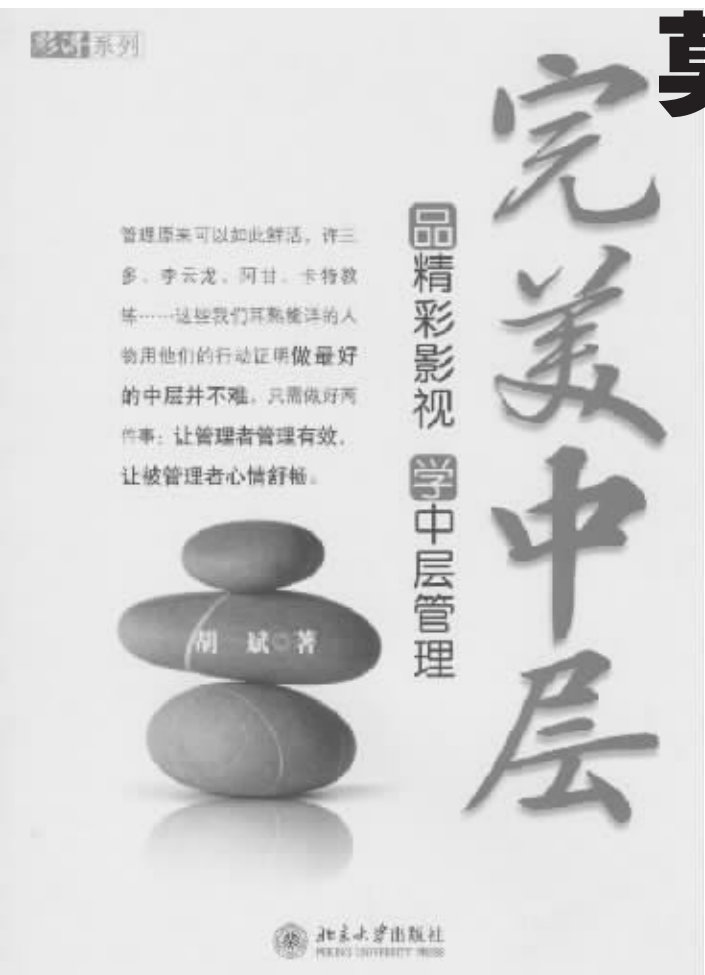


名企管理 | MingqiGuanli



# 莫里克:中层管理者最重要

沃顿商学院管理学教授莫里克(Ethan Mollick)对以知识为基础的公司给予一句忠告:请重视公司的中层管理人员,因为和其他任何部门或人员相比,他们对公司运营有着更大的影响。

相比,他们对公司运营有着更大的影响。在研究报告里,他把这些中层管理者称之为“循规者”。

他认为,这些“循规者”在项目管理中发挥了关键性的作用,因而拥有很大的影响力。他们的任务包括资源分配、监督工作是否按时完成等等。这些常被认作为公司行政层面的责任,是常规性的工作,并没有十足的吸引力。但是,在帮助公司营造创新氛围方面,中层管理人员发挥着关键的作用。

## 游戏产业实例

莫里克在工作中发现,在衡量中层管理人员和创新人员对公司的相对贡献时,缺乏充足的相关研究成为一大挑战。为了解决这一不足,他开始研究计算机游戏产业。该产业不但是典型的知识密集型产业,同时“该产业内部企业与人员之间的矛盾最为明显。”他指出,这一产业中的公司都拥有清晰的产品开发战略,同时在很大程度上依赖于“关键人员的创新产出”。他还写道:“游戏产业的成功不仅取决于负责创新工作的管理者,还取决于项目管理人员,他们有能力协调数十名成员的工作,管理着达千万美元的项目开支。”

他并没有将高层管理人员包含

在分析范围之中,其报告引用了早期研究结果,认为首席执行官,首席财务官和其他高层行政人员对于大型公司的影响非常有限。的确,在财富800强企业,高层管理人士对于公司运营效果的影响只有不到5%。莫里克表示,这一发现与该领域的其他研究结果是一致的。大体上,在成立的公司中,“高层管理人员对于公司运营优劣几乎没有任何影响。”

莫里克承认,高层管理人员能偶尔把握公司的总体发展方向,他们的作用非常重要。“但是,在决定挑选个人项目和判断项目如何执行时,他们的作用并不大。”至少对于计算机游戏产业或者许多其他以知识为基础的产业来说,中层管理人员更为重要。

## 中层管理者更影响成败

游戏产业可以划分成两种人员,生产者(类似于软件产业中的项目管理人员)和设计者。生产者(中层管理人员)必须确保项目按时完成,拥有合适的资源,并且符合行业标准。他们必须首先能够与公司其他员工和公司外部推销人士和公关公司等进行有效地沟通。相反,设计者(创新人士)应该不断开发脑筋,帮助开发团队将想法转变为计算机游戏,不但关

注故事情节和任务,还重视故事逻辑、顺序和任务互动。在莫里克看来,生产者扮演着管理人员的角色,设计者扮演着创新人士的作用。他的研究关注的是个人计算机游戏,而不是在任天堂、微软或索尼操作系统上运行的游戏。

以多家公司的854种游戏作为研究对象,通过一个交叉分类的多级会员制模式,他希望研究的是,在12年间,不同公司使用不同方式整合不同的人力资源会对运营产生怎样的影响?通过每家公司的收益情况、对于成本的控制能力,他衡量出公司的运营状况。

## 管理者说 | GuanliZheshuo

莫里克发现,与创新人士和公司战略相比,中层管理人员对不同公司的运营情况有更大的影响。创新人士对项目收益结果有7%的影响,公司本身因素包括战略、领导能力和公司实践的影响力占21.3%,而管理人员占22.3%。“公司人员并不能彼此替代。”莫里克写道,“他们影响着公司运营的结果,无论是成功或是失败。即使对于重视创新产品研发的新兴产业,管理人员比创新人员对公司运营状况也有着更大的影响。”

(沃顿)

## “循规者”在管理中发挥关键作用

莫里克表示,“人们常常忽视甚至不屑于关注中层管理人员,事实上他们有着非常重要的作用。”在公司里,他们的位置不可替代。长久以来人们认为,公司彼此之间运营状况之所以不同,主要是由不同的公司因素导致,例如商业战略、管理体系、人力

资源实践等等,而不是因为雇佣人员的不同导致。莫里克的观点改变了这种思维模式。

莫里克认为,在一些重视创新的领域,例如计算机游戏产业、软件产业、咨询行业、生物技术部门和市场营销部门,个人技能与特点尤其重要。莫里克日前撰写了一篇题为“人员和流程:循规者和创新者以及个人与企业绩效”的研究报告。在上述知识密集型产业,中层管理人员的能力至关重要,和从事创新和开发的员工

# 五步 打造优秀的中层管理者

中层是企业的中坚力量,是企业战略的载体,承担着企业的战略执行、战术方案的制定和实施。中层管理者的工作重心要投入到构建管理体系中,以企业战略为导向,为部门搭建一个优秀的管理平台。

## 第一步:制定部门的工作目标与任务

企业的发展是通过企业各部门对企业战略的有效执行来实现的,只有企业各部门有效执行了战略任务,企业的战略才会真正地实现落地。因此,中层管理者的首要任务是根据企业战略目标与经营重点,制定本部门的工作目标与工作任务,使部门的工作目标和任务与企业的战略任务和目标保持一致性,保证企业的战略执行工作能够在部门内得到有效的落实。

中层管理者明确部门的工作目标和任务后,将部门的工作目标制定成为短期、中期和长期的工作目标。做到年有计划,季有小结,月有安排,周有报告,使各项业务工作能按照既定的目标科学运行,避免工作的随意

性和盲目性,促进部门的各项工作能够有效地达成。

## 第二步:提炼部门的关键任务与计划分解

部门工作目标确定后,中层管理者要将完成部门目标过程中的关键任务提炼出来,并有效地把每个阶段的工作重点传达给部门员工。

中层管理者在明确部门的关键任务后,需要根据部门的工作任务进行人员编制,明确各岗位的责任与职能分工,以责任为准则确定其权利和利益。根据部门关键任务指标进行计划分解,使每人、每天、每件事都与促进部门目标达成的工作相对接。制定部门工作任务清单,按照PDCA(计划、执行、检查、改善)的管理模式,使各项工作对照目标、过程、结果有序有效地开展。

## 第三步:建立部门的工作标准

部门工作实现标准化,需要部门经理根据部门工作的性质,对部门易出现问题的、重复性高的、有待提高质量的工作,制定出最佳的工作流程和工作方式。避免由于员工

的从业背景、工作习惯、工作经验的不同,面对同样的工作采用不同的流程和方法,导致工作的重复和遗漏、资源和时间的浪费等问题的出现。部门依据工作标准进行工作,经理可以有效地检查和评估员工的工作绩效,通过维持和不断地改善部门工作标准,促进部门工作效率的提高。

## 第四步:构建部门工作执行的控制体系

第一,明确员工执行各项工作所需要的条件,包括:目标明确、任务明确、时间明确、授权明确、分工明确、方法清晰、人力物力资源匹配,只有这些条件都实现了,才能使员工高效地去执行你安排的工作,而不是“小王,工作交给你了,你一定要给我完成好啊”这样简单的一句话。

第二,确定控制标准,在执行计划中针对关键业绩指标,制定出可衡量工作成果的尺度,以此作为部门工作的控制标准。

第三,衡量成效,依据控制标准衡量执行情况,对工作做出客观的评价和指导意见。

# 领导:莫再插手“已授权”

姜岚昕

领导要不想让下属等你失败,不想让下属推卸责任,真的想让自己解放,让企业重生的话,那从今天开始,不要再插手“已授权”。

在企业当中,经常可以看到这样的现象:当下属的某项工作进行到一半的时候,很多领导就喜欢跑过去问:干到哪一步了,下一步做什么;或者告诉下属,搞不定就给我打电话。于是下属一遇到问题不是自己想办法解决,而是找你。搞不定就给你打电话,而你总是十万火急地马上赶过来。最听话的员工是领导,随叫随到,所以你能经常受苦受累,这是你自找的。

当你把这个事情授权给别人办了,又要插手,你知道最后的结果是什么吗?水不清澈,是领导你自己搅浑的。因为你不仅等于没有授权,而且比没有授权还严重!插手只会产生很严重的后果,我们且看看。

## 等你失败

插手“已授权”的第一个严重后果就是下属不会配合你,而是等你失败。

为什么下属会等你失败?我们可以从心理学的角度来分析,只有你失败了,才能证明你并不怎么样;只有你失败了,才能证明你并不比他强;只有你失败了,才能证明你并不比他做得好。而如果你插手后,事情成功了,就证明员工没用,没出息。这样,他心里肯定不舒服。

所以,一般情况下,下属是不会配合你的。你插手的事情,员工就会在旁边等着看你的笑话,甚至暗地里搞破坏,希望你失败,免得你成功了,就证明他无能。你看,他以证明你失败,并不比他强为他的动力,而不是协助你成功为动力。

当你插手,授权的工作最后没有达成时,员工心里就会想:“你以为你来搞,你比我厉害,你也没有搞成功吗?你来插手,你不也把问题没处理好吗?大哥不要说二哥,彼此彼此,咱们都是同一个水准。”

## 推卸责任

插手“已授权”的第二个严重后果就是授权的事情没有拿到成果时,员工会推卸责任。

想想看:当你插手后,事情最后没有成功,你问下属,事情为什么没有成功,下属会怎么说?他肯定会找出各种各样的借口推卸责任。比如,他会说“王总,当时这个事情你也知道呀”,“王总,我们是按照您当初的意思去做的呀”,“当时我们还给您打过电话确认呀”等等之类的话。所以,各位读者,下属从你开始插手的那一刻起,他要负的责任已经开始向你的身上转移。

一件事情要是让一个人负责到底,如果出了问题,那这个人负的责任将是100%。如果领导把这件事情授权给下属做,中间又插手,一旦出现了问题,要由两个人负责的时候,请问读者,每个人要承担多少责任?50%吗?50%是你的数字化心理,但是从人的心理惯性和接受程度来讲,本来是100%的责任,只要你一插手,就

两个人都不愿意承担责任。

我在领导世华的过程当中,每次授权的事情,即使看到同仁快做砸了也不会插手,为什么?因为第一,“用人不疑,疑人不用”,所以我既然用他,就要100%信任他;第二,一旦我插手了,事情最后做砸了,就是我的责任,而不插手却能让当事下属100%承担责任,他也会心甘情愿接受惩罚,这样不仅能让他人终身难忘,也会对别人起到一个警示的作用,避免被人犯同样的错误。把这一人一次的错误带来的损失,作为避免更多人更多次的损失来说,这是一次具有执行价值和意义的教育活动,是很有价值的投资。

如果你善于逼你的员工,并向员工灌输“逼”是对他好的观念,慢慢地,人就不就被逼出来了吗?我讲课时,我的手机都是关机,关了这么多年,也没有出什么事。我告诉我的同仁,“你走近我,你会得到短暂的幸福;我远离你,你会得到短暂的痛苦,但是会得到长远的幸福。所以如果万一出事了,也是给我们一个反省的机会,也能让我们从问题中学到更多。”所以,你要不

想让下属等你失败,不想让下属推卸责任,也不想让自己那么累,真的想让自己解放,让企业重生的话,那从今天开始,不要再插手“已授权”。你不仅是这样说,而且一定要这样进行。只有这样,才能真正做到领导逐步地解放,未来企业一步步重生。

(作者系世华智业集团董事长、北京华夏管理学院院长)

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

## 智慧管理:领导者要懂得恩威并施

姜岚昕

领导下属,要懂得恩威并施。领导者要想让下属服从管理并接受你的管理措施,就必须要有威信。领导者的威信来自于两方面,一是权利所赋予的;二是凭自身能力和品质争取的。威信是一个合格领导者的基础,没有威信的领导是很难行使权利的。那如何获得威信呢?很重要的一点就是:领导下属,要懂得恩威并施。

### (1)预示

给下属一些恩惠很容易理解,但“威”却不是随随便便发的。如果下属不服从工作,可以用预示的方式来引起他们的警惕。下达命令或指示下属行动时,预先告知如果不遵从指示时,将行使一定的惩罚,让下属遵从指示行动。处罚一般分有明示的处罚和暗示的处罚两种,但是因为处罚的行使必然会遭致反感,所以,领导者应尽可能注意,以暗示的处罚方式来驱使下属行动。

### (2)面子

人有被承认、肯定的欲望需求。所以,被人拒绝、责难、忽视,就会变成很没有面子和伤自尊的事情。因此,领导可以适当运用警告的语气告知下属“如果做这样的事,会被大家笑话!”或“如果不做好这件事的话,谁都不会再信任你”的话。通过这类的语言,可以使下属认识到如果不这样做的后果。

### (3)恰当

当在评价下属工作的时候,一定要把握分寸,恰当地行事,最好要像夹心饼干一样,具体可以分三步走:先肯定下属的工作成绩,然后再具体地指出他工作中的不足,最后提出你对他的期望。这样将批评夹在好评之中,巧妙而不失委婉,让被批评者心中有数又不至于大跌面子。同样,对于下属的期望一定要表现的非常诚恳。比如:“小刘,你是个很有上进心的青年,我希望你下次做得更好。”不要小看这几句评价的话,它能让你的下属在接受你的批评后感温暖,工作更有激情。

### (4)诚实

诚实是表扬的关键。所夸奖之事必须是真实的、发自内心的。子虚乌有的夸奖迟早都会被识破,同时还会让你的下属心中纳闷:“我并没有在这方面做得很好,他却对我大加表扬,这是什么意思?讽刺我吗?”这种表扬其实比批评还糟糕。

### (5)精确

当你评价某位下属的工作时,尽量力求精确,泛泛而谈是不能起到好效果的。一来你的下属不能具体明白自己的工作到底是好还是坏,二来泛泛的评价也许根本就不能说服你的下属,反而让人觉得你是在给他“小鞋”穿。与其说“小王,你的这份报告做得太马虎了,我实在不能接受”,不如说:“小王,你的报告中的数据不够准确,市场分析也不够精确,与当前真实的市场情况尚有一定差距……”这样,你的下属必定会心服口服,无话可说。

### (6)威慑

发怒是一种比较负面的情感,虽然一直生气不会有什么好效果,但是有时大声一喝或突然大声拍桌子等的表现,却可以刺激人心。下属看到上司发脾气,员工就会很小心而做好工作。所以,有时利用表现负面情感的方法,可以鞭策下属怠惰的心,驱使他们积极行动。总之,“恩威并施”一定要恰到好处。“恩”就是温和、奖励、赞美,“威”就是严格、批评、期望;下属做得有失妥当的地方固然应加批评,而对其表现优秀之处,更不可吝啬,要给予适当奖励,这样,下属的内心才能平衡。

(作者系世华智业集团董事长、北京华夏管理学院院长)