

蓝海 VS 红海 你是哪种领导者

目前,管理者面临一项重大挑战是,只有30%的员工能以积极负责的态度,出色完成工作,余下的大部分员工出力不出力。数据来源于调研公司盖洛普(Gallup)发布的《2013年美国职场状态》报告。为什么消极怠工如此普遍?盖洛普认为,糟糕的领导方式是主因。

不仅在美国,全球各地的管理者都面临着领导力困境。大部分高管认为,员工潜能与实际表现之间有巨大鸿沟,管理者的最大挑战是如何将员工的才干和能量充分地在工作中释放出来。我们相信“蓝海领导力”能解决这个问题。

何为“蓝海领导力”

蓝海战略的核心是:将非客户转化为客户,从而创造全新的市场空间。蓝海领导力正源于我们对蓝海战略的研究,它借鉴了蓝海的概念和分析框架。在它的帮助下,管理者可以快速且低成本地释放员工潜力和能量的蓝海。

蓝海领导力的核心原理是将领导力视为一种“服务”,而组织内的员工可以选择“买”或“不买”。这样一来,每一位领导者都有对应的上下游客户:上游有领导者必须汇报的对象,下游是需要领导者指导和支持的下属。当人们认同你的做法,就会“购买”你的领导力,支付的“货币”是他们的敬业度,他们投入地工作,努力获得成功。然而当他们对你的领导力不买账时,就会成为非客户,不再积极投入工作。当我们将领导力视为服务,就会意识到,可以改造蓝海战略中非客户转化为客户的概念和方法,帮助领导者将“混日子”的员工转化为敬业的员工。

蓝海领导力能快速转变领导方式。它与传统的领导力开发模式截然不同,主要表现在三个方面。一是关注行为和行动,而不是聚焦于领导者的价值观、品质和行为风格。蓝海领导力聚焦于领导者应采取哪些行为和行动来鼓舞团队,取得更佳业绩。二是紧密关注市场状况。传统的领导力发展项目常常过于笼统,与客户所期待的公司立场以及客户渴望达成的市场效果脱节。蓝海领导力则征求基层一线人员的直接意见,这些员工紧密关注市场状况,由他们来决定领导者应提供什么样的支持,帮助一线人员更好地服务客户和其他利益相关方。三是影响所有管理层级。过去大多数领导力发展项目聚焦于高层管理者的潜力,期待他们能改变现状,影响未来。但成功组织的关键是在每个层级都拥有强有力的领导者,因为组织的业绩常常取决于中层和基层领导者的士气和行动,他们与市场的联系更为紧密。

蓝海领导者的实施范围跨越公司三个独立的管理层级:顶层、中层和基层。各个级别不同职责、不同授权以及不同环境的管理者需要制定不同的领导实践。这样领导力才能深入基层,释放广大员工的潜力,从而显著提高组织的整体业绩。

如何修炼“蓝海领导力”

1、洞悉领导力现状

修炼蓝海领导力的第一步是建立共识,管理层需要对领导力缺陷统一认识。我们采



用的工具叫做现状“领导力画布”,管理者的行为和行动对应为“领导力画像”。领导力画布通过领导力潜在客户的视角分析各级领导者在不同管理行为中投入的时间和精力。

我们首先要为高中低三个层级的管理层勾画领导力画像。一般这项工作需要建立一支由12至15名资深管理者组成的团队。入选的成员应来自公司的各个职能,且必须是公司公认的优秀领导者,这样的团队才具有公信力。将团队分为三个小组,每个小组对应不同层级。小组负责采访与之相对应的领导力客户(包括上级和下属),并保证受访人数量能充分代表各方意见。

访谈的目标是要了解员工对目前领导力的感受,这要在全公司范围内展开对话,讨论各级管理者在做什么以及应该做什么。受访者要回答管理者在哪些行为和行动上花费的时间最多,哪些被管理者忽视的行为能激励士气、提高业绩。为期4到6周的访谈结束后,小组成员将发现和意见汇总,创建出组织的现状领导力画布。成员根据管理活动在访谈中出现的频率,找到每个层级主要的领导行为和行动。为了帮助小组成员聚焦重点,我们一般建议每个小组将主要领导力行为的数量限制在10到15个之间。这些领导行为就构成画布的横轴,管理者在这些活动上投入的时间和精力则作为纵轴。画布显现的结果常常令人大吃一惊。在所有三个层级上,通常有20%到40%的管理行为会被打上问号,这些管理行为无论对上还是对下产生价值的能力令人怀疑。

2、描绘理想的领导力画像

到这一步,小组成员通常会急切期盼理想的领导力画像。这需要他们带着两组问题回到采访中。第一组问题要求受访者指出画布中的“冰点”和“热点”。冰点是指管理者花

费大量时间,产生价值却寥寥无几的活动;热点是指那些能激发员工,但领导者不去做或做得不够的行为。

第二组问题要让受访者发挥想象力,突破公司范围进行思考,聚焦于他们在其他组织经历的理想领导行为,尤其是那些能被内部管理者效仿,产生巨大影响的行为。这一步通常会激发出理想领导力的创新想法。但请注意,不要让这个问题演化成与明星公司对标,好点子往往来自受访者的个人经验。

我们可以用蓝海领导力矩阵(见下方图表)处理第二轮访谈结果。每个层级的领导力行为都要填入矩阵中。一般我们从“冰点”行为开始,根据受访者对这些行为的反感程度,将这些行为归入“消除”或“减少”象限。单这一步就会让小组成员大受鼓舞,因为他们可以立即看到减少这些无意义行为带来的好处。

有了这些信息,小组可以为每个层级创建2到4幅理想领导力画布。这些画布显示出能提升个人和公司业绩的领导力画像,并且与目前的领导力画像形成平行对比。小组不必拘泥于一种可能性,他们可以创建多种模型,充分探索新的领导力空间。

3、将理想领导行为制度化

领导力大会结束后,小组成员要向所有未参会的受访者传达讨论结果。公司将理想领导力画像发布给每个层级的管理者。小组成员帮助他们了解画像,解释哪些行为应该减少和消除,哪些应该增加和创建。这可以提高管理者对新画像的接受程度,并征询他们的建议和看法。每一位管理者实际上都是其他层级管理者的领导力“客户”,他们知道上级会根据他们提出的建议行动,因此所有管理者将共同推动变革。

管理者还要将信息传递给自己的直接

下属,并向他们解释新的领导力画像如何帮助他们变得更加高效。为了时刻牢记新的领导力行为,理想领导力画像将永久悬挂在领导者和下属的办公室里。每个月管理者要与下属开会,讨论他们在领导力转型中取得的进展。

所有的评价都要以事实作为依据。例如,管理者是否减少了那些应该消除或减少的活动?如果是,他们是如何做到的?如果不是,他们是在哪些情况下仍旧习不改。一开始这些会议会让人紧张不安,不管是指责上司行为的下属,还是将自己言行置于放大镜下的管理者,这需要一定勇气。但当人们开始看到领导力的转型对业绩的提升效果,建立起团队精神和互相尊重时,这种顾虑很快就会消除。

任何变革都会引起质疑,它往往会引起人们恐惧和躲避的心理。蓝海领导力也不例外,但它可以通过公平的执行解决这个问题。蓝海领导力4部曲的基础是公平程序原则,包括参与、说明和了解期盼。在打造蓝海领导力过程中,有四个方面值得注意:受员工尊重的高管带头行动;领导者做什么,员工说了算;对于最终结果,每个层级的员工都有话语权;能判断结果是否达到预期。

领导力画布给人们带来一个可信的框架,它直观地指出领导者需要的改进。与传统自上而下的领导力项目相比,蓝海领导力更注重程序的公平性,这让监管和执行的难度大大降低。此外,管理者不再需要改变本性或打破旧习,只需改变自己的行动,这让他们可以在短时间内完成领导力转型。蓝海领导力的另一项优势是可扩展性,你不必等待公司的最高管理者率先采取行动。无论级别高低,你都可以通过上述4步来唤醒员工的潜力和激情。

(中人网)

古代“吓人”的考勤制度

俗话说的好“国有国法,家有家规”公司肯定也有自己的规章制度。为了提高工作效率,杜绝员工的迟到,各大公司都有相关的惩罚规定。而在古代同样如此,各个朝代对于官员的迟到都作了详细的规定,各种手段层出不穷。

早出早归的作息时间

古代官员以“清、慎、勤”为原则,“勤”的起码要求便是按时上下班,不得有迟到早退、缺勤等行为,这是古代做官的基本原则之一。古代官员的工作时间与现在“朝九晚五”的八小时工作制不同,整体来说是上班上得早,下班也下得早。

早在两千年前的《诗经·齐风·鸡鸣》中就记载了一则故事,妻子早晨催丈夫起床上班说:“公鸡已经叫了,上朝的都已经到了;东方已经亮了,上朝的已经忙碌了。”因为当时交通不便,所以按时上班就需要很早就起来准备,由此可见,从春秋起,古人就有了“鸡鸣即上班”的传统,往后,这个时段就定型为“卯时”,即早晨五至七时。

有关下班时间的规定,各个朝代没什么大的变化。比如清朝规定春夏下午4时下班,秋冬下午3时下班,已经形成惯例,上班也就是从早晨六七点左右到下午三四点,共八个多小时。

缺勤太多要判刑

在古代,官员上班的第一件事情就是开会。在中央政府,朝廷开的是最高级别的朝会,而各级地方机关的上班时间,与京朝相似,也有先参加长官主持的会议,然后各自办公的程序。

当然,开会的同时往往要确定人数,一起工作的同僚相互之间很熟悉,谁没有到一目了然。因此这也成为一种变相的“点名”。如果有谁迟到或缺勤,古代律法都有严厉的规定。

比如《唐律疏议·职制五》有一条“官人无故不上”的法令,就是说内外官员上班而不到的,缺勤一次处管20小板,每再满3天加一等,满25天处杖打100大板,满35天判处徒刑1年。并在同时作了具体的司法解释,大意是:内外官吏应点名检查实到人数,有时一天几次,频频点名,点名时未到的,每缺一次点名答打20小板。倘一天中每次点名不到,完全不来上班,就计算天数,按无故不上班的罪名议处。

不仅如此,古代无故不上班或迟到也像现在一样按次数罚钱。唐玄宗时,“文武官朝参,无故不到者,夺一季禄”。到唐肃宗时,“朝参官无故不到,夺一月俸”。

除此之外,唐律还有规定,旷工满35天判处徒刑一年。倘是在军事重镇或边境地区工作的官员,还要罪加一等。也就是说迟到缺勤多了,还有可能要被强迫“劳改”一年,惩罚的确不轻。

上班迟到要被打屁股

有关缺勤的处罚,历史上也有不少名人曾因上班迟到而被打屁股。

比如元代著名画家赵孟頫就是一例。事情发生在元世祖至元后期,当时赵孟頫在尚书省任兵部郎中,相当于今天的正司级干部。当时任丞相的桑哥抓考勤很严,规定上班钟声响起,都须到省,有后至者就打屁股,由断事官执法。当时的断事官名叫札鲁忽赤,一向瞧不起汉人,对于汉人犯事一向不讲情面。某日,赵孟頫迟到,没想到当真被不讲情面的札鲁忽赤打了屁股。

明朝是一个以“严刑峻法”著称的朝代,执法力度也远超前朝。魏忠贤当权时,曾规定,紫禁城不准点路灯,还禁止官员骑马坐轿。冬天天亮得晚,但百官上朝的时间都很早,结果在上朝的时候都是在黑灯瞎火中摸索着走路,于是“追尾”之事经常发生。一天,一位住得离皇宫较远的官员可能起晚了一点,因怕“朝会”迟到,一路小跑,加之当天早上下大雨、路又滑,慌乱中没辨清方向,竟失足落入河中,结果命丧黄泉。

古代也搞“突击检查”

虽然历朝历代对考勤都有详细规定,也时不时搞搞“突击检查”,但这都是治标不治本的办法。而在实际审查过程中,古人较真重视的是按时上班,何时下班则并不严格。只要当天该办的公事了结了,就可以下班。其中吃中饭是一大关节,许多京城机关都在午饭后仅留一两个官员值班,其余的多回家,只有吏胥书办、役夫勤杂仍坚守岗位。

对于这些情况,中央政府也是大体知晓的,比如宋朝开国皇帝赵匡胤就三令五申,曾有一条专门针对州县官的警告:“切勿于黄绶被里放衙!”放衙就是指官吏公毕退出衙署,但是天高皇帝远,地方衙署考勤制度的废弛是比较普遍的现象。

纵观古代历史,有时候政府中央部门的官员缺勤迟到早退的现象甚至比地方政府更加严重。甚至像“早朝”这样的国家最高例会,也有大臣假装称病而缺勤,第一时间掌握职场热门资讯,还有机会和小编唠唠嗑~在外宴会玩乐,后被皇帝知道受到处罚的。比如在宋仁宗时期,当时的右巡使张亿一口气弹劾户部郎中、史馆修撰石中立等33人托辞生病不赴朝会。皇帝下诏警告百官,对于那些动辄称病缺席“职员”,朝廷要派医官检验核实。

还有的是随着时间的推移,开国时树立的法令执行力度越来越松弛,对迟到的规定也越来越宽松,更多的时候也是因人而异。纵观中国大大小小的企业对上班迟到早退这件事都有明确的惩罚标准,有罚钱的,有罚跑步的,有迟到几分钟就多上几分钟班的,跟古代严格的上班制度相比起来,今天的职场人太幸福了!

(慧聪网)

谈中小企业财务管理

■ 曾水良

在当前阶段,我国大部分中小企业主要靠自己完成原始资金的积累,这就导致了很多中小企业在创业过程中,资本少,底子薄,短时期内规模难以做大,企业在较长时期内都处于一种比较低下的生产运营状态,在地板行业危机的侵袭之下,很多中小企业的抵御风险的能力差,破产风险大增。九同企管根据在长三角民营企业百余家企业诊断咨询案例的经验,对民营企业财务管理的研究总结发现,四大要素财务管理是众多中小企业硬伤:

一、中小企业财务管理四大硬伤

1、中小中小企业的信用管理能力低下,同时中小企业对资金的需求量具有数额不大,但次数频繁、随机性大的特点,造成了融资成本的增加并使融资更加复杂化。

2、我国中小企业现阶段的公司财务治理结构大部份不尽完善,财务报表不规范,不能及时给企业提供各种反映企业资金的流动性、盈利性和安全性的具体信息。

3、部分中小中小企业存在着重复建设、资金使用效率低下和盲目投资现象,资产负债较高,企业资金风险较大。

4、目前我国大部分小型中小企业老板是总经理,老板娘是财务总监,资金是左口袋出右口袋进,财务管理人员的主要职责是记帐、报销、统计、盘点、做报表、报税、办社保和发工资,财务管理家族色彩浓,财务制度不规范,财务人员素质不高,财务管理水

平较低。九同企业管理专家曾水良认为,现阶段中小企业财务管理的转型,决定企业财务资源配置的取向和模式,影响着企业资金运转的流向和效率。中小企业总的财务战略思想应着眼于企业未来战略的发展,充分考虑行业的业态、经济圈的增长速度、企业的发展阶段、企业的运营模式和企业自身的财务特征,并以财务为最终导向进行管理决策。长三角民营企业培训咨询机构认为,现阶段中小企业财务管理的转型,主要有以下三点措施:

二、财务管理解决之道

1、资本结构

中小企业资本结构的重要性,可与企业组织结构的重要性相媲美。与企业运营相得益彰的资本结构不仅会直接影响企业的财务风险,而且还关系到企业的筹资能力。如果企业的负债比例越大,则财务的风险越高,特别是在全球经济危机的影响,企业经济效益不佳的情况下,就会越容易产生财务危机,进而引发企业破产。同时,负债比例过大,筹资能力必然减弱,进而影响到企业的新鲜血液补给。九同企业管理专家曾水良认为,所以中小企业能否保持合理的资本结构对企业发展至关重要,而保持合理科学的资本结构须重视:

第一,中小企业在创业初始阶段,应做到多大的碗装多少水,根据自己的资本实力,科学合理地确定企业发展战略,做到企业规模与资本结构相匹配,尽量避免因企业发展规模与资本实力不相称而造成负债过

多、风险增大的情况。企业在发展过程中也应时刻注意资本负债比例的协调,这时候,《资产负债表》就显得尤为重要。

第二,实施有利于企业积累的股东利润分配政策,采取多留少分,将更多的税后利润积累下来,充实资本,使企业得到更快速的发展。当然,在企业赢利能力强、业务稳定的情况下,企业适度举债,充分发挥财务杠杆作用,也会更有利于企业的发展。但这一前提必须是增强企业的信用管理能力。

2、资金管理

营运资金管理,提高资金使用效率,是中小企业从管理要效益的重要手段,为了有效地管理中小企业的营运资金,九同企管民企治理专家曾水良认为必须研究一下企业营运资金的特点,以便有针对地进行企业资金链之流量与流向的管控。企业营运资金一般具有如下四个特点:

第一,周转时间短。根据这一特点,说明营运资金可以通过短期筹资方式加以解决。

第二,非现金形态的营运资金如存货、应收账款、短期有价证券容易变现,这一点对企业应付临时性的资金需求有重要意义。

第三,数量具有波动性。流动资产或流动负债容易受内外条件的影响,数量的波动往往很大。

第四,来源具有多样性。营运资金的需求问题既可通过长期筹资方式解决,也可通过短期筹资方式解决。仅短期筹资就有:银行短期借款、短期融资、商业信用、票据贴现等多种方式。

九同企管民企治理专家曾水良认为,降

低营运资金在总营业额中所占的比重的有效途径是,加速货币资金的周转循环。根据货币资金周转循环周期的时间长短,可以预测企业对流动资金的需求量:

一、实现降低营运资金管理,就得从存货管理、应收账款管理和应付账款管理三个方面着手。民企治理专家曾水良认为,对于存货管理,一方面要加强销售,通过销售的增长来减小存货周转期;

二、另一个方面要通过确定订货成本、采购成本以及储存成本计算经济批量,控制在存货上占用的资金,使之最小。对于应收账款管理,在信用风险分析的基础上,企业要制定合理的信用标准、信用条件和收账政策;通过这些措施来鼓励客户尽早交付货款,从而加速应付账款的周转。九同企业管理专家曾水良认为,展延的应付账款的管理,一般来说,企业越是拖延付款的时间就越对企业有利,但由于延期付款可能引起企业的信誉恶化,所以企业必须通过仔细的衡量、比较多种方案后再做出决定,选择对企业最为有利的方案。

3、资本经营

在资本经营的问题上,还有一个很容易出现的“误区”,即资本经营就是向外扩张,就是企业兼并,就是向社会融资,甚或转向民间高利息借贷,实际上这些并不是真正资本经营而是投机赌博;九同企业管理专家曾水良认为,现阶段中小企业的资本运作,那就是站在战略的高度对企业的一些并非不良的资产在“含金量”较高时进行出售,并借机对企业的经营战略进行调整。