

细/节/管/理/宝/典

我们都希望自己的公司能够运转得更快、更加简单而易于管理——此书凭着挑战性的观念和实用操作手法的结合，将其中秘诀展示给我们，读来令人耳目一新。

—— 卡尔·卡霍弗尔，乐柏美欧洲与亚太区域集团总裁

提高管理的速度 speed lead

(英) 凯文·霍尔 著
石晓竹 译

更快、更简单易行！
公司员工、项目和团队的管理方法

長春出版社

F270/911

2007

■ 细节管理宝典

提高管理的速度

更快、更简单易行的管理方法

「英国」凯文·霍尔 著

石晓竹 译

長春出版社

图书在版编目(CIP)数据

提高管理的速度 / (英)凯文·霍尔(Kevan Hall)著;
石晓竹译. —长春: 长春出版社, 2007.6

书名原文: Speed lead

ISBN 978-7-5445-0443-0

I. 提... II. ①凯... ②石... III. 公司—企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 069898 号

提高管理的速度

著 者:(英)凯文·霍尔著 石晓竹译

责任编辑:张耀民 程秀梅

封面设计:子 源

版式设计:恒源工作室

出版发行:长春出版社

发行部电话:0431-88561180

总 编 室 电 话:0431-88563443

读者服务部电话:0431-88561177

地 址:吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编:130061

网 址:www.cccbs.net

印 制:吉林省吉育印业有限公司

经 销:新华书店

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:185 千字

印 张:14.5

版 次:2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有 盗版必究

致 谢

对本书内容作贡献的人有很多，特别是我在全球一体化公司的几位主要同仁：托尼·普茨、菲尔·斯托克布里奇、詹妮特·戴维斯、蒂姆·米歇尔、约翰·布兰德、罗德·法尔南、T. H. 昂、马丁·奥康纳、丹尼斯·莫尔顿，以及由莎伦·奈特、凯文·尼兰德和卡罗琳·布莱尔领导的核心支持团队。他们让我懂得了，管理比你自己更有聪明才智的人，是一件不可能的事。

感谢公司的客户和参与我们培训计划的人，你们的想法和你们的故事令本书大为增色。在你们的不断促动下，我们的思路才能更加完善，打造出愈发实用的管理工具。

还要感谢我的出版商尼古拉斯·布瑞雷和他的下属们。12年来我一直把出书挂在嘴边，却不知道当你真正着手把脑子里的东西变成一部成形的作品时，整个过程中需要那么多的技巧。这一切都是出版社的各位教会我的。真是听着容易做起来难啊！

导 言

在我的职业生涯里，曾遇到过很多了不起的人，他们既有才智、又有热忱、上进心又强，个个都受过极好的教育，训练有素，虔心敬业，一点儿不逊于历史上那些杰出人物。此外，和前辈们相比，他们更加多才多艺，拥有令人叹服的技术水平，有助于他们做好自己的本职工作。他们都服务于世界顶尖的大公司、大企业，可是内心却常常怀有挫败感——因为，他们所在的公司扩张与发展过程中，变得越来越复杂，运营管理随之变得越来越迟滞、越来越困难，所需成本越来越高，也更能令人对自己的工作感到满意了。本书就是针对这个问题而写的。它将告诉读者，怎样使复杂公司环境下的协同工作变得简单，从而加快工作速度，使公司的运转更加流畅自如、更加省钱，同时还能为员工们提供一个更加令人满意的工作环境——我们的目标，概括起来就是三个“度”：速度、容易度、满意度。

富于才干的雇员、全球化浪潮、突飞猛进的信息技术，这三种因素结合起来，为全球性的大公司、大企业创造了一个空前迅猛的发展期；与此同时，在这些大公司的内部，也经历了一个较以往任何时候更高水平的一体化进程。令人遗憾的是，随着公司组织的日益复杂化，它们的运转速度也开始降低了。初创时期那种快速反应的锐气已经日渐消磨。公司员工要在全球各地与各种各样的人共事，要管理繁多的业务种类和功能，协调复杂的运营活动，并适应这种庞大的组织规模。发展到后来，这种复杂性便开始绊了公司发展的后腿，将先前促使公司走向成功的那些优势消解于无形之中。其具体表现在以下几个方面：

1. 组织运转的速度变慢了。人们发现，无论是要做出任何决策，还是要做好一件事，都变得越来越艰难了。
2. 维持组织运转变得比以前费力，成本更高，花费的时间更多。
大家把更多的时间和资源用在理清公司内部复杂关系上，在客户和竞争对手身上下的工夫却少了许多。
3. 公司环境变得乱糟糟，员工的工作满意度降低了，很难保持早先那种生气勃勃的劲头。

在公司组织内部运转开始放慢的同时，另一方面，外部世界的车轮却转得越来越快。每一年我们都要提供比以前更快、更好的产品和服务，成本还要更加低廉。如果做不到这些，我们的客户往往会被其他更有本事的公司抢去了。

在这本书里，我将介绍一些很有挑战性的观念，并提供一系列实用的工具，以简化大企业、大公司中的协同工作方式，从而避免组织复杂化所带来的负面效应。随着这些方法的实施，你将会看到出现在以下三个方面的重大改善：

1. **速度** 复杂团队和项目的产出率，最多能提高 25% 左右。从战略角度分析，公司运转速度的提升，将会带来创新与改良步子的加快，使公司与市场的接通更加迅速，同等资源的产出率会得到提高。
2. **容易度** 让组织运转得更加轻松自如，你可以减少用于不必要的协调、控制和通讯上的时间和金钱，所节约的比例，最高能达到 20%。你可以重新部署这些不带来产出的经常性开支和行政资源，把它们用到增加生产效率的方面。
3. **满意度** 将团队成员的满意度提高 20%。更高的工作满意度，意味着更高的干劲，更好的工作表现，员工的流失率也会相应地大幅降低。

颠覆传统管理技术

我和我所在咨询公司的同事们，在日常工作中所接触的，有许多是来自全球最负盛名公司的极有才能的人。然而我们却惊异地发现，在我们的远程虚拟团队培训课上，最突出的问题是“什么时候不要团队”；在我们的沟通培训课上，最有用的内容是帮助学员减少沟通。我们发现，如果公司经理人给予下属更多的自主权，那么取得成功的几率就会大大提高。我们还发现，有些时候，公司企业是花了太多的冤枉钱来培育错误的社群意识和团队精神。于是，我们开始训练人们如何更好地应对组织复杂化这个怪物。渐渐地，我们悟到了个中诀窍：处理这个问题，最好是快刀斩乱麻，以简克繁。

对于这种方法，我们自己最初也抱着一种抗拒的心理。我们公司的同仁，大多来自于宝洁、玛氏、通用电气等一些世界知名公司，我们所拥有的管理技术，无一不是这些业界巨头培养的结果。在那里，我们学会了团队、沟通和权力掌控的重要性。我们每个人都曾经是成功的经理人，我们之所以选择离开那些大公司，无非是为了逃避那里的复杂环境和压力，追求更多的弹性、挑战，希望过一种自主的生活而已。

我们认识到，那种曾经帮助我们取得成功的传统的线性管理技术，眼下却像一道绊索，把我们绊在一个日渐复杂化的世界里不得解脱。这一回我们凭着自己的力量，学习和掌握新的管理技术，又在公司的咨询实践中与数以百计的真实团队共同探讨，从而摸索出了一套旨在降低和适应组织复杂性的工作方法。

四个 C

从结构上看，这本书是紧紧围绕着四个 C 建构起来的。它们分别代表着：合作（Cooperation）、沟通（Communication）、控制（Control）

和社群意识 (Community)。在我们眼里，这四个 C 的问题解决不好，就是造成组织运转低速、高成本和员工满意度差的主要原因。在以下的篇章中，我将就各个方面分别进行阐述，说明为什么传统的工作方法会变得太复杂而难以把握。我会提出一些更简单易用的方法和工具，帮助身处复杂组织当中的人们协同工作，获得更加高效的成果，降低无谓的成本，并且提升员工的工作满意度。

合 作

随着组织的发展，工作的日渐复杂，需要通过合作来完成一项任务的情形便越来越多。在大型公司里，我们必须与来自其他部门、其他地方，有着不同文化背景、身处不同时区的人进行合作。我们需要和各种各样的人打交道，其中有些人我们可能永远都不会面对面地和他们交往——然而我们还是得想办法与他们建立互信互助的良好工作关系。

全球化组织里这种越来越复杂的人际关系，乃是造成混乱和拖沓的主要原因。结果，一个复杂组织的经理人往往要把一半以上的工作时间花在开会（无论是面对面的传统会议，还是采用高科技手段的现代化会议）和团队工作上。据他们自己的评价，其中一半的时间纯属浪费。

在名列全球财富 500 强的公司里，领先的 25 家大公司总共拥有 650 万名雇员——比丹麦的人口总数还要多。平均起来，每家公司的员工人数为 25 万，其中有大约 20% 的人被过量的会议和团队工作所困扰。也就是说，假设这 20% 的人浪费了一半的工作时间，那么总体算来，每一天每家公司里都有 12,500 名经理人，是白拿着薪水在做无用功的，他们尽把时间空耗在无谓的会议和团队事务上——而他们也恨透了这种情形。

要解除由不必要的合作所带来的复杂局面和压力，主要机枢有两个：

1. 团队作为一种合作方式已经变得缓慢而昂贵，实际上，我们能

找到一些比这更简单、更快捷的合作方式；它们的运作成本相对低廉，参与者的满意度也会高些。在本书中，我提供了一些诊断工具，帮助你判断哪种合作方式对你来说更适用。

2. 开会是个大窟窿，填不完的钱、耗不完的时间，能把人的心情败坏到极点。迄今为止，各种有关开会的指南性书籍和培训，大多关注的是怎样改造传统的会议流程，提高它的效率。我却要独辟蹊径，首先强调怎样尽可能地不开会；如果是非开不可的会，又该怎样用生动活泼的参与来代替沉闷拖沓的报告，把会议开得高效简洁。

沟 通

公司内部的信息交流，近年来一直保持着迅猛上升之势。与此同时，沟通质量却在一路下滑。大家都认为，彼此间需要加强协调——再加上高科技的通讯手段所提供的便利——结果我们看到，身处复杂组织当中的经理人平均每天接收到的信息高达 130 多条。随着新技术手段的普及，这个数字仍在飞速增长。你若不趁现在动手对此加以控制，在今后的 4 年里，这个数字就会翻番。

就拿电子邮件来说，它本身是一种相当不错的工具。但是不少经理人告诉我们，许多电子邮件纯粹是浪费时间的东西。有 25% 的邮件，他们连看也不看就直接删除了。这就等于，在前面所说的 25 家领先财富 500 强的公司里，很多付薪雇员在对每年高达 250 万封的无用邮件做着写、发、存、删的工作。据一家大型科技公司估算，该公司雇员 20% 的工作时间是花在处理电子邮件上的。假设这些邮件当中有 25% 是废话，那就是说，这家公司有 1600 名员工把工作时间完全耗在处理不必要的电子邮件上。

要减少不必要的信息所带来的麻烦，提高有效交流的质量，可以把握三个要点：

1. 把无关人员排除在通讯圈子之外。

2. 信息内容不超出接收者实际需要了解的范围。眼下这个“信息群发”时代，把过去时代里一些好的沟通惯例都丢了。
3. 对新的信息技术不能来者不拒。要学会选择，让各种信息技术得到合理搭配，扬其所长、避其短处，从而更高效地运用它们。

控制

随着组织规模的不断扩展，对权力的控制趋向于严密。领导层会选择建设有力的中央集权制，以协调各部门的活动。他们修订规章制度，建立完善的组织系统，以保持早期组织尚不复杂时那种一切尽在掌控的感觉。

通信技术的高度发达，让我们有能力比以往更严密地对属下进行控制管理，我们能做到远程、精确、高速的指挥——但是这并不意味着我们就应该这么做。控制过度会导致微观管理，对下级授权不足，地方团队的自主性便会削弱。假如一家公司的总部设在别的国家，位于另一个时区，它就无法及时了解该公司分散在全球的各个分支的实际情况和当务之急，成了高高在上的太上皇。一些经理人告诉我们，他们所在的公司对下控制的强化，是以牺牲弹性、速度和快速反应能力为代价而换来的。

关于如何明晰控制范围、减少对下干涉，共要解决三个课题：

1. 要想实现中央控制，你就得做到身在中军帐，却对下面的一切心知肚明。在复杂的组织，特别是全球化的大公司、大企业里，有关具体运营方面的真知灼见，常常存在于各地分支这个层次。我们所发明的管理工具，是要帮你把控制放到当用的地方，取得最快、最有效的结果。
2. 过度的集权往往使组织行动迟缓、增加额外的成本，还标志着你对地方团队的能力不够信任。
3. 没有人喜欢被控制的感觉，因此常对控制者抱着抗拒态度。人们欢迎并期待着更多的自主权。

社群意识

过去，群体归属感、信任、团队精神这些东西，都是大家在同一地点、为一家公司共同服务的过程中，自然地通过日积月累而慢慢地形成的，无需额外花费什么。相比之下，在多点办公的机构里，特别是全球化的大公司、大企业里，培育社群意识则是一件费时费钱的工作。当人们能够面对面交流的时候，收到的效果是最好的，所以，交通费就成了最大的一笔花销。据 2004 年埃森哲公司为美国运通专门做的一项调查表明，接受调查的 89 名出行经理，人均经手的差旅机票款接近 3,000 万美元。这个数字表明，他们每家公司的年均出差次数为 65,000 次。这还不算出差人员的出租车费、住宿费、用去的时间及其他开销。

社群意识的管理，要注意以下四个重要方面：

1. 相互信任是合作的关键。然而复杂的组织结构常会造成人际关系的紧张，滋长小社群意识，从而妨碍公司的整体利益。
2. 社群意识不再是同地办公的自然衍生物，必须花费心血去着重培育它。我们在本书中提供了一些简单易行的原理和实用工具，帮助你达到这个目的。
3. 并不是所有的社群意识都值得你付出努力——培育社群意识是一项费钱耗时的工作，因此你的投资要有所取舍，把钱只花在必要的地方。
4. 想知道如何设计一种旨在鼓励高效与合作的公司文化，我们能为你提供适当的答案。

光有知识不够，关键是怎样去做

选择性分权的必要性，是贯穿本书的一个重要主题。全球性大企业、大公司的形成，无论是由于公司的自然成长，还是通过并购或内

部一体化的增强，在这个过程中，都会产生一股强大的向心型集权力量。这是因为，这些庞大的组织在扩张中产生了危机感；也难怪，一下子增添了那么多来自不同文化、不同地域的成员，对这些从未谋面的陌生人，要管理他们、依赖他们，谈何容易！由于公司业务的规模和复杂程度都必须加强，从而消解了我们传统上的那套驭人之道。因为我们只能借助高科技手段进行交流，千百年来对于面对面交往和沟通的依赖，在这个信息化的社会里被一扫而空。可以理解，许多经理人常会选择用加倍的小心、通过加强控制的手段，来弥补伴随着组织的扩张而产生的那种不确定感。

我们需要寻求一套更为简单易行的方法，来管理综合性大公司的人员、项目和团队。本书就是要提供一些这样的方法。奥斯卡·王尔德曾经写道：“我没有时间给你写短信，所以我写了一封长的。”我们花费了十多年的时间，对这些工具进行反复检验和提炼。我们相信，那些日理万机的企业经理人更喜欢记住和使用比较简单明白的管理工具。

你将会看到，在本书里我们把一些新观念和传统意义上的常识，进行了重新整合打包，以便利大家在复杂的团队里对其进行简单应用。只有得到应用，才是书中内容的全部价值所在——在管理中，光有知识是不够的，关键在于你怎样去做。

这本书的价格，相当于你下次出差时一整天的泊车费，或者是你公司下一次会议中间休息时需花费的咖啡钱，又或者是你用手机打25分钟越洋电话的价钱。这很可能是你一生中最划算的一次投资——只要你能把书中的道理应用到实际的工作中去。

祝你好运！

作者凯文·霍尔，曾为来自全球40多个国家、200多个世界顶尖公司的3500多名员工提供咨询、培训服务。本书集其丰富从业经验之大成，着重在以下四个方面提供运用“化简式”手段来提高管理的速度：

合 作——在业务分支遍布各地的大公司里，无论是组织团队协作还是开会，都成了一件难事。然而，很多公司还是把团队方法奉为解决任何问题的不二法门。这样一来，就会拖延整个团队的决策和工作进度，使之与该团队中最无激情或是能力最差的成员的进度相当。

沟 通——一个经理人每天平均要接到57封电子邮件，而其中55%都是无用的。这就需要经理人学会如何跳出繁杂信息的汪洋大海，把精力集中在少量重要的信息上，即集中在那些提升工作效果所必需的信息上。

控 制——在结构相对简单的传统型公司里，管理层严密控权是企业取得成功的一大要素。而在结构复杂的全球化大企业里，学会向分布各地的管理机构适当放权，则是防止拖沓、节约成本、减少不满的良方。

社群意识——在今天的全球化组织里，我们要和来自不同地域的陌生人搭伙工作，除了都使用公司提供的e-mail之外，大家彼此没有任何共同点。领导团队取得成功的责任一如既往地压在经理人的肩上。在这种情况下，他们常常会觉得别扭、感到局势难以掌控。因此，有必要为培养员工的团体归属感提供足够的时间和空间。

25-288/2

作者介绍：

凯文·霍尔，全球一体化咨询公司的创始人兼CEO。该公司特别致力于综合性全球大企业的管理技巧咨询，在英国和美国加州都设有分支。凯文·霍尔本人曾为世界上多家顶尖公司提供过咨询服务，其中包括微软公司、可口可乐公司、葛兰素史克、沃达丰等业界巨头。

凯文·霍尔在线性管理、生产运作、人力资源管理、员工培训、企业战略和营销策划等方面，都具备丰富的实践经验，这主要来自于他在玛氏（Mars）公司期间的工作经历：当时，他以法国的斯特拉斯堡为基地，负责对不同文化、不同地域的员工进行培训和教育工作，从符拉迪沃斯托克到爱尔兰，处处留下了他的脚印。现在，他领导着自己的跨文化远程咨询团队，经常出现在各种国际性会议的讲坛上。登陆www.global-integration.com，可以查询到凯文·霍尔的著述概要。



目 录

致 谢	1
导 言	1
颠覆传统管理技术	3
四个 C	3
光有知识不够,关键是怎样去做	7

第一部分 合作:老办法失灵了

第 1 章 揭开“意大利面”的奥秘	3
什么时候不需要团队	4
“星形”小组和“意大利面”式团队	6
简单的加法能够困死“意大利面”式团队	11
技术方面的阻碍	17
提高协作速度	18
“星形”小组的提速	21
“意大利面”式团队的提速	22
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度?	30
本章内容的实践应用	30
第 2 章 惊人的反差:糟糕的会议与有用的会间休息	32
打造你乐于参加的会议	36
抛开“星形”小组议题,重点关注“意大利面”式团队议题	36

“星形”小组议题的优化管理方式	38
怎样把会开得更好	50
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度?	59
本章内容的实践应用	59

第二部分 缺乏交流:你一定是在开玩笑!

第3章 太多事情你不必理会	65
多任务系统:同时搞砸好几项工作	68
控制交流	68
规划随机交流	86
盯得太死是一宗“罪”	88
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度?	90
本章内容的实践应用	90
第4章 全球时间,尽在掌握	93
体恤下情	94
尽量排除时区带来的干扰	95
这里永远是“当地”时间	95
胸怀全局,合理调度工作时间	97
接力运动,而不是划艇运动	98
争回你的家庭时间和休假时间	99
同甘共苦	100
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度?	103
本章内容的实践应用	103

第三部分 控制:是把脉而不是卡脖子

第5章 打破命令链条	107
中央集权的缺陷:运转迟滞、成本高昂、不受欢迎	108

寻求适当的平衡·····	112
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度? ·····	124
本章内容的实践应用·····	125
第6章 期望更多,“领导”更少·····	126
摒弃微观管理·····	127
鼓励下属的自我管理·····	134
学会适可而止·····	135
多提问题,少出答案 ·····	137
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度? ·····	139
本章内容的实践应用·····	140
 第四部分 培育社群意识:超越地域和文化差异	
第7章 持续离心力与培育社群意识的要素·····	145
社群意识提高合作速度·····	145
培育社群意识需要花费成本·····	147
在复杂组织中培育社群意识·····	148
把握要点,培育社群意识 ·····	155
培育社群意识要量力而行·····	166
在当地团队中培育社群意识·····	170
在公司层面上培育社群意识·····	175
“居家办公”带来的新问题·····	177
人文尺度上的组织设计·····	178
本章内容将如何提升速度、容易度和员工满意度? ·····	179
本章内容的实践应用·····	180
第8章 别动我的文化价值观! ·····	181
行为方式一律,而非价值观一律·····	183
不同国度间文化差异在工作中的表现·····	186