

职场正能量:如何做一个好的管理者

“看他整天围着老板转,还不是为了往上爬?”

“为什么要我们部门去配合,成绩还不是算他们头上?”

“我做出的规划,主要贡献在我,怎么能忍受我的下属居功?”

作为企业管理者,这些抱怨你或许都曾诉诸于口,或存诸于心。然而这些都是阻碍个人与企业成长的负能量。

君联资本董事总经理、首席管理顾问王建庆日前在北大国际举办的“个人成长与企业发展”主题分享中给出了一份管理者职场正能量的基本手册。作为资深的人力资源专家和管理专家,她建议管理者们清楚自己的定位,正确认识自己承担的责任,“上有上司,下有下属,旁边有平行部门,明确自己对于这三方的责任,是一个称职的管理者必须满足的基本要求。”

从员工成长为管理者。在享受薪酬提升与职业肯定的同时,必然面临来自各方的更多需求。清楚认识管理者的位置和角色,便是基本的功课。

王建庆在这一点上道出了很多“大实话”。

“作为一个中层管理者,最重要的是要帮助上司解决某一方面的问题而不是添乱,在组织里凸显自己不可被替代的价值,不然要你这一层的干嘛。上级直接管着你下面一层人就是了。”事实上,并不是每个职场人都清楚地了解这一点,或者,尽管了解却不愿

人物档案:王建庆

2001年参与创建君联资本的前身——联想投资,历任高级管理顾问、首席管理顾问。目前担任君联资本董事总经理、首席管理顾问,是公司管理委员会和人力资源委员会成员。曾兼任“联想之星创业CEO特训班”第一期教务长,担任核心课程讲师。

“违心”,宁可看着上司犯错而幸灾乐祸。王建庆说,在这一点上,很多人需要补课。第一,管理者应该摆正心态,辅助上司成功,这是自己的责任。第二,怎么辅佐?管理者需要了解上级工作的方式方法,理解并认同公司战略和公司文化。“我看到一些现象:有的人揣摩老板想什么,有什么爱好,不要把讨好上司和辅佐上司成功等同,也不要看到同事辅佐上司成功,就认为对方有心机,想往上爬。在一个组织里,你的价值来自于你给上下级、给组织整体带来的价值。”如果每个员工都清楚自己在做什么,应该做什么,应该怎样做,这个企业就是成功的。

王建庆表示,激励下属成功是管理者的第二项责任。事实上,不管是北大国际还是哈佛商学院、长江商学院,这都是他们MBA教育重点之一。这方面,一个典型的讨论案



例是,“一件90%由我安排的事,而让别人去居功,我能由此得到满足吗?”王建庆表示,有的管理者喜欢跟员工抢功劳。事实上,不存在你是一个好的管理者,而你带出来的都是差员工这种可能,不断输送好员工和新任管理者,你才是一个好的管理者。

管理者面临的另一大工作是和平行部门的配合沟通问题。王建庆表示,这就是帮

助别人成功,而部门之间争资源,互相拆台,最终都会影响管理者自己和公司的成长。她还提醒了几项细节,“和人沟通交流,不是同一性质的工作,尽量不要用专业术语,难道诚心让人听不懂?何况这也体现不了你的专业水准;临时借用别组员工,是有求于别人,要先跟对方打招呼,要讲方法。”

(王海艳)

“80后”社工CEO:“喜欢被叫热血青年”

面对不断扩大的社会需求,近年来广东省社工服务机构发展较快,一些年轻人也抓住成长的机会,在一线社工岗位上仅用两三年,就当上社工服务机构的负责人。他们虽然资历浅,但可以担负起几百万甚至近千万元资金的运作。他们没有“老板”的架子,不愿被称呼为“某某总”,喜欢把自己看成“热心青年”,对社工这个新兴行业抱着巨大的热情。“80后”的广州社工张良广就是其中的一份子。

辗转重回社工路

从中山大学社工专业毕业之后,张良广并没有立即做社工,那时社会对社工的认知还在启蒙阶段。他做过杂志记者、培训学校的教师,走了一圈,还是发现自己的兴趣在社工。

他重新回到中大社工系读研,2007年又有机缘参与进省妇联和联合国儿童基金会开展的反对对儿童暴力的项目,真正开始尝试着在乡村做一线社工。

“社工需要有想象力,给社区服务赋予一个有深度的意义,让社区居民发自内心的接受和认同。”张良广说。

2010年,中大社工服务中心成立,聘请他为总干事。他很快就进入广州市越秀区北京街开展服务,倡导“有机社区”的理念。当年,广州市萝岗区又选中了中大社工服务中心让其进驻联和街,建设家庭综合服务中心,成为一个新概念“联和一家”。联和街是一个由村改居、农村、新住宅楼盘、外来工宿舍、科学城等多种元素构成的社区,好比一个大家庭。中大社工服务中心在联和街扎根,吸引了很多人前往参观。



社工服务机构需要考虑怎样激活社区居民的关系,提升居民参与社区公共事务的热情。张良广认为,他经营的社工服务机构要成为把社区组织起来的“发动机”,而不是简单服务的“生产线”。社区家庭服务中心应成为老百姓的议事厅、各种社区组织的大本营。社工需要探索不同类型的社区怎么发挥功能,做政府的智库。

从一线社工到CEO

2011年7月,张良广离开中大社工服务中心,沉淀自己几年来的行与思,并开始为专业期刊撰写专栏系列文章《我在社工界做CEO》。当年8月,当第一篇文章诞生时,张良广也正为筹备自己的社工服务机构忙碌着,先后在广州萝岗区注册优势势力社会工作发展中心,在佛山禅城区注册家馨社会工作服务中心。

目前,优势势力社会工作发展中心已与

世界宣明会合作开展面向流动儿童专项服务的“小海星”计划,并担负起广州部分街镇的社工服务。佛山禅城区家馨社会工作服务中心已经成功开展了禅城区妇女成长工作坊等多个项目。

张良广告诉记者,他的职业梦想是成长为一个相对全面的社工,从一线社工到做项目主管再到机构负责人,统筹的事情越来越多,同时也在尝试进行督导、培训和专栏写作,以此来分享自己的所思所想。总干事应该是做实务的表率,而不是仅仅做行政管理。“有创意是年轻人的优势,优势就是力量,所以不要轻视年轻人。”

采用服务型管理

社工以服务为天职,作为社工机构的年轻负责人,张良广尽量去发现每个同事的优势,采取服务型管理,主要是为他们做好服务,减少沟通上的障碍。

“在社工机构里,我觉得不应有老板和员工之分,总干事和社工是伙伴关系。在我们机构中,平均年龄在25岁左右,我尝试着用年轻人的心态解决困扰,在业务上为员工出示示范,发现问题时开诚布公地讨论,并且教会刚工作的社工如何和社会打交道。”他说。

张良广要求员工每天向他发工作日志、工作计划以及需要帮助解决的问题,就算熬夜,也要把这些材料看完。他还要求他们每周交工作动态,每个月交执行报告。“整个服务过程记录翔实,可以接受购买方的过程评估,而且社工手记可以为刚起步的社工行业积累经验。”

(李强 周潺)



当职场“伯乐”不在 你该怎么办?

任军是一家制造型企业的采购部部长,研究生毕业后就来到这里,一路青云直上,短短5年时间晋升到这个职位。他能取得如此成绩,一方面缘于他踏实肯干,另一方面也缘于老总对他的赏识和提携。公司员工私下经常议论,说他跟领导是亲戚关系。最近,公司领导层变动,原来的老总调走,内部提拔了一位新老总。虽然任军的业绩今年依然很出色,但财务审查时,他被逮到一个错误,在公司中层会议上被严厉批评。从此,领导对他不咸不淡,平日里对他点头哈腰的员工见了他也离得远远的。任军听说过“一朝天子一朝臣”之说,但当这种境遇真实地落到自己身上时,他确实难以接受。

专家点评:

任军的困惑,缘于他一直以来一帆风顺的职场经历,这使他把自己看得过重,习以为常地期待过高。这种心态,会使任军只乐意接受别人的尊重,不愿意面对别人的轻视;只乐意接受平步青云的提升,而不愿意面对领导的打压。

倘若当事人能够真正理解这是正常的现象,放下对于荣耀的执着,就会卸下心理包袱,轻装上阵。那接下来要做的就是如何以平常的心态,真正谦虚地做人做事,通过做事和有效地沟通,去赢得新领导的信任和需要。

任军下一步就是要靠自身行为去澄清事实,使现任的领导知道自己只是凭真才实学升上来的,而不是靠私人关系,这是很重要的表率 and 沟通。当然,赢得新领导的赏识,光靠嘴巴说是没用的,需要把事情做漂亮,需要在面对领导批评的时候,不但不反抗,反而能真心实意地尊重领导的意见,如此才能获得领导的好感。

职场不是理想化的世外桃源,其本质是非常朴素的地方,就是你把你做的事做好了,与领导的关系顺畅了,就可以得到相应的回报,就这么简单。当事人需要脱离以前理想化的心态,回归朴素。如果更能迈过这道坎儿,不但职场的发展会更加顺畅,就连个性的短板也会得到弥补,心灵的成长会给他带来意想不到的收获。归根结底,任军之所以受伤,不是由于受到了挫折,而是由自己的性格短板所致。如果任军能够真正理解了这些,拥有一颗平常心,相信坏事就能变成好事。对自己、对公司都会有益。

(李玉宾)

职场攻略:平庸的管理者 用还是不用

毫无疑问,深得人心、管理有道的管理者肯定是企业梦寐以求的,他们会帮助企业越做越红火,甚至推动企业成为行业和社会学习的领军企业和卓越企业。然而,一将难求,管理企业不论大小,或多或少会有一些平庸、普通的管理者,这类型的管理者往往扮演“鸡肋”的角色,叫企业纠结。你又是怎么看的呢?

在企业组织里,相信谁都不想成为平庸的管理者,但现实社会中,总有一些管理者被自己的下属看不起,甚至遭到下属的蔑视,这是做管理者的失败。究其根源,管理者本身水平、能力难以胜任是一原因外,其思维方式、人格理念趋于负面、消极是另一主因。这种管理者往往不求上进,格外保守,自己能力有限,又碍于面子不去发挥下属的特长和作用,也不去调动下属的工作积极性;大错误犯不了,成绩也出不来,下属跟着他会感到很窝囊、没有前途,自然瞧不起他,小看他。

现实中,随着企业的发展和正常的晋升,一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工、基层主管被提拔晋升为部门经理或中层主管。他们的专业能力毋庸置疑,但同时又恰恰是他们的专业能力,成为担任卓越领导者的最大障碍。专业工作和管理工作有本质的不同,企业经常出现“少了一个业务尖子或研发能手,多了一个无能平庸管理者”的现

象。

卓越管理者与平庸管理者最大的区别是,前者可以带领团队实现最佳结果。但平庸的领导者主张无功也无过,不追求改善结果和绩效,也不会营造出人人争先创优的氛围。其团队一般对组织缺乏归属感,缺乏责任心、士气消极,但他们也不引人注目,因为他们从不会搞砸。

一个部门由平庸的管理者管理,犹如一潭死水,缺少朝气与活力;一个企业由平庸的管理者管理,制度形同虚设,管理效率低下,企业盈利水平一定很差。下属拿钱不干活还私下议论上司是非的懒人较多,员工工作没有积极性,企业创新缺乏动力,即便有创新意识的下属在这种管理者手下工作,往往也得不到肯定与支持。因为,平庸的管理者,认为平稳最重要,至少风险最小。长期养成这种思维习惯,平庸的管理者便不敢挑战自己,也不会让下属有创新的想法和举动。

杨健行:只要对企业有利,凑合能用就用。一些才能胜过岗位要求太多的人,反而不可能呆很久。

折射镜:有人天生平庸,有人是因为环境而平庸。评价员工的时候,请审视是否因为领导的原因导致其平庸;评价领导者的时候,请审视是否因为企业的环境导致其平庸……企业文化给予不同的人相同的工作态度,积极的企业文化可以带动那些稍显平庸的人,让

他们变得积极;而平庸的企业文化会埋没员工的积极性,导致全线路员工的平庸。

小强:关键是卓越的领导太少了,平庸型领导占多数,要想有变化,只能是高一级的领导意识到这个问题,进行变革,否则管理者也很难开展工作。只要是想创新,想有所改进,就有可能犯错误,而在一般的公司,做多了犯错误还不如什么也不做。

AOB:想象一下,一个天才管理者,他在原来的公司非常积极向上管理自己的团队,取得优异的成绩,换了一家公司后,公司死气沉沉,权力集中在老板那,管理者说什么都会被推翻,你让这个管理者神气一下看看?当然,他可以回到原来的公司,但是你同样会听到来自后面一家老板对他的评价:这家伙只是个平庸的管理者,他根本不如传闻中那么神奇。

反方:弃

经营老菜鸟:一个团队不可能人人都是精英,凑合能用的管理者不应该获得提升,在不至于影响组织效率的情况下可以把他们放到不太重要的岗位上,保住其饭碗。

蒙度:平庸型领导者会导致整个系统的固步自封,最终被时代淘汰。

此人哪里来:如果连长去干军长的活,团队会败得很惨。凑合能用的人才可以先把他放到基层进行一定的学习与锻炼,卓越的人

明星 CEO 的 职场抛物线

在前公司的不光彩记录并没有给他们的职业生涯带来毁灭打击,更不妨碍其继续成为各公司的抢手人物。供职于声名显赫的大公司经历足以成为他们的有力筹码,毕竟,能够受到大公司的青睐定然有其过人之处。

日前,因性丑闻被迫离职的惠普前CEO马克·赫德透露,已经收到不少公司的工作邀请,甚至有可能在他宣布离职之后就立即抛来橄榄枝。这位曾将4年未能盈利的惠普推上高速成长列车的实力派人物真的没必要担心今后的去处,就像大多数曾供职于声名显赫的大公司的明星CEO一样——毕竟,谁也不敢忽视曾被苹果赶走的乔布斯今天的地位与成就。

1、2007年初,一场冰暴导致捷蓝航空出现了一系列旅客滞留、飞机延误和航班取消事件。虽然其创始人及时任CEO主动承担了责任,并极具创意地选择在YouTube等媒体上道歉,但仍未能挽回信誉。离开捷蓝后,尼尔曼曾发誓再也不会创建另一家航空公司,不过真正拿到了投资者1.5亿美元时,他还是反悔了。2009年其在自己出生地巴西创建了新航空公司Azul,在葡萄牙语中,这个单词表示蓝色。

2、有位三度登上《财富》杂志评选的50位女强人榜单的CEO可谓硅谷最有明星范儿的CEO。1999年加入惠普后,对公司进行大刀阔斧的改造,但由于在收购康柏的交易后整合不力而被迫辞职。不过,卸任后的卡莉从来没有离开过公众视线:出书、四处演讲,仍是忙得不亦乐乎。2009年,卡莉还宣布步入政坛,竞选加州参议员,表达挽救加州经济的决心,今年6月,她已战胜对手获得候选人提名。

3、在星巴克担任CEO的大部分时间,唐纳德其实过得相当顺利,这期间公司股价从26美元提升到了39美元。但2007年星巴克销售额开始出现下滑,股价缩水了将近一半,星巴克董事长霍华德·舒尔茨于是解雇了唐纳德,自己亲任首席执行官。而去年,这个把职业生涯的大部分时间都投身在百货业的家被食品连锁品牌Haggen聘为新CEO。

4、陈久霖在中航油任期曾令其净资产增幅852倍,缔造了一个商业传奇。但2006年,他因进行石油期货交易导致5.5亿美元的亏损,不仅差点让中航油新加坡公司破产,而且由于没有向新加坡交易所呈报而被投入监狱。不过出狱后,今年6月他的名字出现在央企葛洲坝集团下属二级子公司葛洲坝国际网站上的高管名单上,担任其副总经理主管葛洲坝国际的人力资源。

5、奥尼尔是受次贷危机影响而离职的众多CEO之一,但由于给公司引入大量次级贷款业务,楼市泡沫破灭后,公司坏账、烂账充斥,造成美林该财年亏损80亿美元,几近破产。或许出于人脉丰富,或许出于办事能力出众,从美林辞职后,这位落马CEO还是找到了不错的新东家。他是美国灯塔咨询公司和美国铝业公司董事会,并且是美国外交关系委员会的成员之一。不过可以肯定的是,他再也无法拿到在美林时高达4600多万美元的高薪了。

和奥尼尔一样,很多曾呼风唤雨的华尔街精英们也都表现出老骥伏枥的精神。前雷曼CEO富尔德在纽约成立了名为Matrix的顾问公司,为企业重组公司Alvarez & Marsal服务;前花旗CEO普林斯目前担任Sconset集团有限责任公司董事会主席一职,他同时担任石桥国际咨询公司的顾问委员会主席。而美国最大的私募基金Fortress则任命了房利美前负责人穆德为公司新任CEO。(金环)

才不是那么容易发现的。但不善于发现肯定是没有卓越的人才。再者就是领导对下面人才信任度,现在没有几个领导做到合格的人才干合格的事了,往往都是关系户,有点可悲。

四甲:如果绩效不符合组织自身、客户以及员工的期望,就应该让这样的领导者离开,否则他们将损害自己、团队以及整个组织。

当人们被晋升到自己不能胜任的职位时,他们终将无法管理比他们更有才华的团队成员。然后,他们开始玩弄政治,因为他们手下的人让他们感到不安,结果导致负激励。他们开始降低激励方案,使其更趋于“平等主义”,平庸将慢慢地取代卓越。当平庸者在组织内部开始蔓延,他们会拖住组织前进的脚步。

中立:平庸也不全是过

北极雪:如果是态度上只想平平淡淡,无功无过就好,坚决不用。如果是绩效平平,要分析原因,区别对待。如果是能力平庸,这里的能力一般指管理能力,因为被提上来做管理的人,专业技能应该不会差,那就要提供一些必要的培训和指导。然后再观察,只要他有管理的意识,经过培训与指导后,一般会有所成长,可以继续使用。如果没有管理意识,再培训都白搭,还是趁早让他去做骨干吧!

(忠华)