

打造高层管理者的软实力标准,
揭秘成就卓越管理者的秘诀

GAOCENG
GUANLIZHE
“1+N”
LINGDAOLI
MOXING YU
FAZHAN

高层管理者

“1+N”

领导力 模型与发展

黄勋敬 赵曙明 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

策划人：王晓丹
责任编辑：张珊珊
封面设计：七星工作室

一个重视贡献的人，为成果负责的人，不管他职位多卑微，他仍属于“高层管理者”。

The man who focuses on contribution and who takes responsibility for results, no matter how junior, is in the most literal sense of the phrase, “top management”.

——引自现代管理学之父 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

本丛书从领导力模型的视角对各级管理者领导力提升进行了解码，通过新的研究思路找出了各层级卓越管理者的核心要素，并且结合实际案例系统而又深入浅出地进行了分析，相信会对企业经营管理者产生深刻的影响。

——中国工商银行总行前副行长 张衡

领导力与“领头羊”效应的发挥对于企业的发展至关重要，本丛书从“1+N”领导力模型的角度进行了富有意义的探索，可以作为企业选拔和培育各级管理者的重要参考。因此，本丛书是一套非常值得阅读的著作！

——美的电器股份有限公司董事局主席兼总裁 方洪波

本丛书通过大量实证调查研究，构筑了高、中、基层管理者“1+N”领导力模型，形成了各层级管理者“软实力”任职标准，这对促进企业管理者的选拔与培育具有重要意义。

——中欧国际商学院教授 杨国安

管理者不过是给大家提供一个好的工作环境、氛围，让有才能的人愉快、充分地发挥创造潜力。

——引自百度公司董事长兼首席执行官 李彦宏

要提高学习能力。千万不要躺在功劳簿上，不要说我就不学了，一定要有兴趣去学。

——引自腾讯科技董事会主席兼首席执行官 马化腾

本丛书兼具理论性和实践性，特别适合“明日之星”管理者、咨询顾问、培训师以及经管专业的教师、学生阅读，是管理实践与研究领域相结合的典范。

——《第一财经日报》总编 秦朔

ISBN 978-7-5635-3882-9



9 787563 538829 >

定价：26.80元

高层管理者“1+N”领导力 模型与发展

黄勋敬 赵曙明 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

内 容 简 介

本书是一部经过深入研究的非常实用的著作,既在战略上提出“领导力制胜”的理念,通过实证研究构筑了高层管理者“1+N”领导力模型,明确提出高层管理者需要具备各类管理者共有素质要求“1”和独特素质要求“N”;更支持战略落地,运用彼得·德鲁克的理论精华,理论与实战案例相结合,阐释如何基于“1+N”领导力模型量身定制能力提升解决方案。本书架设了“领导力模型”(胜任力模型)与彼得·德鲁克管理理论的天桥,是理论与实践结合的典范。

本书观点新颖,内容全面、系统、翔实,图表丰富、简明、清晰,它承认挑战,也看到机遇,可读性很强,是企事业单位各层级领导者和管理者、“明日之星”领导者和管理者以及经济管理学研究者的必读之物。本书不仅可作为企事业单位的各类管理者的培训、参考用书,同时也可作为高等院校管理学或心理学等相关专业的教材或参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

高层管理者“1+N”领导力模型与发展 / 黄勋敬, 赵曙明编著. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-5635-3882-9

I. ①高… II. ①黄… ②赵… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 054225 号

书 名: 高层管理者“1+N”领导力模型与发展

责任著作者: 黄勋敬 赵曙明 编著

责 任 编 辑: 张珊珊

出 版 发 行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)

发 行 部: 电话:010-62282185 传真:010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京鑫丰华彩印有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 13.25

字 数: 262 千字

版 次: 2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-3882-9

定 价: 26.80 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

前 言

在激烈的竞争中,人才,尤其是各级管理者是企业成功的关键。如何选拔和培育合适的管理者成为企业面临的重要课题,而通过构建软实力胜任标准体系无疑是一种有效的路径。在企业当前管理者选拔与培育实践中,往往通过看候选人的“硬实力”来选拔。所谓“硬实力”是指候选人的学历、资历以及过往业绩等直观可见的条件。然而,我们在管理中发现,光具备“硬实力”的管理者,其实际业绩并不一定优秀。一些卓有成效的管理者之所以优秀,是因为他们具备了管理者潜在的“软实力”,即任职者的个性特征、自我形象、动机等管理者岗位所需要的软性素质的集合。然而,这种“软实力”需要一个标准,这个标准怎么构建起来呢?业界的先进经验和实践表明,必须借助领导力模型这一专业工具才能构建形成管理者软实力胜任标准。领导力模型是管理者岗位的胜任力模型,是履行领导岗位所需要具备的软性素质的集合。

因管理幅度、管理范围以及管理能力的差异,管理者一般可分为初级、中级以及高级三个不同的层级。相应地,对于初、中、高级管理者的素质要求在共性的基础上更有个性的素质要求。鉴于此,本研究团队经过大规模的调查(整个研究中,前后历经三次较大规模的问卷调查,参与研究的被试管理者达到2000余名),通过对绩效优秀管理者与绩效普通管理者关键行为特征的分析,辨别出管理者所具备的领导力,形成了管理者通用素质要求“1”。在此基础上,聚集于高级管理者、中级管理者以及初级管理者,形成了各自独特的素质要求“N”。“1+N”的素质要求构成了初、中、高级管理者完整的领导力模型。“1+N”领导力模型无疑可为各级管理者的选拔、绩效考核、培训及职业生涯规划提供专业化的参考。

在分析得出高级、中级以及初级管理者“1+N”模型的基础上,本研究团队借鉴彼得·德鲁克的理论,践行管理在于“行”而不在于“知”的理念,分别为高级、中级和初级管理者设计了量身定制的能力系统提升方案,并通过具体而又生动的案例助力管理者的成长与发展,形成了《高层管理者“1+N”领导力模型与发展》、《中层管理者“1+N”领导力模型与发展》和《基层管理者“1+N”领导力模型与发展》三本系列丛书。

具体说来,本丛书具有如下亮点。

- 本丛书首度提出了“领导力致胜”的理念,提出打造基于领导力的管理者梯队体系理论,并巧妙地将“领导力模型”(胜任力模型)理论与彼得·德鲁克的管理理论衔接。
- 本丛书分别聚焦初级、中级以及高级管理者,在明确各级管理者共有素质要求“1”的基础上,分别明确了初级、中级和高级管理者独特素质要求“N”,创造性地提出各类管理者“1+N”领导力模型,打造形成了完整的生物链型的管理者软实力胜任标准体系。
- 本丛书共分为初级、中级和高级三本书,每本书既相对独立,又自然融合成上、中、下三部曲,形成完整的阶梯式体系。本丛书搭建了从初级管理者到中级管理者,再到高级管理者的成长路径阶梯,通过“N”的素质差异,明晰了走向高等级管理者的战略方向和具体路径。
- 本丛书综合运用多种研究方法,定量研究和定性研究并举。通过行为事件访谈、问卷调查等定量实证研究方法构建“1+N”领导力模型;通过案例研究、经验剖析等定性研究方法解析领导力提升之道。
- 本丛书在明确每类管理者“1+N”领导力模型的基础上,分别从组织维和个人维出发,为每类管理者的能力提升进行量身定制的方案设计,帮助各类管理者成长。
- 本丛书将现代管理大师彼得·德鲁克的管理理论融入各类管理案例中,并活学活用,在每一章节后面加上大师的名言警句作为点睛之笔,方便读者直达管理精髓。
- 本丛书选取了每类管理者的成功或失败的案例作为辅助,方便读者学以致用。本丛书每一章均配备了知名企业或知名管理者的有针对性的真实案例。

综上所述,本丛书是一套经过深入研究的非常实用的著作,既在战略上提出“领导力致胜”的理念,又通过实证构筑了高级、中级和初级管理者的“1+N”领导力模型,更支持战略落地,运用彼得·德鲁克的理论精华,理论与实战案例相结合,阐释如何基于“1+N”领导力模型量身定制能力提升解决方案。

本丛书的写成以及最后出版得到了许许多多前辈、领导、同业朋友的支持与帮助,在此,特向所有关心帮助过“1+N”领导力模型研究课题组以及本丛书出版的朋友们表示最衷心的感谢与最崇高的敬意!本丛书是集体智慧的结晶,来自中山大学、南京大学和华南师范大学的管理学、心理学研究团队也参与了本丛书编写工作,在此一并感谢!他们是张铭琴硕士、刘见田硕士、邱静硕士、蒋雯洁硕士、韩森硕士、陈璐硕士、黄璐宏硕士、郝雨洁硕士和郑海狮同学、许佳伦同学等。

本丛书的出版旨在与业界进行互动与交流,推动形成管理者任职的“软实力”

标准,借以共同努力提升各级管理者的领导力水平。在本丛书编著过程中,前人的研究成果具有重要参考价值,本丛书已经在文中或“参考文献”中标注。如有个别出处不详的文献未能清晰标注,我们向作者表达歉意并将在再版时更正。在此,再次向被引用的文章的作者表达最深的敬意!本丛书虽然是作者多年管理实践及研究的成果,但是,由于作者的水平有限,书中不妥之处,敬请读者批评指正!

最后,我们要感谢家人一直无私的关怀和支持!师长、亲人、同事、朋友们的支持与帮助是本丛书得以出版的力量源泉。在此,向各位曾经关心、帮助过本丛书出版的朋友们再次表示最衷心的感谢与诚挚的祝福!



于加拿大多伦多大学



于美国

目 录

上篇 高层管理者“1+N”领导力模型成功破土而出

第一章 高层管理者“1+N”领导力模型	2
一、高层管理者素质要求之“1”	6
二、高层管理者素质要求之“N”	9
三、高层管理者画像	10
第二章 高层管理者“1+N”领导力模型构建过程	15
一、为什么要构建高层管理者“1+N”领导力模型	16
二、领导力模型的定义、发展与应用	18
三、管理者“1+N”领导力模型是如何建构的	28
四、管理者“1+N”领导力模型的焦点访谈验证	45
五、管理者“1+N”领导力模型的追踪验证	46

中篇 高层管理者“1+N”领导力模型 DNA

第三章 高层管理者素质要求之“1”	56
一、诚信自律	57
二、沟通协调	59
三、客户导向	63
四、计划监控	66
五、团队管理	71
第四章 高层管理者素质要求之“N”	74
一、全局洞察	75
二、战略决策	77

三、统领能力	80
下篇 基于“1+N”领导力模型的高层管理者发展	
第五章 个人篇之一：关键能力提升技巧	86
一、企业战略思考	87
二、领导变革	95
三、创新与企业家精神	97
四、有效决策	101
五、投资与并购战略	106
六、盈利模式与竞争优势	109
七、目标管理与自我控制	115
八、领导力与激励	121
九、德鲁克思想精要与发展	131
第六章 个人篇之二：优秀高层管理者成功案例	137
一、马云御才术：“六脉神剑”打造阿里巴巴最稳固的团队	138
二、管理案例分析——杰克·韦尔奇管理经典	147
第七章 组织篇：组织提升高层管理者领导力水平策略	154
一、基于领导力模型的高层管理者候选人选拔与配置	155
二、基于领导力模型的高层管理者培训设计	157
三、基于领导力模型的高层管理者绩效考核设计	169
四、基于领导力模型的现代后备管理者选拔和培育	172
五、基于领导力模型的高层管理者职业生涯规划设计	176
第八章 回归原点：高层管理者的自我修炼	179
一、高层管理者领导力发展三部曲	180
二、国学经典的领导智慧	181
三、终身学习：塑造“后 EMBA 时代”企业领导力	195
参考文献	197

上 篇

高层管理者“1+N”领导力模型成功破土而出

第一章

高层管理者“1+N”领导力模型

本章提要

高层管理者需要具备什么样的素质要求？如何成为一名成功的高层管理者？高层管理者与中基层管理者的素质区别在哪里？高层管理者如何自我修炼？这些简单而又朴素的问题一直是困扰许多管理者的难题。随着企业竞争越来越激烈，如何培育作为“领头羊”之一的高层管理者更引起广泛关注。通过构建“高层管理者领导力模型”明确高层管理者的软实力标准无疑是迎接挑战的一种有效方式。基于此，本书课题组率先对管理者的领导力模型进行了系统研究。课题组经过大规模的调查（整个研究中，前后历经三次较大规模的问卷调查，参与研究的被试高层管理者达到2000余名），通过对绩效优秀管理者与绩效普通管理者关键行为特征的分析，辨别出管理者所具备的领导力，形成了管理者通用素质要求“1”。在此基础上，聚集于高层管理者，形成了高层管理者的独特素质要求“N”。“1+N”的素质要求构建形成了完整的“高层管理者领导力模型”。“高层管理者领导力模型”体系可为高层管理者的选拔、绩效考核、培训及职业生涯规划提供专业化的参考。我们将在本章对“高层管理者领导力模型”进行详细介绍。

高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,并评价整个组织的绩效。组织内高层管理人员的作用主要是参与重大决策和全盘负责某个部门,兼有参谋和主管双重身份。高管的工作类型往往有两类,组织内某一职能的总负责和某一独立经营单位的领导者。高管与中层管理人员一个最大的差异是,他们往往已不再是职位上的专家,而必须去了解自己不太熟悉甚至完全外行的领域。

资料来源:智库百科 <http://wiki.mbalib.com/wiki/高层管理人员>

组织高层管理人员工作性质有如下特点:

- “一人之下,万人之上”,是组织的中坚力量;
- 上司所提的绩效要求往往是原则性的,而他对下属的指令却必须是具体的、可操作的;
- 上下信息流动的必经通道;
- 长期性要求,一方面决策总与长期相联系,另一方面组织不能频繁更换高层管理人员;
- 工作的付出是体力、智慧、技能和心力,前三者能被外部感知或自己可以对人讲清楚,但心理所承受的压力和疲惫,只有自己知道;
- 工作绩效并不一定和本人努力成正比,受外部制约和偶然因素的影响较大。

组织的高管是一项富有挑战的工作,当然,挑战与回报在某些时间是成正比的,高管的回报也是令人向往的。见表 1-1。

表 1-1 作为高层管理者的挑战与回报

回报	挑战
• 创造一种工作环境使得组织成员充分发挥他们的能力 • 有机会进行创造性的思考和运用想象力 • 帮助他人发现工作的意义和完成工作 • 支持、教导和培养他人 • 与多样化的员工一道工作 • 得到组织及社区的承认和地位 • 发挥影响组织产出的作用 • 得到工资、奖金、股票期权等形式的报酬 • 组织需要优秀的管理者	• 从事困难工作 • 可能要承担更倾向于文案而不是管理的职务 • 需要与各种人打交道 • 通常只能借助有限的资源完成工作 • 在混乱和不确定的情况下激励员工 • 成功地融合多样化群体的知识、技能、抱负和经验 • 成功取决于他人的工作绩效

资料来源: kczx.gzhu.edu.cn/course_center/files_upload/



【高管挑战】

如何培训高管气质？

《福布斯》杂志的一项研究发现，在高管的成功因素中，高管气质占了25%以上。但高管气质究竟是什么，许多人却难下定论，尽管他们觉得只要看到这种气质，他们就认得出来。高管气质是领导者获得成功的一个关键因素。它能让别人认真对待你，为你识别机会，相信你说的话，相信你能做出优秀的决策。要成为高管团队的一员，你必须观察和扮演这样的角色。尽管在谈到高管气质时，我们关注的往往是外表，但我们通过言行举止传递出的微妙信息，才是高管气质背后的真正驱动因素。了解自身行为与他人感受之间的相互作用，对于给人留下美好印象来说是不可或缺的。为此，我们需要进行批判性的观察、自我分析和实践。以实用发展练习为基础的培训可以加速这一过程。

感受是他人的想法或感觉，而行为是你为了令他人产生这种感受所做的事。高管气质方面的建议不应该演变为对领导技能、同理心训练或决策的讨论。想要提升高管气质的人不可能一夜之间就掌握上述所有技能，摇身一变成为经验丰富的领导者。不过，你倒是可以学会利用某些行为，帮你在短期内改进为人处世方式，让别人对你的印象大为改观。

第一项挑战就是协调你的内在素质和外在行为。比如说，诚信可靠、能够将心比心之人，常常会通过自己的行为不着痕迹地将这些特质传达给对方。这种自然流露，是因为他们的外在行为反映了他们的内在心态和价值观体系。因此，他们态度坦诚、无拘无束，对别人周到殷勤；他们言语诚实、目光恳切，通过肢体语言传达出自己的内心状态。接收到这些细微的行为后，与他们对话的人心中便有了定论：这位领导者诚信可靠，能做到将心比心。

资料来源：詹妮弗·克里滕登，商业评论网



【战略谜题】

战略绩效考验高管智慧

如何制定好今年的公司经营目标？如何把公司总目标分解成每位员工的绩效目标？如何能让员工主动承担工作任务？这些是许多企业家在制定公司发展的战略目标时都会遇到的问题。在这个竞争日益激烈的时代，战略管理的有效性愈发重要。

在2014年3月举行的“世界经理人智汇沙龙活动”上，《世界经理人》出版人，

环球资源企业事务总裁裴克为先生做了开场演讲。他认为：“传统的中小企业还存在着英雄主义倾向。初期可能靠一个老板就能把企业做好，但是发展到一定程度就需要依靠团队的力量。”根据《世界经理人》2012年8月所做的关于领导力的调查结果显示，中国高级经理人有以下五个方面有待改进：①高管落实战略的能力；②高管的战略思考意识；③执行力本身；④制定长远目标的能力；⑤管理团队的能力。

从这个调查中可以看出，参与调查者普遍认为，高管作为个人会有这样那样的局限，而且随着企业规模的扩张，企业家很难再依靠个人魅力对员工进行耳提面命式的管理。因此，只有依靠一套基于战略的绩效管理体系才能支持企业的良性运转。有专家甚至表示，是否能成功实施基于战略的绩效管理，在今后十年里将是优秀企业与平庸企业的分水岭。

资料来源：<http://www.ceonline.com/manufacturing/ma/8800069994/01/>



【困惑案例】

跨文化挑战

ZARA 是欧洲一家服装零售商，大多数时候，人们认为它的款式比盖普多，增长速度比塔吉特快，物流能力与沃尔玛势均力敌。虽然公司在北美并不是家喻户晓，但 ZARA 的管理者带领公司在全球获得了成功。这些成功基于一个简单的规则——时尚，没有什么比使产品快速达到市场更重要。

通过 PDA 技术，ZARA 全球的店面经理把顾客的反馈信息及对款式、材料质地甚至新产品的评价发送到公司内部的设计组。审阅完这些信息之后，在西班牙 La Coruna 总部的设计组将决定应当进行怎样的设计。设计师们在电脑上绘制出他们的构思，并通过公司内联网传送到附近的工厂。几天之内，就开始了剪裁、染色、缝制和包装。三周之后，这些服装将出现在巴塞罗那、柏林和贝鲁特等地的商店中。这个时间范围不仅仅比对手快一点，而是快了六倍多。ZARA 一周要进行两次交货计划，以储备新货。由于公司采用了即时进货制的生产方式（借用汽车工业的方法），因此其在速度和弹性上都具有竞争优势。这个过程的一个重要部分就是 ZARA 物流部门总经理洛雷娜·阿尔巴（Lorena Alba）所管理的仓库。

洛雷娜有效率地管理着这个四层楼高、500 万平方英尺的仓库（大概相当于 90 个足球场的规模）。对她而言，仓库不是储存服装的地方，而是销售服装的地方。仓库通过迷宫似的隧道与工厂连接，通过隧道，缆绳能够输送成批的成品。而且，由于运输的货物上方有一个金属架支撑，所以它们可以在任何地方停下来。在仓库，ZARA 的每一个商店都有堆放其货物的特定区域。货物从那里按交付顺序被送到装载码头，或者被装上货车。

随着 ZARA 在全球范围内不断地开新店,洛雷娜需要与来自不同文化的供应商和仓库人员密切合作。假设你处在她的位置,你觉得应当如何处理所出现的跨文化问题?

资料来源:百纳网, <http://www.ic98.com/service/baike/2042.html>

正如上述案例所述,在竞争越来越激烈的年代,高级管理者面临的挑战比以往更加大。如何应对这些挑战呢?毫无疑问,高管们除了需要具备相应的硬实力(如经验、学历等)外,更需要具备管理软实力。那么,怎样找到这些管理软实力并且有意识地提高呢?

国外先进的实践经验表明,必须引入领导力模型才能更好地选拔出具有潜质且未来可能产生高绩效的管理者。基于此,本书课题组率先对管理者的领导力模型进行了系统研究。课题组经过大规模的调查(整个研究中,前后历经三次较大规模的问卷调查,参与研究的高层管理者被试达到 2 000 余名),通过对绩效优秀管理者与绩效普通管理者关键行为特征的分析,辨别出管理者所具备的领导力,形成了管理者通用素质要求“1”。在此基础上,聚集于高层管理者,形成了高层管理者的独特素质要求“N”。“1+N”的素质要求构建形成了完整的“高层管理者领导力模型”。“高层管理者领导力模型”体系可为高层管理者的选拔、绩效考核、培训及职业生涯规划提供专业化的参考。

一、高层管理者素质要求之“1”

在系统深入地研究了管理者领导力模型的基础上,课题组牢牢把握各行业在管理方面的共同特性,进一步调研、论证并整理形成了企业各类管理者(基层、中层、高层)领导力通用素质模型,如图 1.1 所示。管理者领导力通用素质包括诚信自律、沟通协调、客户导向、计划监控、团队管理 5 个维度。

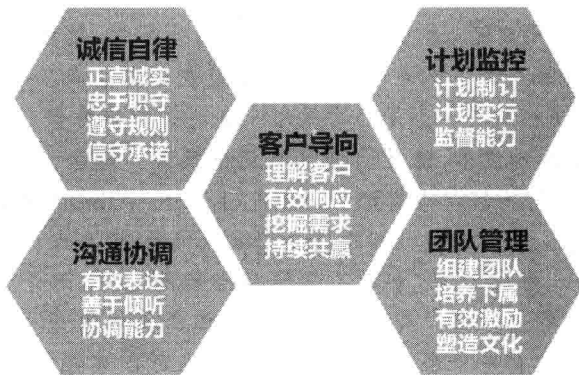


图 1.1 高层管理者领导力通用素质模型

（一）诚信自律

在当下竞争日益激烈的商业环境中,对管理者的自身素质不断提出更多更高要求,但诚信自律始终是成功管理者最为根本的个性品质。企业管理者保持诚信自律、高尚正直的品格,能有效地呼唤志同道合者,能有力地影响和教育自己的同事或下级。

在管理实践中,因为企业管理者没有保持诚实正直品格而导致企业的产品品牌和企业形象受损,最严重的是导致企业破产倒闭,这样的案例层出不穷。所以强调企业管理者保持诚实、正直、自律的品格关系到一个企业长期的生产和发展。

（二）沟通协调

一个成功的管理者必须具备良好的沟通协调能力,这是管理者必备的基本技能之一。无论是东方还是西方,都把沟通协调看成是现代管理中一个非常重要的职能,甚至是管理的本质和目的。

沟通是达到协调管理的工具、方法、桥梁。具体地讲,沟通是指人与人之间传达思想、转移信息的过程;协调是指领导者运用自己的权利、威信以及各种方法、技巧,使领导活动中的各种资源、各种关系、各种层次、各个环节、各个因素整合起来,行动一致,形成组织活力、社会合力,达到组织目标,取得组织绩效的管理过程。管理者拥有良好的沟通协调能力是妥善处理好上级、同级、下级等各种关系,使其减少摩擦,调动各方面的工作积极性,维系组织正常运转的重要纽带。管理沟通过程如图 1.2 所示。

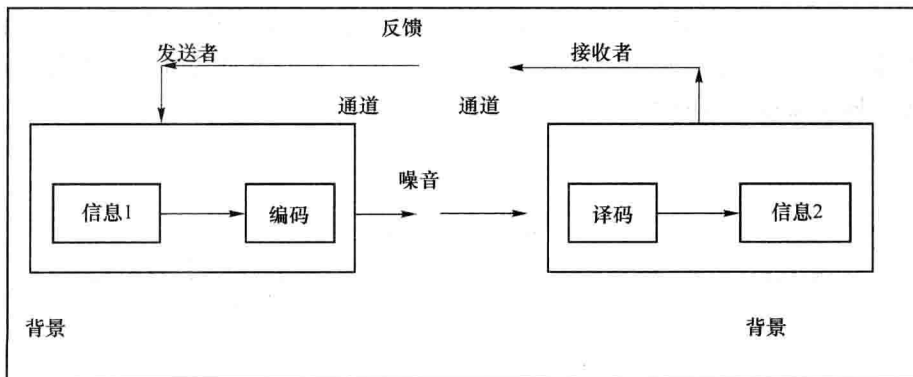


图 1.2 管理沟通过程图

（三）客户导向

一切以客户为中心,以客户需求为导向,以客户满意为准绳,才能够最终得到

客户的认可,赢得市场的青睐,获得更大的发展。管理者拥有市场意识的一个重要方面是以客户为导向,以客户为核心,以客户的角度来看待问题和解决问题,主动预测和满足客户(包括内部和外部客户)要求,通过为客户提供及时有效的优质服务,建立和发展良好和持续的客户关系。如图 1.3 所示。

强调以客户导向可以避免企业利润最大化或股东价值最大化所导致的短期行为,促使经营者追求长期目标,自觉将新创造的价值优先分配给客户,促进公司的可持续成长。

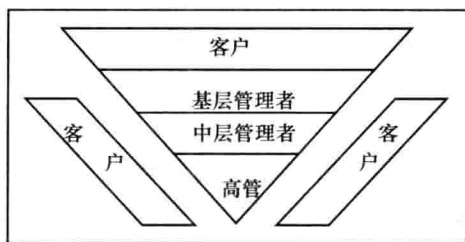


图 1.3 客户导向

(四) 计划监控

计划监控不仅关系到管理的内容及对象,也关系到手段及过程。计划既可以是正式的,也可以是非正式的。所有的管理者都在某种程度上参与了计划工作。在本书使用计划这一概念的时候,所指的都是正式的计划工作。

计划通常覆盖一个年度至几个年度的正式目标,并以书面的形式表达出来,与所有组织成员共享以降低目标的模糊性,就需要完成的工作达成共识。计划有多种类型,根据实际针对的任务或时期管理者会指定不同类型的计划以指导工作。根据不同的角度划分的类型如图 1.4 所示。



图 1.4 计划的类型