

『责怪链』变成『责任链』

■ 陶阳波

华强在一家大型建筑公司担任工程部经理一职,由于口才好,善于周旋,上司就派他去处理公司一个工程与某地区居民的纠纷,上司对华强说:“这次派你去处理这件事,是因为我相信你,你有很强的纠纷处理能力,希望你与当地的几位工程负责人共同协作,把纠纷处理妥当。”但是,在处理具体事务的时候,华强却没有按照上司的意思做。他自恃清高,认为自己是总裁派来的人,想法比别人周详,不与几位工程负责人商量解决策略。加上他对当地的民俗风情不太了解,还与当地居民发生了激烈的冲突,结果这件事没办好,反而越办越糟糕。

事后,当总裁责怪他时,他却把责任都推到了那几位负责人的头上。总裁经过一番详细的调查后,了解了事情的全部过程,于是对华强进行了严厉的处分,还对他的人品和能力产生了极大的怀疑。这件事过后不久,华强又因为公司业务与分部的几位负责人展开合作,大家对华强上次嫁祸于人的做法耿耿于怀,借机报复,导致华强的业务无法开展。无奈之下,华强只好选择辞职,离开了这家极有发展前途的公司。

华强作为一名经理,推卸责任的做法固然不对,但是那些分部的负责人狭隘的心理同样很不应该。如果在一个组织内部,形成了一种找“替罪羊”的风气,形成了责怪、记恨的习惯,只要谁做了错事,大家都互相埋怨,并耿耿于怀,那么组织内部就会形成一条责怪链:CEO 责怪副总裁, 副总裁责怪部门经理, 部门经理责怪员工, 员工责怪客户。

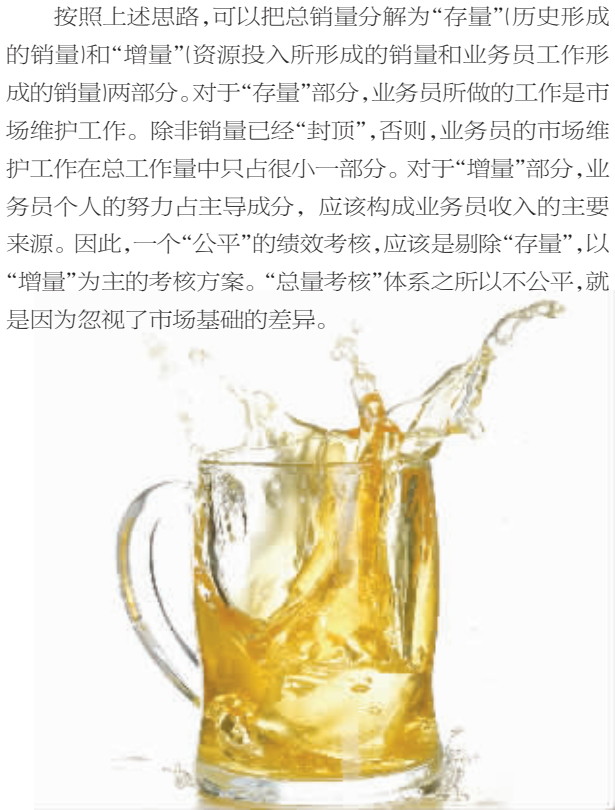
当实在找不到责怪的对象时,人们就会找个莫须有的对象,人们称他为“谁”。有了他,大家就可以把事情责怪到他头上,出了问题就说“谁把这个弄错了”、“谁第一个工序没有按时完成”、“究竟谁负责”等,责怪就会变得无休无止。中层应该明白,出了问题责怪谁已经于事无补了,那样还会影响团结,造成内耗,制造人人自危的氛围,使组织成员之间筑起高墙。这就在很大程度上摧毁了组织的凝聚力。

作为中层管理者,应该以身作则,把“责怪链”变成“责任链”,切实地承担自己的责任,把员工团结在一起,集思广益,通过团队的力量及时将问题解决。比如,下属出现了问题,中层及时站出来承担责任,平息事端,既有利于稳定人心,也有助于将精力放在解决问题上。

一家啤酒企业以前的绩效考核体系是“总量考核”,但在实施过程中发现很多问题:第一,有些成熟市场原本销量就很高,即使业务员“消极作为”,仍然能获得很高的收入;而有些薄弱市场由于基础差,即使业务员“积极作为”,收入仍然不高。“总量考核”体系没有真实反映业务员的实际付出。第二,业务员为了调到销量较高的成熟市场,纷纷对老总“公关”,企业内“寻租现象”严重。面对上述问题,有人建议:既然销量不能作为考核的依据,干脆“以过程考核代替结果考核”。结果过程管理实施不到一个月就彻底废止了,因为这是一个基础管理很差的企业,根本无力对业务员每天的工作进行实时管理。

实际上,该啤酒厂销量有三个来源:第一,历史形成的销量。这部分销量是企业长期投入、长期积累的结果,与业务员本人的工作关联度不大。如果以这部分销量作为考核的依据,有“前人栽树,后人乘凉”的嫌疑。第二,公司投入形成的销量。当公司把某个市场作为战略性市场而投入大量资源时,销量并非业务员的工作所致。第三,由于业务员本人工作所形成的销量。绩效考核,应该以第三部分销量为主。

按照上述思路,可以把总销量分解为“存量”(历史形成的销量)和“增量”(资源投入所形成的销量和业务员工作形成的销量)两部分。对于“存量”部分,业务员所做的工作是市场维护工作。除非销量已经“封顶”,否则,业务员的市场维护工作在总工作量中只占很小一部分。对于“增量”部分,业务员个人的努力占主导成分,应该构成业务员收入的主要来源。因此,一个“公平”的绩效考核,应该是剔除“存量”,以“增量”为主的考核方案。“总量考核”体系之所以不公平,就是因为忽视了市场基础的差异。



## 企业楷模 Iye kaimo

在企业管理中,打破各级各部门之间无形的隔阂,促进相互之间融洽、协作的阳光氛围,恰是战胜惰性、提高工作效率的良方。在这一点上,惠普的做法无疑是明智的,敞开办公室的门,制造平等的气氛,同时也就敞开了彼此合作与心灵沟通的门。



## 惠普:阳光办公 出奇制胜

■ 张前

有一家大企业,面对管理层的惰性,让全体人员都在一间敞厅中“阳光办公”,各部门之间只有矮屏分隔,除少量会议室、会客室外,无论哪级领导都不再设单独的办公室。

这家企业曾一度陷入亏损状态,老板十分焦急,毋庸置疑,如果找不出问题所在,这家企业将会避免不了倒闭的命运。

在调查和走访中,这位细心的老板发现,问题原来出在管理层。虽然这些管理人员领导能力都是一流的,但由于在管理层呆久了,他们出现了懒惰习性。原因很简单,在老板办公室对面办公的这些管理者们不是整天慵懒地躺在宽大的座椅里对下属颐指气使,就是拉上厚厚的窗帘,不知在忙些什么。

针对这一情况,老板做出一个大胆的决定:立即调整办公室结构,将原来的独立办公室一律改造成敞开式大房间,包括自己在内,让全体人员都在一间敞厅中“阳光办公”,各部门之间只有矮屏分隔,除少量会议室、会客室外,无论哪级领导都不再设单独的办公室。同时,大家在一起,不称头衔,即使对老板也直呼其名。老板的意思很简单,他认为这样有利于上下左右通气,创造无拘束和合作的气氛。

然而,他的下属及员工们可不这样想,因此,当“阳光办公”的决定一经宣布,公司上下一片哗然,大家十分不解:作为公司的老板,不从根本上想

办法解决问题,却要把精力耗费在这些小事情上;再说,公司的亏损跟办公环境的改变有什么关系?然而,时间不长,人们就看到了公司的根本改观。

原来,自从实行“阳光办公”后,大家的工作都被“曝光”。更重要的是,管理人员的工作情况能够被老板和员工们清清楚楚地看在眼里了。于是,这些管理者再也不敢整日陷在舒适的老板椅里,而是纷纷走出办公室,下基层,抓进度,到工人中间了解情况,到车间里亲自过问生产情况。即使在办公室里工作,他们也不再偷懒。正所谓人是企业的根本,领导层的精神状态改观了,自然带动了员工的积极性。时间不长,这家公司的亏损局面就被扭转了。

对这家公司,大家并不陌生,它就是大名鼎鼎的惠普公司。作为全球领先的高科技公司,如今,惠普在美国财富 500 强中名列第 11,在全球财富 500 强中名列第 28,并在美国《商业周刊》“全球最具价值品牌”中排名第 13 位。

惠普公司采用“阳光办公”策略扭转败局的故事让我们深思:惰性,在任何企业任何部门中都是存在的。而在企业管理中,打破各级各部门之间无形的隔阂,促进相互之间融洽、协作的阳光氛围,恰是战胜惰性、提高工作效率的良方。在这一点上,惠普的做法无疑是明智的,敞开办公室的门,制造平等的气氛,同时也就敞开了彼此合作与心灵沟通的门。

## 经营方法 Jingying fangfa

### 用创意改变习惯

■ 祥子



习惯并不是不可改变。有时,一个小小的创意就能改变人们一直坚持的习惯。

在英国泰晤士小镇上,有一家格调高雅的餐厅。可是每到周末生意就会变得冷清,最后店主萨姆了解到,原来周末大家都喜欢待在家里陪伴家人。

一天傍晚,萨姆闲来无事,随便翻阅起当地的电话簿,突然发现当地有一个戈登·布朗的人,竟然与英国前首相同名。

这个偶然的发现让萨姆有了主意,萨姆当即打电话给戈登·布朗,说他的名字是在电话簿中随便选取的,可以免费获得该餐厅的家庭晚餐。

戈登·布朗欣然应邀。第二天,这家餐厅门口贴出了一幅巨型海报,上面写着:“欢迎戈登·布朗下星期光临本餐厅。”海报引起了当地市民的瞩目,到了周末来客大增,其中有用餐的人,但更多的人是想亲眼看看前首相,而萨姆的餐厅在这周末也创造了有史以来最高来客纪录。

到了晚上 8 点,店里扩音器开始广播:“各位女士、各位先生,戈登·布朗光临本店,让我们一起欢迎他和家人的到来!”霎时,众人目光一齐投向了餐厅的大门。谁知进来的竟然是一位典型的泰晤士居民,身旁站着一位同他一样不起眼的夫人和他们的两个孩子。

人们开始一愣。当明白了这是怎么回事之后,便迸发出了欢笑声,人们都觉得萨姆很搞笑。此后,萨姆又继续从电话簿上寻找一些与名人同名的人,请他们周末来餐厅用餐,并贴出海报。而泰晤士居民也觉得很有趣,于是就把萨姆的餐厅作为周末活动的好去处。

萨姆的这一活动不但给周末冷清的餐厅带来了生机,更重要的是他改变了泰晤士小镇上居民多年的习惯。从此,泰晤士小镇上的居民每到周末都会到餐厅用餐或者去旅游而不再是待在家里。

### 两家小店

■ 佚名

在一条马路上有两家卖粥的小店,左边一家,右边一家。两家相隔不远,每天的顾客也相差不多,生意都很红火,人进人出的。然而晚上结算的时候,左边这家总比右边那家粥店多出几百块钱的收入。

一年之后,左边的小店变成了大店,扩大了规模,而右边的那家还是一年前的老样子。

有一个人一直迷惑不解,有一天,他走进了右边那家粥店,服务员微笑着把顾客迎进去,给他盛好一碗粥。

问道:“加不加鸡蛋?”那人说加。于是她给顾客加了一个鸡蛋。每进来一个顾客,服务员都要问一句:“加不加鸡蛋?”也有说加的,也有说不加的,两种情形大约各占一半。

又过了几天,那个人又走进了左边那家店里。服务小姐同样微笑着把他迎进去,给他盛好一碗粥,问道:“加一个鸡蛋,还是加两个鸡蛋?”

顾客笑了,说:“加一个。”每进来一个顾客,服务员都会问一句:“加一个鸡蛋,还是加两个鸡蛋?”爱吃鸡蛋的就要求加两个,不爱吃的就要求加一个,也有要求不加的,但是这种情形很少。

一天下来,左边的这家店就要比右边那家多卖出很多鸡蛋。

## 企业需要把试卷倒过来的人

■ 谢明



一家公司招聘人才,可奇怪的是,考试的内容与职场毫无关系,而是给应聘者出了两道数学题。

在招聘现场,众多人被两道算术题搞得晕头转向,绞尽脑汁,无奈得出无解的结论。于是,有些人怀疑题出错了。这两道算术题是:“18+81÷(6; 6×6÷11)”。

考试结束后,考官走了出来,顺手拿起一张试卷说:“今天这两道试题,并不是出错了,如果你把试卷倒过来,经过 180 度的大转弯,就会另有一番天地。”果然,无解的试题变成了“9÷18+81;(11÷9×9)”。现场的应聘者一个个瞠目结舌。

考官说:“我们不仅需要循规蹈矩地经过推理和运算所得到的答案,而且更要提倡别开生面地从无解的难题中去探求答案。敢于解答无解的难题代表着管理者的智慧和勇气,我们需要那些能够从无解的难题中找到答案的人。”