

职业经理人的“军事五项”

■ 赵伯平

军人,不管是什么兵种,既然是一个军人,就应该具备一个军人的基本素质,这也许就是国际公认的,能有效衡量一个军人单兵作战能力高低的“军事五项”的由来。与之相类似,一个职业经理人,不管是什么样的专业背景,既然是以经理为职业,就应该具备一些经理人的必备素质或“军事五项”。

记得一个已故的著名政治人物,曾非常直白地把自己的官场“登龙术”概括为十个字,跟好一个人,拉好一帮人。

“跟好一个人”是什么?是要有一个正确的方向,要有一个会分析形势的脑袋和一双敏锐的眼睛。

“拉好一帮人”又是什么?是为自己锻造一副得力的左膀右臂,是有能力完成所跟之人交给的任务。

很明显,这十个字所蕴含的为官之道一样适用于职业经理人。

“跟好一个人”类似于一个职业经理人的计划能力,类似于职业经理人运用切实可行的计划与公司、与上级保持步调一致。

“拉好一帮人”类似于一个职业经理人的整合能力、执行能力、创新能力三位一体,类似于职业经理人运用手中的人、财、物资源组成属于自己的团队,然后团队合作去执行计划、去创造性地执行计划,去完成公司、上级交给的任务。

“跟好一个人,拉好一帮人”,对一个职业经理人而言,不只是一朝一夕,而是一生一世,是在自己全部的职业生涯中,都能不断地学习和完善,不断地“跟好一个人,拉好一帮人”。

如此,一个职业经理人的必备素质或“军事五项”应当是:计划能力、整合能力、执行能力、创新能力和学习能力的集合。

一、计划能力

在一个快速变化的互联网时代,由于普遍存在着计划不如变化快的事实,结果人们在讲到计划时,时常会抛出计划无用论来婉拒。

这其实是一种倒因为果的表现。因为在很多情况下,计划之所以不如变化快,不是计划这种管理手段本身的不好,而是要么企业从上到下压根就没有把计划当回事,大家都是在那里拍脑袋想问题,闭门造车,随便写上几条,满足于眼前交完差事拉倒,搞形式主义;要么当局者迷,缺乏必要的计划管理知识,不知道应该怎样去制订科学合理的计划,心有余而力不足。

事实上,真正经得起反复推敲,经得起正反辩驳,经得起多方论证的计划非常的



来之不易,势必是一个人多多种能力的综合体现,譬如,专业知识能力,做财务计划的不懂财务,做营销计划的不懂市场都是不可想象的。又如,沟通协调能力,做生产计划的不主动与采购、营销部门沟通,不善于向上级主管和下属车间、班组管理层征求意见,如此的计划很难行得通。再如,统筹能力,无论多么严密的计划总需要保持一定的弹性,需要留有余地,万一情况变了怎么办?

二、整合能力

有效整合的第一步是明确整合的目的所在,明确为了开展什么样的业务而整合?产品研发、资金筹措、广告传播或精益生产?只有目的明确了,诸如“开展该项业务需要什么种类的人、财、物资源?”“这些人、财、物资源现在何处?”以及“通过何种渠道和方法把他们聚集在一块?把他们滴水不漏、对榫合缝地聚集在一块”等等的问题才会逐一露出水面,进而,随之而来的整合才可能做到有的放矢。

资源整合的故事向来并不少见,但大多整而不合。为什么?因为有的目的不明确,为了整合而整合;有的能力搭配不合理,过分强调高学历人才,强调某一专业的人才;也有的拉郎配,把几个根本没有性格

互补性的人硬凑在一起,强扭的瓜不甜;还有的片面强调个人的沟通,而忽视制度和流程的协调与优化。

三、执行能力

中国企业因为高度的老板集权,所以非常地重视以“坚决服从、绝对服从、无条件服从、理解的要服从、不理解也要服从”为特色的执行力培养,几乎是走火入魔。君不见网络书店、实体书店、街头书摊上全都是一些“企业怎样提升执行力?”“企业执行第一、战略第二”,“细节决定一切”,“细节重于一切”之类的,你抄我抄大家抄的出版垃圾,铺天盖地,昏天黑地。

必要的服从固然是企业执行力的重要组成部分,但执行力一定不只是一个简单的“服从”了得。职业经理人除了能够让下属心悦诚服于自己,还要一方面学会对员工充分地授权,给员工必要的自由裁量权。特别是在当今快速变化的网络时代,当自主意识强烈的知识型员工越来越多的同时,信息渠道多元化的客户和日趋激烈的竞争也要求更加实时的服务响应,企业必须以应变变。另一方面能够从容不迫地应对各种突发事情,要平时多练兵,多做假设,多做好预案,战时才能少流血、不流血,化害为利,化危为机。

四、创新能力

全球化时代,创新能力之于职业经理人的重要性不言而喻。问题是如何去获得上乘的创新能力?

依照我多年的观察和亲身体验,创新能力可大致归结为胡适先生讲的那句:大胆假设,小心求证。

一个职业经理人要做到大胆假设,就必须具备一系列像人格独立、精神自由、平等待人、不怕权威、不满现状、甘冒风险、追求名利、敢于自我反省反思反问反对反驳反常反抗、包容失败、尊重不同意见等为创新型人才所拥有的个性特征。毋庸讳言,具备上述个性特征的人才在当今中国企业应是一种非常稀缺的资源。

大胆假设出新颖的方案仅仅是创新的第一步,接下去还要对其是否具有可行性、可操作性、可赢利性进行严格的求证。这当然是一个十分敏繁杂的动态过程,篇幅关系,点到为止。

五、学习能力

古人说,学而不思则罔,思而不学而殆,这是很有道理的。它在相当程度上表明,创新能力强的人常常也是学习能力强的人(注意:学习能力强不等于靠死记硬背得高分),反之亦然。比方说,李嘉诚、王永庆们,年青时虽然因为家庭经济条件读书不多,但创造欲望强,学习能力强,领悟能力强,到后来不但事业有成,而且学有所成,思有所得,能说出很多道道来。

学习能力强的人好学,抓紧点滴时间学,厕上、马上、枕上,一有空就拿起书来读,学而不厌,把学习、思考当成人生最大的快乐。

学习能力强的人好奇,不耻下问,问这问那,打破沙锅问到底,遇到问题不弄它个明明白白,清清楚楚,决不罢休。

学习能力强的人好辩,滔滔不绝,面红耳赤,两眼炯炯,争着、争着,忽然发现自己搞错了;争着、争着一个新思想火花冒了来了。

学习能力强的人好比,拿东比西,旁引博证,不比不知道,一比原来都是通的,条条大路通罗马,触类旁通,举一反三,化繁为简。书越读越杂,书越读越薄,以至于后来,不论大事小事,一到他那儿,他总能迅速抓住事情的要点,出神入化了。

最后需要提请注意的是,职业经理人的“军事五项”是一个不可分割的整体,是一个需要终身加以践行不辍的套餐。如果你觉得我言之有理,如果你正是一位职业经理人,那就自现在起,不但用来要求自己,而且也拿去观察、甄别和培训他人。

培植领袖的根性:从谏如流

■ 李文武

领袖要以从谏如流作为一种基本的需要培植的根性。对于好的合理化建议或者比较好的观点能静得下心,听得进耳,用得上。

唐太宗李世民在贤臣魏征去世后思念他,并对身边的侍候的大臣们说:“人以铜为镜,可以正衣冠,以古为镜,可以见兴替,以人为镜,可以知得失。魏征去世,等于我失去了一面好镜子。”在中国历史上堪称英明的君主之一的唐太宗为什么对魏征评价如此之高呢?这是因为魏征是个好谏臣、好贤臣、好忠臣。

但凡一个普通的人,听到别人的称赞与夸奖,那怕就是阿谀奉承,他都觉得很高兴,心里很受用。要是有人讲这个人的不是,或者批评与指责他,那他就会觉得颜面无存,认为这是在蓄意贬损他,让他的自尊受到了伤害,于是就恨这批评与指责他的人。恨有深浅,恨得深的话,那么就会直接或间接报复;恨得浅的话,那么就会疏远与冷淡。一个普通的人都听不进谏言,何况那些位高权重的领袖呢?唐太宗作为英明睿智的君主,他真的能听得进直来直去的谏言?他一样也受不了。他尝下朝时怒气冲冲地说:“等下我要杀了这田舍翁。”长孙皇后听了皇帝的言论忙问道:“是哪个人?”唐太宗说:“魏征每次在上朝的时候公开侮辱我。”长孙皇后退下,换上朝服站立在庭外。唐太宗惊问道,皇后你为什么要这样。长孙皇后说:“我听说主明臣直,现在魏征直,这是皇帝你很英明的原因呀,所以,我不敢不向你表示祝贺。”唐太宗听了后非常高兴。而魏征也躲过了这一劫。连英明的君主与贤能的伟人都有时听不进直言进谏,何况普通的老百姓呢?

以史观今,领袖要以从谏如流作为一种基本的需要培植的根性。从谏如流,是指对于好的合理化建议或者比较好的观点能静

得下心,听得进耳,用得上。发现一个规律,人们往往对自己尊敬的人或者崇拜的人,或者关系特别好的人的意见是愿意听进去的。取个名字叫“关系建议效应”。也就是说,人对其他人的意见采纳与否要看双方的关系亲密程度。关系越亲密的,采纳对方的意见的次数就越多。关系越疏远或者陌生的,采纳对方的意见的次数越少,甚至于不会采纳对方的意见。人际关系有时决定了领袖听取谏言与采纳意见的程度。阅读过历史书的人都会纳闷,为什么很多君主比较宠信奸佞与太监,并且对他们言听计从?其实道理很简单,这些奸佞与太监,一直陪伴在君主们的身边,能揣摩君主的心思,做事说话能得君主的欢心。他们能心领神会君主的意图,还能让彼此心有灵犀一点通,最后使得君主心花怒放,心满意足。古语说:士为知己者死,女为悦己者容。君主有欲望、需要、需求,奸佞与太监们让君主一一得到满足,让君主觉得他们就是自己的知己,所以不宠信他们才怪呢?由于君主高度信任与信赖身边的奸佞与太监,所以君主才会对他们言听计从,被他们所左右,最后权力被架空,君主要不成为傀儡,要不就成为昏君,要不就被换掉,要不就被灭掉,成为了亡国亡身之君主。

还有一种领袖,对跟自己平起平坐的,或者权力大、地位高、名气大的人,是愿意虚心接受他们的意见;而对地位低,无钱无名无势之辈就视若无睹、视而不见,更别提什么倾听他们的意见或者采纳他们的意见了。请问高管们愿意低声下气地向员工们请教吗?如果愿意,那么证明高管是有心地愿意听取各种谏言。当然,这样做不能只是做做样子,搞搞形式,走走过场,而应该真心实意地去听,放下身段谦虚地去听。虚心竹有低头叶,傲骨梅无仰面花。有少数的高管为了把企业搞好,搞活,他们是愿意做低头叶的。而还有大多数的高管,他们会认为自

己无所不能,底下员工凭什么就能比他们强,凭什么就能想出好方法与好点子。他们还会害怕去向员工们请教是在贬低自己,是在做没有面子的事情。其实,有这种心理大可不必。想想看,高管们做任何决策都要根据企业实际情况,而身在一线的员工们,接触到的都是生产运营中所发生的实际问题,凭什么你做为高管就认为员工们的合理化建议或者意见就没有价值?何况三人同行,必有我师焉。不自负的人,不自以为是的人是能海纳百川的。海之所以伟大,是因为它能容纳众多涓涓细流。所以,要想成为合格的领袖型的管理者,必须以海纳百川的胸怀去从谏如流。

领袖在从谏如流时,要克服以“关系建议效应”来听取谏言的心理障碍,要克服以等级地位来听取谏言的心理障碍。有三种人的意见是必须听的。一种是专家学者的意见要必须听,因为他们知识渊博、经验丰富,有些意见很正确中肯,所以要听。特别是那种有真才实学与有远见卓识的专家学者的意见要多听,要想尽办法听,因为听了他们的意见,采纳了,无论是生活上、工作上、事业上都会很顺利很好。一种是其技术、经验、阅历、品质可以做为领袖老师的人的意见必须听。三种是有实干经验或者聪明、诚信的人的意见必须听。有三种人的意见没有必要听。一种是讲他人的是非,在领袖面前贬低与诋毁他人名誉,或者是挑拨离间关系的人的话没有必要听。二种非良善之辈与坑蒙拐骗,喜欢作恶的人话不要听。三种是投其所好,想方设法讨好你,或者想架空你,或者想从你这儿得到见不得人的利益的人的话没有必要听。

但凡不喜欢纳谏的人,生活与工作,还有事业都会一团糟。历史有名的亡国之君隋炀帝杨广就是个刚愎自用,最不喜欢听谏言的昏君。很多向他进谏言的大臣们都落得个悲惨的下场,重的抄家灭族,轻的免

职丢官。如果隋炀帝杨广能像唐太宗李世民一样纳谏,那么中国的历史就要重新改写。有些喜纳谏的高管,骄奢淫逸,骄傲自满,以为老子天下第一,当有人推翻他的统治或者免去他的职位时,他就什么都不管。中国古代有种官名叫纳言,职责是负责出纳王命。这纳言很有可能是作为侍候皇帝的,随时顾问,随时进谏的重要官职。皇帝都需要向顾问进行咨询,需要顾问向他进谏,作为领袖的你为什么不向他们学习呢?

作为企业的领袖或是各种组织的领袖,要把从谏如流做为必修课。第一步要在组织内大范围地收集对组织发展有用处的各种合理化建议,无论是管理者还是非管理者的,或者是临时工的,只要他们能够提出改善组织的合理化建议都要他们提交建议书,或者当面倾听他们的意见。第二步对采纳的建议,用在组织有实际效率、效果与效益的,要重奖提建议的人。重赏之下必有勇夫,组织内提建议的人会越来越多。第三步可随时随地向跟员工、股东、顾客、合作伙伴、银行、媒体、政府等利益相关者要求他们提合理化建议。

只有多听取不同的意见,才能比较出意见的优劣或者综合出更好的意见。唐太宗问魏征:“作为君主,何为而明,何为而暗?”魏征说:“兼听则明,偏信则暗。过去尧帝经常向老百姓询问事情,所以三苗的恶行尧帝知道。舜帝安排耳目,所以共工、驩兜作乱不能蒙蔽他。秦二世胡亥偏信赵高,所以有望夷之祸。梁武帝萧衍偏信朱异,所以有台城之辱。隋炀帝杨广偏信虞世基,所以有彭城阁之变。因此作为君主主要兼听广纳,则宠信的大臣不敢蒙蔽你,而下面的情况你都能知道。”领袖要做到兼听则明,才能够从谏如流。从谏如流是事业一帆风顺那面最大的最好的风帆。而那些向你纳谏的人,都是你的一面面光洁的镜子,让你能够看到镜子中英俊潇洒的你,风华正茂的你,气宇轩昂的你。