

# 领导力就是领导自己才能影响别人

## 企业都是怎么死的

■ 彭小东

在刚刚结束的《赢在绝对》的课程后，笔者愉快地接受行销网、媒无界网等媒体采访时指出：什么是领导力？什么是领导者？笔者认为：“欲戴皇冠，必承其重！”作为领导者，就应当承担相应的职责。管理好自己，下面还有很多双眼睛看着你，正人先正己，身正令才行，自己做好了，才可能影响到别人，成为一位受人尊重的领导者。有一天，你成了管理者，也许成为管理者的第一天，你还在升迁的喜悦之中，但第二天你就要进入这个充满挑战的职位。

这并不只是一次职位的升迁，更是对你能力的检验，你是否具备领导的能力。你已成为管理者，但你不一定成为领导者。“管理”是建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上的，但是“领导”更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。

首先，领导者必然会有下属或追随者；其次，领导者拥有影响追随者的能力；再次，领导的目的是通过影响下属来达到企业的目标。

因此笔者认为一个人可能既是管理者也是领导者。但并不是所有的管理者都能成为领导者。合格的管理者运用的是领导的方式，不合格的管理者则是运用管理的方式。管理者有能力管理的不是任何人，只有自己。管理者虽然握有职权，但只能通过自己的专长和影响力去影响别人。只有做到管理自己，方能影响别人，这才是合格的领导者。

可见，管理者应该具备一些基本的的能力或者准则，这个基本准则的核心就是，只有被领导者成功，领导者才能成功。走上管理岗位通常是两条通道：一是有特殊的专业技能同时被委以管理的责任；第二，在管理方面展现了艺术的能力和魅力。当然，也有二者兼备的人才，但微乎其微。

笔者师根据自己多年的一线管理咨询顾问实践成功经历认为：一个优秀的管理者有以下的准则：

### 1. 提升你的团队及你的员工

一个人一旦走上管理岗位，特别是主要管理岗位，其成功之举就不再是发展自己，而是发展别人。也就是说，领导者行使领导职权的过程，在很大程度上就是不断地发现别人、发展别人的过程。这个过程，就是团队



提升的过程。

拥有最好球员的球队并不总是赢得最终的胜利，但同等条件下，获胜的几率要高，作为管理者，你应该去创造这个或者优于这个条件或者环境。这也就是说，作为一个管理者，你不是让你变的如何如何的强，而是让你的员工变的更强，变得更会协同。

**观点：**在你成为领导以前，成功只同自己的成长有关。当你成为领导以后，成功都同别人的成长有关。

### 2. 正直做人做事，赢取他人的信任

笔者认为作为管理者，首先你要正直，以坦诚精神、透明度和声望，建立别人对自己的信赖感。对某些人来说，成为管理者意味着开始了自己的权力之旅。

如果为了维护自己的权威使用一些不入流的手段，同时又喜欢对人和信息保持控制的感觉。那么，他们就会保守秘密，不透露自己对员工及其业绩的想法，把自己关于公司未来发展的想法储藏起来。这种举止当然可以让领导建立起自己的地盘，但是，它却把信任排斥在了团队之外。

当领导们表现出真诚、坦率，言出必行的时候，信任就出现了，事情就是这样简单。

员工始终应当知道，自己的业绩表现如何，公司的业务进展怎么样。作为领导者，必

须战胜自己的本能，不要试图掩盖或者粉饰那些糟糕的信息，否则，你就可能损失自己团队的信任和能量。

**观点：**领导者的领导力就是正能量的传播者制造者和分享者。

### 3. 快乐就是生产力懂得工作的乐趣

快乐的员工会提供相对高质量的服务。让你的员工体会到工作的乐趣，不要施加工作之外的压力，否则会让员工疲于应对不相干的事情。

**观点：**快乐才是真正的生产力，让员工快乐就是幸福才有归属感！

### 4. 让员工拥有伟大的梦想

员工往往会有个人的愿景，有时它会跟公司的愿景相冲突。否定或者排斥它们是大错特错的，应该去引导，为员工制定发展计划，尽量将两个愿景合二为一，牵引到公司的发展轨道。即使做不到，你也为公司或个人建立了一项资源，因为不管是现在还是未来，在职的还是离职的员工和我们的客户一样，都是我们的资源。

**观点：**最简单的就是每天叫醒我们的不是闹钟而是梦想，人就应该因梦想而存在和伟大。

### 5. 学会分享工作中的成绩

当你成为一名领导以后，有时不免会有这样的冲动，想大声说：“请看看我做出的成绩。”当你的团队表现出出色时，你希望把功劳都归到自己头上。担任领导并不意味着给你授予了王冠，而是给你赋予了一项职责——使其他人身上最好的潜质发挥出来。

为了实现这个目标，就必须让你的员工信赖你。共同分享工作的成绩。独乐乐，与人乐乐，孰乐？要想获得员工们的信赖，领导们也应该赏罚分明、以身作则。绝不能霸占自己手下的成就，把别人的好主意窃为己有。而是应该有足够的自信和理智，不需要媚上欺下，团队的成功就是对自己的认可，或早或迟而已。

**观点：**领导者的领导力就是分享和传播，责任和爱！

### 6. 善于倾听并敢于承认错误

作为管理者，你需要维护自己的权威。但并不见得每次都是独立决策，你需要去倾听部下的声音，汇集多家之言，俗话说“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。

俗话说，人无完人，管理者也不是圣人，犯错误也不足为奇，千万不要因为维护权威去掩盖错误，那会让你更愚蠢。

**观点：**领导者的领导力就是要善于倾听因为我们只有两只耳朵和一张嘴巴，承认错误需要勇气改正错误需要智慧。

### 7. 正视相对的意见和建议

发现问题是解决问题的一半。我们每个人都喜欢正面的意见，对待负面的意见往往会有敌对的心理。但作为管理者，应该善于倾听并正视这个问题，有些需要给与澄清和解释，有些就会成为正面的意见和建议。管理者应该是管理自己，影响别人。

**观点：**领导者的领导力就是来源于员工对你的信任，因为信任也才会有有价值的意见和建议。

### 8. 要学会放下和舍得才有大成就

作为管理者，你就要学会放下和舍得，功名利禄给你的团队和员工这是一种大智慧，也只有学会放下和舍得，你的员工才能成长你的团队才会有竞争力。他们也才会尊重和佩服你！

**观点：**领导者的领导力就是放下和舍得，这是一种境界和超越。

■ 余鸿钧

每年有无数的企业被注册，也有无数的企业死去。新陈代谢的法则，不仅在人类身上，在企业也是适用的。对于大量的中小企业的死去，每个人都有每个人的看法，有人说是企业资金链断裂，有人说是合伙人之间分道扬镳，也有人说是企业开发的产，不适销对路。还有就是市场没做好。没错，中小企业的死法就这么几种。但是，最致命的死法，大多只有一种，哪种？拿案例来说明。

### 案例一：杭州最大的农庄之死

在浙江杭州的城西，有一占地 200 亩的农庄，总投资在 2000 万左右，这个是一个什么样的概念呢？内设一个跑马场，一座可容纳 200 人同时宴会的餐厅，200 人容量的会议室，30 多间客房，若干棋牌室，一个甲鱼养殖场，若干较大面积的集养鱼和划船的水域，若干座中国式的凉亭以及人工堆积的花果山，所有建筑均为木屋结构，别有一番格调，在整个杭州，很难找到比这个更加有规模和特色的乡村农庄了。光脑袋里想象一下，是不是很美了？要谈它的不足，就是全部在平原上，周围没有一座山，这点也是当初选址的一大不足。但是致命不是这个，是什么？是在基建完成后的一些事情，直接导致了这个农庄的种种问题出现。

首先花低价做了一个页面很烂的网站，网站是做什么用的呢？很多人觉得这个问题是个废话，谁都知道网站是宣传用的。但是我们身边是不是有很多企业在生产和厂房上投入很大，在关于宣传的网站方面投入大小的现象呢？这种现象比比皆是。互联网时代，今天的“互联网+”概念很火，饭桌上茶会上，不扯“互联网+”都不好意思说是互联网时代的人了，可惜，真的懂的人真不多。

对网站投入的过少，仅仅是一个不重视宣传的侧面体现，我不懂的是为什么在硬件上投入那么大，就舍不得在软件的推广宣传上花稍微多的那么一点钱呢？一个宝马的轮子钱都能够开发一个界面优秀的网站了。因此，这个农庄虽然硬件很优秀，但是真正知道的人并不多，生意一直不温不火。这是其一，市场部的人嘛，当然是要组建的，都有哪些人构成呢？一个擅长驾驶技术的投资人的兄弟，二个工资很低的毕业生，还有一个就是投资人早年做过销售的六十多岁的老妈。别觉得这个是极品团队，现实中，这种极品市场团队还少吗？个别能力强的老板一个人的销售占了整个公司大部分的业务量，这种现象是不是很多？团队结构的不合理，直接加大了市场运作的风险。这个农庄最后出问题，也是必然的。

现实中，是不是有很多企业主以车间花大价钱进口的设备做炫耀的资本？但是他的背后却有一个烂网站和一帮结构不合理整天抱怨的市场团队！要知道，设备需要投资，但是市场运作得不好，设备就是负资产！而对于宣传的网站和结构合理的市场团队，却是你的正资产，会帮企业添砖加瓦的。别告诉我很多这样的企业日子还不错，那代表不了未来。

举个跟互联网相关的例子，美团外卖火了后，我们发现有那么一些商家虽然没有门店，但是全年的销售额却超越了很多在闹市地段有门店的餐厅了，为什么会这样？是外卖网站让更多的消费者知道了这家口味不错的店，进而让他销售翻倍！从某种意义上可以说，因为宣传推广的因素，直接导致了这种没有门店的厨房火了，而那些在闹市装修豪华的餐厅由于没有让更多的人知道，业绩也就变差了。明白我的意思了吗？

### 案例二：娃哈哈的童装

娃哈哈的童装还没死，但是娃哈哈的童装在市場有分量吗？娃哈哈的童装不管是在产品设计还是形象宣传上，山寨味十足，如果一定要说有风格，那这个风格就是“乡村味”，具体的大家可以去娃哈哈的童装官网和各种渠道去了解，说这个案例，其实也代表了很多中小企业的问题，费了九牛二虎之力，产品终于开发出来了，进入市场，发现原来满大街都是一样的货！这里主要是进入了营销的误区，任何市场，新进入者都必须做差异化，大多数企业都没娃哈哈的死撑到底的实力，在宣传上投入是必须的，但差异化就决定了你之前在宣传上投入是否值得是否有转化了！

娃哈哈的童装做到现在一直半死不活，跟产品定位品牌定位的差异化都有关系。回到第一个案例，假如这个杭州最大的农庄在宣传推广上重视了，在市场团队结构上完善了，那么盲目的去推，也不一定有效果，最终还是要形成自己的市场定位体系，到底服务企业拓展培训还是什么业务一股脑全接？越是生意差的时候，越容易乱阵脚！有时候，常识，可以拯救自己。我们要研究别人是怎么成功的，更要研究别人是怎么死的。死掉的过程比成功更有价值。

# 精益生产之标准作业

■ 资深管理顾问 蒋坛军

综合大野耐一（精益生产主要创始人）、门田安弘等人的观点，标准作业之主要目的在于：用最少数的人数、设备数进行生产、实现各工序同步生产（平衡生产）、把过程库存（持有量）控制在最少数目。

标准作业的三要素为：节拍时间、标准作业顺序、标准过程库存量。

在一些未实施精益的企业，其实也已有了一定的标准作业基础，例如常见的“生产指示书”、“作业要领书”等，但为了更进一步进行精确管理，精益生产中会常用到“产品流程分析表”、“标准作业组合表”。

标准作业实施过程如下：计算节拍时间（含生产节拍与装箱节拍）、改善现有产品流程、分析操作员活动与计算人数、分析设备活动与计算设备数目、改善产线平衡率、确定作业顺序、确定标准过程库存、编制和实施标准作业组合表、“水蜘蛛”等。

### 节拍时间

JIT(生产及时化, Just In Time)主张只准时生产客户所需的产品数量,以此来杜绝过量生产的浪费。若想达到此目的,则需要计算满足客户需求的生产节拍(Takt Time)。

节拍时间 = 每班可用工作时间 ÷ 每班客户需求量

**例题：**每日需要生产 400 个,当班次可用工作时间为 26400 秒,则其节拍时间应当为：

$26400 \div 400 = 66$  秒(每 66 秒生产一个产品)

原则上,所有工序的生产节拍应该保持一致,否则容易出现生产不顺畅、半成品积压、等待;物料与零配件供应也应该满足生产节拍的要求,过早则易出现库存积压,过迟则易出现等待。

### 装箱节拍

因为往往超过一个的产品会装入同一包装箱内,为了避免做完一个产品就装一次箱所带来的时间浪费,所以装箱节拍与生产节拍不宜相同。

装箱节拍 = 生产节拍 × 装箱批量

**例题：**生产节拍是 66 秒,计划每次移交 20 件产品,则其装箱节拍为：

$66 \times 20 = 1320$  秒(22 分钟)

### 分析现有产品流程

分析一款产品生产流程的内容主要有：产品路径、工序、工序时间、浪费种类等。其主要目的是清晰识别该产品生产流程中存在的各种浪费,并确定和采取必要的改善措施。

### 分析操作员活动与计算人数

如前文所述,标准作业的目的之一是用最少的人完成工作,故需对现有操作人员的工作进行分析,采取把把人员所导致的浪费予以消除,然后确定所必需的最少操作人员数。操作人员数的计算公式如下：

操作人员数 = 总手工时间 ÷ 节拍时间

**例题：**总手工时间为 300 秒,节拍时间为 66 秒,则操作人员数为：

$300 \div 66 = 4.5$  人

实际上 4.5 人是不存在的,需进一步改善以压缩总手工时间、或与其它生产线共用一个操作员,要么安排 5 个人。

### 分析设备活动与计算设备数目

设备活动通常包括装料、卸料、运行,等候等。为了使产线按照生产节拍流畅生产,有必要对生产设备的浪费情况进行分析与改善,以便安排最少数目的设备来满足生产节拍。满足生产节拍的设备数目的计算公式如下：

满足生产节拍的设备数目 = 总设备生产时间 ÷ 设备运行中的产品件数 ÷ 节拍时间

**例题：**总设备生产时间为 150 秒,每次生产 1 件,节拍时间为 66 秒,则满足生产节拍的设备数目为：

$150 \div 1 \div 66 = 2.27$  (台)

实际上 2.27 台设备是不存在的,需进一步改善以减少总设备生产时间、或与其它生产线共用一台设备,要么安排 3 台设备。

### 改善产线平衡率

产线平衡率 = 各工序时间总和 ÷ (工序数目 × 瓶颈工序时间) × 100%

应设法进行产线平衡率分析并加以改善,以令各工序尽量趋向同步生产(平衡生产)。生产平衡率越高越好。对产线不平衡的改善思路有：

**分担转移：**即把耗时较长工序的工作,转移到耗时较短的工序里去；

**作业改善：**对耗时较长的工序进行改善,令其耗时缩短；

**增加人员：**对耗时较长的工序增加作业人员；

**拆解取消：**拆解作业流程与动作,继而取消对不必要的流程、动作；

**简化合并：**采取改善措施,把一个以上的流程、动作予以简化、合并；

**重新分配：**从整线的角度审视,把各工序的作业流程、动作、人员予以重新分配。

### 确定作业顺序

为了使作业人员最少化,必须基于产品的总手工时间、生产节拍时间,对作业人员所操作的工序、作业顺序进行平均分配。

操作人员的作业顺序不一定与工艺流程顺序保持相同,如下图所示。在下图中,三个操作人员完成了 11 个工序的作业,若在传统的产线中,则需要 11 个操作人员,如此便达到了少人化。

### 标准过程库存

对于有中长期稳定订单的产品,为了满足生产及时性的需要,可保持适量的过程库存。所以,“零库存”的真正含义是:不保持多余的库存,而非绝对的零库存。

标准过程库存 = 生产周期 ÷ 生产节拍

**例题：**一工序的生产周期是 2 小时,生产节拍是 66 秒,其标准过程库存为：

$7200 \text{ 秒}(2 \text{ 小时}) \div 66 \text{ 秒} = 109 \text{ 件}$

标准过程库存量应设法压缩到最少,以减少库存带来的场地费用、寻找和搬运带来的效率损失、变质成本、滞销后报废的风险等;另外,标准过程库存量一旦可压缩到最少,则现场也会变得清爽,可令生产更加顺畅。

### 编制和实施标准作业组合表

大野耐一主张《标准作业组合表》由现场人员进行编制,理由是他们更熟悉现场的情况,且可借此促使现场人员进行改善。

《标准作业组合表》的组成包括:布局示意图、节拍时间、操作时间、作业顺序、标准过程库存量、生产周期、作业人员、设备等。