

用制度管人,用流程管事,用文化管心

■ 焦创

很多人一谈到管理,想到的就是“慈不掌兵”,总会把它和手中的权力,紧密相连。但是,以权压人,固然可以让员工表面顺服,却无法赢得员工的真心拥护。而且,任何用权力得来的利益,终究会被新的权力所没收。管理,从来都不是一场权力的游戏,而是一门平衡的艺术。它需要你巧妙地平衡好人、事、心三个要素。具体说来,就是:用制度管人,用流程管事,用文化管心。

● 用制度管人

好的制度是什么样的?通常有3个重要的特性。

1. 人性化。制度要以人性为出发点,一个好的制度,必须要符合人性,这样才能让员工信服并自觉遵循。如果公司制定制度的出发点是“人性本恶”,以怀疑和监督为目的,是压制人性的,那么得到的只会是反抗,是永远不会被大家认可的。

制度的存在,不是为了惩罚,而是为了约束人性,把人性恶的那一面圈起来,并且激发人性的善良的一面。一个好的制度,会让“坏人”都有机会变成“好人”,走在追求美好事物的路上。

2. 公平化。制度应该公平公正,对所有人一视同仁,不能存在歧视或偏袒,也不能存在特权主义。不是谁的权力大,就可以不守规矩。公平也不是搞平均主义,而是要奖优罚劣,敢于向贡献者倾斜,对得起好的人,对对不起不好的人,不让强者受委屈。所以,真正好的制度,永远是有人骂的。但是,一定是那些业绩差的人在骂,那些业绩

好的人在鼓掌。

3. 严格化。为什么很多制度落不下去?原因只有一个,领导自己不重视制度,在执行的时候,搞特权主义,做不到以身作则。比如,有些人在公司推行了一项考勤制度,迟到一次扣100。结果,他自己迟到了,也不交罚款。下面的人看见了,会觉得这个制度可有可无,慢慢地,也就不把迟到当回事了。以身作则胜千言。你自己都做不到,又怎么能要求员工呢?

● 用流程管事

为什么要用流程管事?因为流程能把复杂的事情变得简单化,把混乱的事情规范化。

好流程是什么样的?通常遵循三个重要原则。

1. 量化原则。这个事情从开始到完成,有多少个步骤,多少个标准动作,一定要清清楚楚,具体可量化。比如,销售第一次与客户沟通,到最后完成成交,这个流程共有多少步呢?我在《业绩提升必修课——销售九部曲》中详细讲过,有九个步骤,分别是:准备、欢迎、聆听、细问、供选择、定期望、答辩、成交、何日君再

来。流程可量化,让每个人有所依据和参照,并能产生可以度量的效果。

2. 六要素原则。所谓的“六要素”,指的是“5W1H”,任何一个流程的设计,都需要从这六个方面进行思考。同样以销售为例,你完全可以用“5W1H”去梳理销售流程。

What: 我们在卖什么?产品的价值是什么?客户买回去的是什

Who: 我们的客户是谁?决策买单的人是谁?

Why: 为什么要买?为什么非我不可?

When: 何时提供产品和服务?什么时候完成交付?

Where: 产品的应用场景在哪里?从何处入手,实现成交?

How: 方法是怎样的?怎么做?要做到什么程度?

这种分析法,可以极大地优化工作流程,提高工作效率。

3. 简单原则。流程的意义在于提高做事的效率,因此流程一定要越来越简单,而不是越来越复杂。不产生价值的流程是多余流程,多余流程要合并、删减,简化。华为有一个



“日落法”,就是每增加一个流程节点,要减少2个流程节点;每增加一个评审点,要减少两个评审点。简单就是效率,如无必要,勿增实体。

● 用文化管心

企业文化有三个要素:使命、愿景、价值观。用文化管心,也体现在以下三个方面。

1. 使命吸引人。使命,英文叫 Mission,其实就是你的追求。你追求什么,就能吸引什么样的人。为什么马云在一穷二白的时候,能够聚拢一大批优秀的人才?因为阿里巴巴“让天下没有难做的生意”的使命,对那些志向远大的人有着巨大的吸引力。他们有着同样的追求,并且愿意为此付出努力。

2. 愿景驱动人。愿景,是 Vision,一个方向,一种远方。就像爬山一样,站在山脚下,你穷尽自己的力气看,能看到2500米高的山顶。但这2500

米,能指引你向上攀登。而当你登顶之后,也许你又会发现,远方还有一座山,这时你又有新的愿景。有愿景和更改愿景不冲突,它会驱动着你一路向前。所以,我也常常说一句话:愿有多大,路有多长。

3. 价值观筛选人。价值观,是 Value。价值观本意是,什么是有价值的,什么是值得我们追求的,在一个组织里面有价值排序,到底什么是最重要的。在面对选择时,你把什么放在前面,优先选择什么,放弃什么。价值观能够筛选人,把志同道合的人聚在一起,人的性格和背景可以不一样,但是做人做事的价值标准必须是一样的。用文化管心,核心就是强化文化认同,去凝聚人心。

最后,总结一下:要用制度管人,穿透人去管理人性;要用流程管事,用确定的流程来保证确定的结果;要用文化管心,去塑造人,成就人。

退居二线后,一定要想明白“三件事”

■ 江湖

时间过得真快,自从退居二线,一晃快一年了。说实话,这一年的日子并非心静如水。刚开始是轻松,后来有点落寞,最后才慢慢沉静下来。退居二线后,一定要想明白“三件事”。

1. 要“出世”不要“出局”

曾经看到这样一句话:以“出世”之心,做“入世”之事。如果把这话用到退居二线之后,我觉得再恰当不过了。“出世”,并非完全脱离尘世,而是心态上的一种超脱,是对名利纷扰的淡然处之。有了“出世”之心,可以从容地干一些自己以前想干,但又干不了的事情。然而闲

谈起来,发现有的人退居二线后,删掉了所有的工作群,也不再参加单位的任何活动。在我看来,这种做法就不是出世,而是出局了。毕竟,退居二线只是退休之前的一段特殊时期,并不等同于退休。既然没有退休,就要遵守在职的规定,单位组织的活动,该参加还是要参加的。

另一方面,人是有社会属性的,适当了解、参与单位的一些活动,可以增加自己的归属感。当你能够把握好这个度,既和单位保持正常联系,又能开心干悦己的事情,就能慢慢体

会到出世而不出局的妙处了。

2. 要“散淡”不要“散漫”

作家迟子建曾经说过,废掉一个人最快的方法,不是抽烟、酗酒,而是两件事:一是失去希望,二是放纵自己。

人都是有惰性的。你有没有K歌、喝酒,一夜未眠的经历?你有没有躺在床上玩手机、刷视频,一晃半天虚度的时候?退居二线,应该是一个人在退休之前,自我调整、自我完善的最佳时机。五十多岁,提笼架鸟,毕竟早了些。我们应该充分利用这段黄金时间,给自己定个小目标。比如,你可以按时起

床,不熬夜,多锻炼,让身体走出“亚健康”。你也可以列个书单,拿起尘封的书籍,给大脑一次久违的充电。慢慢地,当你逐渐变得身体柔软,心灵柔软,你会发觉,退居二线后,每一天过得更有意义和价值。

3. 要“独立”不要“孤立”

退居二线的日子,是一段难得的可以自我掌控的时光。就像在一艘航船上,你知道下一站,自己就要下船了。之前,因为忙于工作,照顾家庭,你没有太多时间去考虑自己的事情。现在,你终于有了自己的时间,有了“独立”思考的机会。如

果,你还欠自己一场说走就走的旅行,那就今天出发吧。如果,你还保留年少时的文学梦、艺术梦,就想办法让梦想照进现实吧。人生一世,草木一秋,总得为自己活一回吧。退居二线,为我们提供了更多“独立”探索自我,发展个人潜能的机会。然而,“独立”并不意味着“孤立”。

退居二线后,不但不能自我封闭,反而要主动融入兴趣圈子,与志同道合的朋友相聚,分享彼此的故事和感悟。

如果说人生是一段旅程,退居二线就是一道美丽的风景。让我们“出世”而不“出局”,“散淡”而不“散漫”,“独立”而不“孤立”,在人生的下半场,活出不一样的精彩。