

企业管理中的六大“雷区”

问题 1: “摸着石头过河”

“摸着石头过河”是中国改革开放的一句名言,也是目前我们中国企业管理中一个很大的问题。改革开放以来,我们经常讲这句话,走到哪儿是哪儿,爱谁是谁。企业赢了是赚的,输了是“交学费”我们的企业穷得叮当响,但是学费却没少交。

改革开放初期,由于刚刚打开国门,中国企业对市场经济的发展规律还不了解,摸着石头过河无可厚非。但是走到今天,改革开放已经 20 多年,并且中国已经加入 WTO,如果您的企业还在摸着石头过河,那恐怕就是下下之策了,结果只有四个字:灭顶之灾! 所以,在 21 世纪的今天,我们的企业不能再摸着石头过河! 但如果不摸着石头过河,那应该怎样过河? 我们中国许多企业至今还不能切实有效地回答这一问题。

问题 2: “有效沟通”不暢

中国企业在“十几个人七八条枪”时沟通是较为顺畅的,但随着公司逐渐发展壮大,变成几百人、几千人甚至上万人时,沟通就容易出现问題。多年来,中国许多企业往往采取单向、垂直的沟通模式,即从上到下,一层一层地向下传递信息,缺乏回路。在绝大部分情况下,企业的沟通多数是通过老总的命令、企业的文件、报告会来实现的。然而这种单向沟通是有很大风险的,因为在单向沟



通的过程中,信息往往会迅速地被衰减和扭曲。这种单向沟通模式必须向双向 360 度的沟通模式转变。

问题 3: “有效授权”

困难中国式的授权有两个前提:第一,我必须认识你;第二,我必须相信你。只有符合这两个前提才能够授权。但是,这两个前提中我必须认识你还很容易,我必须相信你就不好办了! 这年头,亲爹都不能信,叫我怎么相信你? 于是,把权力授下去了,然后一看不对:“你办事太混蛋!” 就又把权力收回来了。这就形成了中国特色的“抽风式授权”。因此,在中国式的授权模式下,往往无人可以授权,结

一个企业良好的管理习惯需要较长的时间来形成,尤其是在早期,不成熟的管理对工作会造成很大的影响。一些企业发展成熟后,在管理上仍然存在较多问題!

果只能是企业老板一个人事必躬亲,忙得头发花白,神经衰弱。

世界级的优秀企业规模比我们的企业大得多,但却从根本上解决了授权问题。西方企业授权模式的前提是:第一,我不必认识你;第二,也不必相信你。比如说你到任何一个麦当劳快餐店去工作,做了很多年,你也可能不认识麦当劳的老板是谁,他也不认识你,但你只要进入麦当劳的管理系统,符合麦当劳的任职资格,按照麦当劳的体制办事,麦当劳就可以授权给你。

问题 4: “人治”与“法治”分不清

我们经常听到某公司总经理说:

“这年头人心大大地坏了。”为什么? 公司制定了许多规章制度,但结果却是“上有政策、下有对策”,好的制度总是无法得以贯彻实施。原因在什么地方呢? 就在于我们许多公司总是在“人治人”、“人斗人”的怪圈里运转,靠个人的行为去维系企业的生存,没有真正建立一套法治的系统来管理我们的企业。

中国企业在与外国企业投资合作过程中,最容易出现的就是经营权问题。中国企业的传统观念是:“我投资,我当然就要管理!” 拥有 51% 股权的一方,当然可以派出总经理、财务总监;而拥有 49% 股权的一方,只能派出副总经理、会计出纳。因此,整个合资设立的新公司往往是拼凑起来的,缺乏制度的有机性与规范性。有人做过统计,改革开放 20 多年来,凡是中外合资、合作,双方(或多方)共管的企业,如果缺乏规范化的制度管理,往往只能是死路一条!

问题 5: 管理方法“八仙过海”

在我们很多企业里,公司并不缺少管理制度与规范,但却是各部门“八仙过海,各显神通”,没有统一的管理模式与管理系统。我们经常看到的是,同一个公司的不同部门,却有完全不同风格的管理模式,完全不同形式的奖金分配机制,完全不同角度的意见分歧同时存在,当然也就有完全不同的管理效果。

优秀跨国公司的管理模式和管理系统是强调统一的,不会因为部门的不同而不同,更不会因为扩张、合资、合作、购并,而在新的企业里“改

弦更张”,实施另一套不同的管理方法。

问题 6: 总是忽略设计与学习,忽略过程与工具

在管理的设计、管理的学习、管理的实施、管理的成效这四个问题里面,我们许多中国企业总是忽略设计与学习! 在新的管理体系面前,我们的企业总是急于实施,急于看到管理的成效,但却很少关心整个企业的全员员工对这个管理体系的认同度。中国改革开放 20 多年来,我们的众多企业不知导入了多少所谓的国外先进的管理理念与体系,但结果却是成效甚微,原因就在于企业并没有认真对待管理的设计与学习。急于实施,急于想得到成效,欲速则不达,这是我们许多企业的通病。

我们许多企业在发现问题、找到方法、设计解决问题的过程、使用工具这四个环节中,又往往忽略过程与工具。我们总是眼睛看到了问题,马上就想解决,但却不去注意解决这个问题过程的设计,以及解决的方法和工具。我们中国企业有几句名言:“你办事,我放心!” “不管黑猫、白猫,逮着老鼠就是好猫”,甚至很多企业家用它们来证明、衡量自己企业的优秀管理者,认为优秀的管理者就应该只关注结果不关注过程。但是,办事的过程是什么? 怎么逮老鼠? 我们的许多企业并不关注管理过程和工具的设计。这也是社会现实中,众多管理者在社会道德规范与企业目标要求之间容易困惑与迷茫的根源所在。

(牛 津)

延伸阅读 | Yanshenyuedu

企业家如何打造卓越团队?

(1)将招聘看成事关公司生死的大事。作为一位年轻的领导者,你能做的最重要的一件事就是打造一支出类拔萃的团队。如果你在这一点上做得很好,那么你很有可能会成功。反之,你可能会失败。

(2)打造一份关键职位的招聘路线图,它应该取决于特定的业务目标和重要事件。决定哪些职位的招聘是现在必须进行的,而哪些职位则可以留待以后再行招聘。你必须想好这个职位的角色和职能领域对于实现你的短期目标有多重要,而且你还需要明确所招聘职位的等级(即究竟需要招聘“首席”级的高管,还是要副总、主管级的领导,抑或是招聘个体工作者)。你不能只盯着眼下,还要把眼光放到两三个季度之后。要确定某个职位的等级,有一个好方法可以借鉴,那就是估算有多少人将向其汇报工作。你要避免出现人人都是“首席”

或副总的情况,有朝一日,你可能会想招聘一位商界的明星人物,你肯定想不到时候为了头衔的问题伤脑筋。

(3)不断寻找人才。有时你要把 100% 的时间贡献在招聘上。你要使它成为一种挑战,令你感到求胜心切,并且给自己制定一个可以量化的目标(例如规定自己本周必须会见三位优秀的候选人)。例如 Kayak 公司的联合创始人兼首席技术官保罗英吉利让公司的新进员工列出他们认识的最杰出的人才,然后他会力争在一周内与他们见面。由此可见,你可以把每次与别人的谈话都当成慧眼识珠的机会。例如你可以通过客户,认识一些杰出的销售人员;通过投资银行家认识一些杰出的首席执行官;通过会计人员认识一些杰出的首席财务官等等。想认识优秀的研发人员吗? 开源社区就像天才的聚集地,里面有的是聪明的、善于协作的人

才。

(4)理解什么时候“推销”,什么时候“收买”。你需要向最好的人才“推销”你的公司,所以你必须提前做好准备工作,以“收买”一个人 才的心。你需要给他讲一个牢靠的、吸引人的故事,来说明为什么要加盟你的公司,这是“推销”的重要一环。这些人才也应该从你的团队的每个成员那里听到这个故事的主题,你的董事会也应该参与进去,帮助你推销公司、收买人才。

(5)一旦你找到了合适的人才,速度和果断就是关键。比起别的公司,这是你的另一大竞争优势。不过,快速并不意味着放松要求。你应该广泛地进行背景调查(核对 10 份以上的证明材料),并把重点放在对方没有提供给你的材料上。如果查证无误,你要提供令他们感到骄傲的薪资待遇,并向他们说明公司的

相关预期。因此你要先确定当前市场上这一等级 / 职能的人才的薪资水平。对于特别重要的新进人员来说,不妨将目标定为,给他们开出的现金和股权报酬比市场上 75% 的公司高。记住,每一次招聘,你都是在打造自己公司的核心结构。

(6)在适当的时候利用招聘专家。如果你真的聘用了一位招聘专家,那么你一定要明确无误地对他说明公司的用人标准。如果你认定了这位招聘专家适合你,就要使他成为一名真正的伙伴,你要把公司的一切信息与他进行共享,使双方不至于发生意外,并且为他提供你能提供的一切武器,帮助他“拿下”卓越的人才。

(7)建立一个强大的董事会 / 顾问委员会 / 生态委员会。你可以列出一些你觉得无法招至麾下的商业明星,然后邀请他们进入上述委员会。

这种招揽人才的手段可以使你的公司形象变得更好。将人才带入你公司的轨道,使他们与你合作,这本身就是一种品牌战略。一位年轻的企业家最近对我说,销售额在 10 亿美元以上的企业都有一个特点,那就是他们都有一个董事会成员,而这个董事会成员此前曾带领自己的公司达到这一水平。你可以把这些人当成一笔资源,并且使杰出的人才更加靠近你的团队。

(8)在招聘你的团队时,植入一种招聘文化。你要使它成为每个员工的目标之一。你还需要计划你的招聘活动,并且做好预算,使招聘活动成为公司周会上的议题。然后庆祝成功。

最后,你已经拥有了一支全新的全明星团队,你可以享受领导这样一支团队的快感了。

(朴成奎 译)

南通家纺:打造员工的“快乐老家”

今年两会依旧关注“民生”。家纺是劳动密集型产业,家纺人的民生问题解决得怎样? 幸福指数多高? 生产基地和专业市场可见一斑。据初步统计,南通大约有 20 万家纺产业大军,谁是南通家纺的“快乐老家”?

品牌企业待遇高

近年来,由于家纺市场竞争激烈,南通家纺品牌建设方兴未艾。蓝丝羽、宝缦、金太阳、嘉宇斯、紫罗兰、圣夫岛、心愿、美罗、三联等一批知名品牌迅速成长,员工待遇也高于一般企业,幸福指数相对较高。

据勤 + 缘装饰设计公司董事长于春荣介绍,首先是标准化宿舍吸引着外来工应聘。如宝缦、红蜻蜓、香港至尊等企业员工宿舍就像宾馆一样,都给员工提供 6 人间的宿舍,热水器、空调、电视机等一应俱全。人员稳定性好。例如,紫罗兰家纺员工宿舍大楼已经破土动工,配置全部按标准建设。宝缦家纺为所有中层以上管理人员不仅配车,补贴油费,还享受双

休。

圣夫岛家纺还明确制定了企业民生计划,并写入企业发展规划中。董事长助理刘信国说,随着企业的进一步发展,产业越来越成熟,还需要有新的东西去解决发展过程中产生的新的问题。员工为何要跳槽? 企业为何招不到工人? 透过这些问题,我们应该找到问题的结症所在。他认为,最大的问题是“民生”问题解决得如何。就拿缝纫工来说,原来都是本地人,现在大都是外来工;原来工资每月在 1000—1500 元之间,现在工资涨到 2000 元以上。

“家文化”的积极影响

蓝丝羽是通州家纺商会的会长单位。近年来,公司领导层齐心协力潜心培育“一家人”文化——和乐共生,卓越成长。董事长俞建辉说:“我们的员工和谐地、有尊严地生活在一起,我们的员工快乐地、心情舒畅地工作在一起;我们的员工认真负责地、默默无闻地奉献着,我们的员工



在良性竞争中不知不觉地成长着。”这些年,企业一直按照员工的职业规划,一层一层地培养员工,管理层中“空降兵”少,企业中成长起来的多,员工流失率低于 1%。

盛行在南通家纺企业中的“家文化”还在不断丰富。圣夫岛家纺的民生计划中:有员工的各种福利待遇、学习培训、职业生涯规划等细则;有食堂、宿舍、医药乃至防暑降温等生活上的配置;还有党、团、工会等各组

织的完善。刘信国说,就企业管理来讲,管理的概念也要与时俱进,更多的表现在服务上。在本地员工多于外来工时,我们可以不用过多考虑食堂饭菜是否可口。现在不一样了,员工来自各地,食堂真的是遇到了“众口难调”的问题。这时候,我们就提出“后道工序为前道工序的服务”的理念,食堂收集员工的意见,拿出合理的菜谱。所谓与时俱进,就是把企业管理做得更加精细化,真正地将“以

人为本”的思想融入进去。目前“民生计划”已经开始实施。

企业也是谋“民生”的实践者

过去我们一提起“民生”好像就是政府的事。从圣夫岛家纺的采访中看到,企业将“民生计划”写入公司的发展规划,可见,企业也是谋“民生”的实践者。刘信国说,我们在平日的企业管理中发现,一线员工与管理人员虽然在工作性质上有差异,但是对提高生活水平的期盼、对文化时尚的需求是一样的。如果通过辛勤劳动,这些期盼能够实现,需求得到满足,幸福指数就能提高。我们认为,员工的幸福就是企业的未来,一个让员工获得幸福感的企业,员工队伍才能稳定,才能吸引更多的人才人。

在南通家纺庞大的产业集群中,企业犹如吸纳就业的一个“蓄水池”,员工的生活就是百姓的民生。要提高员工的幸福指数,首先要企业长盛不衰。“打造百年老店”已经成为一部分南通家纺品牌企业的美好愿景。

(顾玲娣)

跨国公司的“培训宝典”

三星历来重视人才的培养,为每一个职员都制定了非常系统的教育计划。新员工要求必须接受 28 天的培训,合格后方可上岗;普通员工每年必须接受不少于 2 个星期的培训,了解国际最新动态和行情,接受最新观点;国外分支机构一旦吸纳了当地的人才为其员工,必须送回韩国三星总部进行三星观念和精神的培训教育,灌输三星的团结协作精神。每年有 400 名左右服务了几年的、有才干的、级别不高的雇员,带全薪和其他费用开支到他们所选择的国家去旅行,并无特定的任务,主要是学习语言,接受当地文化的熏陶,最终成为该地区的专家。

西门子早在 1992 年就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”,现在公司在全球拥有 60 多个培训场所,它们都配备了最先进的设备,每年投入巨额培训经费。目前共有 1 万名学徒在西门子接受第一职业培训,大约占员工总数的 5%,他们学习工商知识和技术,毕业后可以直接到生产一线工作。此外,西门子计划每年在全球接收 3000 多名大学生,公司根据考核的结果安排适当的工作岗位,并从大学生中选出 30 名尖子进行专门培训,培养他们的领导能力,培训时间为 10 个月。目前,西门子共有 400 多名这种“精英”,其中 1 / 4 在接受海外培训或在国外的工作。西门子还特别重视员工在职培训,在公司每年投入的培训费中,有 60% 用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式:西门子管理教程和在职培训员工再培训计划,其中管理教程培训尤为独特和成效卓著。

丰田公司的员工培训是看成给员工创造一个不断提升自己的机会,是一种激励。当新员工进入公司后,培训内容包括丰田理念、历史,同时还有关于基本常识的培训。此后人力资源部针对不同级别统一安排不同内容的学习和培训。需要特别指出的是,丰田公司并不推崇过多的脱产培训,特别是那种为获取学位或资格的培训,但如技术部门以及市场推广、市场开拓,丰田公司也会考虑给员工安排脱产学习。在工人培训方面,丰田公司一直采取比较简单的方式:一方面,公司经常派优秀的日本工人到国外去培训分厂的员工;另一方面,国外分厂的班组负责人到日本本土的各工厂进修和实习,再回去传授给其他员工。这样,就形成了“母公司”培训“子公司”的惯例。

(刘 琼)



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