

主管正在气头上时的沟通艺术

做主管的压力不是一般做部属的人能够体会,不要把主管的情绪认定成个人情绪,应该只是短暂工作上压力没有办法抒发而已。如果一遇到主管在生气,觉得害怕就不去接触,不是一个很好的方式,因为你也许有一个很急的事情要马上处理,马上决定。当然有的时候,可以把事情缓一下,如果是势必要在眼前处理的事项,还是要鼓起勇气去找主管。

惹火主管不要怕

如果不小心触怒主管的时候,当下不要再说说话了,不管是不是在骂你,或是批评你的报告,当下不要连连道歉,不然只会让主管骂得更凶,因为主管当时的情绪无法确认你的道歉是否真心。这时最好就是低头,让主管骂完,让这个讨论或会议结束,回头再来检讨、修改自己的企划或做法,让主管知道你确实了解他所说的事情,再请主管指导修改。一般主管所要的,是让部属了解他的想

法,知道怎么改进,而不是部属的道歉。

每个主管都希望他的部属更好,那就代表他的工作成就,还有他的事业不断进步,任何一个主管都不希望部属每天都说“我会改进”却不知道该改进什么。

避免再度引起主管情绪

当然,主管在气头上时,如果能谨慎处理,抓到沟通的要点,避免引起主管第二波的情绪,更是一门艺术。如果看主管可能正在气头上,又要找主管谈事情,可以出现在主管的眼前,让主管看到你在等他,但至少离他三步的距离。当时主管可能会继续处理他的工作,一时之间不会抬头看你,但他一定知道你有些事情要找他,但他也许还在气头上,可能不会说话,也不会理你。这时不用急着要主管马上跟你谈,可以让主管有时间整理自己的情绪,也透过这种方式,发出讯息让主管了解,“我知道你在

生气,但这件事很重要,我想找你讨论。”给彼此一点时间跟空间。等主管开始问:“你有什么事?”的时候,其实主管的情绪已经缓和一些,会比一开始劈头就问主管的情况好一点。这时和主管讨论时,也许不用再文绉绉地说“经理,跟你报告一件事。”反而可以尝试使用比较轻松的语言,像用一点点的幽默来缩短彼此的距离。另外,书面呈报也是很有效的沟通方式,让主管的情绪不是在很理想的情况下,能先了解事情的内容后,再进行讨论。

气头上千万不要谈“预算”

不过,当主管正在气头上的时候,其实有些事情不是很适合在当下谈。当主管的情绪很差的时候,最好不要去讨论的事情,就是预算。因为预算牵涉到钱,是一般主管最关心的,也是最大压力的来源。像是全新的企划案,或比较繁杂的事项,需要稳定的情绪和比较多思考的问题,特别是

涉及到钱,就不适合在当时提出。至于已经讨论过的企划的细部执行,或紧急的人事安排,就比较没有问题。比如说每一个营业点都必须有店经理,如果店经理临时有事,就算主管在气头上,还是必须立即呈报处理,这也不会对主管火上加油,因为你是顾虑到公司的利益,不会造成主管的不快。如果是事情出了差错,要寻求主管协助,一定要先反省自己,如果不是曾经犯过的错,就不是一个很大的缺失,因为人总是在经验的累积中成长,但如果是曾犯过的错,真的会把主管惹火。

当然,该做的事情一定不能耽误,所以就算是主管最忌讳的问题,就算明知是火上加油,也只好硬着头皮找主管。最后一点要注意的,当主管在气头上,你又去找他讨论,他会特别记得你这个人还有案子,讨论结束也很难会有好脸色,但不用因为害怕,就送小卡片或请吃饭。与其之后写小卡片或是请吃饭,倒不如让讨论的事情达到预期的结果,有好的成绩才是给主管最大的安慰。

(来源:新浪读书)

中国企业的五和管理秘笈

段俊平/文

作为明清国家最高权力机枢的故宫三大殿是以保和、中和、太和这三和命名的,其中皇帝每天处理事物和召集文武大臣的的殿就是太和殿,太和殿是故宫最主要的建筑,可以说是故宫的中枢。为什么故宫的中枢叫太和殿呢?其实太和是管理和统治一个国家的最高境界。中国历代管理者都把太和作为最高的理想和终极的目标人与自然、人与社会、人与人之间是和谐的这种最高形式也就是“天人合一”的哲学。

“和”这个概念产生于音乐,古代统称为乐。乐在今天是艺术的一个门类,“和”是天地之间的大美,人们由音乐之和推行到人间,由此悟出了治理邦国之道,国有强弱,邦有大小,如果能扶弱抑强利益共赢,在各邦国之间找到一个大家都能接受并循行的规则,那么天下就太平,邦国就和谐,好比众多乐器奏出了和声。古人先贤把这种寻找和谐的努力称为“致中和”。遵循着这条致中和的道路方向,先人们又将“和”的理念推行到教化人心。我们今天的构建和谐社会,落实科学的发展观其实就是太和管理哲学的实践。构建和谐社会也是要使企业,员工、社会及自然达到和谐统一。

中国化管理的最高境界是太和,太和就是一个大和谐概念,真正的大和谐很难,我们的管理永远是向太和的境界不断靠近。企业家要做到管理的大和谐即太和之道时一定要注意以下几个方面。

第一、企业一定要与势与政和。势是指企业全局发展和运动的趋向以及由这个趋向所产生的影响力。也就是所谓的形势。管理者此时要认清形势、适应形势,一定要趁势而上,作为一名管理者,基本功之一便是这种审度的能力。

第二、企业发展一定要与社会的价值取向相吻合。中国化的管理的价值取向是义利统一的和为贵,是一个复合的价值系统。在中国化管理中十分讲究道,也就是十分追求“正合”。有时因为管理行为偏离了道义,企业盈利不“取之有道”,企业也没有生命力。履行责任,坚守道义,树立正确的价值观,是企业最主要的核心竞争力。

第三、企业发展一定要与自然和。中国化管理讲求以人为本,因地制宜,企业一定要从客观规律出发,努力实现企业、员工与自然的和谐,真正使企业按科学的发展观来发展。这样企业才能基业长青。违背客观规律,破坏与自然的和谐必定会受到自然的惩罚。

第四、企业管理一定与人和。中国化管理中人际关系的管理很重要。“与人乐”是和谐管理目标的聚焦点。与人和包括员工与员工、企业与管理者与员工、企业的知识与能量来致力于“人和”工程。这是企业文化建设的主要内容,是构建和谐社会的的重要组成部分。

第五、企业家不仅要与人和还要与己和。如果企业家与人和是外功,那么企业家还必须要内明。内明就是企业家要与己和。与己和对于企业家很重要。作为一名管理者,虽然事业上很成功,但自己往往感到心累,这便是“内明”不足的征兆。所以与己和无论对于企业和企业家本人来说都很重要。

上述五和是中国化管理的维度,是坐标,也是阶层。有了这五和,中国企业就能够基业长青,也就达到了管理的最高境界——太和管理。以五和为核心的太和管理是中国企业家管理的江湖秘笈,是中国化管理的精髓。



第一次现象是管理中的致命穴位

周永亮/文

在管理过程中,我们发现,其中地方或环节是特别有些容易产生问题的,如果这些环节处理得到位,整个管理的难度会减少,这些环节甚至会构成管理过程中的瓶颈,乃至会出现100-1=0的可能性。这些环节,我称之为管理的穴位。如果你在管理中点准了穴位,问题解决起来就容易,管理过程就通畅;如果你点不准,或者力道不准,问题就会变得更加严重。

其中的一个致命穴位就是我们最容易碰到的第一次现象。管理不到位往往是由于第一次现象的漠视和原谅。不少人习惯于“念你初犯,下不为例”啊。当然,对当事者是件好事了,可是这种初犯如果经常被原谅,别人就会产生制度无力的感觉,最终会酿成大灾难。

2012年中秋国庆大长假期间连续发生了三起以虚假的“炸弹信息”威胁导致航班延误或返航的时间,其中飞往美国纽约的CA981航班都飞了7个多小时都返航,造成了直接损失200多万,间接损失不可估量,社会影响极坏。很多人为此愤恨不已,又为其中竟然有16岁的少年而唏嘘不已。到了要进行处罚的时候,大家开始众说纷纭,有的说批评教育,有的有说要重罚。

可以预料的是,如果处罚是轻的,以后类似的事情会屡禁不绝。为此,国外对此处罚极严,美国马萨诸塞州法律规定,如果有人以虚假信息威胁到航空安全,飞行可以判处20年的徒刑,并罚5万美元(普通美国人一年的工资啊)。通过这种从重的方式告诫人们:不能拿航空器的安全开玩笑。从理论上说,与法家的小罪重罚”理念如出一辙。

如果对这样的事件处罚从重,足够产生震慑,类似的事情才能消失。很多情况下发生的事情不是人的素质问题,是你对第一次违规的处理是否具有真正的警示作用。可能有人说,这不太人性化。这哪里是人性化呀,这是典型的人情化。那么真的是人性化的话,你得考虑那么多航班的人都需要达到人性化对待呀!那么多因为这样的信息而紧张忙碌的人也需要人性化的对待呀!

人性化不等于纵容,更不等于对秩序的漠视!人性化的基本要求是对公共秩序的尊重、对于公共场合中他人的不影响。

很多公司的办公区连烟都戒不掉,尽管墙上贴着“办公区禁止吸烟”,就是对第一个抽烟的人太“仁慈”。这类公司也常常以“人性化”为由掩盖自身管理的不到位。

中国有句俗语:枪打出头鸟。如果这句话用在维护制度权威并推动管理到位上,是具有合理性的。如果出头鸟不打,最好鸟就全飞了。

学成本事的孙武出山来到吴国,将《兵法》十三篇献于吴王阖闾,希望能够为吴王带兵,阖闾见到如此年轻后生写得如此精彩兵法是动了心的,但是担心如此年轻的孙武是“纸上谈兵”,故意要考察他,把200名宫女放到操场来让他当兵来练。孙武把宫女按100人一队分成两队,以吴王两个最喜爱的妃子分别担任两队的队长。操练之前,孙武讲明纪律,提出要求,并出示了违规处罚的军纪。可是,中宫女都觉得这是玩游戏,嘻嘻哈哈的,没有太在意。孙武连续公布了三遍,最后严肃的宣布:

“本帅已经三次申明纪律,如果此次操练仍然不能服从指挥,将军法处置,来!”

他把手持大刀的军纪管理人员叫来站在队前,然后宣布继续操练。

两个担任队长的妃子觉得孙武有点可笑:给他个鸡毛真当令箭了,仍然不理他,嘻嘻哈哈照旧,心想:看你咋办的!

孙武大喊一声:停!然后,他宣布:队长本是队伍之首,连续违背军纪,按律当斩。来人哪!

四位军纪官立刻上前拉过两位队长,捆绑起来就外推。这个时候,两个妃子才意识到问题严重了,大声向台上看演习的吴王求助。吴王赶紧派人过来进行劝阻,哪知,孙武一句:“将在外,君命有所不受。”遂令斩杀两妃。之后,他又指定了两名宫女当队长:“继续操练”!

结果是可以预期的了,所有的宫女都能够严格的按照要求做了。

这种“杀一儆百”的例子正是构建秩序的基本要求。在实际管理中,领导者和管理人员一定要对发生的第一一个类似事件进行关注、对于事情发生的第一时间进行关注、对于事情出现后的第一人也要关注。

抓住第一次,就抓住管理的要害之一。这就像足球场上的防守一样,优秀的防守队员都必须学会的基本功——卡位,就是提前判断球的飞行方向和速度,并迅速找到准确的地点,封堵住对手的传球路线,第一时间占

据有利位置,如果这个“第一”没有控制好,要不你就要被动的挨打,要不就是被动的防守,容易犯规遭罚。

俗话说:良好的开始是成功的一半。换句话说,你抓住了第一,意味着掌握了主动。从经济学的角度看,抓第一是执行和阻碍执行的人与事之间的博弈或冲突。某种意义上讲,羊群效应是这个“第一原理”的重要体现。我们常说的“擒贼先擒王”就是同一个意思。

姜太公的《太公兵法》有这样的记载:

“武王问太公:兵道如何?”“太公曰:凡兵之道莫过乎一,一者能独来独往。黄帝曰:一者阶于道,几于神。用之在于机,显之在于势,成之在于君。”

他老人家非常看重“一”在带兵过程中的作用,也就是管理过程中的作用。所谓“一”就是关键的一人、一时、一事。

他接着写道:“杀一人而三军震者,杀之;赏一人而万人悦者,赏之。杀贵大,赏贵小”

也就是说,如果杀一个人足以让三军震慑,一定要杀之;如果奖励一个人,让很多人都高兴,那就一定将奖励这个人。而且杀的人越重要,其震慑作用越大;奖励的那个人职位越小,其激励作用越大。

太公给我们很好的讲解了“一”和“多”的辩证法,强调了“一”在管理中的龙头作用。

从被管理者角度看,一旦有了第一次违规未被查处或被轻易放掉,侥幸心理就会油然而生;从管理的过程看,一旦第一次失控,后面均可能会失控,形成所谓的“多米诺骨牌效应”。

基于对第一次现象的无比重视,美国著名的质量管理专家菲利普·克劳士比提出了“第一次就把事情完全做对”的“零缺陷”理念,提倡人们在做事的时候第一次就完全做到,不是大概其,也不是差不多,而是第一次完全做对。他讲了一个例子:

“一个导弹由5万个部件组成的,如果每个部件有6个小错误的话,就意味着每个导弹就有30万个出现错误的机会,”

如果一枚导弹可能出现30万个错误的话,那这枚导弹就不知道那里爆炸了。

因此,在这样需要精益制造的行业里,第一次就把事情完全做对是多么的重要。