



书籍 退居后位给下属留出空间

提高企业灵活性

波利安娜·匹克斯顿, 尼尔·尼克莱森, 托德·里托 以及 肯特·麦克唐纳
Addison-Wesley, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

在公司内管理项目和解决各种复杂的情况是非常困难的。复杂性和不确定性往往导致决策和行动的失当，甚至适得其反，在如此情况之下，你需要特别的工具和手段来帮助你理清自己的战略，并做出更好的选择。波利安娜·匹克斯顿、尼尔·尼克莱森、托德·里托和肯特·麦克唐纳四位作者提供了项目管理和解决问题的有效机制。他们通过慎重的研究、精细的分析和严谨的推理来进行商业决策。他们的著作提供了你所需要的支持系统，以权衡不同的选择并处理企业的困局。*BooksInShort* 认为不同层次的领导者都会从本书所提供的切实可行的工具中受益。

要点速记

- 经营活动和项目管理是一项艰难的工作，在迅速变化的环境中尤其如此。
- 假如你不能够计划、组织和处理好每一个步骤，你有可能扼杀你的项目。
- 凭借合适的工具，你可以管理好活动和项目的四个重要方面：目标、协作、实施和决策。
- 经营活动和项目的计划不仅需要成本收益分析还需要其他的信息。
- 将解决问题的精力集中到核心问题上，而不要只解决浮于表面的问题。
- 运用“目标协调模式”这一评估工具，可以帮助协调你的战略和一切企业活动，从而令你的企业脱颖而出。
- 从企业战略重点出发，采用这个评估工具来做出选择。
- 鼓励团队合作，才能够让你从员工所掌握的关于企业的知识中受益。
- 使用“情景领导模式”来诊断不同经营活动和项目的难点和不确定性。
- 建立“价值模式”作为采取明智决策的工具。

浓缩书

开展工作的得力工具

管理是一项相当棘手的工作。如果你将精力放到了错误的方向上，没能适时出手，做出了错误的估计或错误的决策，你的企业将会蒙受损失。想成为一名卓有成效的经理人，你需要调动合适的资源、集中精力、认清风险、团结团队的每个成员并处理好各种复杂性和不确定性。一些先进的经营管理和解决问题的工具（比如“目标协调模式”和“情景领导模式”）能够帮助你做出英明的决策，并且协调你的计划和活动，使其与公司的战略相一致。领导者应该关注以下几点：

1. “目标”——建立并实现你的公司或经营活动的真实目标。
2. “协作”——利用公司员工集体的知识和技能。
3. “实施”——克服经营中的不确定性和复杂性，推进并完成经营活动。
4. “决策”——使用“价值模式”和“决策过滤器”来帮助你解决问题。

目标

令自己处于最佳位置以合理分配资源，并将精力集中到公司的首要市场目标上，确保你的经营活动能支持公司的基本目标和战略。目标协调模式可以帮助你经营活动与公司的基本目标联系起来，它从两个基本方面来评估经营活动的意义：第一，“使命评估”，这是对你的经营十分重要的一项活动；第二，“市场细分”，也就是说确定谁是你的特定客户。从经营活动的四个特征——突出性、类别化、合作性和平淡化——出发，帮助找出经营活动与目标相联系的因素，以促进采取更好的决策并达到预期结果：

- 1. **突出性：“既做到市场细分、又做到评估使命”**——你公司的所有经营活动如果能具备这些能力，才能占据应有的市场地位，因此要对这些能力进行恰当投资。
- 2. **类别化：“做到了评估使命、但没有做到市场细分”**——例如，利润对比这样的经营活动是重要的，但是没有做到市场差异化，就不能使你在市场中脱颖而出。
- 3. **合作性：“做到了市场细分、但没有做到评估使命”**——这类的经营活动的确与众不同，但是经营活动不能与企业使命息息相关，则不会令公司得以长久的生存。
- 4. **平淡化：“既没有做到市场细分、也没有做到评估使命”**——不要将过多的精力和资源花费在平淡的项目上，比如办公室维修。

运用目标协调模式

为了依据公司的最高战略重点来更好地制定决策，你可以使用目标协调模式。首先确定公司如何进行市场差异化的活动，也就是能赢得客户、获得市场份额、赢得可持续的竞争优势的产品和服务。你可以使用SWOT分析方法，即确定优势(Strengths)、短处(Weaknesses)、机遇(Opportunities)和挑战(Threats)，来达到这一目的。或者你也可以提出五个关于客户的问题：(1)我们的客户群是什么人，他们最需要的产品是什么？(2)我们可以对他们提供什么帮助？(3)提供这些帮助的最佳方式是什么？(4)我们如何知道我们取得了成功？(5)我们应该如何来提供这种帮助？一旦确定了这些关键的经营活 动之后，这一战术模式就要求运用它们来作为“决策过滤器”，以评估你们正在进行的企业活动在多大程度上与公司的目标和战略意图相一致。

“最了解公司所面临的问题以及问题解决之道的人，是那些视自己为公司一部分的人。”

集体的智慧总是大于个人的聪明才智，对于一家公司而言尤为如此。你的公司如果在人力资本上进行了大量投入，现在就要令员工在项目、活动、讨论商业议题和解决公司问题等多方面开展合作，以从他们集体的经验和知识中获益。合作需要思想的自由流动，为了鼓励协作，要创造一个人们可以敞开心扉、无所顾忌展开客观交流的氛围。建立这种互信的职责在于公司领导者，互信是开放氛围的重要组成部分。为了培育互信的气氛，不要再使用老套的“命令加控制”的方法。避免微观管理，保证透明度。要保证公司的员工能够自在地与你讨论他们所关切的问题，这其中也包括负面或敏感的话题。

当一支强大的队伍能够分享思想的时候，合作的效果是最大的。你需要从公司中选拔出优秀人才来主持各部门和科室。这就是波音公司为什么能够制造出著名的777型飞机所使用的方法，波音公司确保每一位员工均以某种方式参与飞机的开发，而著名的波音777即是一万名员工历时五年的合作结晶。当一名加油车司机发现飞机的加油帽放错位置时，这位司机说：“加油帽的位置设计得太高了，我们无法加油。”这种团队分享思想的做法得到了回报，因为他的建议可以改正一项重大的设计失误，而在设计阶段发现此类问题，比在产品完成后再发现问题会节省大量的成本。

“想象一下，如果公司每个决策都能在战略和战术上协调一致，那你将具有多大的力量。”

合作需要头脑风暴。开展头脑风暴的一种方式是在开始前要确保团队成员准备足够多的可粘贴的便条。你可以问每个人：“你认为哪里有问题？”等大家把答案写在便条上后，将便条贴在墙上，让大家展开思考。让大家投票选出最严重的问题，就问题的解决方法达成一致的目标，然后大家一起剖析公司的当务之急。不要通过干预员工的合作来妨碍这一过程的开展，因为员工有第一手的知识，所以他们处于解决问题的最佳位置。

实施

风险管理在于巧妙地处理项目的不确定性和复杂性，采用强有力、恰当、有经验的领导来解决这些问题，对于许多企业来说都是如此。“情景领导模式”可以帮助你诊断项目的复杂性和不确定性，这样更有利于你去处理它们。要使用这一诊断工具，首先要确定项目属于哪一类：

- 1. **“牧羊犬型：简单的、低不确定性项目”**——你可以轻而易举地操控这些简单的项目。它们需要很少的文字说明和工作流程记录。最好的方法就是让员工都明白目标和项目内容，然后让他们投入到工作中去。
- 2. **“小雄马型：简单的、但高不确定性项目”**——这些项目在早期容易点燃参与者的激情并使其思路活跃，提出各种方案。你要组建紧密的小型团队。
- 3. **“奶牛型：复杂的、但低不确定性项目”**——这种“现金奶牛”业务具有成熟的系统和产品系列。这类项目需要具有高超人力资源管理技能的领导者的直接管理。这些项目有赖于大批员工的参与，并要有与附属项目明确的衔接。奶牛型项目需要强大的跨团队的交流。许多奶牛型项目是由牧羊犬型项目组合而成的。
- 4. **“公牛型：复杂的、高不确定性项目”**——对于这些项目来说，清晰的交流和不断的反馈是至关重要的。公牛型项目往往涉及下一代产品或解决方案。因为高度的不确定性，公牛型项目很容易失控。由于公牛型项目既复杂又具有高度的不确定性，所以公牛型项目需要经验老道的高层领导者，这些领导者必须是掌握项目技巧的专家。公司一定要注意不要启动过多的公牛型项目，以至于没有足够的专家来负责这些项目。

“由于以下四个方面，即目标一致、通力合作、风险分析和决策过程等步骤能取得如此的协调，你先使用哪个工具都无关紧要。”

当你知道了你是在与复杂性、不确定性或是二者兼而有之的局面打交道时，你可以从一些权宜性的选项中做出选择。包括将整个项目化整为零，以使项目管理简单化；或是将一个项目团队整体转移到另一个项目中，以利用他们的集体智慧来减少不确定性等。

决策

经理人通常会采用成本收益分析来指导他们的决策。不幸的是这样的评估(真的只是估计或者乱猜)并非始终可靠，尤其是对于未来活动的评估，而未来活动正是许多决策的核心。为了做出更加可靠的决策，可以建立三个“价值模式”，分别回答以下三个问题：“我们做什么？”“我们什么时候

做？”以及“我们应该继续做下去吗？”

价值模式确定了决策的参数，可以帮助你传递价值到市场。想要为决策某一个具体创意建立价值模式，首先要确定项目的“目的、考虑内容、成本”和“收益”等四项。为了确定目的，可以提出问题“我们为什么要这么做？”如果你能够使你的决定与公司的目标相协调的话，你的决策就是正确的。为了确定项目考虑的内容，可以通过向员工提问：“需要解决的问题是什么？”“这些问题会影响谁？”“这些问题的后果是什么？”“成功的解决方案是什么？”试想，如果公司不去开展这个项目，结果会是什么。如果这是一个正在进行的项目，那就要问：“我们应该继续做下去吗？”

“在变化的环境中做决策不是一件容易的事。”

在决定价值模式中应该权衡哪些因素时，要考虑到成本和收益之外的因素。确定创意对于公司提供服务的影响以及对公司灵活性的影响，弄清楚这将如何影响到你的生产线。收集可靠的信息，然后进行成本收益分析，并分析不确定性、风险性和复杂性。分段提供解决方案，而不要试图一下子解决所有问题，这样才能够一边推进项目一边进行调整。

全面整合

知道何时投入并前进、何时退居后位以给员工更多的活动空间，这是一种微妙的平衡，发现这种领导的平衡点需要管理才能。要确保你的商业模式直白而简单，不要妄想找到一种万金油式的模式以适应所有场合，那样的模式是不存在的。要意识到，大多数商业问题的起因都是一样的，通过诊断性的工具发掘出这些原因之后，要集中力量彻底解决这些问题，不要治标不治本。到底是先采用评估工具还是决策工具并不重要，最重要的一步是开始行动起来，以下是一些小窍门：

“大多数人不喜欢不确定性。他们宁愿现在就冒险做一个可能是错误的决定，也不愿伴随不确定性长时间等待，以在时机出现时再做出正确的决定。”

- “找到痛点”——关注让员工感到头疼的问题。
- “召集正确的人”——召集受某个问题影响最大的员工。
- “我们为什么在意？”——询问员工的意见，请他们说明哪一个解决方案最为有效。
- “选择出发点”——使用适当的模式。如果你面临一个战略问题，那就使用“目标协调模式”；如果问题涉及项目的组织，那就使用“情景领导模式”；如果你不能够确定“做什么和什么时候去做”等问题的答案，则建立价值模式；如果以上这些方法都不适用，那就要问“到底是什么地方出了问题？”

“常识有时比习惯做法更重要。”

- “利用协作的过程”——让你的员工帮助你决定如何继续推进，要确保员工们的努力方向与公司的战略相一致。
- “提问——重新确认职责范围”——正确的提问有助于团队解决问题，但是提出有些问题却会起反作用。不要问这样的问题：“出了什么事？”因为这样的口吻太具审判性。也不要问这样的问题：“你们卡在了哪里？”因为这种提问太具有主观臆断性。而是应该引导员工讨论项目或问题，包括现在所采用的方法和可能的解决方案。帮助他们寻找新的视角。
- “警惕自己的危险信号”——要不断地与经营活动和经营项目的复杂性和不确定性作斗争，时时询问自己：“你细分出来的项目是不是过多？”“项目的负责人是否合适？”

“目的不是第一位的。”

- “驱动力”——以下“三个C：合作(collaboration)、决策(choice)、内容(content)”是点燃热情的有力工具。

成功的领导者会留给团队成员充分的余地，来监督自己的工作任务并发展自己的问题解决办法。你的工作就是保证他们的解决方案、项目内容和实施目标与公司的整体战略相一致，并能够取得预期效果。不要越俎代庖地去管理团队的具体工作，如果你来插手，团队的成员就会依赖你去解决问题而不是他们自己。你的角色是提出正确的问题，而非给问题找到正确的答案，好的问题可以促进你的员工创造性地找到应对挑战和解决问题的方法。

关于作者

本书的作者均为Accelinnova公司的合伙人。波利安娜·匹克斯顿(Pollyanna Pixton)掌管进化系统。尼尔·尼克莱森(Niel Nickolaissen)是Headwaters公司的战略规划董事。托德里托(Todd Little)具有极其丰富的软件经验。肯特·麦克唐纳(Kent McDonald)曾经是许多行业的项目经理。