

老板用人,就是要不断“推卸责任”

■ 宋新宇

在我的《企业成功的八大原则》的课堂上,有一个老板向我诉苦:

他的企业是做工艺瓷器制造的,有近十年的历史,一年有几千万的营业额,将近200个员工。前些年公司发展很快,但最近两三年不知为什么,怎么努力营业额也上不去了。不仅如此,作为老板的他越来越忙了。产品的设计要他亲自去抓,不然就出不来好产品。产品的销售也要他亲自管,不然销售不但升不了,还会下降。生产也离不开他,因为自己不在现场管理,就会出质量问题。

他问我,有什么办法能让他从忙乱和救火中解脱出来,有什么办法能让他的公司重新回到增长的轨道?

我对他说,其实他的问题很简单,那就是他自己成了公司的瓶颈。

他做得越多,别人对他的依赖就越多。

他越能干,他下面的人就越不能干。

他越操心,下面的人就越不操心。

一个聪明老板要做的是不断地“推卸”自己的责任,让别人操起心来,让别人多干事,让别人变得能干起来。如果他把自己的责任推了卸了,如果他通过“推卸责任”让别人成长了,他的公司自然就会重新回到增长的轨道上来。

我猜测,这位老总对我说的话半信半疑,因为他之所以自己操心、多干、能干,就是因为周围的人不操心、不多干、不能干。怎么可能让这些不愿干、不能干的人干这些事呢?这样做公司是不会乱掉吗?

课堂上我们没有时间继续讨论,但下面是我对这个问题的看法,也许能帮助很多和他有同样困惑的老板朋友。

老板为什么找不到能够承担起责任的员工?



我认为问题的关键是,很多老板在用衡用自己的标准衡量员工。这是老板不能相信员工,不能放心授权,不能“推卸责任”让自己轻松的最重要原因。

老板是企业里最好管理的人。老板往往给自己很高的要求,无论是做事投入的程度,还是做事的效率效果。假定优秀的标准是90分,老板往往要求自己达到110分,甚至130分。

用衡量自己的标准去衡量员工,老板就会觉得,几乎没有一个员工能够合乎标准,即使是公司内最好的员工也是如此。因为没有人能达到我们的标准,我们对下面的人就不放

心。我们越不放心,自己就做得越多。

当然我们自己做得越多,就会经验越多,在一件事上也会做得越好。但我们做得越好,我们和员工之间的距离就越大,我们就更加无法放心地让员工做这件事情。

这样我们就掉入了一个不能自拔的恶性循环。

但即使老板自己能做到130分,能超越优秀,只有老板一个人的企业也只能做130分的事情。如果我们意识到一个企业无法复制像老板一样的人,如果我们学会接受只能做到70分的员工,如果我们有10个这样可用的员工,企业能够做到的就是 $10 \times 70 = 700$ 分。

用衡量自己的标准去衡量员工,老板就会觉得,几乎没有一个员工能够合乎标准,即使是公司内最好的员工也是如此。因为没有人能达到我们的标准,我们对下面的人就不放

分的事情!

所以老板要想打破自己130分的瓶颈,就必须学会接受70分的员工,并且找到一条充分利用他们能力的途径。

管理的坏消息是,130分的老板无法复制。

但管理的好消息是,70分的员工几乎可以无限复制。

如果我们不追求130分的完美,而是给现在只有60分能力的员工尝试的机会,那么他们很可能成长到80分甚至100分的水平。

员工很像弹簧,老板强他就弱,老板弱他就强。打破恶性循环唯一的方法,是我们不用衡量自己的标准去要求员工。

老板通常是多面手。哪里需要我们,我们就在哪里;什么需要学习,我们就去学习什么。不知不觉中,老板变成了公司里最厉害的产品经理、研发经理、销售经理、客服经理、质量管理经理、生产管理经理、采购经理、人事经理、财务经理、技术经理、培训经理,等等。但当我们要求员工像我们一样成为多面手的时候,我们会发现,这几乎是不可能的事情。

我们想把责任卸给一个和我们一样的人,但这是不可能的事情。老板应该做的事情,是不断把揽在自己身上的责任一一卸掉,但不是卸给和自己一样的多面手,而是卸给越来越多的部门经理和某个专业方面的员工。他们不像我们要求的那么完美和全面,但他们最终能做得比我们好得多,因为他们有一个任何老板都无法拥有的优势,那就是在一件事情上时间的投入。

老板永远不能推卸的是自己的“政治”责任,那就是保证公司的生存,给公司明确的发展方向。除此之外所有的责任,老板都应该逐步推卸给自己的管理者和员工。只有这样,员工才有空间,企业才有发展,老板才有活路。

济三矿煤炭“寒冬”关爱职工“不打折”

“在煤炭形势这么不好的情况下,矿领导给我们困难职工的春节慰问金不降反而比原来增加了400元,我心里真是很感动。”1月19日,特困职工老陈接过济三矿党政领导送来的1000元慰问金后感慨地说。

面对严峻的经济形势,济三矿关注民生不减力度,不打折扣,始终把职工的冷暖放在心上,积极扶贫帮困,为职工办实事做好事,促进了矿井和谐稳定发展。

关心弱势群体,做好扶贫帮困工作。该矿树立“越是经济形势困难,越要更加关注困难职工群体”的扶贫送温暖活动思路,认真落实困难群体关怀帮扶机制,

整合完善扶贫送温暖基金,成立困难职工帮扶领导小组,建立健全困难职工家庭档案,全面、真实、准确地记录了职工姓名、性别、年龄、家庭详细住址、家庭收入、子女就业和上学情况、致困原因和帮扶措施等,对困难户档案实行动态管理,有计划、有针对性地进行帮扶。2015年组织388名职工缴纳大病互助金,走访慰问困难家庭131户,发放各类救助金65万元。深入开展“送温暖、解难题、促和谐”扶贫送温暖活动,春节前夕,对165户工亡遗属、工残家庭、困难职工、低保户进行走访慰问,发放慰问金16.9万元,把关怀送到困难职工的心坎上。关爱职工生活,坚持为职工发放生日贺卡,2015年共发放6100余份价值61万元,派出职业健康及荣疗1000人次,组织22名优秀班组长考察学习,安排10名特殊岗位女职工职业健康疗养,让终日在生产一线的职工身心得到放松和康复,精神面貌焕然一新。

保障职工生命健康,组织夏送清凉、冬送温暖活动,投入使用直饮水民生工程,直饮水覆盖全矿办公及生产地点,实现24小时恒压供水,供应开水和直饮水两种水源,水质纯净、口感甘甜,得到广大职工的称赞。加大食品卫生安全监管,下调职工食堂饭菜价格,丰富食品花样,为职工准备色泽精美、口味上佳的饭菜。丰富职工生活,举办篮球、羽毛球、摄影、书法、乒乓球等各项文体活动,满足职工精神文化需求。四届一次职代会承办的127项提案,全部按期办理答复,办复率达到100%,职工办公、就餐、住宿、乘车、洗浴条件明显改善,将职工关注的“痛点”变成了“满意点”。(李苏华)

求职“奇葩现象”实为企业理性用人

■ 李娅

正值高校应届毕业生求职季,记者走访多场招聘会后发现,博士生“比不过”本科生、留学生“不敌”国内“土著”、单身的拼不过“有娃的”,一些传统就业观念中的优势条件正面临挑战。(1月11日《北京晨报》)

针对招聘会上的“奇葩现象”,专家给出解释,所谓“奇葩现象”,表明我国就业市场逐步走向成熟和理性。专家的这番解释,直接说明了求职的“奇葩现象”实际上是企业用人上更加理性、更加务实。面对这一变化中的市场需求,高校唯有把握好这一用人方向标,才能培养出市场需要的才人,从而提升就业率。

企业选人标准的变化不是稀罕事,随着企业发展阶段的不同、业务内容的变化和人才培养特点的变化,企业适时调整选人标准是促进企业健康持续发展的必然之举。曾经,国内高等教育资源匮乏,硕士、博士等高层次人才稀缺,供不应求是市场常态。当然,在出国留学机会较少的时期,海外归国因为享受过国外优质教育资源,镀金回来,身价自然高。而单身的青年人往往干事有冲劲,可已有孩子的求职者往往因孩子和家庭琐事而分心,单身就业好于“有娃的”,也在情理之中。

可如今,整个人才培养的大环境发生了变化,企业用人自然要随之作出调整。人们常说“鞋合不合脚,只有脚知道”,企业选择人才也是这个道理。当高等教育资源逐步富足和留学市场日益混乱,高层人才资源充足使得对博士生的投入和产出不成正比,留学生队伍庞大伴随着“混”文凭现象,加之,人才流通渠道更加通畅,单身求职者跳槽的几率更大了。所以,既然旧鞋已然“不合脚”,那么钟情于“性价比”的本科生成、“更加本土化的国内毕业生和稳定性更高的“有娃的”求职者自然成为当下最好的选择。

当然,面对企业“奇葩”的用人标准,求职者也不必灰心,有的企业愿意选择本科生、“土著”、“有娃的”,自然也有企业需求高层次人才、留学生、单身的,毕竟扎实的理论功底、丰富的求学经历、独立向上、干劲十足的工作态度都不是瓷娃娃,毕竟它们是经得起考验,也能产生更高价值的独特优势,只要求职者摈弃好高骛远、眼高手低、不合时宜的职业态度,选择适合求职者的企业和发展道路,职场必然成为舞台。

经济社会在发展,企业用人标准在不断变化。不找最好的,只找合适的,男女朋友谈恋爱尚且如此才能长久,一个企业选人用人亦要如此。市场需求是人才培养的方向标,求职“奇葩现象”实为企业理性用人。高校和求职者在吐槽企业用人“奇葩”的时候,不妨把握好这一务实的用人风向标,唯有如此,求职者才能成为企业的“宠儿”,顺利实现从校园学生到职场新人的华丽转身。

冯营公司创新培训让员工找到学习兴奋点

按照“把煤矿变学校,将矿工变学生”的目标,积极探索职工教育培训的新形式、新方法,改变过去“大锅饭”式的职工培训模式,让员工吃上“自助餐”——即培训中心及时征求区队对职工培训工作的意见和建议,并根据区队的需求制订下一步培训计划,让职工根据自己的需求点“菜”。

与此同时,该公司在推行“自助餐”培训

的过程中,还把新工人、新转岗以及使用新设备的职工作为培训的主体,由区队根据单位特点和现场需要来确定。同时,该公司还开设了采掘机械、扒装机、胶带输送机、电机车、各类绞车、机电开关等实际操作训练基地,从各专业、区队抽出30多名兼职教师,负责职工业务理论知识和操作技能的培训,切实提高职工培训质量和水平。(王代华)

企业用人考虑“性价比”

明确“本科”或“硕士”。专家认为,随着经济增长速度放缓,企业也面临挑战,在用人上更加理性、更加务实,不再盲目地追求人才“高消费”。

一方面,很多企业重视实际操作,觉得具有普遍技术的本科生就能胜任,博士生虽然比本科生多进行了几年理论学习研究,但过分强调理论研究水平,导致一些博士生空有一腹见闻,几无解决问题的能力,对企业的实际帮助并不大,企业投入与产出不成正比。比如销售的工作,研究生并不是很愿意去做,而这些大可以交给本科生。在不少企业看来,本科生并不比研究生差,反而拥有一定的优势。此外,许多高学历人才走上职场后,薪酬期望值、发展空间期望值均比较高,频繁跳槽现象让用人单位“很受伤”。相比之下,招聘本科生能让职工队伍更稳定。

另一方面,留学生、博士生的比较优势不



企业看重求职者的实际操作能力 陈晓摄

再特别突出,与其总量越来越多有关系。近年来高校不顾实际情况,盲目扩招研究生、博士生,导致教育资源紧张,难以保证教育质量;

一些学生只是在国外“混”来一个文凭,没有真才实学。因此,用人单位在招聘员工时,就得掂量其性价比了。(杜丽华)

什么毁掉了员工敬业度

■ 马可佳

根据研究,快节奏的工作和繁重的绩效、不和谐的人际关系,让1/3员工准备离职,超过50%的员工认为压力过大,这让员工的敬业度直线下降,给公司的效率和发展带来了极大的不确定性。

咨询服务公司韬睿惠悦在其发布的员工敬业度报告中称,在所有被调研公司中,凡是员工敬业度高的公司同期12个月内均提升了19.2%的经营收入,而敬业度低的公司同期经营收入则下滑32.7%。实质上,员工敬业度高的公司获得的经营收入高于敬业度低的公司50%。

公司战略与文化“掐架”

咨询公司科尔尼认为,造成员工压力过大、敬业度不高的主要因素之一是公司战略与文化之间的“情感鸿沟”。

从可见的层面来看,设定企业方向、基调和节奏的一系列正规机制界定了企业文化。这些机制包括企业战略、组织架构、规章制度、价值观和塑造的优秀员工形象。设计这些机制的目的在于触发符合企业期望的员工行为。

然而正规机制和所期望行为之间的联系并不直接。在它们之间存在着一套复杂的诠释性和情感性的过滤层。雇员面对可见的企业文化时,首先会诠释这些组成部分,然后形成情感上的反应,之后才作出是否采取行动或如何采取行动的决策。

很多战略与文化的组合具有明显的直观性。然而当企业文化无法与战略协调一致时就会出现“情感鸿沟”,结果导致绩效风险的发生。

宝洁就是一个很好的例证。2000年,当雷富礼被任命为CEO时,他继承了宝洁公司产品种类广泛、消费群体多元的全球业务,但是公司当时推出新品牌和新产品的成功率仅为15%—20%。当时,宝洁绝大多数员工都将自身工作广泛地界定为开发与实现。12000位研发人员和工程师承担起了品牌和产品创新的重担,且将此视为公司赢得市场优势的内在核心能力。该年度公司仅10%的创新想法来源于外部。

雷富礼充分意识到变革的需求。他在所有创新决策中优先考虑顾客的看法,此外还将创新融入公司战略。为了取得成功,宝洁公司需要确保所有创新理念均能深入体现顾客需求及看法,且公司高层领导人需要加快创

新步伐。所有这些努力都不能仅局限于企业内部。宝洁特此推出了“联系+开发(C+D)”的研发战略,由内部组织和外部合作伙伴共同创新。

这一战略需要员工从根本上作出改变,即增加对终端顾客的关注,提升对新创意的好奇心和开放度,以及加强内外部协作。因此,先前公司盛行的“非此处发明”的沮丧心态的文化转变成了“发现在别处”的积极企业文化。组织结构、体系、沟通甚至招聘流程都强制实施了新的文化及理想的行为模式。结果,宝洁弥合了旧思维与创新型战略之间的鸿沟,取得了组织文化与战略相互协调的胜利。

今天,宝洁公司在“C+D”研发战略的推动下成功地与外部伙伴签订了1000多项协议。在雷富礼任职期间,公司营业额翻一番,利润翻两番。

情感联系与激励员工

保持与员工之间的情感联系是问题的关键所在,进而能够改变员工的承诺和行为。

史蒂夫·乔布斯在重返苹果时就是这样做的。当时的苹果正在激烈的竞争中挣扎,深陷产品不佳、市场份额下跌、营业额缩水以及感觉与企业战略、规章秩序同等重要。

人才流失的困境。由于公司管理层的频繁更换,公司缺乏明确的战略。同时,公司本身的企业文化也变得模糊不清,人们普遍认为苹果已经迷失方向。

当乔布斯重回苹果后,他立即着手业务转型。除了精简产品线、加大产品设计投资、取消授权业务以及与微软签订联盟协议以外,他还站在员工的立场强有力地表达了他们在以上举措实施过程中所承担的义务及其使命的重要性。

乔布斯重新激励公司根深蒂固的创新型企业文化,鼓励所有员工全心全意地投入并推动与实现新的创新战略。在这些举措中,乔布斯推出了苹果公司十年来首个名为“Think Different”的口号,贴切地表达了乔布斯希望客户和公司员工对苹果品牌的态度。1998年,苹果公司重获盈利。

企业战略与文化的恰当结合才是企业成功的一剂良方,这是一个微妙的匹配过程。例如,某公司制定某项新规则是为了鼓励创新,但如果雇员在实际工作中,他们冒风险的创新行为会被惩罚,那么不管发多少饰有公司新规则的咖啡杯或鼠标垫都不能达到预期的结果。这足以说明,员工的看法、态度、判断与感觉与企业战略、规章秩序同等重要。