

如何防止下属的猴子跳到你肩上

□谷成生

我常听到民营企业老板、高级管理人员对下属“办事无能,成事不足,败事有余,我不出马,工作就耽搁了,公司就受损失了”的抱怨,当他们有精力时,就喜欢冲锋陷阵、好为人师、以自己是公司里最闪亮的明星而自鸣得意,当他们疲惫不堪时,就会埋怨、辱骂下属。

民营企业老板自己的习惯直接影响企业的兴衰,比如:有时间时,不着急着手开展重要的工作,等没有时间时,重要的工作变成了紧急的工作,不得已,只有仓促应战,造就了民企老板无人能比的“擅长打遭遇战、打乱仗”的超强能力。由于老板、上级做事都没有标准,做事随意,就给了下属以推卸责任、转嫁矛盾的契机,“背上的猴子”经典理论的案例非常普遍。

“背上的猴子”是比尔·翁肯发明的理论。说的是管理者常常会碰到这样的情形:偶遇下属,下属说:“我碰到了一个问题。”于是你便听他叙述问题的来龙去脉,一站便是半个小时,既耽搁了你本要做的事,也发现手头信息只够让你决定要介入此事,但并不足以做出决策。于是你说:“让我考虑一下,回头再找你谈。”按照比尔·翁肯“背上的猴子”理论说法:就是猴子原本在下属背上,谈话时彼此考虑,猴子的两脚就分别搭在两人背上,当你表示要考虑一下再谈时,猴子便移转到你背上。你接下了下属的角色,而下属则变成了监督者,于是你饱受堆积如山、永远处理

管窥富士康老总郭台铭

全球杰出晋商领袖获得者,鸿海精密集团董事长郭台铭,1971年进入台湾复兴航运公司工作,1974年成立鸿海塑料企业有限公司,资本额30万元,生产黑白电视机的旋钮。1985成立美国分公司,创立foxconn(富士康)自有品牌。2001美国《福布斯》(forbes)“全球亿万富翁”排行榜上位列第198名。2002年入选美国《商业周刊》评选的“亚洲之星”。

郭台铭曾经回忆自己在创业初期,同样面临借不到银行资金,也无政策扶持的窘境,最好的人才即使有钱聘请,也不愿意屈就小公司的窘境。

这些处境,和我们今天看到的大部分中小企业所处的境地,似乎没什么区别;但20年后,“鸿海系”纵贯整个it代工产业链……

1974年,24岁的郭台铭和几个朋友在台湾建立一家鸿海塑料企业有限公司,一起承接塑料零件订单。鸿海成立不久,马上遭遇经济危机,原材料价格上涨,经营十分困难。合伙的朋友决定放弃,但是郭台铭不肯,就借钱盘下了这家公司。这就是富士康帝国的开始,郭台铭的第一份生意主要从事电视机相关零件的制造。

刚刚起步,郭台铭就受困于技术难关:工厂技术度依赖模具师傅。

郭台铭拿着刚刚累积了几十万元的资金,就开始盘算是否要投资模具工厂。

在当时,台湾经济大环境已经发生改变。其他不少企业家趁着台湾经济起飞,有的炒



不完的问题所困扰,甚至没有时间照顾自己的“猴子”,本该摆在第一位的事情被搁置,自己该做的事没做,不该做的事做了许多,下属却成了看客,团队的效率很低,培养不出人才。

下属背上的猴子跳到上级身上,不仅仅给上级增添了不必要的压力和责任,使他没时间履行本岗位职责,而且养成下属极度依赖上级的习惯,虽然上级能力越来越强,下属能力却越来越弱,非常不利于培养下属,造成企业人才匮乏,天天叫喊缺少人才。

企业老板和管理者都为如何解决“背上的猴子”而头疼,但基于人的能力是从克服困难中产生的规律,必须逼着下属去承担责任和压力,在承担责任压力下,挑战自我,克服困难去成长。

首先要明确下属的岗位职责,要求下属在计划和职责指引下工作;用责任模型界定上下级责任划分;养成有利于下属成长的好习惯;注意指导下属的方式方法;履行责任一定要有保障措施。奖惩是责任履行的保障措施,一是要会运用过程控制方法——考核扣分,如果下属不按照我的要求做,不认真履行自己的职责,总想着绕着困难走,把困难推给上级,就会在考核时指出他的不足,扣分,指导改进。二是要会运用结果控制方法——过失事件处罚,每个岗位都有责任范围,公司里出现过失事件,必须找到责任人来承担,对下属要求不严格的上级也要承担连带责任。如此等等,这样才能最终搞好企业。

责编:王萍 编辑:王长才
版式:张彤 校对:梁英
2011年2月21日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

经理人心中的十大商业偶像



比尔·盖茨



杰克·韦尔奇



松下幸之助



李嘉诚



默多克

尽管安然、安达信、世通等一批世界级的明星公司相继被揭出丑闻,但是那些富于魅力的商业巨人,充满传奇色彩的发家故事,以及他们或许真实或许被渲染出的鲜明个性,依然是商业圈里津津乐道的话题。以下即是我们根据资讯获得的一份经理人心十大商业偶像榜单。

第一位 “工作狂”比尔·盖茨(1955-)

1975年,盖茨从哈佛退学,和同学艾伦一起创办了微软,他们的第一笔大生意是与 MITS 做成的,在这笔生意里,微软赚了18万美元。

23年过去后,1998年9月14日,微软成了全球最有价值的公司,市场价值高达2612亿美元,其“PC操作系统”和“办公软件”在本领域内占垄断地位,在今年《福布斯》发布的“全球亿万富豪榜”中,盖茨以528亿美元的身家名列全球第一。

盖茨是一个典型的工作狂,在其创业时期,除了谈生意、出差,他都是在公司里通宵达旦地工作,常常至深夜。秘书经常发现,他在自己办公室的地板上鼾声大作。

第二位 “中子弹”杰克·韦尔奇(1936-)

1981年,当45岁的杰克·韦尔奇执掌GE通用电气公司时,这家已经有117年历史的公司有350个经营单位和8个管理层,市场价值在全美的上市公司中仅排名第十。

韦尔奇砍掉了通用25%的企业,卖掉了价值近100亿美元的资产,削减了10多万份工作,将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门,将原来8个层次的管理层减到4个层次甚至3个层次,他因此得了个绰号:“中子弹杰克”。

韦尔奇有一个特殊的习惯:喜欢向几乎所有的员工——包括小时工在内——发出手写的便条,用以布置任务,鼓励和鞭策员工。

第三位 “倾听者”松下幸之助(1894-1989)

松下幸之助被人称为“经营之神”——“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等日本企业的管理制度都由他首创。

少年时代的松下幸之助只受过4年小学教育,因父亲生意失败,曾离开家到大阪去当学徒,1918年,23岁的松下在大阪建立了“松下电气器具制作所”,接连推出了先进的配线器具、炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管、晶体管等一个又一个成功的产品,7年之后,松下幸

之助成了日本收入最高的人。

松下幸之助为人谦和,无论见了谁都点头哈腰,他用一句话概括自己的经营哲学:“首先要细心倾听他人的意见”。

第四位 “能吃苦的人”李嘉诚(1928-)

1943年,李嘉诚的父亲病危,临终时没有任何财产可以留下,只好反问爱子可有话跟他说,当时,11岁的李嘉诚对父亲说:“我们一家人一定生活得好好的。”

1954年,在为别人打工9年后,22岁的李嘉诚创立了长江塑料厂,60年代中期,将公司的主营业务转到地产,廉价大量收购地皮和楼宇,成了香港政府之外的最大的地产所有者。李嘉诚好学,能吃苦,少年时代,因为要上夜校及到工厂跟单,李嘉诚每天回家时已经非常晚,而住处每晚12时后便会熄灯,他只好摸黑走楼梯,“一步步计算,数到一定的数目就知道到了家。”

第五位 “冒险家”默多克(1931-)

1953年默多克接手父亲的《阿德莱德新闻报》——较为成功的一份地方性报纸,以“新闻”起家,在随后的近50年里,他不断收购,从而建立了当今世界上规模最大的传媒王国——新闻集团,目前,新闻集团的净资产超过400亿美元。

默多克的前任经理理查德·西尔比认为他是一个独断专行的人,大部分董事聚集在一起的主要任务就是通过决议、投赞成票。现在,默多克身价仍为110亿美元。

第六位 “偏执狂”安迪·格鲁夫(1936-)

1968年7月,格鲁夫参与创建英特尔公司,1979年被任命为公司总裁,在以后的18年里,他缔造了别人难以模仿的“英特尔”模式:高度的组织化和整体化。

1990年左右,格鲁夫开始推动英特尔从电脑行业的追随者变成领导者。1987~1997年10年间,他领导的英特尔公司每年返还给投资者的回报率平均高于44%。有评价说,没有他,英特尔甚至不能称其为公司。

格鲁夫有一句举世闻名的名言:“只有偏执狂才能生存。”

第七位 “狙击手”乔治·索罗斯(1930-)

索罗斯,美国最著名的对冲基金管理人之一,量子基金的创始人。索罗斯发家于“宏观”投资,或者说在驱动全球股票、债券

和货币涨跌的大趋势上下注。1973年,索罗斯创立的量子基金在1998年时达到顶峰,管理着220亿美元的资金。在32年内其平均回报率高达32%,被称为是金融界的奇迹。

被称为“金融大鳄”的索罗斯也不断捐出巨款,包括给波斯尼亚地区的人民在战后重建生活,由于支持慈善活动他还获得第二届“代顿和平奖”。他曾表示,在80岁前,会将所有财富全数捐出。

第八位 “微笑的将领”柳传志(1944-)

柳传志曾在国防科工委和中科院从事科学研究工作,1984年以20万元人民币投资,与其他10名计算所员工共同创办中科院计算所新技术发展公司,1989年成立联想集团,2000年,联想集团销售收入达284亿元人民币,被《商业周刊》评选为“全球最佳科技企业”第八名。

柳传志一直强调联想的“民族企业”身份,将联想从早期的大船结构发展为舰队结构,并逐步成为一间国际化的大型企业。

第九位: “优雅女人”科科·夏奈尔(1883-1971)

1913年,夏奈尔得到情人的支持,在巴黎开办了一间“chanelmode”的帽子店,这奠定了她在服装界的基础。1914年,她在当时几乎无人赞同的情况下,从男性化服饰中找题材,创造出世界第一款泳装,她自己也成为当时为数不多的女泳者之一。

二战前,chanel成功地取代了原来称霸巴黎时装业的三巨头。1954年,71岁高龄的夏奈尔在退休18年后宣布复出,开拓成衣市场,一年后,其趋向实际的设计征服了美国市场。

第十位 “花花公子”休·海夫纳(1926-)

1953年秋天,27岁的海夫纳向亲友借了8000美元,花500美元买下梦露半裸照的版权,创办了《花花公子》,这本创刊号卖出了5万多册的奇迹。整个美国都在为这本前所未见以女性裸体为主、谈性、谈爱、谈生活品位、谈如何休闲的男性杂志而激动。

创刊一年后,《花花公子》每期销售就超过了10万册。发行量一度高达每期800多万份。

现在海夫纳已经建立起一个花花公子王国的巨大企业,从事珠宝、香水、烟斗、书籍、唱片,一直到赌场等80多项投资。

(吉汇文)



安迪·格魯夫



乔治·索罗斯



柳传志



科科·夏奈尔



休·海夫纳

老板“篡位”企业“遭殃”

□栾润峰

下级窥伺上级的位子,总想要篡位夺权,这是很普遍的事。也会对组织造成一定的损害。那有没有领导篡夺手下的位子呢?

某公司的老板A,由于个人能力强,公司越做越大,手下的员工也越来越多。本来A应该从日常的业务中脱身出来,把更多的精力放到对公司战略的研究上。但A由于个人能力太突出,经常是看谁干活都觉得对方做得不够好,

尤其是对于离自己最近的副总。

A经常是走到企业的副总面前,说,这事怎么能这么干呢?走开,我来。A干得自然是驾轻就熟,副总在旁边一个劲地说老板,您这个方法真好,我以前怎么都不知道呢,还是您的办法好。

其实,副总的意思是老板,我知道怎么做了,您还是去研究战略,这些事让我来干吧。

可没想到老板一干就干上瘾了,丝毫没有要走的意思。那副总也不好意思直说,而副总也不能闲待着,那他怎么

办呢?

此处不留人,自有留人处,这副总只好跑到他管辖的部门经理面前:“这事情能这么干吗?去,躲开!我干着你看”。

副总干部门经理的活也是小菜一碟,越干越起劲。

这部门经理也需要找个地方施展自己的才能,而副总又赖着不走,没办法,他就跑到部门员工面前,说:“这事情能这么干吗?躲开!”

公司的领导都上了火线了,那公司的战略谁负责呢?

别忘了,员工不是没事干吗?于是在很多企业里,员工每天三五成群地聚在一起,讨论起公司的战略来,“我们的

方向错了,我们的公司下一步应该这么走”

可见,老板“篡位”,企业必“遭殃”。

因此,我们说在一个企业里,每个人都需要努力工作,但每个人的工作方向不能模糊不清,一定要有个精确的定位,尤其是老板,千万不能做“篡位”的事情,否则只会把公司搞得一团糟。中国有句古话:没有功劳,也有苦劳。后人又给加了一句:没有苦劳,也有疲劳。这虽然有点调侃的味道,但也蕴含着一定的道理。每个人都精确定位,努力工作才会产生功劳;没有精确定位,产生苦劳、疲劳事小,公司“遭殃”事大。