

# 领导者要做下属的能量源

我相信大部分的企业高管，其职业生涯，大抵不外乎从被标签为“聪明人”起步。说这话的原因是，当年我就是因为能把效率最大化而被从技术岗位提升上来的。

做个程序员，能够同时处理如下几件事：编程、编译、改错、写文档、做界面、测试，当时的秘诀是“并行处理、时间片、优先级”。实际上跟计算机CPU 运行的原理是一致的。

被提拔做了管理者之后，以“破天下之至巧者以拙”为本，更要求自己比一般的人勤快一些。如曾国藩所说“百种弊端，皆由懒生。懒则弛缓，弛缓则治人不严，而趋功不敏。一处弛，则百处懒矣”。

也渐渐发现，当时周围的很多职业经理人，都是以能长期作战，才略异众，亦且精力过人为荣。

职位上去了，发现以前的 CPU 原理还依然奏效，处理规划、组织、安排人员、分配资源、指导、掌控、裁决、协商谈判等事情，运用这一原理，效率和效果都不错。

被提拔做高层之后，发现光是像 CPU 那样高速运行还不够，还要多一个学习的维度，就是怎么领导别人。

1999 年我被内定为集团内一家新成立的公司的一把手，当时跟着我的有三个骨干，他们集体“反水”，要求集团在我和他们三个之间做选择题。

对于一个年轻的领导者来说，这事儿特别令人难受。为什么我追求结果最大化，并且带头执行，同时从严要求下属对细节、质量的把握，他们不认同？

我的德国上司，以“没有人可以要挟公司”为由，开除了他们。我却因此开始反思，该拿什么来让下属追随而一起前行，才干吗？勤奋吗？效率和效果吗？严厉吗？

显然不够。

于是除了恶补总经理学、情商、领导力等诸多武功外，我也开始观察当时的德国上司艾科，试图发现和总结一批人心悦诚服地跟随其后的原因。

我发现艾科很少用钱的手段来笼络别人，相反，他还有“吝啬”的美名，也不用权谋，真正的不用私惠，而以大德，驭将之道，贵推诚，不贵权术。

他总能和下属一起，商讨和挑战目前的做法，然后激发大家去想象和认同我们共同的未来。每周的周会，无数的一对一对话，他极尽所能让我们



每一个人，除了拥有我们所需要的能力和资源，来达到我们所被分配到的目标外，还让我们的心，始终充满了所需要的心理能量。

艾科的工作，并不如我们那一批年轻人勤奋，我们当时常年平均下班时间为晚上十点半，而我观察他差不多每天七到八点就回家了，社交、字画、中医、中国古董、雪茄、红酒，他的爱好似乎是一样不能少。

后来几年，我才明白艾科的爱好，

是一个很好的减压和维持心理平衡的方式，要让下属和别人充满心理能量，领导者本身，必须拥有和维护稳定、绵长的力量。

回想起从艾科身上，我学到的不仅仅是如何做领袖，更是如何视企业为己出，做一个企业家。

一个德国人，仅提了两个手提箱来到陌生的国度，几年间把几个人的公司，变成横跨亚洲运作的集团公司，培养了一批年轻的领导人，自己下班

还会亲自去关公共部位的灯和空调，日常费用不舍得花销，不像个职业经理人，倒像公司是自己开的，不断地想要把公司的商业前景做大做强。

巧合的是，从《领导力挑战》的作者、美国人 Kouzes 和 Posner 花了 25 年研究领导力得出的结论看，艾科的所有举动都符合其结论——领导力无关领导者个性，而是领导行为，更是“可信度”，意味着领导人相信并始终在其所言、所行中保持一致。

Kouzes 和 Posner 开发出了五个典型领导力行为，被世界上很多的大公司、商学院所采用，我曾经在西点军校领受过他们的领导力课程，基本上也是基于这五个典型行为：挑战目前，激发共同的远景，赋予他人行动的力量和能力，鼓舞人心，以身作则。此外，西点军校的领导力行为，还增加了“增强组织的价值观及信仰，培养下一代的领袖”两个。

有老板如此，何其幸也，发出这声赞美的時候，我也立下了自己的目标。

(作者郭海農为前贝塔斯曼旗下欧唯特信息系统中国区 CEO，现为拿诺软件 CEO。)

## 乔治·戴伊：从外而内策略是企业必修课

乔治·戴伊，1991 年至今任教于全球首屈一指的培养金融和管理人才的沃顿商学院，此前曾任教于多伦多大学、斯坦福大学、瑞士国际经济管理与发展学院及加拿大西安大略大学，客座任教于麻省理工学院、哈佛大学及伦敦商学院。

作为为企业、政府和学术团体提供营销管理、战略规划和竞争策略提供顾问咨询的专家，他对中国企业如何在竞争中胜出有着独到的见解。近日，在乔治·戴伊教授到访上海之际，记者有幸对其进行了专访。

### 战略视角是关键

“其实，对于企业来说，无论是国内市场还是国际市场，想要在竞争中获胜，关键是要有一个从外向内的战略视角。”乔治·戴伊表示，必须要通过客户价值这一镜头来观察市场，以更低的成本为客户提供更多的利益，这决定了一个企业的竞争方式。

对于“中国制造”这个概念，乔治·戴伊认为，这是中国企业竞争的一种方式。“但是，越来越多的中国企业逐渐意识到从外而内的竞争策略的重要性，很多企业都在打造自己的品牌。”他指出，品牌其实就是一种承诺，保证向客户以低成本提供多种裨益的一个承诺。

他强调，未来中国企业将面临两大挑战，一方面要继续满足不断扩大的国内市场的内需需求，另外一方面必须要着手在全球打造起自己的品牌。“因此，在未来的竞争中，创新也就是通过为客户提供新的利益来建立竞争优势，这点对于中国企业来说尤为重要。”

### 创新基于客户需求

“对于中国企业来说，应该意识到创新可以有很多不同的方式，包括业务模式创新、渠道创新、服务创新等。”乔治·戴伊指出，这种创新也需要一个从外向内的视角，即要先从市场起步，深入了解市场，了解客户需求，然后再回到企业内部讲技术、产品方面的创新，最后以一种创造性的方式把客户的需求和技术结合起来。

“中国企业以前一直属于制造型企业，但是现在中国企业也可以考虑打入新市场或是新技术领域。”他认为，通过找一些市场的合作伙伴或是品牌的合作伙伴来解决，先建立品牌，共同进行开发，这既减少了风险，又能够带来真正的经济效益。

(郭金)



协办单位：
 

**海南亚洲制药有限公司**

董事长 楼金
 总经理：

地址：海口市国际商业大厦12层
 电话：0898-66775933
 传真：0898-66700763

## 习酒公司召开中层以上管理人员会议

**本报讯（陈华）**日前，茅台集团习酒公司在综合楼会议室召开中层以上管理人员会议，学习上级相关文件精神和宣布公司干部任免及新提拔任用管理人员名单，董事长、总经理张德芹作重要讲话。党委书记黄远高，党委副书记、纪委书记程洪刚，常务副总经理钟方达，工会主席陈应荣，副总经理陈长文、曾凡君、徐强，技术顾问吕向芬，总经理助理向祖祥、帅承举、沈必方出席会议，公司中层管理人员、新提拔任用的管理人员参加会议。会议由党委书记黄远高主持。

会上，程洪刚宣读公司机构调整及党委行政分工和任命文件，领学《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》文件精神并作警示教育，要求公司中层管理人员加强学习，以身作则、守法经营、清白做人、尽职尽责。

钟方达宣读了公司聘任文件，明确了中层以上管理人员职务任免情况。

黄远高传达学习中组部部长李源潮同志在中央党校 28 期中青干部培训班上的有关讲话精神，并对新提拔聘任中层管理人员提出了要求。要加强学习，尽职尽责、努力工作，尽快转换角色，赢取组织信任。

张德芹在会上祝贺新提拔任用的管理人员，并作重要讲话。张总指出：全体管理人员及员工要正确认识和面对公司现状，树立信心，迎头赶上。我们有一支吃苦耐劳的员工队伍，有优良的产品质量和优秀的品牌，有良好的企业文化和干部队伍，通过我们的共同努力，企业就会更好更快发展。全体中层以上管理人员要带好部门的员工，关心他们、呵护他们，与他们交流，让他们有一个愉快的心情去工作、去生活。要怀有一颗感恩的心回报习酒，为习酒发展出力出汗。张总针对公司目前不良现状提出了几点意见，要求大家以习酒发展大局，团结一致，齐心协力，以身作则，努力工作，共同发展习酒未来，共同创造美好明天。

## “授权”一线 看起来很美

一线授权对很多企业来说，是一个看起来很美，但落实起来相当难的一个事情。说它“美”，是因为它的理念不错——让一线员工具备处置和解决客户问题的能力，而不是事事都要层层请示、汇报，这样对一线问题的响应和处置就更加及时了，也更加有效了；说它“难”，是因为实际操作起来有些犯难，授权也可能带来风险，一线员工能力跟不上或者“胡来”怎么办？

A 公司是一家经营时尚小家电的公司，为了在销售方面有所突破，制定了一个授权计划：给下面的销售分区经理和员工充分授权，使一线人员不需经过上级的层层批准，就有权独立处理顾客的特殊要求，其中包括修改现有的产品和服务，调货甚至降低价格。但事情并没预想的那样顺利。部分一线人员为取悦客户，无原则地大幅压低价格、增加附加服务。由于授权太过充分，有一个副经理竟然在没收到客户定金的情况下赊销了价值 30 万元的原材料。另一个销售人员则以产品降价 10% 为条件从客户手里收取回

扣。与此同时，新产品虽然热销，顾客满意度也在提升，却出现了销量大、利润低的情况。现在 A 公司面临一个困惑，要不要收回“授权”，回到以前 20 元钱就要审批的时候？

这是一个典型的“授权失败”的案例。实施授权，需要预先做好哪些铺垫和准备工作，以避免授权中的挫折和弯路。

**第 1 步：明确到底为什么要授权**

为什么要授权？这是由一线授权对企业的价值所决定的。一线授权的价值可以从三个方面来理解：一是从“工作”角度，授权可以使一线工作做得比以前更出色、更有效率和效果，一线员工直接接触顾客，最能了解一线问题，因而对他们授权能够更及时、灵活地现场解决问题，提升客户满意度，进而提升企业竞争力；二是从“授权者”的角度，授权可以有效利用部属和整个团队，增加自己的有效时间，从而可以集中精力，专注更重要的工作；三是从“授权对象”的角度，授权可以使其获得尊重和信任感，获得展现才能、

成长和锻炼的机会。以上三个方面构成了授权的主要价值。

总之，千万不要为了赶“时髦”，为授权而授权，也不要因某些“尖子”员工“不授权就另谋高就”的压力而授权！

**第 2 步：弄清楚授权可能导致哪些风险**

一线授权是一把“双刃剑”，它的另一面就是有可能导致某种风险。正是授权同时带有风险的一面，构成了授权的主要阻力因素。

据笔者的观察，一线授权所导致的诸多风险中，有很大一部分来源于对公司产品、销售、服务政策的滥用，如退换货政策、授信政策等，这显然不是单纯的能力跟不上、或者责任心不到位的问题，而往往还有考核导向、甚至道德品质方面的原因。因此对授权风险的控制，需要采取能力匹配审查、考核导向、有权监控等在内的综合治理的办法。

**第 3 步：评估一线员工是否具备授权的条件**

一般来说，一线员工胜任授权的程度越高，授权可能实现的价值

就越大，授权风险就越小。一些管理者盲目地授权给无法胜任的一线员工，结果比授权之前的情况更糟，并可能留下许多负面影响。因此，在实施授权之前，有必要就一线员工对授权的胜任情况进行摸底和评估。

**第 4 步：循序渐近安排授权计划**

在个性化需求越来越受到重视、客户关系资源越来越成为重要战略资源的今天，一线授权是基本发展趋势。但经验同时告诉我们，一线授权不宜一步到位，而是要制定合理的计划，将授权的价值、风险、胜任能力等，与企业成长发展的不同阶段恰当匹配起来，平衡推进，循序渐近地进行。

完整的授权计划，既要有总体的维度，也要有个体的维度。首先，从总体来看，可以授权的工作和事项有很多，风险程度不一，一般情况下宜从风险较小的开始，逐步加大授权；其次，对个体而言，每个人的能力不是一成不变的，可以从较小的授权开始，随着胜任能力的增长而逐步加大授权。

(陈欣荣)

## 羚锐制药全员绩效管理成效凸显

今年以来，河南羚锐制药股份有限公司找准着眼点、突破点、落脚点，大力实行全员绩效管理，收到显著成效。

在推进全员绩效管理工作中，该公司以调动人的积极性为着眼点，以技术创新为突破点，并将“最高效能、最低成本”作为落脚点，大力推进全员绩效管理。

公司通过全员参与、全员讨论之后，重新修订了全员绩效管理考核办法，对每项工作环节的控制点、关键点以及所有存在的问题进行了重新梳理，科学制订每项考核指标。为了充分调动员工积极性，该公司不仅对优秀员工给予加分奖励，还对最佳管理者以及优秀员工所在的生产车间也进行加分奖励。除了每季度进行评

比奖励外，每半年，还要优中选优，再次进行集中表彰奖励。

公司以技术创新为突破点和侧重点，把各项技术创新活动全部纳入考核奖励范围。如明星员工和优秀党员评选、合理化建议以及各项小改小革活动等，都是考核加分的内容，而每项分值直接和生产经营指标完成以及个人的奖金挂钩。

一系列措施推行后，公司员工的积极性空前高涨。今年前 7 个月，该厂职工共提合理化建议近百项，开展技术创新百余项，评选优秀员工 80 余人次。全员积极性的高涨和技术创新的突破，带来的最直观的结果是产品质量进一步改善，企业持续健康发展，企业品牌大幅提升。

(汤兴)

## 如何构建企业“温情和谐式管理模式”

何谓“温情和谐式管理模式”？即让企业管理者与被管理者都有温暖的感觉，让企业与社会都有和谐的对接的一套管理办法。那么，在企业中推行这种管理模式具有哪些重要性呢？其具体做法又有哪些？

**一、重要性**

现有的管理制度大都是很机械化的，机械化的管理制度一旦使用不当，势必引发不良后果。比如大到企业员工因不满企业的作为而故意引发的安全事故、小到企业管理者与被管理者发生的种种磨擦……诸如此类的现象比比皆是，其最终的结果是极大地阻碍了企业的发展。因此，急需一种新的管理办法介入或说对现有管理制度的补充。而“温情和谐式管理模式”即是最佳的选择。这种管

理模式具有以下重要性：

(一)可以极大地调动企业员工的工作积极性。

(二)可以增强企业员工的责任感。

(三)可以更好地挖掘企业员工的潜能。

(四)可以进一步增强企业凝聚力。

(五)可以为企业管理者与被管理者提供更好更和谐交流平台。

(六)可以减少企业的许多不安定因素。

(七)可以促使企业形成良性发展的格局。

(八)可以更好地树立起企业对外形象。

**二、具体做法**

(一)尽可能给企业员工创造一个舒适、宽松的工作环境。

(二)严格实行奖罚制度，但也要体现出人情味。

(三)制定一套具有实质性的关心员工的“暖心窝”办法，比如给过生日的员工送去问候或礼品、慰问生病员工、帮扶困难员工，等等。

(四)企业领导采取定期或不定期的方式与企业员工进行面对面交流，倾听员工心声，与广大员工、特别是基层员工交朋友。

(五)企业领导以身作则，可以适当地带领员工开展一些公益活动，以培养员工的爱心。

(六)重视、加强企业文化的建设，让员工们在紧张的工作之余感受到浓厚的文化、娱乐氛围。

(八)通过言传身教、培训会等方式不断提高员工的业务素质及涵养，加强员工职业道德和思想品德教育，打造一支具有良好形象的员工队伍。

(九)制定出一套评优评先进的办法，每半年或一年在企业内部开展一次评优活动，对获评者进行奖励，这既是对优秀员工的认可与鞭策，也是对其他员工的激发与推动。

(十)定期编印企业内部报刊，让广大员工有发表言论、学习的阵地。

“温情和谐式管理模式”是企业管理的概念，但也是企业管理的创新办法，在企业现有的严格的管理制度下融入这些管理办法，将会起到事半功倍的效果。

(温青)