

中国管理实践大师系列

孙鹤原著

路线确定之后

干部就是决定的因素

干部决定一切



人民出版社



中国管理实践大师系列

孙鹤原著

路线确定之后

干部就是决定的因素

干部决定一切

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

干部决定一切 / 孙鹤原著. — 北京:人民出版社,2006.6

ISBN 7-01-005526-2

I.干... II.孙... III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 037931 号

干部决定一切

作 者:孙鹤原 著

责任编辑:蒋建平

出 版:人民出版社

发 行:人民出版社 东方音像电子出版社

社 址:北京朝阳门内大街 166 号

邮 编:100706

印 刷:北京市科星印刷有限责任公司

版 次:2006 年 6 月第 1 版

印 次:2006 年 6 月北京第 1 次印刷

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:12.75

书 号:ISBN 7-01-005526-2

定 价:26.00 元

发行部电话:010-65257256 65230553

成就事业的关键,在于有愿意帮助你的人,而且他们乐意与你一起工作。

——李嘉诚



“相马”是把命运交给别人,而“赛马”则是把命运掌握在自己手中。

——张瑞敏

要令下属成长,授权非常重要,这是培养接班人的最佳方法。在升迁考核制度中,如果一个主管没有“替死鬼”(接班人)可以接替他的工作,他就不会获得晋升。

——施振荣



办公司就是办人。办公司就是“搭班子”,“定战略”和“带队伍”。

——柳传志



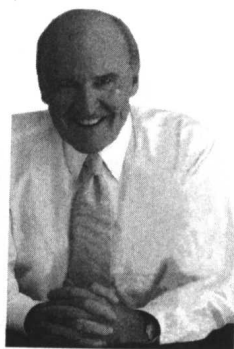
把我的厂房、机器、资金全部拿走，只要留下我的人，四年以后我又是一个钢铁大王。

——安德鲁·卡内基



即使把微软的一切烧光，只要再给我100个人，我就能再造一个微软。

——比尔·盖茨



公司的人事越精简，沟通就越顺畅，这是因为少了传话者横在其间。我们发现，管理越少越好。

——杰克·韦尔奇

在企业创建竞争优势的价值链中，人才是各项价值活动得以顺利完成的核
心保证。

——迈克尔·波特



自序

“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”

毛泽东在1938年写下这样一句至今让我们仍振聋发聩的警世之言。

时间已转到21世纪，在全球各国、各个企业、各个组织都在强调重视人才的今天，很少有人把“干部”的地位抬高到决定性的因素上，我听见的绝大多数专家、学者乃至包括一部分企业家的论调，都是关于如何重视员工的言论。员工不重要吗？当然很重要！但是与员工的重要性比起来，我认为干部的重要性，要比之重要10倍，100倍！很多人认为我又陷入“××决定论”的思维逻辑之中，确实，“干部决定一切”看上去如同“××决定论”一样武断，但如果我们客观地看待一下这个命题，联系到本书所说到的组织活动、企业经营管理过程，就会明白，这里的“一切”，指的是组织运营的结果、企业经营管理过程之后的结果。只有干部才会带领团队成员沿着已制定的正确路线前进，才能最终产生正确的结果。从组织文化看，干部联结了组织企业的最高决策层和广大的基层；从经营文化看，干部是战略和目标之间的实施者和执行者；从制度文化来看，干部是制度运转的中枢神经系统。一头狮子带领一群羊，这群羊可能都会变成狮子，但一只羊领着一群狮子，那么这群狮子最后都可能变成羊。从这个定义上来说，干部就是决定一切！

我在国企当干部当了有近10年历史，在民营当总裁也有数年历史，后来又自己下海当“领导”，这些年来，总结近20年以来的人生经验，正如李嘉诚先生所言：“成就事业的关键，在于有愿意帮助你的人，

而且他们乐意与你一起工作。”

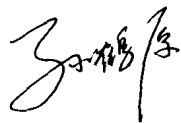
这些年来,我们目睹了许多中国企业的沉浮与兴衰,比如,一千个人在评判史玉柱既往的失败和现在的成功时,会有一千种说法,但似乎没有人注意到史玉柱重出江湖时,是如何隐姓埋名而又依仗于“下铺的兄弟”的;很多人评说吴炳新的三株帝国倒塌之谜,但似乎没有人知道“三株”与“红桃K”之间的人事纠纷;很多人津津乐道于牛根生的“牛”和郑俊怀的“背”,但潘刚一夜之间崛起时,很少人会注意到“伊利”是怎样稳坐中国乳业第一把交椅的……

我写这本书的目的,不是为中国的企业和组织机构构建一套干部的使用和选拔体系,也不是为这一命题构建一套完整的理论体系。我只是想告诉读者:当我们在高喊向西方学习的时候,我们的眼光是否要转到企业内部中来?当我们关注于战略、执行抑或细节的时候,我们是否更关注一下人的因素?当我们不分主次、不分逻辑地高喊“人才第一”的时候,我们是否关注一下组织中的干部因素?

谁是企业、组织中的人的因素中最重要的因素?

也许我们还要回到这句话:路线确定之后,干部就是决定的因素。

行文至此,闻悉胡锦涛总书记发表了关于“八荣八耻”的重要论述,中组部已将践行“八荣八耻”作为干部考核的重要标准。可见,一个政党、一个组织干部的品德修养和能力水平,已成为关系命运前途的核心要素。可以毫不夸张地说,对干部重视到什么程度,一个组织就能长期兴盛到什么程度;同理,对干部重视到什么程度,一个企业就能永续经营到什么程度。



2006.4.26



目 录



自 序

第一章 战略确定以后,干部就是决定因素

什么是干部?	/ 3
★有多少个“潘刚”可以重来	/ 3
★干部是贯彻路线的关键	/ 9
★何为干部	/ 13
一流的干部成就一流的事业	/ 17
★一个干部可以搞垮一个企业	/ 18
★强势领导不如集结干部精英	/ 22
★企业的成长史就是干部的任用史	/ 24
干部的真正价值	/ 31
★一流的干部都具有非凡的素质	/ 31
★干才关乎企业存亡	/ 35
干部造成的差距	/ 39
★爱立信手机为什么干不过诺基亚手机?	/ 40
★谁能打败瑞士钟表?	/ 43

第二章 干部是企业的脊梁

干部是战略的执行者	/ 49
★好的战略还要有好的执行	/ 50
★干部必须具备良好的执行程序	/ 53



目 录



★干部的计划是战略推进的第一步	/ 55
★干部的控制水平决定执行的效果	/ 58
★干部的实干精神造就企业“常青树”	/ 62
干部是战术决策的制定者	/ 65
★百事可乐赢在干部	/ 67
★干部要成为称职的指挥官	/ 69
干部是企业文化的传承者	/ 73
★干部传承企业文化的途径	/ 74
★企业文化就是“干部文化”	/ 79
干部是组织变革的推动者	/ 83
★斯隆是如何挽救通用汽车的?	/ 86
★让大象跳舞的人	/ 89
干部是企业内部的协调者	/ 93
★干部的“合纵”与“联横”	/ 93
★成就大业必先协调	/ 97
★吉伦哈马的妙手回春	/ 100

第三章

什么样的干部才能胜任

干部的胜任能力	/ 105
★干部必备的胜任素质	/ 106
★缺乏胜任素质要设法弥补	/ 109
品格是干部的立身之本	/ 111
★诚实是职业第一品格	/ 112
★难能可贵的职业操守	/ 114
★坚决履行承诺	/ 116



目 录



不可或缺的工作态度	/ 119
★要以老板的眼光看待组织	/ 119
★没有卑微的工作,只有卑微的态度	/ 121
专业知识与干部的胜任程度	/ 125
★一个工程师“救活”一个企业	/ 126
★技术创新再铸企业辉煌	/ 129
干部要学会授权	/ 133
★不会授权做不成好干部	/ 134
★授权是一门艺术	/ 137
★授权不等于放任	/ 139
★懂得授权才能“闲可钓鱼”	/ 142
干部要成为无障碍交流的桥梁	/ 145
★沟通从了解开始	/ 147
★走动管理	/ 150
★倾听使沟通更顺畅	/ 151

第四章 精通管理才是好干部

先管好自己,后管理企业	/ 155
★走自我发展之路	/ 156
★干部不能承受之轻	/ 159
好干部要以人为本	/ 163
★完善团队管理标准	/ 164
★全面了解员工需求	/ 167
★员工满意,企业得益	/ 169
★最大限度激发下属的潜能	/ 172



目 录



★提升员工绩效	/ 181
干部管理业务的能力	/ 185
★成也萧何,败也萧何	/ 186
★市场竞争是干部综合能力的比拼	/ 189



第一章

战略确定以后， 干部就是决定因素

美国麦卡锡公司最近出版的《改革领导人》一书，得出一个最新的结论：公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键的因素不在于企业老板，而在于企业是否拥有一批懂经营、会管理、善沟通、愿拼搏、踏踏实实、公道正派、廉洁勤政、求真务实的干部。



★1★

什么是干部？

★有多少个“潘刚”可以重来

第一道题：

如果你是一位企业家，你的企业员工大约有 2 万人，年产值 100 个亿，如果给你出这样一道题目：

某年某月某日，突然发生了一件重大意外事件：你和你的七个高管（注意：是企业领导层权力金字塔最顶端上面的七个）消失了，全中国 13 亿人开始讨论这件事情，1000 家媒体开设了专栏，10000 道小道消息在坊间流传。与此同时，你们公司的产品摆在超市的货架上，还在等待消费者购买，运送产品的大车正穿梭于中国广大的公路系统。“咔嚓”一声，这条系统的运转就这么中断了，连竞争对手都没有准备，现在，你正坐在一间封闭的小屋子里，只有墙壁和水泥，没有电话、没有报纸、没有互联网，请问：

1. 你认为你的企业现在处于什么状况？

A. 一团糟 B. 比你在时还要好

2. 你认为你的企业的消费者对于你的品牌现在处于什么认知状态？

A. 品牌崩溃 B. 品牌升值

3.你认为你的经销商对于你的企业处于何种态度？

A.逃离 B.跟随

第二道题：

如果你是一位政治家，你的人民大约有 600 多万人，你曾经的国土约有 80%左右被你的对手占领，并且现在仍然占领，因为你的对手有一个全世界最强大的盟友作为支持；你领导的这个组织成为你的人民的希望，你本人也是你所领导的 600 多万人的崇拜偶像。突然有一天，死神来临，在还没来得及与你的领导班子交待任何一件后事的情况下，你离去了。现在，你坐在天国之上，俯看着这个你曾经为之终身奋斗的土地，请问：

1.你认为你的组织处于什么状况？

A.一团糟 B.比你在时还要好

2.你认为你的组织仍然领导着这片土地吗？

A.没有 B.有

3. 你认为你的盟友、你的人民还相信你的组织能够取得最后的胜利吗？

A.不相信 B.相信

如果第一道题你的答案是 A,那你错了。因为现实的情况是 B。

2004 年 12 月，“伊利集团七位高管被检察机关集体带走”，这一戏剧性变局被外界称之为“伊利高管事件”。由此潘刚临危受命，以伊利集团总裁身份执掌伊利大局。

此后，伊利的局面得以稳定。

潘刚仓促执掌伊利大局，面临的最大挑战在于“如何应付复杂的局面”。其时“伊利高管事件”真相未明，银行、投资人、合作伙伴、甚至包括竞争对手等各方面态度暧昧、股价大跌、舆论的压力……这一切纷繁复杂的局势使得潘刚的接任充满了“看守内阁”的意味。



潘刚称“当时员工的情绪波动很大,大家担心更多的是公司经营会不会乱套,管理能否稳定;大家在观望中透露着焦虑,似乎看不到公司的前途,人心浮躁不安。”

在这种情况下,潘刚主持连续召开员工大会、党员干部大会、各事业部员工大会,向员工通报企业情况,与他们直接沟通。为了调动员工积极性,潘刚亲自准备好讲解方案,组织两批高层对全国各地员工轮番做思想工作,向员工讲述政府的支持、集团的远景规划等等。这一系列举措最终使得员工的心态迅速稳定下来。

此后潘刚又做出一重大决策:公司各部门、各事业部员工必须向企业提出合理化建议,包括对高管的意见,而且这意见必须达到一定的条数。潘刚认为,“必须激发员工与公司共生存、参与企业管理及经营的主人翁意识。”很快,集团员工提出了数万条合理化建议,远远超过了“硬性布置的条数”。

有了“人”的安定,生产必然持续有效展开,伊利 2005 年第一季度的销售收入反而同比增长 34%,利润同比增长 16.76%,达到历史同期最好水平。

2006 年 2 月 10 日,伊利股份公布了 2005 年的成绩单:公司业绩增长达到 23%。

在乳业竞争激烈的情况下,能取得如此成绩,可谓优良。

凭着如此优异的答卷,潘刚被评为 2005CCTV 中国经济年度经济人物。央视一位评委说,潘刚之所以能当选,是因为他的身上有着一股特别的东西吸引着评委——也许正是这种东西,吸引着网民把数以十万计的网络“选票”投向了那个戴着厚厚金边眼镜的企业少帅。潘刚在网络评选中的人气值长期保持第一,超过了马云、李彦宏这样的互联网精英。

如果第二道题你的答案是 A,那么就对了。因为现实的情况确实如此。

2004年11月11日,一生致力于中东地区和平事业的巴勒斯坦领导人阿拉法特不幸去世。阿翁的去世,造成了巴勒斯坦组织巨大的权力真空。尽管阿巴斯在2005年1月9日的内部大选中获胜,当选为巴民族权力机构主席。但没有人否认,巴勒斯坦政坛上还没有一个可以同阿拉法特相提并论的人物。

阿拉法特生前身兼三职,集最高权力于一身,享有绝对的权势。但阿巴斯与其无法相比,表面上,阿巴斯身兼巴解执委会主席和巴民族权力机构主席两职。实际上,巴权力核心是巴民族解放运动法塔赫中央委员会。其主席是“法塔赫”强硬派代表卡杜米,阿巴斯只是一名委员。从理论上讲,卡杜米是最高决策者,况且在“法塔赫”内部,强硬派占多数。

没过多久,2006年1月25日,在巴勒斯坦立法委员会选举中,巴伊斯兰抵抗运动(哈马斯)获得了75%的席位,一举取代“法塔赫”成为执政党。

这场选举关乎巴勒斯坦内部政坛格局演变,同时波及以色列国内局势,并影响巴以未来关系走向,哈马斯获胜、法塔赫落败,多少超出了人们的预料,但细加观察,本也在情理之中:

首先,哈马斯的理念比较深入人心。哈马斯强调巴勒斯坦的民族解放事业,为此不惜“抛头颅,洒热血”。在巴勒斯坦内部,哈马斯乐施善道,接济穷人,声誉颇佳,赢得了民心,有着深厚的群众基础。

其次,哈马斯适时调整策略。在这次选举中,哈马斯的竞选口号只字不提消灭以色列,只专注于大选,在宣传方面,处心积虑多方筹划。反观法塔赫,由于机构庞杂、臃肿,人浮于事,成立的选举宣传机构形同虚设,效率低下。法塔赫中央委员会委员阿巴斯·扎基在接受卡塔尔半岛电视台采访时坦言:选举结果“早在预料之中”,原因是法塔赫的“内部分裂”。

如果我们再追加第三道题:可以谈一谈的人物是史玉柱。史玉柱重出