

管理者要将自己变得“没本事”

近日,在上海举办的一次卓越经理人沙龙上,NLP管理教练导师、心本管理专家陈金平指出,管理者要学会“去掉”自己的本事,遇到问题不是自己有什么高见,而是要学会让下属开动脑筋,即使自己知道怎么解决,也要装作不知道,这样下属才会开动脑筋,才不会依赖上司,才可以锻炼下属,提高组织的整体智慧和效率,而不会放着智慧不用,在辅导下属时陈金平教练谈到教练型领导者平衡用好“给”与“取”,既辅导也挖掘,进而达到成长并发挥下属的内在智慧,能有效启动下属的内在驱动力。

在陈金平看来,这一思想对于当今时代的企业管理乃至整个社会的行政管理均有着重大的启示。一个组织和社会进步的最终驱动力到底应该来自哪里?是来自管理者的个人才能还是来自管理所形成的系统合力?是来自一个管理者的脑袋还是群体的智慧?

事实上,中国传统文化中早就注重并提倡发挥群体智慧的重要性“尽



己之力者下;尽人之力者中;尽人之智者上”的名言正是对这一思想的深刻诠释,但遗憾的是,我们今天的子孙后代们却只会将中国文化贴在墙上、写在纸上、挂在嘴上,就是落不到手头上。

最为明显的表现便是在整个中国社会甚嚣尘上的精英意识,这种精英意识首先支配和奴役了管理者和

领导者,以至于他们都纷纷将自己视为才高八斗的精英,并以“舍我其谁”、“老子天下第一”的心态高高在上地端坐在权利和地位的交椅上,进而眨起鄙视和鄙视的目光俯视着芸芸众生,好像他们都是天生的名流贵种一样。

而在另一方面,则是一群奴才们对这种精英意识的顶礼拜“凡事都要

请示领导”、“多向领导汇报,一切都要请领导定夺”、“把责任归于自己,将功劳送给领导”等诸如此类的官场和秘籍就是这种奴性十足的写照。精英意识骄傲自大的另一面,则是俯首称臣的奴才心态。

于是我们看到,在企业、政府、机构等各种社会组织中产生了一种见怪不怪的畸形现象,那就是管理者和领导者的个人才能压倒了众人才能、个人的脑袋支配了群体的脑袋,以至于整个组织沦为管理者和领导者展示自己个人才能的舞台,但这些人却没有想到,这种对个人才能的显示却在客观上反过来压制了其他人的才能,就像月明星稀是因为月光掩盖了星光一样。

所有的管理者和领导者应该认识到,要实现组织的高效运转提高组织的核心力,仅靠个人甚至少数人的智慧是远远不够的,必须学会激发众人的潜能、才能和智慧,没有全能的个人,但可以造就全能的团队,未来的管理应该是以群体智慧代替个人智慧,用三个臭皮匠去超越一个诸葛

亮。

当今时代,竞争已经成为人类社会的一大主题,随着社会生产方式从物质生产向精神生产的深刻转变,人类之间的竞争已经并且正在从物质资源转向精神资源,无论是个人、企业还是民族和国家,都应该转向向内寻找发展的核心驱动力,人类一旦发现并挖掘出自身的精神和心灵中所蕴含着的巨大力量,并使之转化为现实的生产力,整个人类历史必将掀开崭新的一页。

这是一个体力劳动向脑力劳动转移、工业文明向智慧文明过渡的时代,人类的管理理论也应该从对人的管理转向对人的思想、精神和心灵的管理,从以人为本转向以智为本。认识到这一时代趋势,整个社会的管理者们就应该从狭隘的“小我”中解放出来,将自己变成“大我”,转而去发现、开启并激发众生的智慧,在将自己的团队纷纷打造成智慧型组织的同时,也将整个社会改造为智慧型社会。

(钟营)

用工具 提高执行力

参加一个营业额近亿客户的会议,见到这样的情况:公司的部门经理汇报完毕,负责业务的常务副总很不满意。不满意的原因倒不是因为上个季度的计划没有完成,而是他觉得部门经理汇报的方式像是报流水账,汇报的内容让他觉得这些人根本没有弄明白问题,在什么地方。这位在跨国公司工作多年的老总因此不厌其烦地向这些管理者讲授了该如何分析报表,如何做PPT,如何汇报工作这些基础知识,把一个业务会议变成了培训课。最后他忍不住表达了自己的无奈:这些都是你们早就应该知道的,为什么到今天还是这样?为什么我给你们这么好的东西你们不接受?他想说但没有说出的话是:你们为什么这么笨?

我一点也不相信他的做法能够改变什么,因为我知道这样的“培训”他已经做了很多次了。至少在一年前他就讲过这些内容。大家当时都还非常用心听,事后也试图照他说的去做。但现实却是,除了一两个悟性高的,公司大部分管理者至今还是不知道该如何做这些他认为中学生都应该知道和会做的事情。

大到公司老总,小到一个小组长,我相信我们在管人的时候都有和这位副总一样的感慨和无奈。我们苦口婆心,把同样的内容说了很多次,直说到我们自己都烦了,但下面的人还是做不到。通常我们把这个无法解释的现象归结为下属的“执行力”出了问题。

对研究人性的哲学家来说,管理者遇到的这个普遍问题其实不是什么新问题,而是他们讨论很多的“知易行难”的老问题。通过教授和培训我们可以让一个人知道一件事应该如何做,但知道如何做和有能力做到完全是两码事。例如我可以几句话给我的小侄子说清楚如何骑自行车,但他要学会骑自行车却需要一段时间的练习,而且几乎可以肯定他在这个过程中要摔跤。同样,教一个老外用筷子也是一个你说起来很容易,他理解起来不难,但他做到却很难的事情。

如何才能把员工知道的变成员工的行动?

一是需要下属有学习和实践的动力,通常这是可以假设的。二是需要给下属足够的培训和“说教”,我们通常也是这么做的。三是需要让下属实际训练,通常这是企业里最欠缺的。而这是执行力差的根本原因。

在培训+训练这个(很慢的)常规方法之外,解决知行合一问题最重要的办法是在一切可能的地方为下属创造让其容易执行的标准化的工具,把知识融入到工具中,就像我们不必理解物理学但照样可以坐飞机一样。在开篇的例子中,如果那位副总一开始就给大家定义了标准化报告的格式(工具),标准化报表的格式(工具),标准化数据分析的格式(工具),大部分人都按照这些工具要求去做,而不会像现在一个人做出一个样子来。易中公司曾经有过类似问题,但在我们统一定义了“报告报表工具”之后,开会和讨论的效率就大大地提高。

我们生活在工具的世界里。我写这篇文章用的电脑是工具,相互联络用的手机也是工具。我们的办公桌是工具,桌子上的笔,笔记本也是工具。我们上班开的汽车是工具,我们晚上看的电视也是工具。我们喝的茶是工具,我们吃的药也是工具。人类学家说,人和动物最重要的区别是人会制造和使用工具。

好的管理者和差的管理者区别也在于对工具的认识和发现工具的能力。好的管理者有意识地制造和使用工具,管理者最重要的任务之一就是为下属发现或发明简化其工作,提高其效率的工具,而不是给下属灌输概念或者抱怨下属没有执行力。

(宋新宇)

管理者的最高境界——

呆若木鸡

如果有人说你呆若木鸡,先别着恼羞成怒,或者对他大骂出口,先看看呆若木鸡在什么时候用了。呆若木鸡出自《庄子》。

这个故事教人怎么养鸡。有一位纪先生替齐王养鸡,这些鸡不是普通的老母鸡,而是要训练好去参加比赛的斗鸡。

纪先生才养了十天,齐王就不耐烦地问:“养好了没有?”纪先生答道:“还没好,现在这些鸡还很骄傲,自大得不得了。”过了十天,齐王又来问,纪先生回答说:“还不行,它们一听到声音,一看到人影晃动,就惊动起来。”又过了十天,齐王又来了,当然还是关心他的斗鸡,纪先生说:“不成,还是目光犀利,盛气凌人。”

十天后,齐王已经不抱希望来看他的斗鸡。没料到纪先生这回却说:“差不多了,鸡虽然有时候会啼叫,可是不会惊慌了,看上去好像木头做的鸡,精神上完全准备好了。其他鸡都不敢来挑战,只有落荒而逃。”这便是“呆若木鸡”的出处。

原来,呆若木鸡不是真呆,只是看着呆,其实可以斗,可以应战,可以吓退群鸡。活蹦乱跳、骄态毕露的鸡,不是最厉害的。目光凝聚、纹丝不动、貌似木头的鸡,才是武林高手,根本不必出招,就令敌人望风而逃。

木鸡不易得,养鸡人知道。武林高手难求,行走江湖的人也知道。“望之似木鸡”,这是斗鸡追求的境界。不是骄气,不是盛气,最终是一分呆气。

这个故事和我们平时所熟知的呆若木鸡完全不同,而且大相径庭。我们很容易想到“大智若愚,大勇若怯”,这些极智极勇的人往往是用有点笨拙的方式展露。呆若木鸡其实是一种境界,一种至上的境界。无人可以匹敌。一种精气神敛于内,高度的专注的状态,可以把人击败于无形之中。

庄子的故事从小事反映出一个道理,人和鸡一样可以“猝然临之而不惊,无故加之而不怒,宠辱不惊,看亭前花开花落;去留无意,望空云卷云舒”才是真正的高手。

人的最高境界,“大智若愚,大勇若怯,虚怀若谷,呆若木鸡”。

(肖愚)

看名企的员工管理制度

一、海尔集团的“三工”动态转换制度

在海尔集团,员工分为试用、合格、优秀三种类型,三类员工在严格考核的基础上实行动态转换。凡新进员工均有一定试用期。试用期满,如果符合职位要求,即可转为合格员工。在试用期中表现优异、有发明创造者可提前转为合格员工。合格员工中的佼佼者即可转为优秀员工。与此同时,合格员工也可能因为工作中的失误而转为试用员工,优秀员工也可能因为工作中的失误而转为合格员工或试用员工。

二、美国通用电气公司的卓越管理者制度

总裁韦尔奇公开宣称,凡不能在市场维持前名的企业,都会面临被追或裁撤的命运。随着企业的追或裁撤,原来的企业经营管理者就被自然解除了职务。

三、三九集团的非升即走制度

据了解,深圳三九集团明确规定不同管理职务有任职期限,工作人员超过其任职期限未晋升高一级的职务者,就要按规定离开本企业。这就从制度上保证了人才流动的经常化、正常化,能够不断腾出空缺职位,不断补充新人。

四、华为集团的年度考核强制淘汰制度

华为集团的管理人员每年都要

进行严格的年度述职考核,对排名靠后的人员实行强制竞争淘汰,淘汰率5%-10%。被淘汰的人员将接受一段时间的培训后重新分配。在新岗位上的工作如果仍排名靠后,就将到一线去当工人。

五、南风集团的员工责任分割制度

为明确工作责任,强化绩效考核,废除领导职务终身制,南风集团对领导者和直属下级人员实行责任分割制度。凡下属人员没办好的事,责任按4:6分割,直接领导承担60%的责任。1997年3月份,就有两名厂长、4名科级干部依此制度免职,其中一名是安全处长。

六、南风集团和中原油田的职工满意度评议制度

为加强职工对企业领导成员的监督,增强领导者的民主意识,做到干部能上能下,南风集团坚持每年对领导者进行一次职工满意度评议,职工满意度达不到60%的予以解聘。1997年共有3人因此被解除领导职务。据了解,中原油田决定干部升降的不是领导,而是部下。经过全体职工的无记名投票,60%以上部下认为称职,50%以上的部下认为廉洁的领导干部才具有继续留任或升任的竞争资格。

七、南风集团的全员竞争上岗制度

我当时就任招商局董事长时,情况跟所有其他国企一样,大量不良资产,利润很少,现金流不够,经常性的现金收入和经常性的现金支出的缺口高达8个亿,全年的赢利水平仅有4400万港元。存在的问题包括战略不清楚,结构松散,主业不清晰。大家都认为经营模式上多元化,管理上要分权,财务上通过借债扩大规模。因此,形成国企普遍出现横向多元化,纵向多级法人,总公司变成投资主体,决策不集中,财务压力大。

我认为招商局要用两三年时间改善财务结构和财务状况,同时也可以启动一些产业重组,两者相衔接。解决财务危机,标志性的指标就是缓解流动性问题,根据当时财务状况需卖资产还利息。

针对资产结构分散问题,我们把资产划分成主营资产、长期投资性资产、财务投资性资产,财务投资的资产就要根据收益还是亏损状况酌情处理,回收资本;长期投资性资产要有一活话事权,尽可能地纳入公司主业板块,形成联动效应;主营的业务要做长期的发展规划,符合企业战略。

组织架构上加强总部控制,招商局作为大公司,总部功能要凸显出来,把中间环节都打掉(如运输集团等)。

这样通过资产结构和组织架构两大调整,配套总部功能的重新定位,管理体系也就出来了。此如调整到2003年底,历史包袱和遗留问题基本解决,并且建立起了新的产业结构、资产结构、管理体系、队伍结构等,为步入一个新的发展期奠定了基础。

强化总部功能

总部功能对大公司是一个比较大的问题,总部要有相对集权,对战略、财务、资本投资、机构设置、重要人事的任命、经营计划的预算,它都起主导作用。要是总部很弱,根本配置不了资源的话,全部投资都在下面子公司,总部也就没有用了。

从资产结构上、组织架构上,这两方面要做的调整,招商局的调整力度也很大,我们对总部的功能重新论述了一下,重新界定总部功能,然后总部的功能是放在主架构上。这么一调的话,它的管理体系也



学/大通曼哈顿银行裁员15万人;1998年4月,AT&T公司裁员4万人。

九、兼并重组制度
据了解,1998年国际间的企业兼并、联合高潮迭起,比1997年增长了70%,其中瑞士联合银行与瑞士银行合并成最大的资产管理银行。英国电信公司与美国电话电报公司合并是迄今为止全球最大的电信业兼并。德国银行收购美国银行后以资产总额8200亿元成为世界第一大银行。美国最大的石油公司埃克森公司兼并美其余石油公司,已成为有史以来最大的工业兼并案。随着企业的兼并重组,企业的沉淀人才也随之分流。

八、波音等公司的裁员制度
近年来,美国波音公司等企业通过裁员,达到防止人才沉淀的目的。据统计,1996年1月,西尔斯公司裁员6万人;1996年2月,波音公司裁员25万人;1996年7月,IBM裁员6万人;1997年5月,数学设备公司裁员24万人;1997年8月,化

学/大通曼哈顿银行裁员15万人;1998年4月,AT&T公司裁员4万人。

九、兼并重组制度
据了解,1998年国际间的企业兼并、联合高潮迭起,比1997年增长了70%,其中瑞士联合银行与瑞士银行合并成最大的资产管理银行。英国电信公司与美国电话电报公司合并是迄今为止全球最大的电信业兼并。德国银行收购美国银行后以资产总额8200亿元成为世界第一大银行。美国最大的石油公司埃克森公司兼并美其余石油公司,已成为有史以来最大的工业兼并案。随着企业的兼并重组,企业的沉淀人才也随之分流。

(牛津)

秦晓:大公司要加强总部控制

提要:

总部功能对大公司是一个比较大的问题,总部要有相对集权,对战略、财务、资本投资、机构设置、重要人事的任命、经营计划的预算,它都起主导作用。

尽管秦晓已于2010年下半年卸任招商局董事长职务,但其十年躬行的现代企业管理理论体系依然在招商局沿用,这对秦晓来说是一个完美的终点。而在过去十年的基础上,招商局将站到新一轮鲜活且明晰的新起点上。对于大公司企业的运营,秦晓在接受记者采访时表示,大公司要加强总部控制,机构越大越需要集中式管理,结构松散,主业不清晰,会导致问题扩大化。

以下是秦晓的主要观点:

企业重组

协办单位:
海南亚洲制药有限公司
董事长: **楼金**
总经理:
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763