



维尼特·纳亚尔(Vineet Nayar)

管理者应在信息化时代扮演新角色

随着信息技术的广泛应用,职场中也在发生的变化。管理者在提供信息方面的作用日益弱化。在这个变革频仍的时代,价值区已经转移到前线。通过将变革所有权转交给团队成员,承担起授权给价值创造者这一关键角色,管理者就会成为引导船只驶向成功之港的领航员,最终赢得更多的尊重。

□维尼特·纳亚尔

“我的孩子们好像再也不需要我了。”有一天,一位朋友向我抱怨说。这不算什么稀奇事;我经常听到一些父母担心地说,如今孩子们几乎都不向他们学知识了,也不再问这问那。从查找词语的含意,到搜索街道地址,再到了解各种东西的工作原理,孩子们越来越多地依赖网络而非自己的父母。随着信息技术的广泛应用,职场中也在发生类似的变化。从员工签约受雇的那一刻起,组织就指导他们登录内部网,去了解关于工作、组织、客户、公司政策、绩效发展计划及其衡量指标等方方面面的信息。

对于“什么”和“如何”之类的问题,网络一向是有问必答。管理者也许平生第一次发现,自己与网络比起来真是相形见绌。他们作为信息提供者的权威形象迅速褪色,曾经至关重要的角色如今成了摆设。努力适应这种新现状的高管们会问自己,如今团队成员还想从他们这里得到哪些帮助?为寻找答案,我们回过头

黄酒界有这么一个人:他性子急躁,却从不对人发火;他工作认真,事情没有做完,宁肯不睡觉、不吃饭也要把工作做完;他乐观向上,不管多大的困难,都能挺胸走过;他积极进取,只要是有利于黄酒行业发展的,他都想尽力法做成;他恪尽职守,守望着一个行业的利益,他就是中国酿酒工业协会黄酒分会秘书长沈振昌先生!在黄酒行业还一片萎靡之时,他发出了“二十一世纪喝黄酒”的呐喊;在行业欣欣向荣、多面开花之时,他总结了“黄酒发展的四大趋势”,引导企业前行;面对产品在同质化竞争时,他告诫企业“黄酒持续、健康发展的动力是创新”。守望一个行业的利益、兴衰和发展,是他的责任,也是黄酒赋予他的使命。

2005年央视大戏《昭君出塞》火热播放,主人公慨叹“在这个世上有很多事都可以退让,可只有一件事不可以勉强,那就是我们的心”。黄酒事业是沈振昌的命根。是年,再次当选为秘书长的沈振昌决定把黄酒行业的健康发展提上重要议程,以企业领袖排行

榜的方式激励整个行业奋勇前进。于是,黄酒分会从“为行业服务”的宗旨延伸为“关注企业,关注企业领袖,关注影响力,关注这些不断创造着越来越多新空间的企业家”,并落实到实际行动上。

这是沈振昌的梦想,也是黄酒界的梦想;大家早就期望着能够坐在一起,共商酒是,而黄酒分会架起了这座桥梁——中国黄酒分会自2000年7月成立以来,历经11年,口碑载道,这里面饱含着沈振昌秘书长的心血。

沈振昌观点之一:黄酒未来将迎来快速发展期。当前,葡萄酒和啤酒的国际性很强,而黄酒还很弱,这与国家的地位、文化的地位有关,任何一个产品要影响世界,都需要具有文化特征,而黄酒是中国的国粹,极具中国文化特征,未来中国文化将随着经济地位的提升而影响世界。届时,黄酒会步入快速发展期,走向世界。

责编:王萍 编辑:王长才
版式:张彤 校对:阳红
2011年11月14日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

自述:对诸葛亮“哀其不幸” 柳传志吸取教训抓好人才培养

柳传志语录:

三国时蜀国最弱最早亡国。诸葛亮之败,固然原因很多,但我认为他本人培养人才不力肯定是一主要原因之一。哀其不幸,也感叹其误己误国。我们从诸葛亮身上要吸取什么教训?以我办联想的体会,最重要的一个启示是,除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外,培养人才,选好接替自己的人,恐怕是企业领导者最重要的任务了。

在联想的早期,我个人拍板决断的情况要多一些。后来,我就开始注意培养接班人。以后我欣赏杨元庆他们的成果,也是欣赏我的成果。

小时候熟读《三国演义》,我也是诸葛亮的一个忠实粉丝。工作后,曾有两三次机会去祭祀诸葛亮的成都武侯祠瞻仰游览。最近一次是今年5月,我应邀参加公司退休老副总们的旅游活动,第一站是到成都,然后从成都驱车去都江堰。到成都自然必去武侯祠,当时正是春和景明,到处郁郁葱葱,然而瞻仰的心情却并不轻松。

在清人赵藩撰书的“能攻心则反侧自消,从古知兵非好战;不审势即宽严皆误,后来治蜀要深思”名联前,我和几位创业老伙伴们对诸葛亮一生的成败得失不禁感慨系之。想当年,他计出奇谋,三分天下;他鞠躬尽瘁,死而后已;千百年来,他是作为智慧与道德双重象征留在中国人心目中的。然而,他不仅没能实现匡复汉室的理想,而且蜀国还是三国中最先亡国的一个。为什么他会是这样一个结局?在成都去都江堰的车上,我一路都在反复思考这个问题。

诸葛亮之败,固然有当时复杂的政治、经济和军事等方面的很多因素,但我认为他本人培养人才不力肯定是一主要原因

因之一。在他用兵点将的时候,一般我们很难看到核心团队成员的决策参与,更多是诸葛亮个人智慧的专断,这种习惯导致了后来蜀汉政权内部对诸葛亮的绝对依赖,广大谋臣及将领缺乏决策的实际锻炼。后来他身居丞相位置,工作不分大小多亲历亲为,自校簿书,罚二十以上亲览,没有放手着力为蜀汉政权造就和培养后续人才,以致造成后来蜀中无大将,廖化充先锋局面。他最后选定姜维做接班人,也主要还是让姜维任事,对姜维如何定战略、如何处理内政尤其是处理与成都朝廷集团的关系等方面缺乏悉心培养指导。他这么干不行,连他的对手司马懿也看出来了,说孔明食少事烦,其能久乎!每次吃得那么少,事务繁杂又事必躬亲,肯定活不长了。果然不久诸葛亮就积劳成疾,过早离开了人世。

我没有半点褒读诸葛亮的意思,主要是哀其不幸,也感叹其误己,竟至于最后也耽误了蜀国的事业。回想到我们搞企业工作的人中,有不少人立意都很高远,也不乏雄才大略,过程也很精彩,但企业最终却失败了,我们从诸葛亮身上要吸取什么教训?以我办联想的体会,最重要的一个启示是,除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外,培养人才,选好接替自己的人,恐怕是企业领导者最重要的任务了。

在联想的早期,首要的是求生存,我比创业伙伴们对企业的认识要深一些,市场感觉要好一点,因此,那个时期我个人拍板决断的情况要多一些。后来,生存问题基本解决了,企业要求发展,这时候我就开始注意培养接班人问题。

我培养杨元庆、郭为的做法,第一要点是让他们逐渐参与决策,参与管理,一方面我们在价值观、思想方法甚至工作技巧等诸方面求得一致;另一方面要求他们不能当被动式接受、传递的齿轮,而是要当主动思考、创造执行的发动机,我可以指导,但绝不代替他们。第二要点就是先把责权利说清楚,然后放手给他们以机会和舞台,让他们在工作中锻炼成长起来。

这样做有几个好处,一是群策群力,

延伸阅读

杨元庆:超越惠普是迟早的事

日前,刚刚升任联想董事会主席的杨元庆,率领联想最高管理团队LEC(联想集团执行委员会)在北京答记者问。这也是该团队自2009年成立以来,首次集体在中国媒体前“曝光”。杨元庆表示,超过惠普,登顶PC行业是迟早的事。

杨元庆表示,“过去的两年,我们重点关注增长。从今年开始我们比较趋于平

衡,在增长的同时,强调利润改善,所以在过去几个季度里面,联想的利润增长要高于营业额的增长。”

超越惠普,成为全球PC老大,这似乎是联想短期最大的目标,而联想的高管团队对此也毫不避讳。杨元庆称,“成为全球PC厂商的领袖厂商一直都是联想的梦想,我们很有信心做到这一点。只要我



杨元庆和柳传志

企业能避免大的决策失误和经营震荡;二是他们有职有权,积极性能调动起来;三是他们独当一面后,我能腾出时间和精力思考一些关乎公司发展的更重大、更长远的问题。

目前看来,联想的接班人问题还是解决得比较好,先有杨元庆、郭为,后有朱立南、陈国栋、赵令欢,他们的背后又还有一批能人,这样整个联想大家庭的人才队伍就非常有厚度,把联想办成百年老店的事业就有了比较好的保证。

我目前的状态实际上还不是一种理想的状态,还未达到我想要的状态。联想控股在机制的建立和人才的培养上还有欠缺,在这些工作完成之前,我不会完全退下来。对于现在的联想控股来说,公司需要我,我也需要公司。等到这些事情都干完了,我就会退下来。

我一直不认为自己是一个工作狂,好像离了工作就没法生活。我非常希望有一天能看着都是年轻人在受累,我欣赏他们的成果,也是欣赏我的成果。

(据世界经理人文摘整理)

专题点评

柳传志功成身退,联想依然“可期”

柳传志担任名誉董事长,由杨元庆再次接班掌舵,联想是否会迎来继续发展?联想是否还会再次陷入危机?杨元庆是否有足够的能力胜任大局?

笔者从以下三方面进行分析,联想未来依然可期,必定取得持续发展和突破。

其一,柳传志一贯稳健的风格,已注入联想高层团队,且杨元庆等高管人员已尽得柳氏真传。

从2009年初复出到今日再度辞职,柳传志为期两年半的轮回,标志着联想集团已从风雨摇摆中安全驶岸。让杨元庆重新掌舵,一方面说明柳传志认同杨元庆经过两年多的历练,已成大器之才。另一方面也说明柳传志已在更高层面的联想控股布局,以图打造可以与联想集团在IT业地位齐驱并进的多个产业。细观柳传志的进退之道,颇具战略高度和眼光,同时用人张弛有度,稳健不失灵活,是最值得可期之处。

其二,联想接班队伍培养由来已久,人才的可持续发展推动企业可持续发展。

柳传志作为中国第一代企业家的杰出代表,经过20多年艰苦努力,依仗其制订的管理三要素“建班子、定战略、带队伍”,成就了国际化的联想。柳总有一句经典名言:“办企业就是办人才”。他从联想创立之初就已明确要将联想建成为“不是家族的家族企业,要通过机制来进行保证”。所以,联想无论是在人才的晋升,接班人任用,企业文化,管理风格上都是通过科学合理的机制来进行有效管控。有了这样一个好理念好机制,联想的人才源源不断,生生不息,精英人才层出不穷,这才是联想可持续发展的源泉。

其三,接班人杨元庆已足够成熟和优秀,完全有能力胜任董事长职务。

杨元庆在两年前离开董事长职务,之前担任联想CEO五年多时间。在2009年辞去CEO职务后,这两年多来,历经锻炼已愈发变得成熟。柳传志为自己这两年的表现打98.95分,却给杨元庆打了99.99分,足见杨元庆在柳总心中的重要地位。他称自己看到杨元庆领导下的联想集团发展一路高歌,好像嫁女时看着优秀的女婿一样,很开心。杨元庆作为当年跟随柳传志打天下的年轻人之一,是从联想最底层一步步成长起来的,他是一个内升的管理者,对于联想企业的掌控和经营有着非常丰富的经验。因此,对联想的未来,对杨元庆未来的期待,联想股东们都显得非常放心。

(张景荣)

(禹志)

黄酒之魂——沈振昌

沈振昌观点之二:黄酒的突破,重点是在观念上的突破,黄酒要突破、要发展,不仅要突破传统观念,向同行兄弟企业学习,更要走出去,向白酒厂、葡萄酒厂、啤酒厂学习,如他们车间的精细化管理,葡萄酒的分级制度,年份酒的概念等等。

人物简介

沈振昌,绍兴人,1946年10月出生,大专学历,高级工程师。1964年参加工作,中共党员。现任中国酿酒工业协会黄酒分会副理事长兼秘书长,中国酿酒工业协会黄酒分会技术委员会副主任、专家组专家。其他兼职有:中国黄酒学会副秘书长、绍兴市酒文化教育培训中心名誉副校长、国家标委会委员等。

2009年推选为改革开放三十年中国酒界行业领军人物,同年评选为“为共和国干杯,推动中国酒业发展60人之卓越人物”。

沈振昌观点之三:在黄酒产业发展的初级阶段,为了引导消费,走平民化路线是对的。但如今,在原辅料一路攀升的形势下,若黄酒仍走中低端路线,赔本赚吆喝是肯定行不通的,总有一天,会连投入科研的经费都没有了,没有了科研投入,就没有了技术创新,黄酒产业便将越做越小,有一天,假若黄酒只能作为一个花色品种存在的时候,那将是整个黄酒界的悲哀了。要把中低端市场留给那些正处于黄酒产业初级发展阶段的二线品牌,而以古越龙山等为代表的龙头企业必须以壮士断腕的勇气,逐渐砍掉低端产品,走中高端路线,这样才能引导黄酒行业新一轮的发展。一线品牌向前勇猛推进,二线品牌积极跟进,前赴后继,促进黄

酒行业的健康快速发展。

沈振昌观点之四:传统产业一定要现代化,否则没有产业化。创新是人类发展的不竭动力,黄酒的发展也一定要靠创新——品牌的创新,生产力的创新,装备的创新,营销的创新,文化的创新,以及及管理方面的创新等等。

沈振昌观点之五:关于黄酒的定位——让传统的更经典,让现代的更时尚。

沈振昌观点之六:要适当提高黄酒的行业标准(QS的标准)和产品标准。

沈振昌观点之七:“黄酒要同当地旅游资源相结合走个性化团购路线”。沈振昌观点之八:黄酒是最和谐的代表,和谐有两个内容,第一是大同,第二是和而不同,我们只要在整个大同的前提下,允许大家个性化发展,允许大家走自己的道路,之后我们在创新的过程当中,大家如果说有各种不同的新的成果,也希望拿出来和大家分享,不要保守。

(张景荣)