



适当“停工”事半功倍

杰姬毕业后找到的第一份工作要求她全天候待命,这对她的协调能力无疑是一种考验,她必须学会把工作留在办公室,全身心投入工作之外的生活。从事咨询业的约翰有相似的体会,在这一行加班、出差是常事,他不得不使出浑身解数捍卫私人时间——按时打卡下班,为自己挤出放松充电的“停工期”。

对于许多现代员工来说,“停工”不是一件容易的事。如今,智能手机、笔记本电脑和全球化企业一起 24 小时运转,以协调世界各地员工的工作时间。在这样一个时代,把工作完全留在办公室似乎已经成了天方夜谭。然而,我们仍然有必要在工作与休息之间划出一定的界限,留出时间陪伴家人与朋友、外出活动或是做白日梦,这对提高工作效率、激发创造力和维持身心健康都有重要意义。

首先,适当停工能提高工作效率。面对沉重的工作负担和没完没了的“待办事项”,我们往往会觉得这不是休息的时候,一味埋头苦干。但是工作太卖力、全无休息反而会影响我们的集中力和工作效率。波士顿咨询公司(BCG)通过实验发现,强制员工休息或延长休息时间能提高生产效率。另有研究表明,短时间停工,例如在下午打个盹,能恢复精力与集中力。此外,花一点时间跳出细节、认清大局,能帮助我们更好地理解当前任务的目的,找出优先项。托尼·施沃茨(Tony Schwartz)指出,“高度集中与间歇性放松交替进行,人的工作表现最好,效率最高。”

第二,有计划或随机地停工也能激发创造力。3M 公司以创新能力著称,为了保持创造力“发动机”高速运转,3M 早在 1948 年就发明了“15%时间”制度——给员工 15%的停工期做自己的事情。这一制度被后来许多公司所效仿,谷歌就是其中之一。约翰·莱勒(Jonah Lehrer)曾在《纽约客》上撰文赞扬做白日梦的好处。在他的著作《想象》中,莱勒专门指出适当停工对解决问题必不可少:“人们往往认为,解决一个难题最好的办法就是坚持不懈地努力,但大脑长时间处于这种高度紧张的状态会造成副作用。即难以生成创造性联系,而这种联系正是做出突破的关键。”

最后,适当停工能显著提高身心健康并改善我们的人际关系。有研究发

现,卸下工作休息一段时间后,员工患冠心病等严重疾病的几率会降低。维克多·李普曼(Victor Lipman)在《福布斯》发表的文章称午间运动有助减少工作压力。约翰此前也曾撰文指出,阅读六分钟就能减少 68%的压力。在《意志力》一书中,约翰·提尔尼(John Tierney)和罗恩·鲍美斯特(Ron Baumeister)提出午休能恢复意志力,并提高下午工作中的判断力和决策力。此外,我们以前也曾写到,短期停工对个人生活的帮助:彻底放下工作,关注配偶、家庭或朋友对你的个人生活有益无害。因此,适当停工对身心健康和人际交往都有极其重要的意义。

那么,如何更好地利用停工期呢?这里有几条小窍门,或许会为你提供帮助。

制定明确的时间安排。像计划工作会议一样计划休息时间,并严格遵守。每周有几个晚上或一两天不工作,每年抽出几周休假,这些时间都要预先安排好。彻底放下工作,严格遵守停工期的安排。

当你需要休息的时候,给自己专门的停工时间。谷歌总部都没有游戏室和按摩房;约翰曾经工作的一家公司没有电子游戏机、内部咖啡馆和风景优美的步道。如果你被一个问题给困住了,心情沮丧,或仅仅是坐累了,那就休息十分钟,走走动动、读读闲书,或者和朋友一起喝杯咖啡,放松你的头脑。

关掉手机。随时处于连线状态(例如使用手机)会造成很大压力。有可能的话,就把笔记本电脑留在办公室。准备两部手机,一部工作用,一部私人用;回到家里就把工作手机留在包里,度假的时候则把工作手机锁在酒店的保险柜里。如果工作要求你必须随时待命,就在脑子里“关机”,直到手机真响了再进入“开机”状态。没法在工作 and 私生活之间划出明确的界限。

清空内存。在《搞定》(Getting Things Done)一书中,大卫·艾伦把我们的头脑比作电脑,脑子里始终惦记着工作任务相当于耗尽电脑内存,因为我们的短期记忆容量是有限的。所以,带着满脑子事情工作会导致你时时想起还有哪些任务尚未完成,因而分散注意力。比较好的办法是把待办事项列成一张井井有条的清单,将脑子里的内容转移到不同的实体文件夹里。有条理能帮助你放下焦虑,轻松享受停工期。

建立固定程序。科学家们早就发现,把日常活动变成科学的程序有助于改善睡眠。许多专业人士都有一套进入工作状态固定程序,恐怖小说之王斯蒂芬·金就是一例。固定的程序和步骤会向你的大脑发出信号,让大脑知道应该在什么时候开始工作、什么时候放下工作、什么时候休息、什么时候和家人共度美好时光。

在这个全天候工作的时代,挤出时间“停工”可能很困难,但这种忙碌喧嚣的大环境更要求 21 世纪的知识型员工学会在适当的时候停工。无视 Facebook 和私人邮件专心工作固然重要,时不时地放下工作、为生活创造空间也至关重要。

(杰姬·柯尔曼 约翰·柯尔曼)

企业家千万莫要意志膨胀

中国经济经历了过去 30 年的高歌猛进,中国企业实现了规模上的超常规发展。有些冷静谦卑的企业家会不无自嘲地说,自己赶上了好时光(大环境),“不小心”把企业做大了。但更多的企业家却被胜利冲昏了头脑,并深深地以为,是自己的意志和能力促成了企业的大发展,以至于形成了唯意志论和意志膨胀。在今天的中国社会,唯意志论和意志膨胀随处可见,企业家如此,地方官员也如此;公众如此,专家也如此。

笔者有幸和许多企业经营者交流,发现他们总爱把自己的“意志”当目标,一亿的企业要做十亿;十亿的企业要做百亿;百亿的企业要做千亿。我经常告诫企业经营者,不要太把自己的意志当回事,顺应大环境规划未来的发展才是关键。如果大家动辄增 10 倍的目标都能实现的话,那中国的经济规模很快就会达到美国的十倍、甚至百倍。这显然不可能,这就足以反证,绝大多数企业的所谓增长目标都是不靠

谱的,地方政府的规划目标大都也是如此!

过去的 2012 年,国内某些企业出现了大规模裁员,这也是企业经营者的意志膨胀惹的祸。记得 2011 年底的时候,我就奉劝过国内大牌企业的高层,2012 年经营形势有不确定性,可以适当调低增长预期(我坚持认为,越是规模大的企业,越不应该提意志至上的经营目标,而应该讲大环境导向的预测)。但这位高层没有这样做,依然提出了逆势增长 30%的要求,其结果是春节后各事业部大量招生,到了 5、6 月份发现销售疲软甚至下降的时候,集团才转而要求各部门裁员以降低成本消耗!这样的例子在 2012 年的增长失速中比比皆是!

唯意志论和意志膨胀的坏处是显而易见的。首先,加剧了社会的浮躁心态。我们曾经信奉实事求是,脚踏实地,而现在人们更热衷讲述听来的被无限放大的成功故事,某某在短时间赚了多少钱;某某人就因一个小点子如何发家致富。成功学、玄学和各类大师的风靡就

是很好的证明。其次,加重了人们的不幸福感。今天的人们过着比三十年前好得多的生活,但幸福感却每况愈下,原因就在于成功学中的美好故事都发生在别人身上,在攀比中开始了对社会不公的愤懑。第三,还会造成社会资源或产业资源的浪费。许多产业的超常规发展就是唯意志论(无视客观规律)的产物,太阳能光伏、LED 等产业的无序发展所造成的浪费触目惊心。

过去的 2012 年应该是金融危机以来中国企业发展的最低谷,许多企业悲剧是一些看似优秀的企业都经历了一次前所未有的增长失速。从这样一次增长失速中,企业经营者除了留下刻骨铭心的记忆之外,还应该可以汲取不少正能量!

笔者的结论是,中国企业只会(习惯)高速增长条件下的经营管理,而对于不确定性条件下的经营管理并不在行,甚至无所适从,需要认真学习。(刘承元)

向海尔学习做有向心力的企业

企业如何凝聚人的力量?在《德鲁克谈企业管理》中,我拿海尔的例子来说明此问题。

怎样才能够凝聚员工的力量呢?无论是一般员工,还是主管,都需要他们对企业有向心力。我看到,有很多企业能够凝聚员工的力量,但是更多的企业还做不到。在有的企业里,员工一上班,就抱怨,就骂,就批判,不是上面批判下面,就是下面批判上面。只有在很少的企业里,我问到员工时,他们会说喜爱自己所在的企业,甚至有人的时候,自己对不起这个企业。我问他:“为什么你说自己对不起这个企业呢?”他说:“我做得还不够好,没能善尽我的责任。”我说:“你已经表现得这么好了,还那么高的标准要求自己干吗?”他说:“詹老师,你不知道,我过去的确做了一点事,但是我对未来根本就没有想法,甚至我也不知道自己在企业中到底有什么用。”这是我在访谈海尔集团的时候,海尔集团文化部的舒部长说的心理话。这样的一个人,赢得了我的尊敬,因为他完全以企业为家,他认为自己纵然过去做得很好、很对,也只不过是过去罢了,并不代表未来。

可是我看到很多的员工不是这样想的。有的员工认为,自己过去曾经为企业立下过汗马功劳,所以就要企业对他怎样怎样,就要企业善待他,给他重重的奖赏,或者是,他认为企业应该提拔他,让他升官、发财。可是呢,门儿都没有。虽然舒部长认为他还没有做好,甚至于他还不知道自己未来要做什么,可是我觉得这个部长值得我尊敬。

我认识舒部长其实没有多久,他居然在没有事先安排的情况下允许我对其进行访谈。在访谈时,他问了我几个问题。结果,出乎我意料的是,他居然把这次访谈登在了《海尔人报》上,就是海尔集团内部的报纸,登了一整版。我看到将近两年的《海尔人报》,没有对一件事情是用整版报道,包括对张瑞敏先生的报道,都没有用整版的。而这篇文章所整理的文字,还有所做的一些加工,都让我惊叹。

这次访谈之后,舒部长立刻向我约稿,因为创立了 20 多年的《海尔人报》要出一个纪念刊,他说:“詹老师,能不能帮我写一篇 3000 字的文章。这篇文章是谈什么呢?谈企业文化的软实力。文化是一种软实力,请你从这个角度写一篇 3000 字的文章,然后我们会把它刊登出来。”文章写好之后,我寄给他了。没过多久,

他又让我写了一篇文章。他说:“能不能请你针对《海尔人报》提出你的建议和看法?”我就又写了一篇 3000 多字的文章。

我想说,在这件事情上我输给他了,被他打败了。这个家伙真厉害,我只跟他见过一两两次面,他居然就把我榨干了。然后我就想,我也很乐意让他榨干。他在发给我的电子邮件中写道,我可以就《海尔人报》提出自己的看法,给他们提一些建议和意见,但是,绝对不能提《海尔人报》的编辑中的任何一个人。就这样,我本来说月底给他的,事实上我月中就写完给他了。

我举这个例子是想说明,员工要怎样做才会对企业有贡献。就像这个舒部长,他懂得善用他人的力量,懂得借力使力,懂得把一些专家的看法变成他们组织内部的资源。我把文章给了他,他收到之后就立刻回信向我表示感谢。关于软实力的那篇文章,他回信说:“感谢你,詹先生,你能这么快速地把文章写好了,而且文章能够这么有见地,让我们有很大的收获。”第二篇是关于《海尔人报》的那篇文章。他收到以后就告诉我说:“你对我们的《海尔人

报》的看法、见解,让我们深受感动。你提出的意见,我们会研究并改进。”而且,他还告诉我,一个接触《海尔人报》时间这么短的人,居然能够写出这么有内涵,有这样好的内容的文章,他觉得备受鼓舞。

从这些事情中,我发现了为什么海尔集团会有非常高的凝聚力,为什么员工的向心力非常强。这也是值得我继续深入研究的课题。也就是说,一个公司已经有超过 5 万名员工了,这些员工竟然还是对公司有这么强的向心力,员工们还是如此投入、专注。除了《海尔人报》以外,国内的媒体,不管是电视、广播,还是报纸、杂志,据舒部长说,有很多都很喜欢为海尔作报道。这我相信。舒部长对人非常有耐心,对人的观察力特别敏锐,所以他赢得了我的尊敬。当然,这里我要谈的不是这个,我要谈的是怎么样能够让一个企业具有向心力,怎么样能够让员工亲近企业,真正能够为企业打拼,为顾客提供最佳的产品或服务,这才是关键。如果一个企业能够做到凝聚员工的力量,这是不得了。

(詹文明)

弹琴的领导与熬夜的领导

鲁国的单父县缺少县长,国君请孔子推荐一个学生,孔子推荐了巫马期,他上任后工作十分努力,披星戴月,废寝忘食,兢兢业业工作了一年,单父县大治。不过,巫马期却因为劳累过度病倒了。

于是孔子推荐了另一个学生宓子贱。子贱弹琴,唱着小曲就到了单父县,他在官署后院建了一个琴台,终日鸣琴,身不下堂,日子过得很滋润,卡拉 OK 天天唱,一年下来单父县大治。后来,巫马期很想和子贱交流一下工作心得,于是他找到了宓子贱。

你可以想象一下,这个大名鼎鼎的宓子贱是一个不到 30 岁的小伙子,个头不高,面色红润,有一个睿智的额头,说话慢条斯理,眼睛很黑很亮。在他面前,巫马期应该是感觉到了压力。

两个人的谈话是从寒暄客套开始的,不过很快就进入了正题。巫马期羡慕地握着子贱的手说:“你比我强,你有个好身体啊,前途无量!看来我要被自己的病耽误了。”子贱听完巫马期的话,摇摇头说:“我们的差别不在身体,而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力,可是事业那么大,事情那么多,个人力量毕竟有限,努力的结果只能是勉强支撑,最终伤害自己的身体;而我用的方法是调动人给自己做工作,事业越大可调动的人就越多,调动的能人越多事业就越大,于是工作越做越轻松。”

宓子贱和巫马期的对话揭示了领导艺术最核心的一个问题——领导者要通过别人完



成任务,领导的核心工作不是调动自己的工作积极性,而是调动他人的工作积极性。激励人心的技巧在诸多能力要素中应该是最重要的。

其实,管理的本质是通过别人完成任务。有 100 件事情,一个人人都做了,那只能叫做勤劳。有 100 件事情,主事的人自己一件也不做,手下的人就帮他把所有的事情都办好了,而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会,这就是管理!所以,领导者可以不必擅长某些专业领域的工作,只要能调动那些专业人士为自己工作就可以了。

柳传志先生有一段关于领导的概括,说得很精辟:

总裁在企业里一般都要做两件事,第一个是制定战略并设计实施战略的战术步骤;第二是带好员工队伍,让你的队伍有能力按照这个战略目标去实施。在这两件事做好了,企业就能向好处发展。但在做这两件事情之前,还有一件更重要的事要办,就是建班子。企业必须要有一个好的领导班子,否则你把事情布置下去之后,后面的人未必照你的意思去做。有了好的班子才能群策群力,同时对一把手也就有了制约。没有一个好的班子就制定不了好的战略,就带不好队伍,所以领导班子实际上是第一位的。

(方兴)

国药准字H46020636

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。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销