

管理讲堂 | GuanliJiangtang

# 如何做一名出色的现场主管?

## ——从“技术能手”到“优秀主管”的转变

### 日本企业怎么训练优秀的主管?

日本企业怎么训练优秀的主管?国内著名的实战型现场管理专家黄杰老师绝对有深刻的体验:

我在日资企业干了两年后,有一天社长找到我说:“黄杰,我发现你什么都好,但就是老喜欢拿手指头指着别人讲话!拿食指指着别人,好像表示‘你欠揍啊’!通常骂人时才做这个动作的。作为高级主管,这个习惯一定要改!”

“好,我改,我改。但几天内改掉有点难!一个月能改就不错了。”我说。“到底想不想改?只要想改,今天下午就能改掉!”社长很坚定。我心里在盘算:你有什么本事,能让我已经二十多年的毛病一下子改掉?“回去交代工作,然后找我。”他吩咐。我心里美滋滋的,心想,下午肯定不让我干活了,我有一下午的时间可以拍马屁了,我认为他肯定要做我的思想工作。

安排好工作后,我去见社长。没想到他把保安小刘也叫过来了。社长告诉我:“一个人的毛病只要经过不断地重复就可以改变,而且只要经过20次的重复,就可以改变,但对你们这里的人需要200次,而对你黄杰需要2000次,今天要强化你20000次”。这时我才知道他把小刘叫来干嘛了,是来点数的。社长教我用一个

标准的动作替代原来的动作。我练,小刘点数。小刘和我开始都很认真。但是总做这个动作累呀,我就偷懒,不按规范动作做了,小刘用眼睛瞪我。我气不打一处来,就用眼睛瞪他并做了一个“咔嚓”开除人的动作,还冲他挤了挤眼。小刘心领神会,马上数得特别快,我都做不过来了。可万没想到社长就跟我们隔了一块玻璃。“这个是什么动作?是我教的吗?根据我们刚才的游戏规则,你做的次数再乘两倍。本来我认为你做200次总会了吧,没想到才做162次就偷懒,太辜负我对你的信任了”。他吩咐小刘扛来一台摄像机,让我对着摄像机做,并且还说:“我以后一个小时来检查一次,如果发现一个动作不规范,乘以5倍”。结果我乖乖地对着摄像机做手势做了5个小时,虽然没做完两万次,但最后我把这个动作练出来了,现在想起来还痛苦呢。

我在这家大型的日资企业任职多年,从人事课长、生产课长、生产经理、一直做到副总经理。我常用这个经历,不断地强化我的下属。我同时得出一个最简单的管理方法就是“重复”。管理就是反复抓、抓反复、反复,反复,再反复。形成习惯后,想改回原来不好的行为都很难了。

### 如何从“技术操作型能手”转变为“教练型能手”

一流的工厂都有一流的制造现场——持续提高效率、不断降低成本;一流的主管培养训练了一流的员工,一流的员工创造了一流的现场!日本制造业的辉煌,受益于对现场和基层主管的重视。中国在21世纪将成为世界的制造中心,企业更需要有一流的现场管理队伍。

“在企业里,员工工作的场所就是现场,对员工在现场工作行为的管理就是现场管理。”

制造业中产品成本的50%-80%是在制造现场发生的,现场管理水平的高低直接影响产品质量、成本、交货期、安全生产和员工士气。现场主管在企业里承担着生产参与者、策划者和组织者的多重角色,地位也越来越重要,如果说高层经理人是公司的大脑,现场主管就像是公司的骨髓,骨质疏松或骨髓断裂,企业就会瘫痪。

很多技术岗位出身的主管,有扎实的操作能力,但缺乏管理意识和“软”技能的职业训练,通常只发挥了“技术能手”的作用,也就是“球星”出身,没有发挥“教练”的作用,没能带出一个出色的团队!“夹心饼”、两头受气、工作无头绪、忙而无功,是这些主管面临的巨大挑战。

黄杰老师把角色认知、心态调整、时间管理、对待问题的态度和办法、沟通能力、上下级关系处理、目标管理、质量意识与质量管理等技能,总结为现场主管首先要掌握的核心技能。这些技能有些看起来似乎很“软”,但却是大多数“技术能手”型主管所最欠缺的。比如沟通能力。

据统计,企业70%的问题是由于沟通障碍引起的。沟通不畅到底是哪儿出了问题?怎样才能有效地与他人

沟通?不少“技术能手”型主管都从黄老师这里得到了满意的答案。

### 技巧有问题往往是因为态度有问题

与很多做管理培训的老师不同,除了讲解实用技巧,例如时间管理的10大关键,戴明法全面性问题解决的8个步骤,沟通的7大技巧,赢得上司的赏识与依赖的10个秘诀等等,黄杰老师更强调树立现场主管的正确心态:“有正确的心态,就会用正确的方法。”

他常用生产现场发生的实际案例,生活当中的小故事,他自己的亲身体验引导学员思考,反思一些固有的思维模式的错误和危害。

比如现场主管的压力:“现场主管压力很大,整天起早贪黑,两头不见太阳。先要‘对付’上司,再要‘对付’下属,还要面对同级主管。这个压力问题就出在‘对付’上。什么叫‘对付’,那就是:不是你死,就是我活。天天像打架一样,压力能不大吗?我们做主管的应该辅助上司,激励和领导下属。”

“我们真的很难改变人的思维”黄杰老师说,“但我们可以借助职业化训练改变人的行为。通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。”

(易中)

# 从GOOGLE“善待狗狗”看人本管理与物本管理的优劣

据报道,Google美国总部的员工,工作时间累了可以睡觉,饿了可以去吃免费餐,甚至可以带上自己的宠物狗到公司上班这样的美事对于我国绝大多数公司的员工来说简直是痴人说梦。在网上经常看到有人抱怨因带宠物上班而被裁。

带宠物上班固然能体现出对人的关爱,更能体现出对人的关爱——管理者对被管理者的关爱。员工既然有养宠物的爱好,那么宠物对他而言就显得非常重要,上班时间允许员工带宠物去上班,实际上能够激发员工的工作激情。譬如,我写文章时必抽根烟,没有了烟就没有了思想,同样如此,有些员工离开了宠物工作起来就可能无精打采,而看到宠物就可能干劲十足,创意频出。

莱恩·卡因称,如今,越来越多的公司寻求一种“善待狗狗”的策略。这些公司认为,狗狗能够提高员工士气,加强同事间的交流和合作。另外,最关键一点,是能够鼓励员工在办公室内工作更长时间。如果员工们不用惦记着下班后忙着去遛狗的事情的话,他们愿意在办公室内久留一点。

在以人为本的管理理念出现之前,强调的都是物本管理理念,这种理念下的管理就是要管住你,把管理工作中的员工当成机器人,通过管理制度严格控制与约束来达到管理目标。说实话,我们现在很多公司喜欢用考勤机刷卡,这就是把员工当作物来管理的。在这种理念下,企业管理者的“官”味很浓,给管理者带来了极大的心理满足,而留给员工的却是被严管的痛苦和无奈,其工作效能不言

而喻。物本管理的弊端随着工业社会向信息社会加速推进,已无法再适应,于是人性化或叫柔性管理应运而生。这种管理理念强调以人为本,通过调动人力资源的积极性,去发挥其他资源的作用从而达成管理目标。带宠物上班之类的员工情感与需要,被管理者重视。获得心理、情感需要满足的员工,其创造能力、机会与平台自然就大大地提高,公司运作也就更加高效。

人本管理与物本管理谁优谁劣不比自明。对物本管理的崇拜、对人本管理的漠视,其实也不完全是我们的企业管理者本身的素质使然,应该也有社会因素。在中国,“官”念总是甚嚣尘上,重官轻商、重物轻人屡见不鲜,屡改不掉。都市场经济了,我们



的企业还在热衷比行政级别,企业取消行政级别已经多年了,但暗里还是在比照。如此一来,从企业高层到现场管理层,其脑子里的“官”念自然难除,高管、严管自然是不可避免的,要不然,他们十足的“官”念何处释放呢!

“老板,今天我非得看完《月满轩尼诗》才能安心上班,行吗?”“OK!”

“老板,今天我心情不好,不想上班,等我心情好了再上了上班,行吗?”“OK!”“老板,我的女友今天要来公司陪我上班,行吗?”“OK!”“……期许这样的图景不仅出现在外国公司,也能早日出现在我们的公司,特别是创新动能较大的IT、传媒等公司。

(佳平)

管理典范 | GuanliDianfan

# 绩效管理中的三个经典故事

我们处理绩效问题,若能透过重重迷雾,系统思考,追本溯源,总揽整体,抓住事物的根源,往往能够收到四两拨千斤的功效。就如杰弗逊大厦出现的裂纹,只要关上窗帘就能解决几百万美元的维修费用,这是那些专家始料不及的。在遇到重重问题迷雾的时候,你真的能关上你的窗帘吗?

## 第一个故事:制度的力量

这是历史上一个制度建设的著名例证。18世纪末期,英国政府决定把犯了罪的英国人统统发配到澳洲去。

一些私人船主承包从英国往澳洲大规模地运送犯人的工作。英国政府实行的办法是以上船的犯人数支付船主费用。3年以后,英国政府发现:运往澳洲的犯人在船上的死亡率达12%,其中最严重的一艘船上424个犯人死了158个,死亡率高达37%。英国政府费了大笔资金,却没能达到大批移民的目的。

英国政府想了很多办法。每一艘船上都派一名政府官员监督,再派一名医生负责犯人和

医疗的硬性规定。但是,死亡率不仅没有降下来,有的船上的监督官员和医生竟然也不明不白地死了。原来一些船主为了贪图暴利,贿赂官员,如果官员不同流合污就被扔到海里喂鱼了。政府支出了监督费用,却照常死人。

一位英国议员认为是那些私人船主钻了制度的空子。而制度的缺陷在于政府给予船主报酬是以上船人数来计算的。他提出从改变制度开始:政府以到澳洲上岸的人数为准计算报酬,不论你在英国上船装多少人,到了澳洲上岸的时候再清点人数支付报酬。

自从实行上岸计数的办法以后,船上的死亡率降到了1%以下。有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

赵日磊点评:这个故事告诉我们,绩效考核的导向作用很重要,企业的绩效导向决定了员工的行为方式,如果企业认为绩效考核是惩罚员工的工具,那么员工的行为就是避免犯错,而忽视创造性,忽视创造性,就不能给企业带来战略性增长,那么企业的目标就无法达成;如果企业

的绩效导向是组织目标的达成,那么员工的行为就趋于与组织目标保持一致,分解组织目标,理解上级意图,并制定切实可行的计划,与经理达成绩效合作伙伴,在经理的帮助下,不断改善,最终支持组织目标的达成。

## 第二个故事:俄罗斯矿山爆炸

在一次企业季度绩效考核会议上,营销部门经理A说:最近的销售做得不太好,我们有一定的责任,但是主要的责任不在我们,竞争对手纷纷推出新产品,比我们的产品好。所以我们也很难做好,研发部门要认真总结。

研发部门经理B说:最近推出的新产品少,但是我们也有困难呀。我们的预算太少了,就是少得可怜的预算,也被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢?

财务部门经理C说:我是削减了你们的预算,但是你要知道,公司的成本一直在上升,我们当然没有多少钱投在研发部了。

采购部门经理D说:我们的采购成本是上升了10%,为什么你们知道吗?俄罗斯的一

个生产铬的矿山爆炸了,导致不锈钢的价格上升。

这时,ABC三位经理一起说:哦,原来如此,这样说来,我们大家都没有多少责任了,哈哈哈哈哈。

人力资源经理F说:这样说来,我只能去考核俄罗斯的矿山了。

赵日磊点评:这是老鼠偷油故事的企业版,多么鲜活的案例,看看故事,再想想自己,是不是该改变一下思维方式了?

## 第三个故事:关上你的窗帘

据说美国华盛顿广场有名的杰弗逊纪念大厦,因年深日久,墙面出现裂纹。为能保护好这幢大厦,有关专家进行了专门研讨。

最初大家认为损害建筑物表面的元凶是侵蚀的酸雨。专家们进一步研究,却发现对墙体侵蚀最直接的原因,是每天冲洗墙壁所含的清洁剂对建筑物有酸蚀作用。而每天为什么要

冲洗墙壁呢?是因为墙壁上每天都有大量的鸟粪。为什么会有那么多鸟粪呢?因为大厦周围聚集了很多燕子。为什么会有那么多燕子呢?因为墙上有许多燕子爱吃的蜘蛛。为什么会有那么多蜘蛛呢?因为大厦四周有蜘蛛喜欢吃的飞虫。为什么有这么飞虫?因为飞虫在这里繁殖特别快。而飞虫在这里繁殖特别快的原因,是这里的尘埃最适宜飞虫繁殖。为什么这里最适宜飞虫繁殖?因为开着的窗阳光充足,大量飞虫聚集在此,超常繁殖……

由此发现解决的办法很简单,只要关上整幢大厦的窗帘。此前专家们设计的一套套复杂而又详尽的维护方案也就成了一纸空文。

赵日磊点评:彼得圣吉在《第五项修炼》里提到,问题的解决方案既有“根本解”,也有“症状解”,“症状解”能迅速消除问题的症状,但只有暂时的作用,而且往往有加深问题的副作用,使问题更难得到根本解决。“根本解”是根本的解决方式,只有通过系统思考,看到问题的整体,才能发现“根本解”。(赵日磊)

快克 复方氨酚烷胺胶囊 一天一粒防流感 一天两粒治感冒 海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销

管理心得 | GuanliXinde

## 如何管理技能强势下属

部门里拥有专家级的技能人才固然重要,甚至可以说是可遇不可求。然而在这些专家级贡献“超额价值”过程中,往往会出现一种“技能强势”。对于组织来讲,此时可能面临双重风险:即组织价值获取过程中对单个体个性化不确定性增加。

理想的组织状态是,组织里的个体能够很好地理解组织的战略和价值观,并在同一个企业文化下遵循着同样的行为理念。如果是这样,上述的强势行为不会偏离组织太多,这样的技能强势下属会给企业带来更多的价值。

首先可以考虑的举措是将技能强势下属培养成管理者,两个显见的好处是,一方面增加其对组织在战略和价值方向上的理解,将其技能无限匹配组织需要;另一方面培养新的技能下属,并有利于未来对更多成长起来技能下属的有效管理。

其次若该技能下属没有成为管理者的愿望或者管理者的素质不突出,那么组织只能从资源配置上进行相应的“制衡”,无论是外调新资源,还是配置相应辅助资源等,总之,在该关键领域中需要体现组织的行为能力。

最后最为重要的,是在过程中的把握。强势的技能下属不是一日诞生,组织在运行过程中把握的基本原则之一:即责权利对等于任何岗位都有意义。当专家级技能人才在合理的责权利体系下,自然不会有意识或无意识因偏颇某一方面而导致对组织的某些不利。当然也就不会体现更多的“强势所难”。

管理实践始终是一个离不开人的事情,管理者能做的事情就是挖好渠,对组织内的人与其说进行控制,不如说要更好的理解,然后管理也才能真正实践。

北大纵横企业管理咨询是中国起步最早,也是目前中国最大的企业管理咨询机构。它先后为国内近千家企业提供一流管理咨询服务,其中1/3为国内500强或上市公司,积累了丰富的管理咨询经验。公司与政府各主要部门、各行业协会、各研究机构、各高校建立了广泛联系,从而使公司拥有众多的专家为公司项目的运作把脉。(张林强)