

商学院“忽视”的十大管理法则

提要:商学院教什么? 美国商学院教的绝大部分东西, 属于“商”。虽然叫“工商管理硕士”, 但只侧重于“工商”, 也就是MBA 中的B, 既忽略了“管理”的部分, 也忽略了其中的“硕士”层面, 即研究生教育所应该注重的对思想的塑造。中国很多商学院则侧重于经济学。不管是侧重工商还是经济学, 商学院至少忽视对于管理者非常重要的三大类内容。



企业的目的。这就像人不呼吸氧气不能生存, 但是呼吸氧气不是人生的目的一样。

领导力

经理人有两个责任: 管理的责任和领导的责任。管理十律的最后两律, 是关于领导力。

第九律: 动员群众解决难题。 经理人要解决两种问题: 技术性问题和变革性难题。这也是经理人的两种责任: 管理和领导。领导力大师约翰·科特这样评价美国的许多企业: “组织中有很多人擅长管理, 但是他们缺乏领导力。”对于许多中国企业来说, 更准确的表述也许是: 组织中有很多人不仅不擅长管理, 而且缺乏领导力。

管理是解决技术性问题, 是维持现状, 维持一个组织、一个事物的正常运转; 领导是解决变革性难题, 是挑战现状, 实现变革。因此, 领导力的核心是动员群众解决难题。难题之难, 在于必须变革, 必须依靠群众改变现有的思想、行为方式、价值观才能实现, 而群众的变化不是轻而易举的, 所以必须动员、激励和鼓舞, 不能靠命令和控制。

第十律: 修炼领导力。 领导力不是一种可以教的技能, 而是长期的一点一滴的修炼。修炼是困难的, 甚至是痛苦的, 因为修炼的内容往往是违背我们本性的。

围绕动员群众解决难题这个核心, 我概括了八项领导力的修炼。其中包括三项动员群众的修炼: 密切联系群众、讲故事、当老师; 三项解决难题的修炼: 从失败中学习、反思、深思; 还有两项自我修炼: 认识自己 and 成为自己, 这是前面六项修炼的基石。

领导力的修炼, 也就是人生的修炼。而最重要的领导力修炼也许是最后一项: 成为自己。在本书中, 我强调了三个成为自己的要点, 最重要的也许也是最后一个: 坚守自己的身份。

(刘澜)



管理自己

管理者所处的职场, 或者说人生, 就跟斯坦福大学商学院教授詹姆斯·马奇所说的大学一样, 它是一个市场, 更是一所寺庙。因此, 我所说的管理十条黄金法则, 尽管可以包装为职场成功指南, 但它们更像是僧侣的修行法则, 所以也称为“管理十律”。管理十律中的前三律, 是关于怎么管理自己。

第一律: 做自己的CEO。 也就是说, 管理者首先要管理自己。管理大师德鲁克说, 知识工作者要做自己的CEO。实际上, 一切组织的工作者, 即使你只是一个普通的文员或者销售员, 也可以做自己的CEO; 而即使你已经是是一家大公司的CEO, 你也需要先做自己的CEO。

英特尔公司前CEO 安迪·格鲁夫劝告经理人说: “无论你从事哪一行, 你都不只是别人的员工——你还是自己的职业生涯的员工。”格鲁夫自己也是这么做的。他说: “我的背景是工程师, 而现在高科技公司的经理人。但同时我也和你一样, 是我自己职业生涯的老板, 每天都得提高自己的产能, 提供更好的产品和服务以满足我的客户。”你是自己的员工, 更是自己的老板, 要对自己的人生负责, 为自己制定战略并执行。

第二律: 既要计划, 又要梦想。 管理者的四大职能中, 第一项就是计划。管理者做计划、做预算、做方案, 不仅设定结果目标, 而且要设定过程目标。但是, 管理者常常忽视了梦想, 管理文献也忽视了梦想。有哪一所商学院开课, 教大家“管理梦想”呢? 大师马奇指出: 梦想、愿景, 以及其他的想象, 是把我们从现实中解放出来的一种手段。

第三律: 学而时习之。 这句话有三个关键词: 学、习和时。学指的是模仿、效法, 习指的是实习、实践, 时指的是适时、合时。首先, 经理人要学。所谓的管理者的三大能力(技术能力、人际能力、概念能力), 除了天生的部分, 都靠

后天学习而来。其次, 学习是学加上习, 习并非复习、温习, 而是实习、练习, 是实践。再次, 学习要适时, 要在适当的时候实践, 不要学而乱习, 不要因为只学会了使用锤子, 就把任何时候遇到的问题都看作钉子。

管理他人

管理十律的第四律和第五律, 是关于怎么管理他人。

第四律: 用人之长。 管理大师德鲁克经常举林肯任用格兰特的例子。美国南北战争时, 林肯总统任命格兰特将军为总司令。有人向林肯投诉说格兰特嗜酒贪杯, 难当大任。林肯说: “我倒想知道他喝的是什么的酒, 我想给别的将军也送上一两桶。”用人之长说起来只有简单的四个字, 但是其内涵相当丰富, 要求我们见人之长、识人之异, 还要求我们见团队之长、识团队之异。

用人之长, 还要求我们育人之长。中国企业家曾经很流行学杰克·韦尔奇, 有人学多元化, 有人学“数一数二”, 其实都是在学皮毛。韦尔奇的精髓, 在于育人。韦尔奇之所以了不起, 之所以被称为“世纪经理人”, 是因为他培养出了几十个世界500强公司的CEO。不管你是总经理、部门经理、车间主任, 还是大学校长、医院院长、政府机关的处长, 要学韦尔奇, 首先要学他的育人。

第五律: 管理你的上司。 不要让你的上司管理你, 而要让他被你管理。但是, 你还不能让他有“被管理”的感觉。过于天真的经理人认为只要埋头苦干就行, 过于世故的经理人认为只要拍好马屁就灵, 都是对管理上司的误解。管理上司, 是为了更好地创造成果。

管理上司, 也要用上司之长。具体说来, 要见上司之长、识上司之异、急上司之急。就拿识上司之异来说, 你一定要发现上司独特的工作风格。他是喜欢下属口头汇报, 还是书面汇报? 如

果他是阅读型的, 你就不要老是给他打电话, 而是写书面报告。如果他是倾听型的, 你就不要老是给他发邮件, 却为等不来回复而苦恼, 而是找他当面汇报, 或者打电话。

管理组织

管理者三大能力中概念能力的主要表现, 就是能够在组织的层面思考问题。有三个问题在组织的层面至关重要: 怎么对待顾客? 怎么对待员工? 企业的目的是什么? 管理十律中的第六、七、八律, 就是对这三个问题的回答。

第六律: 别把顾客当上帝。 这有两层含义。第一层是要重视顾客, 因为管理大师德鲁克说, 企业存在的唯一目的就是创造顾客。第二层则是不要过分重视顾客, 把顾客当上帝, 就是过火了。要重视顾客, 就要进行向外走动式管理, 要重视不满的顾客、矛盾的顾客、愤怒的顾客, 要抓住狂热的顾客。不要太重视顾客, 就要知道顾客有时是错的, 有些顾客需求不能满足, 要重视顾客之外的非顾客, 还要区分顾客与客户。伟大的公司, 是驱动市场的公司, 走在顾客的前面。

第七律: 把员工当人。 员工不是人力资源, 也不是人力资本, 更不是人力成本, 而是人。管理学者亨利·明茨伯格说, 人力资源是管理中糟糕的词汇, 因为这个词把人“非人化”。明茨伯格说: “一种资源是一件东西。我是一个人, 不是一个人力资源。我认为这种词汇贬低了人。叫做人力资本或者人力资产则更糟。”

也就是说, 把员工当人, 应该激励他们、尊重他们、培养他们、关心他们。

第八律: 超越利润。 怎么对待员工, 从一个侧面反映了对企业的目的是怎么看的。如果认为企业的目的就是创造利润, 那么员工肯定会被当作成本、资源或者资本。的确, 企业没有利润不可能长期生存。但是, 利润不是

后两部分, 大大提高框架的隔热性能。

7、推式割胶刀刀载割胶灯(ZL201020267343.1)

本实用新型改变传统的头带式割胶灯的种种弊端, 使其可任意与市场不同弧度推式割胶刀对接。在割胶操作中, 不挡视线, 不挡手, 不顶树。三部分轻松组合, 任意部分损坏更换即可, 采用高浓缩锂电池, 电池容量达2200mAh, 正常放电时间可达10小时以上, 使照明时间增长。

8、保健风湿液及其制备方法(200910153786.X)

本发明将海风藤、络石藤、青风藤、忍冬藤、鸡血藤、寻骨风、制川乌、木瓜、桑叶、艾叶、红花、缬草、透骨草、花椒、虎骨、天麻等按一定比例水煎、过滤、浓缩, 特别适用于治疗各种腰痛、关节痛、风湿症引起的症状。该方法成本低, 效果明显, 具有很好的社会效益。

9、弹跳凳(ZL200920128105.X; 200930161451.3 (外观专利); 200930161452.8(外观专利))

本实用新型采用在凳腿上设置可将凳座竖直弹起的弹跳装置, 人座于凳座上, 用力向下压, 借着弹跳装置的

等症, 且预后好、有效减少并发症, 还可以同时治疗因脾的受损而导致的纳差等症状, 缩短患者的康复周期, 预后效果良好。

4、可以双向开启的玻璃采光窗(ZL 201120015995.0)

本实用新型提供的可以双向开启的玻璃采光窗具有向室内和室外双向开启的功能, 这样玻璃的外表面清洗就可以室内完成, 因此便于操作、安全性好, 并且不受气候的影响, 同时还能够提高清洁效率和清洗质量。

5、一种治疗牛皮癣的外用药(ZL200910064024.2)

本发明属于中药技术领域, 是发明人在祖传秘方的基础上, 结合多年临床经验的总结, 经过反复实验而得, 通过使用该药能够快速治愈各种原因引起的牛皮癣。该外用药物对手癣、体癣、股癣、脚癣、手足癣、花斑癣、脓疱癣、癣菌疹等也有独特的疗效。

6、一种多功能铝合金门窗(ZL2010271626.6)

本实用新型实施例提供的技术方案有益效果是: 能够方便的对玻璃的外侧面进行清洗, 清洗彻底; 框架的内侧镶嵌有隔热条, 将框架分隔成前

专利拍卖招商公告

受专利权人委托, 北京金槌宝成国际拍卖有限公司将对下述专利(申请)权进行拍卖, 欢迎报名参与竞买。详情可查阅我公司网站 www.jcbcpm.com, 或致电 010-57110083 索取详细资料。

1、免安装式车门警示装置(ZL201020541498.X)

本装置自带电源, 无须专业人员安装, 更不要螺钉固定, 采用磁铁吸附, 对汽车表面无任何损伤。本装置采用LED多彩闪光光源, 开门约10度就发光, 而且醒目, 真正起到警示作用。

2、防涝防水模块拼装式钢混抗震房(ZL201020259861.9)

本实用新型抗震和防涝性能优良, 保温性能好, 安全稳固, 解决了目前板房总重量较轻, 其结构简单, 抗性能较差, 不能长期供居民居住于灾后居民暂住, 不能有效防涝, 抗震性能也较弱等问题

3、治疗感冒的药物(201010531690.5)

等症, 且预后好、有效减少并发症, 还可以同时治疗因脾的受损而导致的纳差等症状, 缩短患者的康复周期, 预后效果良好。

4、可以双向开启的玻璃采光窗(ZL 201120015995.0)

本实用新型提供的可以双向开启的玻璃采光窗具有向室内和室外双向开启的功能, 这样玻璃的外表面清洗就可以室内完成, 因此便于操作、安全性好, 并且不受气候的影响, 同时还能够提高清洁效率和清洗质量。

5、一种治疗牛皮癣的外用药(ZL200910064024.2)

本发明属于中药技术领域, 是发明人在祖传秘方的基础上, 结合多年临床经验的总结, 经过反复实验而得, 通过使用该药能够快速治愈各种原因引起的牛皮癣。该外用药物对手癣、体癣、股癣、脚癣、手足癣、花斑癣、脓疱癣、癣菌疹等也有独特的疗效。

6、一种多功能铝合金门窗(ZL2010271626.6)

后两部分, 大大提高框架的隔热性能。

7、推式割胶刀刀载割胶灯(ZL201020267343.1)

本实用新型改变传统的头带式割胶灯的种种弊端, 使其可任意与市场不同弧度推式割胶刀对接。在割胶操作中, 不挡视线, 不挡手, 不顶树。三部分轻松组合, 任意部分损坏更换即可, 采用高浓缩锂电池, 电池容量达2200mAh, 正常放电时间可达10小时以上, 使照明时间增长。

8、保健风湿液及其制备方法(200910153786.X)

本发明将海风藤、络石藤、青风藤、忍冬藤、鸡血藤、寻骨风、制川乌、木瓜、桑叶、艾叶、红花、缬草、透骨草、花椒、虎骨、天麻等按一定比例水煎、过滤、浓缩, 特别适用于治疗各种腰痛、关节痛、风湿症引起的症状。该方法成本低, 效果明显, 具有很好的社会效益。

9、弹跳凳(ZL200920128105.X; 200930161451.3 (外观专利); 200930161452.8(外观专利))

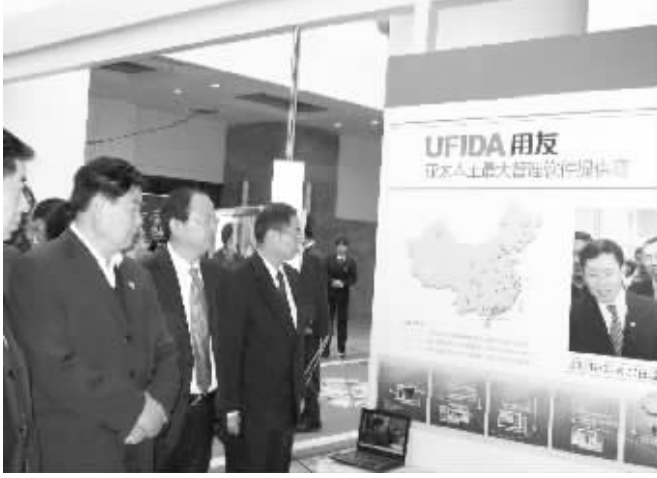
回弹力将人体弹起, 不但具有较强的娱乐性, 而且使人体的腿部、腰部、腹部、臀部等多个部位得到锻炼; 采用凳腿与与地面接触, 增加了与地面的接触部位, 增强使用者自身的平衡力和稳定性能, 减轻对使用者造成伤害, 满足不同年龄层次的需求, 运动更方便。

10、新型魔方(ZL201020180539.7)

本实用新型提供一种将魔方和光栅图片功能合二为一的新型魔方。将不同色彩、不同图案的光栅图片黏贴于魔方的各个面, 使魔方各个面颜色不同, 而且每一个面从不同角度看分别组合成不同的图案。而且根据光栅图片采用光栅工艺的不同, 使魔方呈现出不同的特性。

11、一种新型的水上、水中运动载体(ZL201020577883.X)

本实用新型特点: 水动力旋转装置连接发电机, 使动力螺旋桨推动水流的阻力增大, 从而使其自身获得更大的反作用力。其优势: 船体行驶的同时, 产生电能, 具有节能效果; 使船体获得更大的推进力; 提高了船体行驶的安全性。



幸福企业的6条信息化路径

按照托尔斯泰的“幸福论”, 幸福的企业都是相似的, 不幸的企业各有各的不幸。但是从信息化的角度来看, 这句话是错的。

信息化“不幸”的企业才是相似的, 信息化“幸福”的企业, 却有多种成功路径。

幸福的企业都是因地制宜, 根据主观目标和客观能力, 确定最佳的信息化路径。

路径 A “宅男模式”

绝大多数的中小企业以及相当多的大型企业, 都会自动“对号入座”选择“宅男模式”。针对沉积多年的管理问题以及零散的管理体系, 首要任务不是“大跃进”, 而是从基础入手, 清理基础数据, 梳理基础流程。短期内, 可以从信息系统入手, 利用信息技术打破信息不对称, 发现管理的核心薄弱环节, 然后根据3年的变革路线图, 有计划有步骤地实现管理的提升。

“宅男模式”朴实、实际、实用, 避免不切实际。得陇望蜀是“宅男模式”的大忌。

路径 B “帅哥模式”

业务前景和管理能力都不错的企业经常选择“帅哥模式”。这样的企业管理基础比较健全, 而且有职业化的管理者和员工队伍, 在各个职能领域比如研发和供应链都有比较丰富的管理经验。但是面对新的发展机遇, 某些关键流程的缺失或者信息孤岛, 制约着企业的再发展能力。

此时的基本策略是, 明确业务目标, 比如完美订单率从85%提升到90%, 针对这一业务目标, 改善关键业务流程, 并利用信息系统予以实现; 或者是在信息技术的支持下, 创新运营模式和业务流程。

“帅哥模式”, 最应该避免的是脱离业务目标, 有时爱出风头的山头主义也很害人, 比如研发部门牢牢控制着IPD的事。

路径 C “明星模式”

希望通过业务转型再上一层楼的行业领导者, 经常选择“明星模式”。比如联想并购IBM的PC业务之后, 原有的运营模式和管理模式面临着巨大挑战, 联想需要进行模式创新、能力提升、系统整合。万科如果希望在住宅产业化方面进行重大创新, 同样需要以全球化的视野, 借助信息技术, 进行系统的创新。

在“明星模式”中, IT所扮演的不仅仅是支撑管理的角色, 它作为一个放大器和加速器, 为业务模式创新提供可能, 比如联想的双模式。一般只有行业领导者, 才有资格走“明星”路线。

路径 D “才女模式”

当企业面临着巨大的转型机遇但是自身能力与经验尚存在差距的情况下, 企业应该选择“才女模式”。就如同不满足于朝9晚5的“才女”, 虽然没有

“明星”那样的感召力, 但她仍然希望借机提升自己, 开创一片新的事业。

2005年苏宁的业务规模和品牌效应都落后于国美, 但苏宁的领导层认为, “看得见的苏宁”赶上国美并不难, 关键是如何打造一个“看不见的苏宁”, 也就是在信息系统支持下的世界级的运营体系, 一种竞争对手无法模仿的核心能力。为此, 苏宁选择与IBM建立了排他性的战略合作关系。通过借助IBM的全球零售行业经验以及信息技术方面的专长, 苏宁的运营效率已经跻身世界先进水平, 比如, 在硬件条件到位的情况下, 2002年苏宁开一家新店需要20天, 2009年则只需要两天。

“才女模式”的关键成功要素是“领导必须领导”, 也就是说, 在重大机遇面前, 组织能力的提升应该成为领导者案头最重要的事项, 领导者必须承担起明确的领导责任, 不恰当的授权会导致企业错失良机。

雅居乐在按照“才女模式”推行信息化的幸福路线时, 被某知名HR咨询机构评选为“亚太最具领导力的公司”, 看来是有点道理的。

路径 E “超女模式”

就如同“超女”, 虽然才貌一般, 但有强烈的成功愿望, 最重要的是, 背后有亲友团或者大款的坚定支持, 那就不妨大胆尝试一次。

这是一条“借势重组、危机转型”的路径。此时, 企业面临的机遇大, 挑战更大, 因此需要领导者倾力投入, 更关键的是, 找到一个可以信赖的长期合作伙伴。

宅急送在过去的两年经历了风风雨雨, 他们不想再错失未来两年的战略机遇。于是邀请IBM和用友组成联合团队, 为其业务转型保驾护航。

路径 F “剩女模式”

外资企业在华分支机构一般选择“剩女模式”或者也叫“王老五模式”, 借助信息系统, 将全球的标准化流程与制度复制到下属分支机构。

当然, “剩女”下嫁, 也不是一件容易的事。如何让下属分支机构的流程适应总部的统一要求, 同时顾及当地的特殊形势, 这需要CIO具备高超的上传下达和横向沟通能力, 甚至是政治智慧。

(白立新)

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