

编者按:执行力,这是从管理的角度来讲的一个词,需要为之负责的是各级管理者。如何加强员工的执行力,是管理者需要着重考虑的问题。只有人人树立干事创业的思想,公司才会产生强大的执行力。本文从管理者角度出发,对症下药,提供了具体的管理策略,借鉴价值非常之大。

管理者加强员工执行力的着眼点

我为企业做咨询的工作中,时常听到管理者抱怨员工的执行力差,做事不积极,反应慢等等。私下我又去和企业的员工聊了聊,结果是“公说公有理,婆说婆有理”。只顾抱怨是解决不了问题的,究竟如何解决这个问题,今天我们就来好好聊一聊,只望抛砖引玉。

说起执行力,不谈“本本”上的定义,简单来讲,那就是干事情的积极性。员工努力干工作,企业努力干事业,方向干对了,这样的企业,老板还会埋怨执行力差吗?所以我说执行力就是“干”。

西风东渐,近代管理学风头在西方,但谈到执行力,眼光应该往东看,毕竟世界上最有执行力的组织就在东方——中国人民解放军,这是公认的。

对于解放军,往往大家的印象是这样的字眼:服从命令听指挥、为人民服务,雷厉风行、当机立断等等,执行力的强悍然纸上。背后的原因,今天冒昧分析,主要有三点。

第一,思想统一。解放军是党和国家最忠实的武装力量,为人民服务是全军的核心思想。解放军组织庞大,哪怕最小的连排班都有完善的政治工作体系,政委的角色贯穿全军。从建军到今天,全军思想一直高度统一,做到共同目标,共同意志。红军长征和今天解放军在抗洪等事迹,正是在这种精神力量支持下完成的壮举。

第二,钢铁纪律。解放战争时期,钢铁纪律就已经使红军闻名中外。最为大家熟知的,如“一切行动听指挥……不虐

待俘虏”等,这是三大纪律、八项注意。在历史上,钢铁纪律使我军打了无数胜仗,留下无数英雄事迹。

比如,在抗美援朝战争中,1952年10月,解放军准备攻击金化以西美军为首的联合国军前哨阵地391高地。高地前沿是一片开阔地,为缩短进攻距离,便于突然发起攻击,11日夜,部队组织五百余人在敌阵地前沿潜伏。12日12时左右,美军盲目发射燃烧弹,其中一发落在邱少云潜伏点附近,草丛立即燃烧起来,火势迅速蔓延到他身上,燃着了棉衣。为了不暴露潜伏部队,他严守纪律,咬紧牙关,双手深深插进泥土中,以惊人的毅力忍受着剧痛,一声不吭、一动不动,坚持三十多分钟,直至壮烈牺牲,年仅26岁。

反击部队当晚胜利攻占了391高地,全歼美军1个加强连。这是烈士邱少云的故事,笔墨无力,英雄不朽。

第三,后勤补给。军事斗争中,高度统一的思想觉悟和钢铁般的纪律可以帮助军队打胜仗,但不能忽略的是后勤补给。我军历史上,以弱胜强只是等闲,艰苦奋斗是我军的优秀作风。但若人人都饿得枪都拿不起来了,何谈胜利呢?深受大众喜爱的电视剧“亮剑”中,军人对补给的渴望,就反映出这一点。优良的后勤补给可以帮助队伍更接近胜利,古人云三军未动,粮草先行正是此理。

军队组织何等庞大,但科学管理依旧有迹可寻。万法皆通,治企和治军,当有借鉴之处。执行力差的企业,不妨作以

下三问。

第一,企业的目标、员工的目标,做到和谐一致了吗?

如果一个企业中,员工不明白企业的目标,企业不理解员工的需求,甚至职员各自对企业目标的理解都有巨大差异乃至背离,如此组织执行力怎么会强呢?最好的状态就是,企业的目标就是全体成员的目标,企业要尊重和帮助员工实现个人的小目标,当企业的大目标实现的同时,员工的小目标也能一起达成。

第二,企业是否有公平、公开、统一的制度纪律,并严格遵守它?

很多企业家以为制度就是员工手册里面那些“条条”,是管理者用来“摘摘”下属的工具,更有甚者,认为制度只是用来显示企业家权威的装饰,“刑不上大夫,礼不下庶人”这些早被批判打倒的封建糟粕,却越来越多的企业用行动来“复辟”。

制度,是一群有共同理想目标的人,为了达成理想目标,而约束组织中每一个人所达成的共识;制度要提高组织效率,在精,不在多,为实际工作开展的需要而设立,而不是其他原因,否则只会阻碍效率;

制度要使人信服,就要公平、公正,企业家带头遵守,一视同仁,否则仅仅是畏畏;

制度要让人从心里接受它,每个人都是遵守者和捍卫者,制度才能转化成纪律,才能引导我们走向胜利。

有一些简单的方法可以增强员工的归属感:对他们微笑,用名字称呼他们,记住他们的兴趣和家庭成员的名字,在与他们交谈时要集中注意力,并清楚地确定团队成员相互支持的基调。用一首歌、一个座右铭、一个符号或一种仪式作为团队唯一的标识,也可以加强这种联系感。

四、对新思想持开放态度

“灵活地改变意见”“对新想法和方法持开放态度”和“提供试错的安全感”,这三者之间有什么共同之处?如果一个领导者拥有这些优势,他们就会鼓励学习;如果他们不这么做,他们 would 感到窒息的。

承认我们错了并不容易。再次说明,压力对大脑功能产生的负面影响在一定程度上归咎于指责。在这种情况下,压力会阻碍学习。研究人员发现,在受到威胁的情况下,流向大脑的血液减少,会降低观察周边的视力,让我们能应对眼前的威胁。比如,他们观察到运动员在比赛前,周边视力就明显下降,这能帮助运动员聚焦在比赛上。但是它会让我们其他人无法接受新的主意和方法。即便当我们面对矛盾的证据时,也会变得固执己见,这让学习过程几乎不可能发生的。

为了鼓励员工之间的学习,领导者必须首先确保他们自己对学习持开放态度。尝试在没有具体议程或结果的情况下进行解决问题的讨论。在每个人发言之前,不要做出判断,让人们知道所有的想法都会被考虑。这样将出现更多的可能性。学习需要失败的经验,但我们

(本版来源:《世界级管理智慧》)

企业核心价值观

共产主义远大理想就在身边



Yuan quan

2018 年 12 月 12 日
第二十五期
总第 426 期

主办:石家庄高新技术产业开发区供水排水公司 网址: <http://gxqgps.com> 准印证号:冀 L1100242 内部资料 免费交流

编者按:切实加强企业各项管理工作,加快实现管理升级,是企业长足发展的基础。加强意识形态建设,坚决克服小农意识,是推动企业管理上台阶的强大思想引擎。造就“忠诚、干净、担当”的职工队伍,是实现公司跨越式发展的重要前提和根本保证。

企业文化滋养着企业执行力。只要我们人人想干事,就不必发愁执行力问题。当前,公司开展精细化管理,着力解决管理上存在的问题,而从根本上实现管理进步的首要任务是克服职工中存在的小农意识。我们要通过加强职工思想政治教育,营造人人干事创业的良好氛围,在现代化大工业生产中加强企业管理,坚决摒弃小农意识,追寻属于我们的中国梦。

为强化管理,加强执行力,《源泉》出版专刊,并陆续刊登管理类文章,希望全体职工尤其是各级管理人员加强学习,深刻领会管理工作的内涵,在学习中提高管理水平,在实践中提升管理艺术,使公司各项管理工作上升到一个新的高度,努力实现“企业兴旺发达,个人心情舒畅,家庭幸福美满”的美好愿景。

习近平在中共中央政治局第十次集体学习时强调

严把标准公正用人拓宽视野激励干部 造就忠诚干净担当的高素质干部队伍

新华社北京11月26日电 中共中央政治局11月26日下午就中国历史上的吏治举行第十次集体学习。中共中央总书记习近平在主持学习时强调,正确的政治路线要靠正确的组织路线来保证。我们党要团结带领人民实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦,必须全面贯彻新时代党的组织路线,严把德才标准,坚持公正用人,拓宽用人视野,激励干部积极性,努力造就一支忠诚干净担当的高素质干部队伍。

中国社会科学院历史所研究员卜宪群就这个问题作了讲解,并谈了意见和建议。

中共中央政治局各位同志认真听取了讲解,并就有关问题进行了讨论。

习近平在主持学习时发表了讲话。他强调,重视吸取历史经验是我们党的一个好传统。历史记述了前人的成功和失败,重视、研究、借鉴历史,了解历史上治乱兴衰规律,可以给我们带来很多了解昨天、把握今天、开创明天的启示。我们进行伟大斗争、建设伟大工程、推进伟大事业、实现伟大梦想,更需要重视、研究、借鉴历史。这对我们丰富头脑、开阔眼界、提高修养、增强本领具有重要意义。

习近平指出,要坚持公正用人。用人以公,方得贤才。公正用人是我们党立党

立国、执政为民在组织路线上的体现,应该成为我们选人用人的根本要求。公正用人,公在公心,公心归根到底是对党、对人民、对干部的责任心,坚持原则、实事求是、敢于负责、公正无私,公平对待和使用干部。公正用人,公在事业,要从党和人民事业出发选干部、用干部,坚持事业为上、依事择人、人岗相适。公正用人,公在风气,要采取有效措施,遏制住选人用人上的不正之风,做到善则赏之、过则匡之、患则救之、失则革之,把政治生态搞清明。

习近平强调,要拓宽用人视野。要打开视野、不拘一格,把干部队伍和各方面人才作用充分发挥出来。要从党和国家事业发展需要出发,以更高的站位、更宽的视野发现人才、使用人才、配置人才。要多选一些在重大斗争中经过磨砺的干部,同时要让更多有实践经历的干部到重大斗争中去经受过锻炼,在攻坚克难中增长胆识和才干。要注重从各个方面选拔专业化人才,优化领导班子和干部队伍知识结构、能力结构、专业结构。

习近平指出,要激发干部积极性。全面从严治党目的是更好促进事业发展,激励干部增强干事创业的精气神。要在选人用人上体现讲担当、重担当的鲜明

导向,把敢不敢扛事、愿不愿做事、能不能干事作为识别干部、评判优劣、奖惩升降的重要标准,把干部干了什么事、干了多少事、干的事组织和群众认不认可作为选拔干部的根本依据,选拔任用敢于负责、勇于担当、善于作为、实绩突出的干部。要把从严管理干部贯彻落实到干部队伍建设全过程,同时要用科学办法进行管理,切实管到位、管到点子上,切实保护干部干事创业的积极性。

习近平强调,要把干部从一些无关的事务中解脱出来。现在,“痕迹管理”比较普遍,但重“痕”不重“绩”、留“迹”不留“心”;检查考核名目繁多、频率过高、多头重复,“文山会海”有所反弹。这些问题既占用干部大量时间、耗费大量精力,又助长了形式主义、官僚主义。这种状况必须改变。党中央已经对纠正这些问题提出了要求,各地区各部门各方面要抓好落实。要控制各级开展监督检查、索要材料报表的总量和频次,同类事项可以合并的要合并进行,减轻基层负担,让基层把更多时间用在抓工作落实上来。

(来源:《人民日报》)

本版责任编辑:刘彦芳

编者按:作为一名优秀的领导者,应该具备良好的学习能力。本文把研究中得票最高的五类胜任力进行了系统而深刻的阐述,对领导者选人用人提供了切入点。

优秀领导者需要具备的五类胜任力

怎样才算是一个优秀的领导者?作为一个组织科学家、高管培训师和领导力发展咨询顾问,这个问题是我研究的焦点。

为了寻找答案,我最近完成了对15个国家30个全球组织中195位领导者的研究。我们让参与者从74种领导胜任力中挑出15种他们认为最重要的胜任

力。然后我把得票最高的胜任力归为了5类,这样可以让领导者心里有个清楚的优先级。你看到这些胜任力可能不会太吃惊,但另一方面,这些东西很难掌握,部分原因是改善这些意味着我们要和天生的特质做斗争。

一、强烈的道德感和安全感

这一类结合了两种领导力特质:较高的伦理道德标准(67%的人认为这是最重要的)和“传达明确的期望”(56%)。

把这两者放在一起,是因为它们都是关于创建一个安全和信任的环境。一个道德标准很高的领导者会传递出对于公平的承诺,让人们相信他们和他们的员工都会遵守游戏规则。同样,当领导者能够清楚地表达出他们的期望时,就能

避免下属蒙头瞎干,确保每个人都在同一条战线上。在一个安全的环境中,员工会更加放松,激发更高的社会参与能力、创新能力、创造力和雄心。

神经科学证实了这一点。当杏仁体感知到我们的安全有威胁时,动脉体会硬和变厚,以处理肢体反应中血液流量增加的问题。

(下转第四版)

富强 民主 文明 和谐 自由 平等 公正 法治 爱国 敬业 诚信 友善
——社会主义核心价值观

几乎每天,我都会问管理者,为什么他们遇到管理的问题时不更强势一些。他们总是给我相同的答案,我把这些答案归结为职场七大管理误区。

误区 1

关于授权赋能:
不干涉,让员工自己管理自己

这是伪授权赋能,是职场第一神话。

事实上呢?有经验的员工给予的引导、指导、支持越多,新员工就干得越好,每个人都一样。

为什么管理者经常后悔自己过于强势。因为他们已经被伪授权赋能的理念附体。当管理者履行本应履行的管理职责时,员工却经常有意无意地引用同样的伪授权赋能理念,念起紧箍咒,“请不要事无巨细,别拿着显微镜管理我。”

有意思的是,因具有某种欺骗性,很多被认为是管理过细的问题其实是管理乏力。

比如员工没有经过请示就擅作主张。当管理者发现时,员工已铸成大错,惹下麻烦。这种情况属于员工积极主动完成工作吗?属于。这是否也是显微管理造成的后果?不是。员工不知道自己自由决策的边界,那是因为管理者没有预先告诉他。必须有人极其仔细地告诉员工哪些是他的职权,哪些不是。必须有人一遍又一遍地告诉员工什么是不能做的,什么是不能做的。这个人就是管理者。

那么真正的授权赋能管理是什么样呢?如果你想授权赋能给员工,那么你首先得明确员工的权力范围,配以清晰的目标,伴有明确的指引以及具体的完成日期。要持续地与每个下属沟通,明确合适的工作标准和期望——做什么,怎么做。这是领导、管理和监管工作最难的内容,是各级管理者面对的最大难题。在清晰的界限下,下属有权开展工作。那么是否可以说,员工被授予的是有限权力呢?是。但是有限权力在激励员工方面具有同样功效。

误区 2

关于公平:
公平之道在于无差别地对待每个人

这个误区是怎么来的?

首先,问题出在人力资源部,公平就业机会规章以及法律合规部门。他们厌恶任何法律风险,因此在职场形成一个总括性的默认预设——区别对待员工即违规。

其次,这与政治正确的观念息息相关。政治正确的观念迫使许多人避免涉及人与人之间差别的问题,甚至连显而易见的绩效差别都避免提及。

这与以人为本心理学与人类发展理论的误读有关。这类误读本质上都持有一个观点——人人都是赢家。这类观点的潜台词是每个人都有着与生俱来的价值,因此我们应该无差别地对待每个人。

事实上呢?并不是每个人都是赢家,我想你的员工中肯定有人这么对你



编者按:管理者们在遇到问题时为何不强势一些?他们总是给出相同的答案。这些答案竟是阻碍管理绩效提升的七大误区。走出这些误区,提升管理水平,才能保证企业活而不乱,提高企业运行效率,保证竞争优势。

走出阻碍管理绩效提升的误区

说过。不管员工的行为如何而无差别地对待他们每个人,这绝对是不公平!

自 20 世纪 90 年代初开始,自我提升运动就离奇转向,从“提升自我”转向“不管是否提升都自我感觉良好”。具有讽刺意味的是,真正的人力资源开发来自于帮助人们客观评价自我绩效,在此基础上帮助他们提升,之后,人们赚到自己想要的报酬。

然而,这种无论如何都自我感觉良好,大家好像都一样的局面成为管理者不进行监督与绩效评价的另一个借口,当员工工作出现问题,需要管理者帮助他们提升绩效时,管理者也不同不问。

更加糟糕的是,错误的公平观导致大多数管理者不愿意奖励员工切实努力的额外努力。我认识许多管理者,他们真的会对员工说:“我真的很感谢你的额外努力与付出,但我不能特别为你做些什么。如果我那么做了,那么我就必须为其他所有人那么做。”

结果是,低绩效和高绩效员工拿的报酬几乎一样多。报酬这一本来就有限的资源在这种大锅饭中被进一步稀释。高绩效员工的挫折感不断增强。结果,管理者没能给予高绩效员工应得的额外奖励,高绩效员工失去了继续勤奋工作的动力,管理者同时也剥夺了激励员工最重要的工具。

什么是真正的公平?基于他们应得的,也就是基于他们的绩效,为一部分人多做一些,为其他人少做一些。这才是真正的公平。

误区 3

关于好人:
成为强势管理者的唯一途径就是要像混球一样行事,但是,我想做好人

很多管理者像混球一样做事。这并不意味着他们强势,这只能意味着他们头脑简单。

事实上呢?管理者真正的善是做他们应做的,帮助员工成功,员工因此更好地服务客户,进而获得更多的报酬。

为什么领导有时要像混球一样做事?因为有些人陶醉于自己的精英地位,自命不凡。这样做给他们带来满足感,这样做让他们感觉自己很重要。这就是校园小霸王在职场的翻版。这么做是不负责任的。

有些领导像混球一样做事纯属渎职:他们其实并不知道实际情况,却做出重要决策。这类领导的表现是除非员工犯了大错,否则一直不给员工辅导反馈。而员工出错后,可怕的后果却强加给员工。这类管理者在错误的时以错误的方式行使他们作为领导的权力,却一直不在人员管理方面下功夫。

于是“伪善人综合症”开始蔓延。“伪善人”型的管理者拒绝做决策,拒绝发号施令,拒绝让员工担责。他们认为,他们这样做是因为他们想做一个好人。他们认为他们不想有领导样。对他们来讲,一个人对另一个人行使权力并不正常。这是对平等主义的一个误解,认为宇宙万物皆平等,因此在人际关系中,一个人无权对另一个人行使监管权,无权要求另一个人服从。

但事实真是这样吗?你下馆子时为什么要对服务员发号施令?因为你为饭

菜和相关的服务付了费。从另一个角度看,服务员已被支付了报酬,仅此而已。这只是一种交易关系。

同样,在工作中,你作为领导,你的权威并不需要向谁申请。雇用本身就是一种交易关系。那些归你管的员工已经接受了相关工作的报酬。这是你的权威性的最终来源,就是这么清晰,仅此而已。

具有讽刺意味的是,“伪善人”型的管理者过于有意减弱自己的权威,以致于他们负责的事注定要出错。于是,他们的挫折感与工作日俱增,就更容易生气,结果行为方式上就更容易像混球;武断,声音大,卑劣,甚至恶毒。不同的是,“伪善人”型的管理者这么做之后会有罪恶感。那么,此后的此后呢?他们又回到老路,有意减弱自己的权威,并步入恶性循环。

这些没有提供员工成功所需的指导、支持和辅导的管理者真的是善人吗?

事实上,他们只是想摆脱夹在董事会和前线人员之间的困境,想避免由此带来的紧张与不安。因为,他们必须妥善处理竞争需求、雇主需求和雇员需求三者间的关系。他们拒绝承担与他们权威相伴的责任。这样做不可能有好结果。有问题不处理,问题有时就会演变为灾难,有些时候会毁了一个人的职业生涯。避免成为混蛋的最好方法就是接受你正当的职权,心安理得、正当地行使它。

误区 4

令人挠头的管理沟通:
撒手不管实质上是想避免与员工的冲突

大多数管理者发现,与员工就难题,麻烦事进行对话甚至对抗是管理工作中最痛苦的事。大家觉得,强势的管理者需要故意挑起这类冲突,而弱势管理者则能够避免这类冲突。

事实上呢?倒是弱势管理者会让这种冲突不可避免,而强势管理者会让这种冲突很少发生。

为什么?无论是管理者还是员工都缺乏就管理问题进行沟通的经验,因此双方在这方面都不擅长。

管理者没有讲清楚期望和要求,因此很多此类沟通对员工来讲都显得过于突然。

只有当问题得不到处理时才进行这类沟通,因此这类沟通难免让人过于激动。

管理者身处决策圈外,对信息掌握不充分。因为缺乏论据,他们对自己的观点也不自信,在面对员工的反击时也不能很好地回应。

这和你发脾气的情況很像。经过反复考虑后,你决定要解决一些原本放任自流的问题。你召开团队会,庄严宣布:“不许迟到,间休时间减少,我希望大家都要专心工作!”之后,你会把那个快把你气疯的员工叫进办公室,告诉他最好学会守规矩,或直接告诉他:“你被开除了。”回家后,你也许会想:“我履行了管理职责。”第二天,你回到工作岗位,却重新开始了撒手掌柜的老状态。

在管理方面,“一日游”不好使。如

果你总是“一日游”,大家就不会把你的决定当真。人们觉得你不会说到做到。也许你根本就不擅长搞对抗,结果,情况并未因为你的努力而得到改善。也许大家会反攻,并把你击溃。也许大家把你的所作所为当成笑谈,他们从此不再喜欢你。整个事情令人尴尬。经历这一切之后,你想进行管理的努力就会灰飞烟灭。

持久、富有成效的管理就像减肥,是个长期、乏味的过程。这要求你改变自己的行为,而且这种改变要最终形成一种习惯。这方面没有捷径。要经过很长时间才能看到结果。这么做之后,你还会遇到沟通问题,甚至遭遇对抗,但此类问题的数量会大大减少,你也只需在必要时去面对问题。

管理需要勇气,成为一个强势的管理者更需要勇气。这不以你的意志为转移,不要害怕有难度的对抗。从现在起,彻底地改变你的行为、角色和你与他人的关系,不要害怕这个冗长、缓慢的过程。如果你没有这个勇气,也许你真的不适合做领导。

误区 5

关于施展空间: 管理者之所以强势不起来是因为有很多因素制约着他们,如企业文化、高层和资源限制

管理者总会跟我说,他们已经尽了最大努力,但规则、程序以及合同等各种条条框框让他们无法施展拳脚。其实,君不见,在同一家公司,在同样的规则、合同下,也有很多管理者战胜了这些挑战,取得了优异成绩。这确实难,但必须迎难而上,因为这也是管理者的工作内容之一。

如何才能在条条框框内或绕开条条框框做好工作?从技术角度讲,我是一名律师。我可以告诉你的好的律师在面对规则、合同时会有什么。他们会反复地研究这些规则以及合同,然后应用他们。对!学习规则然后应用规则。你可能会担心被投诉?在区别对待员工方面,有很多禁止条款,你不能因为这个,不能因为那个,来区别对待员工。但是,绩效不是其中之一。只要你能证明你的奖惩决定是完全基于绩效的,那么就沒有人能告倒你。找到学习、应用这些规则的帮手,例如,人力资源部的人、法规部的人、或者你的上级等。

记住:有些事你一定不能做。做了,麻烦也就来了。但是,一旦吃透了法律规章,你就可以做很多你过去认为不能做的事。你确实不能消除前进道路上的所有障碍。但是部分解决问题,也会让局面大不相同。

大家会认为,在他们控制之外的因素常让他们无能为力。

真的是这样吗?把焦点放在不能控制的因素上,诸葛亮也会一筹莫展。因此,要把关注点放在你能控制的因素上,这会让你做得更好。你确实做得好,你投入的 15 分钟会产生员工数小时甚至数天保持高效。如果做得好,你投入的 15 分钟会产生员工数小时甚至数天的高效,这绝对是一件高投资回报的好事。因此,我称它为“高杠杆时间”。

如果你把时间投入到工作的各个节点,那么这个时间的产出会更高。你会马上看到效果。很快工作就会得到改善,同时,从某种角度讲,你会收获更多时间。

不用别人同意,你就可以奖励那些工作绩效突出的员工。

误区 6

领导者是不是天生的: 我没有这个天赋,所以管不好

这个误区的假设是,有些人天生就是当领导的料,因此是好的管理者。照这个逻辑推演下去,有一些人天生就不是当领导的料,注定成为不了好的管理者。

领导才能真的有天生的吗?当然有。有的人就有远见、有魅力、口才好、主意多而且充满活力。人们希望追随这样的人。但是这些并不能让他们成为好的管理者。而且,有些领导之所以成功是因为他们雇了一大批优秀的管理者,正是这些管理者出色地履行了领导力中重要的组成部分——管理部分的职责。

实际上,情况往往是,天才的领导者忽然闯入工作区,打断员工工作,振奋大家的士气,拍拍这个的肩,拍拍那个的背,随意地做几个决定,在员工中提升对其个人的忠诚度,散播各种让人或充满希望或充满恐惧的想法……然后就消失了,留下管理者收拾残局。

“管理”是领导力中平凡但重要的组成部分——指明方向、提供指导、保证员工尽职尽责、处理失败、奖励成功。这些是管理的基本要件,但在现今的领导力中,却经常不被提及。如果要让员工做得更多、做得更好(员工也会因此得到的更多),这些要件最为紧要。

在培训数以万计的管理者的过程中,我认识到,在管理方面,几乎每个人都会大大提升,成为更优秀的管理者。如何做到?学习被认为有效的技巧,之后,练、练、练……直到熟练掌握,并最终成为习惯。

误区 7

关于时间:管人?时间不够

这个误区源于以下事实:你一周只有 168 个小时,却有无数的事情需要花时间处理——除了管理职责外,你还要完成自己的其他工作,履行其他职责,主持和参与五花八门的各种项目……

事实上呢?既然时间是有限的,那么你更没有理由不花时间在人员管理问题上。大部分时间中的管理者最终还是要花很多时间管人。因为,如果管理者事前不花时间来确保一切顺畅,那么总会出错。

小错会不断累积,一般情况下,小错不易被关注,直至发展到不得不被关注。到了那个时候,管理者没有别的选择,只能追本溯源,把问题解决掉。在危机情况下,管理者的效率注定不高,这是对时间的进一步浪费。

因此,管理者忙着处理本不该发生的问题,解决本该可轻易就消灭在萌芽状态的问题,忙着到处灭火、还旧账,解决长期存在的绩效问题,这时会感觉时间更紧。而且很可能,在一切结束后,他们再次重回故态,不花 ([时间进行人员管理,直到再次发生大问题需要他们费时费力地加以解决。

当企业领导总是在抱怨企业没有人才,招不到人才的时候,你首先要想明白一个问题,企业可能缺少的不是人才,而是缺少留人才、出人才的机制。合理的分配机制作为一种激励和价值导向机制,一直是激励员工更富积极性、创造性地开展工作的有效办法,也是各个中小企业孜孜不倦地追求的理想机制。

很多老板都舍不得分钱给员工,以为分钱给员工就是把自己的钱变少,其实这是错误的观念。当然有些老板也舍不得分钱,但就是不懂得如何分钱,结果钱一分人心就散了,积极性反倒没有了。所以我们要为企业老板或管理者一定要学习下如何正确合理地分钱。

企业管理者应该如何合理分钱?如何设计分配机制?这是企业经营的核心问题,为什么说这是核心问题? 华为任正非就说过,企业经营的核心不是什正盈利模式,而是分配机制,如何分钱。为了说明问题,我们先来看看几个例子:

1.为什么一句“打土豪、分田地”的口号有那么多人拥护?有那么多人跟随着

编者按:再好的人才如果没有好的用人机制都会沦为废物,所以企业在用人问题上关键是建立明确的用人机制,而非盲目地高薪引进人才。

有效的经营和管理机制是企业的取胜法宝

经常有老板问我,生活用纸老大大恒安、维达、洁柔他们是如何快速发展起来的,是不是他们公司里有很多人才?其实,我很早之前就写过三篇关于这三家企业的取胜之道,恒安赢在“新”,维达赢在“稳”,洁柔赢在“变”。

如果你过去多关注这几家企业,你会发现,他们也在取长补短,把别人的优点学习过来,用在自己的企业身上。于是,就有了“新”中有“稳”,“稳”中求“变”,“变”中更“新”。

如果你现在还想探索这些企业的取胜法宝,那我告诉你,他们是赢在机制、赢在系统,而不是赢在有多少人才。因为人才是机制下的产物,是机制的结果,没有好的机制,最好的人才你也留不住;没有好的运行机制,也发挥不了他们的潜力和聪明才干。

一台有先天缺陷的机器,保养得再好也难以生产出合格的产品;一个结构歪斜的地基屋架,再好的建筑装修材料也只能是装修出一栋危房;一个与市场脱节的企业经营管理模式,投入再多的资源也都只能是浪费,结构问题才是企业经营管理模式一切管理问题的根源!

不要老是幻想着招聘多少人才帮你解决企业问题,你应该要多想想什么样的机制才能吸引人才、留住人才和培养优秀人才。

如果你的产品错了,再好的渠道也没有用;如果你的流程错了,再好的方法也起不了应有作用;如果你的战略错了,再好的组织又如何?如果没有好的机制,再多的资源、再辛苦的努力也都是白费!

那么,什么样的经营管理机制才是有效的机制?这里面有两个方面的机制:第一个是经营机制;第二个就是管理机制。

一、经营机制

经营机制最核心的就是分配机制,企业不是老板一人的企业,而应该是全体股东、全体员工的企业,甚至是社会的企业。分配机制是凝聚人才的最大引力,没有什么比分钱机制来得更直接了。司马迁说过:“天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往。”

当企业领导总是在抱怨企业没有人才,招不到人才的时候,你首先要想明白一个问题,企业可能缺少的不是人才,而是缺少留人才、出人才的机制。合理的分配机制作为一种激励和价值导向机制,一直是激励员工更富积极性、创造性地开展工作的有效办法,也是各个中小企业孜孜不倦地追求的理想机制。

很多老板都舍不得分钱给员工,以为分钱给员工就是把自己的钱变少,其实这是错误的观念。当然有些老板也舍不得分钱,但就是不懂得如何分钱,结果钱一分人心就散了,积极性反倒没有了。所以我们要为企业老板或管理者一定要学习下如何正确合理地分钱。

企业管理者应该如何合理分钱?如何设计分配机制?这是企业经营的核心问题,为什么说这是核心问题? 华为任正非就说过,企业经营的核心不是什正盈利模式,而是分配机制,如何分钱。为了说明问题,我们先来看看几个例子:

1.为什么一句“打土豪、分田地”的口号有那么多人拥护?有那么多人跟随着

事无补,反而让公司越战越乱。另一边,员工和经理们却又达成了这样的看法——企业管理结构出了问题,这一切问题的根源都在老板。这个观点还得到了很多管理专家的认同。

难道真是这样么?难道老板真的不想搞好吗?难道是员工真的不行吗?难道老板和员工都不想有一个好的企业管理模式吗?显然不是!

在传统的企业管理模式中,很多企业都不知道管理规划的真正含义,也根本不知道“规划”这个基本的管理原则,都认为像 ISO9000 那样画一张结构图就是企业管理组织规划了。殊不知,管理规划的前提是“有规才能制”,这个“规”就是组织管理必须遵循的原理和原则,不懂得这个“规”,任何形式的管理规划都只是乱“划”。对企业管理模式高效运营没有任何实质性的意义!

那么,如何规划管理模式?我们明白,企业管理模式是一个以盈利为目的的运行组织。而运行组织必须要进行系统的管理规划,才能保证组织各方面的资源得以合理利用并充分发挥其最大价值!因此,我们必须进行有效的规划。下面是我们多年来管理规划的一些经验。

第一,组织必须有目标。目标必须层层分解为每个岗位指标才能落地,这是部门职能和岗位责任等组织分工的基础,没有目标的组织都是伪组织。目标必须通过结构层层分解并级级实现才能达成,所以,所有结构都必须围绕目标的达成来进行规划,所有部门都必须针对目标来设置,所有的岗位都必须目标的科学设置,否则,组织规划将没有任何意义!

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

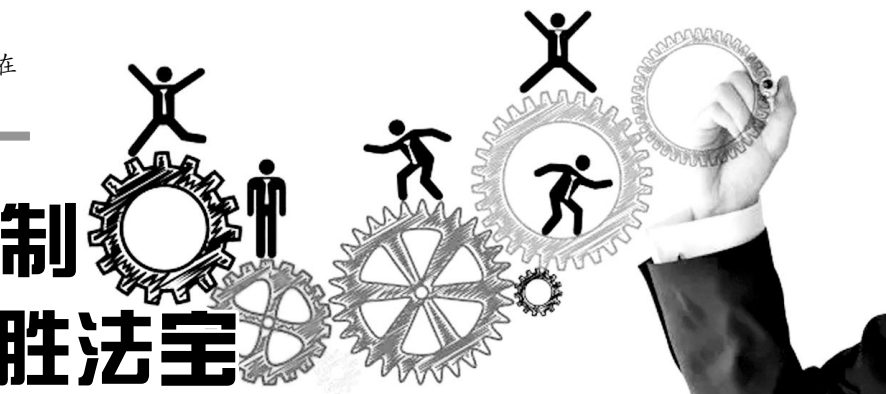
第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。



事无补,反而让公司越战越乱。另一边,员工和经理们却又达成了这样的看法——企业管理结构出了问题,这一切问题的根源都在老板。这个观点还得到了很多管理专家的认同。

难道真是这样么?难道老板真的不想搞好吗?难道是员工真的不行吗?难道老板和员工都不想有一个好的企业管理模式吗?显然不是!

在传统的企业管理模式中,很多企业都不知道管理规划的真正含义,也根本不知道“规划”这个基本的管理原则,都认为像 ISO9000 那样画一张结构图就是企业管理组织规划了。殊不知,管理规划的前提是“有规才能制”,这个“规”就是组织管理必须遵循的原理和原则,不懂得这个“规”,任何形式的管理规划都只是乱“划”。对企业管理模式高效运营没有任何实质性的意义!

那么,如何规划管理模式?我们明白,企业管理模式是一个以盈利为目的的运行组织。而运行组织必须要进行系统的管理规划,才能保证组织各方面的资源得以合理利用并充分发挥其最大价值!因此,我们必须进行有效的规划。下面是我们多年来管理规划的一些经验。

第一,组织必须有目标。目标必须层层分解为每个岗位指标才能落地,这是部门职能和岗位责任等组织分工的基础,没有目标的组织都是伪组织。目标必须通过结构层层分解并级级实现才能达成,所以,所有结构都必须围绕目标的达成来进行规划,所有部门都必须针对目标来设置,所有的岗位都必须目标的科学设置,否则,组织规划将没有任何意义!

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

人说了算。这些错误都属于结构性错误。道理很简单,这个世界上很少有人能自己管好自己,也永远不可能自己打球自己做裁判!

第四,要制订严明的组织规则和科学的组织流程,还要有日常的管理运营督导做保障。要保证目标的实现,必须先要保证组织有良好的运营秩序,运营秩序必须依靠原则、流程、标准、责任和督导才能保证完成。遗憾的是,很多企业都缺乏这些最基本的规划,很多管理者对组织高效运营的规则和流程更是毫无概念,让企业管理基本上处于“无组织”状态。譬如,缺乏有效的作业标准、稽核标准,全是根据个人喜好感性判定,这样就导致了组织内部冲突不断,组织内耗更是无所不在,这样的企业还能是正规组织吗?流程是沿着做事的方向进行的,是横向进行的;管理则是按照纵向进行的,只有流程布局才能清楚岗位的设置、部门的重要程度和需要多少人员。只有标准才是理性的、量化的,而不是人为的。

第五,要有组织管理的必备工具。任何组织的目标、方案要想得以顺利地实施,就要先保证组织目标、规则变成整体的组织行为,这就需要必要的管理工具。所以,在高效的组织规划中,除了“组织结构图”之外,一定要附有“组织目标分解一览表、部门职能图、岗位责任说明书、职报表、权限表、督查表”六大基础工具,这是组织运行的基本依据,也是 HR 管理提升的基础条件。缺乏这些基本工具,组织结构就会变成缺陷架构。

这种缺陷让企业组织长期处于无序状态,也导致了部门冲突、岗位冲突、运行冲突,也将无法从根本上解决企业问题,更让企业处于内耗状态,起码制约了一半的组织绩效!

第六,结构问题是一切管理的根源问题。中国企业的管理问题都是重复发生的问题,常识告诉我们:重复发生的问题就是结构性问题、系统性问题,是某个点上的无法解决的,必须由公司高层管理从改善组织结构入手。也就是说,只要你的组织结构存在缺陷,即使你配备再多、再好的人力资源也都是是一种浪费。可惜,大多数的中小企业老板都认识不到这个道理,很多经理也认识不到这样的问题存在。这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天,他们总是觉得人才难找、人才难留、人才难养,问我是什么问题。我跟他谈,你们公司不是缺人才,而是缺少合适的机制、合适的模式。为什么这样说?你看一家公司天天招人,中高级人才来了走,走了说坏话,然后又实主成了敌人。这样的公司,不用调研就可以判断它是缺乏有效的机制的。有效的机制必须是两方面结合的,一个是经营机制,一个是管理机制。多用点时间想想自己企业的经营管理机制吧,不要把时间浪费在人才的招聘上,这是事倍功半的事。

第二,组织岗位必须根据企业目标流程设置。大部分企业部门及岗位设置都是拍脑袋,部门职能定位和岗位责任划分更是一塌糊涂,职能都让部门自己来填,责任让员工自己写,结果经理和员工都只会写自己在做的或者会做的,而绝不是公司要他们做的,与公司整体目标基本无关,根本无法保证目标一致、步调一致,最后让企业管理目标沦为口号。这样的组织规划有用吗?

第三,岗位设置必须分职能部门和业务部门。组织岗位其实只有两种部门:职能部门和业务部门,其中业务部门是做事的,而职能部门是管事的。就像球员不能做裁判一样,做事管事是不能混在一起的,这就是中国中小企业管理效率始终无法提升、绩效始终低下的根源了。

我去过很多中小企业,跟很多老板聊过天

编者按:个人执行力高低取决于本人是否有良好的工作方式和习惯,是否有正确的工作思路与方法。团队执行力就是将战略与决策转化为实施结果的能力。当今社会高速发展,竞争非常激烈,团队整体能否保持高效地执行力是一个企业能否在竞争中生存的重要基础。一个企业想要发展、进步,就必须狠抓“执行力”的建设,一定要在速度和质量上超越竞争对手,更要在思维和管理两方面下苦功夫。

不是做事快就叫有执行力

高达 592.5 米的平安国际金融中心,这座深圳最高建筑被认为是全球九大新地标之一。创造了这一切的是平安集团的董事长兼 CEO 马明哲。和这座建筑一样,马明哲从不缺少曝光和关注,很多时候,他的一句话就能成为热闻。

保险业内容马明哲“不是人,是神”,金融界则称他是“将来时”——如果你想知道未来金融行业要发生啥,去看看马明哲在做什么就能知道了。

在马明哲诸多优点当中,最为人们称颂的是他的执行力。

什么是执行力?

在一次金融监管会上,当领导在台上演讲时,马明哲却在台下不断拍照,他把每页 PPT 的内容都拍下来,加上了具体的要求,并发给公司中对应的管理层人员。

会议一结束,马总就已经将领导们提到的监管要求部署完毕,在场的金融大佬无不叹服。

不仅如此,在接下来的几天里,马总就收到了各家子公司落实监管要求的具体方案:时间、节点、检验标准、追踪工具,所有的细节都应尽有。

一周后,你随便抓个平安集团的业务员问问,他都能告诉你马总的要求。一个人做事快,顶多叫执行,一百万人的同进退,那才能被称作执行力。

很多老板都会关注员工的执行力,因为老板就算有价值百万的好想法,也需要有员工去执行才能实现。

那么,执行力是什么呢?

所谓的执行力,是能让想法变成现实

实,将创意转为产品,用灵感创造商机的强大能力,它包含了两点
更快的速度:只争朝夕
更好的结果:做到极致



只争朝夕

执行力的第一个要素就是“快”。如今早已是互联网时代,好的机会往往是稍纵即逝,今天才发现的风口,明天也许就会变成路人皆知的虎口。因此,几乎所有的企业都会有种只争朝夕的紧迫感,就像马化腾所说:“很多巨头,在没有任何预兆下突然毙命,甚至你还能摸到体温。”

因此,不能快速理解并执行的员工就不是一个好员工,没有速度的执行也就谈不上有力。

腾讯曾经有三个团队同时做微信,规则很简单,谁先做出来,谁就上马。

结果大家都知道,张小龙的名字载入史册。另两个团队的名字,无人知晓。而其中的成都团队,仅仅晚了一个月……

残酷吗?当然,可是当时除了腾讯,还有很多公司都在做类似微信的产品,你不对自己残酷,那么别人只会对你更残酷。

对于现在的企业来说,根本没有那么多准备的时间,更多时候,企业先动起来,然后再动态调整,不断优化。

军哥曾经说过:“你把时间和精力放在哪里,就决定你是什么!”

执行力之所以在这个时代如此重要,最核心的一点就是因为只有具备了

执行力的团队才能灵敏地根据世界的变化、市场的变化、需求的变化快速做出反应,在浪潮没有退下去之前就造出能冲上浪头的滑板。



做到极致

执行力的第二个要素,就是在快的前提下,做到极致。

现在早已不是过去了,“慢工出细活”“欲速不达”这些观念早已被弃若敝屣了。如今,我们讲的是“快工要出细活”和“要速度,还要质量”。

星云密布的协同网络,快如闪电的传播速度、贴身肉搏的卡位竞争,这些要素叠加在一起,形成了一个天然的过滤器。那些跑得慢的企业和人只会被逐渐淘汰,留下的只有那些能做到既快又好的企业。

去年,“小米枪战”激发了一个庞大的手游市场,结果网易只用了两天时间,开发了“荒野行动”。而腾讯则用了一周,就在“全民枪王”中嵌入了“荒岛特训”的模块。

“两天”“一周”这点时间对于大多数人来说,想做一个像样的策划书都不容易,但他们却能开发出如此大型的游戏,也难怪他们能够牢牢占据各大市场游戏排行榜的前十。

更不可思议的是,这些被“赶工”出来的游戏质量一点不差,就连 bug 都不多,由此可见他们并没有因为速度而牺牲了质量。

很多人觉得要把事情做得又快又好

很困难,实际上,只是因为这些人没把事情提到最重要的程度。

“要么全力以赴,要么辞职不干。”

给有心人两天时间,做一个改版游戏并不困难,但是对于那些没有把事情放在心上的人来说,就算给两年时间他们也不一定能做出一个成品。

想做好一件事没有想象中困难,难的是你能不能下定决心,将这件事情放在心上,只有这样,你才会有动力去实现目标。

执行力,需要智慧

如今这个社会,写方法的人很多,去践行的人很少;想创意的人很多,落地的人很少;找路的人很多,开路的人很少。

实际上,践行远比想法重要,落地远比创意重要,开路远比找路重要。

这是因为,想法只会让你焦虑,只有一步一步前行才会让你气定神闲。

因此,所有的老板都应该讲究执行力,不仅要让员工有执行力,更要让自己有执行力。

提高员工的执行力,可以从管理方面入手,提高自己的执行力,我们只能通过提高思维意识层级入手。

移动互联网让你觉得落伍了,大数据让你觉得智商要充值了,人工智能让你觉得饭碗要被抢了,于是你慌了,急了。

你想赶上时代的潮流,于是看看这个,学学那个,就这样,时间和精力从指缝中溜走,唯独没想过如何把手头的工作做好。

总是用脑,却忘记用心,这就是如今人们最大的病因,而治愈的药方就是“执行力”。

企业价值观

企业兴旺发达

个人心情舒畅

家庭幸福美满



编者按:让学生德智体美劳全面发展,归根到底,就是立德树人,这是教育事业发展必须始终牢牢抓住的灵魂。国无德不兴,人无德不立。把立德树人作为教育工作的主线,把思想政治工作融入日常、抓在经常,做到落细落小落实,在坚定理想信念、厚植爱国主义情怀、加强品德修养、增长知识见识、培养奋斗精神、增强综合素质上持续下功夫,使各方面的工作切实形成合力。

坚持教育与生产劳动和社会实践相结合,具有很强的现实针对性。我们要弘扬劳动精神,牢固树立“劳动光荣”的观念。要懂得劳动是人类的本质活动,全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦,从根本上讲要靠劳动、靠劳动者的奋斗来实现。

努力构建德智体美劳全面培养的教育体系

教育是国之大计、党之大计。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视教育工作。习近平总书记关于教育的重要论述,是系统科学的新时代中国特色社会主义教育理论体系,为做好新时代教育工作提供了根本遵循。

二、把牢思想政治工作生命线

习近平总书记指出,高校思想政治工作关系高校培养什么样的人、如何培养人以及为谁培养人这个根本问题。思想政治工作是学校各项工作的生命线。思想政治工作既是我国高校的特色,又是办好大学的优势,必须加快构建高质量思想政治工作体系,使之贯穿人才培养体系全过程、各方面。要充分发挥思想政治理论课主渠道作用,同时大力推动“课程思政”建设,各门课程都要切实守好一段路、种好责任田。要将师生思想政治工作融入日常、抓在经常,做到落细落小落实,在坚定理想信念、厚植爱国主义情怀、加强品德修养、增长知识见识、培养奋斗精神、增强综合素质上持续下功夫,使各方面的工作切实形成合力。

四、把教师队伍建设作为基础性工作

习近平总书记指出,人才培养,关键在教师。教师队伍素质直接决定着大学办学能力和水平。他要求广大教师争做“四有好老师”,努力成为“四个引路人”,自觉实现“四个相统一”。

培养一流人才关键是要有一支高素质的教师队伍。师德师风是评价教师队伍素质的第一标准。要把提高教师思想政治素质 and 职业道德水平摆在首要位置,高度重视、认真对待教师在师德师风方面存在的问题,并认真加以解决。要加强制度体系建设,明确政策措施,体现师德师风建设的基本要求。要强化价值引领,引导广大教师以理想信念为魂、以师德师风为本,以潜心治学为基,建设政治素质过硬、业务能力精湛、育人水平高超的高素质教师队伍。要建立一套科学规范的考核评价体系,特别要在教师聘用、职称评审、人才推荐、评优评先、日常考核、干部选任等工作中严把政治关和师德关,实施师德“一票否决”。要坚决克服高等教育领域唯分数、唯升学、唯文凭、唯论文、唯帽子的顽瘴痼疾,建立科学的论文、人才评价机制,不断激发队伍活力,引领

三、把劳动教育纳入全面发展要求

习近平总书记指出,要在学生中弘扬劳动精神,教育引导学生在崇尚劳动、尊重劳动、懂得劳动最光荣、劳动最崇高、劳动最伟大、劳动最美丽的道理,长大后能够辛勤劳动、诚实劳动、创造性劳动。

这是新时代坚持教育与生产劳动和社会实践相结合的要求,进一步丰富了党的教育方针,具有很强的现实针对性。劳动是人类的本质活动,全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦从根本上讲要靠劳动、靠劳动者的奋斗来实现。一方面,要在广大学生中大刀弘

扬劳动精神,开展“爱劳动”主题教育;另一方面,要紧密结合实际,积极创造条件使学生能够深入工厂、农村等劳动和社会生活的一线,认真参加劳动和社会实践。劳动和社会实践的内涵非常丰富,既包括体力劳动也包括脑力劳动,既包括专业实习也包括各类社会实践活动。要突出问题导向,深化产教融合,在对接服务国家重大战略中承担重大项目,积极构建产学研联合培养机制,使学生在参与科学研究与生产劳动中发挥自身聪明才智,把汗水流在中国大地上,把论文写在中国大地上,养成良好的劳动习惯,进而培育劳动精神、工匠精神和创新精神。

四、把教师队伍建设作为基础性工作

习近平总书记指出,人才培养,关键在教师。教师队伍素质直接决定着大学办学能力和水平。他要求广大教师争做“四有好老师”,努力成为“四个引路人”,自觉实现“四个相统一”。

培养一流人才关键是要有一支高素质的教师队伍。师德师风是评价教师队伍素质的第一标准。要把提高教师思想政治素质 and 职业道德水平摆在首要位置,高度重视、认真对待教师在师德师风方面存在的问题,并认真加以解决。要加强制度体系建设,明确政策措施,体现师德师风建设的基本要求。要强化价值引领,引导广大教师以理想信念为魂、以师德师风为本,以潜心治学为基,建设政治素质过硬、业务能力精湛、育人水平高超的高素质教师队伍。要建立一套科学规范的考核评价体系,特别要在教师聘用、职称评审、人才推荐、评优评先、日常考核、干部选任等工作中严把政治关和师德关,实施师德“一票否决”。要坚决克服高等教育领域唯分数、唯升学、唯文凭、唯论文、唯帽子的顽瘴痼疾,建立科学的论文、人才评价机制,不断激发队伍活力,引领

新时代党和国家事业发展对优秀人才的需要比以往任何时候都更为迫切,我们必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,认真学习贯彻习近平总书记关于教育的重要论述,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人,开创教育工作新局面,为实现中国梦作出应有贡献。

五、深化教育对外开放

习近平总书记指出,要扩大教育开放,同世界一流资源开展高水平合作办学。

国际化是提升人才培养质量的重要途径。创建“双一流”必然是在国际交流与竞争中实现的,积极借鉴和吸收世界一流大学的先进经验和优势资源是创建世界一流大学的必由之路。高校必须坚持国际化发展战略,结合自身优势特色,主动服务国家对外工作大局,在跨境办学、联合培养等多种形式,拓宽人才培养渠道;在合作科研方面,要整合优势资源,实现强强联合,推进协同创新;在专业培训方面,要围绕“一带一路”倡议等重大战略,积极开展管理和技术骨干培训;在人文交流方面,要丰富和拓展交流内涵,推进品牌建设,办好孔子学院等机构,夯实交流基础;在队伍建设方面,要从师资结构的国际化和师资能力的国际化两个方面着手,做好人才引进与培育工作。要注重有针对性地开展“一带一路”建设所需的各类人才工作,支持师生在世界舞台上长才干、做贡献、树形象。

新时代党和国家事业发展对优秀人才的需要比以往任何时候都更为迫切,我们必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,认真学习贯彻习近平总书记关于教育的重要论述,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人,开创教育工作新局面,为实现中国梦作出应有贡献。

(来源:《人民日报》)

际上是对直言的提倡和鼓励。陈毅元帅也曾写下“难得是诤友,当面敢批评”的诗句。黄克诚同志素以胸襟坦荡、敢于直言著称。无论身居高位,还是身处逆境,他始终以捍卫真理的勇气,坦率直言。即便一生九起九落,也从不随波逐流。有诗赞曰:“党内夸刚正,人推黄克诚。”他信守的原则就是,出以公心,言不私私。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

(来源:《解放军报》)

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。

直言不易,直言难求。提倡“说切直话”,并不是片面强调“一言不合就猛批”,也不是反对说话讲艺术,而是倡导以一种诚实的品格处世交友,不以甜言蜜语、阿谀奉承为尚。有时,“切直话”里,最能见人之真诚,最能知人是诤友。



切直话里见清心

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

俗话说,“话是开心锁”。做人 为官、处世交友,说什么话、怎么说话,大有学问。很多人说话喜委婉,认为委婉容易让人接受。其实有时候,说话直截了当反而更好。

《围炉夜话》有云:“同人聚处,须多说切直话,方见古风。”意思是说,在和别人相处的时候,应当多说切实而正直的话,这样才能体现古代圣贤宽厚质朴的风范。

明代御史张宽,性格耿直无私偏私,敢于向皇帝当面直谏。当时总兵石亨受英宗朱祁镇器重,封为忠国公,他骄横跋扈,结党营私,导致民怨沸腾。张宽不顾个人安危和得失,向英宗上书,当面直陈石亨的种种劣迹。有人问他:“子欲为逢、为干耶?”夏朝的光龙逢、商朝的比干是直言进谏、不惧死亡的忠臣。张宽答:“吾非能为逢、干,而同腐弃非志也。”正是张宽这种不愿与奸佞同流合污的耿直性格,使他敢于向英宗上书直言。而这次上书最终得罪了石亨,导致张宽远贬海南,降职为安定县令。有人问他:“无悔乎?”他正色道:“直言必直气,直气必直心,寔寔匪躬,何悔之有?”

言为心声,直言者,心必清。张宽之所以被贬降职也丝毫无悔,就是因为他的襟怀坦荡、毫无私心,即使因此受到打击,也不改直言本色。而石亨也终因权欲膨胀被英宗削官为民,治罪身死,印证了张宽当初上书时所说的,诤语是公心。

“君子直言直行,不婉言而取富,不屈行而取位。”直言常常不美,让人听之

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

编者按:不论为官还是为民,都应做到言直心清,为官者一味“蒙耻固位”是对国家、企业的失职和失责,与其整日唯唯诺诺、揣测领导意图,不如踏实工作,力求业绩稳固增长。为民者要懂得:“交友贵在交心”,不仅要敢于直面指出友人的错误与不足,更要乐于接受别人的批评与教育。

