

(上接第7版)需求和精神需求,通过调研周边同行业企业薪资水平,使公司的薪资水平要处于上游水平。

4.打通员工晋升通道,达到留人的目的

①避免出现“外来的和尚会念经”的情况,优先从内部选拔人才,起到通过提拔一个人,带动一群人进步的效果。

②选拔人才过程中,要避免任人唯亲的现象。

③组织机构的设置要健全、科学。

④根据不同的岗位,设计不同的晋升渠道。

(四)如何育人

1.根据工作标准,做好新员工传、帮、带的育人机制。

2.上级领导当好下级员工的“教练员”。

3.适合的培训。“培训是员工最好的福利”。任何人都都会渴望学到一些新知识、新技能,提高自己的技能和知识,以提高自己的价值。

我们要做什么样的培训呢?不是看到什么培训火、认为什么培训好就对所有员工进行。这是错误的做法,所有培训一定要从企业发展需要和员工个人需求来甄选课程,使课程与实际需要相符,才能起到好的效果。再以培训来引导员工向企业目标方向努力,这样员工的能力和素质才能得到更好的提高,助推企业更好的发展。

(五)团队协作形成合力

1.增强团队的理解能力。让团队成员充分理解工作任务或目标,只有团队成员对工作目标有了清

楚、共同的认识,工作时才能步调一致,增加实施过程的紧迫感,从而在成员心中树立成就感。

2.培养团队的责任能力。责任是最基本的职业精神,胜于能力,没有做不好的工作,只有不负责任的人。责任承载着能力。在团队中鼓励共同承担责任,培养团队成员的责任心,工作中遇到问题,首先要从自己身上找原因,没有该不该,只有要不要。

3.建立团队的信任能力。信任是团队开展工作、发挥作用的基础,有两方面意思,一是团队领导信任团队成员,在团队中授权,即勇于给团队成员赋予新的工作,给予团队成员行动的自由,鼓励成员创新性地解决问题;而不是什么事情都认为自己很能而亲历亲为。二是团队成员之间相互高度信任,彼此相信各自的正直、个性特长、工作能力等,只有建立相互信任关系,提高团队成员的信任能力,工作成果才能达到1+1>2的效果。

4.提高团队的沟通能力。

“沟通从心开始”这是中国移动的一句经典的广告语,作为一个团队、一个公司,做到高效的沟通是非常重要的。只有通过沟通,信息才能在部门与部门之间、员工与员工之间得以传播。那么,管理层如何帮助团队进行有效沟通呢?

①让倾听者对沟通产生反馈行为。沟通的最大障碍在于员工误解或者对管理者的意图理解得不准确。在工作过程中,我们可能常常遇到这种现象,管理者对下属布置工作时往往说得口沫横飞、滔滔不

绝,而结果呢?下属在执行工作中往往有些变形,或者工作的做法和上级期望的不一致。这说明上级与下级之间存在着沟通问题,上级没有很好地传达自己的意思,下级也对上级的理解不太到位。事实上,这种沟通问题通过有效的方法是完全可以避免的。如果管理者在与下属沟通问题时,在沟通结束后,特意加上一句话:“你明白我的意思吗?”通过这样的双向交流,可以加强下级对上级的意思的正确理解,纠正认识上的偏差。

②注意减少沟通的层级。因为信息传递者参与的越多,信息失真性越大,因此,沟通双方最好是直接面谈,这样才能使信息及时、有效地在双方传递,达到沟通的目的。

5.打造团队的协作能力。协同合作是团队精神的核心。对于一个团队的队长来说,他需要有团队组织能力。而对于队员来说,不仅要个人能力,还需要的一种在不同的位置上各尽所能。发挥团队精神,互补互助以共同发挥最大效率的能力,这就是团队协作能力。团队协作能力对于一个团队至关重要,团队的根本功能或作用即在于提高团队整体的业务表现,只有协同合作的团队,才能使团队的工作业绩超过成员个人的业绩,团队业绩大于各部分之和。团队的所有工作成效最终会在一个点上得到检验,这就是协作精神。

团队建设与熔炼是长期课题,人心齐,泰山移,只要统一思想、统一战略、统一行动,就会创造奇迹。

专家给他们企业提供年度培训。

这位专家在业界为人低调,但是口碑相当不错,朋友公司也是在几番调查后才决定聘请该专家的,算是慎重之举。

尽管他们店里的生意不错,但老板还是很能未雨绸缪,在业绩呈上升态势的时候,果断请专家给员工们培训、借此理顺管理。

但由于他们所处的行业是女性饰品,从业员工多以年轻的女孩子为主,这些员工在该专家到来之前,从未接触过其他规范的管理培训课程。

于是,专家的前期几轮培训下来,店里的店员们便开始叫苦不迭了。

原因很简单,她们以前都是经验管理,凭感觉做事,如今专家要求他们建立标准、流程、规范,她们心里虽然觉得好,但觉得操作起来麻烦,便纷纷向老板、向上司抱怨,太难了,执行不了。

好在该公司的老板立场坚定,不论底下的人怎么抱怨,他还是坚决支持专家的要求。

如今一年过去了,该公司的那些年轻女店员们才逐渐体会到规范化管理的好处,慢慢的,抱怨少了,更能积极配合了。

但要知道在这一年里,该企业的总监没少向自己的老板和这位专家抱怨,因为当她与员工直接交流时,遇到了太多的抱怨,太多的阻力。

冯仑先生在他的这篇文章中,为了论述这个观点,也描写了一个实际发生在他们企业里的例子。

正如他所说,“不要轻易肯定否定某个决策,拐弯必须缓行。要变革就要有耐心忍受阶段性的衰退,准备付出你能承受的成本,还要重新训练团队。”

2、冯仑先生的第二个悖论是“集权和分权”。

“集权是自上而下的管理,分权是自下而上的管理,或者是平行机构之间的互动。”

“公司内部组织上讲集权,文化和人的行为讲轻松,最后对不对还是要看绩效。如果绩效都不错,那就说明两种理论都对,也都不对。”

冯仑先生的这一席话正验证了德鲁克说的,管理就是实践。

在企业里,其实没有什么管理理论是绝对的对或者绝对错的,依据管理对象,企业所处发展阶段,企业

目前的各种环境等资源的不同,可以有不同的取舍,但衡量的标准只有一个,那就是绩效。

坐在办公室里泡着茶,大谈特谈哪个管理理论是错的,哪个是对的,实在没有丝毫意义。

3、冯仑先生的第三个悖论是“个人价值和集体价值”。

“知识分子创业的公司,比较偏重个人价值;制造业偏向集权,大目标小个人。这些都有道理,但不绝对,二律悖反。

究竟该强调团队成员的个人价值,还是以集体价值为重,得依不同情况区别看待。

我们不能绝对的说,企业最重视的必须是员工个人价值,必须将尊重每一个员工做到极致,显然这样的想法在一些大型制造企业很不现实。

去年我有幸参观某世界500强在华工厂时,对此便深有体会,相对那些轻公司,这类巨无霸的大型制造企业无疑更看重企业的大目标,实难顾及一个员工的个人价值。

4.第四个悖论是“利润最大化和社会责任”。

“企业是商业组织,以盈利为目标,追求利润最大化是无可厚非的。”

“承担社会责任的限度是什么?做出抉择最终依靠的是领导人的价值观,看他做事的动机,出于牟利,出于道德心,还是出于外部压力。一般情况下道德心最弱,外部压力最大,牟利排第二。”

5.第五个悖论是“破和立”。

“破和立都有道理,但领导者的目标是不变的,就是要生存得更好。”

对于企业来说,满足客户的需要,达成企业的经营目标是组织的首要任务。

变革也好,稳定也好,转型也好,发展也好,目的都只有一个,达成企业的经营目标。而不是没事找事弄出一些管理新名词、管理新花招,劳神费力,吃力不讨好。

最后,冯仑先生用一句话总结了他的“管理的五个悖论”：“五大难题,考验管理者的水准。验证看绩效,过程是煎熬,在五大极端之间找平衡。”

(本文来源于网络,仅代表原作者观点)

传统产业

绿色发展

如何做一个好的管理者

(2018年4月15日)

张晓军

尊敬的各位领导、同事们:

大家上午好!

很荣幸由我在此次集团干部大会上分享《如何做一个好的管理者》。德晟集团已经走过十个年头,在座的很多员工都见证了公司的成长,随着公司的发展壮大,我们从当年埋头苦干的执行者成长为管理者。原来只要管好自己,现在需要管好一个团队,有一摊子事需要负责;原来听人指挥,现在要向上级请示,与同级商量,还要管理好下级。我们都拥有很强的专业技能和任劳任怨的奉献精神,但是随着担子越来越重、下属越来越多,就会发现在管理过程中存在很多问题,使我们事与愿违、焦头烂额。其实是角色没有转换过来,对自己的定位还不够清晰。

下面我就“如何做一个好的管理者”,与大家谈一些自己的看法,希望能够帮助大家提升管理能力,让大家都能成为称职的管理者。

一、目前管理人员在工作中的现状

(一)习惯于依靠个人努力完成工作,事无巨细,不善于授权。具体表现为:喜欢抓具体业务(不依靠团队、他人实现),不习惯培训和授权员工,认为很多事务与其花时间去教员工还不如自己亲自去做。造成团队工作效率低下、执行力不强、创新能力不足。

(二)管理过于缓和,没有原则。具体表现为:害怕得罪人,宁做“好好先生”,也不敢管理。

(三)虽有目标,但缺乏目标控制,不善于、不习惯做计划,救火现象普遍。具体表现为:由于惯性作用,仍然将自己定位为骨干员工,为把工作完成好,埋头忙于各项事务,却忘记管理的职责是计划、安排、督导。

(四)未接受系统的管理技能培训,管理能力不足。具体表现为:在管理中虽然敢于管理,但过于急躁,方法简单粗暴,有时还会将自己的意愿强加于人,导致人际关系处理不当;认为对人的管理是人事部门的事,不善于招聘、选拔、培训、激励下属。

二、管理人员在工作中的误区

(一)急于行动、疏于计划;
(二)目标模糊、计划不周;
(三)只顾做事、不重绩效;
(四)忽视过程、控制不力;
(五)缺乏训练、自然淘汰;
(六)效能低下、急事急办;
(七)不善协作、沟通障碍;
(八)归罪于外、推卸责任。

三、什么是管理

管理就是运用各种资源(包括人力物力财力等资源。还可分为内部资源、外部资源)去实现企业目标的过程。其实质是通过管理对象的努力,来完成自己的工作目标。也就是说,管理是间接完成目标,不是亲力亲为。老是管理者亲自动手,反而是管理失职。

四、管理者的角色定位

管理者对角色的认知决定了管理的成效,因此准确定位自己的角色非常重要,同时管理者要有主人翁的意识,意识决定前进的方向和发展的道路。

(一)角色

高层管理者:是组织的领导者、决策层,职责是做正确的事。

中层管理者:行动的领导者、执行层,职责是正确的事。

基层管理者:领导广大员工、操作层,职责是把事情做正确。

(二)定位

1.对上司:服从者、执行者、受训者、协助者、传播者。

服从者,即服从领导的安排及决策。

执行者,即在工作中按照领导的目标要求无条件执行。

受训者,即能够理解和接受领导对自己工作中存在问题的批评和教育。

协助者,即在工作中要协助领导分担和做好本职工作,不要把问题交给领导去处理,要积极主动创造性的协助领导开展和做好工作。

传播者,即在工作中要做好上传下达工作,把上级精神原原本本传达下去,不能把信息断开、歪曲;要把基层实际情况向上级领导客观反映,不要报喜不报忧。要把利于本部门或公司的意见或建议提出来,促进企业发展,传播正能量。

2.对同级:支持者、配合者。

支持者,即在工作中,有工作交叉或流程衔接的要相互支持,共同完成。

配合者,即做工作不能推诿扯皮,要用相互配合与帮助的方式完成工作。要讲究工作方法,同级相互配合,要有互相学习和配合的意识,多看到、学习别人的长处,少计较、避免别人的短处。

3.对下属:公司代言人、指挥者、监督者、培养者、激励者。

公司代言人,即管理者的一言一行代表公司,要对公司负责,要站到公司的角度考虑问题。

指挥者,即要统筹安排好各项工作,组织指挥下属做事,当好一名“教练员”,自己心里不能有小算盘,要做有利于团队建设的事。

监督者,即在工作中要对部署的工作进行安排、督导。

培养者,即在工作中要将所有的技能教给大家,不留私心,不打埋伏,共同进步,对有文化、年轻、聪明、有上进心的员工进行培养,从内部选拔任用,打通晋升渠道。不培养接班人和后续力量的管理者是愚蠢的。因为不教会下属自己永远脱离不了具体工作,怕别人进步也会限制自己的发展。

激励者,即通过出台一些相应的激励办法,不管是精神层面还是物质层面,促使员工积极、向上发展。

4.对外界:学习者、公司代言人、服务者。

学习者:即在日常的外出参观、考察、培训的工作中,要以谦和的态度去认真学习,做好每一件事。

公司代言人:即在对外的工作中,要明白自己代表公司的形象,多宣传公司正面的信息,传播公司的品牌信息,扩大企业知名度、美誉度等。

服务者:管理即是服务,即对外来领导、客户、执法者等要将服务落到实处,要常怀感恩之心,积极并善于发现其身上的闪光点,感恩每个人对自己工作所给予的点滴的支持。

(三)管理者需具备的能力

1.执行力:即当上级下达指令或要求后,迅速做出反应,将其贯彻执行下去的能力。

2.领导力:即领导者凭借人格魅力产生的凝聚力



和感召力,使团队以最小的成本、最快的速度、高质量的完成工作,提高整个团队的办事效率。

3.创新力:即管理者善于发现工作中的缺陷,及时进行优化,准确地捕捉新事物,提出大胆新颖的办法并付诸实施。

五、管理的方法

(一)制定合理的目标

作为管理者,首先应该为团队制定合理的工作目标(年度目标、季度目标、月目标等),将工作目标进行分解并将每项工作明确责任人及需要完成的时间节点。严格按照计划督促检查完成情况,只有这样才能使目标顺利达成。

(二)能够果断的做出决策,妥善的处理问题

作为管理者,要以主人翁的意识又快又稳的处理问题、做出决策,坚持说实话、谋实事、出实招、求实效,让上级、客户、员工都满意。一步实际行动比一大堆没用的企划更重要。

(三)懂得授权

作为管理者,要懂得给下级和员工一定的操作空间和决定事情的

权力,这样做可以激发员工的工作积极性,提高团队工作效率和创新能力。放权不是放纵,要根据员工的能力大小决定授权的多少,授权后要充分信任下属但不能放任不管,要进行实时监督和控制,防止权力滥用。

(四)组建一个好团队

作为管理者,要把很大一部分精力放在规范化管理和后备人才培养方面,要了解每位员工的优缺点并将合适的人放到合适的位置上,给员工充分展示自己、发挥才能的平台,做出成绩及时鼓励,不争功、不抢利,让员工自动自发的工作。

(五)学习管理技巧

作为管理者,要自觉学习管理知识和管理技巧,敢于管理、严格管理、善于管理、掌握技巧。做到有情的领导、无情的管理、绝情的制度才能成为一个公平公正、让人信服的管理者。

(六)善于沟通

作为管理者,不仅要与下属沟通,也要成为员工与高层间联系的桥梁和纽带,让员工能够理解公司的做法并贯彻执行,使公司了解员工实际需求和现状以便制定切实可行的解决方案。

(七)要有危机感

时代进步飞速,知识更新加快;新一代员工与老员工不同,管理方法要适应管理对象。作为管理者,要有知识、本领恐慌的危机意识,要坚持终身学习,善于总结不足,要把不断取长补短,不断提高管理能力、工作能力做为目标。“学习如逆水行舟,不进则退”,不努力提升自己,就会被淘汰。

同仁们,“我们不能因为现实复杂而放弃梦想,不能因为理想遥远而放弃追求!”只要我们肯努力,每天有进步,最后一定会成为一名合格的管理者。

一、制度化、流程化、标准化的含义,三者的关系

(一)企业制度是企业 在组织劳动过程中,进行劳动管理的手段,是企业的内部法律规范。这里需要讲三个问题,一是制度是在国家的法律法规的范围制定的;二是通过职工的认可、同意的;三是在企业内部是有法律效力的。

(二)流程化是劳动者在具体操作中的具体做法,即怎么干、先干什么、再干什么、后干什么,是完成任务的过程和途径。

(三)标准化是劳动者在劳动过程中应该达到目标和效果。

三者关系:标准是流程来保障的,流程是制度保障的。也就说严格切合实际的制度保障流程顺利实施,简捷、精准的流程保证标准的顺利实现。只有制度没有流程不行,只有流程没有标准也不行。

二、怎样制定企业的制度、流程、标准

(一)企业的现状:目前我们企业的各种制度基本上较全,有好多制度在指导我们的企业发展,但相对一些岗位来讲不精准,推行起来有瑕疵,特别对操作岗位来讲有点复杂,不接地气。随着企业发展对员工素质、管理团队的要求不断提高,董事长、集团领导开始重新梳理企业的制度、流程、标准。通过梳理制度使工作落到实处,有具体操作性,更公平合理,可以达到目标清晰、流程顺畅、制度精准、管理上台阶的目的。这里需要解释的是我们的制度经过几年的修改,已趋于成熟但不精准,流程也在运作但不够精细,标准也有但不够清晰,操作起来互相连接差,影响高效运作。

(二)制定制度、流程、标准的意义和目的

制定制度、流程、标准的目的是为了完善德晟集团管理体系,提高企业各层级的管理执行力,使岗位之间、部门之间密切配合、无缝对接,更有效的开展工作,从而达到经营效果的提升。它的意义是通过建立完善制度、精准流程,符合岗位实际的特性,提升德晟团队的素质,以及关心企业、热爱企业、献身企业的理念。我们可以这样说,工作没有特性就出不了质量;流程不精准,就影响质量。所以制定标准、流程、制度,就是要管有章可循,干有奋斗目标。这样才能保证企业高效运行。

(三)如何制定企业的制度、流程、标准

管理制度是在国家法律法规范围内制定。集团有集团的制度,它主要制定集团层面、有共性的规矩。基层则是在集团制度的大框架内,制定自己岗位精准的标准、流程、制度,以切合实际的考核办法制定制度、流程、标准应遵循的原则。一是标准是由管理者制定的;二是制度管人的,流程是办事的,标准是最终目标。 比如一个生产班组里的标准是今天生产多少产品,质量如何,生产这些产品需甲工段完成什么标准,乙工段完成什么标准,这是标准。甲工段、乙工段怎样操作,先干什么,再干什么、最后干什么,甲工段与乙工段如何对接,这是流程。如果甲工段或乙工段没有按规定标准和流程做如何管理考核,这是制度。当然操作过程中没那么简单,但理就是这个理;三是制定制度、流程、标准要符合实际,要精准,便于操作。要想做到这样,职工自己制定自己的制度、流程是最合理的,因为只有他们才能把自己岗位上哪

如何加强企业团队建设及管理

(2018年4月15日)

杨才

任何企业,不会因竞争而倒闭,而是因为内部团队的能力跟不上发展的速度而破产,没有强大的团队,再伟大的梦想都会变成美梦一场。

在企业里,很多员工在工作过程中会提出各种各样的意见;我们的任务太重了、加班太多了、补贴不够多等等。在这个时候谁能第一时间处理?

员工有情绪和抱怨时,谁能第一时间疏导?

员工有意见时,他第一时间会向谁提出来?

……

回答:中层干部。

老总永远是最后一个知道坏消息的人。当一件事情反映到老总处理的时候,往往已经闹的不可开交,难以收场了。 所以当我们理解这一点以后就知道,其实在组织管理当中,中层干部是一个关键的核心环节,带

制度化、流程化、标准化在企业发展中的作用

(2018年4月15日)

张继光



些应该做,哪些不能做,怎样操作更合理,操作到什么程度更适度、最清楚。这样制定出来的制度、流程、标准才能收到事半功倍的效果。当然为了防止制定的制度、流程、标准简单、漏项,上一级管理要审核把关。通过审核把关拾遗补缺,熟悉所管理岗位的情况,更便于有的放矢的辅导,使制度、流程、标准更准确、更完善、更便于施行。所谓把关就是上一级给下一级把关,一级把一级直至总经理、总裁,最终形成集团新时期新的管理体系。

三、如何执行

制度制定符合实际了,流程也精准简捷、便于操作了,标准也定下了,那如何去执行、落实?不外乎有三点:一是提高认识统一思想;二是重在行动,认真落实;三是理会内涵、融会贯通。

最后,这次“大学习、大讨论”将会给我们各级管理人员乃至全体员工一个很大启发、很大促进。只要我们按集团的意思,统一思想,树立百年企业、打造优秀团队意识,德晟的管理就会升上新台阶,就能顺利的完成下达的各项经营指标。

组织、带管理、带团队的核心重点来自于核心的中层干部队伍,这是管理的关键点。

如果我们的企业员工大量流失,一定是我们的管理人员、管理团队出了问题。在管理过程中,70%的离职员工都是被平庸的上司逼走的,所以决定一个人能不能取得卓越成绩的最大影响因素来自于他的直接上司。

同样的一批员工,换一个领导后结果可能完全不一样,做出的成绩可能截然相反。举个例子:中国男足在教练员米卢开始执教后,提出快乐足球理念,态度决定一切,其实就是对球员进行状态、氛围、环境的调整。最终,中国男足获得进军2002年韩日世界杯决赛圈的资格,是中国男子足球队历史上第一次打进世界杯赛圈。

中层干部队伍做好了,那整个队伍就能够做起来;如果中层干部队伍出了问题,只调整员工效果就不会太明显。一个好的中层干部能够发挥员工的优势,能够做催化剂,给员工创造环境,促进员工发挥价值。中层干部是企业团队的核心,是企业成功的关键!

因此,3月28日,集团决定在全集团举行“大学习、大讨论、大提高”系列教育活动,旨在转变思想观念,转变工作作风。

下面就如何增强员工的团队意识和凝聚力,打造上下统一、同欲同求的超强战斗力团队,谈谈我的观点。

一、团队的定义、构成要素、团队建设中存在的问题

(一)团队的定义

团队是由员工和管理层组成的一个共同体,它合理利用每一个成员的知识 and 技能协同工作,解决问题,达到共同的目标。

(二)团队建设有五个构成要素

1、目标。团队应该有一个既定的目标,为团队成员导航,知道要向何处奋斗,没有目标这个团队就没有存在的价值。

我们所在的公司可以说是一个大团队,因为我们有共同的使命、愿景与目标。同时,公司内部又可以划分为若干小团队。公司的大目标分解成小目标,由各个小团队来承担,各个小团队的目标必须跟公司的目标一致,小团队目标还可以具体分解到各个团队成员身上,大家合力实现这个共同的目标。

2、人。人是构成团队最核心的力量。3个以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具(下转第7版)

更新观念 转变作风 提高能力

(上接第6版)体实现的,所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中需要有人定计划,有人出主意,有人实施,有人协调,还要有人去监督评价工作进展与业绩表现。不同的人通过分工来共同完成团队的目标。所以在人员选择方面要考虑团队的要求如何,人员的能力如何,技能是否互补,人员的经验如何,性格搭配是否和谐等。

兵熊熊一个,将熊熊一窝。组建团队时,选择团队领导是重中之重。大家看过《亮剑》当中的李云龙,硬是把一支杂牌军打造成能征善战的精锐之师。也有纸上谈兵的赵括,长平之战丧送军队40万,使赵国一蹶不振,直到灭亡。

3、团队的定位。团队的定位包含两层意思:一是团队的定位,团队在公司中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应对谁负责,团队采取什么方式激励下属等;二是个体的定位,作为成员在团队中扮演什么角色,是订计划还是具体实施或评估等。

4、权限。在确定团队权限时,要考虑组织规模、团队数量、业务类型,以决定授予何种权限及多大权限等。

5、计划。计划的两层面含义:一是目标最终的实现,需要一系列具体的行动方案,可以把计划理解成目标的具体工作的程序;二是提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步的贴近目标,从而最终实现目标。

(三)团队和团体的区别:

并非所有的团体都是团队,两者之间有其差异性,团队与团体基本的差异在于团队的队员是对其是否完成团队的目标一起承担责任,成则分享利益,败则分担责任。团队中个体间关系具有相互依存性,而团体则否。

举例言之,在一个班级内一起上课的人可说是一个团体。老师扮演着领导者的角色,学生着重的都是个人的成绩表现,老师评鉴学生的表现也是以个人的成绩为主。这个班级的目标也是与学校的使命相同,但这个班级的学生之间,不具相互依存性。因此,这个班级只能称为团体而非团队。

(四)集团团队建设中目前存在的问题:

1、员工流失率偏高,年轻人用不住,专业不对口,招聘来的大学生流失;个别培养成熟的人,被别的单位挖走;后备干部严重不足。

2、有些人才没有用在合适的岗位上;有些用在了合适的岗位上,但是没有用好。晋升通道不畅,好多员工在同一岗位上干一干就是数年;有任人唯亲、小团伙的现象。

3、激励考核机制不健全,有平均分配主义倾向;部分中层干部在工作中推诿扯皮,不担当、不作为、团队协作差;有些员工不遵守管理制度,整天我行我素。

4、有些管理者每天忙忙碌碌,员工反而无所事事;有些管理者没有状态、更没有激情与活力,无法给团队营造氛围,员工士气低落,消极懒散。

5、一些管理者仍然把员工当作“经济人”来看待,缺乏与员工的感情交流;员工中也普遍有“打打工”意识,他们对企业没有归属感。

6、人才信息库不健全,招聘手段单一,思路不活。

二、如何加强企业团队建设及管理

作为企业的管理或经营者,他们不一定要具有很深的专业知识,但要懂得领导谋略,特别是选人、用人、留人、育人方面的知识。识人、用人知识越精通越对事业有直接的促进作用。刘邦是个不爱看书、不会武艺的市井之人,但他精通识人、用人之术,最后夺取了天下。项羽出身于官宦之家,知书达礼,武艺高强,但他不会识人、用人,最后只好上演了一场“霸王别姬”。

(一)如何选人

1、树立正确的选人观念,选德才兼备的人,选高能的人

文凭不等于水平,职称不等于称职,学历也不等于能力;选人不是选学历,而是选才干。合适的人是公司的财富,优秀的企业通常是选拔合适的人才放在首位,培养人才其后。

挑选人才的方法是德行第一,才干第二。有德的人令人尊敬,有才的人使人喜爱;对喜爱的人容易宠信专任,对尊敬的人容易疏远,所以察选人才者别被人的才干所蒙蔽而忘记了考察他的品德。

2、建立人才信息库
要建立人才信息库,将人才需求情况,尤其是紧缺的急需人才情况进行全面调查,并建立紧缺急需人才信息库。管理者应对信息库中每个人才做到能力、经验、素质心中有数。建立管理者业绩档案,制定企业人才开发、管理、服务新对策、新规划。

3、使用科学的招聘流程体系

根据所需岗位的职责进行招聘,本着“谁用人、谁选人”的原则。当员工进入公司后,应持续的跟踪工作实际,检验选聘结果。

(二)如何用人

无数管理者都想走捷径,都渴望快速找到一个优秀的人才把企业撑起来,却忽略了身边那些死心塌地跟随自己的人。 其实真正能成就你的人就是你现在的团队,虽然他们很多人能力都不如你,但你只要能给他们规划好方向并培养他。

管理者最大的任务应该是用好身边不如你的人,并协助他们变成你想要的人,最后才能让优秀的人为你所用。如果你连不如你的人都用不好,那你怎么可能用好比你优秀的人?

善用 人能成事,能成事者善用 人! 管理者要做做到善用 人、能用 人、会用人,要有爱才之心,识才之明、用才之胆、容才之量和育才之方。

1、人尽其才,物尽其用

管理者要真正的了解员工的优点与缺点,发挥、发扬他的优点,将他的缺点规避或转移为与其他人配合的优点。把合适的人放到适合的岗位上,这样才能更好的发挥他的价值,做到真正的“以人为本”,“士为知己者死,人为知己者用”。

2、要有科学的激励机制

不能把激励和奖励视为等同。激励离不开奖励,也可以把奖励称为激励的一种推动机制。也就是说它应该是员工通过努力后想要得到的,其中主要包括奖金、升迁机会、分权以及授权等。这是一种向上的推力,它同时也是员工努力工作的基本前提。

3、要有合理的约束机制

激励管理也需要压力,或者说需要约束机制。在一些重要岗位,有意识地做好人才储备,简单地说,就是“一岗多人”,一旦有人离开某个岗位,立即能有合适的人员自动补上,不会给企业带来重大的影响。企业要根据岗位变动的情况,提出岗位需求说明。同时,替代岗位人员的培养还有助于员工内部形成竞争意识,因为有一定数量的后备人才储备,个别人就不会因为岗位的重要性而产生自我膨胀的心理。

4、建立合理的员工退出机制

当员工不服从管理,行为严重违反了公司的规章制度,公司有权根据规章制度的规定辞退员工。但是,管理者在实际工作中,要按公司规章制度、劳动法的规



定辞退员工,合理、合法,不能简单粗暴的处理,更不能盲目的操作,避免给公司管理埋下隐患,带来经济损失。

(三)如何留人

为什么员工会流失? 人性本自私! 根本上是物质条件没有满足员工的需求。而且不要简单的用道德标准来衡量员工流失的问题,如果员工的肚子问题还没有解决,来谈精神问题是没有意义的。

员工离开的主要原因有三个:看不到前景、工资待遇低、没有成长空间。

1、考量一个企业是否能留住员工,有四个方面的标准:

-薪资水平是否达到员工预期。
-薪资制度是否合理,绩效激励制度是否有效。
-工作氛围是否让员工满意、能否提升员工幸福感、归属感。

-员工晋升通道是否畅通。
2、如何让员工忠诚于公司

企业与员工的关系:是相互依存的关系。可以描述为一个大写的“人”字,只有相互依靠、依赖,才能成为一个人。也可以用一个最形象的比喻就是,如果企业是一片肥沃的土地,那么员工就像土地里的种子。种子为土地带来生机勃勃的希望,土地为员工提供了成长的环境和条件,土地没有种子,便不可能拥有遍野丰收的美景,种子缺少了沃土的滋养,便不可能茁壮成长,收获也会随之减少。企业与员工之间,实现的是一种双赢模式。员工的成长依靠于企业,同时员工的利益也依赖于整个企业的效益。所谓企业兴,员工兴;企业衰,员工衰。

但是,现实情况中,为什么企业中的员工流动性很大呢? 是因为员工对企业付出的很少,因而退出成本就很低。只有从硬件、软件、氛围等方面满足员工的需求,才能让员工忠诚于公司。

3、从三个方面达到留住人才的效果

感情留人。管理者要以个人的魅力留住员工,首先要诚信,答应的事一定要做到,其次要信任,给员工一片发挥才干的天空,最后在日常细节上要尊重、关怀员工。

事业留人。个人的基本需是由低至高的,人们低一级需要得到基本满足后,便进入自我实现的需要层次。自我实现的人都渴望充分发挥个人潜能。在事业上成功,尽量实现自我价值。他们知道自己的需要,能意识到自己实际上是怎样的一个人,自己的使命是什么。从而使自己的价值潜能,个性得到充分而完备的发挥、发展和实现。管理者要向员工绘就一份企业发展蓝图,让员工感受到企业生命力,进而增加员工的归属感。

待遇留人。尽可能满足员工的生活(下转第8版)