

<<麦肯锡>>

图书基本信息

书名：<<麦肯锡>>

13位ISBN编号：9787313095275

10位ISBN编号：7313095279

出版时间：2013-4

出版时间：上海交通大学出版社

作者：本书编委会

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

书籍目录

识时变驭天下：打造中国企业“领导力引擎” 知行合一、六维联动：培养国有企业运营管理领军人才  
21世纪最需要磨练两种领导力：朱晓明访谈录 传统型企业领导力亟待与时俱进：王佳芬访谈录 领导力  
与转碟艺术 备战2020中国汽车市场 乘势而上：中国高端汽车市场展望 中国首席信息官的战略角色 紧  
抓方兴未艾的中国数字技术浪潮 中国商业健康保险：寻求制胜之道 奢侈品市场无边界：不断升级的  
中国消费者 基础设施生产力：如何每年节省1万亿美元？  
2013年十大预测看中国

## &lt;&lt;麦肯锡&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：CEO们对业务绩效和组织体质有着本能的了解，却少有人像全食超市（Whole Foods）创始人兼首席执行官John Mackey那样清楚地表达出来并采取行动：“我们尚未令股东价值迅速增长。

”他曾一度表示，股东利益是企业的唯一目标。

在本文中，我想探讨三大矛盾。

它们普遍存在于企业中，很难协调。

第一个矛盾就是稳定的组织反而更容易更迅速地发生变革；第二个矛盾是组织若能在管理员工的同时对他们充分授权，成功的机会更大；第三个矛盾就是企业文化在追求一致（如服务与产品品质的一致性）的同时，也应当允许适度的伴随创新与试验而产生的（甚至失败）变动性。

在企业文化和领导层变动似乎已成为生存必要条件的时代，掌握这些矛盾对于试图平衡人才配置与优先要务的高管来说，帮助非常之大。

一如杂技大9币的转碟艺术，在组织高速运转的同时，高管必须实时介入，鼓励并促成企业在优先要务上保持协调。

变动与稳定 为了应对新的客户需求、新的管制法规及新的竞争威胁，组织势必需要经常变革，但持续或突然的改变不论是对企业或个人，都会造成不安与混乱。

一如生活中猛地出现太多新事物，例如离婚、搬家、换工作等，人就会一时无法反应，组织经历太多变动时也会产生不适，让心系转型、力图大举破除成规的高管心生挫折感。

破釜沉舟的做法令人侧目，却不能激发创造力。

因此，变革领导人应该尝试在组织核心推动安定感，尽可能让变革看起来不那么剧烈，或者是渐进式的，甚至是外围变革，同时持续朝必要的转型推进，以创造更高的绩效。

一家大型综合银行就提供了这样一个很好的案例。

近年来由于金融服务业的变动，组织有必要进行变革，而且是深度的变革。

但在一个大多数员工已经非常认真工作、尽心尽力在处理每小时上百万笔交易的组织中，高喊“改变一切”只会带来相反的效果。

我熟悉的一家大型汽车制造商十年来更换了三位法人和五位CEO，最终学会了拥抱变动与稳定的矛盾，建立了一个以“平衡”为名的新管理模式，“平衡”在汽车业是个深具意义的词汇，它让人联想到减少阻力、提高速度。

此模式背后的想法很简单，任何公司制度、架构或流程上的变动都应该通过一致的方式导入，一般是每季度作为一套明确的变动计划的一部分予以推出。

如果变革方案不能在预定周期准时推出，就应该延后到下一个周期或者放弃。

在过去，该公司所有的部门主管都曾自作主张引进以为能创造价值的变革，例如财务部推动成本控制计划、人力资源部宣布改善绩效管理和薪酬制度的举措，而业务部门则引进新的厂商管理系统。

于是，可怜的中层主管们发现自己身陷一场变革风暴，难以将精神气力聚焦组织的重要任务。

现在则不同，每次在变革计划大范围推广之前，都会先将计划整合，而变革产生的复杂问题也都在组织高层加以解决。

通过这种方式，该企业的基本运营模式也更加稳定，比起过去各单位不经过协调径自宣布变革计划要稳定得多。

中层主管也了解并接受变革的节奏，而主管与员工对于每次推出计划各环节的互补性与协调性，也都更具信心。

就这样该公司成功地将立意良好但缺乏连贯的无止尽变动，转变为结构完善的变革计划。

再者，在落后同业多年后，该公司终于成功缩短产品开发周期并提高产品质量，同时业务运作也更加顺畅，主管人员还减少了两成。

管控与授权 所有组织都至少需要一条管控线来连接企业主及管理层。

企业若忽视促进纪律、共同标准及外部合规落实的种种机制，将会陷于危险之中。

例如一家全球能源集团就是因为监督不严，导致内部分析师建立了过于乐观的指标，同时又明显高估

<<麦肯锡>>

公司的油气储备，在事情曝光后造成公司股价崩盘。

矛盾的是，过严管控也容易导致偏差行为，瓦解组织成员的意义感，同时将员工捆在企业的束缚衣中，丧失了工作动力。

当好CEO和转碟大师的技巧在于如何配合持续变化的企业与市场环境，随时找到适当的平衡点。

一般而言，企业必须实际改变方向时，会需要比较多的管控，在设定好新方向时，则需要比较多的授权。

编辑推荐

《识时变驭天下:修炼新时代领导力》可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。  
本期我们重点关注的是：中国企业如何修炼新时代的领导力？  
与此相关的追问就是：领导者应该完成怎样的蜕变，才能带领组织在转型期实现高质量的持续增长？

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>