

管理者应做“懒”领导

在工作中,大致可以把领导分为两种:“懒”领导与“勤”领导。前者只说自己的思路,至于怎样干,要靠员工自己去想;后者不但告之员工自己的思路,而且连具体细节都考虑好了。笔者认为,管理者应做“懒”领导。

员工遇到“懒”领导,因为仅有框架性的思路可以参考,必须在工作中充分发挥主观能动性,工作结果往往比领导预计的要好;“勤”领导把细枝末节考虑得面面俱到,员工只要按照领导的意图干就可以了,往往并不关注工作结果的好坏。这样,领导的“懒”与“勤”往往会造就下属的“勤”与“懒”。

管理者应做“懒”领导。“懒”,不是懒惰、懒散。每个人的精力都是有限的。作为领导,每天都有很多的事情要处理,如果事无巨细,不但造成效率低下,而且很难有精力对整体工作进行科学谋划。“懒”是一种智慧。从员工成长的角度看,每个员工都希望学到更多的技能和专长。员工需要主动工作,需要一个充分发挥创造性的空间,不断提高自身能力。如果员工只是领导思想支配的一个“木偶”,或者创新理念刚刚萌芽便遭到扼杀,长此以往,员工队伍就会死气沉沉、毫无活力。

如果一个领导把“懒”的方法运用得恰到好处,那么,他就是一个成功的领导者。他不仅是下属眼中发现人、培养人的“伯乐”,而且自己也将享受到科学的工作艺术所带来的轻松,并在轻松中实现个人价值。

(秦世渊)



管理故事 | Guanli Gushi

老农与石头

有一位老农的农田当中,多年以来横亘着一块大石头。这块石头碰断了老农的好几把犁头,还弄坏了他的中耕机。老农对此无可奈何,巨石成了他种田时挥之不去的心病。

一天在又一把犁头打坏之后,想起巨石给他带来的无尽麻烦,老农终于下决心要了结这块巨石。于是,他找来撬棍伸进巨石底下。他惊讶地发现,石头埋在地里并没有想像的那么深,那么厚,稍使劲就可以把石头撬起来,再用大锤打碎,清出地里,老农脑海里闪过多年来被巨石困扰的情景,再想到可以更早些把这桩头疼事处理掉,禁不住一脸的苦笑。

遇到问题应立即弄清根源,有问题更需要立即处理,绝不拖延。

企业管理活动中,往往会遇到反复出现的问题或不良现象,如若讳疾忌医或拖延了事,积压下来,就必然给企业造成困难,甚至使企业的生产经营活动无法正常进行,严重时还会威胁到企业的生存。所以,对企业管理中出现频率较多的问题,不应回避,而应抓住苗头,及时调查,追根溯源,找出解决问题的途径和办法。

(佚名)

战略共管 | Zhanlue gongguan

给员工一点提醒,多点机会

肯德基与索尼的管理启示

杨兰

肯德基的特殊顾客

美国肯德基国际公司的子公司遍布全球 60 多个国家,达 9900 多个。然而,肯德基国际公司在万里之外,又怎么能相信他的下属能循规蹈矩呢?一次,上海肯德基有限公司收到了 3 份总公司寄来的鉴定书,对他们外滩快餐厅的工作质量分 3 次鉴定评分,分别为 83、85、88 分。公司中外方经理都为之瞠目结舌,这三个分数是怎么评定的? 原来,肯德基国际公司雇佣、培训一批人,让他们佯装顾客潜入店内进行检查评分。

这些“特殊顾客”来无影,去无踪,这就使快餐厅经理、雇员时时感到某种压力,丝毫不敢疏忽。

很多企业,员工与老板经常打游击战。当老板在的时候,就装模做样,表现卖力,似乎是位再称职不过的员工了;而等老板前脚刚走,底下的人就在办公室里大闹天宫了。如果建立了一套完善的制度,让员工意识到,无论任何时候,都须一如既往地认真工作,那么,底下的员工就不会钻空子偷懒了。

人做一次自我检查容易,就难在时时进行自我反省,时时给自



己一点压力,一点提醒。公司管理者就需要充当这个提醒者,时时给他们一点压力,一点动力,以保持员工不懈的进取心。

经理的最大考验不在于经理的工作成效,而在于经理不在时员工的工作时效。

索尼的内部跳槽

有一天晚上,索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯,以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。

这天,盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢,满腹心事,闷头吃饭,谁也不理。于是,盛田昭夫就主动坐在这名员工对面,与他攀谈。几杯酒下肚之后,这个员工终于开口了:“我毕业于东京大学,有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前,对索尼公司崇拜得发狂。当时,我认为我进入索尼,是我一生的最佳选择。但是,现在才发现,我不是

在为索尼工作,而是为课长干活。坦率地说,我这位科长是个无能之辈,更可悲的是,我所有的行动与建议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进,科长不仅不支持,不解释,还挖苦我癞蛤蟆想吃天鹅肉,有野心。对我来说,这名课长就是索尼。我十分泄气,心灰意冷。”

这番话令盛田昭夫十分震惊,他想,类似的问题在公司内部员工中恐怕不少,管理者应该关心他们的苦恼,了解他们的处境,不能堵塞他们的上进之路,于是产生了改革人事管理制度的想法。之后,索尼公司开始每周出版一次内部小报,刊登公司各部门的“求人广告”,员工可以自由而秘密地前去应聘,他们的上司无权阻止。另外,索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作。

这种“内部跳槽”式的人才流



动是要给人才创造一种可持续发展的机遇。在一个单位或部门内部,如果一个普通职员对自己正在从事

管理天才王熙凤的“人生败因”

苏琴

教训一:过分贪财

凤姐贪财,但凡读者都知道。想赚钱也是人之常情,但凤姐的贪婪到了骨子里。书中有这样一个小故事,说王夫人屋里死了一个叫做金钊的高级助理,所以王夫人部门那些底层员工的父母就开始拿着礼物给凤姐,希望她能帮着自己女儿升任这个职位。其实凤姐是没有决定权的,决定权在王夫人。凤姐明白这层意思,但还是敞开大门收礼,收完礼物之后,该不给办还是不给办。

凤姐得了钱财,毁了仁义,惹得员工怨气极大。十五回里,为了三千两银子,凤姐弄权,间接逼死了张金哥和守备公子两条人命。当家长理财,凤姐拿着公家的钱去放高利贷,以谋取巨额私利,又遭到赵姨娘等敌对势力的非议。

教训二:邀功争宠

凤姐爱弄权,太爱显摆,不论是谁的风头她都要抢尽。林黛玉初进荣国府的时候,为了讨好贾母,王夫人以埋怨的口气说凤姐应该为黛玉准备衣料。毕竟,外甥小姐上门,不用她吩咐,该打点的也会照规矩来,王夫人这是为了表表自己的关心之情。结果凤姐当下接口就说,“这倒是我先料着了,知道妹妹不过这两日到的,我已预备下了,等太太回去过了目好送来。”一下子就抢了姑妈的风头。

凤姐深知,荣国府的最高统治者贾母,讨得了贾母的欢心,自己就有了坚实的后台。

王熙凤当着王夫人的面抓乖卖俏讨贾母的欢心,王夫人了解自己的侄女,也没计较,文中说“王夫人一笑,点头不语”。但聪明反被聪明误。从长远角度来看,王夫人年轻,而贾母已经年迈,如果贾母一死,没有好人缘的凤姐就会面临全盘皆输的危险。实际上也是如此。

教训三:清除异己

在贾府的下层丫鬟小厮嘴里,王熙凤是“醋缸”“醋瓮”。只要她醋劲儿一上来,紧接着就是辣手摧花。先是与贾琏偷情的鲍二媳妇,被凤姐一场大闹后被迫上吊自杀,后来是看起来柔柔弱弱的尤二姐也被迫自杀。

在此,我们可以说凤姐的“清异己”步子过快、过于着急。凤姐擅权术但缺谋略,胆魄卓越但远见不足,做事果决但性情急躁,不懂得“守弱”的道理。越是争强越是容易成为众矢之的,唯有守弱,才能积累实力,直至取得最终的胜利。在这一点上,常年与贾母做斗争的王夫人就做得十分好。

凤姐手握大权时,痛恨她的人不敢对她动手。但当她的靠山倒台,等待着她,又将是什么样命运?即使她的婚姻维权战,也没有戒掉老公的花心,相反,贾琏却一步步走向了她的对立面!

教训四:不善结盟

《红楼梦》中荣宁二府就是一

个浓缩的小朝廷。这个朝廷里,有极善于搞组织拉同盟结关系的,比如宝钗袭人。但看看荣国府中,凤姐真正的知己有谁呢?身边的平儿为她着想,多半是出于奴仆的忠心;林黛玉虽然与她嬉笑怒骂谈得来,但背后早就把她的私心看得透透的。剩下的就更别说了,李纨尤氏跟她面和心不和,迎春探春惜春不是有事根本不登她的门。书中有描写的凤姐的好朋友,恐怕只有宁国府里那个短命的秦可卿。

凤姐不是黛玉一般的清高淑女,不会不屑于非常规手段拉拢盟军。只不过,凤姐虽然家底儿挺厚,但太抠门儿。你不先给别人好处,别人怎么能够给你好处呢?另外凤姐太过精明,而女人的精明本身就是一种距离感,即便合作者,也会被吓出了几个心眼儿。凤姐想找个合作者,其实也很难。这也是凤姐最终失败的一个重要原因:没有同僚,没有把别人的利益与自身利益进行捆绑,到最后,她垮台,大家乐得墙倒众人推。

- 别忘了曹操可是与“建安七子”齐名的大诗人、文学家,演讲能力很强的。
- 你是想终日审决泼皮村妇的鸡鸣狗盗之事,还是想一起打天下,列土封侯,名垂青史?

“陈宫弃官”——曹操的愿景管理

狼一样买一个”……这些都是愿景管理的现实反映,其本质是让你心甘情愿地付出更多努力。三国时代英雄辈出,但为什么只有孙、刘、曹三人建立了霸业? 能够卖愿景是三人的共同之处。曹操更是愿景管理高手中的高手。他的手段数不胜数,最精彩的有两个:一个是望梅止渴,一个是陈宫弃官。望梅止渴几乎家喻户晓,暂且不提,重点来说陈宫弃官,看曹操如何让昔日仇人心甘情愿跟着自己混。

话说曹操那是还只是个校尉,他在司徒王允那弄了一把七星宝刀,准备刺杀权倾朝野的董卓,不幸刚好被董卓从镜子里看见他把刀给拔出来了。曹操太幸运,董卓太傻,结果就是曹操骑之前董卓赐他的骏马跑路了,赶过来的吕布也是位四肢发达、头脑简单的主,爷俩加起来都没弄明白这刀原是用来杀人的,反正曹孟德算祖上积德了,顺利地逃出了洛阳城。

俗话说,天网恢恢疏而不漏,曹操跑到中牟县时还是被抓住了。董卓通缉曹操是这么说的——“擒献者,赏千金,封万户侯;窝藏者同罪”。虽然曹操擅于化妆易容(他有多次用此计逃脱),但很不幸的是,中牟县令陈宫认得他,而且两人还有过节。话说陈宫曾经去京城跑官,求见曹操,毕恭毕敬地,大老远来了,提着礼物被人挡在家门口了,这口恶气谁消得下去啊。

陈宫本来决定拿曹操去换点好处的,为了羞辱这位昔日的大爷,还特地单独跟曹操聊了聊,估计小人得志那副表情全写脸上了,结果一番对话下来,事情的结局竟然是陈宫不但放了曹操,而且放弃公务员的铁饭碗跟曹操一起跑路了。

县令虽不是大官,但一县之政法大权集于一身,可以说是土皇帝。陈宫此举太不符合常理了,那么起到关键作用的转折点是什么呢?

曹操对陈宫说出一个愿景:“你是想终日审决泼皮村妇的鸡鸣狗盗之事,还是想一起打天下,列土封侯,名垂青史?”别忘了曹操可是与“建安七子”齐名的大诗人、文学家,演讲能力很强的。我猜他当时说的要比史书上多得多,他会跟陈宫说,你讨好董卓虽然可以暂时得到好处,但想想他这种人神共愤的好相能有什么好下场吗!我立志要讨伐他,成就一番功业,赢得一世英名,大丈夫一辈子不就应该如此吗!我在家乡有一定的势力,多年为官也有丰富的社会关系,加上这次刺杀董贼后威望大大提升,如果号召各路诸侯一起举义,肯定没问题,何去何从,你自己决定吧。

让仇人放弃马上到手的巨大利益跟随自己亡命天涯,这样的事不知道天下有几人能做到,如此看来,曹操想不成大事都难啊。

管理日记 | Guanli Riji

当你遇到平庸的上级

皇明太阳能集团董事长 黄鸣

有职场的年轻人求助于我,说他在一家公司工作,上级很平庸,工作不求上进,还时常压制年轻人的发展,很多时候使他处于忍耐状态,因为面对着这样的主管让他很苦恼,所以几次想辞职不干,但又舍不得离开公司,在矛盾之际询问“如何面对平庸的上级?”

这样的问题不仅这位年轻人有,很多人同样遇到过。首先声明一点,一个人认为他的上级平庸,上级未必是真的平庸。看人的角度不同,结果也不一样,多学习别人的优点,是年轻人在社会上要学习的重要一课。

这里,我们假定上级真的平庸,应该怎么对待?我觉得还是以一种平和的心态,去和“平庸上级”打交道。要知道平庸人的存在是一种社会常态,按 20/80 原则,社会只有 20%的一个阶层是被认为特别优秀的,平庸的人还是占大多数。一个人能当一个部门的主管,原因会有很多种,有以胆略取胜的,有以技能见长的,有以能力突出的,还有是靠时间阅历积累的,再平凡的老爷爷也有给小字辈们讲“我走过的桥比你走过的路长”故事的资本。初入社会的年轻人要认可的一个事实是:领导你的人,未必在能力上比你强。而且领导你的人,未必能领导你超过他。有的是不具备让人超过他的能力,有的是即使他有这个能力也没有这种心胸,怕“带大了徒弟饿死师傅”。

所以从这个角度讲,很多事情是不能随心所欲的。那么怎么才能和平庸的上级打交道?重要的是转变自己的观念,要宽容不要忍耐。忍耐实际上就已是忿忿不平了,人的忍耐能力是有限的。如果观念一转,不是忍耐而是宽容,宽容别人的不完美,多专注于自己的不足、专注于自己的改进,其他的事情就会很麻木。当一个人高度集中做一件事情时,当一个人把精力用在提升自己能力时,就不会注意、衡量和判断上级是不是平庸。平心而论,真正阻碍年轻人进步的不是他的上级设的障碍或者压制,而是他的计较。当一个人“处于忍耐状态”,当他很“苦恼”,当他因为平庸上级的存在而“几次想辞职不干”时,他已经没法集中精力去做应该做的事情,而是走入和上级去争斗去纠缠的歪路上去了。

其实,上级的平庸是年轻人的机会,因为在靠市场竞争生存的现代公司里,各个部门都承担着解决问题、产生效益、考核利润的责任,每个部门的高级主管或老板都对各个部门主管有更高的期待。平庸的主管会在长江后浪推前浪的竞争中慢慢被边缘化,“沉舟侧畔千帆过,病树前头万树春”,平庸主管的境界很尴尬,他们往往比年轻人更有危机感,越是平庸的上级越需要有能力下属来帮他,平庸上级为了完成部门工作也会希望手下年轻人的成长和出色,从这个角度上讲,如果年轻人比上级有能力,首先应该成为平庸上级的左膀右臂,成为上级的依赖。据我们的经验得出:当不好下属的人,很难当好一个部门的主管;做不好别人的事情,同样也很难做好自己的事情。并且相信一个公司的人力资源部门和公司老板会比一个下属更加关注他的上级是否平庸,所以年轻人的精力和挑剔的眼光多往自己身上集中,把功夫用在如何提升自己的能力上。



李光斗

在日常生活中,老板常会拍着你的肩膀说:“好好干吧,干好了给你升职”。小孩子也常听父母说:“这次考试你如果能及格,喜洋洋和灰太

历史渊源 | Lishi Yuanyuan