

<<离开你，公司怎么管？>>

图书基本信息

书名：<<离开你，公司怎么管？>>

13位ISBN编号：9787530966792

10位ISBN编号：7530966790

出版时间：2012-4

出版时间：天津教育出版社

作者：李尚隆

页数：184

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>

## <<离开你，公司怎么管？>>

### 内容概要

本书是作者在总结了国内第一家“管理系统总裁班”的经典讲义和十余年的培训精华课程的基础上，加以梳理和提炼才形成的。

全书直接或间接地引用“管理系统总裁班”课程的精髓，并通过大量趣味性的真实案例和培训工具，深入浅出地分析如何建立管理系统，如何解决管理系统下的用人、教育、奖励机制等关系企业生死存亡的问题。

作者推出这套呕心沥血十余才总结出的管理方式，目的是为了毫不保留地与经营管理者交流，指导他们在工作中进行实践和操作，帮助经营管理者不在企业的情况下也能实现正常运营。

## <<离开你，公司怎么管？>>

### 作者简介

李尚隆，亚洲金牌实战派讲师之一，职业经理人，畅销书作家。  
曾担任世界500强企业的培训讲师，常年担任多家集团公司的营销管理顾问，以辅导企业建立会议营销系统、提升管理执行能力，规划商业盈利模式著称。  
曾创造一年内业绩增长10倍的奇迹。  
在二十余年的管理培训生涯中，演讲超过1000余场，金牌课程《总裁管理系统》《总裁执行系统》《总裁盈利系统》以实战、实用、实效著称，在业界享有很高的声望和口碑。

其服务过的企业有实践家教育集团、中国工商银行、永正集团、香港创域国际集团、大庆石油化工集团、中研国际商学院、零售连锁商学院、百荣世贸商城、特变电工集团等。

畅销作品有《用结果说话》《乐在工作》《问题就是机会》等。

# <<离开你，公司怎么管？>>

## 书籍目录

序言 离开我，公司还能运转吗？

### 第一篇 用对人才

第1章 离开你，你的公司还能运转吗？

管理就是管人  
系统就是见所未见  
最好的员工是免费的  
创造系统的人获利，使用系统的人付费  
打造持续赚钱的商业系统

第2章 如何找到你需要的人

人才是企业的第一资源  
知人善任，做最棒的伯乐  
精准选才四步  
合适的就是最好的  
找对人更要留住人

第3章 如何用对人、做对事

善于用人，点石成金  
用人之长，容人之短  
有效授权，只做关键的20%  
学会示弱，不要逞强  
明确职责，善用岗位说明书

### 第二篇 教育训练

第4章 今天，你的员工训练了吗？

为什么学力大于学历  
人才是训练出来的  
教育训练是最好的投资  
教育训练是最大的福利  
从培训到训练

第5章 教育训练，就要心态、知识、技能三拳出击

从业余选手到职业选手的转变  
育“心”——职业心态的培育  
育“专”——专业致胜  
成长大于成功

第6章 掌握育人之术，搞定人才复制

没有接班人不能晋升  
让员工更乐于分享  
工作就是愉快地带薪学习  
像传承香火一样传承经验  
当教练，不当经理

### 第三篇 激励机制

第7章 激励，让员工“心”动起来

愿景激励——善用信念的力量  
用“薪”留人——让员工过上好日子

<<离开你，公司怎么管？>>

用“心”留人带人带心—情感的储蓄胜过银行的储蓄

尊重员工—企业的成败靠员工

了解员工—士为知己者死

善待员工—给员工一个有情有义的舞台

第8章 激励，让员工“行”动起来

相马更要赛马—结果证明一切的PK文化

管理者就是检查者—员工只会做你检查的事

责任产生干劲—三个和尚没水喝

考核到人—千斤重担万人挑，人人头上有指标

责任稀释定律—新三个和尚没水喝

树立标杆—榜样的力量是无穷的

感召力—润物细无声

后记 从管理模式到商业模式

## &lt;&lt;离开你，公司怎么管？&gt;&gt;

## 章节摘录

管理就是管人 小老板经营事，雇佣员工躯体。  
大老板经营人，抢占员工心智。

——源自“管理系统总裁班” 在多年的培训过程中，我曾经问过许多老板这样一个问题：“认为自己是企业家的请举手。”这时，台下的很多人都不假思索地举起了手。但是当我继续追问道：“那么，作为一个企业家，如果你的企业离开了你，是否还能够正常运转？”

听到这个问题，很多人的手悄悄放下了。

在这些人中不乏大型企业的管理者，然而在他们看来，不管企业发展到了何种程度、规模有多大，如果离开了自己，就失去了继续生存下去的力量。

为此，他们不得不每天绞尽脑汁、四处奔波，一年到头忙得团团转。

“忙”和“累”成为他们脸上的标志性特征，然而，即使再忙再累，他们也不敢离开公司半步。

人人都追求财务自由，然而对于这些企业家来说，财务自由早就不成问题，反而是“人身自由”成了可望而不可即的目标。

被企业各种各样的大事小情牢牢捆住的老板能称为企业家吗？

不。  
真正的企业家是你在与不在，公司都能够正常运转，否则就只是个“个体户”。

何谓“个体户”？

我们先来看看“个”字，上面一个“人”，下面一个“一”，也就是只靠自身力量去维持一家公司。

很显然，一个单兵作战的人是不能称为企业家的。

我们再仔细观察“企”的构成——上边是“人”，下边是“止”，从中我们能解读出企业的真正含义：当很多人才留在企业中的时候，这个企业才能被称之为企业。

在企业运营的过程中，就算老板的才能再超群，也不可能把所有的事情都包揽在自己身上，必须要引进更多的人来和你一起为企业的发展和盈利而打拼。

聚人者为“企”，善用人者才是“企业家”。

然而“人”一多，企业的各种问题也就随之而来了，这时，你就要开始管理的过程了。

当你在企业中坐镇的时候，你是企业的总指挥，所有的员工都在你的领导之下冲锋陷阵，企业的业绩也随之步步高升。

但是回到我们最开始提到的那个问题上：当你离开企业的时候呢？

你的企业是不是乱成了一锅粥，甚至无法运转下去？

如何才能从最根本上解决这个问题？

答案其实很简单：为你的企业建立起一个健全而又有效的管理系统！

有了管理系统，不论老板在与不在，企业始终处于良性运转的状态中。

万科董事长王石是中国房地产界的一面旗帜，他创立了万科的企业品牌，把万科集团送上了顶峰，然而，他并没有像一般的企业家那样被企业的繁琐事务所束缚；相反，他热衷于登山，为此投入了大量的时间。

在这里，我们忍不住要问：当王石去攀登珠穆朗玛峰的时候，万科怎么办？

实际上，在此期间，万科的运营依然有条不紊，业绩稳中有升。

是什么创造了这个没有老板的奇迹？

我们来看看王石是怎么做的：在管理万科集团的过程中，王石始终坚持一个理念——“建立规范的公司制度的作用比什么都重要！”

## <<离开你，公司怎么管？>>

“他曾经这样说过：“作为万科的创始人，我个人的能量和影响力在万科早期的生存和发展中起着决定性的作用，因此在某个时期靠个人威望就能维持企业的运作。

但是，作为职业管理者，必须意识到成熟企业强调的是企业文化和机制，而不是领导者个人，因此必须弱化个人的作用。

企业想长远发展，就必须按现代企业制度的标准建立运行机制。

“因此，从王石执掌万科集团之初，建立一个行之有效的企业管理系统就成了他工作的重中之重。

虽然被称为“万科黄埔校长”，但是他却尽可能地减少自己对企业的影响力，把权力下放给管理层，让他的下属能够拥有更大的权力空间，让他们为企业的发展承担起责任。

王石为万科建立了完善而又严格的现代企业制度，并且费尽心血培养了大批可堪重任的栋梁，他们后来都成为了万科的中流砥柱。

这样做的效果是显而易见的，即使离开了王石，万科依然能够高歌猛进，保持着快速的发展趋势。

而此时的王石，就可以安心做自己的甩手掌柜，优哉游哉地去纵情山水之间了。

——摘自中央编译出版社2009年12月1日第1版《万科真相》 说到管理系统的建立，当然要以“管理”为立足点。

然而，虽然我们天天都把“管理”挂在嘴边，又是否真的理解管理的真正含义？

管理，顾名思义，一是“管”，二是“理”。

所谓“管”，指的是“管人”，而“理”的对象则是“事”。

然而，由谁来“理事”呢？

很显然，是人。

因此，归根结底，管理就是管人。

在纷繁多样的生产力要素中，人是最为活跃、最为关键同时变数也最大也最可怕的一种因素。

不管是“事”；还是“物”；还是“财”，都是要由人来进行管理，甚至“人”也是要由人来管理的。

因此，可以说，管理的全部内容本质上就是管人，只有把人管好了，才能管好企业。

重在“管人”，还是“理事”，也是真正的企业家与“个体户”之间的巨大区别。

小老板经营事，雇佣员工躯体，而大老板经营人，抢占员工心智。

大老板深知，管理不只是管控员工的行为，更要经营他们的精神世界。

而经营员工的精神世界，也就是要充分满足他们的核心需求。

真正的企业家不会将自己的大部分时间投入到公司的琐事之中，而是致力于找到员工的核心需求，并利用这些核心需求去驱动员工为我所用。

经常盘桓在他们脑海中的问题是： 怎样选、用、育、留员工？

怎样才能让员工乐在工作？

怎样提升员工的执行力？

怎样才能让员工学会用结果说话？

怎样打造卓越而高效的企业团队？

如何影响员工、激励员工？

在企业中塑造怎样的文化？

当你开始经营人的时候，也就意味着你的事业开始了腾飞。

对于一个希望做百年老店、基业永青的企业家来说，“开始腾飞”是远远不够的，只有飞跃式的发展，才能使你的企业不断攀登顶峰，直至坐上行业里的头把交椅。

要做到这一点，不仅要经营人，而且还要利用管理系统来经营人。

企业管理不是一场赌博，而是依靠系统进行全方位管控。

在这里，我们提出了一个“四轮管理系统”，也就是说，管理系统要以组织管理、心灵管理、思想管理、执行管理为四个核心。

## <<离开你，公司怎么管？>>

这四个管理核心就像是汽车的四个轮子，缺少了任何一个轮子，企业都无法快速向前，终将会被市场淘汰。

组织管理：建立机制，做好企业人才的选、用、育、留。

心灵管理：修正心态，让员工乐在工作，做到人在一起，心也在一起。

思想管理：树立愿景，善用会议、培训和杠杆来管理员工的思想。

执行管理：结果导向，坚持四步循环，打造超级执行力。

通过四轮管理系统，企业就会形成四种力量，即慈善组织一样的生命力、军队一样的战斗力、学校一样的学习力、家庭一样的凝聚力。

让企业在发展的高速路上，全副武装，飞速前进。

系统就是见所未见 系统就是见所未见，事情还没有发生，你就已经准备好了对应的解决方案。

——源自“管理系统总裁班” 在经营企业的过程中，管理者们都会被四个问题所困扰：为什么老板成为公司里最大的业务员，而销售团队却业绩平庸？

为什么能人的离职，会给企业带来巨大危机？

为什么单兵作战很厉害，团队出击却经常陷入一片混乱？

为什么一流公司培养一流的职业经理人，而平庸的公司却培养出无数的小老板？

其实，所有这些问题都指向了同一个答案，那就是：你的企业还没有形成一个有效的系统。

对于一家企业来说，在运转的过程中都难以避免地会出现各种各样的问题，也会遭遇到许许多多突如其来的事件，如果你没有为企业建立起一个良好的系统，那么，在面对这些事件与问题的时候就会手忙脚乱，不知如何处理。

尤其是当你离开公司的时候，你的员工更是不知所措，最后往往导致事情被延误，企业蒙受巨大的损失。

爱德华兹？

戴明博士（Dr.W. Edwards Deming）被日本人誉为“品质管理之父”，他是世界公认的经营系统做得最好的人。

他认为在绝大多数的系统或业务状况下，94%的问题是系统问题，而只有6%的问题是特殊的问题。

系统是什么？

系统就是见所未见。

什么叫做见所未见？

就是事情还没有发生，你就已经准备好了对应的解决方案。

也就是说，你可以预见那些现在无法看到的東西，并且已经准备好一套处理流程，这是系统的关键所在。

世界上任何一个人、团队乃至组织的成功，都离不开系统的力量。

任何一个企业家都应该为自己离开公司的时候做好充分的准备，而一个完善的系统将会为你解决这一问题。

比如，在销售的过程中，对顾客反馈的意见，你就要做一个系统的整理，然后分别类，根据客户的意见从系统里拿出解决方案。

这样你无论收到什么意见、就能轻松作答如下：对于这个问题，我们可以事先准备好一个有效的解决方案： 1.我很忙 1) 请教式——非常好！

作为一位成功的企业家，您一定很忙，我知道您的每一分钟都会用在最能提升企业生产力的事情上。但是我想，您才是时间的掌控者，与其任由自己被时间支配，不如自己掌控时间，您还可以做得更好，您愿意花时间来了解一个能够让利润提升40%的好机会吗？

2) 教练技术式—— A.听了您的话，我觉得您还可以做得更好。

因为在您生命中藏了一道后门，当任何机会来临之时，您就从后门悄悄地溜走了。

这道后门就是你经常挂在嘴边的：我没有时间（改天再说）！

B.有位名人曾经说过，只有死人没有时间。

对活人来说，他24小时都是有时间的。

## <<离开你，公司怎么管？>>

如果您每天疲于应付一些琐事，那么您一定缺乏高效的时间管理，我们这个课程正好可以帮助您解决这些问题。

如果您实在没有时间，那么你可以考虑让你的副总或者营销总监来，这对他们一定会有帮助。

C. 之所以给您打电话，是希望您不要错过一个很好的机会，从而避免在企业中做出错误的决定。  
您完全有权拒绝我，您要么参与要么不参与，不必模棱两可、左右为难，如果您不能当机立断那我也不愿浪费您宝贵的时间。

您不必用没有时间的理由来拒绝企业更好更快发展的机遇。

3) 关怀式&mdash;&mdash;首先，明确告诉您，我不是在向您推销什么。  
我只是想知道您的企业经营中存在什么问题，我能不能帮助您突破难关，解决实际的问题。  
如果您把我看成是推销，那么您可以拒绝我的产品，但您不可以拒绝我对您诚心诚意的关怀；你可以拒绝我的唠叨，但您不能拒绝一个让您企业利润提升40%的重大机遇。

2. 价格太高 1) 夸赞式&mdash;&mdash;非常好！  
节省开支、降低成本是每一个企业家必须时时警醒的大事。  
但是任何一个企业唯一不能节省的成本就是学习的成本！  
在今天这样一个竞争异常激烈的时代，你一天不学习，你的竞争对手就有可能超越你。  
知识改变命运，学习成就未来，您同意吗？

2) 教练技术式&mdash;&mdash;对不起，听了你的话，我发现您的财务并不自由。  
那您不知想过没有，财务不自由的原因是什么呢？

是因为我们不具备赚钱的知识和人脉，我们这个课程就是要帮助您解决这个问题。

您是要继续这种不自由还是要改变这种状况，请您自己做出选择。

3) 品质征服式&mdash;&mdash;价格的高低取决于品质的高低。  
我们向您郑重承诺，您以这样的价格所学到的东西绝对是物超所值。  
因为您所获得的不仅仅是这样一套以“企业赢利”为核心、浓缩了&times;&times;&times;老师十多年管理经验，经过实践验证，高效实用、操作简单、立竿见影的顶尖模式体系，而且更是一次终身复训的机会，这就无异于您请到了一位实战型的国际总裁，来为您诊断企业并量身定做企业赢利绝招。

您说好吗？

3. 考虑一下 1) 夸赞请教式&mdash;&mdash;当您决定考虑一下时，您一定已经认可了我们的产品，但我想一定是我哪里没有给您讲清楚，没能将此课程的好处全方位地展示给您，以至于您不能立刻作出决定。

因此，您一定要帮我这个忙，给我一个成长的机会，让我知道您还要考虑哪方面的问题，好吗？

2) 教练技术式&mdash;&mdash;美国前国务卿鲍威尔曾说：“拖延一项决定比做错误的决定更浪费时间和金钱。

”如果你今天就说好，那么你的明天和今天将不一样；如果你说不好，那么你可能只是在原地踏步。

有了系统的指导，你在与不在公司，你的员工们都能够高效地把事情处理得当。

那么，如何建立系统呢？

其实很简单，任何岗位都有标准、流程、体系，让公司最优秀的人写下来，然后把这些经过实践总结出来的经验与心得整理成标准操作规范，使其文字化、图像化、影音化、科技化，并让你的员工去遵守、去操作。

通过文字化、图像化、影音化、科技化实现标准化，再通过标准化实现系统化。

系统化的好处是多方面的，首先可以解析岗位的操作流程，固化最成功的操作方法。

下面我们来看一看Money & You课程的推广案例： Money & You课程是实践家集团提供的一门融合了仿真商业环境的游戏，让参与者借由选择参与的过程了解什么是最有效的商业经营模式的经典课程，这门课程是专门为老板、企业家、高级主管、投资者、对个人成长有兴趣的人以及对快速成长系统有兴趣的人提供的。

## <<离开你，公司怎么管？>>

作为一种产品，Money & You课程也需要通过实践家的员工来进行推销，但在他们推销之前，实践家集团已经对岗位的操作流程进行解析，事先为他们准备好了一套完整的销售话术。

比如，当客户提出自己的疑问“三天的课程12800元，太贵了！”的时候，实践家集团的销售人员可以按照以下的流程来进行回应。

第一，需要注意的地方是：1. 在回答问题时，你的目的是转移焦点，使他的注意力转移到他将从课程中获益多少，而不是他花了多少钱。

2. 你需要确定的是在他们的商业经营和个人生活上，什么是最需要改变的，而且什么是他们现在急需去寻求的答案。

3. 你最大的竞争不是其他的课程——而是课程的效益。

4. 透过问题掌控对话。

运用试探性的对话适当地调整你的答案。

第二，从了解他们的疑问开始，来知道他们真正关心的问题。

“是的，我了解你的问题是：‘这课程怎么会花这么多钱？’

而且，在这些日子里，我们如何花这笔钱是很重要的，不是吗？”

“请教一下，你有比较过可提供您获益、餐饮和课程中额外效益的三天课程的花费吗？”

而且又是国际商业精典学院中完整的课程之一。

“假如它有帮助，提醒他们课程中包含哪些内容？”

“这课程共3天45个小时，包括所有的餐饮、点心、笔记和24页课程细节，还有计算机的个人报表和毕业晚会。

在课程结束后的每月会有复习的聚会，将会为你带来新的人际关系和令你难忘的经验。

“你也可以参加来自26个国家32000人士所组成的世界网络系统。”

第三，把焦点锁在他们投资这门课程可获得的预期效益。

“假如，你参加这门课程，却没有得到任何结果，那我同意这课程的确是太昂贵了。”

“但是，通过其他毕业生的反应，我们可以很自信地说，这门课程将会给你很大的帮助。”

“而且只要是Money & You的毕业生，皆可在全世界各地免费参加Money & You的复习（食宿自费）。”

“这三天课程将带给你从未想象过的方法、经验、策略、信息和内容。

一旦你将它运用在商场上，你将获得比投资多几倍的利润。

“所以，在前几个月甚至之后的几十年，你将在无形中回收几千倍的投资。”

“假如，Money & You可以帮助你增加三倍的收入，那它价值多少？”

帮助你增进人际关系的方法，它的价值是不可衡量的！

但你愿意花多少来获得更好的个人和商场的关系、心灵平静和更了解他人？

它的价值只有你自己可以衡量。

第四，再带领他们回到他们可以从Money & You中获得什么特殊的好处。

“一开始是什么地方吸引你来了解这门课程？”

第五，重述你之前提过的特殊效益。

几乎所有的问题，实践家集团都已经准备好一个妥善的流程，销售人员只要按照这个来回答客户的疑问就可以了，例如：

Q：我已经参加了许多的课程，Money & You和它们有什么不同？

A：最大的差别是你将会发现Money & You已经把个人发展和生意发展结合在一个有趣且令人兴奋和充满激励的环境中。

你将会非常的愉快，且会完全沉醉在学习和发现的过程。

每一单元，建立在彼此间的规则是会创造出更美的平和艺术。

这课程实行了二十多年，每次的课程层次将比前一次更完美。

事实上，这门课程的创办者Marshall Thurber是完全的精神领袖。

在组织系统中，他精心选择了游戏、练习和可以承继的思考模式，课程不断继续、延伸、成长的能力

## <<离开你，公司怎么管？>>

，使课程不断创造无法想象的结果。

几乎没有人不喜欢Money & You。

即使是在训练或教育领域的教授们也称赞课程的出色、单纯、有力量且有效。

假如在今天你必须做决定，那就是，即使你已经参加了许多课程，这里依然有另一个可学习的层面和更高层次的展现。

Money & You带来许多人的合作和信息的分享，它亦使许多人的生活质量、组织、小区有所不同。

Q：我已做了我最想做的，赚了我想赚的钱，况且，我的人际关系也很好，那么我还需要上吗？

A：你的意思是说，在你生活的各个层面上，你都已满足且不需要提高了吗？

你和你所管理的员工和职员间的关系也如你所愿非常融洽？

而且你还需要再学习与工作有关的任何事物吗？

我们有世界上最成功的企业家、董事长、奥林匹克运动员、畅销书作家来参加这个课程，借以改善他们的个人生活和工作表现。

事实上，他们还把自己的员工、家人和朋友送来上课。

我们还发现，不管你做得多好，仍然有改善的空间。

大自然有一定的法则，你不是成长就是死亡，我确定的是你将会更成长。

我们很高兴可以和你这位贵宾一起分享课程，假如，你愿意谈谈你的工作领域，我们也可以安排时间。

Q：我现在在事业上经营得很好，我还需要上这门课程吗？

A：不管你喜欢与否，为了应付快速转变的世界，你都要使自己在个人、领悟、策略和经济上获得更大的成长的原因。

你不能静止，这就是许多商人和管理者认为现在已经做得很好了，为什么还要再学习和继续成长的原因。

继续成长学习已不是选择，而是必需，你唯一的竞争优势，不是你拥有多少，而是你学习的速度有多快。

首先，通过系统化，成功的销售方法就可以得到固化，这样，Money & You课程的每位销售人员都懂得应该如何回答客户的问题，而不必事事请教自己的上司或者因为回答得不好而导致客户的流失。

这样不但提高了员工的工作效率，也使公司的业绩有了大幅度提高。

其次，系统化还可以复制团队，使个人天赋与经验标准化。

个人天赋与经验在企业中广泛普及，就不会产生“人在，经验在，业绩在；人走，经验带走，业绩也不复存在”的悲剧。

在实践家集团曾经有一位销售精英，他所创下的销售业绩远远优于别人。

于是我们对他的销售技巧进行了解构，发现他在销售的时候将目标投放在两类人群身上，一是大客户，二是老客户。

大客户能够带来高额利润，而老客户因为已经参加过实践家的课程，并从中受益匪浅，因此更易于接受新课程。

所以，对这两类目标对象的销售带来的回报更大。

发现了这一经验之后，我们就将其在实践家集团内部推广，使每位员工都了解到这一点，并对自己的销售行为进行改进，从而提高绩效。

再次，像流水线一样复制人才，消除对能人的依赖。

和许多企业管理者聊天的时候，总会听到他们感慨“缺能人”。

其实，能人在企业的存在可以起到一时的效果，长远来看却未必是好事。

一个依赖能人的企业不可能成为优秀乃至卓越的企业。

但系统化却可以有效地帮助企业消除对能人的依赖，它可以作为一条生产线，以“能人”为模子，不断复制人才。

这是因为，系统化之后的经验可以非常方便地传授给其他员工或者后来人，真正实现“能

## <<离开你，公司怎么管？>>

人”的“平民化”，让能人能做的事情普通员工也可以做到。

管理系统化是企业的一种核心竞争力，有了这种核心竞争力，管理者就可以实现四种转变：用团队取代对能人的依赖，用机制取代对责任心的依赖，用工具取代对天赋的依赖，用训练取代对兴趣的依赖。

当企业摆脱了这四种依赖之后，发展所受到的束缚就会降到最低，而发展空间则会被无限拓展。

……

## <<离开你，公司怎么管？>>

### 编辑推荐

想象一下老板离开公司一个星期会发生什么事？

想象一下老板离开公司一个月会发生什么事？

想象一下老板离开公司一年会发生什么事？

研读亚洲金牌讲师的“管理系统”，像总裁一样照着做，向着世界500强企业的管理者无限靠近！

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>