

田成杰/文

管理七原则

(2) 管理根植于文化中

无论是在原西德、英国、美国、日本还是在巴西,管理者所做的事情都完全相同,但是他们做这些事情的方式有可能大相径庭。因此发展中国家的管理者所面临的一个基本挑战,就是从本国的传统、历史和文化中找出可以用做管理的基本构件的那些东西。日本的经济全球领先,印度的经济却相对落后,这种差别在很大程度上可以由下面这个事实做出解释:日本的管理者能够把外来的管理概念移植到本国的文化土壤中,并让它们茁壮成长。

(3) 信奉共同价值观

没有这种承诺,也就没有组织,有的只是一群乌合之众。组织必须有简单、清晰并能让所有成员保持一致的目标。组织的使命必须足够清晰和足够高远,从而为所有

成员树立共同的愿景。体现这一使命的组织目标值必须清晰、公开并且经常得到重申。

管理的头等大事就是要把这些目标、价值观和目标值考虑清楚并且明确下来,然后身先示范。

(4) 管理让成员不断发展

每一个组织都是一个学习和教学机构。培训和开发必须融入它的每一个层级,而且培训和开发必须永不停息。

(5) 管理建立在沟通和责任之上

所有的成员都必须考虑清楚自己要实现什么目标,并确保同事们了解和理解这个目标。所有成员都必须考虑清楚自己要为别人付出什么,并确保对方理解这一点。反过来,所有成员还必须考虑清楚自己要别人那里得到什么,并确保对方了解自己的期望。

(6) "净利"不足以衡量管理的绩效

市场地位、创新、生产率、人员开发、质量和财务成果,对于一个组织的绩效和生存来说都是至关重要的。非营利组织也同样需要根据自己的使命确定多方面的衡量指标。

就像一个人需要用众多不同的指标来衡量健康状况和成就,一个组织也需要用众多不同的指标来衡量健康状况和成就。绩效必须成为组织和管理的组成部分;它还必须得到衡量,或者至少得到评判,并且必须持续得到改善。

(7) 经营成果仅存于外部

企业经营成果是满意的顾客;医院经营成果是痊愈的病人;学校经营成果是学生学有所成,并在十年之后学有所用。至于在组织的内部,一切都是成本。

懂得这些原理并且遵照这些原理施行管理的管理者,将会成为卓有成效的管理者。

(1) 管理的对象是人

管理的任务是让人们能够共同做出成绩,发挥他们的长处,规避他们的短处。这就是组织的全部任务,也是管理成为决定性的关键要素的原因。如今几乎所有的人,特别是受过良好教育的人,都受惠于得到了管理的种种组织。这些组织有大的,有小的,有商业的,也有非商业的。我们的生计有赖于管理。我们对社会做出贡献的能力也有赖于所在组织的管理,就像这些组织有赖于我们的技能、奉献和努力。

新官上任应不应该换下属

“新官上任三把火”,而其中一把火大多会烧向那些老臣。

于是有了“一朝天子一朝臣”的概叹。那么,新官上任,该不该换人呢?在换人与否的背后,更本质的是什么?

俗话说“一朝天子一朝臣”。企业里无论是最高领导,还是一名基层主管,走马上任的第一件大事大多便是换人,只不过换的方法不同罢了。即便不直接开人,但新官也会宣布“不换思想就换人”,其实质还是换人。比起上任伊始就换人,在上任3~5个月之间完成换人,是一种比较成熟的做法。

换人的直接效果是带来了新人,至于是否出现新气象则另当别论,但换人换不好的后遗症却是明摆着的:直接影响企业的安全运营和导致成本上升,以及员工工作效率和工作质量,进而影响到企业的品质和企业文化的健康。

新官为何要换下属

这还要从人的第一天性说起。婴儿生下来之所以不用教就懂得去吃奶,是因为他饿了。如果不饿,他肯定懒得去吃。所以懒惰是人的第一天性,而勤奋则是后天培养的。

就因为新官上任换下属是普遍现象,以致于新官上任就必须换人。其实,非也!从新官的角度来看,他也有懒惰的天性,换人也是一件累人的事情。可现实又逼得新官不得不换人。新官上任面临着新旧之间的矛盾,老员工习惯了原有的工作程序和做事方法,而新官也有一套自己长期养成的做事方法或认为该如何做的程序。而现实中两者完全一致时很少,大多不一致,于是谁瞧着谁都觉得别扭。

当新官发现这种差异时,就总想改变下属。其实人们都想改变别人,而很少想主动改变自己,因为改变自己是与懒惰的天性相冲突的。而原有组织中的成员,看到新官的做事方法和风格和原来不一样,换句话说,是和自己想偷懒的方法不一样,心里也不舒服。修养好、忍耐力强者,尽管心里不舒服但嘴上不说,按照领导说的去做就是了,至多怠工而已;而忍耐力差、性子急的员工就会把心里的真实感受呈现在口头,落实到行动上,与新官对着干。事情到了这样的地步,新官会怎么办?刀把子在新官手里握着,当然被砍的只有员工了。

所以说,新官要换人的原因,并不是一般人们认为的看谁不顺眼,其根本的原因是由于人懒惰的天性——都想改变别人而不想改变自己。结果是领导有权力改变下属,而下属只有被改变或被换掉。

新官不必非要换下属

新官换下属究竟好不好呢?不能一概而论,但是一般情况下应该是不好的。毕竟原来的员工对工作流程、工作方法都比较熟悉,如果新官急于换下属,肯定会出现新官带新手的情况,这样容易犯常识性错误;如果换得太急,甚至连新手都找不来,工作只能停顿。

如果一个企业新官换下属成为不成文的惯例,则是不健康文化的表现。在这样不健康的企业文化氛围下,一旦各层级主管发生人事变动,很快就会在员工中产生波动,纷纷猜测自己以及周围人未来的命运。这样,在人人自危之下,员工的心思就会集中在人事的波动上,而不集中于工作,工作效率就会低下,工作质量就会下降,为客户服务的质量就不稳定,企业就会出现内外交困的现象。这是任何企业的负责人都不希望发生的事情。

如何避免换下属的不良后果

既然,新官换下属会造成如此大的负面影响,那么如何避免新官动辄换下属和大幅度换下属呢?我的工作是对症下药,从根本上解决问题。

首先,企业常规的工作流程和工作方法都要成文备案。作为企业的最高行为准则,包括董事长、总经理在内,任何人都不得私自改变。因为这些都是企业经过长期实践积累起来的有效工作经验,甚至是这个行业内外许多人创新智慧的结晶,是企业文化最核心的部分。怎么能允许新官一上任,就随便改变公司现有的工作流程呢?所以,每一位新官上任都给予一本“新官就任须知”,就像普通员工上岗前先学习“员工守则”一样,其中应明确规定:凡是新任各级组织负责人,严禁私自改变工作程序和约定俗成的工作方法,一旦私自改变工作程序严惩不贷。在实践中,与在新官上任前的谈话中,我都会突出强调这一点。

当然,工作流程和工作方法也不是一成不变的,关键是变有变的法则。“新官就任须知”应明文规定:任何已经成文备案的工作流程和工作方法,若要改变,必须正式提交修改意见书,指出原来流程和工作方法的不足之处,拿出具体的修改意见,修改前后的利弊分析,提交相关会议讨论通过。而这些会议不能只是某一位重要领导或领导班子几个人就可以定的,针对不同的修改内容规定要征求各个不同层级员工的意见,征求相

关方方面面的意见,涉及到外部合作商户和客户的还要做市场调查分析。当完成这些基础工作后,方能修改试行或执行。

为什么必须用如此严格的流程来修改流程呢?因为要改的是工作流程和工作方法,是企业文化核心,是基础的基础,而不仅仅是一道命令这么简单,必须保持相对的稳定。绝不能领导脑子一热就修改,等修改后又发现新的还不如原来的,要再改回来就不那么简单了。现实中有些企业就是这样把流程制度改来改去,改得员工无所适从,晕头转向,这些现象在新创业的中小企业表现最为明显。其实广泛征求意见讨论的过程,不仅是完善新流程新制度的过程,还是大家重新认识原流程的过程,也是宣传新流程的过程,使新流程和新方法在没大减损它之前就深入人心,从而大大减轻它对老员工的心理冲击,进而减少不必要的矛盾和冲突。而简单的换人,则是最糟糕的一种处理方式。

如果企业制定“新官就任须知”,而且在其上任前反复强调,新官上任就不会很快地发布自己的“新经”,不会火急火燎地烧上“三把火”,上任的一切政令计划都会在规范的框架内运行。这样,新官和老员工之间的矛盾对抗就会大大减弱,下属也就不会轻易地被“杀伐”,新官也就不会轻易地去换下属。即便新官感觉不舒服,最多也就是抱怨原来工作流程不好,而不会说下属不听话,这样也就大大减少了新官开掉下属的理由,从而保持员工队伍的稳定,保持企业运营的稳定。

同时,企业要求新官学习“新官就任须知”,并强调不要随意改变工作流程,对新官也是一种保护。新官上任总想着改变面貌、改变下属,很少想到要改变自己。如果有这样的明文规定,新官上任肯定会在认真学习原来业务流程的基础上,在不知不觉当中也就改变了自己,提高了自己。其实这也是新老员工之间一个相互学习、约束、相互适应的过程。

新官手册成枷锁

那么这些明文规定,会不会限制新官积极性、创造性的发挥呢?有此想法是正常的,但有这样看法的人士要么是个急性子,要么是不明企业事理者。

企业是什么?企业是以盈利为目的的经济组织,“稳定压倒一切”。有些老板和企业负责人不论是处于什么样的动机和目的,无论是主动或被动,如果采用人整人、人治人的手段,都会对企业的运营和企业的效益以及品质提升造成危害和影响。企

业内部任何形式的人事斗争,都会对企业组织造成负面的影响。须知,和气才能生财,和为贵。对企业来讲,不仅是对外要讲和,对内同样要和。不和,搞“阶级斗争”,只能增添负累。有些老板想靠“阶级斗争”的手段来达到某一目的,但这样对企业只能是百害而无一利。

真正自信的新官,是不会简单地靠换人来发挥自己的积极性和创造性的。否则,在自己积极性和创造性发挥出来的同时,全员积极性和创造性也就被抹杀得差不多了。是新官一人智力大,还是全员的智力大呢?当然是后者。如果一个新官只知道发挥自己的积极性和创造性,而不知、不会、不能发挥下属的积极性和创造性,那么这样的新官最多只是属于单打独斗的英雄,而不是一名将才和帅才。那他不适合做官,而只能干活儿。

也有人反说,新官上任就一项任务:拨乱反正。但带着这样任务上阵的新官毕竟是少之又少。即使有此任务的新官,上任时更应该强调先稳定,在稳定中逐步解决对企业发展不利的问题,而不是上来就大开杀戒,除非提前已经了解得十分清楚,掌握了时局。

哪些下属非换不可

当然,如果把上述论述分析理解为新官不能开人和换人,那也是偏颇的。兵不斩不齐,但新兵要有依据。对照企业原有的制度规则,违反规则制度者坚决惩处,绝不能含糊,不能轻易说“下不为例”,这对新官上任来说尤为重要。新官上任对已有制度的执行要坚决果断,哪怕这个制度是错误的,没有改之前都要不折不扣地执行。

哪怕当时把制度改了,违犯者也得处罚。因为违犯制度在先,修改制度在后。如果新官不处罚违犯规则制度者,大家会认为新官软弱,以后许多制度就难执行了。所以对违犯规则制度者必须“杀伐”,否则会影响其他员工工作的积极性。

但一切“杀伐”都要有理有据有节,不要强词夺理,不要因“杀伐”某人而出台新制度,要“杀伐”得大家心服口服。

所以,健康的企业组织不是不换人,而是该换该换的人;不是经常换人,而是该换人的时候就换人;不是为了人事斗争而换人,而是为了有利于企业的开展而换人;不是新官上任才换人,而是按照企业规则制度来换人;换人不是企业某一时期的工作,而是企业必有的经常性工作;换人不只是换老人,新人不合适也要尽快换掉;而优秀的老员工不仅不能换,还应该嘉奖。

(来源:天下商机)

在招聘会上,招聘工作要做好的首先条件就是吸引求职者的目光,只有求职者关注的目光投到你的摊位前才有可能会上前咨询,然后后洽谈面试事宜的步骤,那么你知道如何做招聘宣传吗?让小编来教你几招。

“创意”的招聘广告

你忍心蜗居在不到10平米的小屋里吗?你忍心看着自己的女友和你奋斗一辈子还供不起一套房吗?你忍心看着你父母缩衣节食把仅有的一点养老金都你还房贷吗?这里才是实现你梦想的地方。

加入我们吧,一经录用,待遇从优,装备齐全,光环全满,食宿全包,另赠送一条大裤衩,一双人字拖,一个黑墨镜,一把匕首(试用期结束后可换最新武器),试用期(8000美元底薪+无限提成,全天移动式海景套房,多劳多得,梦想。干两票,跻身上层社会,直接与奥巴马对话不再是距离。别再犹豫了,给你一片海域,换你一生奇迹!无意中在网上看到这段文字,玩笑之余,不禁感慨这段招聘广告的确很有吸引力,对比我们目前很多公司写的招聘宣传,自惭形秽啊。这段广告的魅力在哪里呢?为什么会赢得很多HR的喝彩?

“坦白”的职位介绍

你会重视在联系求职者的过程中对职位的介绍环节吗?

或者更多时候,是不是在向求职者作职位介绍过程中,仅仅只是简单地将职位描述“读”一遍?

职位介绍是招聘人员宣传企业,吸引求职者的一个重要环节,做好职位介绍,让您的招聘更具吸引力。通过招聘人员介绍相关职位,首先让求职者对企业和岗位的基本信息有所了解,进而让其产生加盟公司的强烈愿望,这是我们希望达到的招聘效果,也是我们介绍职位的目的。

所以,这个环节做得好,就要把企业的背景、知名度、行业的发展前景、个人的发展空间、岗位的具体工作内容、福利待遇等作为重点介绍的内容。

“有料”的企业简介

企业简介,顾名思义,就是简单地求职者介绍一下企业情况。我们的很多HR可能就会想,那这还不简单,直接将企业相关的方方面面写上去不就行了;还有人可能还会想,一个企业简介至于那么关注吗?随便写几句话不就可以了?求职者感兴趣的是职位,企业简介写得怎么样有什么关系呢?

如果您真的这么想,那不好意思,您可能就会因此错失一批优秀的应聘者了。因为,随着招聘求职市场的日益发展成熟,求职者在求职时不仅会关注职位本身,同时也会综合考虑企业环境、企业文化、团队氛围、发展空间、福利待遇等看上去与职位无关的信息,而这个比例这几年正在逐年上升。在求职者无法直接接触到企业的情况下,企业简介就是企业的一则塑造形象、打造品牌的宣传广告,它通过文字的描述将企业立体地展现在求职者面前。

现在大部分的求职者已经从70后变成了更为追求新奇与个性的80、90后们,老老实实、正正经经的招聘形式也已经成为了过去,所以企业HR在做招聘宣传的时候一定要多花一点心思,力求一下子就将求职者的目光抓过来,从而为企业的发展招揽更多的优秀人才。

三大法宝轻松吸引求职者「眼球」

(来源:中人网)