

企业管理者如何自我管理

杨海军

近些年来随着科技的大发展,时代的大进步传统型的行业传统型的企业受到前所未有的冲击。作为企业家作为经营企业的核心领袖,在还没来得及看明白想清楚的时候,大的变革早已颠覆了我们的思维。所谓的传统行业鉴别是相对新兴事物的信息不对称相对滞后,从技术、运营、人力、营销保持的失调是一二三四五六七。意思是按部就班朝九晚五,吃饭就是吃饭、睡觉就是睡觉、休息就是休息,思想意识中没有过多的“杂念”好比没有任何欲望的修行之人淡然应对无欲无求。但又貌似亟不可待的逃荒者,亟需得到食物来补充体能。矛盾来源于生活,生活来源于这个时代,我们无法阻止时代的变革,也无法预知遥远的未来,活在当下需要居安思危警钟长鸣,新旧合体才能长治久安。

知道自己是谁

或许好多企业管理者对知道自己是谁?这一句话的含义并非能说的清楚明白,有甚者态度是不屑一顾嗤之以鼻。其实在大变革的时代、大发展的时代、大颠覆的时代,好多人尤其是企业的高级管理者其实早已经迷失了方向。对新生的事物既恨又爱,恨的是变化的如此之快自己都没反应过来处处小心谨慎,爱的是大变革新兴的事物给企业和个人带来的新希望新的机遇。知道自己是谁?说的通俗点就是谦卑,只有谦卑的人和企业才不会浮躁,才能意识到自己的不足之处,懂得自身最缺的是什么?需要补充什么?活在当下是现实,展望未来是愿景。

只有登上更高的地方视野才能变得更开阔,变革的时代我们都是小学生要摒弃以往高、大、上的作风,时时刻刻保持清醒的头脑每天提醒自己,我做的还不够好还不够优秀我要谦卑的学习。毛主席曾说:骄傲使人落后,谦虚使人进步。我是一名刚刚入学的小学生不懂的知识太多了,我要向大家学习,我要向同行学习,我要向老师学习,我要向不同行业优秀的管理者学习。

自己是做什么的

搞清楚弄明白自己是谁之后还不够,还要理解和知道自己是在做什么的。同样这个简单的话题总被好多的管理者曲解,有人会说我知道自己是做什么的,客户自然也知晓我是做什么的。记得微信中看

到一则故事,说一个名人路遇一位老者自认为老者会主动给自己打招呼。可是结果却不令人大跌眼镜,老者对他的态度不冷也不热没有什么举动。名人大大的受刺激后主动对老者说自己是谁,自己在国内外知名度非常高老者不应该不知道自己,可老者神态自然诚恳的对名人说自己确实不知道他是哪一位更不知道他是做什么的。故事告诉我们任何人任何团体和任何组织都不要过高的高估自己,你自认为自己高大上其实未必别人了解你。悬在空中的是太阳和月亮,他们永远高高在上触不可及。总有一种盛世令人味道,既不平易近人也不接地气孤芳自赏冷艳十足。什么时代了还用俯视的眼睛看你的客户,高大上、白富美,这一篇章早该画上句号了,你不接地气早晚被客户抛弃积极主动比什么都有效。

自己为了谁

什么样的心态就有什么样的作风,什么样的作风就有什么样的表现,什么样的表现就有什么样的环境,什么样的环境就有什么样的人,什么样的人就有什么样的领导,什么样的领导就有什么样的团队,什么样的团队就有什么样的结果。这就是因果的关系我们称之为因果定律,佛教大德高僧星云大师说:万法皆空,因果不空。宁可以不信佛,但不能不信因果。因为不信佛,佛祖慈悲,不会降罪伤害我们。但是不信因果、不明因果、不知因果、不顺因果而行,则后果不堪设想。因为“因果”是亘古今而不灭,历万劫而常新的真理。大至国家兴衰,小至个人得失,追根究底,其中的一切过程,惟有“因果”二字才能予以说明。

有因就有果这是自然规律也是科学真理,别人对你怎么样源于你对别人怎么样,要想别人对你好,自己首先对别人好。要想获得丰收的喜悦,必然要付出劳作的辛苦和汗水。你要发财就种下发财的因,好比农民每年春耕要播种要做的是先买一些种子。把买来的种子撒在土壤里然后精心呵护,等到收获的季节就能迎来金谷盈围丰旧岁香稻满庠庆新春的欢乐。

走出去、走进来、走上去

从长远管理角度来讲没有成功的企业,只有时代的企业。没有常胜将军,只有永葆激情的战将。时代发展容不得我们半点大意,落后就要挨打,落后就要出局。

不落后不出局的方法就是学习,学习是进步的阶梯唯有不断学习不断总结不断



创新才能不断进步。学习的方式方法很多,但留给我们的时间有限所以学什么和如何学尤为重要。最有效的学习就是言传身教,这里说的是走出去。例如企业之间相互学习相互借鉴派驻相关人员深入到学习的单位虚心请教。学成后把学到的知识及时分享给每个人,学不是目的要的结果是学以致用。走进来就是走进客户企业了解客户需求,为客户量身定制服务方案。这种方案绝不是西医的模块化和流程化看似很科学其实不科学,西医流程头痛治疗头要找内科,牙痛治疗牙齿要找五官科。我们这里说的定制化服务类似中医的整体论要天人合一,就是不同企业不同阶段采取辩证施治纲要具体问题具体分析特殊问题特殊处理。

走上去就是走到客户的心里拉近和客

户的距离,真正做到“盯着客户看,瞄着客户干,围着客户转,跟着客户变”一切的核心就是客户,我们知道客户喝的时候不要是饿的,饿了的时候要的是饭。任何时候不要凭自己的主观意识而强加于客户,把商务关系变为朋友关系。朋友关系就是支持关系,了解客户所想所需我们所做的是及时的雨的角色。例如到客户所在企业不定期走访在客户允许的情况下参与客户企业相关活动,有意识邀请客户定期来单位参观指导让客户知道了解我们在不断改进不断进步给客户一颗定心丸。时代在变,人也在变,只有顺应变革才会取得相匹配的能力和素质软实力更需要硬功夫,时刻铭记播下一个行动,收获一种习惯;播下一种习惯,收获一种性格。

变“悟性”为“训练”

郝志强

经常有老板评价员工说:“这个员工不错,悟性强,我一点他就明白,很会办事,我很欣赏他。”你认为这个老板和员工如何呢?靠员工的悟性,而不是进企业后的训练,这是优秀的企业吗?老板凭员工的悟性,来选出优秀的员工来,他是好老板吗?

就像我们学游泳,教练把你一脚踹下泳池,让你一个人扑腾,等你挣扎地爬上来,他再把你踹下去,见你喝得差不多了,把你救上来,如此反复。你的悟性强的话,很快就学会游泳了,你要是悟性不够的话,那你就多喝点水吧,或者你最后得出一个结论:游泳太难了,你永远也学不会游泳。你愿意这样被训练吗?这样的教练谁都可以当吧,太简单了,只要心狠就行。

我们很多企业就是这样,员工来到企业,只有简单的入职培训,然后就上岗,靠他不断地悟,不断地自己总结经验,他成长了。他的悟性强,犯过很多错误,自己学到了很多,就逐渐成长了。他悟性差,没有适应这个环境,就被淘汰或自己离职了。但靠悟性,员工的成长率很低呀,企业培养员工的成本巨大。在销售上的典型就是,不在公司培训销售代表,而送他们被客户培训。某员工跑了50个客户,碰了很多钉子,被客户教训,某天这个员工学会了,成长起来了。客户喜欢专业的销售,来给他们创造价值,没义务培训销售人员。经过系统训练的销售人员,可以大大降低销售的成本,磨刀不误砍柴工。

想当年我刚到青岛海信卖彩电,也没有什么培训,连产品知识都没人讲给我们,而直接把我们200多个大学生,丢到市场上。有人很不幸,被某人品烂的师傅带,学会了吃喝嫖赌。我很幸运,分在泰安办事处,刘成美主任带我,结果我成了销售标兵。我当年做销售也没有经过训练,自己不断学习,靠自己的“悟性”,成为了比较优秀的人员,后来靠悟性成为了职业讲师,但不知在我悟的过程中,给公司造成了多少损失。

为何老板要员工靠悟性呢?可能是公司成长太快,或市场变化太快,老板不愿意花时间在磨刀上,而喜欢员工一来就砍柴。也可能是老板缺乏,培养员工的办法,老板自己只会干活,不会总结经验,更没有能力在公司建立起培养员工的体系。就国内的企业来看,家电行业、消费品行业、通讯行业等,早就走到各行各业的前面,有丰富的实践经验,企业摸着石头过河的时代已经过去,我们要借鉴优秀企业,优秀行业的经验,培养和训练员工而不是靠悟性,这才是正道。

讲究悟性在管理上,号称要赛马不是要相马,那是粗放式的管理。10来年,再看这一段历史,你就会发现,这样的做法,无论对个人还是对企业,都是不负责任的做法。实践证明,大多数普通人适合渐悟,而不是顿悟,“时时勤拂拭,莫使惹尘埃”。今天学会一点,明天学会一点,今天改善一点,明天改善一点,3年下来,你的进步就很大了。再说员工都靠悟性了,还要我们培训师做什么?

机器人管理学之组织结构该如何设计

李文武

随着技术的发展,越来越多的企业会要用到机器人。而作为机器人的企业,不外乎三种:一种是专业制造机器人的公司;一种是用机器人做员工的公司;一种是用人类员工与机器人协同生产与制造机器人的混合型公司。不管什么样类型的机器人公司,在组建时都要设置相关组织结构,进行人类员工与机器人员工的配置、协调与合作、生产运营等工作。

组织机构设置要符合这几种原则:一是权责利相统一的原则。二是简化的原则。三是节约的原则。四是有利于命令统一的原则。五是高效运行的原则。我们都知道,一个组织,每个管理跨度是7到9人是比较有效率的,如果人比较多的话,那么就要形成更多的管理层级,才能用直接管理覆盖到每一个人。随着信息技术与沟通工具的高速发展,现在的管理跨度可以达到一个领导者可以管40到50人。正是因为管理跨度的增大,才能够用更少的管理层级管理更多的员工,这也是现在企业界提倡扁平化的组织结构的真实原因之一。

而过去则需要更多的管理层级,也就是

金字塔型组织结构来管理员工。管理跨度涉及到沟通、信息交流、命令指挥、协调合作等问题。因为人的心理是比较复杂的,行为也是比较难以揣测的,所以需要管理者对其进行领导、监督的人数比较多。而机器人企业,机器人没有人脑先进,都是按照程序设置与命令进行动作与操作的。所以,一个人类管理者领导与监督机器人的数量是可以非常多的,也就是说管理跨度是可以特别大的。机器人的管理跨度是人类的管理跨度的成百上千倍。所以,在机器人公司进行组织结构构建时,完全可以实行扁平化的结构。

那么,对机器人的管理采用什么样的组织结构是比较适宜的?采用二元扁平化组织结构是最好的选择。这二元的意思是人类作为管理者为一元,机器人作为员工为另一元。

初期,由于机器人的技术还不是很发达的时候,可以用人类作为管理者直接管理所有机器人。这需要管理者都是机器人技术管理方面的专家,因为机器人员工需要专家们输入指令、编程、生产调度、配置、维修保养等。所以,机器人企业是由专家委员会,或者是技术管理委员会作为企业的决策层与管理层,而机器人作为企业的执行层与操作层。也就是专家委员会下设机器人制造部、

机器人生产运营部、机器人调度部、机器人维护管理部等。

后期,随着机器人技术的进一步推广普及与机器人技术的升级,或者全部采用智能机器人进行生产。这时,就需要一台超级电脑进行机器人的管理与调度,进行机器人的操作与维护等工作,而专家委员会会把超级电脑作为重要的决策者,通过超级电脑发出各种生产指令与管理指令,而专家委员会的专家们通过操作超级电脑向生产部门与辅助部门发出决策命令,生产部门与辅助部门的机器人接受到命令后,自动化地进行生产运作。

也就是初期,专家委员会各自分工协助,单独指挥某个部门的机器人员工群,或者指挥单个机器人员工。后期,则通过超级电脑集中指挥各个部门的机器人群与单个机器人。以专家委员会直接管理所有机器人,两个层次,这就是机器人时代的扁平化的二元组织结构。

当然,也可以是董事会或者决策委员会作为机器人的最高权力机构,下设专家委员会,由专家委员会管理所有机器人。或者采用混合型的组织结构,也就是董事会或者决策委员会为最高权力机构,下设专家委员会

与员工委员会,专家委员会管理机器人,而员工委员会管理人类员工,这叫双体组织结构。如果企业不设董事会或者决策委员会,直接设专家委员会与员工委员会,那么就是二元双体组织结构。如果企业设有董事会或者决策委员会,再下设专家委员会与员工委员会,那么就是三元双体组织结构。如果企业设有董事会或者决策委员会,不设员工委员会,那么就是三元单体组织结构。

机器人企业,要采用委员会管理体制或者集体决策机制,这样就可以用委员监督委员会的方式,尽可能地避免机器人的操作失误与机器人程序出错做出伤害人类员工的事情与破坏生产的事情。为什么要采用专家委员会来管理?这是因为对机器人管理与维护,需要专家级别的机器人技术人才来进行,一般不懂机器人技术的,或者不懂机器人管理技术的人是不能够管理机器人的。因为机器人的制造、编程、维护与维修,这是只有懂机器人技术的专家才能做的工作。再者,管理机器人企业,不可能是一个专家能忙得过来的,或者不可能是专家某方面的专业知识与技能能够应付得了的,所以要用专家委员会的管理体制来管理机器人企业。

管理者的学习力决定企业发展速度

没事就去银行转转,看看人家是怎么提高赚钱能力的。前段时间,因为工作需要,需要到中国农业银行办理一张农行的储蓄卡。在这之前,我的印象里已经有那么三四年没有去过银行的营业大厅去办理业务了。网上支付有支付宝,取款有自动取款机,信用卡还款也是网上转账。这么看起来,我们其实是很少能去到银行的营业大厅去办理业务的。

这次办理银行卡,给我一个很大的触动。几年前还是填表、取号、柜台办理、复印身份证、签字等等这一系列的流程下来后,一个多小时(遇到高峰期时间会更长)就过去了。而现在有了自动办卡的设备,只要按照上面的指示,几分钟就可以把卡拿到手,

为什么要写这次去办理业务的事情?其实我是觉得,没事的时候真该出去走走,不管是不是你需要的,不管是不是你能用的到的,走出去了,你就会有收获。

几年前还是那么繁琐的工作流程,客户等的烦,工作人员忙得累,银行业务量还上不去,可是有了这个自动办理银行卡的机器,办公效率是成几十倍的提高了。银行办公效率上去了,还节约了时间和人力成本,是不是就提高了赚钱能力呢?这是时代的进步给我们带来的进步。

这次经历让我联想到去电影院(自动取团购票系统)、去移动营业厅(自动选号系统)、去一些时尚餐馆(用pad点餐)等,这些都是近年新开发的便捷的设备,当然这些也

给我们带来了很大的便利。但是你不走出去,你就体验不到这些时代的产物。

其实在其他方面,我们有时候也是无形的把自己圈在自己的世界里,感受不到这个时代的变化,有时候闭锁的不是我们的眼光,而是自己那颗陈旧的心。

去年在团队业绩倍增特训营结束后,和一位河北石家庄来的韩经理吃饭,他对我们老师说:老师,你这次的课程真是点醒了我,我以前觉得有资金、有货源、有团队,打开我们河北市场根本没问题的,有问题也就是时间问题。可是经过这两年的发展,医疗器械市场也发生了这么多变化,在这个行业里的玩法也变了,通过这次课程,光认识到这么多圈子里的朋友,我觉得都值得,这肯定为我

以后的业务带来提升的。

是的,很多时候,我们觉得我们以前的经验可以让我们在任何领域都可以成就自己,我们已经掌握的技能可以为我们带来成功。其实不然,如果以前从未体验过的学习现在被别人掌握了,我们就是落伍者!

很多医疗器械企业的管理者都反映,自己的工作太累了,对内要管理团队,对外要处理各种事务,觉得时间太少了,每天都恨不得24小时都能在工作。其实我们要告诉你的是,其实你缺少的不是时间,而是学习力,假如你有一台自动的办卡机,提高的是你的工作效率和团队的运作效率。

(中华品牌管理网)