



企业管理者 不自觉的 四种破坏行为

通过研究上市公司的赢利状况,企业领导者和管理者可以学到什么?太多了。当你看到公司报告低于预期的赢利时,你要从字里行间去挖掘其深层含义。这些公司绝不会承认失败的原因是领导无方,但在99%的情况下,事实的确如此。

最近,商务硬件和软件巨头甲骨文公司(Oracle)报告称,新软件许可和云订购业务量的下滑导致季度收入锐减。公司联席总裁萨弗拉·卡兹(Safrat Katz)对分析师说:“公司对我们这个季度的收入增长非常不满。我们有时候觉得销售队伍缺乏紧迫感。”

公司将矛头指向了员工,但他们也不得不承认这是领导上的失败。如果问题真的是销售队伍缺乏紧迫感,让管理者去解决就是,这再简单不过了。实际上,能够导致销售额下滑的糟糕领导行为有数十种之多。

笔者曾帮助许多公司实施业务重组、提高赢利能力,在此过程中,我发现糟糕的领导行为比比皆是。而当我面陈其弊时,大多数领导者对于自身行为对公司利润的影响不是轻描淡写就是拒不承认。但是,只要领导者能改变这些行为,就会充分调动员工的敬业精神和工作积极性。提高生产率、发展创新、增加利润,其实就是这么简单。

如果你是一位老板,正在苦思为何绩效会低于预期,那么请不要浪费时间找人代你受过,相反,你应该照照镜子,反躬自省。大多数老板每天都会有意无意地表现出一些糟糕的领导行为,令企业深受其害。以下是四种常见的破坏性行为:

1、老板缺乏职业道德

这种老板不仅惹员工讨厌,还会吓到他们,因此其破坏力不容小觑。当老板肆意破坏规则,胡乱制定章程,弄虚作假,谎话连篇,罔顾道德原则时,他便丧失了员工的尊重。没有员工的尊重,老板就无法领导。此外,如果领导者放任自己的不道德行为,就意味着他纵容员工有样学样。拼凑利润报告,挥霍差旅费,不肯为错误承担责任——这些都成了老板默许的行为。

2、老板行事不公

有些领导者将职场中的“平等”和“公平”混为一谈。一位管理者告诉我,他给所有的员工同样的加薪幅度,因为“他想做到一视同仁。”但随后,他便困惑地发现,最优秀的员工生产率大幅下降,简直与普通员工一般无二了。奖励可以成为强有力的激励工具,但在使用时必须公正合理。

3、老板同员工称兄道弟

老板绝不可能跟员工成为好哥们,绝无可能。亲密的友情会削弱老板的权威和权力,蒙蔽他们的客观立场,令他们无法纠正自己的不当行为,向员工授权,让他们对工作负责。当友情危及到工作成果时,最终需要负责的人是老板。老板对待员工要亲切友善,但千万不要越界,分不清老板和朋友之间的区别,因为你可能会为此丢了饭碗。

4、老板缺乏条理

职场中到处是缺少方向感的员工,因为他们的老板做事毫无条理,不会制定并管理计划和战略,为团队提供指导。一个方向不明的团队,若想最大限度地提高生产率,创造出具有竞争优势的高质量创新产品,究竟有多大几率?一位思维杂乱无章的领导者,又有多大的几率能有效激励员工?

作为管理者,你手中掌握着巨大的权力。你可以用这种权力发挥令人难以置信的负面影响,也可以让自己成为令同僚和员工尊敬的积极力量。要成为后者,老板必须彻底抛弃那些糟糕的行为。(凯瑟琳)

第一个路标是连接一切。移动互联网与网络的连接成为“默认”设置,所有的工业品和消费品都会联网。中国工业界,这会是未来几年的重要趋势,将大大提高中国的生产效率。消费品也会装上传感器,提升人们的生活质量。

技术还将推动连接往更新、更深入的方向发展。比如,人们的基因与基因会连接起来,一些患罕见病的人们会连接起来。

马化腾说,腾讯希望在未来把用户与实体世界连接起来,希望用户可以用指尖触及生活的方方面面。他设想,微信的公众平台可以成为用户与实体世界的一个连接点,希望搭建一个连接用户与商家的平台,腾讯只提供规则,由用户和商家去自由创意。

第二个路标是“互联网+”创新涌现。互联网与其他产业的连接,会让许多复杂的

难题找到新方法。未来几年,互联网在医疗健康、交通等领域都将表现出众,带来很多创新。同时,跨界创新也让传统的产业疆界变的模糊,行业版图需要重新想象,竞争加剧。

第三个路标是开放的协作。小公司有挑战大公司的能力。而且任何一家公司单凭一己之力,已远远无法满足用户的需求。因此,企业必须要有开放的心态,大的企业要善于建好自己的平台,有所为有所不为,把开放做好。对于发展不太好的项目,需要有壮士断腕的精神,敢于把它交给更合适的团队去做。

公司还要有更灵活的组织架构。大公司需要克服惰性,采用更加灵活的组织形式。理想的状态是既可发挥大公司的实力优势,又是模块化,可自由灵活地组合。

他认为,互联网新生态不是因为人们

11月10日下午,腾讯公司举办的“WE大会”在深圳举行。腾讯董事会主席兼CEO马化腾在会上发表演讲。他指出,移动互联网不仅颠覆了PC互联网,也会让传统产业发生翻天覆地的变化,这让企业家们感到忧虑。每个企业都没有详细的地图,需要摸着石头过河,但中间也有一些规律可循,他称之为“七个路标”或者叫北斗七星。

突然都“人性本善”,形成了一个更好、更友善的“乌托邦”。事实上,是互联网去中心化的连接促进了竞争,让竞争更充分,没有一家企业有能力垄断信息,才带来了更开放、更健康的生态系统。

第四个路标是消费者参与决策。互联网让企业第一次有机会直接从消费者获取信息,原来需要预测、调研,现在消费者会不断动态、实时地给你反馈。企业以前经常是对经销商负责,现在真正变成了消费者

驱动。重视消费者反馈不断改进,将迅速成为企业的标配,做不到这一点的企业将被淘汰。在这个过程中,中国的内需将源源不断地释放出来。

第五个路标是数据成为资源。数据将越来越重要,帮助商家变的更智慧,更好理解每一个用户,用户有机会享用更个性化、更好的产品。用好数据的企业会超越同行。

第六个路标是顺应潮流的勇气。每一个企业家都应有“归零”心态,重拾创业的激情,不要只是无实质意义的“打补丁”。尽管互联网业务还有可能会与原来的业务冲突,影响原来的利润,会从公司内部遇到惯性的抗拒,这时还是要有决心。

第七个路标是连接一切的风险。他说,任何技术都有两面性,连接提高了效率,但也会让企业更加脆弱,这是一个需要每一位企业家重点关注的问题。互联网会让虚拟空间的攻击更加容易发生,甚至很可能对互联网企业构成致命打击。连接的增加也带来了人们对侵犯隐私的担忧,如何让企业规范地利用用户资料方面,不加以滥用,是一个重要课题。

马化腾说,“以上七个路标是我个人的一些总结。在我们探索未来的漫漫长路上,它们就像北斗七星,虽然不完全管用,但至少指向一个大致方向。”

最后,马化腾表示,互联网会像电的发明一样,彻底改变世界,不断地增加这个世界的连接,不断去中心化,把世界变得更加智慧。(据马化腾演讲整理)

团队建设决定着企业发展的成败

远古时代,人类以群居的方式生活,男人们狩猎,女人们挖野菜,照顾老弱病残。只有集中群体的力量,才能与饥饿、野兽和大自然作斗争。现代企业中,人们仍然以协作的方式工作,以最合理的方式组合起来,发挥每个人的优势,共同劳动,突破单个人能力限制,实现更大的利益和更宏伟的目标,这就是团队。

在竞争日益激烈的今天,企业的管理团队的作用日益显著。优秀的管理团队产生优秀的管理者,优秀的管理者具有较强的管理能力,才能管理好员工队伍,才能生产优质产品或提供优质服务,为企业带来更大的效益,这是相生;不完善的管理团队会限制企业整体的管理能力,从而限制管理效率,制约企业生产或服务,这是相克。

“假定我们把总经理看作是企业的组织的领导人物,那么班子则是企业的核心堡垒。建好这个堡垒,就要求我们的人才具有很强的协调能力。”柳传志说。

多年前,当柳传志提出“搭班子、定战略、带队伍”的管理理念时,很多人认为这样的经营管理方式不可能把一家企业做大。若干年后,当联想集团成为全球第二大PC厂商时,当柳传志成为中国IT界乃至中国企业界的教父级人物时,当“搭班子、定战略、带队伍”的管理理念被很多企业家拥为圭臬时,曾经和柳传志几乎同一时间下海创业的很多企业家却被雨打风吹去。

1989年,柳传志以20万元起家成立



了联想集团,并将发展目标定位为把联想打造成一家基业长青的百年老店。而要实现这一目标,柳传志认为“一个人比人家弱,合在一起就比较强”,所以他也曾多次强调,只有打造一支“团结、坚强的领导班子”,才能让联想走得更远、更久。

一直以来,柳传志都把建设“管理团队”作为最重要的使命。1994年,柳传志在联想的办公大楼上重新选了一间办公室,把一些具有良好可塑性的人才包括一线业务部门的总经理、职能管理部门的总经理等全部集中到了一起,并取名为“总裁办公室”。

可以说,这是柳传志建设“管理团队”

的第一步,因为他认为无论是业务经理还是销售经理,不可能拥有同样的脾气秉性和价值观,只有将他们组织在一起多磨合才能逐步融合,才能形成一支团结、坚强的“管理团队”,才能让联想得到更好、更快的发展。

所以,来到总裁办公室的这些人每天主要负责对一些决策项目进行讨论,并不断地寻找问题、分析原因、总结经验,从而训练了他们搭班子、协调作战的能力。

就这样,柳传志凭借自己的勇气和智慧,磨炼并打造出了一支包括杨元庆、郭为、朱立南等在内的管理团队,如杨元庆主要负责联想集团,即PC业务,如今已经成为一家

“拙诚”智慧 曾国藩领导力的核心

管理理念:志之所向,金石为开。许多人心目中的曾国藩是权谋家的代表,这是对他的误解。曾国藩的领导艺术虽不无权谋因素,但其核心却是“忠义血性”的儒家理念。曾国藩生于清晚期,举国风气的败坏,几乎达到了顶点。而在曾国藩看来,最可怕的不是太平军的造反,而是统治阶级本身的人心陷溺、人欲横流。军事的失败只是一种表象,它的背后是价值体系的崩溃。大清王朝要想走出这场空前的危机,必须解决人心的问题。因此,曾国藩与罗泽南等人,宣讲举世都不宣讲的儒家学说,以传承圣人的价值体系为己任,最终排除千难万险,成就了“以转移社会风气来造就一代之人”的功业。

用人之道:尚朴实,耐劳苦。任何理念最终都需要认同理念的人去实现。如果说在理念上曾国藩高扬的是“血性忠义”,那么在人才的选拔上,他选择的则是能够切实认同这种理念并加以践行的“朴拙之人”。曾国藩从最根本的选人环节入手,提出军官一定要选“质直而晓军事之君子”,兵勇则一定要选“朴实而有土气之农夫”。

选什么样的人,决定了一个组织会养成什么样的作风。湘军靠什么打胜仗?靠什么持续地打胜仗?就是这种“尚朴实,耐劳苦”的作风。而湘军之所以能形成这样的作风,关键就是湘军选募时坚持选用朴拙之人。曾国藩的用人,从表面看来迂阔笨拙,其实正是他的过人之处。

治事方式:大处着眼,小处下手。管理最忌讳的就是全无实际而空谈误事。曾国藩从一开始就对此有深刻的认识,他强调“军事是极质之事”,来不得半点虚浮的东西。他厌恶听到高谈阔论,只喜欢平实之言、平实之字。曾国藩的管理风格亦是以“勤、实”二字为核心。他认为,带兵一定要脚踏实地,勤勤恳恳,一步步地从小事做起,才能日积月累,见到成效。

战略定位:扎硬寨,打死仗。曾国藩用兵,很少有出奇制胜的战例,他有自知之明,不高估自己的能力,不低估对手的智商,由此发展出了一套“扎硬寨,打死仗”的笨工夫,稳慎徐图,稳扎稳打,反而一步步地在与太平军的作战中占尽了上风。

组织文化:还我真面,复我固有。曾国

藩说过:“驭将之道,最贵推诚,不贵权术。”在曾国藩的身体力行之下,湘军形成了一种坦诚相待、相互信任、相互支持的组织文化。这种坦诚相待的“湘军精神”,也是湘军凝聚力和战斗力的来源。

心性坚韧:成败听之于天,毁誉听之于人。任何一种理念的践行过程中一定会遇到很多挫折与障碍。曾国藩的一生,可以说是屡战屡败,充满了挫折与逆境,但他的过人之处,就在于他以“男儿自立,必须有倔强之气”的意志力量坚持到了最后。

曾国藩说:“天下事,未有不由艰苦得来,而可大可久之者。”取巧只是小聪明,只会得利于一时;拙诚才是大智慧,方可奠基于长远。正如梁启超评价的那样,曾国藩并没有超群绝伦的才华,在当时的著名人物中,他被认为是最迟钝愚拙的一位。他的一生,也一直在逆境之中,然而他立德、立功、立言,达到了古人所说的三不朽的境界,就在于什么原因呢?他一生得力的地方,就在于立志自拔于流俗,而困而知,而勉而行,历尽百千险阻而不屈服,如此而已!如此而已!(宫玉振)