

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。

油画。更加重要的是，丘吉尔重新开始恢复自信，在政治上重新崛起。

如果你没有一个好的开始，不妨试试看一个坏的开始吧。因为一个坏的开始，总比没有开始强。好的开始等于成功的一半，坏的开始至少等于成功的三分之一。

总的来说，开始是这么一个东西，它让人可以丢下不满的现状，进入到一个全新的希望中间去。但正是因为全新，所以你会损失很多过去，用这一部分过去，去购买一个未来，这就是开始的价值。

(摘自中国人力资源开发网)

拆迁的术与道

佚名

明朝首辅申时行退休之后，回到苏州养老。当他扩建自家宅院时，邻居王某家的房子，恰好影响到申府的扩建布局。申时行与邻居商量，要出高价请他搬家，王某死活不搬，成了申府扩建的“钉子户”。管家急了，要率几个家丁搞“野蛮拆迁”，被申时行及时拦阻了，他摸摸胡须，笑道：“你们别急，老夫自有办法！”

原来，王某是个卖梳子的商人，他不想搬家是怕破坏自己的生意。申时行看出了他的意图，赶快派人去订购了王某大批的梳子，逢人就送，还对自己的故友亲朋大力夸赞，搞得苏州城里一时间竟相谈论王某的梳子，生意好得不得了，可谓供不应求。这时，王某发现自己原有的产地已经不能再扩大生产了，遂决心搬迁到了更大的房子，他也十分友好地将房子卖给了申时行，此举一出可谓两边都获得满意的结果。

怎样才能合作中取得双赢？首先不能忘记必须要利益双赢。反之，即使是作为强势的“甲方”，如果不关注合作者的意愿和利益，也很难达到理想的目标和效果。面对客户与下属，企业家必须常常进行换位思考，有的时候主观利他才能实现客观利己。

(摘自《中外管理》)

建好家庭理财金字塔

凌子

为什么财富的传说总是与理财者的梦想背道而驰？为什么最活跃的投资往往遭受最大的损失？最基本的原因在于，在投资之前，家庭的资产配置并没有做好。有一定资金积累的家庭在追求高回报之前，应先搭建一个稳固的家庭理财金字塔，然后再去投资。

塔基要牢固

与其他的建筑工程一样，家庭理财金字塔也应该从底部搭建，建好塔基，不怕市场风起云涌，也无惧生活中的财务需求变化，家庭基本生活都可以得到良好的保障。

金字塔底层由以下几部分构成：家庭每月固定收入、银行短期存款、意外险、重大疾病险、人寿保险。

家庭每月固定收入可以用来支付日常支出，同时，有一部分结余可以成为储蓄。

银行短期存款，是为了家庭支出准备的紧急备用金。这笔钱应该提前准备出来，有需要时，就能从容应急。一般来说，你需要准备6~12个月薪水，或者6~12个月所需的生活费，作为应急基金，专款专用。如果你在还房贷，可以适当多地多准备一点。这笔钱放在活期上，利息有点少，也可以选择放在“7天通知存款”中，利率比定期少，比活期高。要用钱的时候，提前一周给银行打个电话，即可预约支取。

保险可以为家庭财富保驾护航。消费型的意外险与大病险是家庭成员必备的基本保险。对于收入稳定、有计划或已贷款买房、买车的家庭来说，可以再为家庭的经济支柱（一般是丈夫）买一张定期寿险保单，保障金额等值于房贷。

塔身要宽厚

金字塔中层可以为家庭的生活质量提供财富支持。它由以下几部分构成：自住房产、国债及银行的保底理财产品、养

老年金保险、贵金属（尤其是黄金）。

自住房产既是家庭生活的居所，也可以实现家庭财富的保值，是一种稳健的理财产品，但它更是一种消费品。购买者应该更多关注它的使用价值，保证家人有安定的居所，而不要过分被市场价格左右，毕竟买进与卖出房产都是耗费精力与时间的。

国债及银行的保底理财产品，可以在保证本金的同时获取更高收益，是家庭财富积累到一定基础后，可以选择的一种资产配置。这部分产品可以用作家庭中期规划。

养老是一项长期的理财规划，而养老金保险可以保证30年后，家人持续、稳定地获得一笔确定的钱，用作老去之后的生活，并可以专款专用。

黄金是家庭财富配置的必备工具，一般建议购买比例为家庭资产的5%~10%。无论面临通胀、经济危机、战争、天灾，黄金作为稀缺资源都有良好的保值性。

顶层要进取

在建好底座与中层之后，家庭的财富生活已经得到了良好的保障。其他富裕的资金，可以投资高风险、高回报的产品，满足财富迅速增值。

基金、股票等证券市场产品风险高，回报也高。有时间、精力和富裕钱财的家庭，可以学习投资知识，尝试投资证券市场，以获得更多回报。

期货市场由于有金融杠杆的作用故赚钱和赔钱的速度更快，也更具挑战性，适合有一定金融知识并了解市场行情的投资者。

收藏品市场中鱼龙混杂，很考验人的眼力。对于有着一定美术或艺术鉴赏能力的投资者来说，买对一件收藏品，获得的收益可能会达到上百倍甚至上千倍，但买错了就只能当成是交学费，或者当成自家的装饰品。

(摘自《中国女性》)