

品《孙子兵法》学管理诀窍

张智府/文

管理有没有捷径?管理有没有诀窍?这是不少管理者想知道的问题。

有人认为,管理的核心是人。管理的本质是协调,协调的中心是人。管理三要素:1、人、2、人、3、人。管理的诀窍是选好人、用好人、留住人。只有拥有优秀的管理团队,拥有高素质员工队伍,组织将无往而不胜。

那么,管理中到底有没有诀窍?

《孙子兵法》中的管理诀窍:

“一个企业的管理改善,离不开企业文化和制度方面的建设,也离不开管理者素质的提高。而这些,都可以在《孙子兵法》中找到答案。”

“五计”搭好战略框架

“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也”,这是《孙子兵法》的开篇之句,套用在现代企业管理上,把“国”字稍作转换,就是“企业之大事,不可不察”。盖烈夫认为,企业管理的最高境界,就是像明君治国一样,首先要做好整个组织的战略规划。

《孙子兵法》开宗明义提出道、天、地、将、法等“五事”,运用到经营面来看,正是企业战略经营的 5 大构成。“道,就是指企业文化和领导艺术,要做到‘上下同欲’,才能让员工积极主动地为企业工作、干,指的是不可控的外部因素,比如天气变化对生产效率的影响、重大政策的转变等等,企业不仅要对外部因素做好充分准备,还须在必要时利用人脉关系或其他资源随机应变;地,指的是市场,市场上有危机也有机会,如何找对市场、迎合需求,是企业胜败的关键将,即指人才,无论是选材、用材,对于企业来说都必须非常地慎重;最后是法,指的是企业的组织结构和规章制度。”盖烈夫如此解释。以上要素中“道、将、法”为组织内部的经营条件,“天、地”则属于企业所处的环境条件。

但盖烈夫指出,现在很多企业仅仅设立简单的分销部门和生产部门,却忽略了内部管理部门的设置和企业管理的完善,这最终将导致企业内部管理混乱不堪。他提醒称“制度不一定要非常繁琐,但一定要保证能够切实执行。”

上下同欲统一价值观

盖烈夫认为,企业文化的核心就是“能够产生上下同欲的价值观”。企业文化建立得好,企业利益自然就成为员工利益,员工也因此会积极主动地为企业的利益而打拼。“而这种让全体员工都感同身受的企业价值观,是需要从高层管理人员的点滴行为中积累下来的。”

当然,要追求上下同欲的价值观,除了建立企业文化外,领导艺术也十分重要。如《孙子兵法》中所提“主不可怒而兴师,将不可愠而致战”,据盖烈夫介绍,这就要求领导不能随便发怒和指责,而应该多倾听员工们的意见心声,或许还能在其中找到很好的管理新思路。

“将能而君不御者胜”。盖烈夫指出,一个项目总是老板在张罗,总是老板忙前忙后,就会出现“君忙必乱”的局面。如果一个项目的负责人虽然有能力,但总是受到老板的过多制约和驾驭,而不能发挥其才能,那么老板势必变成孤家寡人。

此外,盖烈夫还特别提到 80 后员工的管理。他认为,80 后是个性化的一代,有自己的独立思想和有别于 60 后、70 后的价值观。因此,作为 80 后员工的管理者,特别要学习《孙子兵法》中的领导艺术。

五大标准选聘人才

此外,盖烈夫根据《孙子兵法》内容特别提出人才任用的五个标准:智、信、仁、勇、严。盖烈夫表示,“智”不仅指才智,更指好学乐学的精神,一个好的员工,应该保持不断学习的态度;“信”则指“诚信”,企业在招聘时应该注意把有不守信用历史的员工排除在门外;“仁”既要求员工面对顾客时要亲切友善,也要求员工在和同事相处时要和谐友爱。“勇”指的是提倡员工积极进取,勇于创新;“严”则是指严明的纪律、严格的自我要求和严密的思维。“企业在招人用人时,可以用这简单的五个字来评估员工是否值得起用。”

做到三点出奇制胜

《孙子兵法》中写道:“不战而屈人之兵,善之善者也。故上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城。”意思是说要以谋略取胜,而且

要胜得巧妙。在现代企业经营中同样要以谋略取胜求利,做到以己之长,击敌之短,以己之实,击敌之虚。而在谋略上,最重要的是出奇制胜。

盖烈夫认为,要做到“不战而屈人之兵”,管理者就需要灌输员工三点管理要求:创新、信誉和注重市场需求。

“有创新就能做到因敌而制胜。”盖烈夫以苹果公司为例,当年电脑软件市场由微软公司主导,苹果电脑只能占据很小的份额,但是乔布斯另辟蹊径,在电话、平板电脑、云技术等方面进行革命性的创新,最终在竞争激烈的高科技市场上打出自己的一片天。如今,正是因为掌握着革命性的创新技术,苹果成为了同行业的先驱,各大手机运营商、电脑生产商都在时刻关注苹果的科技动向,并纷纷跟风学习。

如果说创新是企业抢占市场的重要一着,那么信誉则是让企业品牌变得历久不衰的长生药。盖烈夫说,他和普通消费者一样,都愿意选择在产品质量好、服务态度亲切的百货公司购物,“如果一家百货公司把所有的金钱都投入到广告上去,但售后服务、商品质量却每况愈下,那么这家百货公司注定要面临顾客流失的状况。”最后,盖烈夫还提醒企业管理者,企业应做到“内谋外交”,企业内部做好未来的战略规划和技术准备,对于外部则打好“公关战”。他以日本的松下企业为例,说明日本企业能够长盛不衰的原因,就是能够不断调整自身,迎合市场的需求,有时候,甚至能够利用自身所掌握的前沿技术和有效的公关宣传,引领市场的需求动向。

管理中的小技巧:幽默管理

很多时候我们的管理者时常在感叹:工作的艰辛和不如意,他们的感叹大多有以下几个方面:一是与上司没有搞好关系,导致上司不但不赏识自己的工作,而且还经常地给小鞋让我们穿,二是与相关部门的同事搞不好关系,同事不支持不配合工作,导致部门工作效率一直无法提升,三是下属员工不服从管理或是工作能力太差,导致我们中层管理者骑虎难下,困惑、迷茫。

当我们得不到上司的赏识和信任时,我们很多工作做了不管有没有成绩,上司就是不肯定,反而因为一点点工作纰漏还在指责我们的不是,因此我们每天除了小心翼翼的

应付工作就根本不敢指望得到上司的提拔与肯定,久而久之我们将会面临被上司淘汰的结局。

当我们得不到同事的支持和配合时,我们仍然需要小心翼翼的应付工作,因为在日常工作中我们的很多工作都需要相关部门的支持和配合,如果同事不支持不配合我们的工作,我们除了每天请求上司出面协调解决工作外,基本上很难做成工作成绩,更别说提升部门整体绩效,长期以来我们不是被上司炒掉就是被同事所淘汰。

当我们得不到下属的支持和推崇时,当我们的下属都不服从工作安排时,我们更不要谈工作成绩,每天除了应付下属就没有时间处理真正该我们处理的问题,同样我们将会被下属所淘汰。

在与下属进行沟通时,适当地使用“沉默”和“幽默”这两个杀手锏,不仅能帮你解决棘手的问题,而且还可以让你的沟通能力锦上添花。

该沉默时要沉默。人们常说:沉默是金,开口是银。一句简简单单的话却道出了人际交往中的一条重要规律。身为一名管理者,在与下属交流时你常常得多开口,但是你有没有想过,你的过于“健谈”已经引起了下属的不满呢?不要以为一位面面俱到的管理者,就是一位无微不至的好管理者,你的唠唠叨叨、口口嗦嗦会使你周围的人把握不住你说话的要點。年轻的下属会觉得你婆婆妈妈,不够爽快利落;年老的下属会认为你不尊重他们,否定了他们的办事能力。久而久之,你便会成为他们厌烦的对象和不愿接近的人。其实,适当的沉默才是你处理与下属关系的智慧宝石,巧妙地运用它,你将会得到意想不到的收获。

言简意赅地传达你对下属们的要求和期望,如有必要,再把注意事项交待清楚即可,然后你就可以保持沉默,留一个宁静的“空间”给你的下属们好好考虑具体的步骤。当他们的想法不够准确圆满时,你才可以适当地给予补充,给一次适时的指导,但千万不要剥夺你的下属发言与思考的机会。

在你批评员工时,适当的沉默可以起到“此时无声胜有声”的效果。通常来讲,当你批评下属时,他的情绪波动是很大的。“你呀你,你看你怎么搞的,我不是早就告诉你了吗?你还……”每个人都有自尊心,成年后更是觉得面子是很重要的。也许你只是想苦口婆心地劝导他一番,并无他意。但是你无形中却伤了下属们的自尊心,让他们觉得颜面挂不住,产

生了索性“破罐子破摔”的心理,那你的批评岂不是得不偿失?若是在适度的批评之后保持沉默,相信这更是一种对当事人的威慑。一方面,下属会因为你的“点到而止”感谢你为他们保留了颜面,另一方面也显示出了你宽广的胸怀。你的沉默并非是对错误的迁就,而是留给了对方一个自省的空地。

当员工之间发生争执时,适当的沉默可以是你的缓兵之计。争执的双方为了寻求个说法,也许会将你——他们心目中的权威者拉入其中,让你做个公断。在没有经过深思熟虑之前,你绝不可以表明自己的立场——即便你已经知道了谁对谁错,在双方还面红耳赤地争执,谁都不愿意让步时,你的公断根本不会达到预期的效果,只会使一方的自尊心受挫,认为你是有意偏袒。此时,适当的沉默才是你最好的选择。待到双方头脑冷静后,你再公正地做出评价,其效果必定会事半功倍。

沉默让小报告自生自灭。搬弄是非的人似乎在哪里都能找到生存的环境。当你的组织中也存在着一小撮喜欢打“小报告”的人时,对待他们最好的办法就是保持沉默。沉默并不是对搬弄是非者的纵容,而是在一定程度上制止了是非的蔓延。试想,如果你对那些临时“人事秘书”们的小道消息表示出了兴趣,他们一定会更加肆无忌惮,必定会闹得满城风雨,到时,你良好的人际关系会被搅得一塌糊涂。而若是你选择了沉默,他们必定会索然无味地从你身边走开,小道消息也就失去了传播的源头。试一试吧,适当沉默是你处理人际关系的无声“武器”,它会让你在与下属的沟通中畅通无阻。

在幽默中成功沟通。幽默不仅能给我们的生活带来笑声,带来欢乐,而且能使我们拓宽人际关系,增长才干,在人生的历程中获得成功。美国心理学家赫德·特鲁写过一本名为《幽默就是力量》的书。他认为,幽默是运用你的幽默感来改善你与别人的关系的一种艺术。

冬天让人觉得畏惧,因此人们总希望冬天尽快结束。春天让人充满喜悦,因此人们便希望春天常在。这给我们带来了很大的启示。管理者如果一味注重容貌的恭敬和严肃,就会显得缺乏趣味和情趣,不免会使下属生出敬而远之的心理反应。这是因为大多数人都希望通过交往从他人那里得到欢乐,所以就应该顺应下属的心理,使他觉得快乐而无线毫的负担。

保持女性领导力的秘密

彭杰/文

为什么成功的女人多,而成功的女性领导者不多?为什么今天女性越来越活跃地打入商业领域,可是“领导人”的阶层对于女性却依然是像“玻璃天障”一样又高又厚?原因就在于,“女性的管理能力”还没有在社会上站稳脚步。无论你是职业女性还是家庭主妇,都需要拥有指挥力、领导力! 20 岁的时候,凭借出色的相貌,苗条的身材就可以自豪的成为丈夫的另一半了,但 40 岁的时候,和丈夫的水准差异越来越大,结果为了维护自己只能说是丈夫变了,现在,指挥力、领导力并不只是电视新闻中的女强人所需要具备的,而是社会女性和家庭主妇都需要拥有的。甚至是独居在深山老林中的女子,如果想要幸福的活到 80 岁,就必须学会拥有自身指挥力。

在当今社会,女性的价值观是多样的,有恪守父母的规定按时回家,并自认为很有家教的女性;有考入大学后就独立生活,并宣扬自己的父母比较开放的女性;也有炫耀自己家庭氛围好的女性。再来看一下公司里的情况。如果来了客户,有些上司是只让女职员去倒咖啡,有些上司则不管男女,只叫基层职员去,还有些上司则会亲自倒咖啡给客人。从这里我们可以看出,完成一件事的方法有很多种,人的价值观不同,他处理事情的方法也会不同。

在这样一个多元化的社会生活,女性们发挥领导力也应该有不同的信念和风格。总的来说,现在的女性领导有这么几种:认为男性与女性所做的事本就不同,男女间的收入差异非常严重可以理解的“调节型”;有觉得反正工资少,所以事也只做一半,然后根据情况随时调整的“时务型”;有认识到错误,但却不知道怎么办,只会感慨发牢骚的“牢骚型”。

传统儒教文化的集体主义与近代西方文化的个人主义共存,在有如此特殊的文化背景的社会中,最适合女性的领导力是什么样的呢?现阶段我们先不去考究什么样的领导力最适合女性,先来回顾一下在历史上占一席之地的女性们都有什么样的领导风格。

对于企业组织、经济总体发展以及我们社会的进步来说,妇女在精神、社会和经济方面的贡献至关重要。但是,为什么没有更多的女性晋升到最高层呢?事实上,企业首席管理层中女性的比例经过一段时间的稳步增长后,近年来在某些国家出现了下降。以美国为例,2006 年,在《财富》500 强企业中,女性高管数量达到或超过 3 名的公司有 234 家,而

到了 2007 年,却下降到了 203 家。既然女性高管的话题成为了企管界的焦点,那么,我们的话题就围绕女性高管的领导力展开。

在 21 世纪的经济发展中,有三个重要的引擎,那就是三个 W,哪三个 W 呢?一是网络,二是气候,就是全球气候变化所带来的各种结构性经济调整;三是女人,女人身上既是巨大的劳动力资源,同时她们也是非常成熟和有力量的消费者。所以能够争取到女性,让她们发挥自己的潜能,并且能够适应她们自身成长的需求,是一个有竞争力的社会表现。

女人有特别的优势吗?对此,很多成功的女性会明确做出否定的回答。玖龙纸业的张茵说得很直接:“没有人会因为你是女人,而对你特别照顾。”格力集团的董明珠说:“有人认为女性容易博得别人的同情或支持,亲和、柔和是一种女性领导力。我不这样认为。管理就是铁的、刚性的,制度是不可随意改变的。”

这些回答的关键点是,女性不能光凭性别就能得到机会,必须依靠实力、影响力和带领团队的能力。有人把当今活跃的商业女性划分为两代:第一代以董明珠、杨绵绵、孙亚芳为代表,她们强势、决断、有魄力;第二代以张欣、俞渝、杨澜为代表,她们兼具强硬与温婉的领导魅力特质。可见,女性可以像男性那样强硬,如董明珠就以“走过的路,寸草不生”而闻名;女性也可以像杨澜那样温柔而有亲和力。

有趣的是,第一代商界女性强调要忘记性别,不要老想着自己是女人,第二代则强调要做真实的自我。女性领导应该彰显刚性力量还是柔性魅力?这除了个体性格的差异,也跟行业要求和时代特点有关。在传统的理解中,领导力强调的是刚性的权力、权威和执行力。因而,女性要进入这个领域,就得成为女扮男装的花木兰,展示与男性一般的特质。第二代商界女性在传媒、电子商务、金融等领域发展,其智慧、创意和沟通的能力显得更加重要。

虽然领导者通常兼具两性的优秀特质,但是,人的成长还是受到性别文化的影响,两性在个性、行为、角色期待等方面依然有较大的差异。从性别角度来看,女性领导更注重影响力、授权、合作、平等交流等软性权力。赫尔格森在《女性优势:妇女领导方式》一书中指出,女性领导注重沟通、协调、良好的人际关系和集体的成功。在后工业和全球化的时代,女性能够更加倚重其优势的特质,如注重情感交流,看重关怀伦理,发挥直觉的洞察力,不轻易冒险,坚韧稳健等。



当女性成为高管,要让女性所独有的个性魅力成为利器,成为提升领导力的捷径。女性高管魅力管理造就魅力成功女性,在男性高管共同竞争的同时,千万不可丧失“女人味”。因此,作为女性高管,身处高位注定拥有不同于众人的影响力,而这种影响力更多的便来自于高管的魅力,个人品格、个性、气质、思想……都是构成领导魅力管理的重要因素。简而言之,女性高管的优雅气质决定了其影响力以及管理风格。

随着越来越多的女性进入政界、商界和慈善公益领域,并展示出卓越的领导才能,媒体和一些通俗读物开始大力鼓吹女性领导力的优越性。她们是一群处在金字塔顶端的女性,作为高管,她们是成功的,她们以女性特有的潜质冲破了传统社会的性别束缚,为事业发展创造了无限发挥的空间;作为高管,她们是不易的,家庭与事业的兼顾使她们往往要付出比男性更多的努力。

首先,女性更注重方法,她们更乐于运用

合作的、参与的领导方法,这主要是为了符合同伴与下属的期待,否则可能引起他们的抵触。其次,女性在变革方面做得更出色,她们更努力打造实力,以赢得追随者的信任和尊敬。她们更乐于授权,协助下属发展潜能,让组织中更多人从中受益。

其次,魅力女人蕴含着深度的内涵,向外透出迷人的精神、至上的力量和高贵的心智。她们对世俗的喧嚣与琐屑始终保持着警觉和距离,永远应有一份柔情、二分优雅、三分浪漫、四分智慧。在城市流动的嘈杂中,在喧嚣的商场竞争中,有魅力的女性高管总能在人群中脱颖而出。她们思路清晰、步态悠闲,流淌着清空之气,飘漾着万种风情,洗练出一种超凡脱俗的宁与静。最世俗的男人在她们面前,也会变得温文尔雅起来。

早在上个世纪 50 年代,管理大师杜拉克就预言道:时代的转变正好符合女性的特质。因为管理的核心就是管人,对人的关注和关爱将越来越重要,而这正是女性的优势。管理

大师明茨伯格也曾提到,组织需要培育、照顾和关爱,关爱是一种更女性化的管理方式。《领导力》的作者哈格斯认为,领导力更加关注的是影响力,影响力的核心在于领导者和受众之间的相互渗透,是通过领导者的素质、魅力和品格,去影响下属和周围人,让他们自觉自愿地、愉快而兴奋地完成组织的目标。

现实的数据也验证了这一假设。据中国女企业家协会的调查,国内女性所经营的 150 万家企业中,绝大多数都拥有良好的经营业绩——女企业家经营管理的企业,赢利比例比男企业家多 78 个百分点,而亏损企业则少 121 个百分点。

在面临经济危机的冲击时,女性领导的团队能够制定更稳健、更有弹性的计划,带领团队在危机之中创造新的机会。既然女性在领导方法和领导魅力方面都具有自身优势,为什么女性领导者还那么少?彭老师认为,主要有以下因素:

从女性自身因素来说,女性常常低估自己的能力。在评估自己的工作时,女性更多看到自己的不足,并把成功归功于其他人的帮助。相对来说,男性理所当然地认为成绩是自己努力所得,成功来自个人的天赋与能力。在一项针对中国女性群体的调查中,约占 7% 的人认为“女性天生缺少领导力”;有接近一半的被访者认为“女性当不好领导”或者“女性需要在事业上更严格地要求自己,才会提高领导力”。可见大部分女性都低估了其领导力。

从外界支持环境来说,女性依然面临着性别歧视,且更容易遭遇年龄歧视和外貌歧视。大量的实验和研究表明,人们更偏爱男性老板,虽然这种偏好有所下降。人们通常认为,女性情绪不稳定,会感情用事,会依赖男性来执行艰难的任务。同样是布置工作,男性领导的行为被看做是积极授权,女性领导的同样行为被认为是依赖。

其次,如果女性的领导力与其性别角色不一致时,通常受到批评和抵制。例如,人们认为女性要温情、有亲和力 and 无私奉献,但这些素质只有在特定情境下才被认为是领导力成功的要素;而男性的特质,如主动和决断则被认为是成功必备的特质。因此,女性要加倍优秀,既要有女性的温情和亲和力,又要有领导所必备的决断和个性。总之,作为女性,彭老师强调:女性领导者不能光凭性别就能得到机会,必须依靠实力、影响力和带领团队的能力。还必须依据科学方法提升女性领导者的领导力!