

“弱势管理”的中国式应用

弱势的管理者随处可见

比如,你是一名“空降”的职业经理人,被公开任命为营销老总,明媒正娶,帅印在手。但你很快会发现,当你你要开除一个整天游手好闲、业绩每况愈下的老业务油子时,竟然很难办到。

阻力可能来自各个方面。也许因为他是某位高管的亲属,也许他在团队中有许多死党兄弟,甚至还可能,他本来就是老板派来监督你的“大内密探”。

再如,你是一名破格提拔的“明星干部”,志得意满,豪气冲天。但你很快会发现,有些老资格的下属根本不把你放在眼里,你跟他们客气,他们就阳奉阴违;你跟他们生气,他们就公开对着干。

传统的观念认为,问题出现在了这些被管理者身上。所以会采取加强教育、制度细化、完善监督、严管重罚等一系列“准军事化”措施,但往往效果并不理想。

许多管理者几乎不约而同地发现,西方教材上的“套路方法”或是500强企业的“成功经验”,实际上很难解决自己现实中面临的难题与困境。

更为危险的是,当管理者继续加大力度推行这些“高压”手段时,有时还会遭到被管理者的激烈抵抗,甚至是严重的报复,上升为官逼民反、天下大乱。轻者个人职位不保,重者企业发展倒退。

其实,换一个角度思考问题,答案就会变得比较简单。

我们必须把关注的焦点从被管理者转移到管理者身上,既然管理者有强势、弱势之分,那么管理的方式方法当然也应该有“高压”、“低压”之别。

所谓“低压”,就是在管理者权力不够强,为取得良好管理效果而采用的权变手段,我称之为“弱势管理”。

为何需要“弱势管理”?

提要:

管理者不都是强势的。虽然相比下属而言,管理者拥有更多的权力,但这些权力往往受到许多约束和限制。表面上,管理者高高在上、风光无限,但内心中也许充满无奈,甚至惶恐不安。很少有人能够随心所欲、天马行空般地任意施展。

为什么要采用“弱势管理”?

这是因为许多管理者本身就存在“先天不足”。

管理者的权力来源大多为三种:继承、选举和任命。

这时候你必须明确一点:你的权力来自于上级,上级可以授权给你,也可以随时把权力收回去。比如:如果不能达到理想的销售业绩,或是由于你的“高压”使营销团队人心涣散,那么权衡之下,你就很可能成为企业用来“平民愤”的牺牲品。

在这种情况下,你必须平衡各种关系,管理的方法不能一根筋,更不能直来直去。

是采用“强势管理”还是“弱势管理”,判断的标准还来自于对自身权力的审视。

一般讲,管理者有五种权力,下面按主次讲述。在企业中,如果你发现自己在这几个方面都有很大不足,那么采用“弱势管理”几乎是必然之



举。

首先是资源支配权:组织机构调整、费用投入力度、人员使用方向、产品价格制订,这些方面你是否拥有足够的的话语权?

其次是人员处罚权:根据工作表现,对下属进行处罚升迁,你拥有的是建议权还是决策权,是否真的可以说了算?

再次是信息权:你是否对行业信息、企业信息、竞争信息比别人了解更多?你是否成为信息交换的汇集点?

再次是专业权:对营销、对管理的知识、手段掌握程度如何?你的专业技能是否足够优秀,拥有社会公认的专家水准?

最后是人格权:你是否能做到做事身先士卒、功劳归人过失归己、关心下属疾苦?你是否具有人格上的独到魅力与向心力?

毋庸讳言,许多管理者在这几个

方面或多或少都有缺陷,这也间接证明“弱势管理”在现实中更为普遍。

如何进行“弱势管理”

弱势管理需要处理好四种关系,其手段看似“低压”,但有时比“高压手段”效果更好。

一、绝对与相对的关系。

有一位营销老总,刚刚空降到一家民营企业,最头疼的事就是开会时,下属总是迟到,稀稀拉拉、文武不齐。

三令五申之后,他采取了强势的管理措施。写检讨、罚工资,甚至规定连续迟到三次的直接除名。

但实际上根本行不通。在众多迟到者之中,既有“销售状元”也有“创业元老”,甚至还有老板的小舅子。这些人团结起来告状、造反,最后不了了之。这让他十分苦恼,内部开会,人都凑不齐,市场征战如何能取

大发现:

1、你越奖励的行为,你得到的越多。你不会得到你所希望的、要求的、渴望的或哀求的,你得到的是你所奖励的。在任何情况下,你都可以判定人和动物会做对他(它)们最有利的事。

2、在尝试着要做正确的事时,人们很容易掉入这样的陷阱:即奖励错误的行为,而忽视或惩罚正确的行为。结果是,我们希望得到A,却不经意地奖励B,而且还在困惑为什么会得到B。

也就是说:

1、你要求人们做出什么行为,与其仅仅停留在希望、要求上,不如对这种行为作出明明白白的奖励更来得有效;

2、人们往往犯这样的错误:希望、要求得到A,却往往得到了B,原因是他自己往往不经意地奖励了B。

拉伯福说,企业在奖励员工方面最常犯的有十大错误:

1、需要有更好的成果,但却去奖

假冒伪劣、以次充好;

保量,是工作成果在数量上的要求。至少要达到规定的数量,不允许偷工减料、缺斤短两。

提高执行力的关键在于每一名员工正确明确和履行各自的岗位职责,在其位、谋其政,心往一处想,劲往一处使,形成执行合力。

1、提高执行力,各级领导要起到“领路人”的作用。

“领导”的职责无非两条,一个是“领”,一个是“导”。所谓“领”,就是要率先垂范,以身作则,不搞特权,充分发挥领导的模范和带头作用。所谓“导”,就是要在“领”的基础上,把握方向和全局,及时解决遇到的各种矛盾和问题,纠正出现的偏差和错误,积极引导广大员工朝着正确的方向前进,促进企业的发展。

2、提高执行力,各级中层干部要切实发挥“桥梁”作用。

中层干部的主要职责就是承上

得胜利?

解决之道实际上也很简单,就是不用绝对指标去管理,而采用相对指标。

九点开会,有迟到几分钟的,甚至还有迟到一小时的。但不管有多少人迟到,最开始只抓最后一名。

这时管理者与被管理者是一一对一的单挑关系,管理者就充分发挥了自己的权力,虽然是弱势,但毕竟是上级,怎么处罚怎么有理。而缩小打击面之后,其他迟到者事不关己,在旁边看热闹,也不再会出现抱团抵抗管理的现象。

谁都怕当最后一名。几次下来,最后一名从迟到一小时,到迟到十分钟,最终所有人都准点到齐。

这种方法同样适用于渠道管理。那些品牌影响力还不够大、技术实力不够强、网络建设不够完善的企业,对渠道商应该尽量多采用相对化的指标去管理。

“别的经销商能做到,你为什么做不到?”——这种“以夷治夷”的方式更为有效,而如果定下“理当如此”的绝对化指标,那有时就等于是逼迫很多个渠道商与自己为敌。

二、过程与结果的关系。

正如前面所讲,一名弱势管理者,其权力构成必然有欠缺之处——比如体现在管理者信息掌握不够全面,或者是管理者个人能力尚有明显不足。

这时候,应该加强调研、充分授权,发挥下属长处,将优劣的考核压在下属身上,让部下去对付部下。而不是事事都自己拿主意,让大家都来对付你。

典型的例子,就是“新官上任三把火”误区。古往今来,轻易“点火”的新官往往都是庸才。

聪明的为官者,到了一个新职位,不妨多听、多思、多学,不忙下结论、作决定、搞改革。

一般情况下,新官上任大多会有一段“实习期”,这个期间没人要求你做出大成绩,但一定不能有大过错。(肖阳)

励那些看起来最忙、工作的最久的人;

2、要求工作的品质,但却设下不合理的完工期限;

3、希望对问题有治本的答案,但却奖励治标的方法;

4、光谈对公司的忠诚感,但却不提供工作保障,而且付最高的薪水给最新进和那些威胁要离职的员工;

5、需要事情简化,但却奖励使事情复杂化和制造琐碎的人;

6、要求和諧的工作环境,但却奖励那些最会抱怨且光说不练的人;

7、需要有创意的人,但却责罚那些敢于特立独行的人;

8、光说要节俭,但却以最大的预算增幅,来奖励那些将他们所有的资源耗得精光的职员;

9、要求团队合作,但却奖励团队中的某一成员而牺牲了其他人;

10、需要创新,但却处罚未能成功的创意,而且奖励墨守成规的行为。

(米拉)

启下、上传下达,既要向上级负责,又要对下级负责;既要吃透上级精神,把领导的意图完完整整地向职工传达,又要结合实际,把落实过程中出现的问题及时全面地向领导汇报。好的主管人才要能独立思考及独立行动,只要最少的指示,就能去执行工作。一位主管的主要责任是,指导他手下员工的活动他们的工作。指导就是指示领导,因此好的主管人才,一定要像领导者一样能统御及思考。

3、提高执行力,普通员工要充分发扬“蜜蜂”精神。

普通员工的本职就是落实,就是执行。要进一步树立大局意识、责任意识和学习意识,加强理论知识和业务技能学习,全面提高自身素质,充分发扬“蜜蜂”那种兢兢业业、任劳任怨的精神,扎实高效地干好自己的本职工作,不折不扣地落实上级精神。

(谭小芳)

五年再造一个“雷鸣科化”

从今年3月上市公司最新信息披露表明,“十一五”期间,历经金融危机的淬炼洗礼、民爆行业的调整重组,雷鸣科化公司牢牢抓住了历史性发展机遇,勇于挑战、善于突破、敢于超越,不断开创跨越发展的新局面——用五年时间,再造一个“雷鸣科化”,成为中国民爆企业发展最快的集团之一。

数字是枯燥的,但数字最能证明事实:雷鸣科化公司于2004年在上交所成功上市,成为中国民爆行业第一家上市公司。上市后,公司先后投入巨资用于企业战略扩张,控股子公司由1家发展到20家,产业布局横跨安徽、江苏两省,建成“科研、生产、流通、爆破服务”一体化发展模式。工业炸药和工业雷管许可能力分别由3万吨、6000万发提高到72万吨、1.6亿发;实际产销量分别由工业炸药17538吨、工业雷管3295万发,增长到40123吨、5308万发;资产总额和净资产分别由31亿元、28亿元,增长到6亿元、42亿元;职工人均年收入由16万元,增长到42万元。一系列的数字有力的证明,五年时间,雷鸣科化公司再造了一个“雷鸣科化”。

“十一五”期间,雷鸣科化公司牢牢把握政策机遇,充分发挥上市公司优势,积极参与行业重组整合,企业综合实力显著增强。

集团管控不断加强,发展活力更加彰显。五年来,公司始终坚持发展与管理并重,不断探索集团管控的新思路,努力在增强集团控制力上下功夫。建立健全母子公司法人治理结构,理顺投资关系,规范“三会”运作,企业整体运营能力进一步提升;集团管控政策陆续出台,集团管控向科学化、制度化、规范化发展;加强制度体系建设,在行业率先建成质量、环境、职业健康安全“三合一”管理体系,建设信息管理平台,管理基础更加扎实;深化体制机制改革,推动资源整合“六统一”,成立安委会,设立工贸公司,优化机关科室职能,完成车辆个人承包,革新销售工作机制,企业资源不断优化;深入推进精细化管理,完善经济责任考核,降低资源能源消耗,应对金融危机冲击成效显著,企业整体盈利能力不断增强。一个充满生机和活力的新雷鸣正在崛起。

站在“十二五”新一轮发展门槛上,雷鸣科化公司已经描绘出到2015年,经济总量在“十一五”末的基础上达到“15226”的宏伟目标。即:工业炸药15万吨,工业雷管2亿发,营业收入20亿元,淮北本部在职职工人均年收入达到6万元。届时将出现四个具有标志意义的重大变化,即产能规模翻一番,再次进入全国民爆行业的领跑方阵;经济总量大飞跃,形成省内外竞相发展、各环节全面开花的运营格局,企业整体营业收入突破20亿元;转型发展大突破,坚持“外延式”发展和“内涵式”发展的“双轮驱动”,促进产品由劳动密集型向科技贡献型转变,促进经济由粗放型向集约型转变;职工生活达小康,人均收入和经济同步增长,位居民爆行业中等以上水平,职工的幸福感和成就感明显增强。(吴信玉 王淑芹)

世界最伟大的管理原则

美国有一个管理专家叫米契尔·拉伯福,也许在美国、在中国并不那么有名,然而他写的一本书,我读后却觉得比许多名家的长篇巨著还“参得透、解得透”。

米契尔·拉伯福是一个从车间里成长起来的。在长期的管理实践中,他一直感到困惑的是:当今许多企业、组织不知发生了什么毛病,无论管理者如何使出“浑身解数”,企业、组织的效率还是无法提高多少,员工、部属还是无精打采,整个企业、组织就像一台生锈的机器,运转起来特别费劲。他也试图从汗牛充栋的管理学著作中去向管理大师们讨教,终于还是一头雾水,不明所以。最后有人告诉他,最伟大的真理往往最简单:“当你不能理解一项问题时,就回头去从最基本的来,你会发现一些答案的。最伟大的真理往往太重要了,

以至于不可能是新的”。就这样,米契尔·拉伯福回过头去再从自己的管理实践中反复思索,最后终于悟出了一条他所说的“最简单、最明白然而也是最伟大的管理原则”。

米契尔·拉伯福的这本小书就叫《世界上最伟大的管理原则》。

拉伯福认为,当今许多企业、组织之所以无效率、无生气,归根到底是由于它们的员工考核体系、奖励制度出了毛病。“对今天的组织体而言,其成功的最大障碍,就是我们所要的行为和我们所奖励的行为之间有一段距离。”

所以,作为一个管理者,建立自己正确的(即符合企业、组织根本利益的)、明确的(即不是模棱两可、摇摆不定的)价值标准,并通过奖罚手段的具体实施明白无误地表现出来,应该是管理中的头等大事。

拉伯福说,他在管理实践中有两

过却往往被人遗忘的道理:你想要什么,就该奖励什么。中国古人早就发现:上有所好,下必甚之。楚王好细腰,国中多饿死。作为一个管理者,不论是古代的君王、官吏,还是今天的总统、经理,你奖励什么,惩罚什么,无疑就是向世人昭示你的价值标准;你的下属、员工,或者认同你的价值标准,努力做你希望他做的事,成为你所希望他成为的那种人;或者不接受你的价值标准,脱离你的企业、组织而去;或者就是阳奉阴违,投机取巧。还有第四种可能吗?没有了。

拉伯福说,他所辛辛苦苦发现得来的这条世界上最伟大的管理原则就是:“人们会去做受到奖励的事情。”

大哉斯言!至哉斯理!管理的精髓确实就是这样一条最简单明白不

是再聪明。

现在,需要我们去关注的是:“提高执行力”本身的执行问题。执行力不是一个表象问题,要达成“提高执行力”的目标,我们首先要找出执行力管理的根源那些起到基因作用的要素,才能保证执行力的健康发展。

请先看一个案例吧:“在南方的某个城市,某跨国公司中国区高管在一幢摩天大楼的60层举行一年一度的营销年会,在座的80余人中,美方高管有50余人,剩下的就是中方的高级雇员。会议即将结束时,美国来的总裁突然站起身说:全体人员跟我一起跳下去,这个时候,空气一下子凝聚起来,只见那50余人齐刷刷地站起身目光紧盯着总裁。中方雇员们慌了,也忙不迭地在椅子上挪起身

子,惊恐地望着美方总裁,心想:这老头疯了!”

故事到此结束,培训师说:我们姑且不说,他们是不是真的跳下去,简单的测试却折射出两种文化体制下一种人文最本能的反应。在外企,绝对服从是第一,其次创新;在国内,同样的要求却在执行过程中出现了偏差,老板在考虑员工怎么想的,员工在考虑老板想的对不对,其实在企业管理的角度,既然岗位设置已经完毕,剩下的就是各司其职、各负其责。笔者认为,执行力要的就是按时、保质、保量三个达标。

按时,是工作成果在时限上的要求。

保质,是工作成果在品质上的要求。成果至少不低于标准值,不允许

企业提高执行力三大宝典

在连续几届清华大学总裁班里,学员包括国内多家知名企业的老总,他们对现在市场的把握与对将来市场的认识,都是真知灼见,目光深远。但是在他们的课间小组交流和课堂提问中他们问的问题中很少有战略层面的,而更多的是请教如何贯彻执行。可见,中国的企业从来不缺思想家,缺的就是执行人。

为什么一件小事拖拉拉不完不成?为什么一个好的战略犹如空中楼阁,无法实施?这些都是因为没有好的执行力作为支撑。比尔·盖茨说:“没有执行力,就没有竞争力。”可见执行力对于企业发展、团队塑造是多么重要。不要在执行的时候,随随便便耍小聪明,一个人的聪明不是聪明,一个民族的聪明、整体的聪明才

是再聪明。

现在,需要我们去关注的是:“提高执行力”本身的执行问题。执行力不是一个表象问题,要达成“提高执行力”的目标,我们首先要找出执行力管理的根源那些起到基因作用的要素,才能保证执行力的健康发展。

请先看一个案例吧:“在南方的某个城市,某跨国公司中国区高管在一幢摩天大楼的60层举行一年一度的营销年会,在座的80余人中,美方高管有50余人,剩下的就是中方的高级雇员。会议即将结束时,美国来的总裁突然站起身说:全体人员跟我一起跳下去,这个时候,空气一下子凝聚起来,只见那50余人齐刷刷地站起身目光紧盯着总裁。中方雇员们慌了,也忙不迭地在椅子上挪起身

子,惊恐地望着美方总裁,心想:这老头疯了!”

故事到此结束,培训师说:我们姑且不说,他们是不是真的跳下去,简单的测试却折射出两种文化体制下一种人文最本能的反应。在外企,绝对服从是第一,其次创新;在国内,同样的要求却在执行过程中出现了偏差,老板在考虑员工怎么想的,员工在考虑老板想的对不对,其实在企业管理的角度,既然岗位设置已经完毕,剩下的就是各司其职、各负其责。笔者认为,执行力要的就是按时、保质、保量三个达标。

按时,是工作成果在时限上的要求。

保质,是工作成果在品质上的要求。成果至少不低于标准值,不允许

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