

中国经济管理大学

【MBA 课堂笔记】

彭剑锋教授最新授课

回归干部管理 “铁三角” 将军是打出来的



在不确定的复杂新时代，一个企业最大的危机、最大的威胁、最大的问题，我认为不是来自于外部环境，更不是来自于竞争对手太强，而是来自于内部。

从内部来看，问题首先来自于干部，来自于组织骨骼不强，干部太弱。如果将企业组织视为一个有机体，那么企业家就是大脑，员工是手脚，而干部则是承上启下的躯干（骨骼）。所以，“正确路线确定以后，干部就是决定因素”。

为此华为、阿里、小米等优秀企业都专门设立总干部部，将“建组织、出干部”作为企业组织能力建设的两大核心命题。在企业经营管理实践中，干部如果没有危机意识就是企业最大的危机；干部责任感的缺失，就是一个企业最大的威胁；干部能力的滞后、跟不上，就是企业转型升级面临的最大的问题。

第一，企业最大的危机是干部缺乏使命感、干部激情衰竭、工作懈怠，不愿意持续奋斗。这会导致整个组织缺乏内在活力和外在的竞争力。

企业的活力来自于企业的领头人及其团队有没有远大追求与事业激情。尤其是企业取得一定成功，许多干部物质财富有了一定保障之后，大家是否愿意持续奋斗，这决定了这个组织是否会懈怠，以及这支队伍是否还能继续打胜仗。华为一再强调“企业要以奋斗者为本”就是这个道理。

第二，企业最大的威胁是干部责任感的缺失。

许多干部在变革面前、在转型时期，不敢冒变革风险，害怕失去已有的利益，因而不愿意承担更大的变革的责任，不愿走出舒适区，懒于变革，占着位子不履责、不作为、不采取变革行动，从而导致组织的变革与转型流于形式，使企业面临被时代淘汰的威胁；

还有，许多干部官做大了后，工作行为官僚主义、形式主义，远离市场、远离客户，这将使企业面临被市场与客户抛弃的巨大威胁。】

第三，企业最大的挑战是干部不学习、职业能力滞后、领导力不足。

企业的战略转型与升级，面临的最大问题是干部不学习，不愿接受新的挑战。

许多干部经营能力短缺、职业管理技能滞后、团队领导力不足，尤其是在数字化与智能化时代，干部的观念陈旧、思维固化、行为滞后，能力跟不上，成为企业转型升级的最大障碍。 所以，**干部管理才是一个企业人力资源管理的核心**。我们经常讲，人力资源是企业的战略资源，但一个企业真正的战略性资源，是干部。

很多人认为“干部”这个词很传统、陈旧，我认为它不是一个传统概念，也不是计划经济的产物，也不是中国共产党的“专利”。“干部”一词最早来自于法语 Cadres，含义是组织中的骨骼系统，是组织中的骨干；日语里也有“干部”这个词，也是指组织之中的骨干分子。

1922年7月,中国共产党第二次全国代表大会制定的党章中，首次使用了干部一词。干部这个词是舶来词，但中国共产党赋予了干部以全新的含义。中共十二大党章明确指出：干部是党的事业的骨干，是人民的公仆。

我认为，企业中的“干部”，狭义来讲，就是担任一定领导职位和管理职务的人，即手下有兵，要带团队，带队伍的人；广义来讲，就是**决定企业生存和发展的核心骨干人才**。它包括：担任一定领导、管理职务的人，企业核心的研发人才、专业人才和骨干技能型人才等。

本文我要讲的干部，是狭义的“干部”，就是企业的中高层管理者。在不确定的新时代，企业要以内在的确定性来应对外部的不确定性，而内部最大的确定性就是干部队伍的稳定、团结与战斗力。

干部稳，队伍就不会乱；干部团结，队伍就坚如磐石；干部有战斗力，干部带头冲锋陷阵，队伍就势不可挡，就能持续打胜仗。

在不确定的新时代，企业要以不变应万变，要以变应变，最重要的抓手，就是抓干部队伍建设，而干部队伍建设最核心的要素我认为是三项：使命、责任与能力——我称之为“干部队伍建设铁三角”。



一、使命感：让组织激情永不衰竭

企业内在的激情、内在的活力，来自于人的使命感。

也就是说，道不同不相为谋，卓越的组织首先是由共同信念者所组成，有共同的信念、共同的追求、共同的价值取向。

信念可以产生组织的激情，人有信念、有追求，做事就奋不顾身，就有奉献精神，就不会为短期利益所困。人为使命感工作，才能真正做到一切为了实现组织愿景与目标，而竭尽全力，尽职尽责，持续奋斗。

企业家是企业里最大的干部，要使干部队伍有激情，首先是企业家这个领头人要有事业激情。

当企业一次创业成功以后，企业家有了一定的财富，企业家所面临最大的障碍就是“小富即安”，不想持续奋斗，这就是我所提出来的企业家“目标追求封顶理论”。

企业家的目标追求是企业成长的“天花板”，如果企业家小富即安，不愿意持续奋斗，自己都不想的企业做大做强，企业的成长就会碰到“天花板”。

中国很多企业发展到今天之所以停滞不前，就是企业家和企业的高级干部“目标追求封顶”，人生价值迷茫，找不到未来事业的激情在哪儿，导致整个组织“懈怠”，致使整个组织没有激情，没有活力，最终导致没有竞争能力。

所以，组织要始终充满激情和活力，首先是企业家和高层领导干部要使命驱动，要有持续奋斗的事业激情；其次，要通过顶层设计和文化共识，让所有干部认同和相信公司的使命与目标追求。只要干部富有激情、斗志昂扬，组织就有事业的张力和活力。

中国企业中高层干部使命感缺乏，我认为有 10 大表现：

1.无理想追求，人生价值迷茫

很多企业家及高层干部取得一定成就，有了一定的财富的时候，反倒找不到方向，不知道自己的追求是什么。

大多数人在一无所有时，不会多去考虑人生的基本命题，一旦有了一定的地位和财富之后反而会去思考人生的基本哲学命题，即思考我是谁、从哪里来、到哪里去。“人类一思考，上帝就发笑”，人就开始痛苦、开始郁闷。

人往往解决了基本生存问题之后，就会思考这些让人困惑和痛苦的命题，如果思考不清楚，就会陷入人生价值迷茫，找不到事业的方向，激情衰竭，出现宿命论，或者干脆奢靡腐化。

很多老板取得一定财富之后，就往往对自己说，人活着为什么？做大企业为什么？干嘛要再那么努力、要持续奋斗呢？又有什么意义有什么价值呢？思考不清楚，找不到存在价值的时候，就开始求神拜佛，甚至迷信。

我不反对信佛，但应该与企业经营分离，搞企业经营不能动不动把佛家语言用到企业经营，更不能把佛家信仰当作升官发财、指点迷津的一种路径。我认为企业家就是企业家，任何时候都不能丢掉企业家的本分——创新、敢于承担责任，这是企业家血液里流淌的东西。企业的所有理念都交给佛家语言做诠释，企业一定出问题。

企业家要有信仰，不论是信仰佛教、基督教、天主教，这是人的信仰，但是企业家的个人信仰不等于企业的信念与追求，两者不要混为一谈。

中国企业所面临的最大问题，是企业家把个人的信仰与企业的信念追求完全等同，试图用宗教的信仰替代企业的信仰，这就走入了误区。宗教信仰是超越政党、超越企业的一种价值信念，而企业是功利性组织，是要参与竞争的。

比如佛是讲究善、真、不求利、不求回报，而企业的任何投入都要讲产出。佛的追求往往是一种境界，只能够逼近，不可能完全做到，而企业的理念是需要做到位，是需要落到实处的，是需要落地的。

2.事业心不足，工作激情衰竭

干部缺乏使命感，就没有事业激情，精神萎靡，总不在工作状态。

许多干部遇到问题、面临组织目标难以完成，不会积极想办法，创造性地去解决问题、去实现目标，而是被动等待上级指令，不主动积极解决问题，背后是事业激情的衰竭，消极懈怠。这点在很多中高层干部，尤其是中层干部身上表现明显。

中层干部是组织的腰，腰不在工作状态，就像男人肾出问题，就没有阳刚之气。中层干部的事业激情缺乏，组织就容易懈怠。

正如华为任正非所说的，高层要靠使命感、中层要靠事业感、基层要靠饥饿感。事业激情衰竭，主要是针对中层干部，中层“腰”杆不硬，整个组织就“松垮”而没有战斗力。

3. 安于现状，只图工作安逸舒适

这是企业发展到一定时期组织没有使命感的表现。我并不反对干部要尽力做到保持工作与生活的平衡，干部既要奋斗，也要保持身心健康，但是不能过度享受生活、追求工作的安逸舒适。

很多老板说，我现在想当甩手掌柜，天天打球，游玩，让别人去干。我说除非你不是企业家。

企业家往往是没有退休年龄的，企业家是以经营企业为天职，以经营企业为生的人。当然，做一个实业企业家很辛苦，做实业不容易，但做实业有成就感。

做实业的最高人生境界是台塑创始人王永庆，一生都奉献给企业，最后九十多岁在工作岗位上无疾而终。你上了企业家的贼船，就别想下来。

我认为，企业家就是不安于现状的人，是把事业作为人生最终追求的人。企业家也可以享受生活，李嘉诚也享受生活、邵逸夫也享受生活，但是在享受工作的同时能够把工作做好，把事业做大，不断持续奋斗。

中国很多企业家一享受生活就“温水煮青蛙”，不愿意跳出来，感受不到外部环境的变化，安于现状，不愿意持续奋斗。

我特别赞同李健熙的话，要想成为公司的核心干部，就必须持续奋斗，必须比员工提前一个半小时上班，只有比别人付出更多，企业才有竞争能力。

所以华为才会提出“以奋斗者为本”，只有持续艰苦奋斗、保持企业内在的激情，企业才有持续的战斗能力。

干部不能安于现状，不能图安逸，成就感更多来自于事业而不是享受生活。尤其作为企业的高层干部，更应该把事业的成就作为满足感、幸福感的来源，对中高层干部来说，幸福是奋斗出来的。

4. 缺乏激情，不敢挑战新目标

特别是企业战略转型时期，企业要进入新的产业领域，一切从头开始，很多干部都不愿意去开拓新事业、不愿意接受新挑战，更不愿意提出更高的挑战性目标，总觉得“企业已经不错了，为什么还要更多挑战性目标？”

定目标的时候都希望往下压低一些，留有余地，都不愿意尝试挑战更高目标。组织中，如果中高层对新事业、新业务缺乏激情的投入，每个干部都不愿走出成功的舒适区，不愿持续艰苦奋斗，这个组织一定是一个没有使命感的组织。

有使命感的人一定会不断开拓新事业、不断接受新挑战，会在新事业、新发展、新目标之中，去寻求成就感和满足感。 **5.“占着位子、拿着票子、混着日子”**

企业中许多中层干部占着位子、拿着票子、混着日子，不仅不创造价值，还相互制造工作、制造麻烦，相互“提供就业岗位”，这也是使命感缺乏的表现。

组织大了，如果许多人搭便车、占着位子不作为，只求回报、不讲贡献，这个组织一定没有竞争能力。

所以组织要变革、要扁平化、要削减管理层级，核心目的就是让每个人有价值地工作，让每个人都能创造价值。

海尔为什么搞自主经营体，用会计核算体系核算每个人的价值，就是企业大了以后，为了防止搭便车，防止占着位子不创造价值。

以会计核算的方式去核算每个干部，每个骨干，看他们究竟为公司做了多大贡献，贡献是大于所得还是低于所得。只有每个人都成为价值创造者，组织才有竞争能力。

6.居功自傲，放纵不自律

有使命感的人一定是严格要求自己，不放纵自己，严守组织规则，并且对自己与组织的关系有正确的认知，具有很强的自我约束和自我认知力。

正如联想创始人柳传志所讲的，**高级干部就要做到企业利益大于一切，个人不凌驾于组织之上。**

联想规定，高层开会，不能迟到，迟到要罚站，柳传志有时自己也迟到了，便主动罚站，遵守规则。

有使命感的干部一定有全局意识，会主动补位、主动去协同，决不会山头主义。没有使命感的人往往死守“一亩三分地”，屁股决定脑袋，没有全局观，同时居功自傲，无视组织规则，或拉山头，或与组织叫板。

我认为真正有使命感的干部，对自己会不断有更高要求，对自己有约束，自律而不放纵。很多因为腐败落马的官员，最后后悔的话几乎都是“平时对自己要求不严格，从小的细节上没有遵守规则，放纵了自己”。有使命感的人一定对规则有敬畏感。

7.不学习，没有自我批判精神

人一自满就觉得自己特别“牛”。我经常讲，管理学界没有大师，谁自称大师，谁就是“大粪”。

当你自称是“大师”时，就傲视群雄，一旦傲视群雄就失去批判精神、不肯学习；不学习，人的能量与外部之间就没有交换，就只有输出而没有输入，没有能量的交换就萎缩，一水池的水就会发臭，开始发臭的人往往就是所谓“大粪”。

管理无大师，实践才是最伟大的老师。管理实践不断在变，管理是盘永远下不完的棋，管理理论没有绝对真理。

当然，你若真想成为大师，除了不断学习还要熬年头，使自己活得更长。当你活到九十岁，你的竞争对手基本就没有了，当你活到一百岁，竞争对手几乎就没了，当你活到一百零五岁，所有人都是你的徒子徒孙，你自然成了大师。

有使命感的人，是善于学习、终身学习、空杯心态的人。任正非为什么能成为中国最受尊重的企业家，就在于他谦虚的心态、不断学习的精神。

《中国经营报》曾经请我谈对任正非的印象，我说任正非经常“血洗”我们的知识，他的学习精神、融会贯通能力在中国企业界无人能出其右。他经常和世界级企业家交流，与高手过招。

学习很重要一条就是和高手过招，不断与比你能干的人去交流，去过招才能发现自己的不足和差距，才会有危机感。如果只与比自己差的人在一起，就会自满而懒于学习。

另外，学习不是做知识的储存器，学习最重要的利用知识、转化知识、创新知识。对于各级干部而言，关键不在于知，而在于行，所以训战结合、行动学习是一种重要的学习方法论。

8.个人利益大于组织利益，全局意识缺乏，不合作、不协同

有使命感的人内心深处会有一种组织认同，只有组织在，才有个人价值在，离开组织、离开平台，个人使命就没有载体。

一个人是做不到包打天下的，只有融入组织，以组织利益为重，有全局意识，才真正能够把个人目标和组织目标融入一体。

同时干部具有全局意识，能够站在公司全局和整体利益角度去做取舍，主动与其他部门合作、协同。

9.牢骚满腹，个人成为负能量场

有使命感的干部往往能认同并践行公司核心价值观，具有感恩心态，正能量输出，不是天天对着员工发牢骚、抱怨，成为负能量场。

我经常和我的学生讲，人一辈子要和两类人打交道，一是有能力的人，一是有正能量的人。

天天抱怨怀才不遇的人就会是怀才不遇，天天和赌徒在一起就会成为赌徒。

干部有正能量，组织才会有正能量；企业所有人都在谈别人的问题，不谈自己的问题，组织就成了负能量场。

什么叫文化建设？文化建设就是要形成正能量场，给大家以正能量的心理预期，牵引大家能够朝着共同的目标去努力，而不是与组织的目标相背而行。

10.漠视外部环境变化

很多企业做大了，干部自我感觉太好，感觉不到来自市场的变化。张瑞敏所讲的，做企业要“战战兢兢”，时刻关注外部的变化，时刻提高自己和组织对外部环境的自适应能力。

什么叫时代企业？就是能够与时俱进的企业。企业对外部环境的变化要敏锐感知，干部要有危机感，没有危机感的企业就是企业最大危机。当干部自我感觉太好的时候，也是企业要出问题的时候。 以上列举的十个方面，都是干部缺乏使命感的表现。

华为公司将干部的使命和责任明确为：**以文化和价值观为核心，管理价值创造、价值评价和价值分配，带领团队持续为客户创造价值，实现公司商业成功和长期生存。**

使命感落实到干部管理行为上，主要包括 4 大方面：

第一，践行和传承核心价值观，抓企业文化传播；第二，聚焦客户需求和客户价值实现，抓业务增长；第三，开展端对端业务流程建设和管理改进，抓效率提升；第四，均衡开展组织建设，队伍建设和团队运作，抓能力提升。

为强化干部的使命感，华为及阿里都通过干部价值观行为评价体系来引领和约束干部的工作作风与行为。

比如，阿里的六脉神剑价值观评估，华为的基于价值观的劳动态度评价等等。下面是在咨询实践中提出的关于干部使命感自我评估的十大问题。

我们的每一位中高层领导是否还具有强烈的使命感（按符合程度评分 5、4、3、2、1）：

I.我是否真正认同公司的使命愿景，并十分愿意为这一使命愿景的实现充满热情、竭尽全力，全心投入，不懈怠，持续奋斗,持续立功建业？

II.公司面临新的发展机遇与挑战，我是否有激情去接受挑战，提出更高目标，愿意担当更大责任，勇于到艰苦地区、新产业去开拓新局面？

III.我是否具有自我批判精神与空杯心态，愿意接受事物，新知识，对自己提出更高要求，发展与提升新领导力，实现自我超越？

IV.遇到问题和矛盾，我是否愿意主动承担责任，不回避矛盾，不畏困难，不绕着走，不找借口找方法，不抛弃团队、不放弃责任？

V.当个人利益与组织利益发生冲突时，我是否能以组织利益为重，不以权谋私，一心为公？

VI.我是否是公司核心价值观的率先垂范者与践行者？

VII.我是否能正确处理工作与生活的平衡关系，在生活水平与品质提升的同时，保持饱满的工作热情？

VIII.我是否还像创业时期那样深入一线，走进客户，贴近员工心理？

IX.我是否时刻感受到危机，是否还强烈渴望学习，不断提升自己能力，是否时时自我反省，认识到自己的不足？

X.我是否对公司心存感恩，忠诚企业，愿意持续付出与奉献？

二、责任感：

让组织具有理性的力量

责任产生组织的理性（确保方向正确、战略落地），责任胜于能力，责任使得一个企业具有理性的力量。

对于组织来讲，组织是一群心怀责任感、具有责任担当的人组成，责任是企业的生命线。对于个人来讲，责任是个人职业生涯的通行证。

一个企业的员工都有对客户负责的责任心，企业所有的漏洞都会有人主动去补，这个企业是不容易被市场和客户抛弃的。

另外来讲，一个人只要有责任感，在任何地方都会有机会，职业生涯就会有前景。从这个角度讲，**责任大于能力，责任成就卓越。** 在一个企业的转型变革时期，干部如果不愿意担负责任，转型就难以成功。所以，中国企业最大的威胁是源于干部没有责任担当。**中高层干部应该是负责任的表率，责任高于一切，要重塑责任体系。**

企业中高层干部缺乏责任感，往往有 10 大表现：

- 1.对组织价值观不坚守、不承诺、不践行，对公司战略目标不认同、不执行、无定力；
- 2.面对重大决策不拍板、不决策、怕出事、怯担当，怠误重大市场机会与战略机遇；
- 3.懒于创新求变、不敢承担变革风险，不愿开拓新事业，工作守成，方法落后；
- 4.不能直面矛盾和问题，或者粉饰问题，避开矛盾和问题，尤其不敢直面自己行为带来的问题；
- 5.遇到分歧和不利于组织发展的不良言行，不能旗帜鲜明表达观点，和稀泥当老好人；
- 6.个人凌驾于组织之上，不敬畏制度与规则，漠视组织程序与制度；
- 7.不承担人力资源管理责任，不关心人、不培养人；对自己不负责、不自重、不约束、不学习，缺乏自我批判精神；
- 8.遇到困难和问题绕着走，企业危难关头当缩头乌龟，甚至临阵脱逃，没有担当；
- 9.远离一线，官僚主义、形式主义，高高在上；对顾客和合作伙伴夸海口承诺，不以客户为中心，欺骗客户、忽悠客户；

10.不以组织目标为己任，混日子、讲资历、摆资格，对组织没有新贡献。企业要重塑干部的责任体系，防止干部上述不负责行为的出现，首先要让干部建立责任意识，深刻理解干部责任的内涵和行为要素。

《辞海》中对责任的定义是：**对职务、职责和义务的担当，对使命的忠诚和信守。**

责任意味着：**做好你被赋予的任何有意义的事情，如对工作出色完成，让组织及别人对你放心，充分信任，遇事不回避，有问题不找借口。**

具体来说，责任的行为表现主要包括以下几方面内容——

第一，责任体现一种承诺。是对公司价值观的坚守与承诺，体现对客户价值、员工发展、股东回报的承诺。

第二，责任体现一种敬畏。是对守法经营与市场规则有敬畏感，对组织制度与规则有敬畏感，对履行岗位职责有敬畏感。

第三，责任体现一种担当。所谓担当就是勇于直面问题，敢于拍板决策，能够抓住发展机遇的担当、自我变革的担当、自我超越的担当，是用心、用精进之心做事的责任担当。

第四，责任体现为一种对自己负责，对自己错误的反省，对自我的正确认知与严格要求，对自我人格与品德的不断完善与修炼。追求自我的不断超越与完善就是一种责任感的体现。

第五，责任体现一种贡献。干部的责任贡献主要体现在两个方面：一是组织目标的实现上，干部的责任是胜利、打胜仗，体现在为组织贡献价值，体现为率领团队创造高绩效；二是人才发展的贡献，干部要带队伍，培养人才，为组织培养和输送人才。

第六，责任体现一种心理契约。从更高层面看责任，责任是组织的心理契约，是忠诚于组织、使组织放心的一种心理契约与内在承诺。

同时，要让干部愿担责、敢担责，有动力、有能力担责，企业必须建立责任承担与管理机制，责任作为一种管理机制体系，它是责、权、利、能、廉五位一体的系统。

对于中高层干部而言：

第一，**责**：核心是绩效目标责任，干部要承担率领团队定目标、扛目标、实现目标的责任；

第二，**权**：干部履责的资源获取与调配机制，在信任与承诺中给干部充分而有效的授权，干部珍视并用好组织所授予的职权，不专权，不滥用组织权力；

第三，**利**：履责的动力机制，干部为组织完成绩效，为组织做出了贡献，组织要给予干部相应的回报与激励；

第四，**能**：履责的必要条件与标准，干部具备履责的能力与达到岗位履责的标准；要将具备履责能力的干部培养、挖掘、选拔出来，建立干部凭能力、凭业绩吃饭，而不是靠政治技巧吃饭的干部选拔任用机制；

第五，**廉**：廉洁奉公是干部履责的基本前提，履责越大而不廉洁，对组织的危害越大。

因此，要建立干部的监督与约束机制，使干部不贪腐、不懈怠，成为廉洁奉公的持续奋斗者。

三、能力建设：

让组织迎接挑战，能打胜仗

如果说责任是价值创造的前提，那么**能力就是责任担当的基石**。

卓越的组织是由一批志同道合，具有职业意识和职业能力的人组成的；是由心怀责任、敢于担当的人组成的。

卓越的组织需要卓越的能力和互补性的干部团队，在目前这样一个巨变的错综复杂的时代，我们的中高层干部需要进行能力的升级换代，没有干部观念的转型、能力的升级，企业的转型升级是难以有效推进的。

在不确定的新时代，企业中高层干部应具有什么样的能力？

我认为主要有以下 7 个方面：

1.洞察力

中高层干部承担着经营的责任，这就要求我们能够敏锐地洞察到商业机遇、发展机会。

尤其是在结构化转型时期，干部对市场机会和机遇的敏锐感知、对客户需求的洞察、对行业发展趋势的洞见，是一个领导干部尤为重要的能力，也是企业中高层干部需要具备的核心能力。

2.决断能力

决断能力是一个干部责任感的体现，是该拍板时敢于拍板。干部除了对客观环境能够深刻洞察外，在关键时刻要敢于决断，勇于拍板。

企业发展到一定时期，我们干部就变得唯唯诺诺，不像创业时期那样有决断能力。

今天，外部环境变化太快，干部如果不能抓住机遇，提高决策能力，机会就会稍纵即逝。

3.愿景影响力

在质变时代，在数字化与智能化时代，企业要以内在的确定性来应对外部的不确定性。而内在确定性来自回归初心，来自使命愿景，来自做好自己。

它需要靠文化价值观体系，用共同的价值理念、共同的使命愿景来引领企业方向正确，从而凝集员工“力出一孔”去实现组织的目标。国外叫愿景影响力，华为叫文化影响力。

任正非在一篇文章里说，“战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进；就像希腊神话中的丹科一样把心

拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样，越是在困难的时候，我们的高级干部就越要发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜信心，引领队伍走向胜利。”

华为在干部管理纲要里面，第一条就是“干部是文化的继承者和文化的影响者”。而我认为，很多企业的干部没有成为文化的影响者和文化的率先垂范者。

一个企业思想权和文化权是企业最大的管理权。在这样一个阶段，我们的企业就需要重塑愿景影响力，需要有精神领袖进行思想的传递，才不至于在这样的迷茫时期迷失方向，才能在混沌时期找到企业发展的道路。

干部要用心来燃烧，每个干部的心都燃烧起来，这个企业一定是充满激情的，一定是正能量压倒负能量，从而能持续打胜仗。

4. 跨界融合力

互联网时代，企业必须基于客户价值跨越产业边界、跨越企业边界去思考产品和服务的创新。互联网时代，企业和外部之间是开放的能量交换场，企业的产业链、价值链之间也是相互交叉的、相互交集的系统，企业的资金流、物流、金融流、人才流、信息流，都是融为一体。

在这样一个开放的有机的生态圈里，要求我们的干部要能够跳出原专业领域、产业领域以及企业的局限，既要有跨界思维，又要有跨界融合力与领导力。**互联网时代，对手可能瞬间变成朋友，朋友也有可能变成对手。**未来企业之间不会仅仅是你死我活的竞争，而是走向合作、妥协和相互依存，在既竞争又合作中实现多赢，并共同维护竞争秩序。这要求企业干部既要有竞争意识，又要有开放合作意识。

5. 跨部门、跨职能合作能力

在产业互联网时代，特别要强调干部的跨部门合作能力。现在中国企业面临的一个很大的问题就是：

干部的团队领导能力具备了，带着自己的团队，管好一块自留地，在自己的一块业务领域里当个老大没问题了，但要进行跨部门合作，想要把各个“诸侯”捏合在一起，干点更大的事时，就谁也不服谁。

这就是跨部门合作能力不够。

企业是内在协同体系，协同产生价值。产业互联网时代，组织作为网状系统，很多工作都是项目式，总部是平台系统，为一线打仗提供支持服务，各个业务部门自动自发协同。

这尤其需要干部具备跨部门、跨职能的合作能力，具有高度协同意识。

6.真实领导力

企业越是在面临各种错综复杂的矛盾时，越是要回归企业本位、坚守价值立场和价值底线，坚守内心道德诉求，且要做到言行一致。

在大数据时代，人与人关系透明，要求干部与客户、顾客、内部员工等价值链上的各个相关利益者建立透明的价值创造关系，把机制制度放在阳光下，在组织内部营造透明决策、民主决策的氛围，集聚群体智慧，激发组织内在活力，并能把握住节奏。

干部职位越高，所占据的资源越大，干部失控组织就失控，干部发疯组织就发疯。这要求管理干部，一方面具有“灰度”驾驭能力，在黑白之间，在混沌中找到方向，在黑白之间找到平衡点，驾驭内外矛盾关系；

另一方面具有道德力量，有道德的修养，是依靠道德进行自我约束、施行阳光政策，而不是依靠潜规则。干部要能够掌控自我，实现自我管理。因此，在新的管理环境下，真实领导力也意味着在驾驭复杂要素时既包容、妥协、平衡，又能总体掌控的一种能力素质。

7.跨文化领导力

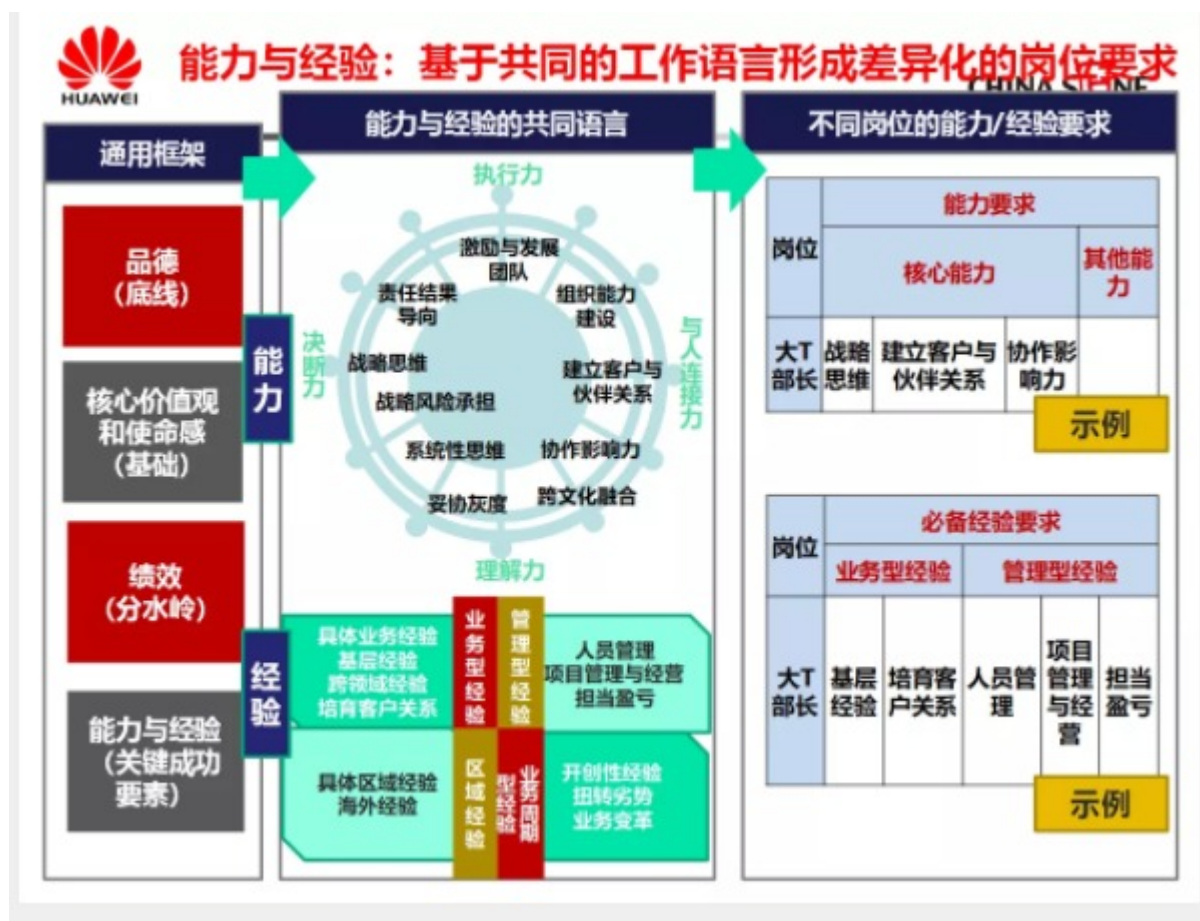
中国企业越来越走向国际化，如何应对多元化和国际化也是一个重要命题。企业如何能把各种信仰的人集聚在组织之下，如何去与合作共事的外国人的思维方式和行为方式融合，这也是全新的挑战。

张瑞敏说，要把全世界人才作为海尔的人力资源部，全世界人才为我所用。要做到这一点，对领导干部跨文化的沟通能力、跨文化的理解能力更是提出了全新要求。

干部的任职资格与胜任力模型及评价体系，是干部能力建设的根基。

华为干部的能力框架与能力要求如下图：





将军是打出来的，干部的能力是在实战中摔打出来，“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”。

华为将干部的能力发展的模式提炼为 7-2-1 模型，即 70% 的能力通过实践中得到，如项目制工作、跨部门工作、轮岗；20% 的能力通过辅导反馈得来，如思想导师、教练、担任兼职讲师、最高层亲自授课、360 度反馈、批评与自我批评；10% 的能力通过课堂培训而来。

华为通过分层分类的实践与学习项目，建立干部“之”字型能力发展路经系统。通过干部任职资格评价体系和“干部能上能下、工作能左能右、人员能进能出、待遇能升能降”的“四能机制”，使干部队伍始终充满活力和战斗力。

总之，组织最大的财富是干部队伍，干部队伍建设是组织能力建设的核心，“定方向、建组织、出干部”是企业可持续发展的根本保障。

而要不断出“能打胜仗的干部”，最终要回归干部管理铁三角：使命、能力和能力建设。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053

【微信公众号】MHJY1998



你该充电了! 请参加25年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥

你该充电了! 中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生