

告别职业经理人
打造培育事业合伙人的能量场

内部私董会

兰刚◎著



INTERNAL
PRIVATE DIRECTOR
BOARD



机械工业出版社
China Machine Press

INTERNAL
PRIVATE DIRECTOR
BOARD



投稿热线: (010) 88379007
客服热线: (010) 68995261 88361066
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

华章网站: www.hzbook.com
网上购书: www.china-pub.com
数字阅读: www.hzmedia.com.cn

上架指导: 企业管理

ISBN 978-7-111-50808-3



9 787111 508083 >

定价: 45.00元

INTERNAL
PRIVATE DIRECTOR
BOARD

内部私董会

兰刚◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

内部私董会 / 兰刚著. —北京: 机械工业出版社, 2015.7

ISBN 978-7-111-50808-3

I. 内… II. 兰… III. 企业家—能力培养—研究 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 155397 号

内部私董会

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 施琳琳

责任校对: 殷虹

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 8

书 号: ISBN 978-7-111-50808-3

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



PREFACE

内部私董会 直面企业家的痛点

如果你问一位企业家，为成就他的事业，他最想拥有什么？十有八九，他会说，拥有一支梦之队。5年前，雷军找到14位极客，喝了一碗小米粥，创立了小米公司，如今，这家公司的市值已近500亿美元；十几年前，马云召集了18位“罗汉”，在杭州湖畔花园发表了一通慷慨激昂的演讲，诞生了阿里巴巴，今天，阿里巴巴集团的市值已经突破2000亿美元。

每一家成功公司的起点都不一样，或辉煌，或平凡，或壮烈，或平淡，但它们常常拥有一个共同的特点，那就是它们都是依靠一个上下一心的团队起航的，少有一个人的战斗。有时候我们只看到一位，那只是因为小伙伴们把他推到了前台，而其他人士默默地站在台后奉献、付出，最终成就了大家共同的荣耀。

今天是一个“打群架”的时代，单靠一位孤胆英雄打不了天下。对于一位企业家来说，没有什么比拥有一支能征善战、

同心同德的高管团队更重要的了。但奇怪的是，最重要的人，你常常关注得最少。正如生活中，无疑家人是最重要的，但我们常常无意识地把时间都优先花在别人身上，只花很少的时间陪伴自己的家人。

为什么会出现这样的怪现象呢？用史蒂芬·柯维博士的重要紧急矩阵来分析的话，这类关系属于重要但不紧急的关系，你知道它对你很重要，但一时不去维护，也不见得马上会出问题，于是就经常被那些重要紧急，甚至不重要但紧急的关系挤掉你的时间。

企业家与高管的关系也是如此。作为自己的左膀右臂，企业家都知道高管团队很重要，但却常常不重视和高管的沟通。要么觉得“你都已经是高管了，我付你这么高的薪水，我说的话你还会听不懂吗，我跟员工可能要多讲几遍，跟你应该讲一遍就够了”；要么认定“你也有公司的股份，还需要我帮你解思想疙瘩吗，作为公司的一位股东，你的思想觉悟绝对不应该是个问题，吃苦在前，享受在后，我要你做的事，就赶紧去做，别跟我在哪儿闹情绪，找别扭”……

总之，跟员工讲 1 小时的话，跟高管只用讲 10 分钟；别人都可以不理解、有情绪，唯独高管不可以表露自己的情绪。久而久之，最重要的人，却相隔最远，家庭如是破裂，团队如是解散，公司如是衰败。

一位老板常跟我抱怨他的高管团队不得力，执行力有严重问题，很多话他讲了不少遍，就是执行不下去。于是我跑到他的公司帮他主持了一场内部私董会，就以他为问题拥有人，谈他最想谈的问题。四个小时的会议下来，他感慨地跟我说：“兰老师，

今天我真是意识到了，很多话你说了，不等于他听了；他听了，不等于你说得够明白；他懂了，不等于他没有异议；他没异议，不等于他相信；他相信，不等于他一定会照着去做。”管理都是关于人的事，所有的管理问题归根结底都是沟通问题，从你开始讲，到他开始做，还有很多沟通的路要走呢！

内部私董会就是一个高管团队的沟通会、对话会，而且永不落幕，只要我们还需要在一起工作，我们就需要对话，包括企业家和高管们的对话，也包括高管之间的对话。以对话打通组织的经络，以对话增进成员的互信，以对话凝聚大家的共识，以对话消除沟通的障碍，以对话驱动果断的行动。

没有企业家会否认，拥有一支能够高效协作的团队对自己的成功有多么重要，不花时间去和他们沟通，天天只是忙于应付各种具体繁杂的事务，事情会越理越多，效果会越来越差。我的一位私董会成员告诉我，他曾经虚心地向一位一年只花 10 天时间在公司，业务仍然以每年两位数增长的董事长请教他是怎么做到的，答曰：无他，我只要把手下的十几位高管“照顾”好即可，他们只要心气顺、利益同、有合力，公司有没有我在，都不重要。

很多企业家也并非不知道与高管团队展开阶段性深度沟通的重要性，但在日常管理会议中，一大堆紧急问题需要救火，常常只能就事论事、快速反应，来不及把问题谈深谈透；普通的培训，高管又提不起兴趣，HR 也不敢管；送去读个 EMBA，花钱不菲，还占用不少正常工作时间，学到的东西到底有多少能用到本职工作中，谁心里也没底。痛点是看到了，解决痛点的手段却一直找不到。

内部私董会提供了一种适应高管学习特点的崭新形式，注重思辨反思而非知识灌输，容易上手，极富弹性，永不落幕，来帮助企业家消除这一十分重要的痛点。

- 它以学员为中心，以他们在实际工作中遇到的重大挑战为支点，让高管真正成为学习的主人，实现干中学、学中干。
- 它强调高管更需要的是行动后的反思，反思中的学习，而非单纯的知识输导，反思才是高管学习的原动力。
- 它组织便捷，架构简明，随时随地都可开展，实践反复证明，越简约的形式越容易在组织内长期坚持，取得实效。
- 它极富弹性，可一个月一次，亦可两个月一次，可一次一天，亦可一次两天，完全根据各个组织自身的需求调节。
- 它永不落幕，持续间隔，以中医调理的方式不断帮助组织打通经络，调和六脉，强身健体，以固本而非治标的方式持续提升组织的高层领导力，让“火车头”的动力源源不绝！

“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，要想切实提升组织的领导力，不从“将”开始抓，你瞎忙活个什么劲儿？与其眉毛胡子一把抓、乱抓一气，不如以内部私董会为杠杆，提纲挈领，起到四两拨千斤的奇效！

内部私董会来了，直面你的痛点，何须犹豫，想试就赶紧行动起来吧！

兰刚

2015.4.15



CONTENTS

前言

第 1 章 内部私董会的价值理念 //001

被遗忘的领导者 //002

对话是组织的血液 //004

发展组织的右脑思考 //007

撬动学习型组织的支点 //011

O2O玩转组织学习 //013

不插电的管理会议 //016

从学习到进化 //018

内董会的三根理论支柱 //021

内董会的是与非 //039

第 2 章 主持内董会的心法与技法 //049

内董会与外董会 //050

内董会与混合式学习 //053

主持内董会的三大心法要诀 //058

主持内董会的三大技法要诀 //064

内董会的私董七步怎么走 //075

私董七步法的扩展应用 //108

第3章 内董会小组体验的架构体系：私董六脉 //123

私董论道 //125

私董讲坛 //128

私董七步 //130

私董夜话 //133

私董咖啡 //135

私董工坊 //145

第4章 私董的专业发展 //175

私董的一个发心 //177

私董的两大使命 //179

私董的三面知识 //182

私董的四门功课 //185

私董的五项能力 //188

私董的专业评级体系 //194

私董会的信念塔 //197

选择私董，就是选择一种生活方式 //200

私董致HR——成为有远见的HR领导者 //202

第5章 内董会与高管领导力发展的五大迷思 //209

迷思一：由外而内还是由内而外 //213

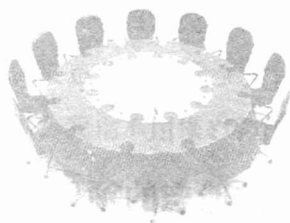
迷思二：自上而下还是自下而上 //217

迷思三：个人进修还是集体共修 //221

迷思四：中心化还是边缘化 //227

迷思五：集中式还是间隔式 //232

致 谢 //243



第1章

内部私董会的 价值理念

被遗忘的领导者

一位在跨国企业担任多年领导岗位的高管曾经告诉我，当他做到中国区的人力资源总经理后，公司就基本不给他安排进修计划了，理由很简单：做到这个级别后，你应该已经具备一个高层领导者所需的所有知识和技能了，你不仅不需要再接受任何培训，而且要抽出时间经常给员工做培训。简而言之，就是要把自己从一块充电电池变成充电器。结果，他给下属批培训预算很容易，自己申请一分钱去听次课却难于上青天，真是令人啼笑皆非！

这并非个案，事实上我在访谈很多企业时，都遇到过这种怪状。公司的培训预算绝大多数都花在中基层身上，高层反倒没人疼、没人爱。背后的理由也大致一样：你都做到高层了，能力上还有啥需要提升的呢？再说，还有谁能够培训你呢？

还有些企业，如果高管闹腾着要走，公司就掏钱送他去

读个 EMBA，至于为什么读，读了以后要为组织创造什么价值，先姑且不论。仿佛读书是一副心灵安慰剂，一旦高管开始一边忙着工作，一边忙着读书了，就不会胡思乱想了，天下就太平了，至少两年之内不会又闹着要走，HR 主管对上头有个交代，至少这个人才目前是稳定了。我称之为“人才保留的鸵鸟策略”：反正公司有这个预算，为什么不用呢，至于两年后会怎么样，我也不用操心，两年后我自己还不知道在哪儿呢。

如果把组织看成一辆车的话，高管相当于是发动机。日常只维护车轮和外壳，而不维护发动机的话，你说时间久了，这辆车能不出问题吗？没错，高管对技能型和知识型的培训需求不再像中基层员工那么迫切，但他们更需要的是深度反思，是领导力发展，是对话与协同，是变革与突破。满足这些需求，当然不能靠传统的培训模式，要寻找适合高管特点的新模式。

读 EMBA 对于帮助高管建立系统的管理知识框架当然有帮助，但他学完之后要真正为组织创造价值，还取决于两大因素：一是如何将他的所学应用到实际工作中，尤其是解决具体问题中，否则学而不用的话，一年半载之后，他学的那些东西就全都还给老师了；二是如何更好地与其他领导成员协同合作、群策群力，创造高绩效。我经常打比方说，作为一个 CEO，可以把自己想象成是一个足球队的教练，你

把前锋单独送到英超去训练得再好，回到本队后没人给他传球，他照样进不了球，球队还是无法赢得比赛。今天的商业竞争越来越依靠团队制胜，光靠培养一两个明星是解决不了问题的。

内部私董会（简称“内董会”）正是回答了上述两个问题。一方面，在内董会中，高管的学习和成长是围绕解决实际工作中涌现的系统性难题展开的，这就把领导力发展的重心转移到实实在在解决问题上来，相当于找到了发展领导力的一根锚，领导力不再是空洞的概念，而是看得见、摸得着的问题解决能力；另一方面，内董会是高管团队的整体演练，不是一个人的独角戏，高管层面临的多数挑战和难题都是系统性的，需要跨部门协作才能解决，经常以团队为单位进行操练，即使其成员个体并不特别出色，他们合在一起的能量也是强大无比的。真正卓越的领导者一定是那些能够带着一帮平凡人干出一番非凡事业的人。

有了内部私董会的阳光，高管才不会因为没人疼、没人爱，成为日渐凋零的花朵。作为企业一把手，你不把自己人力资本中最精贵的那一部分呵护好，就是本末倒置啊！

对话是组织的血液

如今世界变化如此之快，以至于企业家们陷入集体性焦

虑。刚创业的为找到第一桶金焦虑，小有成就的为突破成长焦虑，已经上市的为转型升级焦虑。这个时代的巨大挑战在于，不仅变化难于预测，而且一个变化接着一个变化，迭代速度越来越快，给人一种方生方死的感觉。

有企业家哀叹道，过去一谈到领导力，必拿通用电气（GE）说事，一说就是20年，如今这家企业几乎被投资者遗忘了。老标兵不行了，又开始寻找新榜样。结果刚开始学习三星，突然发现三星利润大幅度下滑；刚开始学习IBM，突然发现IBM也没方向。企业的竞争优势可谓转瞬即逝！企业家需要把自己的企业打造成生态型组织，才能以万变应万变。

既然是生态型组织，就不再是工业时代那种组装起来的机械体，而是有血有肉的生命体。如果说其战略是大脑，架构是骨骼，文化是神经的话，那么对话就是为整个机体提供氧气和营养的血液。再庞大的、貌似强壮的组织，如果没有血液的流动，就如同失血的人体，很快就会成为一具僵尸。

在中国改革开放的30年中，有不少民营企业靠敢闯敢干、敢赌敢拼打下了一片江山，同时也塑造了一批个性飞扬、威权强势的领导人。在他们的管理会议中，我经常观察到，几乎没有对话。往往是老板点到谁，谁才能说话，话还没说两句，老板就极不耐烦地一拍桌子说，你这个事儿这样想是不对的，我告诉你，问题的关键在这里，你就照着我说这么干就行了，别再浪费时间了。老板一发飙，下面的人

也就噤若寒蝉，谁也不吱声了。老板骂完一圈，一高兴，又开始大谈自己的宏大愿景和工作思路，于是下属们纷纷掏出纸笔，低头做笔记，一副严肃认真的样子，其实谁心里都知道，这些话老板都说过 100 遍了，纯属浪费时间。

这样的滑稽戏天天都还在许多企业上演。久而久之，老板对下属越来越不满，怎么我下面这帮人这么笨，怎么教都教不会，好些事我都说了几年了，还是没动静，看来我得换人；下属对老板也越来越不屑，你牛，开会爱骂谁骂谁，反正你也不可能跟在我屁股后面盯着我，我回去该干吗干吗，谁把你当回事儿啊，大不了找个机会我就换个地方干。于是老板当着面骂下属，下属在心里骂老板，久而久之，等这个组织的气血都跑光了，公司也该垮台了。

我常常跟老板们说，换位思考一下，有个人天天这么骂你，你还会跟他讲真话吗？你都听不到真话，你怎么知道他有没有理解你的指示，你又怎么知道这些指示是对还是错，在实际执行过程中遇到了哪些问题，该如何进行修正和调整？当大家都不跟你对话的时候，你就成了一个悬在空中的孤家寡人，完全不接地气，你所有的想法全都变成了空想，你的组织就成了没有生命的僵尸，甭提发展了，还能活多久都有问题！

越是强势的老板越是会有这样的问题。然而，时代不同了，今天一切变化如此之快，一个组织光靠一个聪明的大脑

远远不够，一定要把群众的智慧充分调动起来，一起去感知未来、联结未来、创造未来，而启动这一切的关键就是对话，而非训话！

一个生态型组织就是一个生态系统，生态系统从来都是生长出来的，不是组装出来的。一个生命体要生长，离不开血液。对于一个组织来说，对话就是血液，它把信息、资讯和知识传遍组织机体，促动共识，生发智慧，形成能力，革新行动。企业家只有意识到其重要性，才能放下威权情结，拥抱对话，拥抱生命！

发展组织的右脑思考

人的左右脑都不可或缺。左脑主语言、逻辑和线性思考，右脑主图形、想象、直觉思考。左脑是串联处理器，处理信息要一个接一个来；右脑是并联处理器，可以同时处理多路信息。左脑关注过去和未来，右脑关注当下。

TED 上有一个著名的演讲，一位哈佛的脑神经科学家，一天早上突然中风，左脑脑溢血，丧失了部分功能，她在那一刻感觉灵魂出窍，好像从宇宙中观察自己，进入极乐的“涅槃”境界，因彼时她的意识主要靠右脑控制。可见，平时对于多数成人来说，左脑居于主控地位，抑制右脑的功能。长期禅修的人正是依靠持续的闭关修行，有意识地增强