

从效率到效能，
从管理到经营

王达峰◎著

管理重启 与突破



互联网时代效能管理法则

什么是效能？

效能是绩效×能量，绩效体现了“现在”
能量代表着对“未来”的信心，平衡现在与未来

什么是经营？

经营是为企业的效益负责，着眼未来，做出不仅
利于当下、更利于未来的决策



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

RESTART AND BREAKTHROUGH



管理重启 与突破

互联网时代效能管理法则

王达峰◎著

藏书

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理重启与突破：互联网时代效能管理法则 / 王达峰著. — 北京：人民邮电出版社，2017.8
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-46293-0

I. ①管… II. ①王… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F272.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第147488号

内 容 提 要

本书围绕面对移动互联网时代的变革，讲解企业如何更加关注人与人性，真正了解组织内外每个人的需求；如何从纯粹倡导效率的管理氛围，转向关注员工的效能（绩效×能量）；如何采取创新组织的管理，实现扁平化赋能化管理；如何从管理者转变成经营者，使组织获得效益，拥有无限可能与生命力。本书适合企业主、中层管理者、核心管理者，以及对企业管理感兴趣的读者阅读。

-
- ◆ 著 王达峰
责任编辑 冯 欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：14.5 2017 年 8 月第 1 版
字数：199 千字 2017 年 8 月北京第 1 次印刷
-

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

序言

我们正处于一个前所未有的时代之中。

这是一个谁也控制不了谁的时代，这是一个管理知识已普及，但管理认知尚未升级（从工业大规模时代到个人自主时代的认识升级）的时代。

彼得·德鲁克说：我们无法左右变化，我们只能走在变化的前面！

应对时代的变化，我们呼唤在未来可以出现真正的、有影响力的、人性化的管理。

很多企业的管理者深知：仅仅将人性当作宣传的手段是不够的，必须要将它融入企业。聪明的企业经营者们深知人性在企业中的作用，所以他们没有只将人性当作营销宣传的核心，而是将它当成了企业运营、管理的核心。

最近几年，很多公司开始重建企业管理结构，取消传统垂直管理带来的上下级分级，并且取消原来公司的很多制度条款。因为这些公司的管理者明白，在信息更容易获取、资源更开放的今天，使用管制的方法管理企业可不是一个好方法。

当然，改变企业管理结构、取消部分制度条款只是企业应对新时代的第一步变革，这一步的内容也是最基础、最简单的。公司后期还需要建立一个统一的价值体系，培养正确的企业文化，借助价值和文化的力量去激励员工，让员工的行为受到内在驱动力的影响，这点是非常重要的。没有内在驱动力，任何刺激都只能暂时起到作用，不可能长期持续下去。

在这本书中，我们会常常看到两个核心关键短语：从效率到效能，从管理到经营。

什么是效能？效能就是绩效 $\times$ 能量，平衡绩效与能量的持续发展，绩效体现了“现在”，能量代表着对“未来”的信心，平衡着现在与未来。

什么是经营？经营就是为企业的效益负责，经营就是管理者把自己放到更贴近市场的位置上，着眼未来，做出每个不仅利于当下、更利于未来发展的决策。经营为市场负责，管理者必须学会站在经营的角度去看管理。

现今的企业要经历系统性的重构，管理者要经历自我打破与重建。

而我们要把握的，是正在发生的未来。

这意味着，我们必须更加关注人与人性，真正去了解组织内外每个人的需求；我们必须从纯粹倡导效率的管理氛围，转向关注员工的效能（绩效 $\times$ 能量）；我们必须采取创新组织的管理，实现扁平化赋能化管理；我们必须从管理者转变成经营者，这样我们的组织才是有效益的、才是充满无限可能与生命力的。

在今天这样一个时代，如日本艺术家村上隆所说：

——什么是希望？

——希望就是未来的不确定性。

目录

第一部分 领导新纪元：管理者所面临的挑战

第1章 时代，波澜壮阔的不可抗力 //003

领导的3个纪元：过去、现在、未来的管理 //004

我们所处的后喻时代 //009

当一切都不再确定后：时代为管理带来的3个变化 //012

权力正在发生转移 //017

第2章 从管理1.0到管理2.0 //021

管理者的窘境：知识全面普及，认知远未升级 //022

管理者的“越狱”：逃离经验的囚牢 //024

进化成激励型管理者：让我们重新思考管理本身 //025

第二部分 未来管理新趋势：经营型的管理人才

第3章 只懂管理的管理者已过时 //031

纯粹管理者的局限在哪里 //032

管理者与经营者的关键区别 //035

企业呼唤经营者 //038

第4章 从管理者到经营者 //043

转变到经营者 //044

经营者的重大使命：让每个人都变得更重要 //046

第5章 完成经营者的能量之环 //049

让经营者成为宇宙爆炸的奇点 //050

建立你的影响力 //052

使人践行你的价值观 //055

第三部分 从效率到效能的突破

第6章 效能：被忽视已久的关键指标 //061

效率和效能 //062

管理状态，而非时间 //066

两个重要的维度 //068

管理的心智模式 //072

第四部分 经营实践与管理突破

第7章 从问题导向到机会导向 //079

问题导向是问题解决的契机 //080

工具1：多问 What、How //083

工具2：在组织内部思考如何开 AI 会议 //090

工具3：重新思考“反馈”和“前馈” //092

第8章 从短板导向到优势导向 //098

从关注短板到关注长板 //099

关注就是事实 //103

心想就能事成 //106

第9章 从制度导向到价值导向 //109

制度博弈是一个零和游戏 //110

正在敲响的制度警钟 //113

唯有价值观才能真正触碰核心 //116

从制度到价值观 //122

第10章 从能力导向到能量导向 //126

严苛的管理者是如何消耗能量的 //127

能量是真实而且可见的 //131

健康的身体本身可以产生能量 //133

良好的情绪保证能量的质量 //136

宽容可以激发更大的能量 //140
从评估价值到激励创造价值 //142

第 11 章 从刺激导向到激励导向 //146

什么是刺激导向 //147
刺激导向的重大缺陷 //150
双因素理论 //153
激励因素才是调动工作积极性的关键因素 //155
从外部刺激到内在激励：真正的激励来自于内心 //159
管理者的日常激励行为 //163
多鼓励少表扬 //169

第 12 章 从人事导向到对事不对人导向 //172

对事不对人导向的目的 //173
合作式沟通的 3 个要素 //176
实践合作式沟通 //179
三层对话结构促进有效沟通协作 //185

第五部分 非权力领导力

第 13 章 领导力的新假设 //193

无权力不代表无领导力 //194
你的权威从何处来 //199
建立领导力的 8 个新假设 //201

第 14 章 非权力的领导方式： //203

管理 90 后员工的四大工具 //203
工具 1：调整管理者的认知 //204
工具 2：调整管理者的期待度 //209
工具 3：用共同目标来代替命令 //212
工具 4：学习、愉快、自由、多元的企业文化 //216

全书总结 //223



第一部分

领导新纪元： 管理者所面临的挑战

第 1 章

时代，波澜壮阔的不可抗力



领导的 3 个纪元：过去、现在、未来的管理

★ 领导变革的 3 个纪元

我们把领导的历史分成 3 个纪元来探讨领导和管理的变化：过去的管理、现在的管理和未来的管理。

我们必须承认：时代早已改变管理。

如今，所有的人都能感觉到时代和环境正在发生变化，并且变化的速度非常快。现在我们一星期所经历的变化，如果放在工业时代，可能需要几十年才能够出现。因此，这种快速的变化也给企业的管理带来了重大改变。

今天我们所学习和了解到的管理知识，大多来自西方工业革命时期产生的管理知识体系。

这时我们就会发现，在工业时代下的企业管理体系中，一切都基于一个前提，这个前提就是世界具有的确性，对管理范围的所有事情可以进行预测。因此，在过去的管理体系中计划和控制就是管理的核心。

1. 过去 100 年：把人当作机器（1850—1950）（图 1-1）

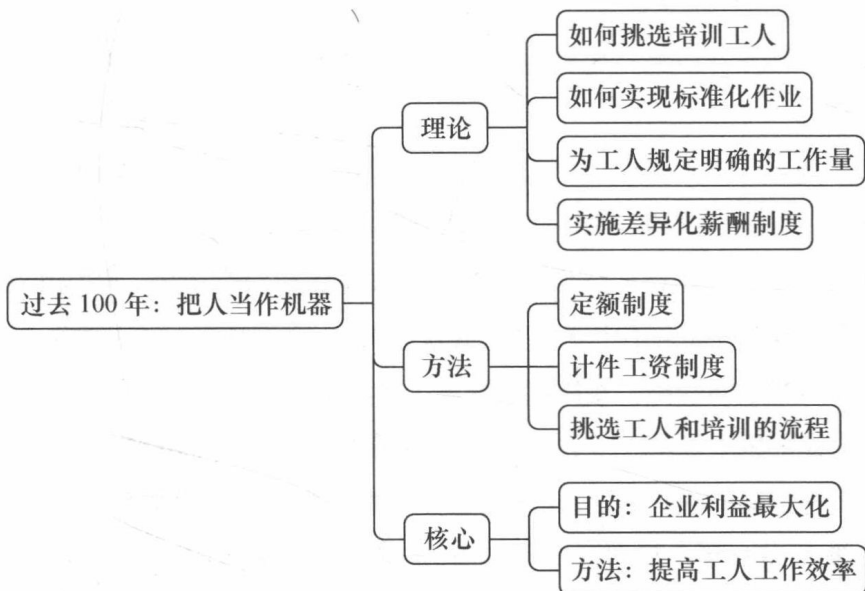


图 1-1 过去 100 年的管理方法

讲到在过去一两百年的工业时代中的组织、管理，就不得不提到一个人，这个人就是弗雷德里克·泰勒^[1]。

弗雷德里克·泰勒是美国著名的管理学家和经济学家，其代表作《科学管理原理》影响了全世界企业管理学的进步和发展。这种影响至今还存在，中国很多企业所沿用的管理模式基础就是来源于他提出的泰勒制。

在《科学管理原理》这本书中，泰勒提出了一套在当时看来全新的管理理论，其中包括了如何挑选和培训工人，如何实现标准化作业，给工人制定明确的工作量，建立差异性的薪酬制度，以此来激励员工对工作的积极性。在管理的具体方法上，泰勒提出了定额制度、计件工资制度、如何挑选优秀的工人以及如何进行标准化培训等一系列的方法和步骤。

[1] 弗雷德里克·泰勒：美国著名管理学家，经济学家，被后世称为“科学管理之父”，其代表作作为《科学管理原理》。

泰勒认为，企业的管理核心只有一个：就是为了让企业和工人的利益都能够最大化，而要达到这个目的只有一种方法，就是提高工人的工作效率，通俗来说就是让工人在单位时间内完成更多的工作，他的观点也是围绕提高工作效率这一中心展开的。

当时美国众多企业都处于生产资源被严重浪费、工人劳动生产率非常低下的状况，因此泰勒的理论迅速被企业管理者们所采纳。

泰勒提出的管理原理在当时是一个意义重大的科学成就，他科学地分析了工人在工作当中的动作行为，然后进行优化，找到精确、高效的工作方法，再配合计算和监督制度，最终实现提高工作效率的目的。

这时我们就会发现一个问题，在这种管理模式的背后有一个假设：建立在“用看待机器的模式看待人”。

2. 现在 100 年：把人当成人（1950—2050）（图 1-2）

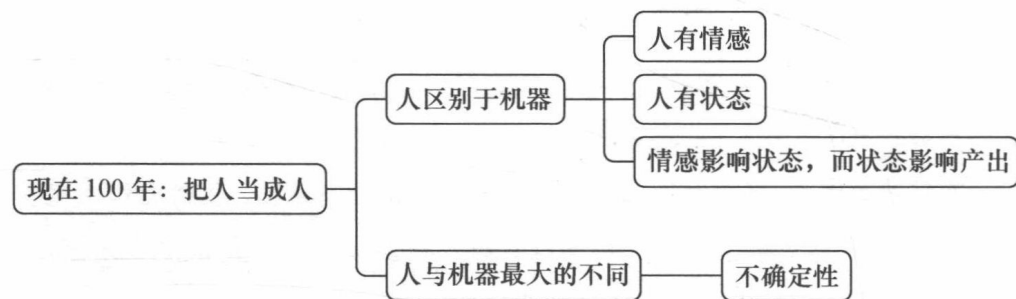


图 1-2 现在 100 年的管理

到了 20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克^[1]提出“以目标为中心”的管理理论，即因为有了目标才有了工作，而不是先有工作才有目标。他强调目标管理，强调对人创造性和效率的激发，围绕着目标形成了计划、执行、检查、提升的有序闭环。

[1] 彼得·德鲁克：现代管理学之父，其著作影响了数代追求创新以及最佳管理实践的学者和企业家人，各类商业管理课程也深受彼得·德鲁克思想的影响。

近几年我们发现，原来曾经备受推崇的一些管理理论，已经不适合这个时代了。

原来我们认为这个世界是确定性的世界，但我们发现，大量“恐龙级”的企业在市场上所构建的大厦在一夜之间崩塌了。

到了20世纪50年代，美国众多管理者们也发现了这一点，他们发现自己手下的员工不是一按开关就启动的简单机器，而是活生生的人。人是有情感的，需要被激励的，而不是被纯粹地刺激。

而中国现今很多企业使用的管理工具和方法背后，依然是围绕着“把人当成机器”这个假设。

在把“人当成机器”来管理的企业中，管理者将流水线工作安排到了极致，他们的大部分注意力都集中在这里，在这些流水线上，工人的每一个行为都是经过精心计算的，他们已经和流水线相融合，就像是一台机器一样，每天都按照管理者所输入的程序指令去工作、吃饭、睡觉，工人的独立意志、精神需求、情感变化都不在管理者的考虑范围之内。

机器的最大特征就是一切都是可被衡量和测量的，机器的产出和工作时间相挂钩。

我们在衡量机器的时候，可以很容易计算出一台机器每天启动多长时间、耗费多少度电就能够带来多少产出，再将产出乘以工作天数，就可以得到这台机器在限定的时间内的精准产出。

但是在今天，人并不是机器，我们是无法这样去计算人的产出。我们不能计算一个人早餐吃了多少，上午就能有多少产出。人是具有情感的，这是人和机器的本质区别。一个人的情感会影响这个人的状态，而状态则会直接影响人的工作产出。我们很难衡量一个人未来的状态怎么样，因此我们就无法像对机器那样去计算人的产出。

在人的多种特征当中，最大的一个就是充满了不确定性。

彼得·德鲁克认为，工作和做工作有着本质的区别。工作本身只是一项

事务。但是工作都是由人完成的，并且是人类的一种独特行为。人的心理、生理、个性等多方面因素都会对人做工作产生影响。

这个观点和一句管理学名言“你雇佣的不是一双手，而是整个人”不谋而合。做工作属于人的领域，有着动态的性质。

当今，管理者的管理不应该再建立在“人是一个机器”的基础上，而应该建立在“人是个人”的基础上来进行。

3. 未来 100 年：把机器当成人

未来究竟会发生什么呢？我们谁也无法做出精准的预测，因为未来充满了不确定性，但是我们可以根据过去到现在企业管理所发生的变化，做出大概的预测。

从过去的 100 年到如今，我们发现了一个现象：在工业时代，人工和劳动力是企业的核心，并且它们是有秩序、标准、可以进行预测并且可以控制的。

但在现在，众多传统行业都在面临创新，都要跟随时代的进步而发生变化，建立新的企业运营模式和新的秩序。

前段时间我看了一则新闻，标题是《富士康昆山厂已减员 6 万工人全用机器人代替》。

据美国 CNBC 网站报道，江苏省昆山市相关部门指出，富士康已经利用机器人技术，将昆山工厂的员工人数从 11 万减少到 5 万，成功减少人力成本。

5 月 25 日，富士康董事长郭台铭在贵阳举行的 2016 中国大数据产业峰会上也表示，十年之内富士康工厂 47% 的组装工作会被机器取代，公司已经有了关灯生产的工厂。但是郭台铭强调，富士康百万员工并不会减少，因为云端维护、机械操作依然需要人来执行。

不过，随着大量人工岗位被机器所取代，工厂总用工人数量下降是共识。

昆山市政府调查显示，多达 600 家企业计划在不久的将来引入机器人，包括富士康在内，去年有 35 家企业在人工智能技术上投入了人民币 40 亿元。

看完这条新闻之后，我想这就是未来将要发生的变化：用机器替代人。

人类科技进步的速度已经到了让我们瞠目结舌的地步，如今富士康已经开始率先用机器人替代人工，那么未来将会有越来越多的企业会做出这样的选择，并且进展的速度会非常快。

可能有人会说：工业时代是将人当机器管理，未来却又让机器去替代人，这似乎是一种讽刺。但是我们必须要注意一点，就是人工智能的出现。

虽然未来机器将会代替人工，但是现在的机器和工业时代的机器完全不能同日而语，工业时代的机器也无法替代现在由人工进行的工作，并且随着时代的发展，企业生产将会更复杂化、高科技化，这时就需要人工智能的机器来替代人。

面对人工智能机器，未来企业很可能把机器当人去管理。这并不是夸张，因为这个情节已经出现在了诸多科幻小说和电影中，并且它有事实的依据。



我们所处的后喻时代

★ 老人向年轻人学习的时代

1970 年，美国著名人类学家玛格丽特·米德^[1]在自己的书中写道——即使是在几年前，老一辈仍然可以理直气壮地教育年青一代：你需要明白一件事，我曾经在这个世界上年轻过，而你却并没有老过。

[1] 玛格丽特·米德：美国人类学家，美国现代人类学成形过程中最重要的学者之一。