

找到管理内在规律，实现团队高效运作

员工主动了， 管理就轻松

使能管理让团队生机勃勃

叶小松 著

员工能动性不强，
团队缺乏战斗力，

团队思想不统一，
从上到下两张皮，

管理者身兼数职，
眉毛胡子一把抓，

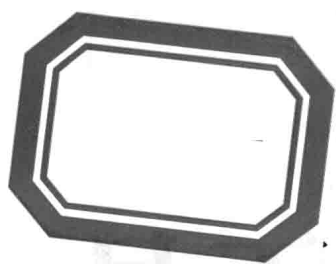
工作方法找不准，
每天陷入无事忙。



激发员工内在潜能，
打造高效团队。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



员工主动了, 管理就轻松

使能管理让团队生机勃勃

叶小松 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

员工主动了, 管理就轻松: 使能管理让团队生机勃勃 / 叶小松著. — 北京: 北京大学出版社, 2014.5

ISBN 978-7-301-23845-5

I. ①员… II. ①叶… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 019468 号

书 名: 员工主动了, 管理就轻松: 使能管理让团队生机勃勃

著作责任者: 叶小松 著

责任编辑: 宋智广 杨燕宏

特约编辑: 杨林杰 张馨月

标准书号: ISBN 978-7-301-23845-5 / F · 3846

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: sgbook@126.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82670100 出版部 62754962

印 刷 者: 北京玥实印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13 印张 160 千字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

使能：太上，不知有之

管理 2.0 到底是什么？每个人都可以给出自己的定义。在我的理解中，管理 2.0 的前提首先是将“人”从工具的定义中解放出来，释放他们的潜能，随之而来的是强调控制与命令的管理方式的改变。

美国组织管理大师玛格丽特·惠特利早在几十年前就指出，传统企业组织是典型的“牛顿组织”，它将一种机械的宇宙观应用于管理，强调实体结构和众多组成部分的重要性。她鼓励人们用量子思维去观察组织，关注那些不可见的、非物质的影响力，并称之为“场”。“场”决定着员工行为，即企业的价值观和文化因素。

美国管理学家加里·哈默尔则是近几年来关于管理 2.0 思路的积极倡导者。在他看来，管理 1.0 是由官僚做派构成的密集矩阵，发明这些官僚做派就是为了使人最大限度地忠实于政策。如果你的企业有如下迹象，那就要小心了——过于重视高管意见、不提倡透明、影响主动性的发挥、阻碍实验行为……哈默尔尖锐地指出，管理 1.0 浪费了除 CEO 以外几乎所有人的领导才能！其潜台词就是，企业的未来属于被“赋权使能”的员工而非天才般的高管。

那么，“使能”为何在当下显得尤其重要？因为我们已经看到了管理 1.0 世界坍塌的前兆。

富士康的高效率和精准的管理一度让人折服，“执行力”是其企业文化的关键词。然而，当公司频发员工跳楼事件之后，人们才看到，在富士康如钟表般高度精准运转的背后，出现了一个巨大的黑洞——那些活生生的员工在卸下了螺丝钉般的工作面具之后，情感和心理得不到满足，最终成为富士康精准的管理链条上最薄弱的一环。

可见，“胡萝卜和大棒”这种基于人们最初级的条件反射而形成的管理方式，已经不能满足当今世界的管理需求了。人们越来越在乎事情的意义，在乎自己是否认同和热爱这种意义。当越来越多的员工开始观照内心的价值感时，管理者也必须由外而内地向他们输送这种价值感，这就是“使能”这一概念的基本要义。

海尔集团首席执行官张瑞敏有一句名言：“企业说到家就是人，管理说到家就是借力。”海尔打造的“自主经营体”就是这种思路的落地。北大教授胡泳是海尔的长期观察者，在他看来，“自主经营体”不纯粹是一个企业的管理创新，而是一种社会性发明，因为它牵涉给员工自主空间，满足他们更高的自我需求。不是只让员工每天很守纪律地准时上工、按需生产，更要让他们每天都带着热情与想象力来工作，这就需靠赋予人们自由，让他们去自我管理那些会影响工作绩效的变数；对最终获利会有影响的变数，管理者都可以授权。一旦授权，就让员工为自己的决定负责。这样一来，企业将不需要太多的管理，就能达到“太上，不知有之”的境界。

太上，不知有之，这难道不是“使能”的最高境界吗？

《中欧商业评论》执行主编
王正翊

正本清源的管理

不论我们做了多少事情，取得了多少成果，随着时间的推移，大多会随风而逝，不留痕迹，唯有智慧的开启与传承历久弥新，持续惠及个人与组织。

科力远自 2010 年初正式导入“使能管理”项目以来，即立足“人本”，透过“借假修真、内圣外王”而打造一个让爱流动的生命型组织，实现组织在明心见性之路上的“集体觉醒觉悟”。

使能的核心原则是“我是因，世界是果”，所以，在项目导入中达成的最有价值的共识就是，站在科力远的立场，项目的主人是科力远，是科力远团队的集体共创，项目的成功与否完全归因于科力远团队。

项目的核心方法论是基于“全息”的生命型组织论，一真一切真，牵一发而动全身。所以，项目主要做一件事情：培养并发展一支高能量状态的种子队伍，透过种子的茁壮成长来带动整个企业的发展。项目执行至今，无论从内心世界的开启，还是外在成就的获得，都成效斐然，充分验证了使能管理最重要的立场：对人全然信任，一个组织实现卓越成就所需的智慧，无须外求，只需唤醒自身。

站在全息的角度，窥一斑而知全豹。以下是科力远的种子经觉醒觉悟而生发出来的智慧之鳞爪。

- 科力远经营哲学：由科力远领袖团队持续共创，是引领科力远未来的“心经”。

世界在我心中，未来由我推动，信者能！

- 三归一：从根源上树立了科力远健康长远发展的“定海神针”。

一个核心价值：最值得信赖。

一个核心信念：我是因，世界是果。

一个核心定位：新能源系统服务商。

- CO（核心）能力：透过最值得信赖以成就他人，科力远致力于成为整合“心”能源智慧的通道。这是成就科力远过去、现在及未来最核心的能力。
- “发平模式”（经由科力远团队集体领悟践行发展出来的，建立在对真相深刻洞察的系统思考模式，是集体智慧的结晶）：1. 快速回归中心，不指责别人。我是因，世界是果。2. 结果不好，要保持愉悦的心态：说明我该清种子、消业障。3. 正本清源：这是谁的事？这是一件什么事？我少做了什么？4. 发愿：向老天发愿。敬天爱人，敬惜物命。5. 结缘化缘：我低你高，托钵乞食。
- 立足现实的梦想家：如果说以前科力远的成就是“梦想成真”的愿景牵引，那么今天的科力远就有了“感恩已有”的扎实基础。
- 做事理念：使能做人，精益做事；闭环精进，减法聚焦。
- 桃园社：基于种子的觉醒觉悟，一个释放科力远整体智慧与能量，激发“集体觉醒觉悟”的场域正在形成并发展。我们将之正名为“桃园社”。护持并持续精进这一场域，就成为项目接下来的核心工作。

站在科力远创始人的角度，能够在科力远发展的关键阶段有缘认识并导入使能管理，我们的内心充满感恩。作为践行使能管理而充当实验小白鼠的科力远，几年下来，真正成为最大的受益者，创造了诸多依常规思维无法解释的奇迹，并借此机会结缘了一批智慧与能量具足的同修，共同走在“明心见性”的路上。

感谢这本书为管理界所带来的丰盈，感谢印咨询集团把自身进化中的最佳实践毫不吝啬地与我们分享。

然而，作为践行使能管理的过来人，我强烈建议你带着疑问阅读本书，这些疑问包括：

1. 企业存在的根本意义究竟是什么？
2. 衡量一个企业成功与否的标准是什么？
3. 决定企业成败背后真正的缘由是什么？
4. 我为什么要运营这家企业？我是谁？

这些问题就像一个放大镜，不仅会帮助你将本书与一般意义的管理工具书有所区分，也能让自己与正在从事的管理现实保持一份深层次的链接，从而在内心深处去体验印咨询管理顾问们在实践中的“山穷水复”“柳暗花明”“豁然开朗”与“荡气回肠”，他们与你是如此的心神相通。

值得庆幸的是，在商业修行的路上有如此之多的同道中人，我们从不孤单。

湖南科力远新能源股份有限公司董事长
钟发平

使能管理，带领企业走出困境

拜读本书时，仿佛又回到了叶小松老师的课堂上，回到了探索使能管理的那段日子。

2008年末，我所在的团队遇到了前所未有的困境，曾经创造过辉煌业绩的我们，不得不接受经营业绩滑铁卢的现实。激烈的竞争、低迷的士气和对外未知的迷茫不得不让我们反思：我们的管理出了什么问题？我们的团队出了什么问题？出路在哪里？如何通过管理的变革再创辉煌？

带着这些疑问，我参加了希尔咨询在厦门的公开课。在那次公开课上，我第一次听到了“使能管理”这个新概念，并希望借此改善我们的管理体系。使能管理不仅有把问题导向变为机会导向的思维模式，更拥有很强的欣赏“基因”。让我们关注团队的状态和责任，关注对目标的持续建设。这使得整个管理的过程生机勃勃，充满着激情与能量。我不禁思考，如果将使能带回我的团队，它是否能够带来翻天覆地的变化呢？

于是，在后续的三年中，我们由浅入深地在整个团队中陆续引入了“加水系统”“明镜高悬”“行动策略地图”等管理工具。以上三个工具针对不同的

管理行为，帮助我们从文化氛围、绩效考核及执行管理等方面逐步对团队进行改良优化。通过实践使能管理，个体和团队的正能量都得到了持续的释放，员工激情和企业氛围有了意想不到的新变化。

在使能管理工具上，使能理念给我带来了更多惊喜。在导入使能管理模式的三年里，团队上下被使能理念潜移默化地熏陶着。我们开始尝试从使能的角度，对已有的管理理念、管理规则、管理制度和管理架构进行重新审视和改良。在使能教练的辅导下，我们自主开发了基于 O-PDCA 工具的创新管理 4D 范式、绩效管理 3D0 范式和战略管理 TMDC 范式。虽然外部环境并没有大的改变，但是三年前看上去困难重重的管理体系，已经重新焕发了活力，整个团队在统一信念、合一目标、强化执行和追求卓越上有了较大的提升。

让我欣喜的是，本书不但对使能管理工具进行了更深刻的理论研究，也有了更具实操性的项目实践经历。

企业的经营环境在变，管理的方式方法必然伴随着企业的成长而不断改变。如何减轻变革对组织的冲击？如何将管理变革的风险降到最小？相信这本书能给管理者很多启发，他们甚至可以直接从书中找到方法或答案。

呼和浩特移动通信分公司前总经理
裴报春

使能管理助我成功

我是一位民营企业的高管，也是叶小松老师的学生。我第一次接触到“使能管理”概念是在叶老师的课上，当时就眼睛一亮，深入学习后不禁豁然开朗，心生感慨与感动。

感慨现代企业管理的复杂，感动印咨询的创新与亲自践行。的确，在这个“个体崛起的时代”，我们民营企业不仅面临着外部的激烈竞争，而且企业内部管理还面临着前所未有的挑战，这让很多管理者感到日益无助与乏力。印咨询秉承“医者先自医”的原则，在自我实践中创新提出使能管理理念和操作方法，让我感到梳理的问题，个个说到痛处；分析的原因，句句一针见血；开出的药方，剂剂对症下药。读完本书后更不禁拍手叫好。

我相信，作为管理者如果能真正读懂这本书，并结合企业实际情况加以实践，必将取得意想不到的效果。我想，这也许就达到了叶老师及其团队想要达到的目标，“使”我们“能够”去运用更加有效的方法实现对企业内部的有效管理。

昆明鼎达投资有限公司副总经理
张峰

目 录

绪 言

反思当下的管理

- 话题 1 由“问题”引发的思考 / / 001
- 话题 2 引发问题的“流行的管理体系” / / 004
- 话题 3 寻找管理体系背后的根源 / / 006
- 话题 4 领导者要管理什么 / / 009
- 话题 5 “以人为本”的管理误区 / / 010

这是一本怎样的书

第一章 关注状态与责任的使能管理

- 第 1 节 状态 + 责任感：衡量组织的能量层级 / / 021
- 第 2 节 意愿与技能决定绩效表现 / / 027
- 第 3 节 使能管理的诞生 / / 032
- 第 4 节 笑评：使能管理是一味中药 / / 040

第二章 激情源于共同价值观

- 第1节 谁动了我们的激情 / / 047
- 第2节 雪上加霜的外激励 / / 051
- 第3节 都是“误解”惹的祸 / / 054
- 第4节 动机背后仍有文章 / / 059
- 第5节 共同价值观是组织能量之源 / / 064
- 第6节 基于共同价值观设计规则 / / 069

第三章 好规则启动积极思考

- 第1节 预期影响结果 / / 073
- 第2节 注意力 = 事实 / / 076
- 第3节 通过关注建设解决问题 / / 079
- 第4节 建立积极的游戏规则 / / 084
- 第5节 规则落地的辅助工具：欣赏式探询 / / 087
- 第6节 欣赏式探询的操作实践 / / 091

第四章 营造欣赏型的文化氛围

- 第1节 爱在心，口难开 / / 099
- 第2节 文化氛围决定组织的能量状态 / / 102
- 第3节 让文化氛围发挥欣赏的力量 / / 105
- 第4节 爱要说出口：将欣赏付诸实践 / / 109
- 第5节 加水系统的管理办法 / / 113

第五章 用合一的目标破解困扰

- 第1节 莫让小目标偏离大轨道 / / 121
- 第2节 认知失调从管理者开始 / / 125
- 第3节 企业发展的螺旋困境 / / 128
- 第4节 不靠谱的“自我翻译机” / / 132

第 5 节 转念作业化解纠结 / / 137

第 6 节 更高要求：关注回归合一的速度 / / 140

第六章 绩效不仅是为了考核

第 1 节 绩效管理应关注成长 / / 145

第 2 节 定量与定性指标难以全面衡量员工表现 / / 148

第 3 节 全面的绩效管理方法：明镜高悬 / / 151

第 4 节 明镜高悬之前奏 / / 155

第 5 节 明镜高悬之现场 / / 161

第 6 节 明镜高悬之反馈 / / 166

第七章 执行才是硬道理

第 1 节 明确执行者的责任 / / 173

第 2 节 确认目标一致 / / 177

第 3 节 制订详细的行动方案 / / 180

第 4 节 执行过程的跟踪、闭环管理 / / 184

第 5 节 别因问题偏移了目标 / / 187

结 语 使能管理的心路历程

反思当下的管理

话题1 由“问题”引发的思考

管理咨询公司常被比喻成“企业的诊所”，管理咨询顾问就是“企业的医生”。简单来讲，人生病要到医院求医问药，企业遇到了管理难题就会找管理咨询公司。从业12年，我与各行各业的企业家朋友都打过交道，有的甚至成了莫逆之交。本书缘于这些年我帮助很多企业解决的管理问题。这些问题总结起来，大致有以下三类：

第一类问题：关注业务指标。

指标的考核与设计怎样才是科学有效的？

如何才能实现既定的业绩指标，甚至超额完成？发力点在哪里？

面对发展的需要，有限的资源要如何配置？

第二类问题：与企业文化和氛围相关。

企业氛围死气沉沉，如何才能让员工有活力？

员工归属感不断降低，流失率不断增加，什么样的企业文化才能留住人？

无论是员工间还是部门间，各家自扫门前雪，怎样消除“唯指标是从”的冷漠？

第三类问题：也是最多的一类，关于人才培养和激励。

老员工职业倦怠，安于现状，缺乏激情，感觉未来无望。

新员工追求新鲜感，心思不定，又敏感脆弱，总想在变换岗位中寻找新“体验”。

培训、学习、说教效果越来越差，甚至流于形式。

加薪、晋级也渐渐失效，核心人才的断层，让人才培养陷入恶性循环。

以上种种问题及现象，我们可以从以下两个维度进行归纳：

业务指标和员工动力，两个维度一软一硬，综合体现企业的状态，两个维度的平衡提升，支撑着企业的平稳发展。在现实中，两个维度却因为种种原因出现“长短脚”的现象，导致企业发展不畅，遭遇风险和挫折。如果将“业务指标达成情况”用“绩效表现”来表示，将“员工动力”用“能量状态”表示，在绩效表现和能量状态组成的坐标系中，可以清晰展现企业的发展现状，如图1所示。

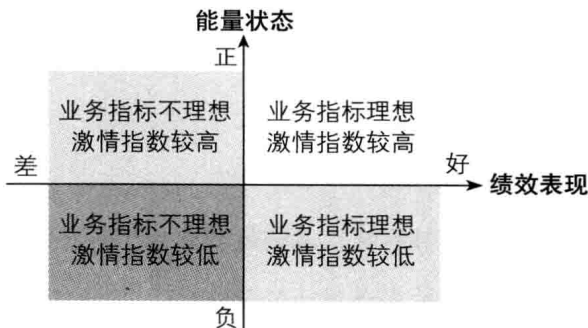


图1 能量状态—绩效表现四象限

我们从能量状态—绩效表现坐标系中可以直观看出，右上角象限的企业状态是最令人羡慕的，它拥有较高的能量状态，同时收获理想的业务指标。而其他三个象限，我们统称为“失衡状态”。

左上角象限：有的企业正处于初见繁荣的上升期，从上到下信心满满，激

情四溢。但是因为“重市场、轻管理”的组织架构，让管理成为企业向前发展的瓶颈，整个企业呈现出“乡村俱乐部”的状态。领导英雄主义、核心高层决定一切、家庭式管理、业绩停滞不前……处于这个象限的组织，需要导入先进的管理理念，对目标和结果进行精确的规划控制，以突破瓶颈，继续向前发展。

右下角象限：有的企业则因为全力追逐企业效益，引进一切可以提高效率的工具，取得令人羡慕的高业绩表现。然而，企业上下员工却都处于不幸福的状态，工作压力大、时刻感到焦虑、员工流失率高、对未来失去信心。这样的企业是透支未来的组织，人们迷失在对任务指标的追求中，却忘记抬头看看工作的意义。处于这个象限的组织，需要改变的是组织内的核心价值观和文化氛围，人们需要强有力的愿景目标、共同价值观以驱动自身努力，也需要有与价值观相匹配的文化氛围，从“软”的方面注入能量，能让组织走得更有生命力、更稳健持续，也会走得更远。

左下角象限：我们接触的小部分企业是既没有优秀的业绩，也没有任何激情可言的。其实这类组织并非不可救药，而是需要以更坚定的信心、更前瞻的视角，对组织进行从上到下的变革，软硬兼施、刚柔并济。而这样的特质，刚好是企业现有领导人需要率先追求并坚持以身作则的。这类组织需要尽可能地整合“外脑”智囊的资源，帮助自己扫描思维盲区，以求得突破。当然，变革的复杂性、成功概率都与前面所述的两种类型的企业不可同日而语。

如果你的企业状态处在右上角象限，不存在其他三种象限中的情况，恭喜你，你的企业未来不可限量。

如果你的企业刚好存在前文提到的三类问题——组织状态位于阴影区域内，同时正深受上述问题的困扰，你或许可以从本书中找到答案。因为，本书不仅会将上述企业情况和核心问题进行集中化的原景重现，同时，也将提供给你我们在过往操作过程中，效果最好、应用频率最高的一些理念、方