第一图书网, tushu007.com

<<格鲁夫给经理人的第一课(纪念版)>>

图书基本信息

前言

内容概要

作者简介

书籍目录

导读 格鲁夫教你高产出管理序言 从20世纪80年代的巨变谈起第一篇 早餐店的生产线1“ 生产 ”包含什么？
2 从早餐店的库存谈起第二篇 打好团体战3 管理杠杆率4 管理的必经之路：开会5 不挥舞权杖的决策6 规划是为了明天第三篇 推动组织的巧手7 当早餐店开始繁衍8 混血型组织9 双重报告10 每个人都听命于三个“ 长官 ”第四篇 谋事在人11 激励部属参加比赛12 工作成熟度13 再难也得做：绩效评估14 招人与留人15 报酬的诱惑16 别等火烧眉毛才培训期末考 最后的叮咛

章节摘录

10 每个人都听命于三个“ 长官 ”控制模式必须因时制宜，一药不能治百疾。
现在让我们来看看人的行为如何被控制或影响。
如果你的车子正需要换轮胎，你可能会先到当初买车的经销商那里去看他们提供哪些选择，然后你可能会到其他修车厂作个比较，你还可能会去翻翻消费杂志来个货比三家。
但到最后，你只会以一个标准来作决定：你的自身利益。
你想要以最低的代价满足需求。
在这种买卖关系中，你会站在经销商或维修厂的立场考虑的可能性极小。
因为你并不关心他们的利益，你不会笨到去告诉卖你轮胎的人应该抬高价钱多赚你一点。
这会儿你换了新轮胎开车上路，没多久便碰上了红灯，你只好停下车。
你有没有想过为什么要踩刹车减速从来没有。
“ 红灯停，绿灯行 ”只是一个再简单不过的交通规则，人人都必须遵守并且无条件接受。
如果驾驶人不遵守这项社会契约而在绿灯时停车，交通很快就会一团混乱。
而交通警察就是要监督大家遵守这些契约，并对违约者加以惩罚。
绿灯亮了，你踩下油门继续前进。
不幸的是，在你眼前发生了一起严重的交通事故。
你很可能会暂时丢开诸如“ 不可随意在高速路停车 ”等交通规则或是你的自身利益等考虑，而径自上前帮助车祸的伤者。
你这么做甚至还冒着事后被人反咬一口的风险。
此时控制你如此行动的因素已经和你买轮胎或是红灯停车时的因素不同，既不是自身利益也不是遵守法律，而是对别人生命的关怀。
同样，我们在工作上的行为，主要也受着三项无形但极具效力的因素控制。
这三项因素如下：1.自由市场因素。
2.契约义务。
3.文化价值观。
自由市场因素当你在买轮胎时，你的行动基本上由自由市场因素控制——绕着价格打转。
买卖双方（不管是个人或组织还是企业）都想尽办法提高他们自身的利益。
无论买卖的项目是商品还是服务，买方都想以最低价格买进，而卖方则想以最高价格卖出，这个原则绝不改变。
交易双方都不会去关心对方会不会因为这桩买卖而破产。
这种交易方式极有效率，没有人必须作整体考虑，大家自扫门前雪，各顾各的利益。
那么，为什么我们不能把自由市场因素纳入所有情况来考虑？
因为如果要使这个因素起作用，买卖的商品或是服务的价值必须能以金钱衡量。
自由市场因素很容易就能决定轮胎的价格，但工作上有太多其他的事情，因此并不容易决定其价值。
契约义务两个公司之间的交易行为通常是由自由市场因素控制。
我们从供货商那里进货时，会希望以最低的价格完成交易；同样，供货商也希望赚得越多越好。
但价值难以判断你应该如何做。
举例而言，有一群工程师共同负责完成一件工作，我们该怎么认定工作完成后，每一个人的贡献价值就在这里，自由市场的观念一时似乎派不上用场，因为这群工程师的价值并不能简单地被决定。
于是你找来这群工程师，告诉他们：“ 这样好了，在未来整整一年，我出一笔钱聘请你们，但你们必须同意帮我做这些事。
我们必须签订契约。
你们每人会有一间办公室，有一台计算机，而你们必须尽全力表现。
”这种控制的因素属于契约义务，该做什么以及标准如何都应尽量以白纸黑字写清楚。
但无论如何，我还是不可能事前便规定这些工程的每一分每一秒该做些什么，所以我对他们的工作必须有管辖权。

因此工作契约中也包括了我对他们的管辖权，必要时我可以评估或纠正他们的工作。
在就这些大纲达成一致之后，我与他们还会再建立一些彼此遵守的准则。
现在让我们回到“红灯停”的例子，事实上我们也期待其他驾驶人能遵守红灯停的规则，让我们在绿灯时能够畅行无阻。
但对于不遵守交通规则的人，我们便需要警察来维持秩序。
要设立这种监督角色，就得花一笔人事费用。
日常生活中“契约义务”的例子甚多，税制便是其中之一。
我们付出所得的一部分，希望政府能提供我们需要的服务。
为了监督这整个制度，便产生了一笔不小的间接费用。
在美国，各地的电力公司代表可能会找州政府的相关人员洽谈：“我们愿意投资300万美元在此建立发电厂提供电力，但前提是你必须保证我们的独家经营权。
”州政府则可能回答：“没问题。
但我们不能让你哄抬电价。
我们会成立一个电力委员会负责监督，你们的电价和利润必须由这个委员会决定。
”这时双方的契约义务就形成了——为了独占市场，这家电力公司日后必须听从州政府电力委员会有关电价及利润多寡的决策。
文化价值观当环境变化快到我们来不及改变规则以应对，或是发生了契约无法处理的状况时，文化价值观便决定了我们的行动。
文化价值观的要旨在于“大我胜于小我”，团体的利益先于个人的利益。
文化价值观起作用常与一些情绪性的抽象字眼—诸如“信赖”联系在一起，因为你必须相信牺牲私利最终是对你有好处的。
而这种信赖的产生，则在于这个“大我”中的个体必须有同样的价值观和同样的目标，甚至同样的行事准则。
以上三者的建立，则在于这群人是否有相同的经验及背景。
经理人的角色是个耐人寻味的好例子。
如果企业活动可单纯依靠自由市场因素运作，那么管理几乎无用武之地。
跳蚤市场不用人管，各个摊位的交易照常进行。
但如果是契约义务主导行为，便需由管理单位负责规则的制定及修改以确保大家都依规定行事，并且评估绩效并设法改进。
但在文化价值观主导行为的层次上，经理阶层则必须负责发展出一套组织内共享的价值观、目标以及行为准则，以建立个体对组织的信赖。
经理人可通过训话等方式来传达信息，但言传不如身教，最好的方法还是以身作则。
如果经理人日常行事都依照组织的价值观及目标，公司里的人自然会上行下效。
我们很容易便会误以为文化价值观是最好的控制模式，这种想法非常类似于“人性本善”，甚至带点乌托邦的意思，期待每个人都愿意牺牲小我实现大我。
但控制模式必须因时制宜，一药不能治百疾。
以文化价值观来引导轮胎的买卖或是税费的征收只会弄得一团乱。
在每种不同的情况下，都会有一种最适当的控制模式。
如何找出此模式并加以运用，便是经理人的责任。
该哪一位“长官”出场？
为了找出企业中适当的控制模式，我们必须了解两项变量：一是，个体关心的是团体还是自身的利益？
其次是，这个个体所处的工作环境的本质。
我们以CUA指标（即：complexity, uncertainty, ambiguity）来衡量一个工作环境的复杂性和不确定性以及指令的模糊性。
之前提到制程工程时辛迪面对着变幻莫测的新科技，以及各式各样新开发的仪器；她还必须在产品开发工程师和制造工程师这两群人之间周旋。

辛迪的工作环境无疑充满了复杂性。
而营销经理布鲁斯则苦于人手不足，他的上司在听完他的报告后只是敷衍两句，让他搞不清楚是该增加人手还是另谋解决之道，可见这个工作环境的不确定性极高。
英特尔的运输....迈克则必须和大小委员会以及各部门制造经理协调，他常常搞不清楚到底该听命于谁。
最后他终于因为为受不了这种指令的模糊性而辞了职。
当个体关心自身利益，而环境的CUA低时，买轮胎例子中的自由.....便派上用场；而当个体转向关心群体利益时，“ 红灯停 ”的契约义务便成为最佳控制模式；当“ 大我 ”（群体利益）先于小我（个体利益），而CUA偏高时，以文化价值观来控制行为最能产生效果。
这也可以解释为什么我们在车祸现场会设法停车帮助伤者。
但如果CUA高而个人又只关心己身利益，任何一种控制行为的模式都将失效。
这种情况就如同发生海难时，每个人都只顾着保全自己的身家性命，结果造成了混乱一样。
让我们把这套理论套用在某个刚进公司的新人身上。
由于初来乍到，他无疑比较关心自身的利益。
由此，你应该给他明确的工作架构，降低复杂性及不确定性。
过了一阵子如果他表现不错，就会对这个环境比较有归属感，也因此开始关心公司。
他开始了解，这艘船若要早点到达目的地，最好的办法是帮着努力划船，而不是独自扬帆。
然后他可能被晋升到一个复杂性及不确定性都变高的职位（通常钱也赚得比较多）。
随着时间的推移，他会从公司其他人以及自己身上积累更多的经验，进而能处理更不确定的情况以及更复杂的问题。
这也是为什么企业文化较强的公司较倾向于内部提升：刚进来的新人通常职位较低，工作范围明确、不复杂。
经过一段时间，他会从同事、上司，甚至下属身上学到企业的文化价值观、目标以及行事准则，并逐渐能够接受并面对各种复杂问题、不确定性与多重指令的挑战。
但如果我们外聘“ 空降部队 ”来担任高级经理又该如何？
就像起用任何新人一样，一开始他还是比较关心自身利益。
但身为高级经理，他难免会被指派管理一个有问题的部门——毕竟这是我们从外面找人的原因。
此时对这个经理人而言，他面临的不仅是烫手山芋，还有环境里很高的CUA；同时，他也尚未建立起属于这个企业的价值观与行事准则。
在此状况下，大家只能求老天保佑他能赶紧忘却私利，以“ 大我 ”为前提，并设法降低CUA。
如果他做不到这些，恐怕很快就会被撤掉。
“ 长官 ”无所不在随便什么时候，我们只要有行动，总会受控于上述三种控制模式之一。
如果我们把时间的范围放广，便会发现三种模式不时交错地影响着我们。
让我们以鲍勃这个营销专员为例。
当他在自助餐厅买午餐，他受自由市场因素影响。
他的选择非常清楚，基本上可以用他愿意花多少钱来买他要的东西来解释，单纯的“ 一个愿打，一个愿挨 ”。
然后他回到办公室，这个行为是契约义务。
公司付钱买他的工作绩效，当然也表示他必须在办公室里露脸。
而鲍勃出席额外的战略规划活动则出于他对公司文化价值的认同。
因为这部分内容并不包括在当初他跟公司签下的契约或例行工作之中，为此他必须另花时间和精力。
但因为对公司有认同感，他愿意牺牲自己的时间。
再让我们举一例。
芭芭拉负责训练业务人员销售新产品。
在她购买培训器材时，自由市场因素便介入：她想要以最低的代价得到她想要的品质。
接下来她办的培训课程本身就是一个工作上的契约义务，业务人员“ 期待 ”各事业业部门定期举办培训课程。

虽然你在公司的政策中找不到“ 定期举办培训课程 ”这项条文，但这仍然是契约义务。
在这里要提的重点是：有..虽然只是“ 期待 ”，其效力仍可等同于契约条文。
业务人员都不只销售一种产品，但每一个产品....都希望这群业务人员能全力提高其负责的产品线业绩。
在这种情况下，如果各产品经理不能以公司整体利益为先，那么不管是培训课程还是促销活动都将变得一团糟。
这种各业务业部门之间的协调，便是由企业文化价值观主导。
我也曾听过一群营销经理抱怨公司里的业务人员只顾私利。
他们说业务人员只顾那些佣金或奖金较高的产品。
比起业务部门的人，他们觉得自己总是以公司的利益为先。
但其实营销部门的人才是引诱业务人员向利益看齐的人。
是他们自己搞出名目繁多的奖励形式来举办各式各样的销售竞赛，动不动就以关岛..夏威夷旅游或是名牌轿车来利诱。
各产品经理.真正竞争的是业务人员有限的资源——时间。
而业务人员的反应也不过是利之所趋，人之常情罢了。
业务人员并不总是“ 道义放两旁，利字摆中间 ”。
曾经有一次，英特尔的业部之一出了问题，连带使该产品线部门的业务人员几乎一年没有东西可卖。
虽然他们可以随意卷铺盖另谋高就，但大部分人还是留了下来。
他们能留下其实就代表了对公司的认同，相信只要咬紧牙关总会突破困境。
这种信任绝对和自由市场因素无关，而是一种企业文化价值的表现。

媒体关注与评论

这是一本任何层级的经理人都能使用的组织管理指南！
——《纽约时报》这本好书里有慷慨解囊、不可胜数的建议与洞见，值得一读！
——《华尔街日报》

编辑推荐

名人推荐

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com