

落实力是企业最基本最核心的能力



■ 吴晓 丽君

记者:我读了您的《落实力决定成败》,毫无疑问,这个理念适应于公务员和企业员工培训,《企业家日报》的读者群主要是企业高层管理者,所以,我们今天主要来谈谈“落实力”如何“决定企业成败”。我的第一个问题是:《落实力决定成败》具体适合于企业的哪些员工阅读?

路大虎:公司最高领导层应该读;公司最高领导层应该买来送给公司所有人,从管理层到最基层员工,都应该读《落实力决定成败》。“落实”,也叫贯彻、执行,是最基本最核心的企业能力。如果没有落实力,企业生存无从谈起。

中国的企业,不管是民企还是国企,存在两个误区,谈战略太多;谈落实、谈执行太少。

一是谈战略太多。战略是不能成天放在嘴边的,总在讨论战略的企业,一定是方向混乱的企业。战略要有定力。战略定力直接反映了最高领导者的定力。战略定力是不确定世界中最核心的领导力品质之一。我甚至带有“武断”地说,战略,是大中企业的事情;小企业、特别是小微企业,没必要谈战略,对小企业、小微企业来说,没有战略就是最大的战略;最大的战略就是生存下来;先活过第一年,活过前5年再谈战略不迟。

二是谈落实、谈贯彻、谈执行太少。落实是整个企业的事情,是企业中每一个人的事情。就像一条河,某个环节落实不力,就会出现断流。最高领导层不重视落实最可怕,意味着这一企业在精神的源头就枯竭了。

“落实、执行、贯彻”这些企业基本理念,应该像血液一样,激荡在企业精神里面;流淌在每个企业成员的身体里,深入每个员工的骨髓和灵魂;应该让落实到位、高效执行、深入贯彻成为每个员工的本能。

记者:您经常到企业演讲,您认为,中国企业员工在落实力上存在哪些问题?站在企业管理者或拥有者的角度,应该如何来解决这些问题?提高了落实力对企业最直接的好处是什么?

路大虎:国企和民企,由于其文化背景、治理方式、公司制度等不同,在落实力方面,表现也各有不同。

梁宝寺党员带头“秀”创新

“老张,你真行!上一季度你有5项创新成果被厂里‘收购’。你这下可名利双收了!”

老张是山东能源肥矿集团梁宝寺公司选煤厂维修车间老党员张秋林。如今,在该单位,创新已不再是技术人员的“专利”,党员干部也纷纷“秀”起自己的“招数”。

6月2日,笔者从该厂了解到,一季季度该厂共“收购”创新成果27项,其中技术创新16项,管理创新11项,这中间党员创新就占到创新总数的90%。

洗煤车间党员张丹、蒋东亮共同创新了303、304筛条的支架设计,采用开口式支撑方式,将中间两组承托筛条的支架设计为U型开口。这一创新仅投入经费500元,却解决了粘煤现象,末煤、原煤质量也得到了提高。

机电车间的党员张秋林、张勇共同进行了两条供电系统改造,自行设计改造图纸,将原来的固定式开关柜更换为抽屉式开关柜。当柜内电气元件发生故障时,可直接更换,无需再移动负荷电缆,节约了大量的检修时间,综合效益达15万元。

“发明不只是技术人员的‘专利’。其实,每个人都有想像和创造的空间,党员带头参与创新活动,也会带动身边的员工积极参与,这才是我们开展创新活动的初衷。”该厂主管创新的负责人说。

(魏俊泉 梁祚山)

引言

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?记者日前采访了《落实力决定成败》作者路大虎,他说:“最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

国有企业的执行力不佳主要体现在以下三大方面:一是文化、精神、心理层面。例如“机关作风”和“依赖症”,作风拖沓散漫、缺乏朝气、暮气比较重,认为干和不干一个样,干多干少一个样。我曾经列举了执行不力的四大毒素:推诿、卸责、拖延、涣散。根本上说,是缺乏紧迫感,意识不到面临的危机,是服务意识不够,竞争意识不强。二是制度层面。制度有待进一步加强,制度的核心是流程化。中国人“重实体、轻程序”,而程序往往决定了执行、贯彻、落实的品质。三是具体管理实施和行为层面。表现出来就是监督、管理不到位,行动力不够、服务意识不强。四是提升落实力,强化执行效果,企业最高领导层应在以下三大方面下功夫:

第一,是认识层面。对“落实力”首先要

有4大认识:一是认识到敢负责、能落实、会操作的骨干人员是企业运作的核心“资产”,二

是落实是第一生产力,三是落实不到位是思想不到位,四是落实不到位说到底

是作风问题。

第二,是对“落实不力”的现象要清楚明了,坚决杜绝。在《落实力决定成败》中,我总结了“落实不力6宗罪”:一是表面文章,无法落实;二是贯彻不力,不了了之,三是落实变味,A变成B,四是层层打折,百变五十,五是死角丛生,七零八落,六是羊头狗肉,夹带私货。在《实干精神》中,我把落实不力总结为5大“执行变味”:一是简单化执行、二是递减式执行、三是抵触性执行、四是选择性执行、五是应付式执行。

第三,是提升落实力8大铁律:一是落实是一把工程;二是落实首先要绝对服从,学会跟随;三是落实要耍心折不扣,竿子插到底;四是落实要有锐度,心存紧迫;五是落实要敢想敢干,坚韧不拔,勇于创新;六是落实要看全局、有前瞻,敢超前;七是落实要学会平行思考;八是落实关键看团队执行力,只有发挥领导团队的合力,才能拥有真正的组织竞争能力。落实力8大铁律,将深度提升企业生存力和持续成长力。

记者:对于“落实力”理念,每个人都会

有自己的理解,您在《落实力决定成败》一书中所要表达的“落实力”是什么?在我看来,落实力、执行力、实干精神、不找借口,这些理念都有某种内在的联系,而且在您以往的著作中都有涉及,您认为它们之间的关联性和本质区别是什么?

路大虎:“落实”有两个层面的含义。第一个层面是表面意思,在企业,一般称为执行,在党政机关、事业单位,一般称为贯彻、落实。是一个意思。

第二个层面,是全面、深刻理解“落实”的内涵。

请勿把“落实”简单化对待,落实不仅仅是一个行动,更不是一句口号。落实是一种境界,是一整套包括信仰、使命、政治判断力、责任、担当、忠诚、敬业、自律、创新、敬畏、紧迫、勇气、追求内在幸福在内的价值体系,是一种深入个人和集体灵魂的文化气质和文化认同。没有价值体系、文化气质和文化认同的落实力,必成无源之水、无根之木。

“落实力”、执行力、实干精神、不找借口,是从不同方面阐述做事的理念、态度和

方法,例如,“实干精神”更多强调“务实”、“踏实”、“实效”;“不找借口”,侧重于不讲条件、不找原因、不找借口,有条件上,没有条件也要上,坚决完成任务。他们背后的逻辑是一样的,都是由同一个文化体系来支撑的。比如,强调实干,而非蛮干、乱干、虚干,要追求实效,不是和“落实”中强调的落实到位一样吗?

记者:我个人认为,无论你是党政机关还是企事业单位,“组织”的管理本质是相同的,但也会有些区别,就“落实力”而言,您认为,企业管理者应如何抓员工的“落实力”?哪个管理层更适合落实“落实力”?

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

人物简介

路大虎,专注于领导力、执行力和政府、企业职业精神研究。主编“企业、政府机关职业精神读本系列丛书”、“军事商学院丛书”。著有《中国历代改革得失》、《新行政精神改变中国》、《实干精神》、《落实力决定成败》等,译有《领导力21法则》等书。

曾为中共中央办公厅等中央国家机关、地方政府、中国银行等企业授课;组织的“西点领导力”大型讲演会、江苏徐州市委市政府主办的“没有任何借口”大型讲演会、河北天下第一城“没有任何借口”5000人讲演会等高端活动。

是落实是第一生产力,三是落实不到位是思想不到位,四是落实不到位说到底

是作风问题。

第二,是对“落实不力”的现象要清楚明了,坚决杜绝。在《落实力决定成败》中,我总结了“落实不力6宗罪”:一是表面文章,无法落实;二是贯彻不力,不了了之,三是落实变味,A变成B,四是层层打折,百变五十,五是死角丛生,七零八落,六是羊头狗肉,夹带私货。在《实干精神》中,我把落实不力总结为5大“执行变味”:一是简单化执行、二是递减式执行、三是抵触性执行、四是选择性执行、五是应付式执行。

第三,是提升落实力8大铁律:一是落实是一把工程;二是落实首先要绝对服从,学会跟随;三是落实要耍心折不扣,竿子插到底;四是落实要有锐度,心存紧迫;五是落实要敢想敢干,坚韧不拔,勇于创新;六是落实要看全局、有前瞻,敢超前;七是落实要学会平行思考;八是落实关键看团队执行力,只有发挥领导团队的合力,才能拥有真正的组织竞争能力。落实力8大铁律,将深度提升企业生存力和持续成长力。

记者:对于“落实力”理念,每个人都会

有自己的理解,您在《落实力决定成败》一书中所要表达的“落实力”是什么?在我看来,落实力、执行力、实干精神、不找借口,这些理念都有某种内在的联系,而且在您以往的著作中都有涉及,您认为它们之间的关联性和本质区别是什么?

路大虎:“落实”有两个层面的含义。第一个层面是表面意思,在企业,一般称为执行,在党政机关、事业单位,一般称为贯彻、落实。是一个意思。

第二个层面,是全面、深刻理解“落实”的内涵。

请勿把“落实”简单化对待,落实不仅仅是一个行动,更不是一句口号。落实是一种境界,是一整套包括信仰、使命、政治判断力、责任、担当、忠诚、敬业、自律、创新、敬畏、紧迫、勇气、追求内在幸福在内的价值体系,是一种深入个人和集体灵魂的文化气质和文化认同。没有价值体系、文化气质和文化认同的落实力,必成无源之水、无根之木。

“落实力”、执行力、实干精神、不找借口,是从不同方面阐述做事的理念、态度和

方法,例如,“实干精神”更多强调“务实”、“踏实”、“实效”;“不找借口”,侧重于不讲条件、不找原因、不找借口,有条件上,没有条件也要上,坚决完成任务。他们背后的逻辑是一样的,都是由同一个文化体系来支撑的。比如,强调实干,而非蛮干、乱干、虚干,要追求实效,不是和“落实”中强调的落实到位一样吗?

记者:我个人认为,无论你是党政机关还是企事业单位,“组织”的管理本质是相同的,但也会有些区别,就“落实力”而言,您认为,企业管理者应如何抓员工的“落实力”?哪个管理层更适合落实“落实力”?

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

方法,例如,“实干精神”更多强调“务实”、“踏实”、“实效”;“不找借口”,侧重于不讲条件、不找原因、不找借口,有条件上,没有条件也要上,坚决完成任务。他们背后的逻辑是一样的,都是由同一个文化体系来支撑的。比如,强调实干,而非蛮干、乱干、虚干,要追求实效,不是和“落实”中强调的落实到位一样吗?

记者:我个人认为,无论你是党政机关还是企事业单位,“组织”的管理本质是相同的,但也会有些区别,就“落实力”而言,您认为,企业管理者应如何抓员工的“落实力”?哪个管理层更适合落实“落实力”?

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

路大虎:从本质上说,无论政府、企业,其管理本质都是相同的:都要为顾客提供产品和服务。当然,政府强调的是公共性;而企业强调的是营利性。

在给老总们讲课的时候,我总强调:企业家要承担责任,而承担责任的第一位,就是要创造利润。

如何把员工打造成利润机器而非利润黑洞,如何把企业打造成利润池;把自己和团队带入利润海洋?把自己和团队带入利润海洋?最重要的策略之一,就是塑造高度责任感、高效落实力、高战斗力、结果导向的铁军精神和打造铁军团队。抓落实力,永远是企业最高领导者最重要的责任,抓落实力要层层落实,层层重视,层层抓到底,抓铁有痕,踏石留印。”

管理学堂

以“过去的自己”为例

身为主管,过去的自己可能也是在责备中成长起来的,但由于物质环境日益改善与现代职场氛围的改变等因素,许多员工变得较不习惯于接受主管的大声责备,即使主管有正当理由责备,他们仍然可能感到难过或委屈。

其实,要让员工知道他做错了,不一定要用责备来解决。特别是对于一些较为脆弱的员工,应避免情绪性的责备。主管若能先由称赞或勉励开始,接下来才以建议的口吻告诉他该注意或改进的地方,他会更愿意接受。例如“我看得出你花了不少力气在做,我很欣赏,可是……”或是“你这个部分做得相当不错,我很高兴,但……”,也就是以“称赞优点”与“提示缺点”交替运用,以收“既增加他信心,又让他接受提醒”的效果。

另外,主管可以用“过去的自己”为例,说明自己过去在处理这类事情时,通常是怎么做的,最后再加一句,“你会不会觉得这样做比较好?”一方面,这可以与员工建立共鸣感,另一方面也达到“提示正确做法”的目的,可以算是一举两得了。(简大为)

培养领导力要及早开始

一个人的领导力来自于后天的培育与修炼。想成为优秀的领导人,就得在工作中努力学习、持续修炼。然而,不少主管在晋升更高职位时,很容易把自己的位置“做小”,就是因为忙碌于日常的管理,没有从更高层次来培育自己的领导力。

有人曾经对领导和管理作过这样的比喻——领导者是大方向、大理想的设计师,管理者则是竭力将方向 and 理想变成现实的执行者。的确,领导者最大的责任,就是要带领团队向同一目标迈进,而管理者则是要把现有资源做最好的配置。

其实,领导和管理并不冲突。对于不同级别的经理人,应该把领导和管理的比重,进行最适当的安排。举例来说,基层主管就应该把80%的心力放在管理、20%的心力用来领导;中阶主管要各分配50%的时间在领导和管理上;至于高阶主管,则必须把20%的注意力放在管理,另外80%的时间则专心领导。

一个经理从基层主管到中阶,甚至高阶主管的过程中,就该从一个擅长管理技能的人,逐步学习、培养并磨练领导才能,别等坐上高阶位置后,才想临时抱佛脚。

很多人误以为领导力是高阶主管独有的能力,基层与中阶主管只要做好管理的工作就够了,因而忽略领导力的功夫。但领导力绝非少数具有领袖魅力的人所独享,每个人在自己的角色和位置上都可以培养领导力,扮演成功的领导者。(谢佳宇)

三步处理好下属越级汇报

你的下属经常越过你去报告你应该报告的事情,怎么办?

首先应该加快报告的速度。为什么他老是汇报呢?因为他的汇报有用,他把新的信息及时给了你的上级。千万不要让你的员工抢在你的前面告诉上级情况怎样了,因为上级不会怪你的员工抢风头,而只会怪你速度太慢、做得不好。上级是在那里等信息的,而信息则要求速度快,所以你一定要改变你的速度,尽早向上级汇报。一个企业是否健康看的是什么?看的就是从下到上信息汇报的速度。如果你没有速度,那是你自己的责任。

其次,找上级去沟通,千万不可以跟上级去理论。如果你质问上级“员工越级汇报,你管不管呢”,上级可以反质问你,这是谁的下级啊?自己的手下都管不好,跑到我这里来叫啥啊?那你就被动了,要是在外企,员工没大没小就是经理人的责任了。

最后,找一个机会去跟下级谈,很明白地告诉他,公司当中不可以越级汇报。一定要这么要求,如果你不跟他沟通,他永远没有规矩,永远没大没小。有时候自己的下属像孩子,你需要告诉他什么是公司的规矩,什么是正确的。这是正常的一个沟通,只有当员工明辨是非的时候,问题才会迎刃而解。(方永飞)

按照消费者的个人偏好推送,精准的引导用户在实体门店完成消费。

对此,有分析人士指出,不仅是银泰,整个零售业都是个性化精准营销潜在的需求者,依靠大数据驱动的线上线下体系的贯通,将是传统零售业的大势所趋。

在业界看来,随着中国连锁零售企业的人工费和租金成本的上涨,从某种意义上说,今后线下的购物中心或更接近于一个集中的品牌展示场地,以及客户意见直接收集的一个渠道。

(王敏秋)

目前,因受电商冲击,传统百货企业纷纷开始寻求转型,其中不少百货企业将目光转向了O2O领域,银泰百货是其中之一。日前了解到,银泰百货作为银泰集团实体零售的重要组成部分,正在加速向互联网和电子商务的方向转移。据悉,其正在低调测试线下会员信息采集与个性化推荐,从而打通双线数据,实现精准营销。早在今年3月,银泰首次将电商作为事业部从集团中独立出来,对未来商业模式及经营模式进行摸索。当时,银泰百货董事局主席沈国军表示,在银泰内部,电商会与传统百货业务紧密融合。

银泰网方面表示,银泰的方向很明确,即识别、定位和交互。通过手机号码,将用户线上的购物属性与线下连接起来。区别于传统零售和PC端电子商务精准营销的逻辑,银泰更看重锁定通讯ID。

此外,记者还了解到,银泰在线下运营及正在筹建的大型百货商城和购物中心,将在年底完成覆盖全场的WIFI铺设。用户进入门店,打开WIFI,一旦通讯ID接近服务范围,移动终端就会接收到门店发送的各种推送信息,而这些消息是借助了第三方服务掌握的

的用户过往在全网的消费记录数据库,