

头脑风暴法是一种最为常用的激发群体创造力的方法。这种方法快速、简单而且有效。然而,许多组织却在头脑风暴法上屡屡受挫,以至于最后放弃使用它。

六种毁掉头脑风暴的原因



头脑风暴法已经过时了,而且不再有效。但事实上人们受挫的真正原因乃是,他们没有适当的使用头脑风暴的方法。一次奏效的头脑风暴是有趣而充满活力的。它能够产生许多好的主意。但较差的头脑风暴却令人受挫,消磨动力。

下面列举几种简单却足以毁掉一次头脑风暴的情况。

没有清晰的目标

如果一次头脑风暴的意图是模糊不清的,就会导致逡巡不前甚至失去方向。所以一定要设立清晰的目标。一次头脑风暴的目的,是为了达到一个具体特定的目标,而产生许多有创意的主意。最好的方法是,把这个目标设定成一个问题。模糊的目标是无用的。“我们如何能做得更好?”就没有“我们如何在下面的一年内将销售量翻倍?”要好。然而,问题中的数字也不应该过细,否则会使头脑风暴受到局限,减少更多的可能性。像“我们如何通过利用现有渠道和当前的产品设置,使销售量翻倍?”这样的问题,也许就过于限制了。一旦这样的问题得到一致的同意,就将它写下来,以便所有人都能清楚地看到。

同时,也应当为这个目标设定需要多少创意,以及要花多少时间。比如,“我们打算在下面的20分钟里,想出60个创意。然后将他们筛选至4到5个最好的创意。”

参与者的背景太过相近

假如每个人都来自同一个部门,就极易陷入一种“群体思考”之中,从

而大大地禁锢创造力。因此要小心地选择参与者。参与者的数量控制在6到12人为宜。太少的人数会使头脑风暴的素材不够丰富。而太多的人又难以控制,限制了个人的发挥。在整个头脑风暴小组中还应引入一些其他领域甚至与讨论的话题无关的旁观者——这些人常会提出不同角度的看法,以及奇特的创意。不同背景的参与者组成的讨论,效果是最好的。这些人可以涵盖不同的年龄层次、男性和女性、经验丰富的老手或者新人,等等。

使老板成为讨论的推动者

要小心在团队中表现的独断专行的老板,他们可能会限制或固定住讨论的内容。如果这样的老板在场,

那么最好找一名能够胜任推动者的独立人士——他要能够激励大家积极的思考,并防止某一个人主导了全局。对头脑风暴而言,最差的一种情形是,部门经理既主持会议,同时又做记录员和证明人。

允许过早的评判

头脑风暴最重要的原则是——将评判推后。为了鼓励大量不同凡响的好想法出现,确保没有人对任一想法提出批评、负面的评价或任何的评判,是非常重要的。参与者说出的任何一个想法,无论显得多么愚蠢,都要记录下来。在产生想法阶段不进行评判的原则极为重要,因而需要严格的加以执行。有个好办法是用水枪惩罚提出评判的人。

满足于为数不多的想法

不要刚得到几个想法,就开始分析。数量才最重要。想法的数量越多越好。在一切活动当中,头脑风暴是为数不多的数量能够改善质量的活动。想想达尔文式处理过程。各不相同的想法产生的越多,其中一些最终被选中的可能性就越大。你需要很多的精力和各种声音,才能得到大量特别的想法。完全无法使用的疯狂想法往往起到跳板的作用,引领我们想出可以被采用的新颖卓越的方案。因此,要保持源源不断的疯狂想法——你需要吻过许许多多的青蛙之后,才能遇到真正的王子!

没有收场或后续执行

(慧聪)

不要在达到清晰的执行计划之前,就结束头脑风暴会议,即使已经产生了一大堆想法。如果看不到一个真实的结果,人们会感到之前进行的过程没有意义,从而灰心丧气。应该在会上快速地分析一下得到的这些想法。一种好的方法是把总结性发言分成三个部分——有见地的想法、有趣的想法或反对意见。若有有见地的想法里,有特别出色的点子值得马上实施的,应该立即将其作为一个实践项目交予相关的实行者。

还有,应该将想法收集起来,并加以分类。例如,把关于市场、销售或其他方面的有见地的和有趣的想法分别列示在不同的挂图板上。这种重新整理想法的形式能帮助我们发现新的组合及可能性。有些人会使用便贴纸,以便将各种想法方便随意地组合。

如果时间较为紧迫,可以使用五分制评分法选出最好的创意。参与者为每个想法打分。他们可以自由地将五分分配给喜欢的想法。比如,将五分平均分给五个想法,每个想法得到一分,也可以将五分全部给某一个想法。然后,将每个想法的得分相加,选得分最高的想法,留待后议。

最后,在会议结束前,以感谢每个人对头脑风暴做出的贡献作为收场。应该再次提到一到两个最好的、最有创意或最有趣的想法。然后,考虑一下哪些想法是可以付诸实施的——即使它们微不足道。

人们喜欢的头脑风暴往往时间短、充满活力且能够促成实际效用。这样的会议能够激发人的潜能,提高效率,促进创新力的提升。

一根“网线”实现企业智慧管理

随着企业内外环境的快速变化,产业之间的联动更加紧密,市场和客户的需求在不停变化,如何快速响应市场,提高公司效益已变得刻不容缓。在经历全球金融危机冲击后,众多中小企业普遍对采用信息技术提高管理水平形成共识。

网点分散 导致监控力不忠心

鸿海石油化工有限公司是一家以经营汽柴油、航煤、燃料油、沥青为主的成品油贸易型公司,在江浙沪地区设有多个业务网点,并拥有三个油库及多个水上加油站和一定规模的车船物流。随着市场和客户需求的不断变化,对鸿海公司来说,协调各职能部门和业务网点快速响应市场,拥有更为科学和智慧的管理已变得刻不容缓。

同时,由于营业网点分散,鸿海

公司深受数据汇总难、业务监控难的困扰,各网点的销售数据、统计报表只能用传真发送到总部,不仅滞后,准确性也无法保证。此外,由于成品油贸易行业的特殊性,销售量并不是越多越好。在油价波动的时候,鸿海公司需要合理控制销售价格与销售量,才能给公司带来最大的效益,但仅靠手工操作,对价格和销量的控制越来越力不从心。

引入智慧外脑 消除信息孤岛

在采取多种方法无法解决上述问题时,鸿海公司开始意识到必须采用信息技术提高管理水平的重要性。2009年,鸿海公司向用友软件有限公司小型管理软件事业部,也就是现在的用友畅捷通软件有限公司,进行了相关问题的咨询,希望利用管理软件改善和解决现有难题。用友畅捷通提

供的T系列管理软件,在实时汇总数据、保证数据准确性和加强对业务网点的监控上,恰恰符合鸿海的现时需求。

针对鸿海公司的实际需要,实施团队在其上海总部集中部署了一个数据库服务器和应用服务器,所有的异地业务网点和职能部门都可通过网络远程登录操作,有效解决了数据分散处理、难以统一的问题。此外,鸿海公司还启用T系列管理软件中信用管控、账期管控、价格管控等功能,均取得很好的效果。以信用管控为例,鸿海公司通过T系列管理软件对客户进行划分,给予不同的信用等级,根据信用等级来决定赊购量及账期,大大降低了销售的风险。

而今,鸿海公司在T系列管理软件的帮助下,已能很好地应对国际市场油料价格波动频繁、幅度大的问题,不仅能对每种油料设置最低销售价格,还能使最新交易价格随业务自

管理学堂 | GuanliXuetang



动更新。一旦鸿海公司总部进行调价,各业务网点便依照总部制定的价格去销售,避免低价销售现象的产生。

对于T系列管理软件给公司管理带来的改善,鸿海公司的总经理非常满意:“自从上了用友畅捷通T系列管理软件后,一点鼠标,以前要几天才能看到的数据立刻出现在眼前,我可以实时了解公司各种关键数据,

能做出对公司更有利的决策。”

企业只需一根网线就能将分散的业务串联起来,使职能部门之间的工作不再各自为政,彻底消除了“信息孤岛”。鸿海公司成功收获了信息化带来的实际好处,成为成品油贸易行业中的领先者。在信息化时代,用友畅捷通T系列管理软件已成为企业破解传统管理弊端的利器,迈向智慧管理的金钥匙。(钟慧)

企业如何管理四大精髓

无论是西方管理还是中国式管理,都基于某种管理哲学,而并不像部分学者所说的,西方管理有科学、制度和流程而没有文化,中国式管理有文化而没有科学和规章制度。只不过在不同的文化背景下发展起来的管理理论对科学管理与以人为本管理,或者说硬性管理与软性管理的侧重程度不同而已。

无论是西方管理还是中国式管理,只要运用得当,完全可以达到现代管理的要求,而不要枉谈西方管理与中国式管理的结合,不要将管理复杂化。企业管理的四大精髓:

精髓之一:文化管理

文化管理分两个层面,即内部文化管理和外部文化管理。内部文化管理需要解决的是内部价值观统一的问题,而外部文化管理要解决的是外

部文化认同的问题。大部分合并、并购和重组的企业都会面临文化整合问题,实际也就是要解决相互之间价值观冲突的矛盾。明基并购西门子手机事业部引发的离职风波,就是价值观冲突的典型案列。如果企业内部员工能够形成一致的核心价值观,那么企业在决策上就容易达成一致,进而形成强大的合力。

企业一旦解决了内部文化管理的矛盾,就将面临外部文化管理问题。许多跨国企业水土不服,就是因为企业原有的管理思想和文化背景与所在地文化产生碰撞,并无法融合所导致的。要想解决这一问题,就必须研究所在国、所在地和所在行业的特色文化,并利用人才本土化实现企业本土化,最终融入当地文化之中。TCL和联想等许多国产优秀企业在国际化过程中也都遇到了水土不服的

问题,其实就是没有解决好跨文化的问题。

精髓之二:修身

儒家思想提倡群体本位和伦理至上,因而强调“经世济民”的人生目标。具体到企业内部,群体本位体现为员工之间的“和”、企业对员工的“仁”和企业对社会的“义”。企业员工强调团队精神,以“和”为本,待人以诚。企业对员工则是要“仁”,强调以人为本。张瑞敏在谈到海尔体制改革的时候曾表达过这层含义:“海尔发展到今天,我个人已经没有什么好追求的了,但是,跟着我一起水里来火里去的老哥们儿,我不能眼看着他们退休了,然后过着清贫的生活。因此,要推进海尔的改制,让他们晚景不要太凄凉。企业对社会要讲“义”,谈奉献。”

精髓之三:制度管理

韩非在《用人》中写道:“能去贤巧之所不能,守中拙之所万不失,则人力尽而功名立。”意思就是说,无论做什么事,都需要依靠一种客观的标准,不能依靠主观的判断。这实际上为制度化、规范化的管理提供了依据。华为公司管理理念中的“任职资格及虚拟利润法是推进公司合理评价干部的有序、有效的制度”、“规范化管理本身已包含监控,它的目的是有效、快速的服务业务的需要”和“模板化是所有员工快速管理进步的法宝”等,体现的就是一种制度化和规范化管理的诉求。而在这种制度化和规范化的管理下,华为正阔步向前迈进。

精髓之四:正心

(牛津)

企业流程管理不能一蹴而就

谁都知道这样一句俗语:罗马不是一天建成的。流程管理是一种全新管理方式,流程图只是其中重要的工具之一。如果妄想流程图一画,工作就能按部就班地开展,不说是无知,也只能说太天真!

我到任何地方任何企业讲课,从来不敢吹嘘流程管理一做,管理万事皆休。因为我深知流程管理只不过是现代管理的基础而已。流程优化有前提,优化之后有后续配套工程,管理从来不是孤立的。概括地说管理靠制度、流程和企业文化。那么如何保证制度执行?要流程。如何保证流程到位?靠责任到位。如何保证责任到位?靠绩效考核。如何保证绩效提高?靠薪酬政策。是不是有了这一切,工作就能完全正确做到位?答案仍然不确定。要让企业的一切制度规范、标准、流程全面贯彻落实,必须建设培育积极向上的企业文化。特别是对一个经营有年,规模较大的企业,更是如此。任何单一解决方案都会有不足。一个健康发展的企业必须打造卓有成效的管理体系。

建立健全管理体系必须选择突破口,必须有一个起点。这个起点可以是企业文化,也可以是规章制度,也可以是绩效考核,还可以是薪酬重建。选择什么作为突破口都可以,完全因企业而异,并无一定之规。而一旦企业作出选择,就必须上下同心,集思广益,共同推进,而不能半途而废。半途而废比不开始更糟糕。

管理改善几乎没有一种一劳永逸的办法,这就如同建筑大楼一样,必须先框架再装修;必须一砖一瓦、一锹一铲逐渐完成,不可能像做产品,倒个模具快速复制。

对于自己不清楚的事情,最好的做法就是按明白人的做法去做;对于自己不懂的事情,就是边做边学。而不能怀疑一切。更不能因为不懂就阻止别人去做。在管理改革中,最可怕的就是拿自己的失败来怀疑别人的成功。你做不到的事情,并不意味着别人做不成你不敢做的事,并不代表别人也不敢做!

管理需要智慧,更需要勇气,要勇于对保守落后说不!

总是有这样一批人,害怕改变、害怕承担责任,害怕自己地位不保,害怕自己适应不了新的管理方式,害怕新人取代自己。我在企业咨询中,时常遇到这类人以各种各样的借口、各种各样方式阻碍项目进行。我从不向这类人低头!因为我的不少同行遇到这类人或这类事就退让了,结果项目效果大打折扣。

帮助企业改变、帮助企业员工进步永远是我咨询的目标。那种偷工减料的做法,我不会接受,那种只卖方案不问能否执行的做法,我照样不接受照搬照抄是懒汉,复制方案是混蛋。

流程管理是管理改善的基础,是一个重要的开端,但并不是全部。要想见到流程管理的效果至少还要等到运行一段时间之后才能初见分晓。画几个流程图,就想解决管理中存在的全部问题,无异于天方夜谭。

行百里者半九十。流程图设计优化工作马上就要进入尾声,我们很快就要看到胜利的曙光。坚持就是胜利!

(张国祥)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感

一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销