

# 变革

# 领导者

打开您“突破困境，迈向卓越”的智慧之门

章利勇 著

成就你一生的宝典，有志者必读的圣经

当全球经济处于低迷状态

国内顶尖级管理学家章利勇指引您真正解决企业遇到的实际管理问题

- 👍 这是一本逢时推出，划企业管理时代的著作
- 👍 这是一本指明企业管理方向的著作



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



# 突破困境 迈向卓越

打开您“突破困境，迈向卓越”的智慧之门

章利勇 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

变革领导者 : 打开您“突破困境, 迈向卓越”的智慧之门 / 章利勇著. — 杭州 : 浙江大学出版社, 2012 .10  
ISBN 978-7-308-10328-2

I .①变… II .①章… III .①企业管理  
IV .①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 178354 号

变革领导者——打开您“突破困境, 迈向卓越”的智慧之门

章利勇 著

---

策划编辑 张 琛 (zero@zju.edu.cn)

责任编辑 何 瑜 张 琛

封面设计 墨华文化

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址 : <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 16.75

字 数 216 千

版 印 次 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-10328-2

定 价 39.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

## 前 言

在过去十六年中,我在大型高科技企业从事研发、市场、工程、供应、生产和经营等领域的管理工作与管理研究,一直坚持每天用电子文档化的方式去反思、积累和优化各种优秀的管理思维和管理实践案例,积累了大量的素材,为编写本书奠定了坚实的基础;同时为编写本书,特地花了近十年的时间对全球范围内各类企业的大量管理实例进行调查、访谈和咨询等,现在终于完稿,正所谓“十年磨一剑”。本书的核心内容是基于丰富的企业管理实践和大量的管理研究之上,独创了一套符合中国企业迈向卓越的管理模式和一套适合中国企业领导者迈向卓越的领导力发展体系。

我们来看看中国企业的情况,一方面面临经济环境的现状和变迁:人口红利、宽松的劳动力权益和政策优势正在消失;各行各业的传统产品市场日益趋于成熟和规范,企业老板虽然对市场机会很敏感,但由于当前浅表层市场的投机机会已很少,因此很难找到好的机会;各类低端或低品质的传统产品严重过剩;自然资源越来越贫乏;全球经济疲软不振,至今看不到好转迹象;欧债危机的解决超乎我们的想象;过去政府短期的经济刺激和投资,却带来了更长远的严重问题,因此政府吸取教训,再救市可能

性很小；因为市场规范度低，导致“钱、权、关系、色”潜规则和机会主义严重伤害各个行业健康发展；过度同质化的低价恶性竞争，导致利润不断下滑，而且多数企业的生产力相对过剩……可见，企业可利用的外部资源和投机机会越来越少。另一方面企业内部的危机和问题重重：企业股份结构不合理，股权过于集中；主要股东之间矛盾尖锐；企业缺乏有效的战略规划，老板总用做生意的思维去经营企业，过多不相关的产品多元化；老板对管理事无巨细，急功近利，喜欢到处插手，制度形同虚设，个人情绪影响员工收益，承诺得不到兑现；企业内部关系复杂，潜规则和人治现象严重；任人唯亲，裙带关系严重，利益网复杂，派系林立，观点不一，决策不力；责任分工不清，执行不力和协作不力；人心涣散，士气低下，员工对工作的兴趣不足，“以领导为中心”工作；员工对未来信心不足，员工的发展空间受限，薪资竞争力不足；产品靠规模生产和仿制已没有竞争力，往往品质低，利润低，研发和创新不足而缺乏核心技术；市场信息渠道缺乏，客户不知道产品信息，营销能力差，缺乏核心人才或壁垒，关键市场没有打开；老处在被动应对各种投诉和突发事件；骨干人才大量流动；组织资产不足，核心资产不断流失；资金链时有断裂，资金周转长，融资渠道少，时有负现金流出现；库存和应收账款激增；员工和管理者的投机主义、本位主义和官僚主义严重……

因此，面对当前外部严峻的市场环境和内部问题的层出不穷，大多数企业正在面临亏损，甚至倒闭。如何解决这些问题和困境，使得企业和员工更好地生存和发展，是当今管理界研究的重大课题。作为中国企业来说，最好的出路就是从过去企业以依赖外部环境的优势为主逐渐转向未来以依赖提升企业内部的核心竞争力为主。

随着互联网信息时代的高速发展，知识、技术和经验已经逐渐不值钱了，唯有智慧才值钱，当今已经从知识时代开始向智慧时代变迁。因为人

## 前 言

们可以随时随地从互联网上获得人类对世界认知的所有知识和信息,对知识、技术、经验和产品等显性东西的仿制或盗版变得非常容易,因此通过知识和信息对企业进行管理咨询即将成为过去,知识和信息带来的价值会越来越来少,因为知识和信息已经变得没有时间差、人员差、工具差和地域差,唯有洞察事物本源的智慧才会带来巨大的价值(这里的“知识”定义为人类认知事物的结果,“智慧”定义为人类洞察事物本源的思维方式)。

再来看看当前国内众多的管理类咨询公司,大致可分为以下三大类:

- (1) 主要把各种西方的管理思想和管理模式向中国企业移植。
- (2) 主要把各种古代的管理思想和管理模式向当代企业移植。
- (3) 主要做各类菜单式的管理类和素质技能类培训。

其实从目前看来,这三大类管理咨询公司主要靠知识和信息,进行管理咨询和管理培训,都很难解决当前中国绝大多数企业面临的各种管理问题。

任何走向卓越的企业,主要不是靠套用咨询公司提供的各种卓越管理模式就能卓越的。咨询公司的卓越管理模式,主要用来参考,尤其是西方的各种卓越管理模式。企业要通过对卓越管理模式的研究,提炼出符合企业自身特点的走向卓越的价值使命、价值理念、价值观和常规动作(价值理念就是可向他人清楚传达的有机系统观点,可以用通俗易懂的几个字或几句话高度概括,是易教、易学、易用的观点。价值理念也就是本书中讲到的观念或习惯思维方式等),才是企业发展的根本。企业必须结合自己的实际情况,建立适应企业自身特点的卓越管理模式。

至今为止,几乎没有一家企业靠咨询公司提供的管理咨询走向卓越企业的。如果有,那可能是巧合,因为企业能否走向卓越主要靠企业高层管理者倡导的卓越价值理念、价值使命和价值观,而非仅仅靠咨询公司提供显性管理能力成熟度的卓越管理模式。如果一个企业主要靠通过显性的卓越企业管理模式去管理,那几乎是不可能走向卓越的,唯有不断深度

洞察卓越企业管理模式的本质“神”，即卓越企业的价值理念、价值使命和价值观，并结合企业自身实际情况，深入运用和持续完善，才能使企业走向卓越。

本书根据当前各种企业的管理理论和管理实践，研究和探索出企业走向卓越的管理规律，即管理进化的发展规律。通过大量的事例，分析当前企业面临的外部不利环境和内部重重困难，发现众多现实问题的主要根源，不在于环境、技术、产品、员工和客户等，而是全球性的企业已进入一个管理瓶颈时代，面对当前日趋严峻的市场形势，众多的企业唯有通过管理蜕变，去突破瓶颈，促使企业管理水平质的飞跃，才能走向卓越，因此企业要想生存和快速发展，就需要不断突破管理瓶颈，必须从过去重视利用外部优势为主转向为未来重视提升内部核心竞争力为主；从过去重视产品和业务管理为主转向为未来重视人力资源管理为主；从过去的零星管理走向一体化的系统管理；从过去重视人力资源管理的行为规范和知识技能为主转向为未来重视员工工作的价值理念、价值使命和价值观为主。

本书揭示了企业如何走向卓越的管理新思维：须持续坚持管理的首要目标（或价值使命）和最终目标（或价值使命）；卓越企业的管理重在研究和应用三大本源规律及其相互之间的关系；揭示了卓越管理者的工作中心，以及决定企业管理水平的关键因素，包括管理者的动机和心态、卓越管理者的习惯思维方式和主要工作等。

同时本书从大量管理实践中提炼出一些新的卓越价值理念和管理原理（本书中凡是以“章式”起头的是作者研究成果），来帮助管理者拓宽管理思路 and 提供管理实践指导，并纠正了当前企业管理界流行的片面观点，提出了当前企业管理需要倡导的新观点。

最后感谢我的妻子和家人对书稿整理工作的大力协助和支持，感谢中兴通讯给我成长发展的空间，感谢给我帮助和认真审稿的朋友和同事们。

# 目 录

第 1 章 外部环境 :中国经济环境的现状和变迁 .....	1
第 2 章 企业内部 :存在的各种问题和不良现象 .....	16
第 3 章 当前多数企业急需提升的核心能力 .....	22
3.1 当前多数企业对资源管理的重心急需转移 .....	22
3.1.1 提升利用和整合资源的能力 .....	23
3.1.2 提升创造资源的能力 .....	25
3.2 当前多数企业急需提升内外的团队凝聚力 .....	26
3.2.1 中国多数企业内部团队精神的不良现象 .....	26
3.2.2 中国多数利益相关企业间团队精神的不良现象 .....	28
3.2.3 作为企业没有比打造团队协作精神更为重要的 .....	28
3.2.4 提升组织与个人的反应能力和预测能力同等重要 .....	32
3.2.5 组织和个人都要按照各自的方向和谐发展 .....	33
3.2.6 营造卓越团队精神的关键要素 .....	36
3.2.7 共性优先和各方共赢是团队精神的基础 .....	40
3.3 当前多数企业急需提升深度创新的思考力 .....	42

3.3.1 当今中国企业的创新现状·····	42
3.3.2 深度创新的思考力是企业核心竞争力之一·····	49
3.3.3 提升深度创新的思考力首先从实际出发·····	52
3.3.4 提升深度创新的思考力要敢于打破常规·····	54
3.3.5 提升深度创新的思考力要培养员工丰富的想象力·····	57
3.3.6 提升深度创新的思考力的主要步骤·····	59
<b>第4章 当前管理变革的重要性和迫切性</b> ·····	<b>61</b>
<b>第5章 管理进化论</b> ·····	<b>65</b>
5.1 章式认知规律·····	65
5.2 万事万物皆同源·····	68
5.3 管理进化论·····	69
5.3.1 零星管理·····	70
5.3.2 系统管理·····	71
5.3.3 聚焦管理·····	78
5.3.4 本源管理·····	80
5.4 管理进化论与当前各种管理成熟度模型·····	84
<b>第6章 管理变革的成功之道</b> ·····	<b>86</b>
6.1 管理变革成功的关键要点·····	86
6.2 管理变革成功的关键步骤·····	94
<b>第7章 当前走向卓越企业的主要趋势</b> ·····	<b>105</b>
7.1 行业市场日趋成熟,精益管理成为趋势·····	106
7.2 低端市场供大于需,打造精品成为趋势·····	107
7.3 控制产业链两端和整合产业链成为趋势·····	109
7.4 全员养成卓越的习惯思维方式成为趋势·····	111

## 目 录

7.5 组织能力提升和产品组件通用化成为趋势 .....	113
7.6 统筹分工的专业职业化发展成为趋势 .....	114
7.7 企业加大对管理成效的研究成为趋势 .....	119
<b>第8章 卓越企业的经营管理模式</b> .....	<b>123</b>
8.1 成为卓越企业的关键要素 .....	123
8.2 卓越企业使命 .....	125
8.3 卓越企业本质 .....	126
8.4 卓越企业的经营管理思路 .....	134
8.5 卓越企业对管理者的要求 .....	136
<b>第9章 卓越企业的核心竞争力体系</b> .....	<b>143</b>
9.1 企业核心竞争力体系遵循冰山模型 .....	143
9.2 企业核心竞争力体系的组成 .....	145
9.3 自然力学定律同样适应企业核心竞争力规律 .....	146
<b>第10章 卓越企业管理的核心内容</b> .....	<b>151</b>
10.1 营造“以人为本”的卓越企业文化和价值观 .....	154
10.1.1 营造卓越企业文化重在创建学教型组织 .....	158
10.1.1.1 学教型组织的定义 .....	158
10.1.1.2 创建学教型组织的重要性和必然性 .....	158
10.1.1.3 创建学教型组织的要点 .....	160
10.1.1.4 学习型组织和学教型组织的关系 .....	160
10.1.1.5 学教型组织的能力成熟度评估 .....	161
10.1.1.6 相应的企业案例支撑 .....	167
10.1.1.7 推进学教型组织建设的步骤 .....	168
10.1.2 企业走向卓越的价值观 .....	169

10.1.2.1	企业走向卓越的核心价值观	170
10.1.2.2	企业走向卓越的成长价值观	172
10.2	打造“关键技术”的价值链和利益链	178
10.2.1	产业链管理	178
10.2.2	行业市场管理	179
10.2.3	客户需求管理	181
10.2.4	业务流或产品管理	181
10.2.5	关键技术管理	183
10.3	构建“以绩效为导向”的一体化绩效管理	184
10.3.1	绩效管理的概论	185
10.3.2	一体化绩效管理模式的概论	189
10.3.3	管理者在绩效管理中的作用	202
<b>第 11 章</b>	<b>成为卓越领导者</b>	<b>203</b>
11.1	卓越领导者的主要工作	203
11.2	卓越领导者的工作中心	204
11.2.1	卓越领导者的作用	204
11.2.2	团队自信心的理解和营造	207
11.3	卓越领导者的职业素养	212
11.4	卓越领导者的主要价值理念	214
11.4.1	提升管理能力的正确思路	214
11.4.2	高效员工管理的关键要素	216
11.4.3	卓越领导者的主要管理手段	221
11.4.4	卓越领导者需信仰的公理	222
11.5	卓越领导者的有机系统思维	226
11.5.1	章式有机系统思维的特征	227

## 目 录

11.5.2	生态的有机系统思维概述	227
11.5.3	要求企业的各个专业岗位做到有机系统思维	234
11.5.3.1	异步并进和频繁互动的和谐发展	234
11.5.3.2	四维(时空)高斯正态分布的有机系统思维	235
11.6	人人都能成为卓越领导者	235
11.6.1	成为卓越领导者的基本条件	235
11.6.2	用卓越的价值理念修炼自我	236
11.6.3	快速提升深度思考能力的正道	238
11.6.3.1	用电子文档方式来反思工作和反省自我的原因	240
11.6.3.2	用电子文档方式来反思工作和反省自我的过程	241
11.6.3.3	用电子文档方式来反思工作和反省自我的应用	242
11.6.3.4	用电子文档方式来反思工作和反省自我的效果	243
11.6.3.5	先人一步,抢得先机	243
11.6.4	快速提升综合素质能力的正道	245
11.6.4.1	三大质变提升人的综合素质	245
11.6.4.2	做好本专业兼职老师的要求和成效	247
<b>第12章</b>	<b>常见的片面观点和须倡导的新观点</b>	<b>249</b>
12.1	常见的片面观点	249
12.2	须倡导的新观点	253

## 第1章

# 外部环境：中国经济环境的现状和变迁

2009年10月31日8时，98岁的老人钱学森安静地在北京逝世。作为“中国航天之父”、“中国导弹之父”和“火箭之王”，代表一个时代的巅峰人物，钱学森的逝去，唤起的并不仅是国人对曾经“两弹一星”雄奇伟业的回望，更唤起了国人对未来岁月的凝重思考。

据说钱老住院时，曾对前来探望的温家宝总理说：“现在中国没有完全发展起来的一个重要原因是没有一所大学能够按照培养科学技术发明人才的模式去办学，没有自己独特创新的东西，老是冒不出杰出人才，这是个很大的问题。”

为什么中国至今出不了科技诺贝尔奖的获得者？为什么中国至今出不了像杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、李健熙、稻盛和夫、松下幸之助等世界级卓越企业的管理大师？当然不是中国没有这样的天才，而是因为当前缺乏让那些具有“天才思维”的人得以成长的社会土壤和硬件环境（这也许是国家一段时期经济发展需要）。在中国当今社会，从上小学开始，就是采用标准化的教育模式，一开始就扼杀了“异类”天才

诞生的可能。社会要求学生“听话”和标准化考试“高分”的教育思想已经深入每个家长和学生的内心,在这样的教育环境下,自然像钱钟书这样的天才就很难诞生。采取统一的标准化高考模式为导向,一方面要求学生的各个学科全面发展,另一方面各个学科的考题却相对简单,结果高考成了主要是考学生是否细心认真的素质而已,很难检查出学生是否具备强大创新力或丰富想象力,当然各个重点院校已经在探索单独招生,但从目前看来没有明显改观。

当前社会绝大多数学生无意识地被同一个教育模子“生产”出来,加上当前社会对人的前途好坏评判标准出了点问题,不是从人本身潜能的发挥出发,而是从符合“社会经济潮流”出发。在当前“大统一”的学校教育模式和片面追求“钱”的经济潮流下,很多原本可以有所作为的人才都被“平庸”掉了。

当前中国社会的教育氛围压抑得很难让学生有个性化发展,即使学生想,家长也不允许,甚至社会也会用异样的言行对待,因此更谈不

上会有百花齐放的深度创新想法。如果哪个学生想有个性化思想和行为,就会被社会当做“异类”来对待,而且当前片面以“钱”为主导的经济时代,我们的思想往往

---

在当前“大统一”的学校教育模式和片面追求“钱”的经济潮流下,很多原本可以有所作为的人才都被“平庸”掉了。

---

聚焦于看得见的表面、短期和局部的经济利益。当前中国社会表面、短期和局部的经济繁荣往往体现在显性的硬件方面,甚至出现在形式化、政治化或形象化的无用工程上,而非隐性内在的软件方面。由于当前在中国社会发生不诚信的代价较低,这也许是国家经济发展到某个阶段必然需要经历的,因此出现人或事物的表里不一,甚至表里毫不相关的现象,比如表面很好的商品,并不一定内在品质和功能很好;表面很鲜亮的水果,并不一定有营养无毒害;等等。其结果是事物的表象并不

一定能反映其内在的本质,导致“真、假”成了大家生活中评价商品的一种方式。

可见,当前中国很难出世界级杰出人才真正原因在于,绝大多数人被疯狂的经济社会折腾得整天往“钱”眼里钻,妄想如何才能立刻赚到大钱,把自己的理想实现和价值贡献忘了,无法按照人生的理想、价值使命、自身特长和兴趣方向发展,把人生的价值和工作的目的搞错了。加上中国人喜欢“钻空子”,总想用偷懒的方式“一下子搞定”,总喜欢找规则的各种漏洞,用“关系、权力、钱、美色”搞定,走上歪门邪道,甚至犯罪的道路。具有投机取巧或偷盗仿制心理的人们,自然很难静下心来对各行各业去深度的研究和创新,因此中国人在各行各业中就很难在世界上出类拔萃。

### 案例:偏执狂的“天才”就被这样扼杀

我的一位小学同学张某,在杭州某中学里当英语教师,有一次他告诉我,他任教的初二年级班上,有位学生叫王晓磊,父母都在外地忙于经商,没有时间来管他,家里的保姆们都拿他没办法,每次开家长会时,他父母很忙过不来,就派其公司雇员来代表开会。王晓磊每次英语考试的成绩总在个位数,好像不长记性似的,对英语单词记不住,但每次数学考试的成绩不是 99 分,就是 100 分。据了解,他不喜欢死记硬背的学科,主要靠逻辑记忆,喜欢有规律的学科。比如对数学的难题特别感兴趣,有些难题连数学老师都要用很多复杂的方法才能解出来,他就能很快想到一些简单的方法,往往这些方法要到高中时才会学到,他却能想到。可见,他很有数学天赋,不过这样的数学天才,在当今这样的教育环境下,按照正常的教育途径,偏科这么厉害的学生,恐怕很难上中等水平的普通大学,更谈不上清华北大等一流重点院校。

当然很难培养出有突破性创新的天才,不仅仅是教育环境的问题,更是整个社会环境的问题。如果一个有天才特质的人,尽管天赋很好,但如果缺乏后天的社会环境支撑,即使再有天赋都很难“成活”,就会落得像王安石《伤仲永》笔下的神童——“仲永”一样的下场。可见,有天才特质的人能在当前经济社会环境下生存和发展是很难的。当前经济社会,一方面从小学教育开始,学校就没有足够去重视学生的优良道德品质和基本职业素质的教育,更多的是灌输大量的知识,虽然当前正在大力倡导素质教育,但由于社会环境和学校里缺乏塑造高道德素养教师的氛围,加上如果各种标准化的应试教育模式不改变,现行教育的习惯思维方式仍将是趋势;另一方面当前大学的教育模式,也缺乏培养深度创新思维和专业素养的氛围,大多数大学还是聚焦于那些过去的科学知识和技能上,缺乏按照现实各行各业的需要来培养各类职业素质人才,导致培养出来的人才与社会需求不匹配,结果学生“一毕业,就失业”,企业却找不到合适的人才。当前学校教育的主要内容已经不合社会发展的实际需要,学校必须改变当前的教育模式,才会有出路。

为什么美国人口占世界人口总数的比例不到 5%,而获得诺贝尔科学奖的人数却占全球获得该奖人数的 70% 以上?

这是因为美国文化中倡导:开拓进取、坦诚博爱、富民强国的精神;实用主义,注重实际,以勤奋工作为荣;追求个人发展机会中的平等、尊重、民主和自由。同样美国从小鼓励批判式思维,而非标准化应试教育;重视来自全球移民的多元文化融合;重视人格健全;重视责任、自信、自尊、专注、诚信和价值等素质教育;美国大学教育注重个人研究能力、创造力的培养。人们已逐步形成共识,教育的首要目的并非仅仅是灌输他人思想和知识,而是拓展个人的才智,引导学生通过发展个性,实现自己的价值,

并成为有独立人格、思想自由的人。

柏拉图说过:社会需要分工,教育的目的就在于使不同的人能够做最适合他们的工作。这正是西方教育的基本原则。

不管怎么说,当前中国高考模式是迄今为止世界上最为公平的竞争机制,虽然它还存在各式各样的弊端,但还没找到比它更为公平的竞争机制。反过来说,当前标准化的应试教育模式,由于考试答案的标准化,导致培养出来的学生,往往其复制能力极强,但缺乏深度的创新力和丰富的想象力。

当前中国标准化的应试教育模式也正在向多元化教育模式尝试,正在逐渐走向基于学生个性特点和社会实际需要的多元化发展,让那些有个性的学生可以采取不同的教育模式,便于为社会的不同需求提供合适的人才。目前在很多地方尝试着各种新的教育模式,但居多的是表面形式上的尝试,很难从实质上改观,因为受到社会潮流大环境的影响。的确,想一下子改变当前这种现状,是不可能的,这需要一个长时间的演进过程,尤其需要国家大力倡导。但如果标准化的高考应试教育模式没有太大改观,中国的整体教育模式不可能有大的突破。因为任何大局的改变,首先要从源头上去改变,然后持续不断地改进,形成良性循环。同时国家要出台吸引优秀人才去从事教育工作的优惠政策,鼓励更多的顶尖级人才去从事教育工作。

有趣的是在中国有显著个性的人,不是出现在中国综合竞争力提升的重要支撑产业上,而是频频出现在“娱乐消遣”行业,更可笑的是有一些电视广播等媒体,不是在宣传社会的优良品德和倡导大智慧,