

## 工厂乱象：谁提议谁干！谁能干谁干！谁老实谁干

### 你为什么总有干不完的活儿？

今天这个提问，主要是想说说职场上那些防不胜防的坑。提出这个问题的同时，答案就已经在问题里面了。你为什么会有干不完的活儿，原因就是有人比你干得少，如果大家都那么忙，就不会只是你总有干不完的活儿了。

这里面有个科学分配的问题，也有防不胜防的坑。我们总结了四种类型：

#### 1. 谁提议谁多干

凡是有责任、有担当的领导，都会非常重视大家的意见和建议；凡是有责任、有担当的职场人，都会积极主动地向单位领导提出自己的意见和建议。

这本来是很正常的事情，可是偏会出现让你哭笑不得的结果。

比如，小明提出一项很有创意的建议，单位领导当然要肯定、要表扬。然后，往往是话锋一转，“难得小明对这事儿思考这么深，这项建议就由小明负责落实吧”——这是组织的信任。

这种情况，应该说也有合理性，也是一种组织信任。但是，为什么会有那么多人感觉哭笑不得呢？原因就是，这种信任和肯定，同时也打破了原有的责任分工。这样下去，单位里那些爱研究、爱琢磨的人，恐怕就会“经一事长一智”，然后就是“多一事不如少一事”。下次再有好的意见和建议也不会再提，一个单位的创新锐气，可能就这样慢慢消磨了。

#### 2. 谁能干谁多干

能者多劳，这是一条最基本的职场规律。你能干，当然要多干一点。

不管是安排任务的领导，还是能干的下属，在这个问题上认识都是一致的。这个职场规律没毛病，但是问题是能干的多干，相应的就是不能干的少干、甚至不干。

比如，上级领导突然来视察某项工作，需要提供一份关键的书面汇报。于是，就会出现这样的情况：业务分管领导说，这汇报太重要了，汇报不好会给单位造成影响的，这么重要的汇报材料，我们实在是写不好，我们干点具体事还行，还是让某某去写吧，他写的好，他一定写的好。这样的建议，基本百分之百会得到领导批准，因为这是为单位整体着想。于是，能写的就一直写，一直写，越写越能写，越能写越多写。

当你某天唠叨两句，旁边一定会有人说：你这么能干，你不干谁干？

这个现象背后的问题，还是一个责任担当的问题。谁的事情谁来干，这是天经地义的职场原则。你的事情你干不了、干不好，那就让能干的上，这个“上”不是上任务，是上位置——把能干的人放到事儿上去，不就解决问题了吗？

说来说去，能者多劳，还要让能者多得。最怕的就是：有硬活儿了看本事，谁有本事谁干；有提拔重用了看资历，谁够年头谁上。

#### 3. 谁心软谁多干

职场上好人还是多数的，有事情互相帮助、互相支持，一直都是职场上的主流。但是，主流之外也有些支流。总会有些职场情商比较高的小伙伴，会把你这种心软用到极致。

比如，小明在单位办公室负责写综合材料，另一科室某项工作需要总结，眼看快下班了，那个科长来找小明：“明哥，晚上请你喝酒，求你点事儿。”于是，软慢硬泡，一大堆好话，当然还有好酒好菜。然后再说：“我们实在是写不好这个总结，你是单位第一大笔杆子，你就帮老哥一把，算是老哥求你了，以后想喝什么酒、想抽什么烟，老哥包了，保证不花公款不违规。”把话说这份上，小明不心软也心软了：不就是加个班吗，宁可加班也不能伤感情。于是，你一心软，就多干活，越心软，就越多干活。某天，小明如果因为某种原因拒绝一次，马上就会有人说，小明这个人变了，变自私了。

这问题背后还是一个各负其责的问题，不能遇着累活就想要花招。当然，确实遇上解决不了的难题，求人帮助也不是不对，关键是不能把心思都用在求人帮忙上。

#### 4. 谁老实谁多干

都说老实人不吃亏，这是从大规律上说的。职场上的老实人实实在在，不坑人不害人，不招事不惹事，每天就在自己的工位上踏踏实实地做自己的事。只要细心观察，每个单位都有一批这样的人，不显山不露水，就是这样一批默默无闻的人在支撑着各单位大量日常工作。有时候，甚至当领导的都叫不上他们的名字来，但是，他们照样默默无闻地坚守自己的岗位和职责。慢慢地，领导们就会形成这样一种印象：有事交给老实人放心，特别是交给能干的老老实人更放心。于是，那些老老实实在的老黄牛，就时不时地多加上几幅套，多拉上几挂犁，多耕上几亩地。但是，他们还是吃原来那一把分给自己的草，不多吃，不多占，只是多劳多干。

多干点活儿，其实也没什么大不了的。问题往往出在年底，要评优，要推荐干部，要提拔重用了，老实人不好意思找领导“一跑二要三折腾”，也不善于“东拉西扯跑选票”，有时候因为有干不完的活，连民主推荐会的会场都迟到甚至参加不了。结果，大家都会认为这样的同志没什么个人想法，踏踏实实继续干吧。于是，你就这样继续老老实实地多干活。

这四个坑，关键还是要靠单位领导来填。如果能者只是多劳而不多得，到头来还是要拼选票、拼脸熟悉、拼关系、甚至拼爹，那样下去，能者就会慢慢变成忍者，就会变成职场上的老油条。

一个单位的忍者和油条越来越多，这样的单位，越来越单薄，越来越无味。

（销售部 李超 推荐）

学习这件事，不是缺乏时间，而是缺乏努力。

## 为什么总在谈流程，却总做不好流程？

时至今日，流程这个概念无论是在理论层面还是实践层面，都已为大家所熟知。特别是随着华为的崛起，流程的吸引力与日俱增，为数不少的企业都在服用流程这剂灵丹妙药。

可是，真正搞明白流程概念的企业还不算多，流程在实践中的作用还远未发挥出来。

这个现象很值得管理者思考，流程引入我国也有几十年了。为什么你总在谈流程，却又做不好流程？

### 1. 流程管理存在的6个误区

#### 误区 1: 流程和制度混淆

常见于把 XX 流程、XX 条例、XX 制度也都一并作为流程。流程是什么？制度是什么？打一个通俗易懂的比方，制度就好比是交通规则，流程就好比是开车导航用的 GPS 导航软件。

#### 误区 2: 认为流程管理就是找人管流程

流程管理强调让流程来约束人的行为，让人的行为不偏不倚，不多不少，刚好满足流程的需求，而流程产出刚好满足客户的需求，这种刚好+刚好就是流程管理的真谛，而不是让人去约束流程。约束人的行为，约束绩效的方向，这就是流程管理的真实含义。

#### 误区 3: 流程设计与实际不符，缺乏合理性。

一个合适的流程，是需要对公司的业务或管理相当熟悉的专业人员才能设计出来，辅之以配套的说明、表单等，同时需要大力的宣贯、运行和优化。组织设计是为了分工明确，强调的结构效益，也就是工作合理化、明晰化，流程则是为了更好地跨部门、岗位的协作和高效率。部门与部门合作不畅、流程与流程衔接不到位就容易造成流程的空档，就像堤坝有了缺口，就会有争执和协调不顺，事项执行不顺，迫使领导不停地充当救火队员、去沟通和协调，乃至冲到一线去补位。

#### 误区 4: 将流程安排给各部门分别管理，导致流程被职能和功能分割肢解。

大部分企业把流程管理工作布置到各部门，让各部门设计流程。殊不知，流程的价值在于衔接部门、职能的各项功能，有机有序的结合。如果把流程管理工作布置到各部门，那流程管理还有什么意义？这样的流程管理只不过是职能管理换了个流程马甲而已，毫无意义。

#### 误区 5: 将所谓的流程分级误称分类和分组为流程，也误称活动与任务为流程。

流程分级这个词在中国成了流程管理的一个主流的框架。人们经常引经据典，流程管理体系和流程管理框架是一定要分级的，从最上头一级开始往下分，分五级。APQC 这些框架流程误导，对于流程管理的损坏是非常大的，也是阻碍我们做好流程管理的一个很重要的因素！

#### 误区 6: 没有流程流域的概念，流程没有办法互联互通，也没有同步协同。

什么是流程？流程是达到目的地的路径和方向。企业的流程是一条条互联互通的，就像人体血管，形成整个网络。如果是独立一段，没有互联互通，就毫无意义。

真正的流程管理是两句话：

第一句话：用绩效来管理流程，就是要把流程绩效化，用绩效指标，用定量的指标来管理流程的绩效产出；

第二句话：用流程来记录参与流程的各个岗位，各个人员的绩效产出，用流程来管人员的绩效。

也就是说，流程管理的核心是流程绩效管理。流程绩效管理有两个方面：

第一个方面：用指标来约束流程、管理流程、量化流程。

第二个方面：用流程去量化人员的绩效产出。

### 2. 流程管理的终极目标

业务/管理流程是以持续的提高组织业务绩效为目的、作业运行便捷化、科学化、合理化、规范化、系统化的管理工具和方法，而流程管理就是对这一管理工具/方法的建制、完善、优化、应用的一系列过程，主要通过对企业内部工作进行全面梳理、合理规范作业、减少成本浪费、降低不良损耗、提高工作效率、提升价值创造空间、优化服务质量、提供顾客满意度等一系列活动，从而也改变企业机构重叠、职能管理交叉、中间层次多、流程不闭环等，使每个流程可从头至尾由一个职能机构主导管理，做到机构不重叠、业务不重复，合理减少节点，管理无疏漏，从而达到缩短流程周期、节约运作成本、提高工作效率、提升工作质量、扩大效益的作用。

企业流程管理，简约来说，主要把控好几个方面：

- 1、通过缩短流程执行周期以提高工作效率；
- 2、通过精细化管理提高受控程度；
- 3、通过流程节点数量减少以降低成本投入；
- 4、通过流程节点把控提高企业效益；
- 5、通过流程优化管理提高资源合理配置程度；
- 6、通过制度或规范使隐性漏洞显性化或明晰化；
- 7、通过信息管理系统固化流程，减少执行中的波动；
- 8、通过配套制度文件的完整性、规范性来工作质量/服务质量/产品质量；
- 9、通过良好的质量提高顾客满意度，促进公司健康持续发展。

不为失败找借口，要为成功找方法。

通过以上几点，可以得出，流程管理的目标，最终希望提高顾客满意度和公司的市场竞争能力并达到提高企业绩效，保证公司的健康发展、基业长青的目的。

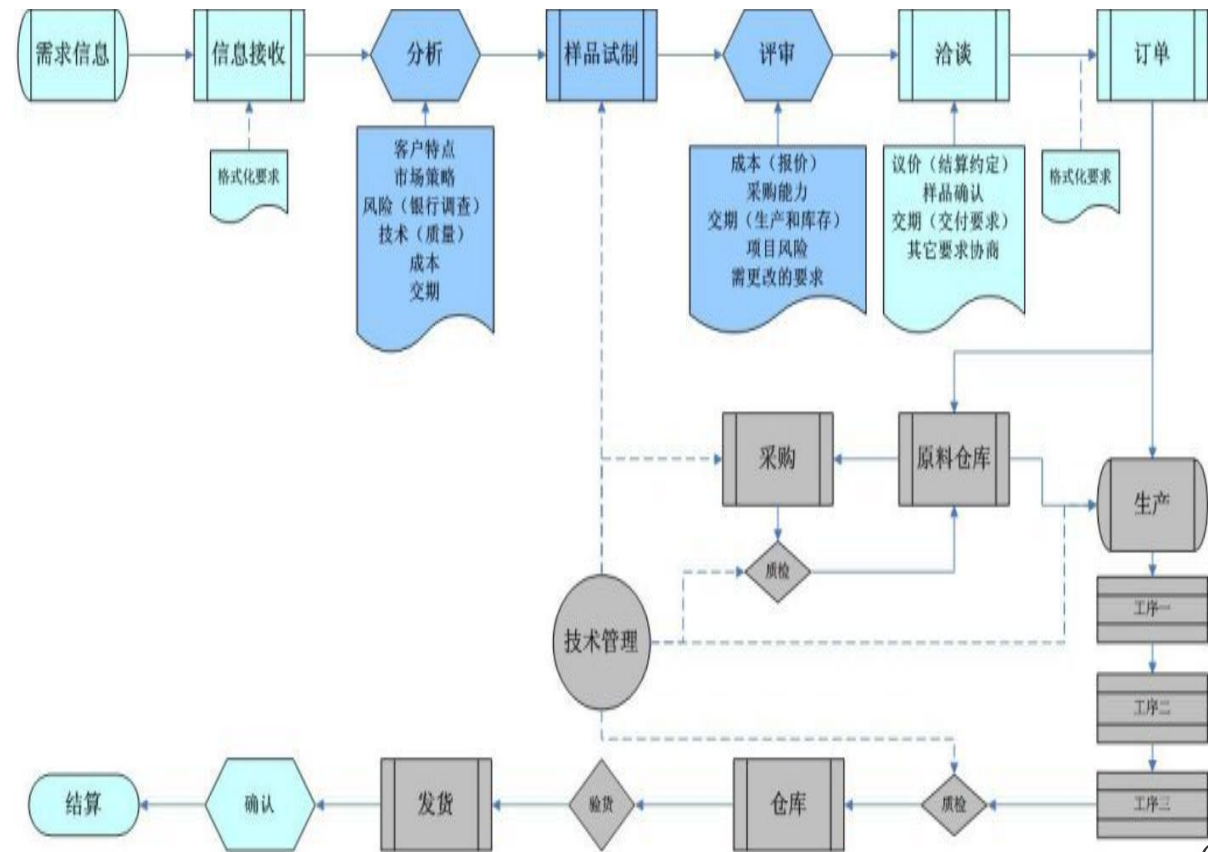
### 3. 如何进行流程管理？

流程管理，既然是一种以规范化的构造端到端的业务/管理链条为中心，以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化工具和方法，应该有一个操作性的定位描述，也就是流程分析、流程定义与重定义、资源分配、时间安排、流程质量与效率测评、流程优化等。每一步都是人员在操作，也就要求在完善设计的同时，强调公司员工上下一致的参与和行动，要充分利用人的能动性。

要做好流程管理，公司要进行一系列的工作或要求来进行保障：

- 1、主管领导主导。流程如同企业文化、战略一样，都是主管领导主导，特别是公司主管领导、各部门一把手的主导，才能更好地推动流程管理的推行深入、执行严格、并能够不断的优化。
- 2、全员参与。在流程设计之初，就要强调：公司全员参与。这就需要公司从上至下，从公司高管到基层员工，都要主动参与，从思想上重视起来、认真对待。
- 3、沟通与讨论。在流程设计之前，就用多与相关管理人员、员工沟通和交流，了解流程的关键节点所在；在设计时，要与实际的执行人或操作人员反复讨论，流程的接口是否衔接、流向是否正确、节点是否合理等；在设计完成之后，要不断进行验证和进一步优化。
- 4、加强培训与考核。在流程设计优化后，针对各流程涉及各岗位管理人员、员工进行宣贯、培训和考核，保证每一位执行人员都能够完全地理解和执行相关流程事项。
- 5、执行监督。任何一项制度流程，都要做好执行的监督与管理工作，保证流程的准确执行和合规执行。
- 6、评估与反馈。流程在执行过程中，可能会发现流程相应错误或遗漏之处，也会因部门的整合/拆分、岗位的调整、工作任务的改变而进行相应的调整与修订，所以，要定期不定期的进行评估，找寻流程中的不合理或变动之处。
- 7、修正与优化。针对不合理或变动之处进行修订和优化，并相应地完善和优化配套制度与文件。

做好以上一系列的工作，一般地，流程就能够系统化、合理化，流程管理也真正成为每一个公司的价值创造的良好工具和方法。



(采购部 周凯 推荐)

## 当你改变不了环境的时候，试着改变自己

人生，就像一条连续不断的抛物线，有高峰，也有低谷，不断的循环往复，直至我们生命的结束。我们每个人都希望自己一生都能够处于顺境。于是我们对低谷抱有着抵触的心理，对它的降临很是抗拒。殊不知没有低谷沟壑的人生是不完整的。就像苏轼《水调歌头》：人有悲欢离合，月有阴晴圆缺。处于逆境中的人，要经受很多的磨难和痛苦，才能走出阴霾。还有句话是这么说的“吃得苦中苦，方为人上人。”“故天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”

人贵在自我，一个独立的自我则贵在坚持。一个人无论面对怎样的挫败都不丧失方向感，任由困难磨砺他的心志，由此一来人的精神、意志力，都会得到很大的提高，对人和事物的看法也会随之有所转变，这时的人对困难和痛苦已有了一定的承受能力。一个没有承受能力的人立足于世上，很容易被短暂的困境蒙蔽心智，即使其愿有再高天分也无法施展，那颗孤傲的玻璃心根本伤不起，“不经一番彻骨寒，怎得梅花扑鼻香。”“梅花香自苦寒来”。

沙粒进入蚌体内，蚌很不舒服，但又无法把沙粒排出。好在蚌不怨天尤人，而是逐步用体内营养把沙粒包起来，以致后来沙粒慢慢变成了精美的珍珠。吸血蝙蝠叮在野马脚上吸血，野马觉得不舒服，但苦恼于无法将它赶走，于是就暴跳狂奔，以致后来野马被活活折磨而死。科学研究发现，吸血蝙蝠所吸的血量根本不足以让野马致死，真正的死因就是暴怒狂奔。

虽然我们不能改变周遭环境，但是我们可以改变自己，用平衡的心态和精准冷静的大脑去来应对生活赋予我们的全部考验。

很多人说要时刻保持清醒头脑，敏锐的洞察力，判断力，善于对自己所处环境做出判断并适时的抓住机遇迎接挑战，这才是成功之道。其实话只对了一半，抓住机遇之前，首先也是必须做的就是适应环境，并在这段适应过程中明确自己的人生目标，自如应对。适应是走出低谷，迈向成功的一把烫金钥匙。

我们何不像前文提到的蚌学习，设法适应所处环境呢？以“蚌”的肚量去包容生活中普遍存在着的一切不如意，冷静分析找出突破点，并使之能为我所用。而不要像野马那样一不如意就暴跳如雷。这样只能自食苦果。下一次遇到失意的事情前记得给自己一个迂回空间，耐心的适应，谨慎思考，适时的做出些调整。让痛苦和委屈成为你人生路的垫脚石。一个人的心胸和格局也都是被痛苦和委屈给撑大的。钢铁是怎样炼成的，人生路上虽然满是挫折和困难 但是人再遇到困难时要保持乐观的心态绝不能轻易放弃 主人公保尔柯察金在残疾后从未放弃过对梦想的追求。从他的故事里我领悟到：毅力是成功之本，是一种韧劲是一种积累。以保尔为榜样，锲而不舍，坚持不懈，去练就人生，乐观地拥抱未来，把自己炼成一块真正的钢铁。

所以才有了“人最宝贵的就是生命，生命对于我们只有一次，一个人的生命应当这样度过，当他在回首往事的时候，他不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞愧。”的经典独白。

托尔斯泰说：“世界上只有两种人：一种是观望者，一种是行动者。大多数人都想改变这个世界，但没有人想改变自己。”

要改变现状，就得先改变自己。顺意的时候，告诉自己不骄傲不得意。逆意的时候，对自己说你其实很棒别灰心，更不要沉浸在失败的泥潭中不能自己，失意是短暂的，真正让你倒下并失去斗志的是你畏惧失败的心态。改变自己，从改变自己的观念开始。即便眼下是连串的失败，也都是从一个已有的错误的观念开始的。“只因一着错，输了半盘棋。”那停下来，重新审度时势并积极的扭转自己的心态，动用你的智慧冷静分析重新找回最初的自我。

(技术部 刘勇玥 推荐)

