

诸葛亮是一个不合格的职业经理

如果你让你在三国众多的谋士中挑选一个,作为你的企业的职业经理人,你会选谁?可能很多人都会选择诸葛亮,为什么呢?因为他的多智?因为他的谈笑间檣灰飞烟灭?还是因为他在中国数千年传说中的被神化?可是,按照现代企业对职业经理人的要求来看,诸葛亮并不是一个合格的职业经理人。

一、事必躬亲,犯了职业经理人的大忌。

在诸葛亮与司马懿对阵九丈原的时候,司马懿向蜀军使者询问诸葛亮的近况,使者说,军中凡杖30以上者,都由丞相决断,而所食甚少。司马懿由此而感慨,食少而事繁,诸葛亮不可长久矣!果然,不久之后,星落五丈原。

而现今有许多职业经理人都出现了和诸葛亮同样的情况,公司内无论事务大小,都必须要经过职业经理人这一关,人事招聘、工资改革、费用报销,甚至办公室卫生,都要职业经理人点头。而中国有一句俗话:一个人就是浑身是铁,又能拧几颗钉?这样做的结果就是,什么都想抓,但又什么都没有抓好。

一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮。适当地放权,给下属一定的权力,不仅可以使自己和更多的时间和精力投入到自己应该做的事情上;还能避免出现“出师未捷身先死,常使英雄泪满襟”的遗憾。现代许多职业经理人跳槽十分频繁,这个现象很有可能就是这些职业经理人在处理日常工作和重点工作的关系方面没有做到位,而使得老板对作者的能力产生怀疑造成的。

抓大放小,调动部门、科室负责人的积极性,才是现代职业经理人处理各项事务的准则。

二、对人才求全责备,人才极难脱颖而出。

诸葛亮对人才的挑选十分挑剔,换一句现代话说,就是需求通才,而不用专才。而同期的曹魏政权则数次发布招贤令,只要有一技之长,德行有亏也能有发挥专长的平台。诸葛亮以自己为蓝本,希望人才能够像自己一样在各方面都能独当一面,这在现实中是不可能的,毕竟中国几千年来,也就只出现了一个诸葛亮。

诸葛亮放逐李严、廖立等偶犯小错误的人才,使这些大才不能为蜀国的发展贡献力量。现代职业人也会有“眼里容不进沙子”的思想,下属的一次错误就有可能在他的眼中被打入冷宫,而挂冠离去,却在另一个企业中大显身手,发挥巨大的积极作用。“水至清则无鱼”,抱有对下属求全责备想法和行为的职业经理人,到最后通常是真正的人才离开了,又走向事必躬亲的老路。

另外,现代职业经理人也同样会在招聘人才时,面临选择通才还是专才的难题。而职业经理人通常是选择通才,也就是俗话说的“万金油”,但通才还有另一种解释:样样都懂,样样疏松,也可以称为“庸才”。术业有专攻,因为在现代企业里面,专才比通才更能为企业创造价值。

三、缺乏培养后备人才意识,导致人才青黄不接。

蜀国前期,人才济济,但是在诸葛亮死之后,就只有一个姜维勉强撑起大梁,在内外交困之中,蜀国成了三国中最早灭亡的国家。其中一个重要的原因就是,没有做好后备的人才培养工作。吴国的周瑜,也是一个“职业经理人”,虽然在演义中说他气量狭窄,但他在对吴国的后备人才发掘和培养中做出了极大的贡献:先是鲁肃、后是吕蒙,保证了吴国长久持续地发展。(未知)

职场故事

佛祖用人:没有一个人是全能

去过寺庙的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的北面,则是黑口黑脸的韦驮。但相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而分别掌管不同的寺庙。弥勒佛热情快乐,所以来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三拉四,没有好好地管理账务,所以依然入不敷出。而韦驮虽然管账是一把好手,但成天阴着脸,太过严肃,搞得人越来越少,最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他们俩放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,欢迎八方客,于是香火大旺。而韦驮铁面无私,锱铢必较,佛祖就让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作下,庙里呈现出一派欣欣向荣的景象。

管理感悟:没有一个人是全能。所以管理者就要充分挖掘每个人的潜力,知道每个人的长处和短处,然后再分别加以运用。其实用在大师的眼里,没有一个人会是废人,正如武功高手,不需名贵宝剑,摘花飞叶即可伤人,关键看如何使用他们。(笑赢)

雕爷:我这样用“麻将管理法”来收服90后员工

派代网友“拉条子”如此评价此文:“把雕爷这篇文章的思路缕一缕,其实你会发现,文章开头讲:我有一个好点子,可以帮大家解决遇到的难题;中间部分,步步深入漂网内部,使读者入胜仿佛马上找到打开管理之门的金钥匙了;再到结尾狠狠泼一盆凉水:这玩意儿别试了,你肯定没戏,要讲天赋的……但总的来说作为我个人还是有不少收获的,似乎也摸到了管理上的一点思路。然后呢,最重要的部分,给被雕爷泼了凉水的朋友打打气,我不相信乌鸡在看了某篇文章之后就能变凤凰,但我信奉勤能补拙,只要有心做好管理、带好团队,海底捞肯定学得会、雕爷的管理艺术也一定不是无法复制的,只是复制的程度嘛……”

老友TTD,给我发短信,非让我写写我是如何管理公司那帮小孩的,其实,我们漂网90后倒也没几个,不过大多数都是85后,平均年龄极其年轻,确实是真的。

TTD同学来我公司溜达,惊讶于漂网小童鞋们的敬业,晚上9点,还一半没走。晚上12点,也肯定依然灯火通明,即使不少人没在办公室,也依旧还在公司Q群里谈事说事。

他问道:“我感啊,我怎么招聘的90后,个个都不省心,不敬业也就罢了,还动不动就闹辞职,哄着都不行!离职率高得不像话。70版我就会管理,90版一筹莫展!”

好吧,如果我来回答这个问题,我就会先推荐他先去“快书包”买本书:《海底捞你学不会》。我认为我自己的答案:全都在那本书,某一页纸上了!哎,刚好那页,被我撕下来,去复印了。手头虽然没有,但可以用记忆,随便复述一下:

用打麻将的状态,去做工作

某海底捞基层员工的总结,说,其实,用打麻将的状态,去做工作,就成功了!

你想想看,打麻将的时候,你坐在我对面,我不小心把麻将掉地上了,掉你脚底下了。你会抱怨说是我的错,还是直接把牌捡起来?OK,全都是立即默默捡起来对吧?为什么这时,不指责别人犯错呢?因为,你如

果想玩牌,想赢钱,就别那么多废话,直接能快点打牌,才是最重要的!

打麻将的人,要凑一个“小团队”才能干活,如果大家约好了8点打牌,可是7点的时候,3个人就到齐了,3缺一啊,肯定给那个没到的打电话。想想,那家伙是埋怨对方3人,“不说好了8点么?你们早到了是你们错啊,催我干嘛?”还是赶紧说抱歉抱歉,我尽快赶到!平时不舍得打车,这时也为了对方3人,打车前来了!

请问,这时的心态,用自己的行动,来安慰队友的心情,用来工作,那得多健康啊!

往往打麻将的人,会提前说好几点散伙。但经常的状况是,说好12点散,可11点半时,输钱那家伙就提议了,哥几个,我今天背,能不能加会几班,多打几圈?通常是不是大家都同意呢?这时的加班,怎么没人抱怨?都默认响应?

打麻将的人,还都自觉自发,苦练技艺!九条和六条,七万和九万,纯用手摸,差别那真是微小啊!可是你看,打麻将的人,都没事就练,结果各个手指上仿佛长眼睛。这没人逼着,自觉苦练的劲头儿,到底哪儿来的呢?

打麻将的人,还有一巨大优点:输钱了,绝不怪罪别人。技不如人,都是骂自己笨,或者点背运气差。从没说,“你们肯定作弊了!都怪你们,老子才输的钱!”这他妈得多健康的心态啊!如果工作中,人人都是这种不抱怨别人,反而从自己身上找原因的态度,哪个企业不得噌噌地增长啊!

好吧,我能记得的也就这么多了,其实一共就一页纸,我算得还得七七八八了。该书作者黄铁鹰一再嘱咐,原创属于海底捞那个基层员工……糟,我这就是忘了那小伙子叫啥名字了!你们自己去买本书查吧。

基本上,每个人读完这些“打麻将论”,估计都会拍案叫绝。我要说的,和我们漂网一直在做的其实一样。我们的管理,其实就是我称之为“支桌子”的事。

“支桌子”,让麻将飞一会

每个人天性中,都是喜欢玩,而不喜欢工作。只不过,70版人,小时候穷,心重!所以肯压抑自己,去努力工作,默默奋斗。而现在90后小孩,成长的时候,就相对富裕了,也更会为了自由,而放弃很多物质追求。所以,如果公司能够把工作设置得天天玩一样,则很多管理问题,迎刃而解。

所以,光把管理类比作打麻将没用,还得真的去做才行。所以我说是“支桌子”。在公司内把桌子支起来,让麻将飞一会。

麻将的特点,一是公平,相对而言,大家都遵守规矩,一晚上下来,再背运的人,也有和几把牌的机会。所以人人爱玩,菜鸟也喜欢跟着玩。所以在漂网,有些奖励,比



如某日上个硬广,当天能上40万,则公司人人都赢,赢得春装一件。每周业绩新高,也必然全公司人人有奖励,已经形成不成文规矩。C店从一皇冠就开始吃,一直吃到五皇冠饭了……

第二个特点,是麻将多多少少有运气成分,使得游戏充满悬念。比如漂网有时候的奖励是扔飞镖,扎多少数得多少钱。有时候抽红包,也许一百,也许一千……有时候竞猜第二天营业额,最准确那个独得千元(其实90%得奖成分得靠蒙!)例如最近的新游戏是,如果第二天有首页硬广,谁先刷出来,第一个截图到Q群里,就独得999元,结果现在每个人都变夜猫子,拼人品,看谁先刷出来,并截图……就连最新清明小长假的“美食比赛”,也运气成分居多;每个人假期,都买来奇怪零食,然后放一起,比拼谁的美食更有创意,然后赢得大奖……妈的,麻将的酱鸭翅?老子今天拉稀一天了!谁打第三特点,是最终而言,谁更勤奋更用功更聪明,把时间拉长,就能赢得更多。比如漂网新近弄了个分库,在大山子,就叫“山库”。时间国际大厦这库,就叫“国库”。两个库,就开始玩游戏了,每日最快奖,每周最多奖,零差错大奖……总之,山库PK国库,玩着玩着,哪个库更勤奋,也就体现出来了……当然,最终顾客满意度,也就上来了。再比如纯漂网的网络销售能过1000万,最勤奋最核心的一票人马,就马尔代夫度假了……

宏观而言,麻将管理法,一个核心要素是:快速输赢,快速开局。仿佛打麻将一晚上,其实是很多很多局的。如果玩一整晚,就只和一把牌,只有一个人胜出,我猜麻将绝对没现在这么兴盛。

如果90后小孩们每天的工作,都是这种极极强游戏感,赢了固然开心,输了也不怕,只盼着快速开下一局,有赌未必输,能赢就下注!这种浓厚氛围一旦形成,只怕小童鞋们想不投入都难,玩嘛!(虽然,在别人眼中,管这叫“敬业”。)

(雕爷)

70后职业危机爆发六大问题制约发展



不多的业余时间来拼命学习。

问题三:体力、精力明显下降

随着年龄的增长,体力、精力明显下降,加班、出差、赶项目越来越力不从心。Tina在一家规模超过300人的电子商务公司做了五六年的人事经理,她非常能干,工作出色,但随着年龄的增长,她发现自己越来越难以应付庞杂的工作和人际关系,每天下班回家都累得疲惫不堪。即使老板非常器重她,她还是忍不住想“裸辞”,卸下所有担子。

问题四:上有老、下有小,家庭重担重

年轻时,一个人带着梦想就能上路,一人吃饱全家不饿,但有了家庭后,情况就完全不一样了。Alex过去一直是销售业绩第一,现在当了主管,攒了点钱在北京买了房子,可每个月月供、小孩的教育费和老人时不时小病小痛的钱,一下就把他拉到“贫困线”的边缘,想冒风险换个工作也不敢轻举妄动,只能妥协认命。

问题五:激情不足,职业倦怠

感情上,再爱也会有激情消退的一天,更何况是工作。Lily做了七年多的总助,在过去3家公司里,她工作表现突出,也有一份不错的薪水。但随着时间的推移,她觉得这工作已经没有了当初的成就感,工作的积极性日益下降,老板多次找她谈话,也难改变局面,越来越不想在这条路上继续发展,却又找不到新方向,只好每天混日子。

问题六:与新一代观念冲突

人最不愿意“服老”,最不愿意承认自己的思想和观念已经过时,无形间这就成了最大的障碍。Tim做了多年的设计主管,经验丰富、技术娴熟,最近公司进了一批“90后”的新人,老板让他好好培养。但工作中“新旧理念”的冲突、理念的相差甚远,让工作难以继续,为此老板开始怀疑他的

管理能力,弄得他狼狽不堪。

对于70后面临的种种发展症结,向阳生涯首席职业规划师洪向阳提出三条建议:

第一,中年期的职业发展问题更需要及时解决。

人到中年,不像20多岁时那么有干劲、有激情,遇到问题都选择隐忍和妥协,但巨大的牺牲却没有换来现状的改变。“任何时候做职业规划都不晚”,洪向阳说,碰到问题就要解决,同时在这个过程中积极争取家人的理解和支持,一起克服困难。如果只是回避和绕开问题,只会加重危机。洪向阳建议,与其被动等待拖延时间,不妨向专家求助,用专业的方法来有效解决问题。

第二,梳理现有职业资本找到新的“起点”。

工作十几二十年,已经是职场上的资深人士,多少有些积累,比起挖空心思到新的领域中去冒险,不如重新梳理现有资源、技能和经验等,将它们重新规划和整合,找到更能施展实力的舞台,让个人资本发光发热。

第三,保持学习的状态,在学习中发现新价值。

有家庭和工作的双重压力,很难保持学习的状态,但不管是经验还是技能,在这个经济和信息快速发展的环境中,知识和技能的生命周期在逐渐缩短,人至中年,更是需要为事业发展不断补给“新鲜原料”,适当安排时间进行有针对性的培训,不仅可以提升技能,还能让自己的思路和视野更加开阔,以为解决发展问题提供保障和智力支持。

人生漫长的几十年中,职业生涯所占的时间跨度最长。在人生走向更为成熟的阶段之时,70后普遍面临着职业生涯的第二次职业危机,包括晋升、巩固地位等。向阳生涯建议身陷危机中的70后,及时通过职业规划来应对和解决这些问题,尽早使工作和生活平衡,进入人生完满的新阶段。

(向阳)

管理者从员工离职中得到的管理启示

很多经理人都对一件事感到无奈,员工不快乐,甚至感到痛苦,最终离开。是什么让员工痛苦?如何让员工快乐起来?

一、关键不是改人之短,而是用人之长

每个人发挥自身优势都是一件快乐的事情,而修正自己的缺点却是痛苦的,尤其是在他人的敦促、批评下。企业家希望员工提升,无论初衷如何,都是一个你对我错的局面,极易形成对立、对抗,员工不可能快乐。

所以,企业家最好的方式不是修正员工的缺点,而是发挥员工的优势。

我们要相信,任何一位员工都有其优势、独特的能力,这不难证明,只要到互联网上转一圈,你就会发现处处是“奇人异士”,不得不惊叹。那么,为什么到了在公司里面的人就是这缺点那缺点。

那是因为企业家缺少一颗发现的眼睛,看到的是员工的缺点,而不是优点。改人之短,不如用人之长。而且发挥优势带来的提升速度远大于改进缺点带来的提升速度。

想想在韩国电视剧《大长今》中,韩尚官对长今的培养方式。韩尚官没有用自己成功的方式去教授长今,当长今失去味觉的时候,她盯着的不是失去味觉的缺陷,而是长今画出味道的能力。对比看一下崔尚官对金英的教育,一直按照祖上传下来的方式修正金英,金英的成就不及长今,而且极少看到笑容。

二、不只是执行者,更是领导者

没有人愿意成为机器的一个螺钉,一个零件。每个人都希望发挥自己的智慧和价值。做螺钉是痛苦的,这是违反人性的,人不是物。谁也不想成为《摩登时代》中的卓别林。

尤其是在这个80后、90后彰显个人价值的时代,更需要创造员工发挥智慧的空间。这点丰田做得好,丰田工厂里的年轻人也很时尚、新潮,但是他们快乐地共享其智慧。再比如我们非常熟悉的海底捞,正是那些普通的员工创造了海底捞卓越的服务体系。

因而,要给员工参与权、决策权。当他们参与了,就会了,他们的智慧就释放出来了,他们就会感到自我兼爱之。感到快乐。另外一点对企业非常好的就是,员工自己的决策,一定能得到最好的执行。道理很简单,没有人会反对自己。

决策和执行是一体的,当企业对决策和执行做二元处理,一类人决策,一类人执行,也就是把决策和执行割裂开了,这正是执行难的原因。所以,不要把员工当成执行者,他们还是决策者,还是领导者。

三、进步不是“匿名化”,而是“小团队”

人本质上都是自我中心的,都会本能地追求关注度和认同感。人们穿了件新衣服,剪了个新发型,就会觉得被人在看自己,实质上大多数人都不会注意到,就是这个道理。

失去了关注度和认同感,也就失去了中心感,也就失去了安全感。这是违反生物进化出来的本能的,如何开心?现代人多有焦虑,就是因为现代社会是一个匿名社会,普遍缺少关注度和认同感。

因而,企业必须给予员工足够、持续的关注意和认同感。

最重要的体现,就是员工的工作能得到及时的反馈、鼓励、肯定,这就需要多种渠道的及时沟通,需要运用即时激励的方式,需要及时的颁奖仪式。

当员工做得好的时候及时肯定,当员工做得不好的时候及时指导,对员工的想法、希望、担心多一些认同。这也要求企业打造“小团队”机制,大团队是很难提高个人的关注度和认同感的,交易成本高得你无法那么做。

匿名化被看作现代社会的的一个进步的标志,但是在企业,却是要反对匿名化的,要“去匿名化”,以小团队的形式提高每个人的关注度和认同感。(任事)