

炒鱿鱼:CEO 不得不做的必修课

编者:

和一个人说“再见”永远都不是件容易的事。但很多时候必须这样做,这样做也没什么不对。在这样的情况下,如实评估现实、支付一笔慷慨的遣散费对所有人都是件好事,包括你自己。

美国共和党总统候选人米特·罗姆尼曾经自称“喜欢炒人鱿鱼”。最近很多人当众露出了马脚,但罗姆尼这句话肯定是其中人们记得最清楚的一幕。虽然这句话有断章取义之嫌,但还是强化了一个印象——“首席执行官都是不讲情面的混蛋,更关心利润而不是员工。”

我不知道其他首席执行官怎么样,但我本人非常不愿意解雇人。我曾经创立过六家初创企业,承担过几百项职责。但事实上,解雇人一直是其中最难的一项。

需要说明的一点是,我谈论的并不是事出有因的解雇。由于行为恶劣、能力欠缺等原因解雇员工,自然没什么好说的。但如果早已清楚界定了岗位职责、进行了充分的面试以及背景调查,招到的人最终还是得卷铺盖走人,绝对属于小概率事件。

我要讨论的也不是“减员”——大公司为了让一个糟糕季度后的数据好看些而进行的大规模裁员,或者更常见的是,公司丧失了自身优势,试图遏制长期下滑态势时所进行的

大规模裁员。

其实,真正难的是必须要解雇出色的员工,而解雇原因往往与他们本人无关,只怪他们在错误的时间处于错误的地方。

下面三个常见的因素会让人陷入上面所说的这种难堪境地:

业务重心转移□ 新公司起步之初,业务调整是常见的事。因此,除非每次的业务模式需要的都是同样的专业技能,否则,12月份时还不可或缺的员工到了1月份可能就会突然变得无足轻重了。上周,我刚刚和一位首席执行官通了几个小时的电话,他的公司正在将业务重心从消费者转向 B2B 模式,导致在消费者营销和内容领域具有专长的两位核心成员突然间丧失了原来的重要地位。

业务升级□ 公司刚成立时,除了一个好点子,其他什么都谈不上,这时你聘请的员工自然是你请得起的最好的员工。如果一切顺利,公司开始起步,突然之间,你得到了一大笔B轮融资,准备要大干一场了。更令人激动的是,拜公司在知名科技博



客 TechCrunch 上的曝光率所赐,你开始有能力吸引一流的人才。当初,你只有6名雇员,挤在闲置的卧室里办公,费尽口舌才请来一个20出头的毛头小伙担任营销副总裁。突然之间,这个人可能显然已不再适合担任营销主管。因为现在你已经有了100名员工,

需要处理真正的营销预算。

人员调整□ 我们都说只想要A级员工,但大多数人都无法顺利地实现这一点。事实是打造一支明显高于平均水平的团队绝不是在招聘环节就一步到位,而是做好准备,不断修正自己的失误。如果最终招到的是C

级员工,那么解决这一问题的唯一办法是解雇C,挪出地方,努力找A。

处在上面这些情况下,无论具体担任什么职责,解雇一个人都不是件愉快的事,但对于初创企业的首执行官来说,它可能更加痛苦,因为很多时候你解雇的人可能是你曾经花费数月时间才说服他们放弃一切、和你一起干的人。他们和你同甘共苦、患难与共。为了实现你的梦想,其中一些人曾经不知疲倦、辛苦工作。

这时,你会意识到自己真的是一位首席执行官。你必须将一位朋友叫到一边,向他们解释,虽然他们的技能依然卓越突出,但已不再符合这一职位的要求。或者,你打算从外面请人担任他们的老板。又或者,你已经付不起钱来继续留住他们。

我们都是正派人士,总是希望能为每位雇员做到最好。如果有人情况不理想,我们总是希望“给他们找一个位置”,希望能够永远留住所有人。

但我们有更重的责任,要考虑公司的其他众多利益攸关方,什么对他们是最有利的,因为他们中很多人同样投入了时间、才华或金钱,希望你尽己所能,不负所托,即便这个过程有时可能让人非常难受。

和一个人说“再见”永远都不是件容易的事。但很多时候必须这样做,这样做也没什么不对。在这样的情况下,如实评估现实、支付一笔慷慨的遣散费对所有人都是件好事,包括你自己。(马克)

安全管理 应做到“吾日三思其行”

□ 盛玉强

孔子的学生曾子在《论语》中说:“吾日三省吾身:为人谋而不忠乎?与朋友交而不信乎?传不习乎?”在永无终点的安全之路上,我们是不是也应该遵循一个原则:“吾日三思其行”呢?答案显然是肯定的,居安思危、见贤思齐才能促进我们把安全生产工作做到点子上,把安全隐患扼杀在摇篮中。特别是在安全生产形势严峻、压力剧增的当下,更需要安全管理者与参与者始终保持清醒,坚持反思本单位、本部门乃至管理者自身在应对安全管理上的不足之处,在反思中发现并解决安全生产中的问题。

通过“吾日三思其行”,提高解决安全问题能力。学习其他单位的事

教训,是受制于外部影响的被动反思。从一些已经发生或重复性发生的故事来看,若仅停留在“思”,而非“行”上,就难以取得真正成效。深究其因,源于非主动反思,动力就不足,意识就缺位,措施就空洞。无论是安全管理者还是生产人员要敢于质疑,将质疑聚焦在“人”上,思考是否将“生命至上”的理念贯穿工作全过程,教育培训是否牢固了职工的安全意识,安全措施的执行是否到位,始终把防止人身伤害放在首要位置。将质疑聚焦在“机”上,审视我们的设备运行与维护是否精心,“设备零故障”活动是否到位有效。将质疑聚焦在“环”上,查找现场是否规范,采取的措施是否能真正保障职工的现场作业安全。在质疑中发现問題,在发现中解

决问题,在解决中优化安全生产环境。

通过“吾日三思其行”,丰富解决安全问题手段。可以说,任何一项工作中都存在“短板”。有了“短板”不可怕,可怕的是不知道它的存在,也不明白它的危害性。弥补“短板”的好方法,就是要学会借鉴,借鉴优秀单位的安全管理经验,反思与优秀企业之间在管理理念、方式方法、措施手段、执行力度上的差距,以“等不起”的紧迫感和“慢不得”危机感,奋起直追。同时,善于吸取其他单位的安全事故教训,自觉对照查找现场安全风险与隐患,通过举一反三,坚决杜绝类似事件的发生。作为生产职工,就是要对照已经发生的安全事故教训,多问问自己在

面对类似情况时应该如何正确处理,以保证自身安全,在开始工作前想安全隐患排查评估是否入心入脑,意识、措施、风险防范是否到位。作为安全监督者,要常常提醒自己是否监督到位,始终保持警醒。作为安全生产管理者,时刻对照安全目标,查找思想、制度、措施、责任上的不足,采取有针对性的措施解决问题,为安全生产创造良好条件。

通过“吾日三思其行”,增强安全管控能力。在安全生产工作实践中,定期“回头看”是必要的,既是对前阶段工作的科学审视,也是通过“回头看”知得失。无论是季节性安全检查、专项检查,还是日常安全管理,通过“回头看”跟踪查找发现问题的

整改措施是否完成,责任是否落实,成效是否达到预期。在“回头看”中促进“向前看”,从而确保安全生产在有序可控、良性轨道上的持续发展势头不减。特别是基层区队班组要充分利用班前会,既要对当日工作进行安排部署,也要对前日工作进行回头看,对待问题、不足查原因,对照要求、规程查行为,对照行为查结果。通过分析安全生产过程中出现的各类问题,及时总结好的经验做法,不断强化安全管控。

古人云:“明者见于未萌,智者避危于无形,祸固多藏于隐微,而发于人之所忽者也。”只有让“吾日三思其行”成为安全管理的一种常态,才能常思常省,吐故纳新,真正防患于未然。

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli |

深入了解设备状态——状态监测

□ 李葆文

过去在企业里对设备的诊断,主要依赖人类的五感,这就是视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉。

世界上大概有70%左右的信息是通过眼睛观察到的,因此视觉诊断是应用最广泛的方式,这是点检的最常用和有效方式。如观察设备或者部件、零件是否脱落,是否开裂、泄漏、锈蚀、变形、位移、堵塞、脏污、变色,观察显示仪表读数是否正常,液面是否合适,摩擦副是否缺油,防护罩是否松动,螺丝是否松开……

其次应用较多的就是听觉,听听是否有不正常的尖叫、噪音、杂音,听听是否有气体泄漏的嘶嘶声,是否有振动的响声;还有的情景借助小锤子敲击,听声音是清脆还是沙哑,判断金属或者陶瓷是否有裂纹,铁路上的对车轮或弹簧的诊断就常用这种方法。

再其次的应用就是嗅觉,闻闻是否有烧焦的气味,表明电气系统出现短路或者虚接;是否有刺鼻的气体泄漏,表明某些化学气体泄漏,管道、阀门出现问题。

触觉也是很重要的手段,摸一摸,看温度如何,感觉一下振动情况如何。

当然,对于设备诊断而言,味觉

就用得很少了。

过去老中医看病是要依赖脉诊的,通过脉象的浮沉迟速和脏腑辨证来判断病因。在封建社会,男女授受不亲,女子有病不能直接摸脉,从女子卧榻帐子里拉出一根丝线,五米之外,老医生摸那根丝线,竟然能够诊断出女子患了什么病,那老中医的传感器(手指)是多么灵敏,其医术是多么高明啊。如今即使是中医学院毕业的博士生,恐怕摸脉也多数流于形式,摸了半天,告诉病人,你做个CT吧,来个X光,或者再加上一个B超吧。当代的中医,手指的灵敏度日益退化,而更多的依赖于现代化的医疗诊断设备仪表。这一点也不奇怪,这是时代的进步。毕竟靠手指的诊断,每人感觉不同,经验各异,而且经验的积累也需要时间,诊断结论也大相径庭。与其是带有臆测式的诊断,不如干脆通过人类五感的延伸工具——仪器设备来探个究竟,更准确,也更高效。

目前应用在设备诊断上比较成熟的检测和监测手段主要集中在以下三个方面:

1、振动监测。

所谓的振动监测分析,是将传感器安装到设备某些敏感部位,如轴承外端,通过采集的振动信息做频谱分析,确定设备是否出现故障。

2、油液分析。

油液分析主要是通过润滑油油脂中采集的磨粒形状、大小及成分,了解摩擦副的耗损情况,从而判断设备是否出现故障。油液分析方法主要应用在轴和轴瓦,涡轮蜗杆、齿轮等摩擦啮合系统的状态诊断。

3、红外成像。

红外成像技术是通过设备表面不均匀的发热情况,来判断设备本体内部是否腐蚀,过烧或者出现电气系统的短路、接触不良、松脱等。红外技术诊断除了应用于如锅炉、化学反应釜、管道、散热器之外,还经常用于电气系统,如配电柜、线路板、电机的诊断。

设备正常时的红外照片与怀疑是异常时的红外照片比较,看到亮的

部位变暗了,或者暗的部位变亮了,就会发现问题。

随着电子化和信息化的发展,各类监测诊断方法手段不断涌现,而且价格也越来越低廉。因此我们建议企业不要对这些新颖的诊断方法持有畏惧或者排斥心理,要大胆引进先进的手段。对于那些停机损失巨大的流程企业,对于停机可能造成重大安全事故或者环境破坏的企业,状态监测的投入产出比是很高的。因为,能够一次成功地监测出问题,所避免的损失就可能收回几百倍的仪器设备投资。试想,如果一个振动传感器可以预知一次动车组的追尾碰撞,采取紧急刹车;如果一个泄漏传感器可以监测到海底油管的异常,他们换来的有形和无形效益是多么巨大。

其他可以应用的状态检测手段还包括声发射技术、X 光衍射技术、超声波诊断、内窥镜技术、磁粉探伤技术、激光技术等。凡是可以用于人类疾病的诊断技术,都可以应用于设备的监测和诊断。

美国在阿富汗十万大山里寻找基地组织,在伊拉克寻找萨达姆,主要靠的是卫星遥感技术、红外技术,但最后真正找到萨达姆和本拉登,还是靠人。

状态监测的应用,是未来技术诊断最有前景的领域,我们可不能忽视喔!同时我们永远也不要忘记人类五感的灵活和能动作用。

狼性领导十大原则

提要:你必须忍辱负重,要像一位母亲一样勇于牺牲。看不到这一点,你就会被眼前所谓的尊严打倒。

原则之一:忍辱负重

狼不会为了尊严,在自己弱小的时候,去攻击比自己强大的东西。

很多伟大任务是经历磨难成功的,领导者必须懂得从小到大是对伟大原则的养育过程,你必须忍辱负重,要像一位母亲一样勇于牺牲。看不到这一点,你就会被眼前所谓的尊严打倒。

原则二:整体至上

在夜里,没有哪一种声音比狼群异乎寻常的嚎叫更阴森、凄楚、可怕而又动听的了。

它们仿佛在宣告:“虽然声音都各有不同,但我们是一个整体,所以最好不要惹我们。”

领导者最大的使命是使员工听到公司强大的声音中有自己的那一份,这将使公司变得更加强大。

原则三:自知之明

狼也很想当兽王,当狼知道自己是狼不是老虎。所以狼选择了草原这一细分市场。这是典型的差异化战略。领导者懂得专注于一点可以使自己成为这一领域的老虎,而不是不自量力地去当一切动物的王。

原则四:顺水行舟

跳上一块浮冰到达对岸,狼知道如何用最小的代价,换取最大的回报。领导者永远懂得是时势造英雄,而不是英雄造时势。

原则五:血浓于水

狼虽然通常独自活动,但你不会发现有哪只狼在同伴受伤的时候独自逃走。

你是否有能力让人们跟随你冲锋陷阵,取决于己于人你是否让他们确信你心中装着他们的利益。

领导者要懂得斗志是可以鲜血液激发出来的,鲜血能够形成团队牢不可破的信赖(军队是最典型的例子)。

原则六:利益至上

狼很想做一个善良动物,但狼也知道自己的胃只能消化肉,所以狼唯一能做的只有每次都干干净净地吃掉自己的猎物。

大富人家通常出不了人才,伟大的旗帜下往往是平庸的员工。领导者懂得所谓职业化就是利益背后的原则至高无上,法不容情。

原则七:知彼知己

狼尊重每个对手,在每次攻击前都充分了解对手,而不是轻视它,所以狼一生的攻击很少失误。

领导者要明白,自己的胜利并不一定依靠自己有多么强大,而是取决于自己是否比对手更用心!知彼知己,才有可能百战百胜。

原则八:原则至上

狼在小狼有独立能力时就坚决离开它,因为狼知道,如果小狼当不成狼,就只能成为羊了。

领导者绝不应把精力放在落后的员工身上,而是把精力放在表现不错的员工身上。

原则九:团队精神

在动物里面,大雁能比其他动物飞得更远,狼比其他动物更强大,都是源自团队之间的配合。领导者懂得通过尊重,鼓励其他成员表现自我,整个集体定会变得强大而令人敬畏。

原则十:持续基因

公狼会在母狼怀孕时一直保护它。直到小狼能够独立生存,“狼心狗肺”对狼是不公平的。领导者懂得超越利益的文化才是一个团队凝聚的核心。

(姜汝汐)

**学府咨询 (国际) 集团有限公司**
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

赢在基层，班组推进TnPM实训
1-2月优惠ing
TEL:400-104-0028

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