

管理日记 | Guanli Riji

不可缺少的“管理大师”

宝胜科技创新股份有限公司总裁 唐崇健

巴赫曼开了一家小型工厂，因为自己忙于产品销售，对工厂疏于管理，致使工厂效益极差。这天，正为此事烦恼的巴赫曼突然被一阵敲门声打断，原来是厂里的几位中层干部。他们曾多次向巴赫曼提出，他们的水平有限，如果要想将工厂经营好，必须再请一位大师级的管理人员才行。

为了工厂的利益，巴赫曼只能点头答应了。几天后，巴赫曼便将一位大师级的管理人员带了回来。“管理大师”一进工厂，他的一言一行便受到了全厂工人的密切关注。“管理大师”的穿着极其普通，并且待人也极其和善，跟每一个见面的人都点头微笑，只是话语极少，他总是用自己的行动来代替讲话。

每天早晨，“管理大师”起得比任何人都要早，他首先将工厂的操场打扫干净，然后，进入工厂，将每台机器都仔细地擦拭一遍，再然后，他会将每一个员工的座椅和生产工具都擦拭干净。

“管理大师”的行动在员工中产生了巨大的影响，不只是普通员工，就是那些中层干部也感到实在是太丢脸了，居然让“管理大师”亲自来为大家打扫卫生。可是，无论大家怎么劝，“管理大师”就是不肯放下手中的扫把。一连好几天，“管理大师”都在干着同样的工作，那就是打扫全工厂的卫生！

既然“管理大师”都这么毫无架子，亲自去干这些粗重活，那么其他人还有什么理由不好好工作呢？很快，工厂的效益就上去了。效益一天天转好，那几位中层干部也很高兴，并向巴赫曼祝贺他找到了一位称职的管理人员：“大师就是大师，出手不凡啊，一来就把工厂的效益搞上去了。”

巴赫曼莫名其妙地问：“管理大师？我还没有去找啊，哪里来的管理大师？”这下轮到几位中层干部惊讶了：“难道那位被您带回来的不是管理大师吗？”这下巴赫曼明白了：“你们说的是那位清洁工吧，那是我的一位远房表亲，他是一位农夫，因为农场现在没活干了，所以来我的工厂求一位清洁员的工作，于是我就答应他了。”

从以上的这则小故事中，我们明白了一个道理：管理相信的是朴素的实践和行动，而不相信华丽的理论和技巧；管理相信的是从现在做起、从点滴做起，而不相信遥不可及的目标和看似周详的计划；管理相信责任的力量，先管理好自己，踏踏实实将本职工作做好，而不是流于形式、浮于表面；管理相信表率的力量，放下架子，事无巨细、亲力亲为，方能影响和带动他人，获得认同和尊敬才是最有效的管理。在工作和生活中，很多人被冠以“大师”头衔，人们往往容易将大师神化，所谓的大师并不是救世主，关键时刻还得靠我们自己。从这个意义上说，每个人都可以成为自己心目中的那位大师，因此，我们的企业不缺管理大师，缺的是我们的管理者对管理的正确认识。

当管理者站上指挥台

罗兰·贝格

少则数十、多则上百件乐器，管弦相谐，长短交错，全部由一个站在指挥台上的人用肢体语言调度、暗示、压抑或激发。指挥就是浩荡乐器丛林的管理者，唯一特殊的是，他只能用身体和心灵说服他人。

当一位真正的管理者站上指挥台，面对如林的乐器，他会表现如何？德国柏林RIAS青年交响乐团将大型公司高管们请上了指挥台，让他们感受了一次“用身体管理”的特别体验。

在柏林勃兰登堡广播大厅内，一位企业高管站在指挥台上，按照“加快节拍、提高速度”等指示来进行指挥，乐手颇为配合地奏响了乔治·比才的歌剧《卡门》的序曲。

逐渐地，停顿减少，节奏愈发有力，

“扭一扭，舔一舔，泡一泡”，这句风靡世界的广告语，让1996年漂洋过海进入中国的奥利奥饼干，迅速发展成为非常知名的饼干品牌。时至今日，中国已经成为奥利奥全球第二大市场，仅次于发源地美国。

奥利奥：一块饼干的“安全旅程”

会云

两片装饰着浮雕花纹的黑巧克力口味饼干，再加上中间一层白色甜美夹心，这样的奥利奥诞生于1912年，一上市便迅速成为美国最畅销的夹心饼干，也是卡夫食品的超级明星和饼干之王。

为了一块黑白配的饼干安全进入消费者的口中，刺激他们的味蕾，实现他们的美食体验，卡夫食品必须设置多重关卡，阻挡一切可能影响食品安全的因素侵入。

谨慎的供应商管理

卡夫食品公司在全球遵循统一的、严格的食品安全和质量管理体系。对供应商都有严格的审核和管理。

卡夫食品中国区质量保障副总监邱慧俊告诉记者，在原料采购阶段，卡夫食品实行“谨慎的供应商管理模式”。在中国，卡夫食品对于所

有原材料供应商，建立了整套严格的筛选和审核体系。从供应商的培训、考核、筛选到食品安全和质量跟踪，以保障所使用的原材料完全符合卡夫食品全球和国家制定的食品安全要求和质量标准。

要成为卡夫食品的供应商可不是一件容易的事，首先需要通过初步的筛选，信息包括：是否通过国际标准认证；是否有与其他国内外知名企业合作的经历；企业历史、生产规模、生产能力以及出口的相关记录等等。初步筛选后，卡夫食品还会对备选供应商进行“技术访问”，确认他们已经建立了有效和可以持续改进的食品安全和质量管理系统，具备对于系统的执行能力和对食品安全和质量的保障能力。然后，卡夫食品就质量期望对他们进行培训，帮助他们完善并建立有效的食品安全控制和监测制度。最后一步得通过卡夫食品的全球审核评测体系，才能正式成为卡夫食品的合格供应商。

发挥职场表扬推动力

人性最深切的需要是渴望获得别人的欣赏，在职场之内，善于运用表扬，便更能发挥员工的潜能，推动每一个人努力做到最好。

在对下属进行表扬的时候，要把握以下四项原则，务求发挥激励员工的作用。

表扬应发自内心的。作为上级千万不要为了表扬而表扬，应该是真正发自内心的，有了真正的个人感受才可以发挥激励作用。如果下属感受到的是造作和欠缺诚意的故意表扬，有可能因此而产生反感，对上级

的印象也会大打折扣。

表扬工作的成果。当一件工作仍在进行中，上级便对下属的工作态度或工作方式感到满意，马上进行表扬，此举可能会增加下属对完成工作任务的压力，甚至会产生反效果。因此，最好在工作彻底完成之后，通过检讨总结而对下属进行表扬。

表扬具体的事情。切勿不着边际而笼统地表扬下属的能力，应该清楚他被表扬的原因，推动他继续做得更好。有了具体事实的表扬，才

管理团队 心理学有绝招

张金洋

人力资源管理是现代人事管理的主要内容，它是保证人力资源培养、选拔、使用的有效方法。在人力资源管理的实践中，各级领导或人事管理工作者如果灵活运用人事心理效应，就能充分调动下属或人才的积极性，使人尽其才，才尽其能，从而使工作效能达到最优。

自觉运用罗森塔尔效应

美国心理学家罗森塔尔考察某校，随意从每班抽3名学生共18人写在一张表格上，交给校长，极为认真地说：“这18名学生经过科学测定全都是智商型人才。”事过半年，

罗氏又来到该校，发现这18名学生的确超过一般，长进很大，再后来这18人全都在不同的岗位上干出了非凡的成绩。这一效应就是期望心理中的共鸣现象。运用到人事管理中，就要求领导对下属要投入感情、希望和特别的诱导，使下属得以发挥自身的主动性、积极性和创造性。如领导在交办某一项任务时，不妨对下属说：“我相信你一定能办好”、“你是会有办法的”、“我想早点听到你们成功的消息。”……这样下属就会朝你期待的方向发展，人才也就在期待之中得以产生。我们通常所说的“说你行，不行也行；说你不行，行也不行。”从某种意义上来说也是有一定道理的。一个人如果本身能力不是很行，但是经过激励后，才能



不会引致其他的员工产生嫉妒心理，反会以此作为参照而努力工作。

表扬应该表扬的。要表扬的应该是那种别的下属不具备，而唯有被表扬者才具有的特质、方法或成果。如果上级表扬的是人人都有能力的或大家都可以做到和完成的事

情，这就会让被表扬者感到不自在，亦会引起其他下属的反感。

直接及当众表扬的效果是最好的，不过间接表扬及个别表扬也有其随意性和情感性的效果，善加运用可以建立使员工更积极投入的工作气氛。

（黄桂林）

适当运用鲶鱼效应

挪威人在海上捕得沙丁鱼后，如果能让其活着抵港，卖价就会比死鱼高好几倍。但只有一只渔船能成功地带活鱼回港。该船长严守成功秘密，直到他死后，人们打开他的鱼槽，才发现只不过是多了一条鲶鱼。原来当鲶鱼装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动，而沙丁鱼发现这一异己分子后，也会紧张起来，加速游动，如此一来，沙丁鱼便活着回到港口。这就是所谓的“鲶鱼效应”。运用这一效应，通过个体的“中途介入”，对群体起到竞争作用，它符合人才管理的运行机制。目前，一些机关单位实行的公开招聘和竞争上岗，就是很好的典型。这种方法能够使人产生危机感，从而更好地工作。

很快失去威信。

指挥和管理都与民主无关。一个初次尝试指挥的新手在演奏完毕问他的乐团：“我表现得怎么样？”台下的乐手一脸困惑。按照惯例，指挥家不应征询反馈。领导一个乐团演奏并不是展现作风民主的好时机。

指挥家同样也不应面面俱到。在演奏舒伯特第八交响曲《未完成》时，有位参与者试图控制每一个细节。只见他的眼睛迅速地来回扫视，想要同时看到所有乐手，又想迅速带动小提琴、管乐。其实大可不必如此，理查德说：“如果你不断干预，就说明你不信任乐手。”信息过量反而会带来不确定感。“如果你想改变什么，就要给出明确的指示。”

将管理者比喻成指挥家，将公司比作一群乐手的互动团体也许有些理想化，但也并非全无道理。一位参与者认为：“指挥，就是与在某些方面比你强的人合作。”这完全可以应用到公司的人才管理上。问题是高管们是否认识到了它的必要性？



背景延伸：

任何一款产品都能找到“供销链”！

一旦出现食品安全事故，卡夫食品表示，将迅速启动产品追溯和召回机制。卡夫食品执行科学的产品追溯控制程序。任何一款产品都可以追溯到原材料的批号和供应商，确定产品所处的地点。强有力的物流系统保证所有问题产品和原材料全部回收，不再流入市场。

于是，一块美味的奥利奥，完成了它的安全旅程。

响尾蛇的目标管理

一条雄性响尾蛇钻出了洞穴，它的目标是寻找一条自愿交配的雌蛇。

它的爬行速度并不快，时速只有16公里。它的视觉和听觉都不敏锐，判定方向主要依赖其特殊感觉器官。但它选择沿着一条非常直的线路爬行，即便偶尔偏离线路滑到某片池塘或一块大石头周围，它也会很快地回到那条狭长的直线上来。

这种强迫性的痴迷行径有其根据所在：寻找啮齿类美餐的雌蛇倾向于散乱分布于栖息之地。雄蛇要想找雌蛇，与其一会儿左爬，一会儿右爬，倒不如顺着直线往前爬，这样反倒会最大限度地碰到雌蛇。

响尾蛇给我们的启示：直击目标，线路越直，碰见雌蛇的机会就越大。

管理上的根本考核必须锁定在一个问题上：我们如何同时满足个人和组织的目的？在现实管理中的一个难题是：如果个人和组织的需求未能紧密配合，那么个人除了处理必须要做的工作，完成已被明确界定的目标之外，还必须和组织进行奋战。

著名管理学者列文森建议：职员和老板就需要一同评估员工想去什么地方，组织走向何方，以及二者之间的差异有多大。如果个人和组织的方向非常不一致，双方就只有分道扬镳。

列文森认为，现在的目标管理擅自假设个人需求和渴望与公司目标完美结合。而且，如果不是这样，个别员工就应该离职。

一个解决方案是：

1.评估激励方式。好的激励方式必须在员工和组织之间培养真诚的伙伴关系，而且每个人对于其他人都具有某些影响力。

2.集体行动。每一个目标和评估计划都应该包括：集体设定目标，集体对个人和团体任务进行界定，集体评估成果，基于一些已达成的团体目标需要共享薪酬。

3.评估“评估者”。这种将信息用于自我控制，而不是用于上级对下级评估的做法，会使员工产生对公司的信心和信任感。

（佚名）