

拿来就用的实战智慧

(前言)

我们编译《MBA 学不到的实战智慧》并不是要批评那些优秀的商学院,或者炫耀什么辉煌的业绩。恰恰相反,本书的主要内容都是世界上最优秀 MBA 的宝贵实务经验。

MBA 教育的根本目的,就是为工商界培养有实务能力的高级管理人才,实战智慧可以说是 MBA 的灵魂。商学院为了提高 MBA 的实务能力,主要采用案例的方式进行学习。

MBA 与实务有距离

尽管这样,MBA 的学习仍然与真实的实务管理有很大的距离。

首先,采用的案例都是以前的管理事例。在快速变化的市场环境中,以前的案例往往并不是很适合工商界现在,尤其是未来的真实环境。也就是说,采用的案例可能是不适合的。

其次,MBA 的教授往往并没有工商管理实际经历,也就是没有真实的实战经验。因此,在编写案例和讲解案例的过程中,理论的东西可能多于实务的经验。

好在几乎所有商学院的领导,都是真正的管理大师。凭借这

种资源,MBA 还有另外一种途径获得最宝贵的实务经验。

他们到底讲什么……

在 MBA 的学习过程中,学校经常邀请一些成功的企业人士和毕业后工作一段时间的校友,通过多种形式与在校的 MBA 进行交流。交流的内容可以分为两种类型,一种是工商领域中的热门话题,例如现在的电子商务与网络新经济;另一种则是一些永恒的管理原则与实务措施——实战智慧。

在校的 MBA 通过这种方式,缩短了与管理实务的距离。一方面可以了解工商领域中的一线经理人正在关注的问题与正在发生的变革,使自己紧跟时代的步伐。另一方面,则可以学会一些最直接最有效的实战措施,也就是“拿来就用”的实战智慧。

通常情况下,被学校邀请的成功人士和毕业的校友,面对未来的业界精英,必然会和盘托出最擅长的“高招”,不是撒手铜,就是回马枪,要不就是拖刀计,总之都是自己的看家本领,否则是过不了关的。因此,将这些最有价值的实战智慧汇集在一起,对于所有的经理人都具有重要的意义。

什么是实战智慧

实战智慧在一定程度上与“经验”是一致的。几乎所有的经理人都面对这样的挑战——在有限的时间内,用有限的资源解决一个自己并不完全了解,同时也不能完全控制的事情。这个时候,“经验”就是最有价值的管理资源。有经验的经理人“做对”的

几率远远高于普通的管理人员，这也是经理人能够拿“高薪”的根本原因。

实战智慧与理论不同。MBA 学习的各种理论，通常阐述了管理的原理，并从原理出发，探讨了“如果这样……可能就会怎样……”的问题。而实战智慧则不同，它很明确的指出：特定的情况下，这样做是最好的！这是无数经理人从成功的经验与失败的教训中总结出来的。

实战智慧的四种形式

经理人的实战智慧可以分为四种，管理措施、实务经验、商务理念和竞争策略。

管理措施是指针对特定的管理情势，经理人采取的应对方法。例如，经营不景气，裁员就是一种有效的管理措施。

实务经验是指管理实务中，经理人获得最佳工作成绩的途径。例如调动下属工作积极性的技巧。

商务理念是指经营管理的正确原则与观念。必须指出的是，随着市场环境的变化，商务理念也是不断发展变化的。“一招鲜”走遍天下受用一辈子的好时光一去不复返了。

竞争策略则是超级经理人最擅长的领域，是普通与优秀的试金石。竞争策略的关键在于当事人如何根据具体的情势使用特定的原则。同样都是熟悉《孙子兵法》的高手，对阵之后也分出了高下，关键在于灵活应用。

经营管理的复杂性远远超过我们的想像，如果完全按照 MBA 课堂的方法管理企业，结果一定很难看。而实战智慧则是化繁为简、举重若轻的本事，是超级经理人创造奇迹的关键！

MBA 的文凭很重要，MBA 的知识更重要，但这些并不足以造就一个超级的经理人，最多仅仅是一个合格的经理人。只有掌握了实战智慧的经理人才是真正的超级经理人。

第一单元

最有效的管理措施

1. 职业经理人的成功要领

做一个职业经理人，尤其是一个成功的职业经理人，比我们想象的要困难得多：要慎重选择第一项职业；要有良好的工作业绩；要展现正确的形象；要理解权力结构；还要……

如果选择了管理生涯，就必须了解能够确保自己成功的重要事项。以下是成功管理者用来发展自己的事业，并且经实践检验的行之有效的策略建议。

审慎选择第一项职务

并不是所有第一项职务都有相似的结果。一个管理者在组织中的起点，对于其今后的职业发展具有重要的影响。

如果拥有选择的机会和权力，你应当选择一个有权力的部门作为自己管理职业生涯的起点。一开始就在组织中权力影响大的部门中工作，通常可以得到迅速的提升。

做好工作

良好的工作业绩是管理生涯成功的一个必要条件，但不是唯一的条件。

良好的业绩在短期内会获得奖赏;不过,也可能会有失败的记录,从而影响其职业生涯的晋升。因此,工作业绩好并不是成功的担保,但是缺少了这一点,管理者成功的可能性就会降低。

展现正确的形象

假定一批管理者都是业绩优良者,那么,符合组织希望的特定形象的管理者脱颖而出的可能性更大。

管理者应当对自己所服务组织的企业文化作出评判,以便明确组织对管理者的要求和期望。这样,管理者就对自己如何在各方面展现合适的形象心中有数。例如,应当如何着装;应该与谁而不与谁联络感情;应当表现出敢于冒险还是稳健的风格;组织喜欢哪种领导风格;对工作冲突是避免还是鼓励;如何在组织内部获得人缘等。

理解权力的结构

组织正式结构中所确定的职权关系,仅仅反映组织中影响类型的一种。同样重要,甚至更加重要的是,熟悉并理解组织的权力结构。

有效的管理者需要知道究竟是谁在真正控制局面;谁对谁拥有资源;谁又对谁存在重要的依赖……所有这些都不在组织图上,但都确实存在。一旦对这些有了更好的了解,你就可以更熟练、自如地在其中进行发展。

获得对组织资源的控制

对组织中稀缺而又重要的资源加以控制，这是权力的一大来源。知识和技术就是其中特别有效的可控制资源。他们会使你显得对组织更有价值，因而获得职业保障和晋升。

使自己的业绩“可见”

由于管理工作业绩的评估具有相当的主观性，因此，必须让上司和组织中有权力的人意识到你的贡献。

如果你侥幸有一份能够让自己的才能被广泛注意的工作，可能就不需要采取直接的措施来增加自己的“可见”性；但是如果你的工作“幕后”性质明显，或者仅仅是特定团队的一份子，那么上司将难以区分你的贡献。在这些情况下，你需要采取一些手段引人注目（控制好尺度，不要给人造成吹牛的印象）。

例如，向上司或者其他人汇报工作的进展；出席公司的各种会议或者集会；积极参加本行业的各种协会；与正面评价你的人结盟等。

不要在最初的职务上停留太久

当你面临这样的选择：要么在第一份管理职务中一直干到“真正做出点成绩”；要么不久就接受一项新的职务，参与职务轮换。成功的经验表明，你应当选择早期的轮换。

很快转换到不同的工作岗位上，你将在组织内获得“培养对象”的印象，通常也的确如此。

找个好导师（指导者、靠山）

“导师”通常是指组织中职务较高的某个人，他接纳特定的被保护者作为自己的助手。从导师那里，你可以学到工作技能，并得到鼓励和帮助。经验表明，找到组织中居权力核心的某个人作为导师，对于有志于爬上高位的管理者来说——意义重大。

管理者如何找到自己的导师呢？一些组织或许提供正式的教导方案，将组织寄予期望的年轻管理者分派给组织的高级管理人员。

更常见的是，你往往是非正式地被特定的导师选中而成为他的被保护人。

必须注意，可能你的导师不是你的上司，而是其他的什么人。对于这种情形，你必须防止这种关系威胁和伤害你与上司之间的关系。

支持你的上司

你眼前的未来掌握在现有上司的手中。牢记一点，很少有年轻的管理者有足够的力量，在对其上司进行挑战之后，还能够继续工作下去。

更明智的做法是，应当努力帮助你的上司获得成功，在他处于被动的时候给予支持；同时理解上司评价你工作业绩的标准。不要试图挖上司的墙角；不要对其他人讲上司的坏话。

假如上司有才干，并拥有一定的权力基础，那么，他很可能在组织中步步高升。而你，作为有力的支持者，自然也跟着步步高升，或者与组织中的高层人物建立某种关系（老部下是有很多好处的）。

假如上司工作业绩很差，而且缺乏权力基础，那么你应当求助于自己的导师（如果有的话）给你更换工作。因为你的上司被

认为是无能之辈,你的才干是难以获得认可的,你很难获得公正对待。

保持流动性

一个管理者如果显示出乐意在组织中轮换,就更有可能获得迅速的提升。工作的流动性对于充满进取心的管理人员具有重要的意义。

考虑横向发展

这是一条新的建议,是适应 90 年代以来管理环境的新经验。

由于企业的重组与组织的扁平化,升迁越来越困难。要想获得发展,一个好主意就是考虑横向发展。

横向发展可以提供更加广泛的工作经历,从而提高长期的工作流动性,并获得更多的发展机会。

如果你在现有的组织不能继续发展,那么就考虑“跳槽”吧。

2 经理人的职业生涯

从某种意义上来说,职业就是我们的事业,职业生涯就是我们的人生。“职业生涯模型”是经理人规划自己事业、人生的基础。

“职业”一词有多种含义。一般有生涯(他的职业生涯很好)、专业(从医的职业),或者终生工作的历程(他的职业包括3个组织中的15种职务)。

这里讨论的职业(Career)概念的定义是:一个人在其一生中所承担职务的连续历程。按照这个定义,所有人都有或者都将有自己的职业。

我们为什么要谈论职业生涯?事实上,特定个人的职业生涯完全类同于产品生命周期的曲线,是一系列的阶段。尽管很多人的职业生涯是“跟着感觉走”;但是要想获得成功的职业生涯,良好的规划与必须的管理也是必要的。在很大程度上,特定的个人就是一个小型的工商企业。

分析和考察职业历程最常用的就是“五阶段模型”。这个模型对于大多数的成年人,不论他们从事的工作是什么,都是合适的。根据这个模型,大多数人在其一生将经历五个职业阶段:探索期、建立期、职业中期、职业后期和衰退期。

探索期(25 岁以前)

人们通常在正式工作以前就对自己的职业作出了关键的决策。受到亲人、老师、朋友,以及各种传媒(例如电视)的影响,人们很早就缩小了职业选择的范围,这些影响指导他们朝着一定的方向发展。

对于很多人来说,职业探索期会在 20 多岁从学校步入工作岗位而结束。这个阶段主要是为以后的职业累积各种必须的资历和接受基本的教育。

建立期(25 岁 ~ 35 岁)

建立期始于寻找工作,并获得第一份工作,包括与同事相处、学习如何做工作;也包括在工作中取得现实的成功或者失败的真实体验等历程。

这一阶段的特征是,逐渐成为一个真正的社会人,不断发生错误,同时从错误中汲取教训。

职业中期(35 岁 ~ 50 岁)

很多人面临第一次严重的职业危机都是在进入职业中期以后。

这个阶段,不同的工作人员发生分化。特定个人的工作能力、业绩等可能持续提高;也可能保持稳定;当然也可能下降。

这个阶段最重要的特征是,职业中期的人已经不再是一个“学习者”,错误容易导致巨大的代价。

成功的人可能获得更大的责任与报酬,例如加薪与升迁。而其他的人则可能面临自身能力的再评价和变换工作,以及重新安排自己认为最重要的事情或者寻求一种新的生活方式,例如离婚、更换工作、进校“充电”、迁居等。

成功的人,职业中期只是职业向上发展和升迁道路上的一个阶段;但是对于大多数人来说,这是一个充满焦虑和挫折的艰难时期。

职业后期(50岁~60岁)

对于那些通过了职业中期阶段继续发展的人们来说,职业后期阶段通常是一个令人愉快的时期。

这时,他们可以适当放松,并且扮演一种元老的角色。他们凭借自己多年积累并且经过多次验证的经验与判断力,以及与其他人共享知识和经验的能力,向组织证明自己的价值,并获得高额的回报。

那些在职业中期已经停滞或者下降的人,在职业后期阶段不得不面对这样一个事实,他们对于现实世界将不再拥有曾经想像的影响力。他们认识到需要减少工作的流动,从而安心现有的工作,维护自己的既得利益。

衰退期(65岁~)

最后的阶段对于每一个人都是艰难的。或许是一种平衡,对于那些在早期阶段持续获得成功的人来说,衰退期更加困难。伴随着几十年的成就和高水平的工作表现,突然要退休退出舞台,失落感是必然的。对于早期表现一般,这或许是一个相对舒心的

阶段,他们总算可以彻底摆脱工作的烦恼了。

职业阶段模型的管理意义

管理人员对于职业阶段模型的清楚认识,将会获得两方面的好处。

实务工作的帮助

新员工常常对他们的职务抱有不切实际的期望。管理人员直接告诉职务申请人员有关职务及公司的正面与负面的真实信息,将大大减少早期辞职事件的发生。

针对处于建立期的员工,提供必须的培训与指导,以确保他们获得开展工作的能力,并且要提供必须的鼓励。

处于职业中期的员工来说,管理者需要提醒他们,使他们认识到自己已经不是“学徒”,而是成熟的工作人员,现在的工作失误可能带来巨大的损失。因此这一阶段有必要采取一些惩戒行为,尤其是在员工第一次出现非正常行为时。这种惩戒对于年轻员工有很好的作用。

职业中期,失败是难以避免的,需要注意的是,失败通常伴随着挫折、厌倦和泄气。管理者应当作好充分的准备,帮助员工克服不稳定的因素,并提供可能帮助员工发展的资源和机会。

职业后期的员工已经是可以为年轻员工提供良好指导帮助的“指导者”,管理者应当充分开发利用这种资源。同时也应当认识到,处于这个阶段的人们或许更加关注个人的事情,可能对工作不再有很大的兴趣;甚至由于衰退期的挫折感,员工可能变得敌意十足,充满挑衅性。

个人生涯的规划与管理

管理人员应该理解职业生涯的模型，并且为他人提供必须的规划和指导。同时，管理人员本身也是一名工作人员，利用这个有用的模型，可以更好的规划与管理个人的职业生涯，获得更大的成功。

必须提醒管理人员一点，除了管理他人，自己也是可以管理，而且是必须管理的对象。

3. 如何保持组织的“苗条”

为什么有些人是冗员，而其他人不是？为什么会产生冗员？为什么公司允许冗员的存在？如何从根本上杜绝冗员进入你的企业？

裁除多余而无生产力的员工，对公司“减肥”只有短暂的成效。

设计合理化工作，并且确定员工生产力的标准，才能对产生冗员的环境与因素进行整体控制。

有些公司依靠裁汰冗员而度过难关或者生存下来。这些公司认识到：他们雇用了一些不能创造利润的员工；而且人事“臃肿”在这个微利的时代，已经不合时宜了。

人事“臃肿”是怎么造成的？裁除多余而无生产力的员工，可以让管理阶层满意，也会改善公司的损益状况。然而，这些成效很可能只是短暂的，除非我们仔细观察那些被解雇的员工，弄清楚当初他们是怎么进入公司的？还有，为什么在公司追求更大效率时，他们却被判定为牺牲品？

冗员的定义是：对公司成长与利润的贡献，与公司在他们身上的花费不成比例的员工。换句话说，他们可能做得太少，做错事，或什么事都没做。

冗员并不是一眼就可以看出来的。表面观察到的是他们跟其他员工一样愉快的工作，也渴望工作。

毛病究竟出在哪儿? 真实的情况就复杂、微妙多了,而且还带有潜伏性。

冗员不能发挥生产力的原因

冗员发挥不出生产力,可能是由下列情况造成的。

每人每天的例行工作无法确定。

属于一个工作量不足的工作团队。

帮一个低能的经理人做事。

为一个以活动为导向,而无特定目标的专案做事。

扮演的角色需要具备创造力,但不知从何入手。

在一个职员过多的部门做事,因为部门主管只想发号施令。

自己努力在做的事,别人也重复在做。

而员工的生产与公司所需不符,则可能是在以下的情况发生的:

为个人的前途、利益做事,而不是为了公司的利益。

误以为他们所做的正是老板想要的。

为了求取个人利益,获得他人支持或地位,而为公司的权威人士做事。

对于工作方向或目标的改变不知情,仍然继续做没有用的事。

避免做正确的计划与目标,因为它们必须符合很多要求而困难重重。

工作分派不恰当,只知道做自己熟悉的那件事。

总是做那些过去会带给他们成功与荣耀的工作。