



□ 王 雪

“玻璃天花板效应”是一种比喻，它最早出现于 1986 年 3 月 24 日的《华尔街日报》的“企业女性”的专栏当中，用来描述女性试图晋升到企业或组织高层所面临的障碍。

这种效应也得到了研究数据的支持：英国心理学家亚历克斯·哈斯拉姆调查显示，在公司经理层中，男性为 57.9%，女性为 42.1%，基本持平；但在总经理层，男性高达 83.4%，女性仅为 16.6%。由此可见女性管理者在晋升到一定职位后想要继续前进面临很大的阻碍。

《红楼梦》这部名著不仅揭示了封建社会的丑恶，还传达了一些“管理”哲学。纵观整个著作，最有名的“管理者”就是王熙凤，事实上，她的铁腕值得现代女性管理者借鉴。

女性管理者往往容易犯“心软”的毛病，不容易在公司管理中树立权威。而且女性管理者容易纠结于细枝末节，这样导致能晋升到高层的女性管理者十分稀少。

女性管理者 该向王熙凤学什么？

A 女性管理软肋之感情大于制度

现代企业管理中，很多女性管理者特别容易让感情大于制度。这样做的后果，就是不容易树立权威，会造成法令无法正确实施。某企业女高管曾为公司招聘过上百个硕士、博士。结果，其中有 6 个人被发现私自出售公司派发的免费药品。她当时真的不知道该如何处理这个事情，表面看上去是小事，但是实际上又是关乎到职业操守的大问题。相同的事情如果换到王熙凤身上该如何解决呢？

应对之道：严格执行规定，警戒后人

为了尽快扭转宁国府管理的混乱状态，王熙凤亲自早起点名，狠抓新纪律的贯彻执行。王熙凤按名查点，各项人数都已到齐，只有负责迎送亲友客人的一人未到。王熙凤说道：“本来要饶你，只是我头

一次宽了，下次人就难管，不如现开罚的好。”并命令拉出去责打二十板子。紧接着又掷下宁国府对牌，命令道：“出去说与来升，革他一月银米！”严格惩罚起到了杀一儆百的作用。这时人们才真正体会到斑二奶奶的利害，从此众人不敢偷闲，兢兢业业，保全执事。在严管同时，又恩威并用，她一方面维护新的规则，严格执法，又对做好本职工作的人适时鼓励。王熙凤说：“咱们大家辛苦这几日罢，事完了，你们家大爷自然赏你们。”女性领导力有其独特的构成，它主要包括正直感、承诺及沟通能力，但情绪化、缺乏前瞻视野是部分女性的劣势。女性要提升自己的领导力，就必须学会扬长避短，学会果决地作出抉择，负责任地处理。

B 女性管理软肋之容易走极端

女性管理者在性格上，基本可以分为两类：强势、独断型和圆滑、

左右逢源型。这两种性格都有很明显的弊端。首先说强势、独断型，这种性格的缺点很明显，做事喜欢“以我为主”你可以给我提意见，但是最终的决定，还是要我来做。从另一个角度来说，就是女性比男性处理问题方面更“任性”和“感性”，而很多事却更需要经过理性的思考。而另一种是圆滑、左右逢源型，这类女性管理者，在人情方面、在协调会员关系上，是非常得心应手的。但是也有一个作为管理者很大的缺点想太多。她每做一个决定，往往会参考很多人的意见，进而产生一个后果，就是“优柔寡断”，她担心损害任何一个人的利益而久久不能做出决断。心理学的规律告诉我们，第一时间的判断往往是最准确的。

应对之道：愉快、自信地领导

这一点王熙凤做得非常好，刚一出场，就给人一种非常自信的感觉，

由于她本身的这种喜感，赢得了老祖宗贾母等权威人士的认可。性格决定命运，虽然有失偏颇，但还是有一定道理的。现代女性要在职场上占有一席之地，首先要保持好心情。许多在大公司从事销售、管理工作的女性，成功的秘诀就是：女性一定要在工作中寻找乐趣，以愉快的心情投入工作。工作时有好心情，才可能提高自己的领导力。领导力是自信、知识、技术、品行和动机的集中表现。知识即特定领域的信息，技术是指可以实践的知识，品行是表现行为方式的性格，动机则是驱使行为的思想。这些素质中，女性领导者最需留意的是自信，因为很多女性在领导员工时显得不够自信。专家认为，作为领导，要知道自己想做什么，告诉别人自己想要的成果。曾被誉为“第一女 CEO”的卡莉·菲奥莉娜说过：“你必须有这样的信心，你可以作出贡献，做出不同的事情。有人说你做不了这个事情，你不要太在意。只要你内心知道你要做什么事情，就去做吧。”

“决不能让用户再抱怨了！”

“喂，是赵敏吧，十堰工厂刚刚反映有件 54BD 支架装上半轴后又卡死了，请马上派人过去服务！”8 月 8 日高温假后上班第一天，东风德纳车桥有限公司十堰部件厂六车间质量员赵敏就接到该厂质检科反馈的一起用户抱怨信息。

放下电话后，赵敏一边将质量信息传递给支架班班长杨三及时去服务，一边打开车间质量信息平台查看是否发生过，一看不打紧，结果显示 4 月中旬出现过一起同类型用户抱怨，属于重复发生质量问题。

事不宜迟，赵敏立即将此事向车间主任黄飞作了汇报。“短短半个月时间就重复出现同类用户抱

怨，这里面肯定有蹊跷，走，我们一起去现场看看，决不能让用户再抱怨了！”黄主任说着便召集车间抱怨的工序——支架 4 线 30 序卧式组合机旁。

通过作业观察，大家很快查出了产生用户抱怨的根源，原来该组合机是双工位加工方式，一次加工 2 件左右配套 54BD 支架，每件需要钻 3 个孔。由于零件夹装靠轴套定位，没有限位装置，钻孔在切削力的作用下，零件容易向左或向右移位，造成钻头打刀和孔位置度偏

的现象。

大家即刻展开“头脑风暴”，经过认真分析，有的建议重新设计更

换工装，有的提议改进钻头……正当大家一筹莫展的时候，杨三提议说：“我们不妨在工装后面加装一左一右两个方向限向块试试。”在场的 CFT 团队成员一听，都觉得这个方案可行。几天后，限向块安装到位，可试用后不久，该工序操作工于明星就反映：零件钻孔测量位置度任然有个别超差现象。

问题究竟出在哪呢？车间 CFT 团队成员和工艺员再次来到现场，这次他们采取连续加工 20 件零件在三坐标测量数据分析的方法。通过测量数据分析，最大的偏离值是 0.5mm。大家一时陷入如何消除这 0.5mm 时，工艺员徐均成突然灵机一动，当即提出了在左右 2 个工装



图为该车间 CFT 团队成员在实施改善。

侧面加装一个活动顶丝的改善方案。方案实施后，操作工根据零件夹装间隙，只需轻轻拧紧顶丝，就可保证零件不向任意方向偏移了。加工的零件经质量员检验，孔位置

度尺寸全部达到质量要求。如今，该工序再也没有发生类似用户抱怨了，刀具消耗也由改善前的因零件摆动打刀 18 把 / 月降低到现在的零消耗。（文保国）

别被时尚的“管理套路”忽悠了

□ 王育琨

电视剧《天道》和原著《遥远的救世主》，我都是一口气看完的。看了电视剧再去读原著，这几年还是唯一的一回。在这过程中，我很被震撼了。男主人公丁元英执

掌一家以德国几家金融公司为资本委托方的私募基金，在中国股市进行了 11 个月的掠夺式经营之后，作为一个中国人，他对掠夺式的股市操作心里不堪重负，充满了矛盾与无奈。他以“个人心理状态”为由中止了私募基金的合作。外资方也

不含糊，立刻将他应该分得的利润冻结 3 年。他一贫如洗跑到偏僻的古城，打算一个人清静一段时间，研究强势文化与弱势文化的博弈。故事就从这里开始。

我本以为，这样的主人公是作家豆豆想象中的，最近却给我碰上

一位。

一位跨国咨询公司的高管新近对我说：我这两年一直在关注您。前两年您一直在说经营管理本真和现场，现在又在说地头力，这是经营管理中最重要的东西。可惜中国一流企业家喜欢追求时尚。

我说：追求时尚好呀，商业都是时尚的。

他说：他们追求的时尚是不管用的架子。比如我们这些跨国咨询集团的人拿一些新概念、新流程、新模式、新工具去忽悠他们，他们往往问，“惠普公司实行了没有？西门子实行了吗？”我们说，“当然实行了”。他们就说，好，你照原样给我搬过来！

我说：能不能说得具体点？

他说：比如 ERP（企业资源规划）、六西格玛管理、现代治理结构等等。

听到他说的这些时下很流行的管理咨询，我才知道他是真有痛感。他的痛感是，那些美国的 80 后，把某个企业的一些资料输进电脑里，然后就在公司现成的档案里找相应的案例和操作手册，然后装订成一摞厚厚的咨询报告书，再拿给企业。管它管用与否，先拿了钱走人。

这位高管大概是帮着跨国咨询公司挣钱挣累了，于是来跟我说心底的烦恼。

你在这个行当里，与你那些员工泡了那么长时间，尚有不可破解的难题，你真就相信那些没有到过你企业的人，甚至不知道你的企业在哪里的



人，凭几页纸的调研报告和你对他们细说的问题分析，就能够知道解决之道？还能给你提供完全的操作手册？真有这样的事情，还要企业家干什么？破除幻想吧！回归真实。真实就是没有尝过梨子的人就不知道梨子的滋味。

若干欺心末技，既属毫无用途而且有害。但为什么追随者尚不乏其人？都因为此中人人都没有现场经验，又多好奇奇异。即使告以真相，亦难用心悟，悟亦难行。而学些套路方法，借以眩人而夸世。以套路方法欺人者，借此以消磨时间而便于谋生罢了。

公司的生命力在于每一个关键业务现场员工，真心投入。要释放这样的地头力，就需要营造一个释放员工潜能的文化场。这还没有被企业界普遍认识到，人们还在走弯路。我就有点坐不住了，于是我提出了开发地头力，让每一个岗位都聪明起来，每一个岗位都能有一个负责任的 CEO，遇事拿办法。在与海尔、TCL、海底捞、好利来、晨光集团、华安保险、方正集团等优秀公司接触的过程中，我发现这已经不是观念或概念，而是活生生的现实。

时尚还是本真，弱势文化还是强势文化？这是个问题。

管理学堂 | GuanLiXueTang

4 个方法变身超自信主管

给予同仁信心是领导者的重要任务，更重要的是，管理者自己是否建立足够的自信心，进而带动团队士气呢？要想老板安心交付任务，部属信赖跟从，那得先掂掂你的自信心指数有多高。

如果自我怀疑持续困扰着你，这里提供 4 个方法，帮助你建立良好的自我感觉。

1、准备再准备

建立自信最好的方法，就是投注个人全部的能量，一而再、再而三地努力，你对于在大众面前演讲，或者是与难缠客户协商的能力没有信心吗？逃避只会让你陷入挫败的恶性循环。而反复的练习，乍看是个傻方法，却是偷懒不得的好方法，增进能力，建立自信。

2、走你自己的路

人们往往过度在意别人怎么想，想要面面俱到地迎合别人，把过多精力放在别人怎么看待自己，却忘了回过头来检视自己独特的观点和价值。

心理学家指出，有无反信心的具体差距在于：自信的人不仅愿意实践，也很清楚他们不知道、也不可能知道每一件事。

3、寻求支持回馈

不要让谦虚绊住你，如果你需要获得肯定，不要羞于启齿。

4、勇于冒险

展现你的长处是很聪明的策略，但小心错过接受新挑战的机会。不去尝试，我们往往不知道自己做得好。去做那些你没有把握的事，即使失败，对于建立信心也是非常有帮助的。

“如果失败死不了，那它就会让你变得更强壮。”别期待你总是能够自我感觉良好，勇于迎向冒险，感受压力是让你成长的唯一方法。（陈怡）

30 秒突围

很多年轻经理人的薪酬和职位长期徘徊不前，并非他们没有本事，而是不知道如何让老板知道他本事。如何才能创造机会让老板知道你，了解你，赏识你，甚至重用你呢？

很多年轻人不是没有本事，而是不知道如何让老板知道你本事。要创造与老板接触的机会，让老板知道你，了解你，这里有一个前提，就是要分析你的企业是什么样的企业，老板是什么样的老板。有两个坐标可以参考：

一、看企业的年头。如果这是一个新兴企业，那么，它需要的是突破性人才，需要有冲劲的经理人，需要能够单枪匹马把事情搞定的人。二十个年头以内的企业还处于高速上升期，就需要有突破能力、单项技能过硬的人。

二、看老板。如果老板有做百年老店的信念，他就需要一帮能与他一起干事业的人。他要物色的管理人员和员工，大多是对企业发展有远见和干劲的人。问题是，很多年轻的职业经理人难以直接接触到老板。在这种情况下，有机会要上，没有机会创造机会也要上。

麦肯锡有个很著名的“30 秒电梯理论”。在外企，越级是比较忌讳的。当你有个好建议却无法敲开领导者办公室大门的时候，你可以创造机会，与老板乘同一部电梯。一栋 30 层的大楼，电梯从底层到顶层的时间大约是 30 秒。如果电梯中就你们两个人，你就可以说，“你好，我是某某某，我有一个建议不知跟您说是否合适？”他可能就会“哦，啊”地跟你应对。30 秒后，如果他觉得你说的建议很有道理，他会说，“有时间跟您详聊”。一般情况下，他回去就会告诉秘书，“我要和某某某谈谈，给我约个时间。”

类似的方法很多，未必非要在电梯里，办公区是平房怎么办？最关键的是，30 秒时间，你说什么？如何找到对方的兴奋点，调动起对方的热情，变被动为主动，让他找你。一个计划，如果策划人在 30 秒钟内讲不清楚，那就说明计划有问题，而且操作性差；同样，一个员工如果在 30 秒内讲不清楚所要表达的意思，讲不清楚公司、所在部门以及他自己的任务，那么，这个员工就已经不称职了。

（莫非）

