

快乐管理 来自赋予他人权利

我是个大气晚成的领导人。我之所以从未试图去经营点什么,原因之一就是我总是有一种强烈的控制欲。看起来这好像是个当老板的充分理由,但我总是想,如果让别人按照他们自己的而不是我的方式去行事,这几乎是无法忍受的。

那是在近10年前,我50岁的时候,我创办了一家由几名员工组成的公司。在公司发展的早期阶段,大部分工作都是由我来做。我根据自己写的一本书为公司定下基调,举办研讨班,并亲自承担了几乎所有的销售工作。

在经济繁荣期,我们幸运地签下几个大客户,我被这好运冲昏了头脑,以为我们正在沿着正确的路线前进。我们招收了更多的员工,在销售或交付成果间歇那难得的闲暇时刻,我开始思索做一位领导人究竟意味着什么。

接下来,到了2008年,经济衰退骤然来袭,大客户逐渐流失。此时我才恍然大悟,原来我们只是创造了几款产品,但我还没有建立起一家真正的公司。我们几乎没有基础设施。因此我决定,我们必须继续增长,否则最终将难逃消亡的命运。

当时,虽然每家公司都在裁员,而且我们的收入也在下降,但我们还是继续招聘新员工。我们增加了一个营销团队、一个销售团队、一位运营主管,还有一位财务主管。我们聘请一家公司为我即将出版的一新书做市场营销和宣传,还请另一家公司帮助我们策划了一次重大的品牌再造。

起初,我总是试图插手每个细节。只要有人的做法与我有所不同,我就会感到反胃。我总是想把每件工作都做些修改——我告诉自己说,这是为了公司好。但是,只要我每项决策都亲自参与,决策就会堆积如山,员工们也变得越来越沮丧。

我记得自己从未有意识地做出过赋予员工更多自主权的决策,但我开始注意到,当我不去指手画脚时,其他人的工作能力往往会大幅提高。他们承担起新的职责,发起新的举措。我能感觉到他们对工作的热情日益高涨。

我们新请来的协助者在评级上达到了我的标准,有时甚至更优秀。于是我开始渐渐放手,将工作范围限定为向最资深的高管提供服务。后来,我发现那些最优秀的协助者能把

自述:
从前所发生的一切带给我许多快乐,这种快乐不全是我自己,更多地是因为我为他人赋予权利,让他们在服务于我们共同信仰的使命时,不断地进步。



这项工作做得和我一样好。于是我又进一步退居幕后。

我们的营销主管以及她的团队很快证明,他们对自己的工作比我更擅长得多。销售主管及其团队也是如

此。运营方面我一直不太在行,但我给予运营主管的自由度越大,她承担的责任就越多,做出的贡献也越多。

令我吃惊的是,形势虽然发生了变化,但我并未因此而觉得自己的地位受到了威胁,反而是备感振奋。

我们告诉客户说,领导人最基本的角色就是“首席能量官”(Chief Energy Officer)——动员、激励、关注、鼓舞自己的员工,并不断地为他们补充能源。因此,我不再仅仅将自己视为公司的中心,而是更多地担当起首席拉拉队的角色。

如今,我的一项主要工作就是不断地提醒公司中的每个人我是多么相信他们,确保他们能获得完成工作所需的资源,并让大家始终热爱并关注我们伟大的雄心壮志:改变这个世界的工作方式。

如今,我不再尝试大包大揽,而是将精力集中在少数几项工作上,因为我仍然认为,在这些领域我可以创造独一无二的价值。这些工作包括奠定基础、创建内容和撰写博客,全都是我喜欢做的。我仍然热爱销售、协调和营销,不过在哪些方面我不再过多地插手。

我工作中的另一项职责——在

此刻是最艰难的——就是让大家负起责任来。这并不是告诉大家如何完成自己的工作,而是对成功做出明确的定义,然后要求大家负责交付这些成果。

当你告诉员工他们没有完成任务时,尤其难以启齿。最糟糕的是让员工离开,因为这总是会造成伤害,尤其是在当前的经济状况下。与此同时,我也逐渐认识到,自主权和问责制是难解难分的。这是一种成熟的价值交换——每一方都要付出才能获得回报——只有双方都能履行承诺时,交易才能成功。

假如10年前你对我说,我的公司将遵循这样的发展道路,那么我多半会说,这好像不怎么吸引人嘛。虽然如今公司一切感觉良好,但也是苦乐参半。我真心地相信,我的工作越是成功,我对公司的重要性就越低。总有一天,我会继续向下一个目标前进。

不过,从前所发生的一切也带给我许多快乐,这种快乐不全是我自己,更多地是因为我为他人赋予权利,让他们在服务于我们共同信仰的使命时,不断地进步。

(Tony Schwartz)

如何制定合理的“组织战略”

在当今信息时代,要想成为商界精英,就必须要有越来越强的能力来理解竞争、环境、组织和战略的内涵。企业管理是管理组织的方法,它的最终目标是培养价值观、提高管理能力、明确组织责任和完善管理体系。其中,管理体系是把所有级别和各个部门的战略、策略和业务决策联系在一起。

现在,企业高管最重要的一个任务就是参与制定组织的战略,并为之献计献策。

确定组织活动的范围。我们要在哪里开展业务?我们的目标客户是谁?我们要避开哪些竞争者?我们要强调价值链的哪些部分?哪些由我们自己来做,哪些进行外包?

协调组织活动与环境。这要求找到一个创造令人满意的“合适”水平的战略。

匹配组织活动与资源潜能。这要求在赢得客户和创造利润的同时,在能力所及的范围内开展工作。

在整个组织层面酝酿变化。这可能比较复杂,需要出色地执行战略。

对组织的重要资源进行合理配置和重新分配。这需要我们在使用资源时找到发挥资源最大潜能的方法。

明确影响战略的价值、期望值和目标。这意味着决策者要了解正在发生的事情,清楚组织现在和未来发展的方向。

确定组织长期发展的方向。这个时期可能延续5到10年,甚至更长,时间的长短取决于影响产业的变化与竞争的性质。在这个过程中,管理决策可能会因决策者选择的时间及所承担的责任的不同而不同。这些决策大体分成三类,即战略决策、战术决策和业务决策。

战略决策具有重大的资源配置影响,给组织上上下下的决策确定基调,本质上比较少见,实际上不可改变,对组织在市场上的竞争力具有潜在的实质性影响。这些策略由高级管理人员制定,将影响组织的经营方向。

战术决策不及战略决策的范围广,涉及组织政策的制定及执行。这些决策往往由中层管理人员制定,常常会对营销、会计、生产、经营单位或产品产生重大影响,但对整个组织并不会产生任何影响。一般情况下,与战略决策相比,战术决策较少涉及资源。

业务决策是指支持组织运行所需要的日常决策,这些决策会在几天或几周内执行。业务决策由基层管理人员制定。业务决策与战术决策、战略决策存在明显区别:业务决策的制定比较频繁,而且往往制定得比较“仓促”;业务决策往往结构完整,一般会附带清楚明白的程序指南或容易理解的参数。

(钟正)

管理者的成长从授权开始

叶阿次

管理的本质是什么?MBA的教材中说:管理就是计划、组织、协调、控制。也有人解释为管理是通过团队,根据一定的资源来完成特定任务的一种过程。凡此种种,都是对管理的一种定义方式,但都不够简练。“管理就是让别人做你想做的事。”这大概是我们见过的最为有效的定义了,它揭示了管理的最根本目的,即通过别人办好事。

授权是管理者的标志

然而管理者在升迁过程中,被提升的原因往往是因为他工作做得不错,几乎没有人是因为工作一般,但却善于管理人而被提升的。在这样的提拔指导思想下,往往工作做得出色的人就都被提升了,提升后,由于惯性作用还是习惯于把工作做得比别人更好,久而久之,对别人所做的工作不是不信任就是根本看不上。这样造成很多管理者一直在做着他们擅长做的事,而不是他应该做的事。

有感于此,彼得·杜拉克在他的经典著作中一再提及,管理者有五项根本任务,分别是:1、确定目标,即你希望别人做什么;2、分派任务,即找谁

来做这件事;3、沟通激励,即通过不断的沟通与激励让别人心甘情愿地为你做事;4、评估绩效,即你要考察别人到底做得如何,有没有达到你要求的目标;5、培育下属,当你发现没有人可以做你想做的事情时,说明你平时没有培育好你的下属,因而在你需要的时候才没有人可以来帮你做事。

根据杜拉克的理论,管理者的真正定义是让别人做你想做的事,在这个过程中,有无授权才是一个是否真正走向管理者的标志。然而现实中并非所有人都习惯于授权,就如同我们见到有些管理者还是很喜欢亲力亲为一样,并且美其名曰是领导起带头作用。

为什么有的人不愿意授权?最主要的原因是习惯于自己干,自己是因为干得好才被提拔起来的,所以显然自己比一般的人、尤其是下属要干得好很多。正因为没有人可以干得比自己好,这件事自己最拿手,所以就不会去授权;当然也有人担心一旦授权后,没法控制局面,从而不愿意授权;还有无人可以授权的情况出现导致管理者不愿意授权。凡此种种,都使得授权成为不可能。

其实,作为一个管理者,授权是提升自己非常必要的一环,不会授权

的管理者不是一个合格的管理者。如同阿基米德支点一样,一个管理者要想撬动整个地球,一定要找到一个支点,有了这个支点,才会有倍增的效应出现。就像评价一个管理者的成功是要看整个团队的成功一样,管理者的责任是在帮助整个团队成功,而不是个人的成功。

授权最起码有两大好处:第一是可以将管理者自己从日常事务中解放出来,从而思考更重要的问题,你永远不用担心自己的潜力是否全部发挥完了,人的潜力几乎是无限的,重要的是学习。如果授权让别人干,我自己干什么?正因为你授权了,所以你可以去做更重要的事情,可以学习新技能、可以思考、可以创新、可以找到新的努力方向、可以思考更多的业务可能等等。第二个好处是被授权者可以得到有效的锻炼与提高,有助于提升人际关系,尤其是建立信任关系,当每个被授权者能力提升以后,整个团队的能力就会得到极大的提升。这两点的结合就是达到了个人与团队的全面成功。

如何有效授权

如何开展授权呢?授权之前要搞清楚两个概念:即授权与分权,这两

者是完全不一样的,最大的区别在于责任,前者责任仍然在授权者本人,而后者责任随着分权的实施也从一方转移到另一方了。

在具体实施过程中,授权有四大步骤,分别是:确定内容、选择人选、检查监督、结果评估。确定内容,包括思考哪些是可以授权的,哪些是不能授权的,还有哪些是必须授权的,哪些是一定不能授权的;

选择人选,主要是让合适的人去做合适的事;

检查监督,包括跟踪、辅导、纠偏、激励等内容;

结果评估,则是关注于最后的结果,并从结果中去总结提高,不能仅仅是完成了任务,而更重要的是在这个过程中学到了哪些东西,推而广之,积累经验。

实施过程的第一个环节中尤其要注意的是两点,即:一定要授权的事情和一定不能授权的事情。简单来说,我们都知道重复性的工作、起草性的工作、资料收集与整理的工作、数据统计的工作、事务型的工作都是要授权的。然而此外还有一些工作是一定要授权的,具体包括两点:一是自己原来擅长的工作,成为管理者以后,要记住最大的变化是从理事到管

人,所以在被提升以前所擅长的工作最好授权别人来完成,第二点是专业性强的工作,如法律方面的诉讼案件,则一定要授权律师去完成,所谓专业的事由专业的人去完成,管理者千万不要自己插手,否则效果适得其反。

一定不能授权的工作包括以下四点:首先是策略与机密事情,如公司战略与价格确定等事务。其次是危机事情,此时管理者一定要亲自出面。另外是与与人有关的事情,诸如下属的培养,人际冲突等事情。最后是上司让你亲自办的事情也是不可以授权的,不管这种事情是多么的细小也要亲力亲为。除了这些一定不能授权的事情以外,其他的基本上都可以授权。

在选择人选方面,要克服一个最大的误区就是认为自己下面无人可用,我们的老祖宗说得很好:用人所短,天下无不可用之人;用人所长,天下无不用之人!要力求全责的短板理论中走出来,转而关注他人的优点,将合适的人放在合适的位置,如此,将能很好地解决无人可授的问题。最后说一句,当无人可授时更应该加大授权,因为这才是让下属成长的最佳途径!

[作者系渣打银行(中国)有限公司人力资源营运总监]

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

企业文化与维修文化

李葆文

现在一谈到企业文化,不少管理大师都讳莫如深。因为这确实是一个难以描述的题目。既然如此,答案也多样。笔者不懂企业文化,也未做过深入研究,于是颇有“初生牛犊不怕虎”的感觉,反而无忌惮地淋漓酣述对企业文化的看法。

笔者认为企业文化具有七层色彩,如同彩虹。核心是企业伦理、企业哲学和企业的价值观;是企业做“人”的道理,企业对人类社会的贡献;如海尔提出的“真诚到永远”等等。

内层企业文化:企业愿景,也就是可达的、宏伟的、企业全体员工所共有的企业目标;企业愿景不仅仅是企业领导层的愿望,而是每个员工对企业的理想;企业愿景的培育就是企业修炼的过程;企业发展战略也属于内层企业文化。

中层企业文化:管理理念,包括全员的理念、组织结构扁平化的理念、管理重心下移的理念、管理有效性的理念、以人为本的理念、自我否

定和开拓创新理念等等所有现代化管理理念的植入。

深层企业文化:各种现代管理方法的设计、整合和在生产现场的实施,如TQM,Lean Production,TnPM,6西格玛管理等。

中层企业文化:企业生产的产品;科技、信息、人文、文化、艺术内涵;企业提供的服务;生产前的客户需求调查、生产中组织不同阶层、不同区域的客户到生产现场参观;工业旅游专线的开辟;售后服务规范化运作等。

浅层企业文化:职工礼貌、素养、标准着装、优秀行为规范的养成。

表层企业文化:企业形象、企业标志、企业广告、企业的目视化特征、企业环境的设计和创造。

当然,这七层色彩的边界是模糊的,内容是互相渗透的,赤橙黄绿青蓝紫融为一体就意味着光明的前景和未来。

维修和设备管理是否需要文化的支撑呢?回答是肯定的。因为任何的行为、环境都是文化的折射。设备管理与维修既然是执行和行为,有一

定有文化的影子在背后起作用。

从宏观上,维修文化是企业文化的一部分,是企业文化的组成。同时她又具有其专业特点。

她有其文化的内核,即核心价值观,例如绿色、低碳、环保;安全、稳定、长周期、满负荷、优质的设备维护体系;例如南京地铁提出的“修有道,行无疆!”之寓意,就体现了维修文化的内核。

维修文化也应该有其战略和愿景,例如广州地铁维修中心提出“成为国内轨道交通行业最优秀的维修

组织”就是一种发展愿景。

维修文化需要管理理念的支撑,如全员参与的理念,不折不扣执行的理念,5W2H的理念,PDCA循环的理念都给维修注入了可持续进步的活力。

维修文化需要方法论的支撑,如维修策略和组织设计,设备信息检查监测体系设计、维修资源配置优化、维修标准设计,TnPM管理体系搭建,RCM管理体系、精益维护体系、风险维修体系都为维修提供了优秀的管理平台和集合。

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

TnPM赢在班组

(班组建设内训)

TEL:400-104-0028

维修所体现的高质量、准时性和精确性,又从产品和服务角度给出其贡献。

维修人员的素养,包括技术和人文素养,维修流程的行为规范和执行力,则是维修文化的浅层显现。

维修现场的6S,维修看板又是表层文化的特征。

有维修文化的组织一般会塑造良好的维修行为和执行力,也就一定产生骄人的维修业绩。反过来,如果只有维修行为,却没有文化,这样的组织,其维修业绩不可能有持续性,而且必然糟糕。

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下
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

(文文)