
[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

投稿

- [发布视频](#)
- [视频管理](#)
- [作品数据](#)
- [直播数据](#)
- [创作者学习中心](#)
- [创作者服务平台](#)

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

- 观看历史













0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

举报

发布时间：20260402 18:34:53

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论



粉丝 57 获赞 1

关注

导读 为什么同样的企业，不同的人管理，结果相差甚远？包政借德鲁克与格鲁夫的管理智慧，点破三个关键环节：开会、决策、规划。管住这三点，管理效率立刻不一样。作者 | 包政原创出品 | 管理智慧

管理的必经之路：开会我们在看卓有成效的管理者的时候，发现德鲁克对这个环节也很重视。他有很多论述，让我们真正感知到了，德鲁克的思想跟格鲁夫的思想是一致的，而且我们在听课当中会发现，格鲁夫在多次场合都在引用德鲁克的思想，更相信这两者是一致的。我们平常一直在说向管理要效率。但到底在哪个环节上要效率？德鲁克说在会议。格鲁夫也在会议上告诉你怎么能够提高管理的杠杆率。德鲁克在《卓有成效的管理者》这本书当中讲到了，我们如何使得管理有效，在知识劳动这样一个环境下，应该是管理者自己有效。格鲁夫听完这以后，就告诉经理人，要通过自己的现身说法，在哪些环节怎样做才能够使得整体管理有效。这里讲的是开会。怎么开好这个会？不懂得怎么开会，肯定无效，而且无效到什么程度？甚至会让这个公司失败。只要会议多到超过 25%，就有可能别的事情别干了。而且中国对开会没概念，到什么时候都在开会。比方说吃饭，日本人很清楚。工作吃饭分清楚的，吃饭是为了工作。美国也是很清楚的，工作是为了吃饭，好好吃饭。中国人不清楚，吃饭就是工作，工作就是开会。我们知道开会是一件非常重要的，但是它可能是很无效，甚至会耽误到整个公司的成败。因此格鲁夫就把德鲁克的思想再进一步的具体化，先跟你分类，到底有多少会议。第一类就是过程导向性的会议，它完全按照系统的要求，告诉你在整个过程中，如何开会。第二除了过程导向性的会议，还有一些就是传帮带的会议，叫一对一会议，而且他把这个会议理解为高杠杆率的一个会议。就是说经理人一定要很有意识，怎么样去通过这个过程去传帮带一对一，每周都要有时间，至少半天，要跟直接的下属进行一对一的会议。我看《格鲁夫给经理人的第一课》这本书的时候，开始用这个方法，觉得很有效。德鲁克在这本书上怎么说的？就是管理者跟下属之间的关系，一定要让下属报告给自己，下属也一定要有这个意识去报告给上司。我们以往的统计分析，就是下对上的信息传递接近于零，上对下的信息被接受的也接近于零，就是上下之间信息效能是非常低的。如果用了一对一会议以后，情况变了，下属要让上司的工作能对我有支撑，我应该报告他一些什么，第一发生了什么事情，就是要把情况告诉上司。而且跟上司之间如果经常这样做，信息慢慢的就可以打包了，就是彼此之间用几个抽象概念就能接受到内心中想的事情。第二，这件事情涉及到哪些方面？第三，有何机会？有何风险？第四，有何对策？有何建议？上司应该知道我要获取什么信息，下属应该报告什么信息，但是这个过程没有这样长期的在事情上互动，做不到的。而格鲁夫了不起的地方，他把德鲁克这种思想居然转化为可落地的方式方法。格鲁夫为什么做到，他不是一般的把理论联系实际的问题，他认为这个过程你带下属，带出来下属，就可以授权，能量就放大了。组织不就是能够把一群人变成一个人，一个团队吗？这个很了不起。因为我们过去对开会没有分类。不知道开什么会，会议应该分哪几类。现在就告诉你过程的会议更多的是做什么用的，是交流传递。对一项部门会议，它都是处于一种交流过程，有任务、有问题、有障碍的时候，随时都要开。像这类会议是可以把它变成规范的，形成规矩的，包括形式中的每一个环节。如果是问题会议，要关注的不是这个，要关注的是问题是什么？问题怎么发生的？怎么看待的？有何建议和对策，应该怎么办？把这个过程，把它最后也规范

起来。大家都知道这是一个解决问题的会议，是克服障碍的会议，尤其是部门间的障碍和外部的障碍，要一件一件的分清楚轻重缓急，放在一个时间里面，把他解决。所有这些东西都是格鲁夫在长期职业生涯当中进行总结观察提炼，最后告诉他的真知灼见。尽管这样有关会议的有专门的课程，但是我觉得格鲁夫在这个地方讲，它不是围绕着会议而会议的，而是告诉你整个体系在运作和发展过程中，应该产生的会议是什么？以及这个会议由此而规定出来的要求是什么？当然这些听完了以后，学完了以后还是不够的。大家遇到问题的时候再去思考，去学习别人怎么开会的。这方面中国的企业潜力非常大，杠杆率很高。把决策过程变成行动过程这一篇告诉大家管理有两件最重要的事情，选择正确的事情去做，然后把事情做正确。德鲁克跟格鲁夫之间是一脉相承的。我经常讲，那些很伟大的 CEO 是有导师的，有思想导师的，不是石头里蹦出来，正是因为有这样的人给他了启迪，他就知道这些环节是最重要的。因此他把这些环节再进行认真的实践和思考，告诉你经理人到底应该做什么事情。当我们讲到决策这个环节的时候，就知道里面内容非常丰富，经理人有做不完的事情。任何重大的决策，要做很多的思考，没完成思考，一做就错。而且这种思考，要瞻前顾后，还要跟有关的人去沟通，去协调。在这沟通和协调过程中，把这个决策变得更加合理，也更加可信，让所有跟这项决策有关的人，把他们的脑袋统一起来。决策过程就变成一个行动的过程，不是一个拍板的过程。过去我们老说，老板老板，就是老要拍板。格鲁夫告诉你，老要拍板就是你的职责。他同时告诉你，这拍板不会是一件容易的事儿，要反复地思考。它丰富到什么程度？就是一项决策在形成过程中，到底要跟谁去咨询，要跟谁去讨论？你是决策者，你的成果是决策，你的责任是决策，你很多决策的活动，他把它变成流程，中国的很多经理人脑袋里都没有这样的框架。德鲁克讲了，有效性是一种技能。而这种技能你光知道决策这个过程是不够的，要知道决策这个过程到底有多少关键的节点，而且要养成习惯，一想到决策的事情，就要想到这个过程中有多少节点，而这个程序是框架。但是脑子里的思维框架，要通过自己的活动，使这个框架变得具体丰满起来，它跟生产制造过程的流程不一样，是一个思维方式和工具。有效性是要训练的，是要自我训练的。而且别人在放假度假的时候，你的脑子还不可能停下来，久而久之它就变成一项技能。做事情的时候，就会变得更加从容，更加有谱，不那么慌慌张张。于是在做完决策之后，这件事情就能够顺利展开。即便错，也不会全错，只是枝节上。而且这个过程再反馈回来，德鲁克讲了，要去检验它，使逻辑，使内在的这种思维方式更加强大，心智模式更加强大。这就是高端思维，格鲁夫能够把经验当中的东西最后提炼成规，并且把它表达出来，当作课程去训练这些经理人，我觉得这个很了不起。我们看到的像格鲁夫这样的人，在中国的产业界是很少的。中国的产业界更多的是经营方面的，买卖方面的事，而没有真正管理方面如何去训练，如何用自己的经验去提炼成规，然后把它讲出来给这些经理人，并时时刻刻拿这些成果去要求他。管理究竟意味着什么？意味着决策，大家都知道，而决策到底意味着什么？它是结果，是经理人的不可推卸的责任，它又意味着你的活动，你要做的事情。而这些事情和活动是非常复杂，也非常广泛的。要是没有足够的经验和足够的力量，根本驾驭不了，因此管理不是常识。规划是经理人必做的高杠杆率事情我们每次在看德鲁克书的时候，总是希望能够从他的书里面，找到我们实践应用的机会，怎么往下落。这次我们介绍格鲁夫在《格鲁夫给经理人的第一课》这本书当中的整体思维，就是一个很好的把德鲁克思想落地的地方。他在理论思想的基础上，完成了他实践的过程，并且很好地满足了德鲁克提出的管理思想，就是如何使一个经理人，能够在他的岗位上发挥出应有的作用，并且通过一个高阶的经理人，能够进一步让更多的经理人能够完成这样一个过程，使管理这个职能，以及管理职能的每一个担当者，都能够发挥管理这个职能的价值和作用。这本身就是一本很好的书，也应该成为一个企业的教科书。我们在读完德鲁克的书之后，就可以找到这样一个路径来做。而格鲁夫用他 20 年的经历，把这个路径用逻辑的方式表达出来了。他的逻辑是一种视角，而且很好地满足了德鲁克所启示的这些思想。德鲁克讲了，作为一个经理人，他应该有三项的最重要的任务。到了规划这个概念的时候，就发现了，格鲁夫已经把经理人的第二项任务讲出来了——如何用现有的资源使这个系统能够发挥出更大的价值？这就是规划。也就是说，在现有的系统当中，能够用高杠杆率去寻找高杠杆的事情去做，发挥经理人的作用，把这个系统价值发挥得更高，做出不一样的贡献。这个很有意思，隐含着体现了德鲁克思想。格鲁夫在考虑这个书的时候，把德鲁克的另外一个思想也放进来了，就是企业的机会一定在明天，在外部，这是德鲁克的思想。如何让这个系统能够寻找到未来更有机会的地方。万一环境变了，你系统可能会陷于无效和无用，你一定要为明天做准备。所以格鲁夫讲规划是经理人要必做的事情。《格鲁夫给经理人的第一课》这本书很有意思，就是格鲁夫在自己实战过程中，构建了一个逻辑系统，并且很好地吸纳了德鲁克的很多思想。其中包括如何让他的下属或者也是经理人能够得到锻炼，得到训练。他以身作则，把很多经验性的东西变成一种模板，变成一种工具，然后可以复制，把内在思想

复制出来，而且是可以检查的。这个就是德鲁克讲的第三条经理人应有的贡献，就是造就未来的经理人。看到这个地方的时候，不难想象，德鲁克跟格鲁夫之间是有交流的，只是这个历史没被记录下来。他们俩真的是有非常相同的地方。看管理这本书的时候，发现德鲁克在讲管理主要工具的时候，特别强调规划的问题。也就是说你这个系统要走向未来，就像一个人一样，你要走到未来，不能忘记的是规划，而且这是企业当中跟会议一样的东西，它是高杠杆率的事情。未来应该怎么去规划？未来有什么需求？这是出发点。然后现在有什么能力？中间差距在哪里？怎么去弥补？为什么要弥补？因为规划是过去有问题才要规划的，所以规划首先要解决过去的这些错误怎么修正它。然后修正之后，再来看看，能力有了，在面向未来的需求，还应该做点什么事情。这个时候格鲁夫把整个企业系统一层一层的，一个阶段一个阶段的也都分析出来了，而且层层递进，等于是在架构一个系统的过程，使我们能够沿着他的思路，把这个系统一步一步地围绕着重要的管理职能——或者杠杆，把事情做对。我们总是用一句似是而非的话，管理是个常识，就带过去了。因此在这样一个概念下，管理在中国人的眼睛里消失了，没有了。格鲁夫可以抓出来这些东西，给大家一说，我们失效到底在哪里？我们没有未来，走着走着瞎了，问题在哪里？就拿哥伦布的事情讲，哥伦布的目的地可能是中国，但是目的地当中含有的真正的目标是什么？是获得财富，寻找未来的财富机会。规划就在这个当中体现出来了，我们要反复去审视，顾客的需求是什么？他们有什么抱怨？认真去倾听一下，他们有什么样的需求？不是去猜。我们有时候把预测理解为一拍脑袋高瞻远瞩，最后对未来看到了预见性，不是的。管理这个领域一定是非常具体的，具体到了有数据和事实来验证这个问题的判断和预见性。同样的，现在的能力也是要找到具体的，要看看经理人每天在干什么？他们在什么地方花了多少时间？他们能做出什么样的东西和结果。再来看看，跟未来的目标对得上吗？如果对不上，就知道两者之间的差距，就是要为明天做好准备的。不是说我看到了就能解决的，不是的，给了你一个提前量，这个提前量可能是三年，也可能是五年。就是能不能在这样一个长的时间当中，现在采取行动，去积极响应未来可能的变化，而且是概率很大的可能性。所以德鲁克就讲了，不要去做明天的事情，要使得现在的事情做得更有未来意义。——· END ·——作者 | 包政

包子堂创始人，中国著名管理学者，曾任中国人民大学商学院教授、博导、清华大学EMBA教授，《华为基本法》主要起草者之一，已出版《营销的本质》《卓有成效的经理人》等近10部著作。为您推荐：项目：学制：1年，累计152课时。时间：正在报名中，2025年9月13日开课。结业：颁发北京大学结业证书。【[点击链接了解详情](#)】为您推荐：华夏基石最新推出2025企业内训大课：这套实操方法论，目前已为一线城市的企业内训超300场，超60000名企业家和管理精英参与学习，2天学会打造线上线下一体

WhatsApp网页版全新升级：悬浮窗口聊天，扫码快速登录，体验更便捷！

随着移动互联网的快速发展，越来越多的社交软件走进了我们的生活。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯工具之一，其网页版也一直备受关注。近日，WhatsApp网页版进行了全新升级，新增悬浮窗口聊天和扫码快速登录等功能，让用户体验更加便捷。

一、悬浮窗口聊天，随时随地畅享沟通

在全新的WhatsApp网页版中，用户可以体验悬浮窗口聊天的功能。这意味着，无论用户在浏览网页、观看视频还是处理其他任务时，都可以通过悬浮窗口与好友进行实时聊天。这种设计极大地提高了用户沟通的效率，让沟通变得更加便捷。具体来说，用户只需在网页版WhatsApp中点击任意聊天记录，即可在屏幕边缘出现一个悬浮窗口，实现与好友的实时聊

天。此外，悬浮窗口还可以根据用户的操作自动隐藏和显示，不会影响用户的其他操作。

二、扫码快速登录，轻松享受云端服务

为了方便用户登录WhatsApp网页版，此次升级还新增了扫码快速登录功能。用户只需在手机端打开WhatsApp应用，点击“三横线”菜单，选择“网页版”，扫描网页上显示的二维码，即可快速登录网页版WhatsApp。相较于传统的登录方式，扫码登录省去了繁琐的输入账号密码步骤，大大提高了登录的便捷性。尤其对于不熟悉电脑操作的老年用户来说，扫码登录功能更是贴心至极。

三、其他亮点功能

1. 多设备登录：WhatsApp网页版支持多设备登录，用户可以在多个设备上同时登录并使用WhatsApp，方便用户在不同场景下进行沟通。
2. 文件传输：用户可以在网页版WhatsApp中发送和接收文件，包括图片、视频、文档等，满足用户多样化的沟通需求。
3. 群组管理：用户可以在网页版WhatsApp中对群组进行管理，包括添加成员、设置群聊名称等。

总结 WhatsApp网页版此次升级，新增悬浮窗口聊天和扫码快速登录等功能，让用户体验更加便捷。随着移动互联网的不断发展，相信WhatsApp网页版会继续优化功能，为用户提供更加优质的沟通服务。让我们共同期待WhatsApp网页版未来更多精彩的表现！

TA的作品

[更多作品](#)

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商 《免费澳门内部资料必中公式下载》](#) | [《网红王中王特肖公式规律导航》](#) | [《2025凤凰网推荐精准推荐大全网》](#) | [《网红澳门六开彩免费资料入口》](#) | [《精选免费资料大全全网独家图解》](#) | [《最新香港三肖三码全网独家内容》](#) | [《资料一肖一码高手专用内容》](#)

[网络谣言曝光台](#) |

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |

算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |

网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

| [广播电视节目制作经营许可证](#)

| [京B2-20170846](#)

| [网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#) |

| 互联网宗教信息服务许可证京(2022)000057