

管 控 力

面向目标的执行方法

唐 骏 新华都集团CEO
车建新 红星美凯龙总裁

→ **联袂推荐** ←



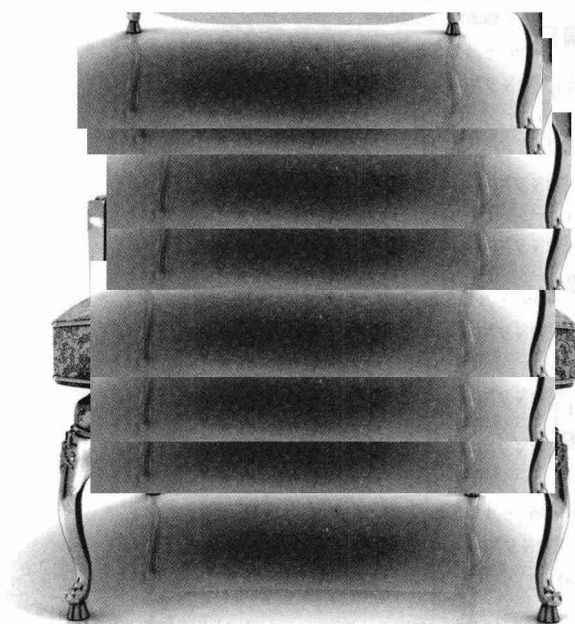
邵雨◎著



管 控 力

面向目标的执行方法

邵雨◎著



MANAGER
经理人
“六力”实战丛书



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书通过对企业经营流程的高度提炼,充分吸收了德鲁克、韦尔奇、法约尔、斯隆等全球顶级管理大师的卓越管理思想,并结合国内著名企业家张瑞敏、柳传志、任正非等人的中国本土管理经验,将原本复杂多变的经营行为简化为:对企业目标实现的全过程实施强有力的管控,并在此基础上提出全新的企业管理理念——管控力。

经营的核心是确保企业经营目标的实现。企业设定目标并不是最难的,最难的是企业能否长期稳定地实现其战略目标。保证企业永续发展,这是每一个企业管理者必须面对的根本问题。管控力正是要基于企业目标,建立一套高效简洁的企业自运营系统,使管理者能够脉络清晰地控制并确保目标的实现。

本书不仅介绍了企业管控力的完整体系,还结合了真实的案例,诠释出管控力的打造步骤,讲究实战性和可操作性。本书可作为高校商学院、经管学院及相关专业的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管控力:面向目标的执行方法/邵雨著. —北京:机械工业出版社, 2010.3

(经理人“六力”实战丛书)

ISBN 978-7-111-29972-1

I. ①管… II. ①邵… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 035709 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:徐 井 责任编辑:徐 井 李 宁

责任印制:杨 曦

北京中兴印刷有限公司印刷

2010 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm · 11.5 印张 · 1 插页 · 147 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-29972-1

定价:28.00 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

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

门户网:<http://www.cmpbook.com>

教材网:<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

经理人“六力”实战丛书编委会

顾问：陈春花 刘福垣 刘 峰 余明阳

章 哲 金正昆 洪 生

总 编：华 敏

主 编：邵 雨

执行主编：潘竞贤

编 委：王文益 张国良 唐殷泽 刘伟荣

王淑莉 蔡 宇 朱 宪 朱 舒

李 原 蒋 芸

特约策划：正慧堂 倪爱国

人和企业实现自我价值的唯一方式，试想：员工不为企业提供成果，企业拿什么去支付员工薪水？企业不为客户提供成果，客户凭什么选择你？

“成果”的诞生，使管理和执行的平行线得以相交，做到这一点的核心，正是“成效”二字。德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中告诫我们——“管理者必须卓有成效”。因为唯有成效才具有价值，而价值决定存亡。

成果意味着价值

成果是个人在社会安身立命的资本。没有成果，报酬将无从获取；没有成果，在任何一个组织内都难以立足。成果是企业市场求生存与发展的砝码，没有成果，客户不会为你买单；没有成果，企业将被市场无情淘汰。

成果是价值的唯一体现方式。有员工说：“我为此付出很多努力，没有功劳也有苦劳吧？”可是，“苦劳”对于企业而言，没有任何意义，事实上，苦劳是造成资源浪费的罪魁祸首。如果你花费巨大的时间和精力，调用公司的人力和物力，却不能达成成果，这难道不是最大的浪费吗？

成果从何而来

春播种，夏耕耘，秋收获——这是自然的基本原则。错过了春天的播种时节，夏天也没有辛勤耕耘，你能指望在秋天有所收获吗？

世上万事万物，都受到基本原则的支配。事物变化无端、流转不息，但是，只要掌握基本原则，就一定可以取得成效。例如，积累财富的基本原则是使收入大于支出，经营的基本原则是最大化地为客户提供价值。那么，取得成果的基本原则是什么？

我认为，取得成果的基本原则是不断提升自我素养和能力，最大化地创造成果。

实践的力量

我想，实践性或许是每一位企业管理者一直的诉求。知道了“是什么”和“为什么”，紧接着总会追问“怎么办”。对“怎么办”问题的中国式回答，是中国本土企业家和管理学者肩负的使命。德鲁克曾这样忠告中国管理者：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，深深根植于中国的文化、社会和环境。”

中国经济在风雨如晦的艰难时期，迈向了改革开放的第四个十年。在已经成为过往的三十年中，中国经济取得了令世界瞩目的成绩，这是毋庸置疑的事实。但是，需要每一位企业家警醒的是，中国经济形势较前三个十年，已经发生了翻天覆地的变化，劳动力成本上升、能源稀缺、外贸需求急剧下挫等等。企业家们或许会发现，曾经所向披靡、战无不克的秘籍已经不再具备效用了。正是经济环境的变化导致指导理论的适用性偏移。

挫败引发了越来越多的企业家开始思索经营的本质。这是一个宏大的命题，值得上下求索。我想说的是，经营并不玄幻，并不神秘，甚至并不复杂，我们总是感到困惑，完全是因为不能透视经营的本质。经营之道合乎中国传统哲学的“内圣外王”法则，具体而言，即修炼组织内功，不断最大化地为外部世界提供价值。

所以，企业经营永远围绕着两大主题，其一是通过学习和实践锻造组织自身素养和能力；其二是通过多种途径和手段，为外部世界提供价值。“经理人‘六力’实践”丛书在实践性层面作出了有益的探索。我认为它不仅适合经理人，而且适合企业的每一位员工，这套丛书所构建的个人素养和能力体系，是每一位卓有成效人士必须具备的。

华敏 邵雨

正是围绕着“实战”二字，我们规划了“经理人‘六力’实战丛书”，目的很简单：让更多的经理人掌握团队管理所必备的六项实战技能。

每天都会有新的公司诞生，也会有一些公司遭遇破产。这已成

为一种自然现象，就像每天都有大量的婴儿诞生在人间，也会有无数的人失去生命一样。这便是我们身边正在发生着的事情，我们只能不断地思考：

是谁决定企业的成败，是企业的创始人、消费者、还是市场？或许每一个人都会从自己的角度提供答案。但是有一点是毋庸置疑的，那就是低绩效肯定是导致企业失败的重要原因之一。

企业绩效在某种程度上决定企业的成败。那么，绩效是从哪里来的？自然是从人而来。决定企业绩效高低的是人。

企业的绩效是由整个团队决定的。

谁在阻碍企业的发展

时常有一些管理者在我们面前埋怨员工，他们认为员工的低效率严重影响企业的绩效。我们总是正色告诉他们：“没有无能的员工，只有无能的管理者。如果你埋怨你的员工，那么，首先意味着你自己需要改变。”

当一些经理人将阻碍企业发展的责任归结于员工时，我们想请他们好好反思一下自身。在我们看来，员工工作效率的高低取决于管理者的管理方式和能力。这一点，笔者曾经在《责任心是管出来的》一书中做过系统的阐述。

“那么，到底是谁在阻碍企业的发展呢？”一些经理人或许会这样问。我们的回答很清楚：正是你们。

企业中最重要角色是谁？很多人认为是企业高层管理者，这一答案只答对了一半。对于规划企业远景和战略来说，高层管理者固然非常重要，但是如果没有人去落实和执行，他们的规划就只是一堆废纸而已。因此，我们认为企业中最关键的群体是领导基层员工执行企业战略和计划的人，也就是经理人阶层。

我们研究过很多失败的企业，企业失败的原因并非战略失误，更非员工能力缺乏，而是中层管理者在传达和执行企业战略的过程中出现了问题。

如果将企业比喻成一个人，中层管理群体就是腰部，一个人腰不好，又怎么能够灵活行动取得出色的业绩呢？

火车跑得快，全靠车头带

这是我们听到的最多的带有误导意味的话，它的意思很明显：企业领导者是企业发展的关键。但是现实又如何呢？我们常见到这样一种情况：火车头已经到达了终点，而车身和车尾还在原地。这并非天方夜谭，而是实实在在存在于很多企业中的一种现象。

徐连宽是一名具有出色战略思维的企业家，他对自身所领导的中大集团有着清晰的构想，对未来应该如何行动也了如指掌。但是，由于地处盐城这样的小城市，中大集团缺乏一支出色的中层管理团队，所以，几乎徐连宽的每一个战略构想都无法得到妥善的落实和执行。对此，他感到异常苦恼。

有着徐连宽这样苦恼的企业家不在少数，他们是出色的战略家，但是如果没有一支卓越的中层管理团队，再杰出的战略也无法转变为现实。

车头固然很关键，但是一旦中间的车厢出现脱节，那么，企业战略就永远都不会得到实施。我们时常告诫一些企业家们，“当你的下属跟你说‘火车跑得快，全靠车头带’一类的话时，那就意味着他们在将责任往你们身上推。虽然这句话让你听得心里很舒坦”。

中层脱节是很多企业存在的问题，而这一问题归结到最后，则是经理人的问题。很多经理人渴望分权，但是当高层管理者将权力分给他们时，却又得不到预期的结果。由此一来，谁还敢相信中层的经理人？

计划变形，执行拐弯

经理人阶层是决定企业成败的关键。不仅是因为他们的管理方式和思路决定基层队伍的绩效，还因为他们履行着战略转换和实施的职责。但是，很多经理人缺乏这一方面的能力，在执行过程之中，他们常常偏移高层管理者的规划，最终导致距离企业目标越来越远。

计划变形、执行拐弯的现象在很多企业中都存在，而且在规模越大的企业中，这类情况发生的可能性越大。

为什么会出现这样的情况呢？原因很简单，中国企业中缺少真正优秀的经理人。企业要实现高绩效，首先需要改变的是中层管理人员。根据我们所掌握的信息，我们发现经理人的问题主要有两个方面：

(1) 很多经理人是以往团队中的优秀员工提拔上来的，他们有着出色的个人能力，也赢得了同事的尊重。但是，他们缺乏管理经验，对于如何带团队一无所知。更重要的是尽管职位发生了变化，但是他们的内心之中并没有产生多少变化。用一句流行语说便是“我们还没有准备好”。——对于他们来说，首要的问题是转换自身的角色。

(2) 没有掌握系统的团队管理技能和方法。团队管理是一门艺术，它是由多项管理技能组合而成的，决定着企业的绩效和成败。如果将一支团队交付给一名毫无管理经验的人，那将意味着这支团队的失败。

“六力”——经理人必备的六项实战技能

什么是经理人必须掌握的技能？这是一个系统而务实的问题。我们的“千名经理人”项目已经开展到第四期，每一期都会有近三百人

参加，在各期经理人培训活动之中，我们逐渐掌握了经理人必须掌握的六项实战技能。

1. 驾驭力——高效团队的行动方案

中层管理者第一个必不可少的技能便是带团队，而且是带出一支高绩效的团队，而带团队考验的是一名经理人的团队驾驭能力。

驾驭力包括团队的构成与搭建、最大化激发团队的效率，带领出一支协同、高效、执行力出色的团队等，这是一项立足全局又务实的能力。

2. 管控力——面向目标的执行方法

中层管理者需要掌握的第二个核心技能是如何确保目标的顺利实现。我们知道，一旦中层无法实现自身部门的目标，那么就无从谈起企业整体目标的实现。

管控力体系已经在很多企业中形成一定的影响，很多企业都在纷纷开展管控力培训活动，管控力的目标只有一个——确保目标得以顺利实现。

3. 行动力——卓有成效的行动指南

中层管理人员的第三项重要技能是行动能力，很多人强调时间管理，事实上，时间管理的根本在于提升人们的行动力。行动力的根本则在于行动的效率，很多人行动速度够快、时间够久，但是行动的效率却很低。

我们认为行动力的最佳体现就是将有限的时间运用到最有效的行动上去，从而确保行动的效率。一名中层管理人员，不但需要具备对自己时间的合理安排，使自身成为行动力出色的人员，还需要对团队的时间进行安排，成为一支行动力杰出的队伍。

4. 协同力——高效沟通的行动准则

中层管理人员的第四项技能，我们称为协同力。作为一名中层管

理人员，他必须与其他人进行沟通和交流，但是沟通和交流本身不是目的，只是方式。沟通和交流的目的是为了在团队和企业中形成协同，从而产生合力，促进企业的发展。

协同力包括如何促进团队内部人员的协同，如何与其他部门进行协同以及如何与高层管理者进行协同等。

5. 激发力——打造激情四射的团队

激情四射的团队能够创造奇迹，一名出色的中层管理人员必须懂得如何激发员工的工作热情和状态。

6. 创新力——成就卓越的思维方式

中层管理者需要掌握的最后一项技能与自身的成长有关，当然一旦他们掌握了创新力，他们将会采取一些更加高效和有力的措施，从而确保工作效率和企业目标得以顺利实现。

当下是一个创新制胜的时代，任何企业都离不开创新。

管控专家 Adrian Cadbury 有句名言：“公司的失败都是由其管控的失败而引起的。”此言可谓一针见血。事实也证明，管控的成败直接决定着企业的兴盛和衰亡。经过多年企业的管理实践以及大量的调查研究，我不得不承认我们中国大多数企业在管理和经营方面，与国际领先企业存在着很大的差距。但是差距并不可怕，可怕的是有些管理者无视这种差距。以短短三十年的企业经营理念去抗衡西方两百多年的商业思想的积淀，那真是“蚍蜉撼大树，可笑不自量”。但是中华民族是一个举世公认的学习能力最为出色的民族，只要我们的管理者秉承着谦虚的学习态度，消化吸收国外的先进管理经验，形成适合本土企业的经营理念，相信定能够对中国企业的持续发展有所助益。

本书正是基于戴明、斯隆、德鲁克、韦尔奇等全球顶级管理大师的管理思想，并根据中国企业实际经营状况而提出了“管控力”原理，是立足人性化管理需求，致力于最大化激发员工自我责任，以打

造企业永续发展和促进企业自运营为目标，从根本上解决企业发展和运营中的难题。管控力产生于企业经营中管理和控制共同的合力作用，它的形成是一个系统化的过程，一旦企业建立了一套完善的管控系统，其管控力必将迅速提升，并大大减少管理的复杂性，同时迅速提高企业经营的效率。

实现目标被看做是企业生存的基本条件，那么为什么那么多的公司都实现不了他们预定的目标呢？有许多公司，虽然树立了目标，但是没有完善的管控系统作支持，目标最终必将被归档、遗忘，直到年度评估的时候才重新被想起，而结果总是重蹈目标失败的覆辙。实现目标其实是一个过程，如果对这个过程不实施强有力的管控，所有因素以及其他变量都将成为目标实现的巨大阻力。只有拥有完备的管控系统，才能使企业的每一个员工都对自己所分配的目标负责，企业才可能实现预定目标，并在这些目标的累计上，实现宏伟的商业愿景，获取显著的战略优势。

在这本书中，通过对经营问题的高度提炼，将原本复杂多变的经营简化为实现目标的过程，因为经营的核心正是确保实现目标。但是，如果只是指明实现目标是企业经营的核心，而不能以目标为管理驱动力，围绕目标在企业内部建立完备的管控系统，那么企业仍然不会具有管控力。而可以断言的是，没有管控力的企业是没有未来的企业。

本书的目的很明确，就是协助管理者在企业内部打造出管控力，促进企业能够顺利完成既定目标，形成企业经营的新秩序。在如何塑造管控力这一命题上，我更多地思考了中国企业内部环境的适用性。一种不能够广泛使用的管理方法，再美妙也只是纸上谈兵而已。所以，本书抛弃繁琐的管理理论叙述，以简明、实用为出发点，提供操作性很强的管控流程和工具，使管理者能够在管理实践中真正地加以运用。如果哪位管理者期望切实解决企业内部的经营问题，无论你的企业处于何种发展阶段，我相信你定能够从本书中受益。

作 者

2010 年 1 月

第二节 确保责任到人 68

第四章 监督和透明 85

第一节 发挥监督的作用 85

第二节 透明——管控力产生的良好环境 91

第三节 如何透明管控——现代企业的生存和发展之道 97

第五章 跟踪和修正 111

第一节 人们只会做你检查的事 111

第二节 过程管控 114

第三节 确保一切在正确的轨道上 119

第六章 评估和奖惩 131

第一节 常被误用的评估 131

第二节 如何进行评估 136

第三节 让每次奖惩有积极的效果 144

第四节 有效激励的方法 151