

“韩剧”里的管理之道

张正平/文

近年来,韩剧在中国引起极大的轰动,成为了整个社会的主流文化产物之一。大家都感觉好像韩剧中的情节很有文化涵养,更容易引起情感共鸣。

同样是表达男女感情,在中国大陆、中国香港、中国台湾的影视作品中,高潮之处,大家看到的往往都是一些热辣辣的场面,激情过后并没有给我们留下什么值得回味的东西。相反,在韩剧中,我们看到更多的是,蒙蒙细雨,皑皑白雪,一条悠长的路,一片整齐的白色桦林,主人公一副忧郁的神色,再配上忧伤的音乐,一句话都不用讲,含蓄而细腻的爱情场面就烘托出来了,而这种艺术情境恰恰给中国人以情感上的共鸣。

这两种手法让我们感受到不同的意境,艺术手法的不同不仅是艺术水平的问题,更反映了中韩两国的社会文化问题。中国的女人们从内心深处都希望自己的男人要像个男人的样儿,男人们也希望自己的女人像个女人的样子,但在一片西化开放的背景下,谁提出这种要求,或者会被说成封建、保守、这都什么时代了,或者会被投来鄙夷的目光。取而代之的是很多男人倒像女人一样的温柔、体贴,而很多女人倒像个男人一样的粗犷、豪放。在这种矛盾的背后,大家只能通过韩剧这种艺术形式来渲泻一下自己的情感,然而,在被主人公所打动的同时,我们为什么不反省一下自己的作为呢?

在江南水乡,老船夫的一曲《清平调》,让游人不仅为之挑指赞叹这才叫文化。可是城里的文化人们又如何呢?大学生们不会用的、地、得,不明白富贵不能淫,而外文却讲得呜哩哇啦,英语说得比汉语都流利,我们自己的文化还会在哪里?中国社会抛弃了传统文化,中国人没有了信仰,在一片西化的浪潮中,中国企业也同样丧失了自我,然而,大家的内心深处,一言一行中却不无透

露着传统的声音。

中国企业管理者们喜欢听歌功颂德的话,让人家去讲一些没有用的废话、空话,美其名曰企业文化,然后强制性贯彻。君不见,员工们这边在说功德,转过身来哑然失笑,在笑自己怎么能说出这种口是心非的话来。但这种话老总们爱听,管理者爱听,搞得大家越来越听不进去忠诚的劝谏。可是,一旦失败了,大家反过来又会说中国人太劣根了,他们不执行是失败的主要原因。这是哪里的道理呀?自己的管理方法不得当,没有抓住中国人管理之根本,还说中国人劣根?一句话,大部分企业都没有抓住中国人的共同遵循的价值观、习惯,而这些东西恰恰是传统给予他们的,管理者却并没有抓住企业管理的根本。

中国企业管理的根本问题是员工的思想问题,一切皆来自于此。企业经营得好与坏,就在于其对根本性问题的解决程度的一种检验,解决好得的企业,其绩效就好,解决得差的企业,其经营绩效就差。中国语言中有一句“胆大妄为”,为什么不不说“肝大妄为”、“脑大妄为”呢?其实,很多中国人都不了解自己的语言,当然也就不了解自己。大家都在搞现代企业管理,这是一些从欧美学习来的管理方法,当大家“照皮画虎”后,失败再所难免,于是就开始埋怨中国人的执行力不行。大家并没有认识到,企业管理并代表就是“平衡记分卡”,也不一定是“六西格玛管理”,这些都只要形式,一张虎皮而已,能画出老虎吗?大家浮躁得很,为了实现执行,总是在搞动员,总是在喊口号,总是讲无私奉献。大家为什么要去为企业卖命?为什么要按照口号中说的去做?为什么要无私奉献?凭什么呀?这不是一厢情愿吗?

没有抓住根本问题,还要去学习欧美,学习日本人,那就有可能成就“邯郸学步”,忘记了回家的路。有一位企业总经理说:“日本人管理要解决的是标准

化问题,中国人要解决的是思想问题。因为日本国民在社会上就养成了服从的习惯,而中国人总会问为什么,这也是其社会习惯。”如果中国人不理解的话,他就不会去做,如果在思想上不能让其认同的话,大家就会“阴奉阳违”。那么,我们做再多的制度也只是摆设,做再多的标准也只能成为大家搪塞的借口。解决不了企业的根本矛盾,就解决不了企业的发展问题。我们可以鄙视传统,但不能无视自己的感受,现实生活中,我们就是在按照传统的方式在做事、做人。在西化的声中,我们却更喜欢韩剧中表达情感的方式不就是佐证吗?

笔者在其它文章多次讲述发生在中国企业中的一些先进的事迹,这些都是中国人在传统的基础上做出来的,是一些先进的做事方式,但中国人却不敢承认这是先进的,不敢说这是来自于传统,自己从根本上就没有自信与勇气承认它的先进性。一句“劣根性”,吓得大家什么都不敢讲了,一句“现代企业管理”、“美国企业如何”、“发达国家如何”把大家整得六神无主。

凡是正在遭遇这种境地的管理者们,可以大胆站起来,敢于承认自己创造出来的管理方法的先进性,因为根据中国人的习惯而创造的管理方法是不会有错。我们应该把它们总结出来,在企业中、企业间广泛推广,让中国传统文化可以与时俱进。

许多韩国企业的成功有赖于他们重视新产品的研究开发,努力实现尖端技术的本土化;充分配合政府政策,获得政府支援;为克服国内市场的局限性,积极开拓海外市场等等。而不可否认的是人力资源管理方面的原因是不可忽视的一个重要因素。

“人才第一”理念

韩国的优秀企业大都以“人才第

一”为基点,通过建立企业内部的研修院或利用产业教育机构培育了大量优秀的人才,现在韩国主要的企业集团都已采用了科学的人力资源管理制度;一些专业性比较强的大企业和中小企业为了拥有自己的专业技术人才,还建立了相应的人才储备系统,或是从销售额中提取一定的比例持续进行教育投资。此外,韩国的优势企业还普遍重视员工的海外研修工作,以促进员工的自我开发。三星集团的创始人李秉哲会长生前就信奉“疑则不用,用则不疑”的信条,主张对三星的员工实行“国内最高待遇”。为此,三星公司采用了公开招聘录用制度,新员工一旦被公司录用就要接受三星公司彻底的培训,目的是使之成为“三星之星”,以实现公司成为超一流企业的目标。三星公司在“企业即人”的创业精神指引下,彻底贯彻了“能力主义”、“适才适用”、“赏罚分明”等原则。为了挖掘企业员工的潜在能力,除了总公司建立有三星集团综合研修院外,各分公司分别建立了自己的研修院,并通过海外研修等形式对员工进行有效的教育培训。LG集团则通过建立“社长评价委员会”、“人事咨询委员会”、“人才开发委员会”等机构,对高级管理人员进行系统的培育。

强调人和团结的共同体式企业文化

韩国的成功企业非常重视组织成员的人和团结,积极致力于创立能够反映员工创造性建议和意见的企业文化,提倡每个员工的责任承担,爱社心和主人精神,从而形成了共同体式的企业文化。东洋制果公司的“好丽友家族会议”,东洋证券公司的“青年理事会制度”等都是由企业的最高经营者直接听取员工意见和建议的制度,而东洋水泥公司的“一起向前运动”则是由工会自发组织发起的经营革新运动。

大的事业或使命。

第五级领导者与第四级领导者的区别是,他们树立远大抱负首先是为了事业、组织、使命、国家和工作,而不是他们自己,而且他们拥有强大的意志力,能够在组织核心价值观的指引下,为实现抱负而竭尽全力。

西点军校正致力于培养第五级领导者,希望他们能将服务、献身事业、忠于战友、牺牲、勇气和荣誉奉为自己的理想。

对西点军校的访问接近尾声时,我为即将毕业的学员举办了一场小型研讨会。一位毕业后就要去中东执行危险任务的高级学员对我说,他觉得自己比那些去哈佛(Harvard)或斯坦福(Stanford)的朋友幸运,因为“不管我的余生将怎样度过,我知道自己曾经为一项伟大的事业而付出过。”那天早些时候,一位高级军官感慨地说,自1945年那一届学生以来,这届西点毕业生是最有激情的,也最鼓舞人心。

聚会结束后,我仍然为这些年轻人和我教过的1980届毕业生之间的强烈对比感到震撼。美国在冷战中的胜利使我们在这个人为稳定的世界里生活了20多年,这是个变态繁荣的时代,20世纪90年代末的股市泡沫让这种繁荣达到了登峰造极的顶点。我们这一代没有伟大的事业,没有压倒一切的服务精神,没有值得我们牺牲的光荣目标。为此我们更加卑贱。

西点军校的几位领导者将我介绍给这些充满激情的学生,并热情洋溢地撰文阐述勇气、牺牲和奉献的原则,他们让我明白,这一代年轻的理想主义者不仅无愧于做他们前辈的学生,而且同样值得成为我们老师的学生。

的真理。第一,

中长期的未来是不可预知的;第二,动荡环境中的最佳“战略”是,拥有能够代表组织核心价值观、适应意外挑战的恰当人才。西点军校的存在不是为了训练士兵参加某场具体的战斗,而是要培养杰出的领导者,使其能够从对应付国家可能遭遇的任何战争——

无论在哪块大陆,无论在何种环境,无论战争的形式如何,无论敌人是谁。

领导力可以习得吗?对于这个问题,西点军校的回答是:不管你喜欢与否,你已经是领导者了。真正的问题是,你是否能成为高效领导者。

西点军校还涉及了一个我一直在苦苦思索的问题:第五级领导力可以培养吗?我和同事曾研究过为何有的公司能实现卓越,有的却流于平庸,结果发现领导能力呈现一种五级递增模式,其中以第五级为最高。

在第一级,你只是一个能力出众的个体。在第二级,你加入团队做出自己的贡献。在第三级,你成了一名能干的管理者。在第四级,你成为一名高效的领导者。而要升至第五级,你必须兼具谦逊的个性和强烈的专业意志——能够引导个人的抱负和能力,投身于更伟



险巨大、后果严重的环境中才能尽得精髓的领导力启示。长期以来,军队一直用自己的领导力框架“德——知——行”奉行着这一理念。训练有素的军人,条理清晰的思考,纪律严明的行动。这一框架涵盖了诸多区分伟大与平庸的要素。

这一框架之美在于领导力的二元性——知道何时要服从,何时不能服从;质疑的责任和执行的責任;使命第一与战友至上。这些二元组合突出的要点是,纪律严明的行动不等于生搬硬套的行动。

纪律严明的行动意味着你要以一套核心价值观为基础(德),然后将这些价值观同知识和洞见融合(知),最后根据具体情况制定行动决策(行)。领导力的起点不是你的行为,而是你的品德。

西点军校模式中嵌入了两条永恒

西点军校的领导力启示

吉姆·柯林斯/文

我曾有幸去西点军校(West Point),参加一个汇集商界、社会各界和军界领导者的聚会。主人中有一位美国陆军上尉,从西点军校毕业后又攻读了MBA学位。我问他:“同西点军校的经历比起来,商学院最让你吃惊的是什么?”

“我的MBA同学对军队训练及其对于军队外领导力的重要性存在着一些误解。”他回答说。接着,他向我讲述了某课堂上爆发的一场辩论,当时有位同学不服气地说:“在军队中,你根本不需要领导,因为士兵们个个训练有素,自然会服从命令。”

如果领导力存在的唯一原因就是当人们有权不服从时却选择服从,那么我觉得他那位同学的话或许不无道理。毕竟,平民世界中并没有像美国陆军那样明确的指挥链条。当我就此事追问他时,上尉回答说,是的,军队有明确的指挥链条,但军队领导者会面对一个企业领导者很少会遇到的残酷现实。“在商场上,如果你决策有误,有人会赔钱,可能会丢掉饭碗,”他说,“而在军队,错误的决策会导致国破人亡。”

“人亡”这两个字深深地印刻在我的脑海里。在军队中,领导者是否能够卓越,是否值得信赖,是否能够为了手下的士兵和肩上的使命不顾个人安危,这些都关系着士兵的生死存亡。将这一事实同保卫国家利益、推进自由事业的伟大使命联系起来,你就会明白军队要面对的领导力问题是常规商业环境下很难遇到的。

由此,我们有幸一窥这种只有在风

宋新宇/文

一个老总向我提问:因为整体经济环境不好加上管理问题,公司陷入了亏损。年底做绩效考核的时候,大部分同事都接受了业绩不好奖金不多的现实,但一个盈利较高部门的经理觉得虽然公司是亏损的,但自己的部门是盈利的,因而要求很高的奖金,不然就会选择离开公司。这个老总无力支付高额奖金,但也不知道如何说服这个部门经理,就请我帮他理一理其中的道理。

我给他讲了我的另一个客户的故事:一个做服装的企业家,在创业的头十年因为亏损破产了三次。每一次,他都不得不痛苦地解雇他热爱的员工。第四次创业的时候,他给自己定下了一个质朴的信条,那就是“亏损就是犯罪”。创业的第二个十年,他成功地把企业从负债变成一个19亿营业额,6000名员工,同时有很好利润的公司,他也因此有能力持续不断地回馈自己的员工。(让我自豪的是,这个客户说十年前是我的“企业成功的八大原则”课程让他找到了自己的无敌价格经营模式。)

这个老总很迷惑地说,你的故事好像不是在帮我找到说服经理的办法,而是在说问题的根本是我没有做好?我说是的,我们都应该相信上面这位企业家的话,相信“亏损就是犯罪”,相信稻盛和夫的话,“10%的销售利润率仅仅是经营及格的水平”,只有20%以上的销售利润率才是优秀的经营,只有这样的公司才能让公司长期稳定发展,才能真正地回馈员工,让员工受益。如果你的企业有很好的利润率,这个经理的问题还是问题吗?回到经理绩效的问题,我给他的建议是,不仅要讲困难时期大家要同舟共济的大道理,还要帮助这个经理算清楚“附加值”的账。

一个企业对社会的贡献有多大?我们不能看营业额,因为支撑营业额的大部分是采购来的原材料,其它供应商的服务等,企业真正的贡献是在别人的基础上创造的附加价值,就是公司养活了多少人和创造了多少利润,一个1000万的企业附加值可能只有200-400万。我们可以用同样的逻辑思考一个人对公司的价值有多大。

一个人的附加值肯定不是他所在部门的利润,因为部门的利润里有其它人和其它部门的支持贡献,因为今天的利润很大一部分是过去的投资和投入的延后结果。一个人的附加值到底是什么?

我相信是一个有没有给所在的部门和公司真正地创造和增加价值。我们应该问的问题是:你为公司和部门带来了多少增长?你是否为公司和部门找到了新的做业务的办法?你是否给公司和部门带来了新客户?你是否为公司创造了新产品?你是否提高了老产品的质量?老产品,老客户,老做法创造的利润通常不是自己的功劳,因为它不是附加值,不是增加值,而是历史的沉淀和延续。

检验一个人是否有附加值的终极办法是假设把一个人替换掉,结果会有多大的差别?如果换了人,公司什么都做不到了,一个人就非常有价值(附加)价值。如果换了你公司一切如常,甚至更好,一个人真的需要问问自己,到底自己的给企业的价值在哪里?

我不知道客户最终是如何处理他的问题的。但我给管理者的忠告和给这位老总的是一样的:一个公司必须不断提高自己对客户的附加值,一个人也需要不断提高自己对公司的附加值。

附加值是什么?就是公司对客户,个人对公司独特的、不可替代的贡献。

每个人,每个公司每天都要努力做到的,就是不断增加自己的附加价值。公司做到了高附加值,才会有高利润。个人做到了高附加值,才会有高收入。

管理者要不断增加自己的『附加值』