

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