要的是要创造价值，因此将其称之为技艺。
- 技艺这个概念指那些可以学得到的东西，也是要表达，管理是一种人人都能学会的观点。

## 职业化的任务

- 对每个独立的人来说，管理是其从容生活、事业成功甚至是个人幸福的关键
- 个人取得成功的关键在于其管理能力——将所学知识转化为预期结果的能力

**世上没有不发达国家，只有缺乏治理的国家。**

**——彼得·德鲁克**

- ① 现代社会中最有价值的东西全都以取决于管理职能实施的质量。
- ② 一个组织如果绩效低迷，其内部管理必然是混乱无序的。
- ③ 管理是最重要的竞争要素。行业没有好坏之分，但是管理却有好坏之分。

		效能	
		正确	不正确
效率	好	正确的管理得到了正确的执行，可以创造效能和效率	错误的管理得到了正确的执行，即错误理念被坚决、彻底、有力地推广实施，这往往会造成可怕的灾难性后果
	不好	正确的管理也有可能由于错误的执行而失去效率。这虽然很遗憾，至少总比错误的管理得到的执行所造成的负面影响要小得多	错误的管理被错误的执行，这种情况的后果就无需赘言了

**只有好的正确的管理才是真正值得学习和借鉴的。**

正确的  
逻辑

在市场上提供的产品或服务，持续为客户创造了价值

为一定的客户提供了满意的服务

组织的经营目标不是如何分配利益，而是如何创造价值、获得利益

值得信赖的管理逻辑思路只有一条，那就是提供比现有所有竞争对手更能令顾客满意的产品和服务。因为只有客户愿意“付钱”给组织。

➤ **创新型管理：对未知事物实施的管理。**

①

**攀登高峰**

➤ **运营型管理：对已知事物实施的管理。**

②

**驾驶汽车**

□ **管理未知事物所要用的知识和管理已知事物的并没有什么不同，两者实际上是同一种职能，只是涉及管理未知事物时，对管理知识的掌握必须更精准、更全面，管理者的掌控力和驾驭力更强。**

□ **除此之外，这两类管理都针对共同的任务，使用共同的管理工具，遵循相同的管理原则，没有其他区别。**

①

人员管理：  
好的正确的管理之  
标准模式

管理任务

管理原则

管理工具

②

经营管理：综合  
性管理系统

基于标准模式上、具有更全面参照系机构管理“版图”——综合性管理系统（IMS）

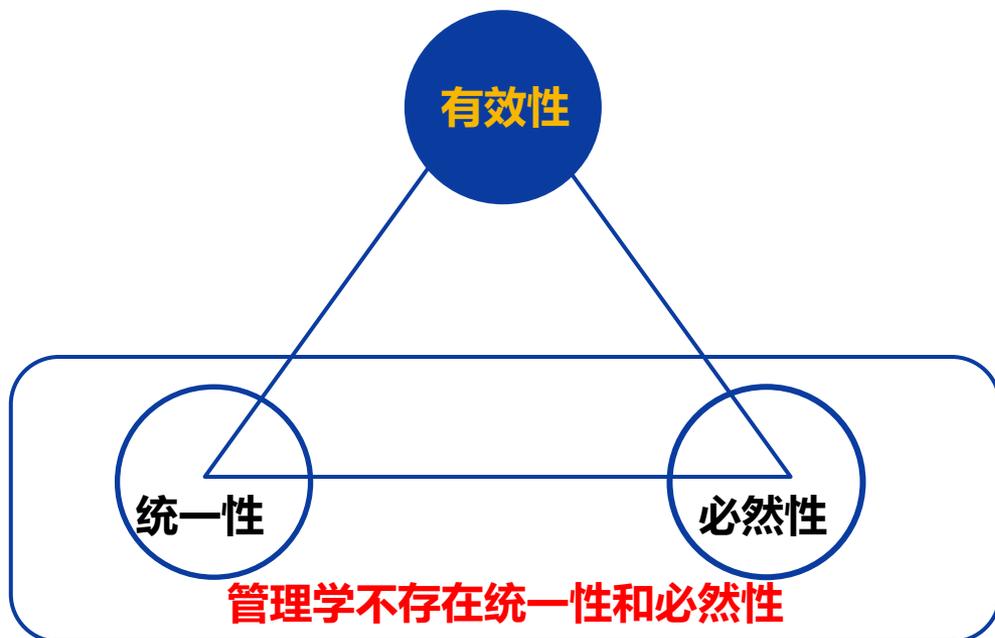
决定盈亏的  
单元

相关要素整  
合范围

外部环境与  
突出特性

管理被理解成为一种职业。每一种职业都包含各不相同的三大显著特征：

- 此种职业必须完成的**任务**是什么？
- 其所遵循的基本**原则**是怎样的？
- 为了完成任务可以利用哪些**工具**？



## 5

项基本管理  
任务**■制定目标**

没有目标就没有管理。这一任务就是要迎合目标，弄清楚目标究竟是不是存在，严格说来是否存在清晰明确的目标。

**■组织**

各层级管理者们都必须在自己的职权范围内对工作结构和流程进行组织、规划。

**■决策**

没决策权的人，都不是管理者。决策并不是管理的唯一任务，但它却是最关键的。

**■控制或监督**

重点是不是要不要控制，而是怎样控制；评价和评估成了控制任务中的一环。

**■对人的培养和发展**

把人安排到最合适的位置上，使他们的优点获得最大化利用，他们的缺点产生的消极作用尽可能小。

**这五项管理任务是必须完成的最低标准；如果不完成这五项任务，就无法实施有效管理。**

## 6

### 条管理原则

#### ■关注结果

结果对于每一个管理者及其工作绩效唯一其决定作用的评判标准。

#### ■对整体做出贡献

想要对一个结构复杂的组织做出贡献，首先要掌握的技能就是权衡之法，求取平衡，营造均势状态，以及融合和整合的艺术。

#### ■聚焦关键

要想获得成功，就必须把注意力集中到少数事物上，管理的专业性也因此可以得到保障。

#### ■利用优势

整体工作效率的提高要求组织中绝大多数人尽可能好地完成自己的工作，就必须让每个人充分利用自己的优势。

#### ■信任

员工与员工之间，上级与下级之间必须营造一种相互信任的氛围。

#### ■正面思考

用积极而富有建设性的方式思考问题。

## 7

### 个管理工具

#### ■会议

#### ■报告

#### ■职位说明和委派任务

职位在一定程度上是静态的，而每个职位上所委派的不同任务则是组织一大重要的活力源泉。

#### ■个人工作方法

每种工作方法都必须系统化且有条理

#### ■预算及预算编制

预算属于最重要的整合和调控工具,管理者至少要掌握编制预算的初级知识。

#### ■绩效评估

主要目的不是为了百分百实现目标，而是为了杜绝恣意妄为的情况发生。

#### ■系统性垃圾清除

“别再做错的事” 这就是系统性垃圾清除，如此才能保证组织持续年轻、充满活力。

- 没有相互信任做根基，则不会出现所谓的企业文化
- 一个组织的文化必须能突破常规的关于激励的教条
- 应当把“不要依赖激励”的思路引入企业文化之中
- 信任不等同于激励，也不会取代激励，相反，它是激励实现的前提
- 如果能建立起相对稳定的信任基础，就不需要花费心思设计那么多的激励计划和项目。



## 管理者

是自我调控和自我组织的中心，负责自身的引导、控制和组织；同时管理者也是整个机构发展的中心，他们通过自身的调控和组织带动整个机构的调控和组织。从控制论的角度看，管理者既能加强复杂性，同时又能缓冲复杂性。

## 重要的不是管理者是什么，而是怎样做

- 所谓杰出的管理者，是指其在职业生涯中做出伟大成就的精英，他们不仅能使企业得以组建成功，而且能够成功地管理企业的运作，重要的是能顺利的把企业交托到继任者手中。
- 从众多杰出人士的传记中可以得出结论 **“一个人的成就越大，他就越不符合通常意义上的标准和技能要求。”** 因此要努力避免**“职位说明书”**的陷阱。



- I. 客户：华为存在的唯一理由
- II. 奋斗者为本，工者有其股
- III. 灰度理论：灰度是一种境界，非马非驴、亦中亦西的企业文化
- IV. 自我批判优先于变革
- V. 华为的战略生成机制：战略务虚会与“蓝军参谋部”
- VI. 蜘蛛网状的组织结构：富有弹性、灵活性、机动性和黏性



“生命总是要终结的，我们现在所做的一切努力就是延长华为的寿命，不要死得那么快，更不要死得那么惨。”

在成功的**关键因素和选定的战略生长点上**，以超过主要竞争对手的**强度配置资源**，**要么不做，要做，就集中人力、物力和财力，实现重点突破。**

**让有个人成就欲望者成为英雄，让有社会责任者成为领袖。**  
**基层不能没有英雄，没有英雄就没有动力。**

管理层要淡化英雄色彩，实现职业化的流程管理。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅仅是代表，而不是真正的英雄。

1

• 管理理念之精髓

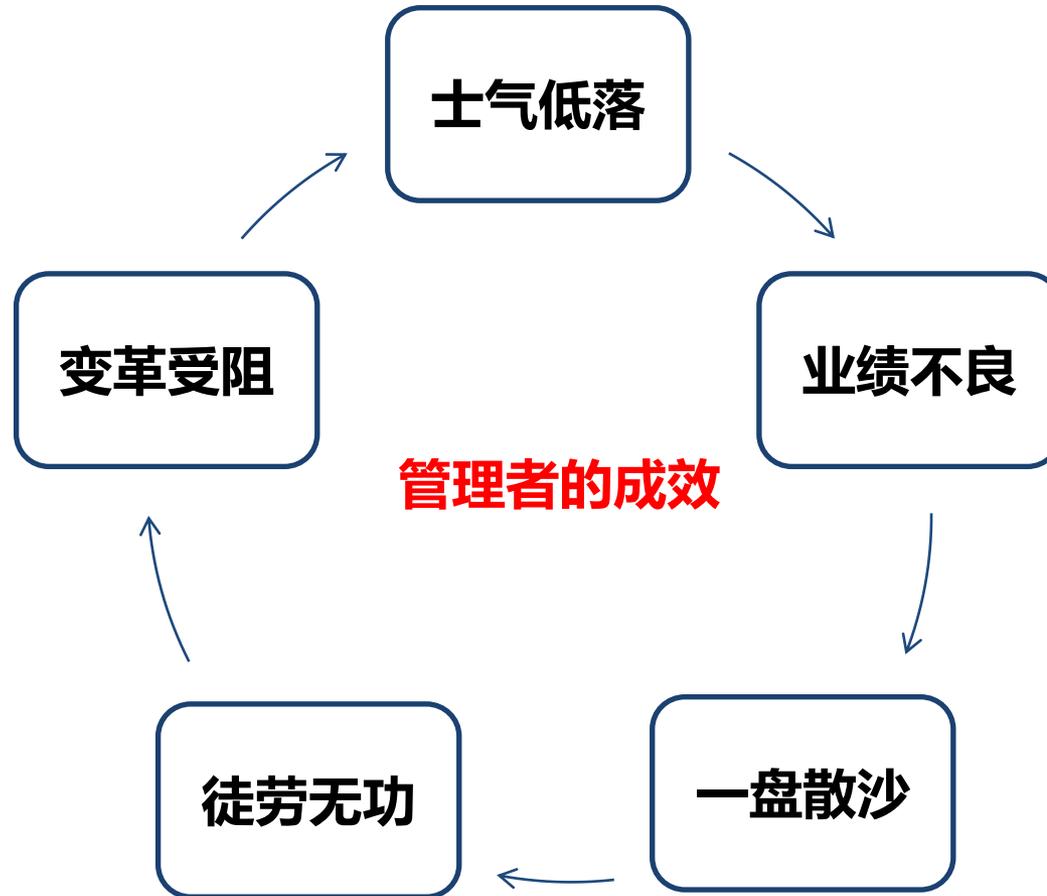
2

• 管理必须卓有成效

3

• 打造一流的高管团队

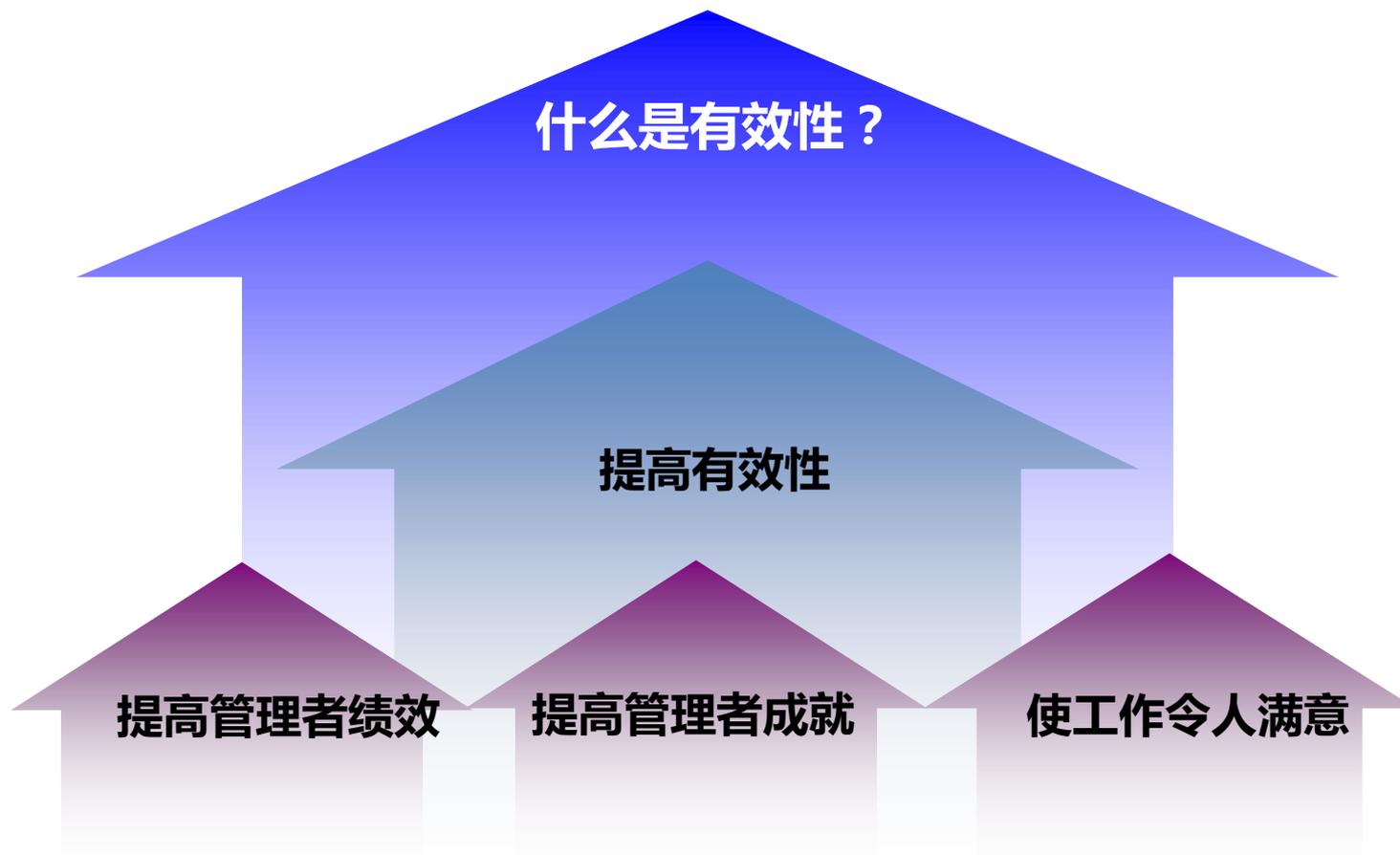
**1. 我们身边那些卓有成效的管理者具备哪些特质或行为模式？举例说明。**



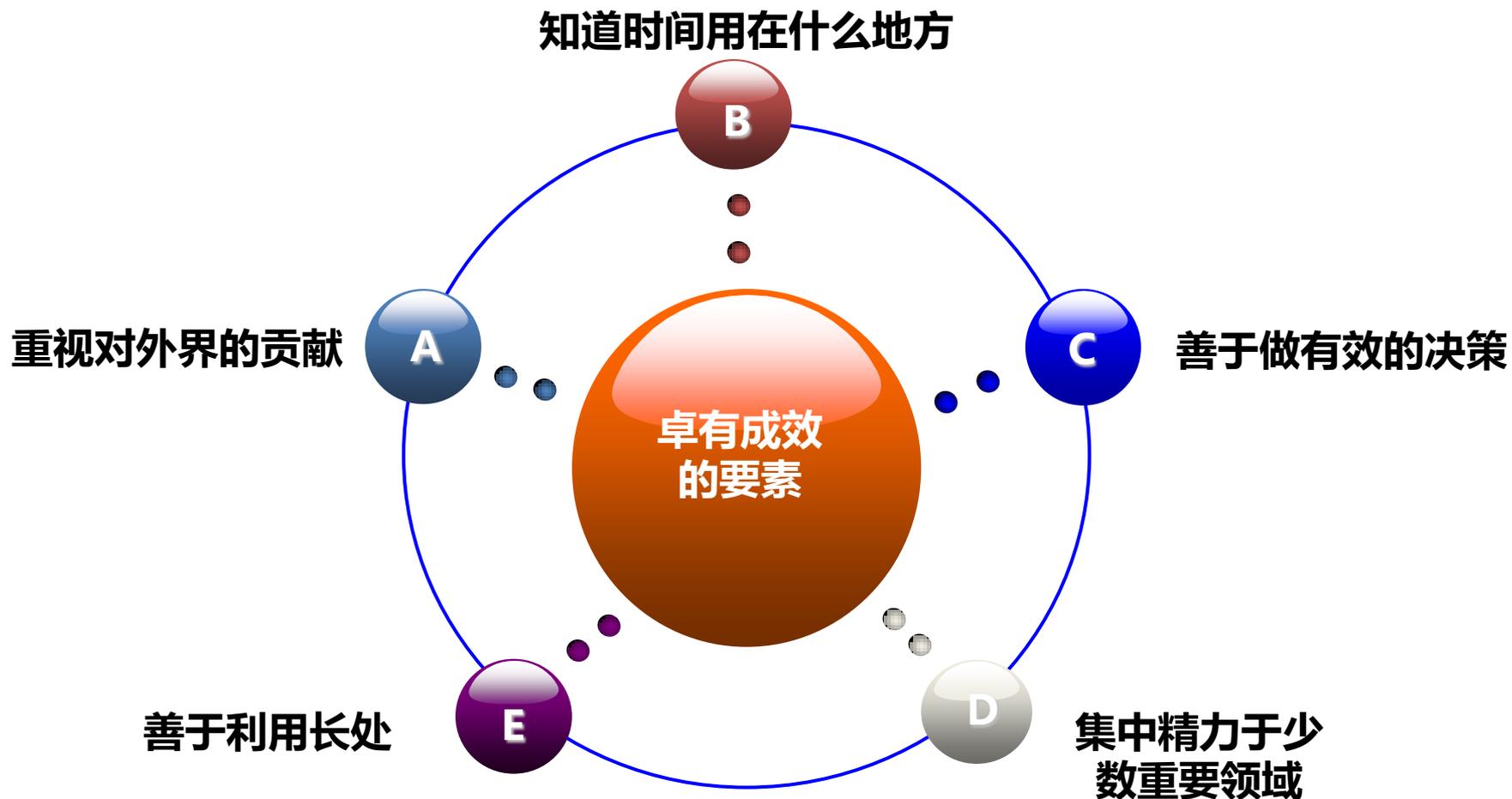
- 在主管人员中，许多人并不是管理者。  
并不能对组织的经营能力产生重大的影响。
- 一位知识工作者是不是一位管理者，不能以他有没有下属而定。
- 本教程所指的“管理者”泛指知识工作者、经理人员、专业人员，由于其职位和知识，他们必须在工作中做影响整体绩效和成果的决策。

- **为什么很少人关注管理者的有效性问题？**
  - 有效性只是知识工作者的一种特殊技能，而知识工作者直到最近才增多。
- **为什么需要卓有成效的管理者？**
  - 知识工作者的工作动力，取决于他是否具有有效性，以及他在工作中是否能有所成就。
  - 知识工作者并不生产本身具有效用的产品。
  - 知识工作者是一项特殊的“生产要素”

**有效性：使能力和知识资源能够产生更多更好成果的一种手段。**



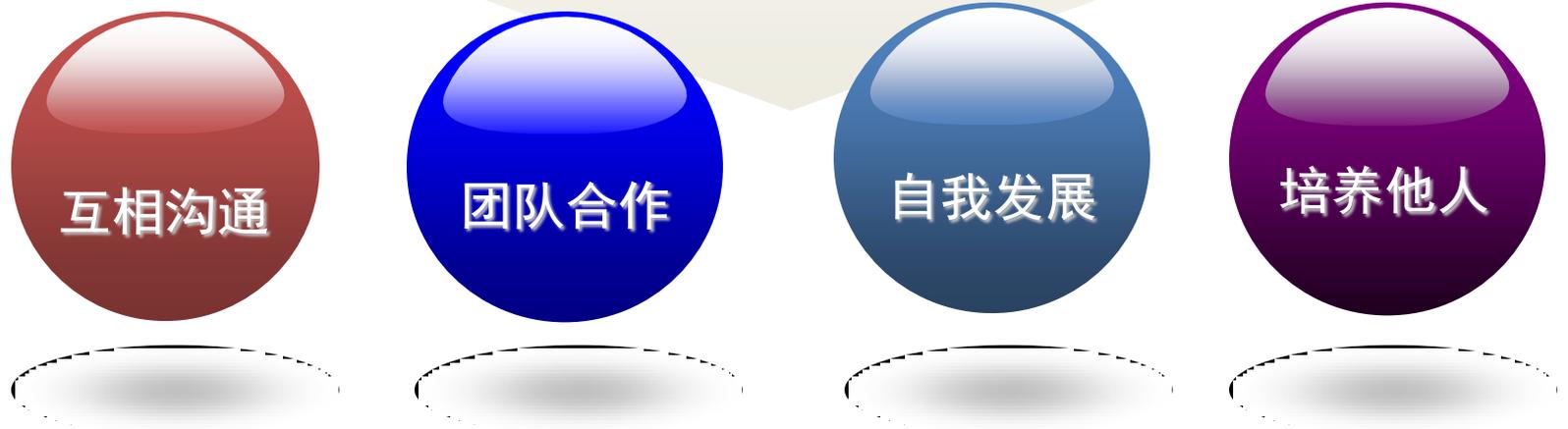
# 卓有成效是可以学会的(续)



## 卓有成效是可以学会的：(A) 重视贡献与承诺

- 管理者重视贡献是人才发展最大的动力。
- 对贡献的承诺，就是对有效性承诺。
- 管理者的职位越高，他在对外方面所需的贡献也越大。
- 专业人员的产出必须与其他人的产出结合在一起，才能产生效果。
- 专业人员必须使他本人有效，必须使他的专才有效。

有效的人际关系有助于贡献自己才智



# 卓有成效是可以学会的：(B) 掌握自己的时间

- 管理者的职位越高，不能自行支配的时间越多。
- 有效的管理者，第一步应先估计有多少“自由时间”，然后保留出相当分量的一段连续性的整块时间。





有效决策的五个要素

界定问题边界、定义问题的本质

找出解决问题时必须满足的界限

思考解决问题的正确方案以及这些方案必须满足的条件，再考虑必要的妥协、适应及让步事项。

决策方案要同时兼顾执行措施、负责人

在执行过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性

允许异见，就是最好的战略储备！

**什么决策最关键，对组织的影响最为深远？**

- 人事决策对企业的**影响力最大**，决定生产力的是人
- 人事决策是对一个组织的**最根本的控制**，一切取决于人事决策
- 人事决策要承担最大的风险，人事安排影响**是长期的，且难以纠正**
- 人事决策是**企业文化的关键**

不要凭主观的把握来做决定，否则要承担很大的人事风险

人事决策中的错误，不要去责备被选的人，而要从决策者身上找责任

人事决策绝不允许仓促做决定，仓促决定的人事总是错的

不要把一个新的关键任务交给一个组织所不了解的人。对于不熟悉的人只能交给他组织熟悉的任务

最复杂的岗位必须配备最好的人员

要让员工们有权挑选合格的领导

选有“显著优点”的人，这些优点恰好是组织在特殊环境里为了获得成功而真正需要的

一

• **把岗位任务考虑好:**详细说明岗位的具体任务

二

• **观察多个候选人:**不要过早决定“接班人”；最好有3~5个候选人

三

• **决定评价候选人的标准:**岗位需要的专业知识、经验和性格等

四

• **人事决策由多个人进行决策:**多个人参加考察和审查。还要听取别人的意见，尤其是与备选人合作过的人

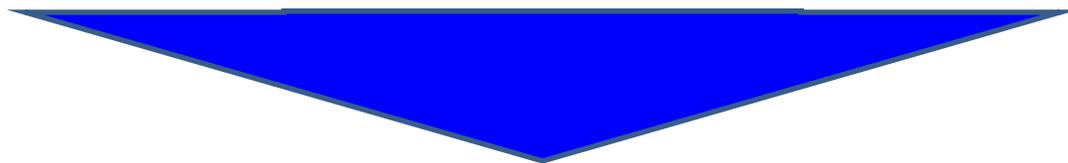
五

• **让选上的人明白他的任务:**让新任管理者清楚地了解他将来取得成功的条件；让新任职者明白最初100天的要做的事。

六

• **上任100天的报告:**报告在3个月适应工作阶段后为在本岗位取得成功需要执行的事

内部人才和干部管理上，华为坚持“简单、实用、高效”的方法论



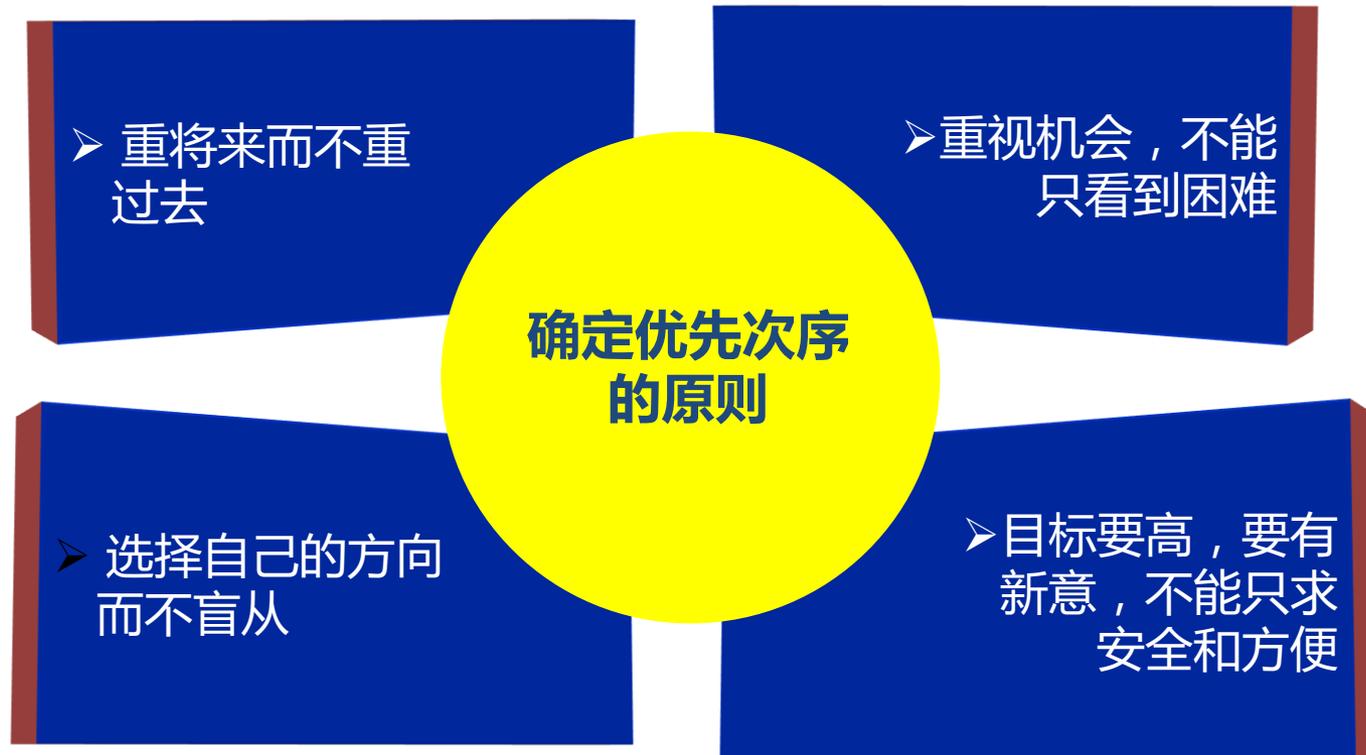
一切以业绩结果为评估标准，坚持使用“歪瓜裂枣”，  
因为歪瓜裂枣看起来并不完美，  
但他们很甜，可以给企业带来业绩上的突破。

“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”

## 卓有成效是可以学会的：(D) 要事优先

□ 管理者专心一志，第一项原则是要摆脱已经不再有价值的过去。

□ 要“出新”，必从“推陈”着手。



- ◆ 有效的管理者会顺应自己的个性特点，不会勉强自己，充分发挥自己的长处
- ◆ 有效的管理者知道他们之所以用人，是用人来做事，不是用人来投其所好。
- ◆ 重视一个人的长处，用人所长
- ◆ 让上司发挥其所长，不能靠性命是从，应该从正确的事情着手，并以上司能够接受的方式向其提出建议。



- **小胜凭智，大胜靠德。**
- **一个人智力有问题，是次品；一个人的灵魂有问题，就是危险品。**
  - **经营企业就是经营人心**
  - **好心态才有好状态。**
- **你如果拿五分的力量跟别人较劲，别人会拿出十二分的力量跟你较劲。**
  - **布局决定结局。**
    - **有德有才，破格重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制录用；无德无才，坚决不用。**
  - **优点突出的人，往往缺点也突出。无缺点就无优点。**

# 卓有成效是可以学会的：如何发挥人的长处

不将职位设计成  
只有上帝才能胜任

职位的要求严格，涵盖要广

卓有成效的  
管理者用人原则

先考虑某些人能做什么，而  
不是考虑职位的要求是什么

用人之所长的同时，  
必须容忍人之所短

**管理你的上司和同事**

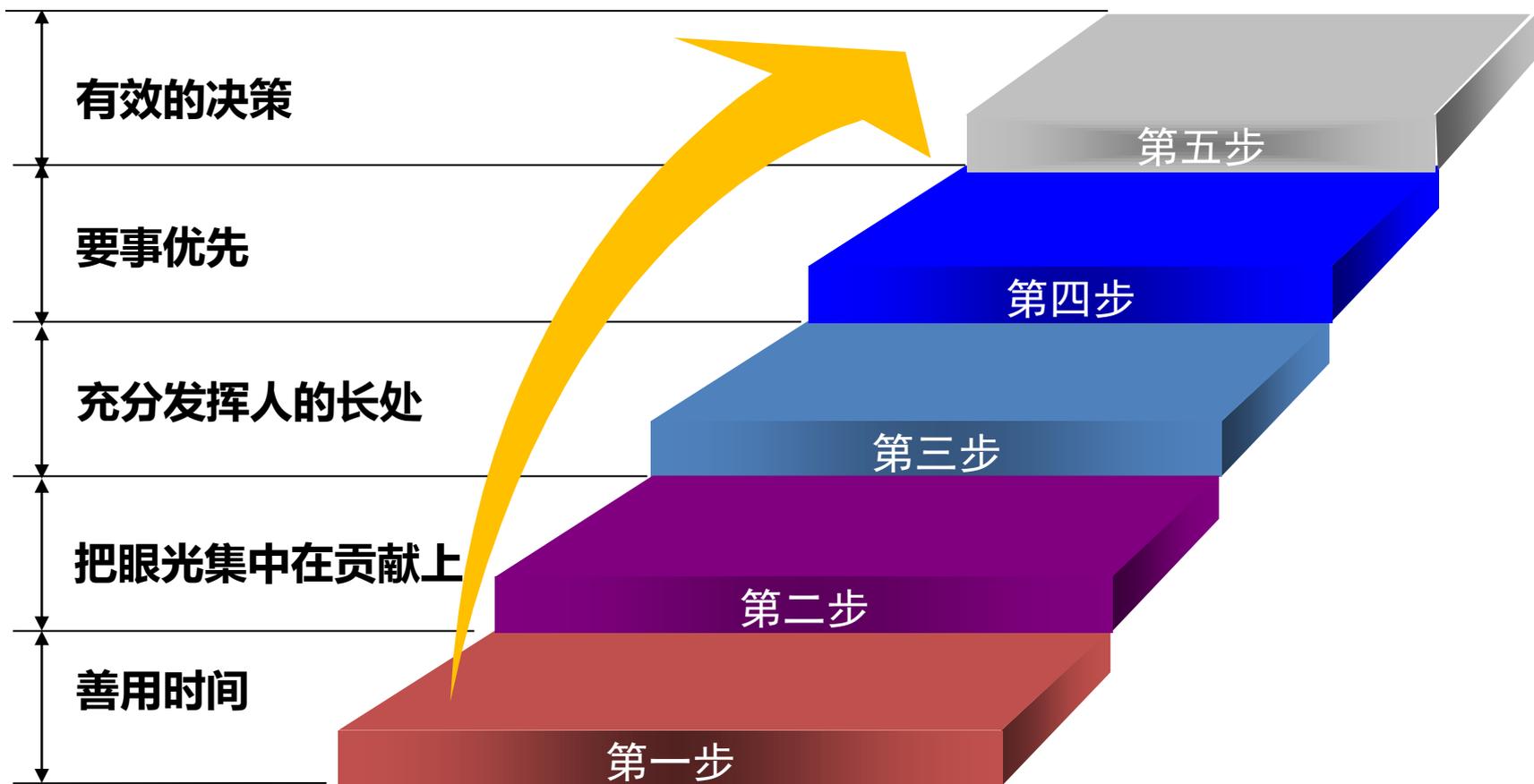
**弄清楚上司和同事的类型**



**发挥你上司的优势**

**承担起促进理解的责任**

# 结论：管理者必须卓有成效



**有效的高管不必做很多决策。他们通过策略解决普遍的问题。**

**-----彼得 德鲁克**

**□有能力管好自己是有能力管理他人的关键性先决条件。**

**□在变革时代，机会尤其会留给一直进行自我完善的人。**

**□学会有效和出色地工作，这样你就不会承受压力了；  
成为高效而专业的人士，你就会过上作息正常而丰富多彩的生活。**

**□有效管理者的五个特点：**

- 1、有一份可证明存在意义的工作；**
- 2、拥有良好的人际关系；**
- 3、利用闲暇时间致力于慈善事业和服务于社会；**
- 4、追求个人的兴趣爱好；**
- 5、生活方式健康，注重健身。**

1

• **管理理念之精髓**

2

• **管理必须卓有成效**

3

• **打造一流的高管团队**

# 我们面临的问题

## 个人英雄主义时代已去，团队协作致胜时代来临

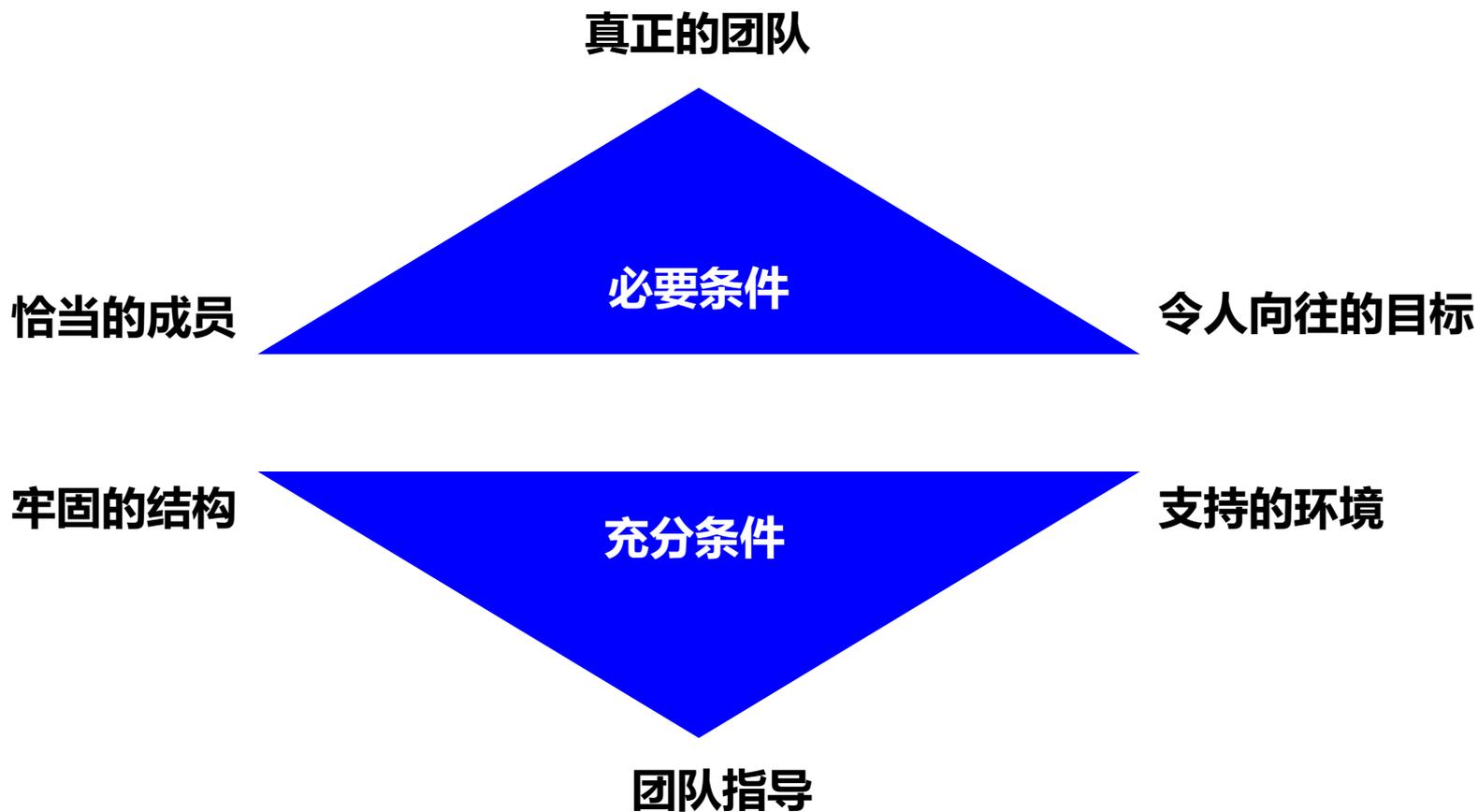
- 如何管理手下这样一群业务强、个性鲜明的精英？
- 如何让组织中最能干的一群人齐心协力推动组织向着正确方向前进？
- 如何创建真正高效的高层领导团队？



# 什么时候需要组建高层领导团队

- 组织运转的复杂程度日益提高，各项决策需要有开阔的知识面，要集思广益，要制定创造性的计划，要兼顾方方面面。





# 高层团队发挥效能必要条件：**真正的团队**

**真正的团队——高层团队共同发挥领导作用。**

真正的团队一般具备以下特征：

**依赖性**

相互合作，利用彼此的经验、经历和专业知识来实现共同的组织目标

**有界性**

对团队成员的构成界定清晰

**稳定性**

在相当长的时间内保持稳定，以便相互了解、学习

重要性

挑战性

清晰明确

**必须的技能和经验**

**自身形象**

**概念思维能力**

**默契能力**

- **对他人发言内容的理解力**
- **对发言者表达的含意的理解力**
- **对发言者情绪的反思能力**

**人格魅力**

**最危险的捣乱者是公开表示同意但实际上私下却行破坏之能事的人**

- 常常公开抱怨和批评他人
- 使其他成员暴露最差一面
- 对人不对事
- 当面不说，背后乱说
- 常常与每个人意见相左
- 说一套做一套
- 对自己的行为缺陷有了解但无法改变

# 挑选团队成员不会一帆风顺

- 我们通常很少从头组建新的团队，多数团队领导接手一支团队常常从了解团队成员入手
- 组建管理团队是一个逐步递进的过程，是一个随着团队成员的离队，随着组织战略的实施和团队目标的实现不断调整的过程

## 挑选中需牢记

- 这是你的团队，一个人是否加入取决于你，忽视了自己的责任就要让自己和团队承担风险
- 根据团队确立的目标尽可能挑选最好的人员
- 剔除捣乱者
- 规划未来，培养潜在人员

# 高层团队发挥效能充分条件：**牢固的团队结构**

58

**一个稳固的团队结构能够极大地提高团队成员合作实现团队目标的能力，团队结构越好，团队也就越具有效率和生产力。**

## 赋予团队明确的任务

- 让你的团队完成对达成团队目标最关键的工作，提供简明扼要的任务单，列出最关键的任务

## 清晰的行为规范

- 为团队制定对于合作公事极为重要的、清晰明确的行为规则
- 将小部分最重要的人召集在一起，并非基于他们的身份和地位，而是基于他们在实现团队目标中的重要性

## 稳固的团队结构三个核心要素

保持团队精干；

赋予团队有意义的任务；

制订行为规范。

团队规模越大，在讨论和决策过程中越难以协调各方意见

1

• 看看团队是否过于庞大；

2

• 将有意义的任务列入团队工作安排，去除繁杂琐事；

3

• 制订和实施健全的规范，并让团队参与改进规范；

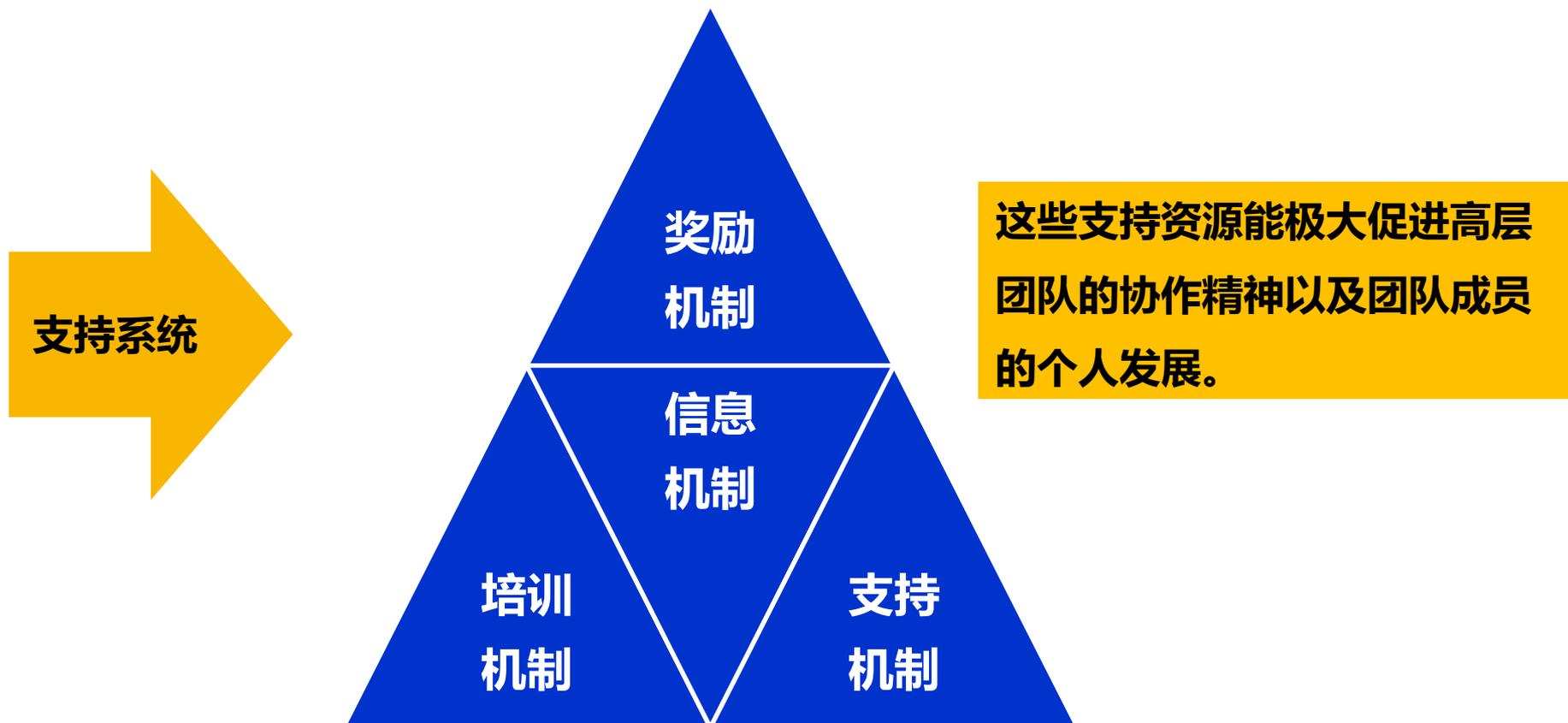
4

• 和团队一起重新审视团队结构；

## 高层团队需要运作规范，建立议事原则



# 高层团队发挥效能充分条件：营造支持的环境



团队指导是指为了提高团队效率直接介入团队成员相互作用的过程中的指导行为。

有效的团队指导重视与团队任务相关的团队行为，帮助团队发展并维持三件事

高水平的团队协作动机；

高效执行团队任务的方法；

激发并合理分配团队成员的才干。

# 高层团队聚焦于重要任务

**真正高效的管理团队要做的工作重点应该在于解决影响组织的关键战略和战术问题**

制订 并遵照议程；

从重要的问题开始；

面向未来；

会前准备及参加会议；

质疑有问题的任务；

授权；

保持重大任务的完整性。

## 团队设计

## 及时指导

诊断

组织洞察力  
概括能力

监察能力  
体察他人感受能力

执行

决策能力  
政治能力

激励他人能力  
培训能力

领导高层团队的主要能力

- 赋予高层团队最重要的工作
- 清晰明确最重要
- 不守规矩者可能扼杀高层团队
- 团队规范至关重要
- 高层团队的能力是可以通过学习获得



**造就一流的领导团队**

1. 真正的领导人物把**精力集中在自己关键任务上**
2. 真正的领导**强迫自己去倾听**
3. 真正的领导**尽量让别人理解自己**
4. 真正的领导**不用托词和借口**
5. 真正的领导者相对于工作任务**承认自己的渺小**
6. 真正的领导把他们**最好的东西献给组织**，但不是生命
7. 真正的领导**不把别人的功劳据为己有**
8. 真正的领导**不怕能人**
9. 真正的领导**接受人群中的差异**
10. 真正的领导**不能是热情的人**
11. 真正的领导者**不是空想家**
12. 真正的领导**既不是与生俱来的，也不是别人造就的**

- 组织的目标在于**使平凡的人有能力从事不平凡的工作。**
- **任何组织都不能依靠天才。**天才总是稀缺的，依靠天才是靠不住的，对组织的考验，就是要使平凡的人取得更杰出的绩效——比他们看起来所能够取得的绩效更杰出，要使其成员的长处发挥出来，并利用每个成员的长处来帮助所有成员取得杰出绩效。同时，组织的任务还在于使其成员的缺点互相“中和”。
- **一句话，对组织的考验，就是绩效精神——取得杰出绩效的精神。**

——彼得·德鲁克

1. 无论多么伟大的领导者都不能长久维持，除非他不断取得新的胜利。  
——伯纳德·劳·蒙哥马利
2. 当追随者的需要转变为个人和社会满足的越来越高的追求时，领导就必须提升自己的目标。——詹姆斯·麦格雷戈
3. 永远不奢求所有人都投赞成票，尽可能激发参与人员的积极性。  
——马利克

