

## 图说管理 | Tushuo Guanli

### 你属于几流管理者?

□ 刘海民

关于管理者的不同层次,有一种说法如下:四流的管理者:自己干,部下没事干;三流的管理者:自己干部下就干,自己不干部下就不干;二流的管理者:自己不干让部下去干;一流的管理者:自己不干让部下玩命地干。这种说法,有道理,却不一定适用,原因在于需要“翻译”。

笔者也有管理者四层进化的说法。



**四流的管理者:** 实务人员意识。这些管理者,首先需要进行管理者角色意识强化。



**三流的管理者:** 传话筒,无主见的监工。这种管理者,给人一种太监的感觉,除非逼不得已被太监化,否则至少需要进行业务管理流程及主导性思维教育。



**二流的管理者:** 接受任务,制定计划并努力达标。这种管理者,如果能达成任务目标的话,就已经不错了。为什么只是二流呢?就是因为时常不能达标。需要进行由管理者向领导者的角色变迁教育,管理者是因人成事的,重要的是这个“人”,如果能将注意力放在人上,角色变迁就成功一半了。



**一流的管理者:** 管理者意识和使命感,为创造更好的业绩,积极解决问题。这种管理者,知道自己的存在理由就是为组织创造价值,所以能为更好的业绩而努力。同时,他具有系统性的观点,在他的眼里,既有人,又有事,他能够将生存(人事匹配、完成基本任务)与发展(人才培养与业绩提高)很好地结合起来;在他的眼里,既有例行事务,又有例外事务,他总是能将主要精力与时间放在处理例外事务上,也就是积极地解决问题。所以,在旁人看来,他似乎常常悠悠哉哉,闲适得让人羡慕,其实,他在关心大局的情况下,精心打理自己的一亩三分地,他的大脑也一直处于临战状态,随时准备投入思考与交流。

## 美汁源“夺冠”的启示

□ 朱立毅

从2004年进入中国大陆市场,到2008年成为市场占有率第一的果汁饮料品牌,可口可乐公司的美汁源在大陆市场仅用三年时间就完成了从“起步”到“夺冠”的过程。

在竞争近乎白热化的中国大陆市场,除了背靠可口可乐这棵大树,拥有全球化的采购体系、完善的销售网络等“先天优势”之外,美汁源的成功还带给我们怎样的启示?可口可乐大中华区副总裁李小筠在刚刚举行的中国果蔬汁产业峰会上进行了介绍。

李小筠表示,从果汁的年人均消费量来看,中国、全球和发达国家的比例为1:10:40,这种差距意味着果汁饮料在中国具有巨大的发展潜力。此外,经济持续向好、消费者的口味需求呈现多样化发展,这些都促使可口可乐决定进军中国的果汁饮料市场。

事实上,在美汁源进入之前,中国大陆市场已经存在多个颇具竞争力的果汁饮料品牌,如康师傅、统一、汇源等等。作为挑战者,美汁源的进入变得困难重重。“我们需要走差异化的道路,使我们的产品具备有别于其他产品的、更突出的优点。”李小筠说。

### 竞争中的“门道”

□ 王开元

搞管理的人都知道,做成一件事情一定要有三种力的结合:一是思考力,二是决策力,三是执行力。思考力是基础,执行力是关键,决策力是核心。决策力是思考力的体现,是执行力的指针,因此对于决策力的培养至关重要。所以商学院在培养管理人才时设计、设置决策模拟的课程,举办、举行决策模拟的大赛,意义非常重大。“如果在模拟企业竞争中花时间训练,就会在实际的企业竞争中花金钱买单”。笔者相信,模拟竞争、模



拟决策这些课程是工商管理教育当中不可缺少的一环;毕竟,所有的“道”都要通过“术”来体现。

当然,计算机是不可能全部模拟企业实际竞争的。因此,你们在竞赛中胜出不代表你们未来会在实际的竞争中胜出。竞争的最高境界是战争,战争的最高境界是《孙子兵法》里所说的“上兵伐谋”,“不战而屈人之兵”;也就是“和”。“和”这个字,大家要去深入地研究和琢磨,它既是实力与外交的统一,也是物质与精神的统一,也是人与自然的统一,更是阴和阳的统一。《中庸》里有句话叫“和也者,天下之达道也”。

竞争的利器是核心竞争能力。作为企业,必须强能力、建垄断,因为垄断能带来超额利润。社会正是在这样的一种矛盾运动中促进现代文明的发展的。

竞争的根本在于人才的竞争。企业经营是对社会资源的一种整合运用,为达到你的战略目标所进行的这种资源整合都是首先要通过对人力资源的整合来实现的。那么用什么来整合人力资源呢?用广东商学院校训当中的前两个字“厚德”。《周易》里有这样一句话:“天行健,君子以自强不息;地势坤,君子以厚德载物”。那么如何做到“厚德”呢?老子《道德经》里

说:“上善若水,水善利万物而不争”;《论语》里说:“己欲立而立人,己欲达而达人”。总之一句话:“得道多助,失道寡助”。居下游,方能纳百川以成大海。人们有没有在这里体会到高境界的竞争是“功夫在诗外”的呢?

企业是一个生命体,行业是一个生态圈,经济环境受自然地理和政治文化的约束。我们生活在这个环境当中,必须摒弃机械的系统观,而要以生态的系统观来看企业、干企业。这样,才能从实践与理论统一的角度去看待竞争与和谐,才能真正认识到绿色经济可持续发展是人类文明发展的必由之路。

说:“要想在市场竞争中取得领先地位,满足消费者需求、符合市场需要的差异化经营是关键。”在可口可乐公司服务了20年的李小筠说,可口可乐用于打造“差异化”的法宝就是“创新”,而这也是“美汁源”品牌获得成功的关键。

说:“要想在市场竞争中取得领先地位,满足消费者需求、符合市场需要的差异化经营是关键。”在可口可乐公司服务了20年的李小筠说,可口可乐用于打造“差异化”的法宝就是“创新”,而这也是“美汁源”品牌获得成功的关键。

## 管理故事 | Guanli Gushi

### 半块牛排

素有“经营之神”之称的日本松下电器总裁松下幸之助有一次在一家餐厅招待客人,一行六个人都点了牛排。等六个人都吃完主餐,松下让助理去请烹调牛排的主厨过来,他还特别强调:“不要找经理,找主厨。”助理注意到,松下的牛排只吃了一半,心想一会的场面可能会很尴尬。

主厨来时很紧张,因为他知道请自己的客人来头很大。“是不是牛排有什么问题?”主厨紧张地问。“烹调牛排,对你已不成问题,”松下说,“但



是我只能吃一半。原因不在于厨艺,一半的牛排被送回厨房时,心里会难

过。”如果你是那位主厨,听到松下先生的如此说明,会有什么感受?是不是觉得备受尊重?客人在旁听见松下如此说,更佩服松下的人格并更喜欢与他做生意了。

时刻真情关怀部属感受的领导,将完全捕获部属的心,并让部属心甘情愿为他赴汤蹈火!

对别人表示关心和善意,比任何礼物都能产生更多的效果。

(易才网)

## 历史渊源 | Lishi Yuanyuan

- 曹操年纪一大把了,还那么好学,自己还出了本《孟德新书》,我们年轻人怎么可以落后呢?
- “三上读书”,马上、厕上、枕上,把可以利用的时间都利用起来。
- 关羽虽然也好读书,但是随着位高权重,渐渐脱离了实践,又不懂得知识更新,就落到了时代潮流后面, out 啦。

## 孙权建立的学习型组织

□ 李光斗

曹操有句名言,“生子当如孙仲谋”。我们知道曹氏企业规模最大,光儿子就有25个,但他说生儿子就得像孙权一样,只有孙权才是好儿子。为什么曹操那么喜欢孙权?孙权到底有什么地方值得我们学习呢?

孙权之所以称霸江东,占三国鼎之一足,有个重要原因就是建立了学习型组织。众所周知,孙权是继承了爸爸和哥哥的家业,他哥哥孙策人送名号“小霸王”,一听就知道是在黑社会里有头有脸的人物,孙坚

和孙策打打杀杀才取得了江东这块宝地。

孙权坐上董事长位置后,发现孙氏集团内部已然有很重的黑社会气息,只爱打杀,不爱读书。可孙权自己很喜欢读书,并且不读死书,善于“从实践中来,到实践中去”,他不仅自己爱读书,还喜欢和大家一起读书。看到企业员工不爱学习,孙权内心很是着急,于是就劝说企业上下,全民读书,就像现在商学院的口号“百归来再读书”。

有一次,孙权和手下的勇将吕蒙谈话,话说吕蒙这人从小是个街头混

混,没有学历,学识浅薄,见识不广,人称“吴下阿蒙”。孙权对他说:阿蒙啊,人要有出息,必须要读书,要与时俱进,你现在也是身居要职,更要补充一下自己的知识啊。阿蒙一听就回答他说:我现在每天都很忙,经常得加班,哪里来的时间看书。孙权摇摇头说此言差矣,时间就像是海绵里的水,挤一挤总归是有的嘛,你看我也很忙啊,但还是保持每天读书的习惯。你再来看曹操,他年纪一大把了,还那么好学,自己还出了本《孟德新书》,我们年轻人怎么可以落后呢?没时间没事,“三上读书”嘛,马上、厕

上、枕上,把可以利用的时间都利用起来。吕蒙一听,觉得太有道理了,马上加入到学习的大军中去。

吕蒙学习细胞非常强,接受新知识非常快,一日,都督鲁肃去找吕蒙喝酒,吕蒙问他,应该怎么对付关羽的突然袭击。鲁肃一时没有什么好办法,吕蒙却把怎样提防蜀国这方面讲的头头是道,鲁肃惊叹说:我不知道你的才能居然到了这个境地!吕蒙说,“士别三日,当刮目相看”。这么一来,吴国上下下形成了一种爱读书、爱思考的好氛围。

吕蒙活学活用,把学到的知识充

### 管理者为何自称不是救火员



常常听到企业老总这样的抱怨,在公司,他们更是像名“救火员”,哪儿出了问题,就得赶紧奔哪儿去,公司大大小小的项目,样样都要顾及到,稍不留神,就有可能出差错。其实这样的情形并不是什么新鲜事。管理者,尤其是第一管理者,在小企业中往往掌握了绝大部分的决策权。那也意味着,在关键时刻,必须担任起更多责任。然而,个人时间、精力都是有限的,跟在员工的后面做“救火员”,也会常常因为事件的紧迫,很难做出正确的决策。

解决管理问题,就是要解决管理者的问题。负责人充当“救火员”的角色,一定程度上避免了许多失误,但也反映出企业管理的漏洞。集权与分权、重点与细节、如何将企业中的人与事直接清楚地表达出来,在顺畅的管理流程中把握重点,直奔主题,是企业信息化能够帮助管理者解决的。

顺畅的信息渠道,便捷的沟通环境,为企业内部、企业之间的信息传递节省了大量时间和费用。今目标企业在线管理平台从管理者的视图出发,解决管理过程中沟通、流程、信息、人员等多方面的问题。集合即时通讯、邮件、手机短信、在线提醒等实用功能的企业级 EIM 能够快速打开企业沟通渠道,随时随地与企业内外外部人员展开交流。

对项目任务进行有的放矢的管理,从琐碎的工作细节中解放出来,有利于负责人集中精力,对事物做出正确的判断,理顺工作流程有着重要意义。今日目标管理平台以目标管理为主线,以成果为驱动。项目参与人员都能够通过平台对项目细则提出意见和建议,增加团队的协作关系。管理者能够随时对参与或关注的项目进行细致查看。所有记录都将在平台中长期保存,用户根据关键字、人员等信息对项目事情进行跟踪和检索。

在现代企业管理中,信息化管理技术的运用,能够帮助企业管理者快速准确的把握项目重点,多元化的信息获取以及沟通渠道,有效地加强了企业内部、企业之间的协同关系,节约大量时间成本。“救火员”式的角色将不再是企业老总的主要工作。

(文 荣)