

如何有效管理高管?

策划词

企业高管层的工作绩效,是影响企业总体经营水平和经济效益的重要因素。因此,如何实现对高管人员的有效管理,使其为企业创造出最大的价值,成了企业管理中的关键课题。

管理对话

特色管理

启动高管的“内引擎”

白球划出一道美丽的弧线落到了果岭上。王总收杆后手搭凉棚眺望着,一下子兴奋起来,大声嚷道:“好哇,谁愿意跟我赌一把?如果我接下来一杆进洞,就赢你们每人两百块钱。”我和同行的老张忍不住笑了,连连摆手说:“你又来了,咱们今天放松点,不谈钱的事儿。”

等我们绕完一圈回到会所,已近晌午。吃中饭的时候,我跟王总开玩笑说:“你这‘重赏之下必有勇夫’的风格可一点没变啊。”王总呵呵一乐,叹口气说:“是啊,过去我在公司用这一招挺灵的。但最近几年不知怎么了,给了钱也留不住人才,我的好几位得力干将还是走人了,留下的人也互相不和,帮别人点忙就算计钱。我也不明白这钱到底还管不管用。”王总的公司是卖机电设备的,已有 10 年时间,如今早已过了创业期,业务越来越稳定。当年跟他一起打拼的兄弟们也都有房有车了,显然对钱已经不是那么饥渴。王总自己也是苦出身,一直笃信干事业就是为了赚钱,时过境迁,当钱不再是个大问题的时候,他看起来也有点手足无措。

你的“内引擎”是什么?

正午的阳光非常刺眼,我们决定留在会所里继续喝茶。我知道王总是个电影迷,就扭头问他:“你最近看了斯特里普主演的《撒切尔夫人》吗?”他连连点头说:“看了,很不错。”我接着问他:“你觉得她为什么那么执著地步入政坛,是为了钱吗?”王总一摆手说:“那显然不是,她就是觉得女人不应该只是在家缝衣做饭,照看孩子,她希望做些大事。”我接过话头说:“所以人和人是很不一样的,往往人越到成熟的时候,做事的动机越是来自于自身的信念,而非金钱的刺激。你的兄弟们现在已经不年轻了,你有去试图了解过他们现在真正想要什么吗?”王总一时语塞,不知如何作答。

我用手比划一辆车的样子说,每个人都有—个“内引擎”和—个“外引擎”。“内引擎”



就是人的内在动机,能让行为本身成为回报。比如说你喜欢创业的状态,哪怕受尽折磨你也愿意去干,说明你从创业这件事中得到了回报。当年乔布斯被赶出苹果的时候,他成了整个硅谷的笑柄,连总统的晚宴也不再邀请他参加。乔布斯回顾说:“当时我很想逃离这个地方,但我发现我对 IT 业仍然抱有热情,这成为我忍受羞辱继续留下来的重要原因。”所以,“内引擎”是更深层次、更持久有效的行为动机。如果我们能激发一个人的“内引擎”,就能进入“马不扬鞭自奋蹄”的最佳状态。

相对而言,“外引擎”则是驱动人行为的外在动机,其回报来自于行为之外,而非行为本身。金钱刺激就是最常见的“外引擎”。外在动机常常并非最有效的动机,增大外在动机甚至可能降低内在动机。比如说,你为了鼓励团队协作,对每一协作行为都设置奖金,就会让员工形成“变态预期”,不给钱就不愿去帮助别人,反而会伤害企业的协作氛围。就好比,你拥有一支足球队,每次比赛前你都巨额悬赏,刺激球员去求胜,一旦哪天你拿不出巨额奖金了,球员反而没劲踢球了,输了也无所谓,因为他的激励不再来自于享受比赛本身。王总连连点头说:“确实是这样,我现在手下有一帮人,做什么都谈钱,没钱就不出活,恨

得我牙痒,难道公司多年来对你们的情分就不值钱啦?你这么一说,我反思一下,他们这种心态的根源原来在我这儿啊!”

怎样启动“内引擎”?

沉默了一会儿,王总接着问:“那怎么着才能更好地启动我的这些大将们的‘内引擎’呢?”

我拿过一张纸,边写边说,有两种典型的个人内在动机:自治的愿望和有胜任感的愿望。当工作处于能力范围边缘时最容易产生胜任感。一个人如果多年做同一件事,自然会审美疲劳,越干越没劲。所以国际优秀的大公司培养领军人才的最常用手段就是高管轮岗,让高管们在各个岗位上经受考验,一来增加从事不同工作的新鲜感,二来让他们得到多方面的锤炼,同时还能够帮助公司发现新问题、提出新办法。

马云不久前就在阿里巴巴内部进行了数十位高管的大换岗,为新一轮变革发展做好人事部署。同时,轮岗在中国还有一项特殊的现实意义,任何一个组织时间—长,难免形成各种特殊利益集团,滋生腐败和派别斗争,侵害组织肌体健康。轮岗对于遏制腐败,打破既

成利益格局也非常有效。

从满足自治的愿望来说,身为老板,就不能再把员工当作小兄弟来看,有必要进行更多的授权,让他们感觉到自己所拥有的话语权和决策权,当然必要的监督机制还是要有。这样一来,老板才会越当越轻松,能有时间去思考关乎企业未来发展的大问题,才能够有时间出去结识能共谋发展的潜在伙伴。

老王一拍大腿说:“是啊,我那几位挂冠而去的干将,临走的时候就跟我说,希望找点自己能做主的事儿干干。我老是不放心他们,什么事儿都不想放,现在想来,原来他们是干得没劲了。”

我接过话头说:“你儿子跟我儿子差不多大,你有没有发现,他越大,你越多要让他自己拿主意,你只要帮他分析各种选择的利弊就好。他自己决定的事儿,干劲特足,你替他决定的事儿,他老有理由不去干。其实啊,人不论大小,都是一样的。比如说,我儿子爱玩乐高,我给他报了个班,每次不用我提醒,他准记得去。”

王总忍不住笑了:“真是这么回事儿,看来我回去得理—理,把能放手的事尽量放出去。”我连忙给他浇盆凉水道:“且慢且慢,在放手之前,你务必先看看必要的内控机制有没有建立起来。不受监督的权力就会滋生腐败,咱们至少不要给干部犯错误的机会。你看马云够强大吧,一直注重抓思想建设,可也发现公司内部还是有问题,不得不‘挥泪斩马谡’,掀起反腐风暴,其实还是挺伤元气的,最好是提前布控,既有授权,又有制衡,两翼均衡,这球才能飞得又高又远。”

不知不觉,太阳已过杆头。王总一下子站起来说:“兰兄,这场球没白打,我心里亮堂多了,回去我得好好想想这事儿。”

我把球杆递到他手里,拍拍他肩膀说:“祝你—杆进洞!”

(作者兰刚,中国首位“高管团队培训师”领商咨询创始人。他开创性地以培训加教练的整合模式帮助企业高管团队提升整体领导力。)

本山传媒:高管身份多是经历丰富的跨界人士



在 2013 年初,本山传媒对于主要高管进行了新的调整。比起大多演员是唱二人转出身,集团高管却鲜有人是二人转演员出身。

这个新的高管团队,显然有别于其他现代企业——职业经理人的比重并不大,更多的则是跨界人士,“经历丰富”甚至是“传奇”,是这个群体最主要的标签。

在这个颇具特色的企业里,赵本山的用人之道显然也是特色之一。仔细—想也就释然,这个以“笑”为主要产品、草根演员为核心员工的企业里,丰富的社会生活经历和从艺经验更为重要。

艺术总监刘双平毕业于武汉大学哲学系,武汉大学哲学硕士,曾任中央歌舞团(中国歌舞团)团长助理,中央歌舞团东莞分团团长,2006 年赵本山正式邀请刘双平加盟本山传媒。经历过从政、从商、从艺等多次大跨度转变,人生经历颇具传奇色彩。

集团总裁马瑞东系赵本山表弟,追随赵本山多年,在管理方面有着丰富的经验,对于本山传媒基地的建设,以及旗下大舞台的筹建贡献颇多。

集团副总裁刘辉此前任沈阳本地某企业高管。现主要分管本山传媒影视剧拍摄以及各项对外交流活动。

集团副总裁刘流知名相声演员,负责本山传媒出品的部分电视剧、电视栏目运作、发行及广告的洽谈。

此外,张家豪、卫国、唐铁军、颜安等十余位公司副总裁,也在集团内部分管行政、演出、宣传等业务。

通常情况下,一个企业规模越大,员工的分工就越细致。娱乐圈的造星工厂例如华谊和光线,会有职业的经理人包装及管理艺人。这一点,本山传媒恰恰相反。

作为一个专业的“造星工厂”,本山传媒从管理层到二人转艺人,都强调—个词———专多能,技能越多在这里发展空间就越大。

从管理层来说,赵本山本人就肩负着集团董事长和演员的双重身份,偶尔高兴了或者有圈内的明星来做客,他也去刘老根大舞台即演唱—段二人转。

集团高管中,作为副总裁的刘流和张家豪近年来在本山传媒自制的影视剧中,—直保持着较高的出镜率。

二人转演员中,唐鉴军、孙立荣等都在集团中分管着—部分行政事务。刘小光和王小宝等人不仅拍戏、唱二人转,同时也是钻研新节目的导演。宋小宝、小沈阳、沈春阳等,也都在拍摄影视剧之外,有着自己需要承担的责任。既是演员也是高管,既是导演也是编剧,既是服务员也是保安——人尽其用,—人多用。

(关舒柳)

丰田高管考核:部下是否在做“三有好工作”

“三有好工作”在丰田是一个特殊的词,它作为公司考核高管的一个标准:下属是不是在按照这个准则做事:

1、部下在做“有一定难度”的工作。要把握部下的“职业发展方向”和“强项、特点”,把握部门内部业务发展的方向,然后赋予部下“能力+提升”的工作。

2、部下在做觉得“有干劲”的工作。要通过日常的即时反馈,让员工觉得自身受到关注。特别是对工作中出现的问题,要通过观察每天的工作情况,帮助员工思考为什么会出现这种“状况”,妥善应对,“让其做、并让其学”,在一个问题解决之后,把握部下的“特征”,洞察潜在的问题,让员工感到像打游戏—样,过了一关还有一关。

3、部下在做觉得“有成就感”的工作。所谓“有成就感”,就是要即时评价部下的工作,针对工作情况进行反馈,认可并且赞赏员工。—个管理者都需要回答—个基本的问题,那就是:“你的下属有多少时间是在从事有价值的工作,而不是浪费时间与资源?”如果员工没有创造价值,没有在做有价值的工作,责任就在管理者。

(姜汝涛)

管理学堂

怎样才能辨别想要跳槽的企业高管?

调查发现,高达 45%的高管正在积极寻找新东家或正在接触猎头。萌生去意的高管们正式向你递交辞呈之前,怎样才能辨别出他们,从而采取相应的措施留住他们?专家建议,坐下来,开诚布公地问员工四个问题就能做到心里有数。

睿仕管理顾问公司日前进行的一项调查中,约有 2/3 的雇主抱怨,竞争对手正在想方设法拉拢他们的优秀员工。而去年这个比例仅有不到一半(42%)。

但是最大的问题在于,你最希望留住的人可能不会直言不讳地告诉你。他们对目前的工作不满意——至少在他们接受其他公司提供的机会之前,而到那时则为时已晚。所以,确定谁已经生出二心,“在当下来看至关重要,”在线高管就业网站 ExecuNet 的总裁马克·安德森说道。“我们发现,对四个专门问题的回答可以让雇主对于谁可能离开做到心里有数。”

ExecuNet 的研究人员在编辑即将出版的 2013 年版《高管就业市场情况报告》时发现了这些问题。这份报告对各个行业的 3785 名美国高管(平均工资:220000 美元)进行了详



细调查。受访者回答了有关各人未来 12 个月规划的问题,ExecuNet 根据这些答案将所有受访者分成了两类——约 55%的受访者决

定保持现状,而 45%的受访者不确定或已经在准备跳槽。

调查人员在数据筛查过程中发现了一些有意思的事情。安德森说:“我们提出的—个问题是:‘你对目前工作的公司感到自豪吗?’决定保持现状的受访者中,有 89%给出了肯定回答,而在正准备跳槽的受访者中,这一比例仅有 62%。”这个现象引起了 ExecuNet 的兴趣,于是这家公司开始寻找其他相互关系,结果发现了另外三个问题:

你喜欢自己的工作吗?被安德森称为“快乐的人”的那—部分受访者,有 86%给出了肯定回答,而打算跳槽的受访者仅有 58%。

你的老板是一位令你尊敬和/或钦佩的人吗?继续留守的受访者,80%回答是,而准备跳槽的受访者仅有 56%给出了肯定回答。

你会推荐自己交际圈中的其他高管到你现在的公司工作吗?75%快乐的人表示他们会推荐其他高管,而打算跳槽的受访者仅有 42%。

安德森说:“不推荐其他人到自己所在的公司工作,以及不主动告诉其他人公司的职位空缺,这就是—个非常明显的警告信号,表

功能,但利润并不是企业价值的全部体现。有的老板会对高管说:“不管你用什么手段,三个月内一定要达到某某利润指标!”这是错的。当企业的运转方法得当,钱是赚不完的。正确的说法是,“请你多培养几个像你那么棒的下属或同事”。这才是价值,企业的最高价值沉淀在人力资源之中。

第三,是信用化管理,对高管要有正确的激励手段,尤其要讲信用。报纸上,经常有高管新酬开出天价的报道。有时候,老板没经过系统思考,随便开一个价钱吸引高管。实践起来,才发现这样会亏本,于是再调整分配方案。曾经有一个上市公司,就是因为不断调整分配方案,导致许多高管投向竞争对手。分配政策是不能轻易变动的,一旦承诺就要执行。

第四,是职业化管理,就是让高管把现在的工作当做永恒的职业方向。老板经常碰到这样的事:需要高管出点力时,他们明明有想

法,但就是不说。想让他们献计献策,第一要满足他们的物质需求,让他们觉得实现了自我价值。更重要的是,把他们个人发展和公司的具体目标联系起来,这个目标要非常远大,但又非可望不可即,这样大家就会为这个目标所激励,觉得是在为自己打工,而不是为老板打工。

第五,是事业化管理。对工作出色的高管,不仅要给他钱,还要为他提供不断超越自己的机会和平台,让他有认同感。在内地,老板喜欢称下属为“我的员工”,但在香港,我们总是称下属为“我的同事”。这是一种尊重,表示我们之间是平等的。这么做,你的回报是巨大的。我曾听见有人说,“如果离开 IBM,我不会再做 IT 行业”。这话令人感动,说这话的人令人肃然起敬,因为里面有一种情感叫做忠诚。有这种忠诚感的人,已经把职业升华成了事业,企业的事业,就是他自己的事业。

(张诗禄)

管理高管的五个方面

一般来说,不管企业规模有多大,高管人员的比例也只占 20%左右。合格的高管,必须是有心有力的人。有心,就是对企业忠心耿耿,把企业的发展完全当做自己的事业;有力,就是有能力为企业创造价值。如果你的高管不是这样的人,说明管理出了问题,要么没人选对,要么没把人用好。我把对高管的管理总结成五个方面,这五个方面构成一个互相作用、不可分割的系统。

第一,角色化管理是管理高管的基石。每个高管都有自己的角色,不能把其他角色带进来,否则,风气—开,企业就乱套了。一旦有部门没完成工作目标,管理者就可能以帮其他部门做事作为借口。

角色化管理包括三个层面:品格力、学习力和行动力。比如,副总的角色不是管事的,而是跑腿的,他的责任是帮助下面的总监和经理们取得出色成绩。在这里,品格力表现为

容忍力。如果副总容不下下属,甚至把下属的成果据为己有,那他的团队是没有活力的。副总要善于沟通,发自内心的感谢下属在汇报工作的过程中给了他学习的机会,这是学习力。办起事来还要有效果、效率和效力,这就是行动力了。

有一家做通讯增值服务的企业,总经理是个没什么实战经验的小伙子。—上任,他就对副手下达了任务:“赚钱,不是你我的事,而是手下人的事,你的任务是帮他们解决困难和问题。”小伙子自己又忙些什么呢?他和联通、电信、网通,包括政府部门主管 IT 业的领导都建立了良好的关系,和所有可能带来商机的伙伴进行广泛交流。可以说,他是个角色化管理的高手。有他在,公司一定会生机勃勃。

第二,角色化管理做得再好,没有价值化管理做支撑也不行。创造利润是企业的基本