

# “选带管”麦肯锡如此高效管理团队

伊贺泰代是麦肯锡日本分公司首位专职人力资源部长,在麦肯锡17年的工作实践中,他专注于为提高团队的生产率高效培养人才,并总结出一套麦肯锡独有的带团队方法。伊贺泰代将企业的员工群体按照个人才能划分为三类:高水准员工、平均水准员工、低水准员工。工作中,如何最大限度地节约精力、最高效地获取最优结果?提高团队能力,其关键在于如何用好这些人才。

## 鉴别人才 培养顶尖员工

顶尖员工,是指在工作中表现出卓越能力的那部分员工,事实上,很大一部分顶尖员工还没挖掘出自己全部的成长潜力。作为领导者,就需要有发现人才的眼火金睛,并且挖掘并激发出他们的潜力。

那么该如何最大程度地挖掘顶尖员工潜力,提高顶尖员工的成长速度呢?主要有以下几个方面:第一,为他们的成长提供更高一些的目标。为他们提供更有利于成长的延伸目标,即比普通水准的目标更高一些的目标。如果给那些疲于应付手头工作的一般水准员工设定过高的目标,他们可能会无法承受这样的压力。

然而对于那些处理日常性工作游刃有余的顶尖员工,就应该不断让他处理一些即使拼尽全力也不一定能够达成的、具有挑战性的工作。最重要的是不能让这些顶尖员工只去处理那些显然能够轻松应付的工作,以防止他们的成长速度放缓。

第二,找准供他们比较的对象。通过总结顶尖员工的年度业绩,即成长的程度,就可以横向比较他们与公司内其他顶尖员工的实际水平。举个例子,面对营业部门的顶尖员工,你可以告诉他,技术部门的某个人在去年的最后三个月参与了海外的项目,不仅作为自己部门的经理领导下属,还在海外项目中做出了出色的成绩。虽然他是理工科专业出身,而且不擅长外语,但他通过努力克服了这些困难。

这样可以使顶尖员工的比较对象从“公司内的普通员工”转变为“其他顶尖员工”,让他们知道在过去的一年里,和自己同等水准



的人才成长的速度比自己更快,促使他们不断与高水准的员工切磋交流,将他们心中“每年都能拿到优秀评价”的安逸感转变为“必须以更快的速度成长”的紧迫感;为了实现成长,企业再给他们更高的延伸目标——这就是培养顶尖员工的基本方法。

第三,让他们看到更为强大的竞争对手。让顶尖员工看到这些和自己年龄相仿,但能力却比自己高出许多的人,拓展他们的眼界,让他们认识到“这么年轻就能做出这么大的事业”,自己的同龄人居然能发挥出如此优秀的领导能力,这样的经验会大幅提升他们心中目标的高度。

如果这些具有很大成长潜力的员工安于现状,那么造成的损失将是无法估量的。采取各种手段,最大限度地激发出他们的成长可能性,在提高整个团队的生产率这一方面也能带来极大的积极影响。

## 高效带人 提高普通水准员工的效率

一个团体中,占比例最大的还是普通水准的员工,因此,提高他们的工作效率是领导者需要非常重视的一环。其一,将秒表带入办

公室,拒绝时间的无谓浪费。使用计时器,是为了让员工们能准确地把握完成某件工作需要耗费的时,这样可以让他们学会自己去发现这些问题。为了让新员工们意识到自己所在的工作领域到底有多重视时间的价值,让他们认识到自己在哪项工作上耗费了多少时间,这是非常有必要的。

其二,有针对性地提升技巧,而非盲目“学习”。作为领导者,应该建议员工把工作中遇到的每一个问题点都找出来并进行改善,就能够切实地改善整个团队的工作技巧和提高生产率。举个例子,如果需要经常收发英文邮件,那么处理邮件所用的时间缩短了多少,就会与工作的生产率发生直接的联系。员工所需要的英语能力,正是这种能够提高工作生产率的英语能力。

其三,用日常工作问题来设计场景,针对性培训,提升解决问题的能力。这种情景“扮演”式的培训,能激发员工参与的愿望,并积极参与其中。这种培训主要由部门管理层主导和设计,往往可以收到最好的效果。因为这样可以使这个部门的员工根据自己在日常业务中遇到的头疼问题设计场景,使培训内容的设计更具有针对性,能够提升员工们临机应变和处理问题的能力。

## 管理员工 为老员工指出成长空间

团队中存在许多完全停止成长的员工,如果企业领导者也对他们的成长待完全放弃的态度,这样的做法对整个团队的不良影响是无法计算的。反之,假设能略微提高他们的生产率,长此以往就能大幅提升团队的生产率。那么,该如何激发老员工的积极性呢?首先,为老员工的成长,提供详细而具体的反馈。对大多数老员工来说,如果有人对他们的工提出详细的反馈,而不是简单地将其划分为某个等级,他们都会认真聆听并虚心接受。如果企业能用积极的态度评价员工的言行和工作,这样会调动他们的积极性;反之,如果企业给予员工的反馈是消极的,即使是与员工的薪金和职位无关的反馈,也会对员工造成不好的影响。

其次,加强沟通与指导,对老员工的忠诚度予以肯定,激发他们责任感和自我认同感。有的老员工在工作中会出现这样的情绪,觉得新来的人员工资比我高,心里不舒服。所以带着情绪工作,消极、抵触情绪,并不能起到表率作用。这个时候作为领导,应该及时与他们进行沟通,排解他们心中的心结,对老员工应该学会指导和帮助,提升他们的素质,使老员工的价值更大化,同时肯定他们的贡献和忠诚度,激发他们的责任感和自我认同感。

再次,提倡以老带新,发挥老员工工作经验丰富的优势,激发其工作积极性。老员工在某一领域、某一行业内拥有专业的知识和技能,较为丰富的工作经验和人脉,对于企业或团队的发展做出过自己的贡献。作为领导应该充分认识到他们的价值,而不能因为他们思想陈旧、观念没有及时更新而搁置和忽视他们,这是巨大的资源浪费。

作为管理者,应该以身作则,鼓励经验不足、资历尚浅的员工多向别人学习请教,以激发老员工的工作积极性,形成一个良好的团队氛围。只有这样,才能更好地打造有个更为高效的团队。作为领导者,在管理团队时只有用好了顶尖员工、普通水准员工和老员工,才有可能带出一个高效的团队。(三顾咨询)

# 企业“走出去” 声誉管理要先行

吕大鹏

对企业来说,“走出去”是实现国际化发展的必由之路。通过观察,外资企业“走出去”,通常是公共关系、声誉管理等软实力先行,中国企业“走出去”,则多是资本等硬实力先行。实践证明,面对海外市场,企业软实力先行,各项事业发展事半功倍;软实力滞后,则事倍功半。

近年来,我国企业“走出去”的步伐大大加快。一般来说,中国企业在“走出去”时,最先“走出去”的往往是资本和劳务服务,其次是产品,再次是技术。在开展业务的过程中,通常是出现负面舆情后,企业才开始着手应对、开展正面宣传、打造品牌形象、践行社会责任。“走出去”的基本路径是“资本—服务—产品—技术—品牌形象—声誉管理”。

反观当前一些发展成熟的跨国公司,在开拓国际业务过程中,路径与此恰恰相反。它们往往是公共关系和品牌先行,然后是产品和服务、投资建厂、卖技术和专利,最后再进

行资本输出。

日本企业进入中国市场就是一个声誉管理先行的成功案例。日本企业首先在中国进行大量社会公关活动。上世纪80年代,建设中日友好医院、组织中日3000名青年大联欢、建设中日友好林、结对建立中日友好城市等。第二步则加大对品牌形象的投入,上世纪80年代中期,松下、索尼、东芝、夏普等日本企业的广告在我国的电视、广播、报纸等传播渠道频繁亮相,而且采取饥饿营销策略,品牌宣传声势巨大,在产品供应方面却供不应求。第三步就是合资建厂、转卖技术。第四步再进行资本输出。日本企业“走出去”基本遵循着“公共关系—品牌—产品和服务—技术—资本”的路径。

客观地看,中国企业“走出去”的做法还不够成熟。2017年,我国共对全球174个国家和地区的6236家境外企业新增非金融类直接投资,累计实现投资1200.8亿美元。但是,过去中国企业在海外开展业务时大多先投资,最后再进行声誉管理工作,导致海外市

场对中国企业的印象不佳,通常是“大而不强”,无形中对中国企业实现“走出去、走出去、走出去”设置了障碍。

中国企业在“走出去”的过程中,必须充分重视品牌声誉的重要性,意识到“走出去”,声誉管理先行则事半功倍;反之则举步维艰、事倍功半。如何更好营造企业在海外的品牌形象和声誉,是一个关键问题,其中重要一环,就是在传播过程中细分传播对象、实现精准传播。

一是要加强与国际媒体的沟通。目前,西方国家的舆论基本上还是被金融时报、路透社、彭博等国际传媒集团掌控。如何与这些“国际主流媒体”保持有效的沟通关系,对企业的海外传播非常重要。应主动出击,以坦诚开放的态度面对海外媒体,通过与国际媒体驻华代表处深入沟通,加深了解和交流合作,通过“请进来、走出去”等方式,为其提供有效信息,组建起海外传播的“朋友圈”。

二是做好分区域的传播策略研究。前几年,中国石化作为国际田联的官方合作伙伴,

制作了企业宣传片进行投放,内容是绿色低碳发展的“小清新”风格。这一风格的内容在欧美地区受到广泛好评,但在莫斯科举办的国际田联世界锦标赛上,却没有得到认可。经研究发现,因为俄罗斯民族崇尚实力,通常更加注重企业的世界排名和经营业绩,“小清新”风格不对其“胃口”。这个例子说明,不同的文化传统会导致同一内容的传播效果大相径庭。

三是要充分利用新媒体。如今,海外信息传播方式和信息载体正在发生巨大变化,中国企业要及时适应,充分利用各种平台和渠道积极发声。

应该看到,中国企业要真正“走出去、走出去、走出去”,除了技术实力外,企业自身的文化实力也很重要。不少“走出去”的企业缺乏与海外公众和利益相关方在文化方面的沟通,难以形成情感共振,这种情况必须引起重视,并加以改变。

(作者系中国石化集团公司新闻发言人)

## 多措并举 精准施策 涟水县商务局尽心竭力抓好阳光扶贫工作

为深入贯彻落实县委、县政府“阳光扶贫”的工作部署,更好推进精准扶贫、精准脱贫工作,去年至今江苏涟水县商务局采取卓有成效的措施,精心谋划周密组织,确保帮到关键处,扶到点子上,把阳光扶贫工作责任扛在肩上,工作计划记在心上,工作措施落在行动上。

**强化领导,明确责任。**2017年初,该局就成立精准扶贫工作领导小组。由局长、党委书记公正飞任组长,副局长朱金文、庄健任副组长,各科室负责人为成员。确定13人为帮扶责任人,每人联系3户贫困户。压实责任,明确目标。每周召开一次例会,听取汇报,布置下周扶贫任务。建立帮扶责任人与建档立卡低收入户的长效联动机制,做好精准摸底。

**调查走访,摸清实情。**按照摸底清、难点明、措施实的要求,该局13名帮扶责任人对所负责的39户贫困户进行标准化识别、信息化建档、实名制管理。在此基础上,将采集的贫困户信息录入手机APP客户端,确保录入率和完整率达到100%。该局通过深入五港镇蔡工村座谈走访,该局把脉问诊,对症下药。一是借助蔡工大桥建成通车的契机,争取蔡工港和通港路建设,解决好对外通道问题。同时利用各种人脉资源争取资金,建设好村到组的便民通道。二是推动土地流转,发展现代农业。三是解放思想,整合利用好现有资源,搞好扶贫开发。四是利用红色资源,建立蔡工渡口纪念馆。

**落实措施,扶出成效。**该局阳光扶贫工作从2017年春节开始贯穿全年,围绕县委、县政府重点实施的创新提效、产业提质、融合提速、生态提升、民生提标“新五大工程”,认真做好调研走访,政策宣讲,关怀慰问,兴办实事等工作,深入宣传新发展理念以及中央1号文件精神,落实强农惠农政策,深入推进农村供给侧结构性改革和农村改革创新,推动经济薄弱村脱贫攻坚,促进农业增效、农民增收、农村发展。

(陈裕 李日成 丁玲)



## 晶盛机电百万大奖 颁给企业人才

“他个性文雅,是公司的大科学家,是能熬夜、打硬仗的将军,他善于沟通,精通技术,带领着一支气势如虹的精锐研发团队冲在最前线,是我们晶盛人的品格代言……”近日,随着浙江晶盛机电股份有限公司最高奖“晶匠奖”在绍兴揭晓,全场沸腾。晶盛机电董事长曹建伟拿着亲自写的颁奖词深情呼唤获奖人,并为两位问鼎“晶匠奖”的获奖者颁发百万支票或价值百万的轿车。

站在领奖台上的傅林坚激动落泪,动情回忆自己入职十年的重要点滴。而当妻子和两位小宝贝的意外现身,一句稚嫩脆亮的“爸爸加油”,更是让他一度哽咽。

另一位获奖者严绍军则谦逊地表示,“我眼中的‘晶匠奖’,应该是晶盛崇尚的工匠精神,是一种对工作的专注和专业,是全心全意、认认真真做事的态度,自觉愧不敢当,但终有一日会让这个奖项名副其实。”据了解,严绍军到公司也刚满十年。在他的带领下,公司2017年完成了2000余台单晶炉调试,相比2016年实现翻番的历史记录。

当天,晶盛机电在这一场主题为“不忘初心,砥砺前行”的颁奖盛典上,实实在在地颁出了包括晶匠奖、忠诚奉献奖、先进集体奖、优秀干部、敬业工作者、优秀新人奖等八大奖项,奖金总额近450万元。获奖人员中既有高管、中层,也有来自车间一线的新老员工。

“晶盛机电的发展,离不开人才,人才是晶盛最核心的价值和竞争力。”曹建伟表示,公司拥有一支拼劲十足、朝气蓬勃的年轻团队,他们是引领企业发展的源动力。同时,他也期待未来有更多优秀人才聚集在晶盛麾下,晶盛机电也将为此提供国际化的发展大平台,让人才在晶盛发光发热。

据了解,晶盛机电从2006年底创立至今,坚定“发展绿色智能高科技制造产业”初心,肩负起半导体国产化的使命,创造了11年持续快速稳健增长的“晶盛奇迹”。下一步,晶盛机电将瞄准“中国制造2025”新契机,快速响“新材料、新装备”战略目标,逐步实现从追随追赶者到持续领跑者的蜕变,把晶盛机电打造成国际著名品牌。(冯楠 朱胜利)

# “今儿个我们真高兴” 太重集团矿山设备分公司新年提前开工

正月初四一大早,记者来到太重集团矿山设备分公司,高大明亮的装配车间里,职工们像往常一样,7:30分就投入了紧张的工作。分公司矿山设备分厂办公室主任张渊是一位非常干练的年轻人,他一脸喜悦地指着现场昂首屹立的一台巨无霸道:“瞧,这是我们刚刚为俄罗斯生产的35立方米挖掘机。”他指着现场忙碌的人们道:“今年我们与俄罗斯签订了4台20立方米挖掘机,现在装配的是第一台。这不,春节一过,又有一列‘一带一路’专列装载我们的挖掘机开往俄罗斯。”记者在现场看到,职工们有的操作机床,进行挖掘机零部件的最后加工,有的整理挖掘机通风管;有的处理返修零部件;更多的在装配零部件,一切井然有序。由于使用的全部是最先进的数控设备,几乎听不到机器的轰鸣声。

快人快语的分厂技术科科长张智泉说:“今儿个我们真高兴,一来是过大年,二来记者能够在过年前基层看望我们,更是对我们的鼓舞;最根本的还是我们分公司生产经营形势好,市场非常饱满。市场好了企业就兴旺,职工收入也会随着大大增加,大伙儿怎么能不高兴呢?”

记者采访中得知,太重出口印度和俄罗

斯的巨无霸都在“一带一路”线上,从去年给印度发运第一台20立方米挖掘机开始,如今太重发往印度市场的6台特大型挖掘机不仅安全抵达,而且全部安装调试完毕。今年元旦以后分公司组织精干技术力量奔赴印度,集中精力打“歼灭战”,现场日以继夜地突击安装调试,仅花了一个月工夫就把最后两台挖掘机全部“搞定”,那里的印度人被“中国速度”惊得目瞪口呆。

“印度战场”胜利捷报后,分公司的主攻目标马上就转移到了俄罗斯方面,如今与俄方签订的合同里不仅有20立方米的,还有35立方米挖掘机,“五年前,俄方购买太重第一台挖掘机时,显得非常谨慎,反复与美国货对比,可经过再三测试,还是中国货好,不仅技术最先进,价格还低了许多。这以后俄罗斯几乎年年都购买我们的产品。想当初咱们中国的挖掘机全靠前苏联老大哥给我们进口,可现在老大哥反倒最看好咱们的挖掘机。”张智泉科长爽朗的笑声里充满了自豪。

记者在现场见到了“矿山设备分公司党委书记马骏,他说,乘着十九大东风,太重提出了在新时代“二次创业”的新目标,企业的产品在海外市场越来越受欢迎,现在“太重牌”

大型挖掘机不仅占领了国内绝大部分市场,还先后进入了俄罗斯、巴基斯坦、秘鲁、哈萨克斯坦、印度、缅甸、蒙古、智利、南非、伊朗、



利比里亚等十几个国家。6年间,先后出口大型挖掘机70余台,仅去年一年就出口了12台。(曹克顺)