

行动力

卓有成效的行动指南

唐骏 新华都集团CEO
车建新 红星美凯龙总裁

联袂推荐

MANAGER
经理人
“六力”实战丛书

潘竞贤 唐殷泽◎著



行动力

卓有成效的行动指南

潘竞贤 唐殷泽◎著



MANAGER
经理人
“六力”实战丛书

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

时间管理的根本在于提升人们的行动力。行动力的根本则在于行动的效率,很多人虽然行动速度够快、时间够久,但是行动的效率却很低。

本书认为行动力的最佳体现就是将有限的时间运用到最有效的行动上去,从而确保行动的效率。管理人员不但需要对自我时间进行合理安排,使自身成为行动力出色的人员,还需要对团队的时间进行安排,打造一支行动力杰出的队伍。

图书在版编目(CIP)数据

行动力:卓有成效的行动指南/潘竞贤,唐殷泽著. —北京:机械工业出版社,2010.2

(经理人“六力”实战丛书)

ISBN 978-7-111-29714-7

I. 行… II. ①潘…②唐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第022125号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐井 责任编辑:徐井 解文涛

责任印制:杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010年2月第1版第1次印刷

170mm×242mm·11.25印张·1插页·130千字

标准书号:ISBN 978-7-111-29714-7

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

经理人“六力”实战丛书编委会

顾问：陈春花 刘福垣 刘 峰 余明阳

章 哲 金正昆 洪 生

总 编：华 敏

主 编：邵 雨

执行主编：潘竞贤

编 委：王文益 张国良 唐殷泽 刘伟荣

王淑莉 蔡 宇 朱 宪 朱 舒

李 原 蒋 芸

特约策划：正慧堂 倪爱国

Preface <<<<<<<<<<<<<<<

成果意味价值

红星美凯龙总裁 车建新

很多企业经营者和管理学者重视“结果”，其实，结果的概念还不够准确，因为结果有好坏之分。成功了，是好结果；失败了，是坏结果。道理显而易见，可是，长久以来，我们却一直被结果给迷惑了。事实上，企业赖以生存的是“好结果”。只有好结果，才能为企业生存与发展贡献价值。很高兴看到“经理人‘六力’实战丛书”的出版。该丛书精辟地提出“成果”的概念，我认为这是从观念到实战的系统革新。

何谓成果

一言以蔽之，成果是有成效的结果。这一定义绝不是简单地望文生义，而是基于管理者和执行者的双线架构概括提炼而成。自古至今，管理者“上有政策、下有对策”的喟叹不绝于耳。如何才能达成真正有效的管理和真正有效的执行？

具体而言，成果是对个人和组织而言具有价值的结果。个人通过成果为企业创造价值，企业通过成果为客户提供价值。与此同时，成

果是个人和企业实现自我价值的唯一方式，试想：员工不为企业提供成果，企业拿什么去支付员工薪水？企业不为客户提供成果，客户凭什么选择你？

“成果”的诞生，使管理和执行的平行线得以相交，做到这一点的核心，正是“成效”二字。德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中告诫我们——“管理者必须卓有成效”。因为唯有成效才具有价值，而价值决定存亡。

成果意味着价值

成果是个人在社会安身立命的资本。没有成果，报酬将无从获取；没有成果，在任何一个组织内都难以立足。成果是企业市场求生存与发展的砝码，没有成果，客户不会为你买单；没有成果，企业将被市场无情淘汰。

成果是价值的唯一体现方式。有员工说：“我为此付出很多努力，没有功劳也有苦劳吧？”可是，“苦劳”对于企业而言，没有任何意义，事实上，苦劳是造成资源浪费的罪魁祸首。如果你花费巨大的时间和精力，调用公司的人力和物力，却不能达成成果，这难道不是最大的浪费吗？

成果从何而来

春播种，夏耕耘，秋收获——这是自然的基本原则。错过了春天的播种时节，夏天也没有辛勤耕耘，你能指望在秋天有所收获吗？

世上万事万物，都受到基本原则的支配。事物变化无端、流转不息，但是，只要掌握基本原则，就一定可以取得成效。例如，积累财富的基本原则是使收入大于支出，经营的基本原则是最大化地为客户提供价值。那么，取得成果的基本原则是什么？

我认为，取得成果的基本原则是不断提升自我素养和能力，最大

化地创造成果。

实践的力量

我想，实践性或许是每一位企业管理者一直的诉求。知道了“是什么”和“为什么”，紧接着总会追问“怎么办”。对“怎么办”问题的中国式回答，是中国本土企业家和管理学者肩负的使命。德鲁克曾这样忠告中国管理者：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，深深根植于中国的文化、社会和环境。”

中国经济在风雨如晦的艰难时期，迈向了改革开放的第四个十年。在已经成为过往的三十年中，中国经济取得了令世界瞩目的成绩，这是毋庸置疑的事实。但是，需要每一位企业家警醒的是，中国经济形势较前三个十年，已经发生了翻天覆地的变化，劳动力成本上升、能源稀缺、外贸需求急剧下挫等等。企业家们或许会发现，曾经所向披靡、战无不胜的秘笈已经不再具备效用了。正是经济环境的变化导致指导理论的适用性偏移。

挫败引发了越来越多的企业家开始思索经营的本质。这是一个宏大的命题，值得上下求索。我想说的是，经营并不玄幻，并不神秘，甚至并不复杂，我们总是感到困惑，完全是因为不能透视经营的本质。经营之道合乎中国传统哲学的“内圣外王”法则，具体而言，即修炼组织内功，不断最大化地为外部世界提供价值。

所以，企业经营永远围绕着两大主题，其一是通过学习和实践锻造组织自身素养和能力；其二是通过多种途径和手段，为外部世界提供价值。“经理人‘六力’实践”丛书在实践性层面作出了有益的探索。我认为它不仅适合经理人，而且适合企业的每一位员工，这套丛书所构建的个人素养和能力体系，是每一位卓有成效人士必须具备的。

Preface <<<<<<<<<<<<<<<

实战为王

华敏 邵雨

置身于培训行业十多年之久，几乎每天都在思考这样一个问题：如何提升培训的效果，使每一位受训者都能得到迅速的提升？为此，我们在培训领域进行了很多创新，经过多种尝试之后，蓦然发现答案其实很简单：实战。

只有让受训者置身于实战状态之中，才可以真正得以提升，也只有传授一些经过实战之后总结得出的理念和方式，才可以使受训者感同身受……

正是围绕着“实战”二字，我们规划了“经理人‘六力’实战丛书”，目的很简单：让更多的经理人掌握团队管理所必备的六项实战技能。

经理人决定企业成败

每天都会有新的公司诞生，也会有一些公司遭遇破产。这已经成

为一种自然现象，就像每天都有大量的婴儿诞生在人间，也会有无数的人失去生命一样。我们能够去做的只能是不断思考：是谁在决定着企业的成败，是企业的创始人，消费者，还是市场？或许每一个人都会从自己的角度提供答案。但是有一点是毋庸置疑的，那就是低绩效是导致企业失败的重要原因之一。

正如我们在第一章中所说的那样，企业绩效在某种程度上来说决定着企业的成败。那么，绩效是从哪里来的？自然是从小人而来。决定企业绩效高低的是人。

企业的绩效是由整个团队决定的。

谁在阻碍企业的发展

时常有一些管理者在我们面前埋怨员工，他们认为员工的低效率严重影响着企业的绩效。我们总是正色告诉他们：“没有无能的员工，只有无能的管理者。如果你埋怨你的员工，那么，首先意味着你自己需要改变。”

当一些经理人将阻碍企业发展的责任归结于员工时，我们想请他们好好反思一下自身。在我们看来，员工工作效率的高低取决于管理者的管理方式和能力。这一点，笔者曾经在《责任心是管出来的》一书中作过系统的阐述。

“那么，到底是谁在阻碍着企业的发展呢？”一些经理人或许会这样问。我们的回答很清楚：正是你们。

企业中最重要角色是谁？很多人认为是企业的高层管理者，这一答案只答对了一半，对于规划企业远景和战略，高层管理者固然非常重要，但是如果没有人去落实和执行，他们的规划就只是一堆废纸而已。因此，我们认为企业中最关键的群体是领导基层员工执行企业战略和计划的人，也就是经理人阶层。

我们研究过很多失败的企业，他们失败的原因并非战略失误，更非员工能力缺乏，而是中层管理者在传达和执行企业战略的过程之中出现了问题。

“如果将企业比喻成一个人，中层管理群体就是腰部，一个人腰不好，又怎么能够灵活行动取得出色的业绩呢？”

火车跑得快，全靠车头带

这是我们听到的最多的带有误导意味的话，它的意思很明显：企业领导者是企业发展的关键。但是现实又如何呢？我们常常见到这样一种情况：火车头已经到达了终点，而车身和车尾还在原地。这并非天方夜谭，而是实实在在存在于很多企业中的一种现象。

徐连宽是一名具有出色的战略思维的企业家，他对自身所领导的中大集团有着清晰的构想，对未来应该如何行动也了如指掌。但是，由于地处盐城这样的小城市，中大集团缺乏一支出色的中层管理团队，因此，几乎徐连宽的每一个战略构想都无法得到妥善的落实和执行。对此，他感到异常苦恼。

像徐连宽这样的企业家不在少数，他们是出色的战略家，但是如果没有一支卓越的中层管理团队，再杰出的战略也无法转变为现实。

车头固然很关键，但是一旦中间的车厢出现脱节，那么，企业战略就永远不会得到实施。我们时常告诫一些企业家们，“当你的下属跟你说‘火车跑得快，全靠车头带’一类的话时，那就意味着他们在将责任向你们身上推。或许这句话让你听得心里很舒坦。”

中层脱节是很多企业存在的问题，而这一问题归结到最后，则是经理人的问题。很多经理人渴望分权，但是当高层管理者将权力分给他们时，却又得不到预期的结果。由此一来，谁还敢相信中层的经理人们？

计划变形，执行拐弯

经理人阶层是决定企业成败的关键。不仅是因为他们的管理方式和思路决定着基层队伍的绩效，还因为他们履行着战略转换和实施的职责。但是，很多经理人缺乏这一方面的能力，在执行过程之中，他们常常偏移高层管理者的规划，最终导致距离企业目标越来越远。

计划变形、执行拐弯的现象在很多企业中都存在着，而且在规模越大的企业中，这类情况发生的可能性越大。

为什么会出现这样的情况呢？原因很简单，中国企业中普遍缺少真正优秀的经理人。企业要实现高绩效，首先需要改变的是中层管理人员。根据我们所掌握的信息，我们发现经理人的问题主要有两个方面：

(1) 很多经理人是以往团队中的优秀员工提拔上来的，他们有着出色的个人能力，也赢得了同事的尊重。但是，他们缺乏管理经验，对于如何带团队一无所知。更重要的是尽管职位发生了变化，但是他们的内心之中并没有产生多少变化。用一句流行语说便是“我们还没有准备好”。对于他们来说，首要的问题是转换自身的角色。

(2) 没有掌握系统的团队管理技能和方法。团队管理是一门艺术，它是由多项管理技能组合而成的，决定着企业的绩效和成败。如果将一支团队交付给一名毫无管理经验的人，那将意味着这支团队的失败。

“六力”——经理人必备的六项实战技能

什么是经理人必须掌握的技能？这是一个系统而务实的问题。我

们的“千名经理人”项目已经开展到第四期，每一期都会有近三百人参加，在各期经理人培训活动之中，我们逐渐提炼出了经理人必须掌握的六项实战技能。

1. 驾驭力——高效团队的行动方案

中层管理者第一个必不可少的技能便是带团队，而且是带出一支高绩效的团队，而带团队考验的是一名经理人的团队驾驭能力。

驾驭力包括团队的构成与搭建、最大化激发团队的效率，带领出一支协同、高效、执行力出色的团队等，这是一项立足全局又务实的能力。

2. 管控力——面向目标的执行方法

中层管理者需要掌握的第二个核心技能是如何确保目标的顺利实现。我们知道，一旦中层无法实现自身部门的目标，那么就无从谈起企业整体目标的实现。

管控力体系已经在很多企业中形成一定的影响，很多企业都在纷纷开展管控力培训活动，管控力的目标只有一个——确保目标得以顺利实现。

3. 行动力——卓有成效的行动指南

中层管理人员的第三项重要技能是行动能力，很多人强调时间管理，事实上，时间管理的根本在于提升人们的行动力。行动力的根本则在于行动的效率，很多人行动速度够快、时间够久，但是行动的效率却很低。

我们认为行动力的最佳体现就是将有限的时间运用到最有效的行动上去，从而确保行动的效率。一名中层管理人员，不但需要具备对自我时间的合理安排，使自身成为行动力出色的人员，还需要对团队的时间进行安排，成为一支行动力杰出的队伍。

4. 协同力——高效沟通的行动准则

中层管理人员的第四项技能，我们称作为协同力。作为一名中层

管理人员，他必须与他人进行沟通和交流，但是沟通和交流本身不是目的，只是方式。沟通和交流的目的是为了在团队和企业中形成协同，从而产生合力，促进企业的发展。

协同力包括如何促进团队内部人员的协同、如何与其他部门进行协同以及如何与高层管理者进行协同等。

5. 激发力——打造激情四射的团队

优秀的团队是无法成就卓越的，只有激情四射的团队才能够创造奇迹，一名出色的中层管理人员必须懂得如何激发员工的工作热情和状态。

6. 创新力——成就卓越的思维方式

中层管理者需要掌握的最后一项技能与自身的成长有关，一旦他们掌握了创新力，他们将会采取一些更加高效和有力的措施，从而确保工作效率和企业目标得以顺利实现。

当下是一个创新制胜的时代，任何企业都离不开创新。

Foreword

感谢你阅读此书。我知道你很忙，以至于很难完全停下手头的工作，静下心来阅读这本书。我明白你的苦衷，因为事情总是在排队等待着你去处理，片刻的迟疑，你都于心不安，都会使你承受很大的压力。每一分钟对你来说都是极其宝贵的。为了不让你的时间付诸东流，我向你承诺：磨刀不误砍柴工。认真阅读本书，并且将书中的理念和方法付诸实践，加以练习，使之成为与生俱来的习惯，你可以：

- (1) 每天节省出2个小时，投入到更有价值的事情中去；
- (2) 每周将多出半天时间，陪伴家人和朋友；
- (3) 生活和工作将变得高效而从容；
- (4) 你和你的团队的业绩在1~2年内将增长20%。

掌握行动力系统理论及其实战技能，你的未来将得到显著改善。

忙却没有成果

所有的忙碌都是有效的吗？这个问题的答案对改善行动效率至关

重要。

关于这一问题，本书将作详细、深入的论述。此刻，你要强烈地意识到，绝非所有的行动都是有效的，如果你花费很多的时间和巨大的精力，做了一件本不应该做的事情，这样的忙碌比什么都不做还糟糕！

你知道整天忙忙碌碌的目的是什么吗？摆在你面前的所有事情都要去做吗？你所做的每一件事都是有意义的吗？是什么力量在无形中支配着你的行动？

认真反思上面的问题，你一定会猛然意识到：忙却不一定有成果。

长久以来，你一直被“结果”蒙骗着。你以为，行动只要有结果，就不是徒劳。所以，你接受了失败的结果，接受了与预期不一样的结果。

——这样的结果有意义吗？它们与不行动有什么区别？

只有“成果”才是有意义的！

成果是什么？成果是与目标一致的结果，是你想要的结果，是产生积极作用的结果，是好的结果。成果意味着行动的成功。

成果，多么重要

一个农夫一早起来，告诉妻子他要去耕田，当他走到田地时，发现耕地机没有油了；他原本打算立刻去加油的，突然想到家里的三四只猪还没有喂，于是转身回家；经过仓库时，看见旁边有几个马铃薯，他想起马铃薯可能正在发芽，于是又走到种马铃薯的田地去；路途中经过木柴堆，又记起家中需要一些柴；正当他要去取柴的时候，看见了一只生病的鸡躺在地上……这样来来回回跑了不知道多少趟，这个农夫从早上一直到太阳落山，田也没耕，油也没加，猪也没

喂……最后他什么事也没有做好。

如果你和你的团队一天的行动也像这个农夫一样，到头来一无所获，那么这一天的忙碌有何意义？你个人的工作和生活没有因为这一天的忙碌发生任何改变，公司没有因为你和你的团队一天的忙碌增添任何价值！长此以往，你一定会因为没有成果而被公司“炒鱿鱼”；公司会因为因为没有成果而倒闭。

成果意味着价值，价值决定生存！没有成果的行动等于“白忙活”！

现在开始改变

如果你已经意识到问题的严重性，强烈希望改变目前糟糕的现状，那么你该做些什么呢？

很多人的通常做法是，在内心要求自己“从明天开始，我要早早起床……”“从今往后，我将……”“我发誓，再也不……”“我一定要……”，诸如此类，不胜枚举。可是，你真的做到了吗？你真的兑现自己的承诺了吗？

事实上，绝大多数缺乏持续性的改善行为，效果我真的不敢恭维。

日本丰田汽车公司的“持续改善”，是我最为欣赏的人类行为改善准则。持续改善是一种日日追求进步和完美的精神，世间不存在尽善尽美的事物，所以，唯有不断追求改善，才会日臻完美。

与其抱怨周遭环境恶劣和时运不佳，不如从此刻开始，改变自己。绝大多数情况下，你都是因为自身缺少某项素质或技能而无法实现个人目标，你在外部环境中遭遇的困难和挫折几乎总是由你的内在因素造成的。普通人习惯于在自身之外寻找问题存在的原因，而卓有成效的人总是在自己或组织内部寻找原因。要想取得比现在更大的成绩，只有不断提升自身素质与能力，除此之外，没有更恰当的途径。

有一项原则是这样的：要实现你以前从未实现过的目标，就必须培养或掌握你从前没有掌握的技巧。成功学大师博恩·崔西说：“为了实现某个重要目标，你必须改变自己，必须具备现在你缺乏的技能和品质。如果你想实现不同的成果，就必须改变自己。”

所以，欲改变现状，必先改变自己。

行动力是可以练就的本领

简而言之，行动力就是提高行动效率的方法和技能。行动力能让你在单位时间内取得更多的成果。具备高行动力，你将实现行动的高效率，拥有更多的时间投入到价值的创造中去，获取更多的薪酬；你将拥有充足的时间陪伴亲人，做适当的休闲，让生活更加和谐、幸福——尽管这一切现在看来是那么的不可企及。

幸运的是，行动力绝非常人不可修炼的天赋，它一点也不神秘，就像开车、计算机、外语技能一样，可以通过学习和练习掌握。行动力是一项可以练就的本领，而且，练起来并不难，只要用心和持之以恒，人人都可以掌握。

古希腊伟大的哲学家苏格拉底说：“如果你想去奥林匹斯山，只要确定每一步都是朝着那个方向的就可以了。”

只要坚定信念，脚踏实地地迈好每一步，总有一天，你可以抵达“奥林匹斯山”。