

责任是一只猴子

佚名

闭上眼睛想想，我们是不是常常会碰到这样的情况。每天，当你推开公司大门时，经常会有员工迎面上来问你：经理，您昨天布置我们做的事，我们现在出了点问题，你看这个事情怎么解决？

在通常的情况下，你会如何回答？比较常用的回答方式是两种：一种是：“我想一想，一会儿我再告诉你”。第二种是，你就直接跟他讲，这件事应当如何处理。

如果你的回答是第一种：我想一想再告诉你。那么半小时后，你会发现这个下属就站在你的门口，敲你的门：“领导，这个问题您考虑的怎么样了？”注意，本来这个问题是需要他解决的，是应当你去检查他的，可现在是他来问你，你考虑得怎么样了？！

第二种情况下又如何呢？你当时的回答是这事应当如何做，几天之后你过去检查结果，发现出了问题，于是你很不高兴地问：“这个事情你怎么做成这个样子了？”员工也会很快回答你：“那不是你告诉我这样去做的吗？”在这种情况下，是你领导他，还是他领导你呢？或者说是你管理他，还是他管理你呢？

所有这些，只是发生在下属请示你之后，一切就都改变了。原来，责任是一只猴子，如果你不懂如何回答下属的请示，一转眼之间，就会跳到你的身上。之所以会这样，原因就在于每个人的本性中，始终在重复着一个永恒的主题：回避风险。因此，管理责任这只猴子的第一法则，就是锁定责任：猴子原来在谁的身上，无论有什么变化，它都应该被锁定在原来责任人的身上。

那么，如何锁定猴子呢？解铃还要系铃人。首先要懂得下属做事的方式，才能够防止他们的猴子跳到上级身上。一般说来，员工有五种工作方式：①等着做；②问着做；③提出建议，等着结果

再做；④主动做，边做边汇报；⑤主动做，然后按程序汇报。

关键执行要点是，始终让猴子在下属的肩上。如果你想尽量地让猴子呆在下属身上，那么，你就要尽力消除第一种和第二种情况。在“等着做”或“问着做”的情况下，猴子最有可能跳回自己的肩上。

在这一点上，海尔是个榜样。

海尔电冰箱厂有一个五层楼的材料库，这个五层楼一共有2945块玻璃，如果走到玻璃跟前仔细看，你一定会惊讶地发现每块玻璃上都贴着一张小条，上面印着两个编码，第一个编码上写着负责擦这个窗户的责任人，第二个编码上写着是谁负责检查这个窗户。

猴子在谁的身上？海尔在考核准则上规定：如果玻璃脏了，责任不是负责擦的人，而是负责检查的人！如果玻璃脏了，责任这只猴子锁定于检查的人身上，那么，擦玻璃的行动责任，这只猴子就会被锁定在擦窗户的员工身上，而绝对不会发生猴子上窜下跳的现象。

海尔OEC管理法是将工作分解到“三个一”，即分解量化到每一个人、每一天、每一项工作。在海尔大到机器设备，小到一块玻璃，都清楚地标明事件的责任人与事件检查的监督人，有详细的工作内容及考核标准，如此形成环环相扣的责任链，做到了“奖有理、罚有据”。

这种管理的核心是，我们不再去想个人工作态度如何，我们要把责任锁定，即使是一个简单的擦玻璃的工作，也要明确两个责任人，他们各有各的明确责任。

责任锁定，首要的是锁定猴子的归宿——这是上下级之间保证执行的要点。

(摘自《中兴人》)

十大常见奖励误区

佚名

1. 需要有更好的成果，但却去奖励

那些看起来最忙、工作最久的人。

2. 要求工作的品质，但却设下不合理的完工期限。

3. 希望对问题有治本的答案，但却奖励治标的方法。

4. 光谈对公司的忠诚感，但却不提供工作保障，而且付最高的薪水给最新进和那些威胁要离职的员工。

5. 需要事情简化，但却奖励使事情复杂化和制造琐碎的人。

6. 要求和谐的工作环境，但却奖励那些最会抱怨且光说不练的人。

7. 需要有创意的人，但却责罚那些敢于特立独行的人。

8. 光说要节俭，但却以最大的预算增幅，来奖励那些将他们所有的资源耗得精光的职员。

9. 要求团队合作，但却奖励团队中的某一成员而牺牲了其他的人。

10. 需要创新，但却处罚未能成功的创意，而且奖励墨守成规的行为。

(摘自《牛津管理评论》)

来个坏开始

佚名

有一段时间，丘吉尔在政治上受到打击，无事可做，终日抑郁。家人看在眼里，于是忙不迭地给他找活干。他的一个邻居的妻子正好是画家，于是家人鼓励他去跟女画家学画。丘吉尔在政治舞台上敢作敢为，横冲直撞，但是面对干净洁白的画布，却迟迟不敢下笔。毕竟，这是一个重要的开始。丘吉尔面对画布发呆了十多分钟，还是不知道第一笔从哪里下手。女画家见到了，一言不发，将所有的燃料都涂到了画布上，画布瞬间变得乱七八糟。丘吉尔看到画布反正已经变成这样，就拿起笔在上面任意地涂抹起来。这就是丘吉尔的第一个开始，虽然惨不忍睹，但是丘吉尔的心门已经打开了！从此丘吉尔在画画上一发而不可收拾，一边从政，一边画画长达十余年，留下来很多风格迥异、思维大胆的作品。