

【向美国总统学习高端管理之五】

杜鲁门:一位高效的管理者

梁隽好

1945年4月12日,富兰克林·德拉诺·罗斯福在第四任总统任期中去世,时任富兰克林·罗斯福副总统的哈里·S·杜鲁门临危受命,第一时间接任了总统职务。哈里·S·杜鲁门出身世代农家,是20世纪内唯一一个没有大学学历的美国总统,但杜鲁门发起了影响世界政治格局长达半个世纪的冷战,成为美国历史上又一位铁腕总统。

管理第一课:勤能补拙

在任何领域,天才都是可遇不可求的,勤奋踏实的做好自己,尽心尽力的关心全局,是非天才类型管理者的第一课。杜鲁门不是天才,从农民的儿子到美国的最高管理者,杜鲁门一路踏踏实实,坚韧不拔,他的总统之路是美国千千万万普通人的梦想典范,他的成功让所有平凡人看到了奋斗的希望。正如他自己在总统生涯快结束前所说——美国可能有数百万有才能的人比他更适合做总统,但是,既然这个责任落到了他身上,他就必须拼尽全力去做好这份工作。

虽然在1944年罗斯福第四次竞选时选择了忠厚老实的杜鲁门来做副总统,但是任何人都没想过他会那么快“转正”,因为在罗斯福的光环之下,几乎所有人都认为杜鲁门只是个“摆设”。做任何事情都竭尽全力的杜鲁门当然不只是摆设,杜鲁门在华盛顿政界以实心办事著称,他理解罗斯福的想法和美国的需要,他的管理理念就是最大化国家的利益。杜鲁门上任5个月之内,联合国决议成立,纳粹德国和日本投降;杜鲁门的任期内,推行马歇尔计划,巩固了美国的西方盟主地位,遏制住了苏俄势力扩张。

杜鲁门明白自己肩上的责任,也明白自己能力的极限,他曾说:“只要你尽心尽力为民服务,历史必定会公平对待你。”兢兢业业弥补了杜鲁门在天赋上的缺憾,作为一名全美最高职位的管理者,他以不伟大但卓越的业绩证明了:勤能补拙是良训,管理无需是天才。

管理基础:真心换民意

没有显贵的家室,没有赫赫战功,没有天赋异禀,甚至没有大学学历,这样一个看似普通的杜鲁门,竟然能够有机会成为全世界最有权威组织的最

再煮三国

曹操成功的动力

王东飞

曹操年少时喜欢飞鹰走狗,不务正业,但年长之后,逐渐变得勤奋上进,昼夜不息的工作和学习。曹操由懒变勤的动力到底是什么呢?他是如何将这种动力发挥到极致,并促进自己的成功呢?

事实上,曹操成功的动力,既有一般性,即与他人相同之处,也有其特殊性,即自己独有的特征。

“稳天下”的志向

曹操生活的时代,社会和国家隐藏着种种危机,从朝廷上看,君昏臣佞,宦官专权,外戚乱政,朝政腐败,国将不国,生灵涂炭;从地方上看,由于朝纲紊乱,上行下效,地方上也是争相攀附权贵,鱼肉百姓,中饱私囊;从对外关系上看,国家的西部、北部面临着异族的人侵和骚扰,尤其是西北边境时有战火。

此时,曹操有了扫除边患,建功立业,青史留名的理想。《三国志·魏书·任俊传》裴松之注引《魏武故事载令》记载:后徵为都尉,迁典军校尉,意遂更欲为国家讨贼立功,欲望封侯作征西将军,然后题墓道言“汉故征



姓名:哈里·S·杜鲁门(Harry S Truman)
总统任期:1945年4月12日—1953年1月20日
政党:民主党
位数:第32位
届数:第40届、第41届
任数:第33任
出生地:美国密苏里州
出生日期:1884年5月8日
逝世日期:1972年12月26日

高管理者,并且连任,诀窍是:真心换民意。

管理需要统筹协调。要想协调组织中的人和机构,管理者要么拥有超出常人的智慧和才华、要么拥有超出常人的权势和地位,如果以上都没有,他一定是组织中最真诚的付出者。杜鲁门为那些在接任前不被看好的管理者们树立了榜样:只要足够贴近大地,总会有枝繁叶茂的那一天。竞选第二届连任时,杜鲁门几乎跑遍了美国。与此相对应,杜鲁门的竞争对手杜威却因担心握手会感染细菌而憎恶握手。事实最终证明,心中装着大众的管理者时常会得到命运的眷顾,杜鲁门的朴实使得他很快被人们接受,在原本呼声较低的情况下,不断握手的杜鲁门赢得了1948年大选,赢得了那些与他近距离接触的选民的心。

对于没有光环的管理者来说,群众基础就是管理的基础。杜鲁门的亲民作风表现的非常自然。在白宫,杜鲁门与所有内务人员都相处得很好,他叫得出每个人的名字,了解所有人的家庭状况,速记员的孩子感冒他知

道,佣人的亲戚去世他也不知道,甚至,他会把内务人员介绍给白宫尊贵的客人们认识。杜鲁门对他人的尊重换来了友善、谦逊、随和的好名声。在民间,杜鲁门(民主党)标签的鸡饲料卖得十分好。一位女明星发给杜鲁门的贺电更是直截了当地点出了问题实质:“人民把你放在了你的(总统)位置上。”

群众路线是杜鲁门最拿手的管理方式。走出白宫,与民众面对面沟通,让他们了解自己的思想,搭火车到无数的城市乡镇访问,举办一场又一场演讲,以和蔼的笑容解释国家将要做的事情,请求大家的支持和体谅……杜鲁门站在列车车尾,沿着铁路穿州过省,到各地短暂停留,发表演讲的竞选手法在日后成为每届总统竞选必备的重要环节。

有效执行:勇于担当

无论何种管理者,勇气和胆识必不可少,无论何种管理风格,管理者都必须对组织的决策正确性及执行效果

负责,尤其在关键问题的解决上,不应有一丝退却的想法,否则就是对组织责任的逃避。

杜鲁门刚刚接任时,公众对他的评价不高,而戴着眼镜的杜鲁门总统平时随和谦逊,看起来斯文,人们怀疑他能否带领美国继续现有的辉煌。杜鲁门缺少前任罗斯福的才能,但是他勇于担责,不惧决断,只要为了推进他认为正确的事,杜鲁门从不顾外界传言与阻力,他的名言是“怕热就别进厨房”。

最高管理者一定是真心地为组织全盘考虑,并强有力地推进既定决策。杜鲁门做事从来都是毫不犹豫:在罗斯福突然去世时,人们担心旧金山会议能否如期召开时,杜鲁门痛快地说“能”;在人们争执不休时,杜鲁门一步步地将马歇尔计划实现;为了战后社会稳定,冒着可能无法连任的风险,杜鲁门坚定地制止了铁路和煤矿罢工,并且尽可能地地为煤矿工人争取到相应的权益;基于“大国的责任是为全球提供服务,而不是主宰这个世界”的理念,杜鲁门将罗斯福的联合国设想变成了现实;在日本无条件投降的问题上,为减少盟军损失加快战争结束,杜鲁门决定使用原子弹,他说“把日本人干掉!”

没有百分百正确的决策,只有百分百毫无畏惧的决心,对于关键位置的管理者来说,决策前的筹备调研不可少,决定后的迅速推进更加重要。归隐后的杜鲁门曾经这样谈及他的决策心得:“在我一生中每当需要决策时,我便做出决策,然后忘掉,去干其他事情,在任总统时我也是这样的……假如你在一项决策中犯了错误,你可以用另一项决策去纠正它,然后再前进。”他既是一位高效的执行者,更是一位高效的管理者。

杜鲁门总是会为事情的结果负起个人的责任,一旦出现问题麻烦,他总是把责任承担下来,而不会去找替罪羊,这帮助他有效地树立了权威。他的幕僚查尔斯·墨菲则深有感触地说:“在很多方面,杜鲁门总统确实十分强悍,但对属下,他却极端温和,属下为了回报他,只有全心全意,不计代价地认真工作。”即便是在杜鲁门卸任后,人们也从未见到任何一名白宫幕僚背后说过杜鲁门的坏话,也不曾有人发表文章指责过他,更没有人以出版“揭露白宫内幕”之类的书籍来报复昔日的上司。人们对他的尊敬和忠诚是发自肺腑的。

方面的。不过,他们之间的相互激励是一个重要因素,他们在理想、性格、知识和能力等多方面相互激励、相互学习、相互促进。

曹操所处的时代和改朝换代时的情形差不多,都是政治腐败、民不聊生、风云突变、群雄并起。一个时代造就一个时代的人。和曹操同时时代的一些人也向曹操那样具有稳定天下的志向,尽管有的想创立新政权,有的想中兴旧政权。这些人包括袁绍、孙坚、刘备,甚至有刘备、公孙瓒等人。袁绍和曹操都属于上层权贵子弟,父祖同朝为官,相互熟知。袁绍和曹操早年也相互熟悉,一起做过东汉的西园校尉。《后汉书》卷八《孝灵帝纪》记载:“中平五年八月,初置西园八校尉”。袁绍是中军校尉,曹操是典军校尉。这时候曹操、袁绍都正处于青年时期,他们都是当时的才俊、国家未来的栋梁,同朝为官,相互探讨成功之道。还有,我们知道,曹操和刘备之间有著名的“煮酒论英雄”典故,其实也是相互切磋、暗自发力。

综合而言,曹操的成功是多方面因素形成的,既有内因,也有外因,既有偶然,也有必然,主要就是理想的激励、师长的期盼和激励以及同龄人的激励等因素。

西将军曹侯之墓’,此其志也。

有了什么样的理想就会有什么样的行为,至少动机激励上如此。于是,曹操放弃了游戏人生的做法,开始苦读诗书,参悟人生,遍访高士,以启发心智,博取高名,养成了终生勤奋努力的习惯。《三国志·魏书》记载:御军三十余年,手不舍书,昼则讲武策,夜则思经传,登高必赋,及造新诗,被之管弦,皆成乐章。在忙碌、凶险的战争岁月依然如此勤奋,更不用说在和平时期废寝忘食的钻研了。

在理想的激励下,曹操勤奋努力,个人素质稳步、全面地提高,以至于成为一个文武双全的军事家、政治家,成为了当时一流的文学家、诗人和军事理论家。

“光宗耀祖”的压力

父母都有“望子成龙,望女成凤”的思想,希望子女能够出人头地,光宗耀祖;老师希望自己的学生有出息,能够荣耀家门。

曹操的师长岂能例外。曹操年少的时候,虽然显示出很好的资质,但是,顽劣成性,不务正业,不仅让其父亲曹嵩既失望,又头疼,就是其叔父也颇为失望,甚至主动监督曹操,可

见其父辈对其期望之高和失望之痛。《三国志·武帝纪》记载:太祖少机警,有权数,而任侠放荡,不治行业,故世人未之奇也。《曹瞒传》又载:太祖少好飞鹰走狗,游荡无度,其叔父数言之於嵩。太祖患之。

当曹操因董卓篡逆,打算组织军队为国除害的时候,曹家对于曹操散家财以招募军队的举动给予支持,同时也有大量的曹家子弟加入曹操的军队,并成为骨干,也说明家族长辈们希望曹操能够建功立业,光宗耀祖,进一步说明长辈对曹操的期盼之至。

这对曹操而言,是一种客观的评价,也是一种鼓励、一种压力。但是,压力也是动力,尤其对于强者是如此,毋庸置疑,曹孟德是强者。因此,前辈们的评价也就成了一种激励,一种奋然前行的动力。

“煮酒论英雄”的时代熏陶

自古以来,有一种现象,那就是杰出人物往往扎堆出现,或者说比较集中于某一个区域或某一领域出现。例如,文艺复兴时,欧洲涌现的思想、文艺和科学巨匠,唐朝时涌现的一批批优秀诗人,某个朝代初期涌现的雄主、悍将和文士。究其原因,当然是多

智库



国际注册管理咨询师

陈永水 创始人关键在于班子成员能担当

不确定性经营环境下,家族企业持续发展面临众多问题,解决众多问题的关键在于企业创始人,创始人的关键在于班子成员,班子成员的关键在于内在有效运行机制。只要这个班子成员是富有激情和责任的、具备强力领导的、是团结合力的,家族企业就会更加成功、持续成功。本文所说的班子成员是除董事会成员之外的高管。如是集团化公司,班子成员包括集团层面的总裁班子成员以及下属各事业部、各子公司的经营班子成员。如是单一公司,班子成员就是公司的经营班子成员。班子成员如何担当,敢于担当,关键是把握六个要素,即激情、责任、能力、业绩、合力、共识。

质量工程师

彭杰 领导力是成败影响最大的因素

船走得快不快,是众人齐不齐心、用不用力划桨的问题;船是否能够顺利避开暗礁险滩到达目的地,就是舵手不可推卸的责任了。一艘大船和船上所有人身家性命的安全,在很大程度上取决于舵手的随机判断和临危处置的能力。“大海航行靠舵手”,沧海横流方显英雄本色,企业这艘大船的舵手,无疑就是领导者。管理可以改变企业,但真正要改变企业,应该靠领导者。企业领导者的行为,尤其是关键时刻的行为,是对企业成败影响最大的因素。

管理实战派讲师

张从忠 企业为谁而存在?

企业为股东而存在。因为一家企业经营失败了,股东将是最大的受害者,而不是消费者或其它人。如果股东因为亏本而集体撤资,企业将不复存在。而消费者、合作者自然会找其他替代企业来满足他们的需要,员工也会重新找到新的工作。所以,一家企业如果要股东投资价值最大化,就必须提高已有资产的使用效率,就是在不增加资产和投资的条件下,通过提高资产的使用效率来增加收益。在收益高于资本成本形成超额利润的时候,则增加投资扩大企业规模;同时将剩余资本用于其他地方,使得整个社会就会为此而受益。

管理咨询师

黄先仁 流程是企业的神秘秘籍

大浪淘沙,优胜劣汰。多少武林门派难逃灭派命运,幸存的仅是那些坚持不断优化完善自身武术套路或不断创新新的武术套路的门派,例如武当派、少林派等。同样的,企业面对竞争日益激烈的市场,需要勤练内外功,不断浮现、优化、重组流程,以此提升员工的办事能力和执行能力,从而增强企业的活力和市场竞争能力。因此,只要企业领导重视和支持流程管理工作,全体员工积极参与流程管理,那么企业登上行业竞争之巅的基石将无比夯实,称霸行业将指日可待。

600家企业助力央视广告招标

9月17日,中央电视台2014节目资源推介会举行。本次推介会是中央电视台对2014年节目、广告资源进行的集中发布,标志着中央电视台一年一度的黄金资源广告招标预售工作正式启动。

中央电视台广告经营管理中心副主任何海明介绍了2014年招标预售的相关政策及资源。招标预售的签约认购产品是178个,《新闻联播》、《焦点访谈》这两档新闻“王牌大片”将在11月8日现场招标。

600多家企业的1300余位代表参加了本次推介会,多个行业的第一梯队的企业高层都出现在推介会现场。

新媒体产品是本次推介会的亮点。随着多屏竞争的加剧,央视在巩固传统电视屏地位的同时,也大力发展新媒体。截至9月11日,“央视新闻”新媒体在新浪、搜狐、腾讯的微博微信平台以及独立客户端的订阅户和“粉丝”总量突破3000万,成为中央媒体中新媒体受众规模最大的品牌。在2014年央视黄金组合系列和新闻系列标的物中,都会纳入APP等新媒体的应用和回报,实现客户的电视屏幕广告服务和手机端的互动。

北京工商海淀分局六项措施保障消费安全专项行动落到实处

一是加强重视、明确分工,各单位深入辖区重点整治场所、区域进行排查,对重点商品开展抽检,做到行动有目标、整治有重点、效果能保证。二是依托工商工作站、社区和工商网格对接机制,加强对产品质量、消费维权等法律的宣传,在社会各界形成共同抵制假冒伪劣、维护合法权益的意识。三是强化与相关部门的协同合作,畅通信息互通机制,巩固既有合作成效,形成对违法经营的执法合力。四是严格依法办案,对违法主体采取“零容忍”态度,一旦发现,严肃查处,杜绝售卖劣质产品、损害消费者正当利益的行为。五是健全消费维权机制,对消费者的申诉和举报现象,做到在第一时间、以最好最快的方式处理,切实保障消费者自身权益。六是加强执法自查自省,定期组织执法人员交流会,总结执法办案中的经验和不足,杜绝粗暴执法、盲目执法,做到灵活执法、有效执法。

北京海淀工商专栏