

ERPI项目里的中层经理：红图章与黑乌纱(二) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022_ERP_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E9_c41_149996.htm

三、如何发挥中层经理的力量 同样是在《你的企业决战在？层》一文中，该文作者把中层经理们分成了动力中层、摩擦中层、阻力中层三种类型。

不是每位中层对我们实施ERP都会阻挠，但也不是每位中层都能起到积极的作用，上面说的财务处长就是阻力中层的典型。要想用好中层，还需要些技巧。有的人需要动力、有的人需要认同、有的人需要压力，不同的中层经理要不同的办法，无论什么办法，都要围绕着他手中的“红图章”和头上的“黑乌纱”充分授权并利用其权利，同时给以激励和压力。

下面就是“红图章”“黑乌纱”策略的具体运用办法：让大家理解“权”的变化 大部分企业中层经理对工作中的归属感、成就感以及驾驭工作的权力非常敏感，希望自己在工作中得到充分的授权，希望自己能力得以施展，希望自己受到认可。在ERP项目中，如果没有正确的引导，中层经理们不会认为ERP是对他们工作的帮助和补充。常常有人把信息共享看成“削权”、把流程和固有方法的改变看成是对自己的不信任，因不懂电脑不懂ERP而认为这是想办法让自己下台。其实，ERP对中层帮助并不比给高层、基层操作人员带来的帮助少。打通工作流程可以使中层更好的完成自己的绩效指标；信息共享可以让中层们对企业有更全面的认识；高效的平台可以提高部下的满意度、使工作更好安排更易衡量；唾手可用的数据可以让你在高层面前的意见更有分量……为什么要感觉自己被削权了呢？一起来讨论“位”的含义 如果

一位中层经理认为ERP给自己带来的不是机会而是威胁，那么，能力和自信必缺其一。即便不实施ERP项目，也应该考虑职业发展通道的问题了。ERP项目本身就可以带来一系列培训、思考、变化以提高大家的能力，而项目中相互配合取得的成绩又可以提高经理们的自信。经理们担心变化，主要在于对保住头上乌纱和手中权利的担心。只要企业对“位子”的变动原则是“绩效”，那么，经理们就不应该抵制ERP项目。如果没有ERP这样的项目，长时间位于一个固定位置的经理，无论原来多有创造性，都会逐渐丧失对工作内容的敏感而流于照章办事。ERP项目可以使中层经理们重新面对原来的工作，保持敏感和创造性。绩效上去了，位置怎么会下来呢？对于那些希望升迁到高层管理岗位的经理们而言就更有意义。高层管理者对企业的全面了解和对全局性问题的分析判断能力在单一部门内是无法获得的，一般是通过轮岗的方式让中层经理们开阔眼界、扩大知识面、与企业内各部门的同事有更广泛的交往接触。ERP的实施则是另一个好机会。及早进行“墙”的拆除“墙”有两种，一种是不同部门、不同职能之间的墙；另一种是过去的工作方式和未来的工作方式之间的墙。中层经理大多是职能经理。在企业高层的指导下他们各管一摊，但就是因为这各自的一摊，大家画地为牢反而不能达到高效协调的运作。实施ERP要把这些分隔在一堵堵职能之“墙”间的管理工作打造成流水线般的(流程化信息化的)管理操作，要提前做好准备。据说有的企业在重组中把职能经理改造成了流程经理，思路也是重在拆墙而不轻易触动乌纱。职能经理们心里的另外一堵墙同样需要我们注意。ERP带来的改变也许是对过去工作方式方法的某种程

度上的否定，但决不是也不应该是对职能经理们的否定。有问题的是我们传统的管理思路和信息处理手段，中层经理们的工作成绩和工作能力应该充分认可，使他们有信心有积极性参与到这一场变革中来。要求承诺“人”的安排中层经理在ERP项目实施中的重要性更多的体现在“人”的安排上。无论一把手多么重视这个项目、无论信息部门力量有多强大，没有任何一个ERP项目的团队全部是全职的。绝大部分的内部实施人员是来自各个职能部门的兼职人员，这些人员的安排，就是中层经理的“承诺”。有些流程分析需要中层经理们亲自到场，有些数据整理需要各部门的业务骨干投入大量时间，能否安排足够的时间和合格的人员？这才是检验中层经理对ERP项目认可与支持程度的标准。“一般改革计划有两个阶段想法和执行。可以理解，失败常常发生在第二个阶段。成功的实施要求在整个组织里有清晰而有效的沟通。中层经理可以做到这一点，”你必须关注他们真的这样做了吗？关键在于“事”的完成通过前面几个层面的工作，我们已经将中层经理对ERP项目的观念导入正轨，并获得了他们对项目的承诺，在这个时候，需要做的是指导帮助他们完成各自在项目中的任务，并对他们的成绩任务完成情况做出评价。首先，对中层经理们在项目中所负担的任务要实行目标管理，使他们明确自己工作的方向。一定要让他们清楚公司、项目的远景，还有对他们的要求。其次，要在完成任务的方法上帮助他们，以便及时优质的完成任务。另外，分配给其部下们的任务，也要由中层经理们监督完成，毕竟，他们才是员工真正的BOSS。中层经理们通常管理的是日复一日重复可以修正和补救的经营工作，ERP项目与之是完全不同的

运作规则。在这里，一旦出现失误很难补救，你必须象上面说的那样关注他们的项目任务。没有压力，你无法保证每位中层经理的工作节奏可以跟上项目的要求；还有，在不知道中层经理的能力是否达到项目的要求时，你最好的选择是帮助他。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com