

优秀的企业允许员工进行自我管理

每个组织都致力于某些东西。华立戈尔公司被认为是美国最具有创新精神的公司。为了享受非凡的客户服务,客户们可以打给萨波斯网络鞋店,和一个使人感到愉悦的客服聊关于鞋子的话题聊上好几个小时。晨星公司,世界上最大的西红柿加工公司,致力于使他们的员工有更好的行为准则。

当人们来到晨星工作,他们被要求接受两个核心原则。

人们不应该用武力征服他人,所有的合作应该是自愿的。

人们应该遵守他们对别人的承诺。

在某种程度上,人们在这两个基本的原则下生活,通常会有更好的幸福和工作体验。而对企业的好处是:当人们自我感觉良好的时候他们会有更好的表现。这种形式的企业管理标准是:组织性的自我管理。

原则是来自于别人已经得到的一种最基本的,主要的或者一般的规律或事实。人类的原则和物理原理不同(例如重力)。原则存在,并且它们一直发挥作用。人们可以选择是否根据基本原理调整他们的行为,但是选择忽略原理(如重力)会有严重的后果。同样,选择忽视人类原则(如信守承诺)也会造成巨大的伤害。臭名昭著的例子比比皆是,如查尔斯庞氏欺诈性地向投资者承诺不切实际的套利收益。

忽略基本人类原则带来严重损失的同时,行动和原则的结合带来了显著的收益。相同的核心原则被晨星公司的创始人克里斯鲁弗提出,被从一九九零年至今用于该企业的管理。该公司已经从零开始成长为世界上最大的番茄加工公司,其产品销往全球,几乎被北美的每个人消费,有超过七十亿美元的销售额。晨星的职员们在没有老板,职称,权威的命令等压力之下通过个人的自我管理设法取得了这些成就。他们是如何做到的呢?

自我管理是不规则的分形管理

世界正变得越来越复杂。一些报告表明,人类的知识是每十三个月翻一番。《清单宣言》的作者阿图尔·咖万德写道,药物有超过一万三千种方法让人类的身体垮掉,但是今天,如果药物能完全掌控的话它就是控制复杂性的一门艺术。复杂性在现代组织性企业是永恒的。

为了满足全球优质番茄制品的需求,晨



星的员工们从包括酶动力学,细胞生物学,植物遗传学,热力学,气象学,全球货币兑换学和无数其他分析性的学科的大箭筒里拿出所有的箭射向一个变化的原材料供应和严格的客户需求之间的平衡。在试图盈利的时候。就像艾薇儿·拉维尼会说的那样,这很复杂。

矛盾的是,通往管理复杂的路是通过简单。这两种原始的核心准则使所有的企业活动围绕着一个使命和憧憬建立,由柔性支架体系和实践来支持。员工准则作为一个企业章程,使人精力集中。该原则的固有性质是允许人们在一个变化的环境中进行有效的自治。在这个基础上允许人们自由地用灵活和速度来应对动态的变化。比起企业改造或高级管理的流沙,从原则的基石上射出的点燃的箭更容易击中目标。当信息以摩尔斯码的速度传播的时候,行政管理系统理论是说得通的。今天,行政管理系统对加强管理的追求的幻影到处阻碍着经营业绩。自我管理的同事们通过自愿协议而不是因为公用办公室或被编在通一个组而互相联结。当这些个人协议被数字化地表达进行相关策划以后,它们就像一个大的蜘蛛网。假如要做一个这种示意图的定时的影片,那它就会随着个人进入或离开该生态系统或自愿地重新

谈判他们的关系或约定而变化形状和大小。当每个人都是管理者的时候,不可少的,会有一个更强大的组织控制力。

分形是一个复杂的几何图形,观察整体模型的任何规模的重复元素时在结构的小细节上展现出自相似性。不管看一个自我管理企业的网络示意图用的是什么放大程度,无论是在个体水平(一个节点),工厂或业务单元(节点的一个子组),或整个企业(所有节点),两个相同的核心原则都有展现并且在起作用。有人还发现了在每个放大程度管理的功能(计划,组织,人员配备,协调,控制),因为在自我管理中每个人都是一个管理者。没有职称,老板,副总裁,或任何层次的主管。只有工作和从事工作的人。这种安排的流动性增强了个人和企业的灵活性,一个在信息以光速传播的复杂的世界里成功的关键因素。

在一个自我管理的生态系统中,每个人自愿遵守企业的使命和原则。尊重原则的文化基因通过语言,教育,制造和实践深植在组织中。这一文化强化减少个人或群体的行为方式与任务或原则不一致的风险。

因为在网络的任何地方都没有内在的交流障碍,自由流动的信息到处催化着经营决策。自我管理的进一步强大的好处是,创

新会出现在网络的任何一个地方。个体的自我管理自由地向他们的同事提出改进和创新的方法,其中许多是成功实施的。例子不胜枚举,最近同事想出来的一个关于材料管理的想法取得了一个令人信服的投资收益率。

同样的,在一个自我管理组织的每个同事都有平等的话语权。自我管理不是关于投票或少数服从多数的原则。而是关于全面的法定诉讼程序,保护企业每个成员的话语权。每个职员在影响他们工作的决定中都是利益相关者,可以自由参与决策过程。同事评议的决策往往比那些传统管理模式下做决策需要更长的时间吗?绝对的。有相对较大的投入决策的质量会更高吗?肯定的。

自我管理是可扩展的

根据最近英国广播公司地球新闻上的一篇文章,科学家最近已经发现一个显然已经开辟了大部分世界的蚂蚁的大型殖民地,在他们全球控制的全部规模来看可以与人类竞争。阿根廷蚂蚁大型殖民地起源于南美洲但现在涵盖了大部分的地中海,加利福尼亚,日本西部,一个超级殖民地显然涵盖了地中海海岸线六千公里。蚂蚁的化学烃识别标志为它们在多个州的独立殖民地的普遍存在提供了证据。

这些阿根廷的世界旅游者有一个简单的双向的任务。首先,他们寻求生存;第二,繁殖。他们完美达成的任务就是简单的本质。只要他们专注于任务,就不会有相同规模的明显的障碍。

蚂蚁使用化学信号来提供活动反馈和促进协调。自我管理的专业人士使用信息系统来提供反馈和相同的活动,并以此调整自己的“路径”。蚂蚁用分工有效地养活自己和改善他们的环境。自我管理的同事们自愿和其他人或工作单独形成联系。个体的蚂蚁主动寻找食物和住所,用化学的方法跟它们的同胞交流有前途的路径。自我管理的同事们为他们的想法和创新采取主动创造购买。识别一个蚂蚁殖民地,或一个自我管理组织的领袖是有挑战性的。领导者是不固定的,取决于组织成员之间来回的承诺的变化。假如在没有老板的情况下在全球工业中从零开始成长到世界上最大的玩家是可能的,那么对一个自我管理的人类企业来说就没有那么大的内在阻碍。

(中人网)

合理的权力观

■ 李文武

总裁是除董事长外的最高企业官员。为什么企业管理者,也可叫官员呢?这是因为无论是政府、政党、社团、军队、企业等都是 一种组织形式而以,它们行使不同的职能与功能。政府有政府官员,政党有政党官员,社团有社团官员,军队有军队官员,企业有企业官员。如果董事长相当于总统的话的,那么总裁就相当于总理。

总裁的任命一般情况有如下:一种是由董事会直接任命;二种是由企业向社会招聘,然后由董事会任命;三种是企业的老板直接任命;四种是创业企业的老板自封;五种是由猎头公司推荐;六种是公选;七种是老板任命亲朋好友,或者亲朋好友推荐;八种是从下属中提拔;九种是国资企业的总裁,由上级主管部门任命。不管是何种方式

任职总裁,只要上司与组织承认,都是合法的。

选好一个总裁,能兴盛一个企业。世界 500 强企业挑选总裁时,对候选人的要求是一位声名卓著的领袖人才,或者有深厚的领导基础。我有时在想为什么一些强大与伟大的企业要找声名卓著的领袖人才做企业的总裁呢?通过思考得出这些结果。

一是因为稳得住。在企业界能获得名气的人才,绝非浪费虚名,总有些真才实学。二是因为服得众。试问你会对一个平庸之輩俯首听命吗?不会。只有那些德才兼备的人才,或者名噪一时的人才,才能使你心悦诚服。三是因为吃得开。一个声名卓著的领袖人才,既然能稳得住企业,并且服得众,这吃得开是很多企业都愿与之合作,很多企业领导人都愿意结交这领袖人才。稳不住,服不了众,吃不开的总

裁,只会让企业混乱,还会使企业内讧不断,企业在内斗中消耗了大量的精力与资源,就离倒闭不远了。

当你成为总裁时,就拥有了职位权力。这种职位权力是与你任职总裁所拥有的权力,并且这职位权力,是企业的章程与规章制度所决定的。权力其实质是一种影响他人的力量。例如,总裁交办下属去完成某项工作,下属接受命令去执行,这总裁的命令就是影响他人的力量。如果总裁交办的事情,下属不听命令,或者拒不执行,那么可以说这影响力失效,也可以说是权力受到了阻碍。

总裁的权力是指总裁在与下属交往或者工作中,影响和改变下属心理与行为的能力。总裁的影响力分为权力性影响力与非权力性影响力。权力性影响力构成因素,一是传统因素,二是职位因素,三是资

历因素。非权力构成因素,一是品格因素,二是才能因素,三是知识因素,四是感情因素。传统因素是指从古至今,人们会选择德才兼备的人作为组织的领袖。职位因素是指总裁的职位会让下属产生敬畏感。一个人职位越高,权力越大,下属敬畏感越强烈。

资历因素,一个人资历深,资格老会对下属产生影响力。品格因素是指人的道德、品行、人格、作风等会使下属产生敬爱感和模仿感。总裁的表率作用与榜样作用,还有其的优秀品格,在情景环境下就产生了典范权。才能因素是才干大能力强使下属产生敬佩感。知识因素是总裁具有某方面的知识 与技能的专长或特殊能力,会使下属产生信赖感与依赖感。感情因素是指总裁与下属关系好,下属就对总裁产生亲切感,下属心甘情愿听命于总裁。

■ 江猛

彼得·杜拉克说:“管理就是原则”。也就是说,管理的本质是方的,其中最为本源的东西,就是:标准化、流程化、栅格化。

在《行成于思》一书中,笔者曾形象地写道:“管理是什么?像一个方块,似一个圆弧,合在一起就像清朝时代作为货币流通的铜钱:内方外圆。”现再来细细揣摩品味,觉得该给管理起个名字,叫作:“方圆合一,方为其中”彼得·杜拉克说:“管理就是原则”。也说说,管理的本质是方的,其中最为本源的东西,就是:标准化、流程化、栅格化。

管理就是做“标准”

位在业界颇有名气的国际酒店 CEO,一直想搜罗国内具有潜质的中餐厅店到他旗下。一次,他慕名来到一家在当地已经很有名气的餐馆,连着两天在那家饭店就餐,而且每次都是点同样的三个菜:炒青菜、老烧鱼、番茄榨菜肉丝汤。他饶有兴趣地约见了那位饭店的老板,带着十分钦佩的口吻说:“我已在这店呆了两天。让我惊讶的是,在不同时间里三次端出来的同一道菜,其味

CEO 必练的三个管理内功

道、式样几乎都是一样,这说明厨房的工艺十分讲究,操作标准很是到位。”那位 CEO 很老到,看的就是标准;那位老板也极内行,做的也就是标准。

凡事做标准,凡事有标准。西方科学管理鼻祖泰勒就是始于标准化的研究;福特汽车第一条自动生产流水线源自于各部位的标准化;风行全球的 ISO 质量体系,其本质就是由标准展开;最时髦的 ERP 无非信息、程序标准化的集成;PC 作为产业在全球经济领域里迅速崛起,靠的就是标准化激活整个产业链;国际化公司之所以遍地开花,其奥妙之一就是具有生成和复制内部标准化的能力,表现在工艺标准化、程序标准化、作业标准化以及工作术语标准化等具体细腻的过程,把人的行为和意识巧妙地嵌入标准之内,形成其独一无二的核心基因。无怪乎有“一流企业做标准”之说。所以说,不管现代管理如何演化,概念如何时髦翻新,其根本内核依然是做好标准。这方面,恰恰是国内企业的软肋。

管理就是玩“流程”

假如,标准是一个点的话,那么,流程就

是一根链。管理智慧的极致发挥,就在于横切竖砍的整合手法,把流程做得短而有效。人们常常喜欢把中国的制造业和印度的软件业相比,其中一个差距就是中国软件企业的流程化管理远远落后于印度企业。仅以国际权威的软件业的 CMM5 级评估为例,国内企业只有 10 家,而印度多达 50 家。

其实,现代管理的一个重要特征就是很大程度地“玩”流程。大到 一个企业战略;IBM 卖掉个人 PC 业务, 本质就是缩短流程,裁掉了价值链中的累赘部分 PC,集合优势做好企业市场;中到企业内部生产链的切合:如何充分利用现有资源极度丰富的条件,考虑把自己的后院变成他人的前庭,把自己的弱项交给别人成为强项,聚焦自己最有效部分,最直接地靠近客户,如戴尔;小到公司内部的细微末节:为了适应外贸服装行业对交货期日趋缩短的新需求,最近笔者所在公司正在地调整现有订单流程,借助于 ERP 信息集成优势,强调一次把事情做正确;首先把客户的原始订单信息吃准,去掉多余程序,最后将原来的入库单、出库单、送货单、提货单四张单据,合并为一张装箱单;这样简单明了,不失为一条提高效率的绝佳

路径。

管理就是打“格子”

当人们发现一个人做一根针,其效率远远不如几十个人同时有分工的条件下批量性生产来得快时,就惊讶地发现了工业经济之所以取代农业(手工)经济的奥妙所在,即社会化的专业分工。效率源自于分工。组织的核心任务之一就是编织一个栅格般的有机体,精妙地把随心所欲的“人”视作具有灵性“部件”,嵌入其中,在标准面前成为惟命是从的 执行者;在程序面前是忠实严格的衔接者,就像麦当劳员工一样,严格按照工艺温度,作业流程执行就好,几乎没有多少发挥的余地。

栅格化的管理理念,并非与管理人性化相悖,是同一个问题的两个方面。因为,聪明的组织都会遵循这么几条铁律:给人以权力,组织才有权力;给人以空间,组织才有空间;给人以规则,组织才会有效率;给人以利益,组织才有利益。因而,组织把一个活生生的人放到了栅格里面去,理应科学地设置好可控的空间,其中包括了让人感受到应有的权、责、利。

你是否值得员工追随

■ 包政

怎样的老大才值得员工追随?很多老板和员工都在思考这个问题。员工在找寻这样的老大,老板在努力成为这样的老大。对于员工来说,找到一个值得跟随的老大,不仅关系员工的个人的发展和前途,更关系到员工一生的品德;而对于老板来说,做一个值得员工死心塌地的老板,身边围聚众多的人才,关系到企业的发展壮大,老板的个人成就等等。清华大学研究生院专家在做领导力方面的研究可能少不了研究三国里面刘备、曹操、孙权等的领导艺术。

大片《赤壁》里有个“雷人”桥段:孔明星吴之旅,搞定了“孙刘联盟”。之后,周瑜到刘备地盘回访,赶上皇叔正编草鞋,关二爷一旁解释,“这么多年,我们哥儿几个穿的草鞋,一直是大哥给编的。”一电影院笑声、掌声。

“我不觉得搞笑,看到我被感动了。”一个朋友在 MSN 上感叹,“多好的老大呀!”“既金戈铁马又儿女情长,既胸怀天下又体贴入微,既江山美人又兄弟情深。这样的老大能不成事?”这位朋友慨叹。

环顾企业界,但凡成事的企业中,这样的老大不在少数。柳传志、王文京等在中关村混出来的企业家,对身边兄弟、创业元老、一众下属的体恤、提携、关爱是出了名的:在公司干,自不必说;离开公司,退休的养起来,创业的给本钱。

这世上的企业,最初成立时情况其实都差不多,几个小兄弟,几条破枪,每个人总共也发不了几发子弹,就和正规军干上了。可是,这后面的差距逐渐就扩大了,有的人越干声势越大,有的人越干动静越小。原因当然是多方面的,但有一条很有共性,那就是“财聚人散,财散人聚”。

如果把企业比作一辆公共汽车,那么,老大只是这辆车上的司机而已,本车核心目的是把来来往往的乘客运到他们想去的地方,只有乘客安全抵达目标,司机才有资格收取车费。如果司机误以为自己是中心,乘客是陪衬,那么,整个定位就大错特错了。所以,“金本位”成不了企业家,“权本位”也成不了企业家,“人本位”才有可能成为企业家。

马云说,“进了公司,就是朋友,我是捏他们的水泥,他们是石头。阿里巴巴也是水泥,沙滩上的小石头,可以捏在一起抗衡大企业。团队的合作精神就像拔河一样,无论方向朝哪里,只要大家一致,总能赢。”

阿里巴巴周六、周日总有很多人加班。马云说,“其实你们认为这是工作,我们认为 是工作更是快乐。”他说,“我付员工的工资可能不是同类公司里最高的,但是我自信工作起来,阿里巴巴的员工是最开心的。如果管理层问题重重,那谁也吸引不过来。这帮人都是聪明人,前景好,能做事,他们才来。”

马云的凝聚力从何而来?阿里巴巴一位创业员工说,“我感觉他本质非常好,非常善良,比较照顾周围的人,而且不是应付也不是应酬,而是发自内心的关心。他把我们当朋友,他付出从来不讲回报,他很平等待人,而且做得很正。很多事情我们觉得很困难,可是他却说,你看我们还有这么多希望,跟他工作很高兴。生活永远是两面的,你看到一面特别抢眼就看不到另外一面,他启发我们看另外一面,困难的时候我们也没怎么愁云惨淡,很开心就过来了。他的性格也很好,这些都影响了我们。”

对弟兄们关怀体恤提携,史玉柱是出名的。他二次创业初期,很长一段时间,身边的人连工资都没得领。但是有 4 个人始终不离不弃,他们后来被称为 4 个火枪手:史玉柱大学时期的“兄弟”陈国、费拥军、刘伟和程晨。

这种非常的凝聚力源自对弟兄的“有情有义”。

刘伟等内部人看来,史玉柱是个重情重义的人。当年陈国车祸,史玉柱连夜从兰州飞回上海,全公司停掉业务给陈国办后事。此后每年清明,史玉柱都会带着公司高层去祭奠。对高层用车,也只用 SUV,并禁止在上海之外自驾车。与史玉柱一起爬过珠峰的费拥军,说起追随多年的理由,用的是“亲情”一词。他们相信这一点,在公司财务困难的时候,程晨甚至会从家里借来钱援助史玉柱。

将 51 公司 25%股份卖给史玉柱的庞升东,其公司内部文化特别的人性化,比如:每天下午 3:00—3:30,有半小时休息时间;每年员工必须带家属体检,体检报销 2000 元,不带家属体检的罚款 20 元;女员工化妆的,有彩妆补贴……

这样的政策,让员工时刻感到企业的亲和力和凝聚力,这在新生的互联网公司是很难得的。

“2006 年年底的体检中,一个员工的母亲查出肿瘤早期,医生说晚半年就没救了。现在他母亲手术很成功,每个人都开始主动带家属体检。我希望创造一个和谐、健康的公司环境。”庞升东说。他拿出大学时的日记,上面有一段关于创造和谐的文字,还被划了好几道重点线。

老大天生不是孤家寡人,一个不关心他人的人,没有资格把别人的命运与自己捆到一起。即使勉强捆到一起了,也是悲剧多于喜剧。作为老大,一定要懂得与他人分享。一个不懂得与别人分享的人,不可能将事业做大。