

王育琨:“现场”治疗企业“癌细胞”

药方 减少浮躁“配搭”锐意精进使用

日本经营之圣稻盛和夫支持王育琨的看法,并在相应的解决方案上跟王育琨有所共鸣。他在给王育琨新著《答案永远在现场》的序言中写道:“创业以来,我所做的不过就是无时无刻地贯彻和执行这种‘现场’的经营哲学和经营管理体系。王育琨先生敏锐地捕捉到企业经营中‘现场’的重要性,并对此进行了长期的研究,王育琨先生独具慧眼,令我十分钦佩。同时,我衷心希望,更多的中国企业家读一读这本完美诠释了企业经营要诀的力作,从中受益,进而使中国的经济发展取得更大的成就。”

浮躁 中国商人精神的致命伤

“当今中国的企业组织中传递着一种来自于社会的浮躁,即不做好当下的事,而是在幻想未来的事。”王育琨认为一切问题的根源在于随着中国企业组织的不断扩大,员工无法再有创业时纯粹的工作状态,即在当下不断地精进,一刻接一刻地探讨新问题,解决新问题,不断地往前走。那时岗位员工在走路吃饭甚至在睡觉时都在思考工作,是一种全身心投入的状态。

如今取而代之的是关键现场的员工在升官之后就不再当本分人,做本分事了。看似一直在专注地做一件事,而思想早跑到了九霄云外,更多的心思在想老板说了什么话?有什么需要自己可以满足?什么时候自己也可以有一个别墅或者新车?何时才能像老板一样周游列国等等,唯一不想当下如何精进地工作,最终在官僚气牛哄哄的场域内恶性循环。

病因知道了,如何治疗呢?王育琨曾与多名关注此问题的中外企业家们进行过深入交流。

王育琨与稻盛和夫探讨中国企业的“病”,稻盛和夫表示其在中国经营的实践中证明了单纯的考核是行



不通的,考核意味着一种价值在引导公司的发展方向。当收入和当期的行为绩效挂钩时,容易导致更深层次的问题,即员工为了增加其个人收入而拼命抢占部分资源,造成信息资源在公司内部不流动,最终使信息资源在某个部门中滞留,也让部门之间形成厚重且无法逾越的部门墙。

“旁观者看来海底捞的生意蒸蒸

提要:“中国企业家解决问题的能力无法应对扑面而来的问题,就像人的肌体,天生就是有癌细胞的,没有特定的氛围不会扩散,一旦遇到合适的机会就会加速扩散。”长期以来跟企业家们有深入沟通的王育琨发现,中国企业无论大小,创业初期生龙活虎,但风生水起过后却若隐若现地进入一种尴尬无力状态。这种典型的群体症候或者说更年期现象同样受到企业界的关注。

瓶一定需要高高挂起,其高度必须高于液体输入的位置,才能正常输液,反之,则会倒流,危险至极。”这个输液瓶就是企业家本人。罗红认为在目前中国的大背景下,不可能寄希望于员工个人有强大的自主性。如果想激发一线员工的激情,则必须依靠企业创始人的觉醒和引领,企业家不能在公司初具规模时,在管理中缺席,独

在山东农村长大的王育琨从小

地推进到一个问题的实质即关键现场的员工在当下是精进地创造还是机械地操作,而颇令人玩味的是王育琨开出的“药方”不是来源于国内外某一理论或学说的演绎,而是来自于王育琨有过亲身体验的处方药“地头力”,更准确地说是来源于他母亲的远见和智慧。

在山东农村长大的王育琨从小

姐都顺利考取了大学。

这种“头拱地”精神也深深地植入了王育琨的脑海,形成一种强烈的潜意识,每当他遇见和解决迎面而来的困难时,这既是精神食粮也是方法论。无论是在企业做集团副总裁的11年里,还是如今做企业研究,王育琨都在思索着如何在企业中植入地头力。

“当今企业一线没有了一种魂魄式的东西,从而导致企业‘癌细胞’的扩散,我将这个魂魄式的东西概括为地头力。”王育琨认为地头力不属于过去和未来,属于当下的工作现场,如何在这个地头解决各种问题,创造出最新鲜的玩意,将此刻的工作做到一刻接一刻的极致,如同农民头拱地的劳作。

王育琨认为地头力不是任何一种理论和说法,是一种直贯古今的存在,而这正是王育琨开出的治疗中国



日上,一线员工认真负责,那你认为你们公司的短板在哪里?”王育琨在一次私人对话中向张勇发问。张勇的回答显然来自于更深入的思考。“大多数员工还是没有激发出来主动性,他们不知道为什么活着?工作的价值到底在哪里?我期待员工忠于他自己的生命价值,而不是海底捞或者我个人的价值。”

同样的问题,当王育琨向罗红提问时,则有着反方向的解答。罗红的药方很生动。

“正如一个病人在输液时,输液

自去过自在的生活。职业经理人有可能是一种打工心态,无法给予企业一种深层次的提升,为此企业的创始人必须要有每一分钟的觉醒,成为团队员工的全方位资源,尤其是意识资源,而不仅仅是权力资源。

精进 发挥工作现场的“地头力”

王育琨认为这些企业领袖的观点都有着各自企业的烙印,都在慢慢

家境贫穷,父亲在供销社做店员,工资低的可怜,每月只有不足八块钱的收入,只能自给自足。母亲全靠自己的辛勤劳作带着六个孩子。尽管母亲也是一个小脚女人,也同样地目不识丁,却有着与一般农村妇女不同的思想和毅力。“我头拱地也要供你们读书,也要挣工分。车到山前必有路,出水才看两腿泥。生活哪有那么多顺心的事情,只有自己将其理顺,头拱地做好眼前的事情。”母亲诸如此类生动且有力的经典语录还有很多,并在实践中硕果累累。王育琨的哥哥和姐

企业“癌细胞”的药方。

正如苹果的史蒂夫·乔布斯管理企业的方式,在当下工作的每时每刻放空和否定自己,不断精进,这也正是体现和运用地头力精神的典型案例。

王育琨相信,“只有工作现场的地头力才能激发创造力,而实质上这也正包含着生命的意义和价值,即只有员工精进地做好当下的工作,将来所有的升迁、房产、职业前途等等都会有可能实现,反之,则都会沦为空想和泡影。” (钟吕)

管理员工关键的三分钟

早在1981年,美国出版了一本迄今销售超过350万册的管理经典书——《一分钟经理》(The One Minute Manager),它的概念很浅显易懂,被经理人奉为圭臬。它告诉我们:经理人每天只要好好利用这三个一分钟,就能做好对员工的管理与沟通工作。

第一个一分钟:与员工设定工作的目标

第二个一分钟:对员工纠正不好的表现

第三个一分钟:对员工赞赏良好的表现

这三个一分钟,形成了关键的分分钟,它的重点是:一、每天、每周或至少每个月例行性地施行,不要间断;二、不需要长篇大论、滔滔不绝,

要精简扼要;三、以共同目标为起始、具体的工作改善要求与纠正表现不良劣于其中,以赞赏优异的表现作为结尾,使员工最后在一个愉快且受到肯定的双向沟通中画下句点,留下努力以赴的正面印象。

这关键的三分钟,它的精髓在于短、持之以恒,目标导向与人际导向兼顾、工作目标制订与成果考核具备,它化繁为简地告诉我们,应该怎么做让主管与部属的沟通,搭上一个良好的桥梁。其实,它更遵循了绩效考核的最重要原则——“绩效考核是一种手段,而非目的”。绩效考核是为提升工作绩效所采取的 necessary 指导与纠正手段,而非只是为了打完考绩,然后按照考绩的结果,用来作为调薪、升迁或发奖金的计算目的所用。这道

理听来行云流水、理所当然,不幸的是,大部分公司虽然知道这个道理,也日复一日、年复一年地在务实地执行,可惜的是,他们完全将考核当作最终“目的”来进行运用,以致于考核对员工来说,只是在工作期末结束的时候,得到表现肯定或是打击挫折,甚至于是期末的时候,给员工来个大惊奇(因为考核结果超乎个人的认定!)而不是在最需要工作管理执行的过程中,适时地得到指引或纠正。这种考核的效果,对工作表现好、获得考核佳的员工无异于锦上添花,而表现不良、获得考核等级差的员工,形同遭到落井下石。考核被当成目的在使用,而不被当成一种及时性矫正的手段在运用,在管理上是失去意义的。

例行性地管理好关键的三分钟以外,担任主管的人,还有一项重要的使命,就是他们还必须“从不同脑袋,找最佳答案”。主管负责带领团队,每天遭逢的问题千头万绪,有些并非过去经验与知识所能提供解决方案,迫使主管必须不断思考,并运用不同背景的人找出最佳答案。许多主管习惯扮演万事通,就是不管问题的宏观视野或微观执行,都一副“问我就对了”的无所不能,这不但是非常危险的,还会扼杀了员工的思考与创意,因为他们万事问老板就对了,老板都有主意,只有老板的主意才是对的,因为官大学问大。

主管必须把自己训练成这样的人:脑袋里仿佛分门别类地装置各式各样的档案,一按键,有用的信息随

时跳出来帮忙。企业管理团队决策时,往往也是仰赖已有的经验做判断,然而全球化或经济状况的丕变,改变了世界的竞争模式,各领域间的疆界逐渐消逝,化妆品公司欧莱雅邀请艺术背景的员工加盟管理团队、Google任用天文学博士、顶尖的设计咨询公司IDEO引入人类学家协助观察分析。不同脑袋进入公司所能引起的化学变化,已经成为创新的关键。

管理关键的三分钟,照表操课,让正确的管理沟通成为习惯,从此,主管与员工都不再视彼此间的沟通与工作考核为畏途。

(作者为泳泓系安元管理顾问有限公司董事CEO。)

管理:首先得管好自己

在管理学中,永远不存在1+1=2,要成为一个优秀的管理者,要考虑众多的影响因素,比如个人的素质、能力,你与下属的人际关系,至少还有机遇;但有一点是肯定的,学习、掌握有关管理方面的理论、方法和技能对你成为优秀的管理者是必不可少的。

1、学会管理自己。古人说:“正心、诚意、修身、齐家、治国、平天下”。就是说我们在管理大事之前要先学会如何管理自己。每一件事情都有它规则和解决的技巧,正如一件件的小事构成了一个完整的人生宽度,对每一个管理的细节的体会成就了人生高度。的确,“正人正心,修人修己”,我们在成为一个优秀的管理人员之前先处理好自己的生活,使它有轻有

重,条理分明。如果连自己的生活都搞得一团糟,那就更不用说管理别人,其结果可想而知。当你管理好了自己,再回过头来看看,恍然大悟:其实,管理学中的目标管理、时间管理、计划、决策都已在生活中表达得淋漓尽致。

2、懂得授权。孔子有一个弟子叫子贱,奉命担任某一地方的官吏。到任后,却时常弹琴自娱,可是他所管辖的地方却治理得井井有条,民兴业旺。这使那些卸任的官吏百思不得其解,因为他每天即使起早摸黑,从早忙到晚,也没有把地方治好。于是他请教子贱:“为什么你能治理得这么好?”子贱回答说:“你只靠自己的力量来进行,所以十分辛苦;而我却是

借助别人的力量来完成工作。”有些管理人员喜欢把一切事揽在身上,事必躬亲,从不敢心把一件事交给属下人去做,这样,使得他整天忙忙碌碌不说,还会被公司的大小事务搞得焦头烂额。在公司的管理方面,要相信少就是多的道理:你抓得少些,反而收获就多了。

3、知人善任。作为公司的管理人员,根据员工的爱好、特长安排合适的岗位。否则,人才也要变成庸才,毫无利用价值,甚至反而成为公司发展的障碍。西汉的刘邦曾经是一位地才,但他最大的特长就是能使各种人才为自己所用,尤其是韩信、萧何、张良三人,最终成就了一番霸业。用现代的话说就是刘邦能合理配置人力

资源,实现人尽其才,才尽其用,发挥人才最大效能,促进目标的实现。

4、快乐工作。人都有一种“喜新厌旧”的想法,同样,员工在一个地方待久了会产生厌倦感,作为管理人员要时刻关注员工的想法,采取有效的措施增加员工的新鲜感,同时与他们做一些互动的沟通去认真倾听他们的意见和想法,并作出回应。充分尊重和激励每一个人,使他们爆发出强有力的责任感,把应该做的事变成喜欢做的事,把喜欢做的事变成快乐的事。

5、不断地学习管理知识。学习是一个永不停息的过程,当世界在变而你却没有变,那么你就落伍了。要想给员工一盆水,你要有一桶水来支撑,曾国藩说:“修养自己管理别人的方

法不外乎:勤于邦,俭于家,言忠信,行笃敬”。这句话说起来简单,但这是终身也实践不完的哲理。其实,我们又回到了管理的最初状态,从修身到具体的操作,最后又达到了自我的不断超越,接下来便又是实践。这个过程是不断循环,不断提高的过程。

管理是一项系统工程。必须靠自己努力去适应、去改变、去征服。首先作为一个管理者必须知道自己在企业是什么角色,职责任务是什么,该干什么,不该干什么。必须做到在其位、谋其职、担其任、负其责、享其利。企业为每一个员工都提供了平等演出的舞台,但这仅仅是创造了外部环境,究竟你能不能表演得好,还得靠个人的能力。(牛津)

管理者 如何提升自己的专长能力

管理能力是综合能力的体现与展露。综合能力的覆盖范畴是比较宽泛与深度的。管理者的能力是对组织的一种胜任职位工作与适应工作任务的知识、技能、经验、态度、行为与思想的适合体。管理者的专长能力,就是对管理的认知、价值观表显,以及管理者运用管理知识、管理理念、管理经验体系、管理技能与管理技术的运用与展现。

专长又指专门的学问技术。管理者的专门学问技术就是制订、执行、检查与改进的学问技术。管理的职能是计划、组织、领导与控制。计划按时间期分可分为短期计划、中期计划、长期计划。组织是为了实现计划而利用各种现有资源与创造各种资源的过程。领导是把管理的理念、价值观系统、决策为实现组织目标而对员工们进行的激励活动。控制是对实现目标过程的各个环节,进行有效的监督与控制,防止出现偏差,对于不利于管理活动的行为与现象进行矫治与纠正。

管理者如何提升自己的专长能力呢?

通过进修 MBA、EMBA、DBA 来提升专长能力。MBA 是工商管理硕士。EMBA 是高级管理人员工商管理硕士。DBA 是工商管理博士。企业的管理主要的还是工商管理知识与技能在起作用。这些学位的设置课程比较系统,着重专业,是管理者理想的学习重核。不过,要读这些工商管理时,要记住,认认真真学习,脚踏实地学习,这样才能领悟与学习到管理的精华。混文凭的话,最后的结果是把学费与时间都浪费了,得不偿失。混文凭的话,专长能力也无法学习到。

通过管理界名师指导与教诲来提升专长能力。管理界也是鱼龙混杂,良莠不齐。有些宣称自己是什么外国名校的高才生,拥有很多学位证书。这样的反而有可能是镀金型,知识不多,学识不多,给他包装,吹嘘,抹上很多金漆的机构是围着他转的。真正有才学的名师反而是谦虚地埋头苦干地学习,钻研。跟这种半隐身型的名师反而受益非浅,虚心请教能学到管理真谛。对提升自己的管理方面的专长能力是很有帮助的。如果能碰到这种真才实学的名师的话,让其作为你的顾问与参谋,或者是好友,这是管理者之福。

通过从生活中或者从书籍中领悟从而提升专长能力。道归本源,越浅显,越简单的反而是事物规律的本质与本性所在。著名物理学家牛顿通过一个苹果掉在地上发现了万有引力的规律。古希腊著名的阿基米德在洗澡的时候发现了浮力定理。管理真谛有时就藏在生活中。当然,能不能“悟”到什么真理,那是个人的智慧问题。中国的诸子百家思想,是管理学集大成的思想体系,建议想提升专长能力的管理者,有时间可以好好研读一下。说不定,能“悟”出一些管理真理出来。还有一些现在与前人写的优秀著作,也可阅读一下,这对管理者的专长能力提升有好处。(文武)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司
董事长 总经理: 楼金

地址:
海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763