

企业楷模

这张清单所带来的最大好处是让工作程序变成习惯。清单上的工作项目分别用了红色、蓝色和黑色的文字,其中黑色文字描述的是已经形成习惯的项目,蓝色文字则表示正在形成习惯,而红色文字表示尚为陌生的、不习惯的工作项目。

李志华

第一次到振东集团来的人,都会注意到这里每位员工的办公桌上或员工胸卡的背面,都有一张卡片。卡片上详细列出该员工所在岗位所要做的全部工作,这张卡片在振东集团内部,被称之为“工作程序卡”,其实它更像一张工作清单。举个例子,计划财务部经理的“工作清单”上详细罗列了该岗位每日必做的事、每周必做的事、每月必做的事、每季必做的事、每半年必做的事、每年必做的事。若干年来,振东就是依靠这一张“清单”进行管理,从而避免了很多错误。



振东集团的“工作程序卡”

有一次,总裁李安平发现一位优秀的加油站经理因为忘记了养护备用柴油机,而在突然停电的情况下不能发动柴油机驱动油泵。李安平领悟到,不能处处依靠“优秀的人”,而应该给每个员工一个好用的“拐棍”,让每一个平凡的员工都不至于遗忘重要的工作。为了形成这张清单,振东花了几年时间梳理企业各项工作的流程,因为只有在明确的流程之上,才能确定每个岗位“节点”上的工作内容。这让振东的流程管理迈上了一个新的台阶。

这张清单所带来的最大好处是让工作程序变成习惯。清单上的工作项目分别用了红色、蓝色和黑色的文字,其中黑色文字描述的是已经形成习惯的项目,蓝色文字则表示正在形成习惯,而红色文字表示尚为陌生的、不习惯的工作项目。

这就等于给每个员工制定了一个工作习惯养成计划,在企业培训体系的支持下,每位员工都要有意识地加强自身对不能完全适应的工作的学习研究,不断把“红色”工作转化为“蓝色”工作,把“蓝色”工作转化为“黑色”工作。

管理之道

遵循企业既定的制度安排,并非等同于死守规则不转弯,有时候也需要从人性化的角度来考量拿捏,不让黑白条款成为效率办事的阻碍。

如何拿捏管理的“变”与“不变”

顾功垒

一位高管朋友所在的公司举办座谈会,打算同日让客户经理邀请大客户共进晚宴餐叙。不过有客户经理提出,大范围的晚宴可能无法取得很好的联络感情的效果,提议还是各自应酬。最后经多方权衡,筹备组成功说服客户经理们一致同意,以晚宴的形式和客户们交流。怎料不久后,公司财务部收到一笔应酬报销单,某个客户经理破规矩,另开“小灶”去外头招待客户们聚餐,浪费了晚宴的席位。朋友认为各方既已达成共识就该共同遵守,倘若批准了报销费,对其他人不公平,也无助于形成规矩。于是,他找客户经理谈话,讲明了缘由,并给予口头警告。企业的运行必然有其一套规章制度,帮助每个人明晰自身权益,共同维系企业的系统化经营。不过在实际工作中,有的人口头上答应一套、私底下做另一套并不罕见,若是默认,不利于管理的统一和企业文化建设。朋友认为,批准一笔应酬费是小事,但既是各方妥协达成的共识,就没必要过后再各出花招。这个做法不可取、更要遏制,信守承诺还是难能可贵的职场品德。

杜绝虚伪的企业文化

向菁

有一次,马云去一家公司考察并洽谈合作事宜。经过一个上午的交流,马云发现这家公司无论从规模还是技术研发都堪称一流,他决定下午就和这家公司签订合作协议。当他们走出会议室时,马云发现该公司二楼研发部里所有的灯和电脑都关了,整个楼层处于一片黑暗之中。除了有几人趴在电脑前休息之外,大部分人都在玩手机。马云上前去询问一位在玩手机的员工:“你们为什么把电脑和灯都关了呢?”这位员工告诉他说:“经理让我们关掉所有电器休息一下,如果不关电器休息就会受到惩罚!”旁边的一位员工也不满地说:“直接说省电就是了,我们也会接受的。”马云听后心里很不是滋味。

四个步骤让员工“试做”

周明达

传授工作之后,要让员工做做看,那就是“试做”。“试做”共分为四个主要的步骤:1.让员工试做,改正错误让员工按照所教导的方式,一个步骤一个步骤地做。管理者则在旁边仔细地观察,并改正他在操作过程中所犯的错误。同时也可以了解他学习的状况,查知他对工作认知的程度,以作为接下来决定教导方式的参考。

2.让员工一边试做,一边说出主要步骤这个步骤常会发生的情况是“做了没说,或是说了没做”。边说边做常会搞得员工

手忙脚乱,好处是员工比较容易发现自己还没有真正学会,会比较虚心地学习。

3.让员工再做一遍,同时说出关键点第三个步骤,不只是说出主要步骤,还要说出关键点在哪里,把可能影响质量、安全和成败等重要项目的关键点一一说出来。

4.教到确实了解为止传授的目的就是要让员工学会,而不是要完成训练而已。如果员工在前面三个步骤中任何一个步骤卡住时,不要为了赶进度,拼命地往前赶。任何一个步骤做不好,都要重新进行“传授工作”。将主要步骤——讲给他听、写给他看、做给他看。看看是哪个步骤没有做好?哪些部分需要加强、细化和重复。

握手

本田宗一郎

在担任公司社长时,我一直有一个心愿:和公司所有的员工一一见个面,并逐一握手。这个心愿在我辞去社长职务后终于实现了。我先是花了一年半的时间,走遍了日本国内的700多处工厂和销售点,然后又花费半年时间乘飞机跑遍了公司位于海外的所有据点。

想获得他人信任先做好期望管理

林之晨

近期在一家我们投资的公司董事会上,执行长遭到董事们猛烈抨击,主因是公司连续9个月都没达到去年设下的业绩目标。但事实上,这家公司的表现并没有不好,在同一个垂直领域里面,它们是成长最快、市场占有率最高的。虽然没有达到年初设定的目标,但相较于去年,还是有好几倍的业绩成长。为什么这几位董事同僚会这么愤怒?其实说穿了,都是期望的问题。这9个月来,每次董事月会时,这位CEO几乎都是报告上个月的业绩没达标,因为某些不可预期的因素,但保证下个月一定能做到目标。放羊的小孩连续9次下来,董事们当然对他信心崩溃。事实是去年设定的目标,根本是太过乐观的,今年初开始执行几个月后,就已经有感觉不太可能达成。但CEO一方面爱面子、一方面想帮团队争取达标奖金,所以一直不愿意松口。不断过度承诺、又不断放鸽子的结果,就是造成投资人失望再失望,最后失去耐心。

那场董事会后,我私下提醒这位执行长,假如他这段时间脸皮薄一点,把董事们的期望先降下来,说不定结果会完全相反,因为公司体质其实一点都不差。他说这次真的上了一课,未来要多花心思管理股东的期待。事实上,不只是执行长需要管理董事会的预期,经理人、员工,都该向上、向下、平行,360度管理大家的期望。在变化日益迅速的现代,几乎很少业务在执行时会与当初的计划一模一样,这时,期望管理就愈显重要。要把这件事情做好,以下几个重点提醒大家:



很多员工在本田公司工作了很多年,却没有见过我,特别是在一些偏僻城市的办事处以及售后服务中心工作的员工。我与他们一一握手的时候,忍不住流下了眼泪,有的年轻员工也热泪盈眶。其实,我并不是想鼓舞士气才这么做的,而是发自内心地想与他们见面。我觉得在辞去社长职务之后,我变得更有人情味了。

- 1.建立一致的认知:尤其是新业务、新专案,通常应该预设老板、同事都不清楚内涵,因此需要花足够的时间解说,确认大家的认知与你一致。
 - 2.永远拉低期望:在目标设定上,无论老板如何施压,永远要拉低他的期望。如果你觉得这个月业绩必定可以做到50-70万,就跟他只能说会有40万;觉得5-7天可以完成,就跟他要8天以上;觉得10家潜在客户有7家会签约,就跟他说恐怕只能签下一半。宁可让他在预期时小失望,也不要让他在开奖时大失望。
 - 3.连续更新:开始执行后,要持续向大家汇报进度。尤其是重大专案,或是很动态、变数很多的业务,更应该时时更新状况。最忌讳让老板持续期待,然后到了周会、月会、季会时,才发现结果完全不一样,这时最容易变成一场灾难。
 - 4.永远超标演出:拉低期望、保持沟通后,接着就是要超标演出。换言之,当初承诺40万业绩,最后就要做到60万;说好8天完成,6天就要把它搞定;预计10家潜在客户签下一半,最后就要签回7家。由于预期已经被你降低,并且在过程中持续与现实校正,虽然只是你意料中的结果,最后会因为超过老板的期待,反而让他感觉更美好。
 - 5.逐渐建立信任:当你不断地拉低期望、保持沟通、超标演出,久而久之,老板、同事对你的判断与执行,将会愈来愈信任。
- 而后即使过程中出现意外,他们也会知道你尽了最大努力,愿意接受你建议的修正目标。一旦正向循环确立,后续大家一起工作、协调沟通,就会变得容易许多。
- 这就是好的期望管理带来的美妙结果。因此,期望管理与案子本身的执行管理,其实同等重要。

我的PPT制作得不错,所以常常有人找我帮忙。遇到这种情况多了,我应该怎么办?我觉得答案是四个字:只给建议。

如什么叫“只给建议”?简单地讲,就是鼓励他们自己做,给他们支持及建议,但绝不是自己把原来属于他们的工作揽过来,替他们把事情搞定。

如何做到“只给建议”?具体分为以下三个步骤:

- 1.接受现实,认可他们的感受。我为什么常常出手帮别人做?原因是我不能接受现实。比如,我看到别人居然把PPT做成那个样子,心里难受。所以,第一步是要提升自己的容忍度,你要告诫自己,你觉得别人做得不行,别人还觉得你做得烂呢。
- 2.把问题踢回去,必要时进行鼓励。如果你的同事或下属在某件事情上遇到麻烦,偏偏你在这方面比他们有经验,他们会这样说:“这样的事情你做起来总是很简单。”如果听到这样的话,切记不要上当,清楚地告诉他:“我相信只要多练习,你完全可以做得和我一样好。”你这样说之后,如果对方失望地说:“你是不想帮我才这么说,我真不知道怎么做啊!”你应该这样鼓励他:“如果我这次帮你搞定了,下次你遇到这种情况,还是不知道怎么做,所以要学会自己搞定。并且,你在很多事情上都做得很出色,我相信你完全能解决这个问题。”
- 3.提供自己的建议,但不直接处理。如果对方确实没有经验,你要在相关的资源上给出建议,告诉他们做事的方法和原则,必要时告诉他们从哪里获得技术资料或模拟工具,但绝不是坐在对方的位置上,开始替他操作。

谁都喜欢报喜不报忧!身为主管,当企业突发危机时,如何向老板传达坏消息,里面大有门道。笔者在此教你两个应对方法:

方法一:直截了当法Judy是一家影视传播公司的编导,今天是她负责的新节目首次录影,原定10点开拍,但9点多了还未见主持人,而其他嘉宾、选手早已化好妆;开拍前半小时,终于联系上主持人,他因为妻子生产而不能参加节目录影。这个时间点,找谁来替班?是继续录影还是改期?……Judy脑子里一片混沌,不知道是否应该将这个坏消息第一时间告诉老板。正当Judy犹豫时,老板的助理一阵抢白地说:“现在不是检讨、抱怨的时候,你还不赶快报告老板、向她求助,她的人脉一定比你广、主意比你多,死扛只会越弄越糟!”对于突发事件,如果你的能力已无法控制事态的进一步发展,或者你个人没有力量扭转局面,最好的办法是:第一时间向老板汇报情况,请求对方的帮助。

不要以为请求帮助是一件丢脸的事情,紧急、重大事件且不是因为你的过错而造成的,请求公司、老板或同事的帮助乃是最好的解决办法。与老板报告这类坏消息时,你需要掌握的技巧是:清晰陈述事实与细节,报告突发事件给工作带来的困扰,你个人提出的至少三套解决方案,征询老板的意见与看法并探讨、确定最佳的策略。一旦与老板达成解决对策,你必须即刻去实施,并及时汇报工作或事态进展,让上司安心。

方法二:事后报备法Jing是一家印刷公司的营运经理,她手下一员工熬夜看欧洲杯足球看昏了头,开工时将客户印刷的刊物量少看了一个零,而这个客户偏偏是公司最大最牛的一个,老板见了也要低头三分。好在Jing是一个有心人,当她发现少印刷这么多本后,立马与后面的客户商量调整交货期,连夜带人赶工印刷,虽然晚了2-3天交货,但至少没让客户觉得很不爽。事情过后没几天,她借端午节回馈客户的理由,向老板汇报了这家事,并希望给客户送上一份礼品以示谢意。老板并没有捅出大篓子,而且见Jing对出错员工的处理恰如其分,便轻描淡写地批评了几句,顺手签下了那张礼品单。

大多数老板不是气手下员工出错,而是不能接受员工做错事后欺上瞒下、刻意隐瞒的做法,因此,出错后要及时向上司、老板报告问题所在。不要指望老板会成为你的“救火大队长”,你做错事,还让老板、同事帮你善后。因此,面对自己或手下的过错,除及时报告外你还得竭尽全力地去弥补,确保公司、客户的损失降低到最小。

用“事后报备法”传达坏消息的关键点是:要学会举一反三。在向老板传达坏消息的同时,别忘了让老板看到希望,做错一方的深刻检讨和反思,以确保此类问题的结果的不再发生。

三步做到「只给建议」

侯熙儒

向老板传达坏消息的两个方法

俞茵