

创新管理 | Chuangxin Guanli

妙用色彩帮你实施管理

黄慰萱

以前的观念中,色彩只与设计、建筑和空间有关。2007年,伯克利大学管理论坛提出色彩成为管理学中的重要一环。

为什么色彩会在管理中受到重视?原因就在于,色彩一直在那里,只要有光就有色彩,而色彩无时无刻不在影响着人的情绪。人类的眼睛可以分辨出700万种色彩,色彩通过下视丘作用于大脑神经,对应着人们的各种心理反应,它可以改变我们的情绪,起到提醒的作用,让人们顺利工作,也能让人们感觉疲劳。

管理学过去一味强调团队合作、流程以及更加投入地工作,运用很多的课程和工具去训练团队。那些训练固然重要,但是色彩不需要训练,却在潜移默化地影响着人们的工作情绪和工作效率。

我曾经在中芯国际的训练部尝试过色彩对管理的效果。训练部是提供员工培训和辅导的部门,位于大楼的边间,里面有一根很大的柱子。我

在现代管理中,硬性管理元素要有,软性而又简单可行的色彩管理也不能忽略,一个花费最小又是最省力的改变,却能在不经意间打开人们的心灵通道,大大提高工作效率。



“色彩效率”值得重新认识。

去看过之后,把柱子设计成鹅黄色。自那设计完成之后,每个进来的人一推门看到那根大柱子,会不由自主地“哈”一声喊出来,惊喜之下,心扉立

刻就打开了,愿意向辅导员讲出自己的问题。这就是色彩的作用。我们学习心理学时,会提到一个实验,把一个人关在一间白色的屋子里,他会怎

样?一个钟头还可以忍受,但若时间长了,很多人会出现各种各样奇怪的念头。

比如可以在工厂的洗手间做些文章。一般工人两个小时上一次洗手间,可以选择把洗手间的门漆成红色,内部用黄光。红色波段,可以让他休息、转换一下。这种张与弛的调剂,人就会觉得自己很有弹性,不会像橡皮筋那样被拉得那么紧,再回去工作时眼睛更明亮,生产效率也会相应提高。当员工下班时,在打卡的地方,可以考虑用粉红或桃红色的脚灯来舒缓他们的情绪,而不是用强光直接从头顶打下来。员工早上上班时全力以赴,一天劳累之后,应该让他们安静下来,释放压力,回到自我。

在色彩管理中,美国的芝加哥机场是个典型的应用案例。芝加哥机场呈放射状,分四个候机楼,转机者若从1号候机楼下来,经由中心区域可进入其他任意三个候机楼。在色彩设计上,如果1号候机楼是蓝色的,越往中间走,色块越浅,那表示快到中心了;若2号候机楼是

橘色的,越接近2号候机楼橘色越深。人在视觉上的感受是,我走对了。转飞机是件很紧张的事情,很多人是第一次到某地的机场,而正是通过色彩渐呈转换的引导作用,人的紧张情绪就会得到缓解。

此外色彩管理在市场营销中也在发挥着重要的作用。市场研究者在研究色彩对购买行为的影响时发现,冲动型的消费者对红色、黄色、黑色和宝蓝色的反应最强烈;坚持自己的购买计划的消费者对粉色、深青色、淡蓝色和藏青色反应敏感;而传统型的人对粉色、玫瑰色和天蓝色最偏爱。

色彩还会对目标客户群的行为产生影响。比如快餐店通常用红色和橘色,这两种色彩会让人吃得快点,然后赶紧离开,这也正是快餐店想要达到的效果。

在现代管理中,硬性管理元素要有,软性而又简单可行的色彩管理也不能忽略,一个花费最小又是最省力的改变,却能在不经意间打开人们的心灵通道,大大提高工作效率。

图说管理 | Tushuo Guanli

用人真功夫 “三招式”

佟天佑

用人的艺术是企业永远值得研究的课题和学问。企业是人创造的,财富也是人创造的,人是一切职业的成功前提和根本,而人才资源更是企业的财富,也是人力资本投资价值的衡量与体现。笔者归纳和提炼出用人真功夫“三招式”,与各位分享:



1、可利用的人

人才虽多,但并不是所有的人才都值得使用和重用。为了避免不必要的麻烦,对于这些人不如巧妙地加以利用。企业管理者为了实现自身及其利益考虑,常常对一些自己并不信任的下属,予以暂时的有限度的“利用”,这种利用,一般具有以下几个特征:

- A、授予的职权十分有限,不会影响大局;
- B、严密监视和控制该下属,任有明确的期限;
- C、一般很短,期满需要重新任命;
- D、一旦完成使命,管理者马上可能对被使用的对象弃置不用;
- E、具有一定的伪装性,被利用对象往往察觉不出自己受到了利用;
- F、管理者与被使用者缺乏共同语言,双方互有戒心,但又各有所求。



2、可使用的人

作为管理者,当然要最大限度地使用人才。也就是经常考虑怎样才能合理使用企业在数量上占绝大多数的员工,从而稳住绝大多数的人的心,使他们真心实意为管理者所用。使用具有以下几个特色:

- A、达到70%以上的员工都是被使用对象;
- B、管理者往往对被使用对象具有一定程度的信任程度;
- C、在一般情况下,对被使用对象具有宽容的态度;
- D、考虑被使用者的相关意见和采取必要的关注;
- E、注意在制度化的基础上引入公正、合理的竞争等。



3、可重用的人

重用是一种带有战略性的用人抉择。被重用的人才要求德才兼备,品格与素质的高低往往决定着这个企业管理系统和重要部门的业绩。重用的恰当与否,通常会对事态的发展产生极其重要和深远的影响。与利用和使用显然不同,重用具有以下几个特点:

- A、信任度最高,感情因素居主导地位;
 - B、在动态过程中保持较深的理解程度;
 - C、下属都有进一步得宠或突然失宠的可能性;
 - D、下属事实上掌握着决定工作或项目发展的参与权。
- 在竞争日趋激烈的今天,如何充分地用人是当今管理者成败之关键,也是企业发展兴衰的关键。对一个成功的管理者来说是“练马者”,但他之前所以成功,更大程度上是他懂得适时运筹和把握用人真功夫“三招式”。

“木桶”的长板与短板

阎栋

木桶原理(Cannikin Law)又叫短板理论,是一条非常著名的管理学原理,由美国管理学家彼得所提出。其核心内容是讲一只木桶盛水的多少,并不取决于桶壁上最高的那块木板,而恰恰取决于桶壁上最短的那块板。

木桶原理可以启发我们思考许多问题,比如团队建设的重要性。在一个团队里,决定这个团队战斗力强弱的不是那个能力最强、表现最好的人,而恰恰是那个能力最弱、表现最差的落后者。因为,最短的木板在对最长的木板起着限制和制约作用,决定了这个团队的战斗力,影响

了这个团队的综合实力。也就是说,要想想方设法让短板子达到长板子的高度或者让所有的板子维持“足够高”的相等高度,才能完全发挥团队作用,充分体现团队精神。对于一个企业也是这样,企业由各个部门组成,部门之间必须协调合作,共同发挥力量,才能体现企业的竞争力,如果某一个部门的素质或能力不够,会拖累整个企业的后腿,削弱整个企业的竞争力。对于个人也是同样的道理,无论你是管理者还是从事其他任何职业的人,你的综合实力决定了你未来的发展高度和持久性,一旦你在某个方面的知识有明显欠缺或者不足,将会严重制约你的职业发展高度。

可见,无论对于一个企业还是个人,其自身的短板就是非常重要的了,在发展道路中,要有意识的加强自己短板的提高。可是,如果一味的关注短板的提高,而忽略了长板,那也会陷入另外一个误区。

对企业来讲,面对日益纷繁复杂的市场环境,必须要有自己独特的竞争力,或者说差异化的战略。而木桶上最长的那块板就代表了你的独特的竞争力,只有找到你的那块长板,你才能在竞争激励的市场中杀出重围,开创属于自己的一片蓝海,为自己创造更好的业绩,为自己带来高附加值的利润。仅仅追求短板的提高,只会将企业变成大而全的普通企业,在激烈的竞争中赚取

微薄的利润,最终在一片红海中拼杀至死。

对于个人来讲,更是如此。只关注短板,可能让你沦为万金油式的通才,而不是专才。长板才是凸显个人独特优势,指引自己未来发展方向的关键所在。样样通,反而是样样都只有三脚猫的功夫,唯有在某一方面的专才,才能成为某个方面的专才。做为刚刚步入社会的年轻人,更要及时找出自己的兴趣所在或关注点,勇猛精进,让这块长板指引自己的职业发展之路。

找准自己的长板,让它尽可能的高,同时别忘了短板的提高,尽量让他们之间的差距不要太大,这才是木桶的生长之道!

前方“一线” 高管“慎人”

郭琦

“到‘前沿阵地’去,和一线员工在一起。”这几乎已成为大多数企业高管最重视的口号。但哈佛商学院教授安妮塔·塔克与公共卫生学院教授莎拉·辛格却提醒那些正准备冲向第一线的高管们,在没有做好如何与一线员工沟通的准备之前,小心这种盲目的“冲锋”可能导致相反的效果。

塔克和辛格是在对20家医院共同参与的一个流程优化项目进行观察时发现这一问题的。参加这一项目的医院高管被要求每次就某一个具体领域与相应的部门员工进行30-60分钟的交流,同时开设一个关于患者安全的交流论坛,对所有员工开放,以此收集医院中所存

在的各种问题,再由高层管理者们来决定其中哪些需要解决,并最终向一线员工反馈。

这个项目本身颇见成效,20家医院共找出1732个与安全相关的问题,并对其中67%的问题采取了行动,涉及医院内各项设施的设计与维护、医疗设备与用品的采购供给、人员配备以及人际沟通等多个方面。但高管们仅就其中24.5%的问题向一线员工反馈了信息。在与一线员工、部门经理以及高层管理者深入交谈后,塔克和辛格却发现,人们通常惯用的这种大规模向一线员工收集问题,再由高管从中挑选总结出一两个“核心”问题加以解决的方式,对组织内部尤其是一线员工的士气会造成明显的负面影响。

塔克承认,要一次性解决所有发现的问题并不现实,因此大多数高管都会遵循帕累托定律,认为组织中80%的资源损耗是由20%的问题造成的,只要找到并解决这20%的问题,就能赢得变革的成功。

但首先,收集越多的问题本身并不能帮助管理者找出其中的那20%的问题。其次,对于大多数参与了前期问题收集的一线员工来说,提出问题却得不到解决,这种“雷声大雨点小”的做法只会使他们对高层管理者是否真正关心流程优化、业绩提升产生怀疑和不满。相反,如果管理者采用发现问题,即时汇报即时解决的做法,一线员工由于能够更直接且及时地了解到高层管理者对问题的态度及解决建议,他们对变革成功的信心会大大增强,而最终取得的

实际效果也明显优于前者。

值得一提的是,在这20家医院中有一家引起了塔克的特别注意。从数据来看,这家医院的高层管理者与一线员工之间沟通频繁,他们总共找出了66个与安全相关的问题,91%采取了行动,并就83%的问题向员工做出反馈,但实际获得的业绩提升却微乎其微。

塔克指出,从技术角度来说,一线员工并非不知道如何完善自己的工作,真正令他们困扰的恰恰是外部环境与组织内其他的复杂问题。因此,“到一线去”的高管真正的任务在于“找出那些阻碍技术改进背后的原因,让一线员工能够更轻松更好地开展他们的工作”。在不能确信自己可以做到这一点之前,别老冲到一线去。

绩效来自满足感

万蕊

“泰勒发现了工作,福特探索出大规模生产的工作,斯隆将工作组织起来,但是没有人发现是在做什么。”——《管理百年》

“科学管理理论对产品管理、效率提升、流程管理、供应管理、目标管理和各部门协调的改善作用非常明显。”香港科技大学商学院资深副院长戴启思说,“但如果企业想在人力、技能和服务方面得到改进,这个理论就没那么管用了。”

在生产制造型企业中,员工的一大劳动特点就是所做的工作比较初级,在中国这样的发展中国家,体力劳动者的收入通常较低。“这也涉及到社会财富的分配——工人为了生存,会玩命加班以获取高一些的工资,这在劳动密集型企业是比较普遍的现象。”戴启思对现在很多

生产制造型企业只支付给员工最低工资颇有微词:“不要等到出事了才来提高工资,为什么不一开始就这么做呢?工人靠企业吃饭,但企业从工人这里得到的比对他们付出的多得多。”

泰勒理论太过关注生产流程和效率,会让工人觉得厌倦——他们很清楚,自己只是流程的一环而已,只能像机器一样听命于人。如果总是让他们生产更多产品、与人竞争并且减少他们的休息时间,工人很快就会失去自信,甚至情绪失控,做出极端行为。“人性管理对人的关注让工人们意识到自己是人——这听起来很可笑,但的确是事实——就会有很强的工作动力。”戴启思说,“你能期待普通的工人对‘流程’这虚无的概念有多深入的理解呢?”

有的企业家认为,如果对工人太过宽容和优待,工人可能会得寸进尺,更加懒惰。事实上,对员工的人性化管理和提高生产效率并不是一对矛盾。“人们都喜欢清闲的工作,如果不是坐在那儿,不用听命于人,不用干活,还可以照常拿工资,人人都会很高兴。”戴启思并不忌讳这些原始人性的体现,“但这种‘高兴’不是科学管理或者人性管理所想要的东西。”他指出,所谓的“高兴”其实是指“满足感”——对工作状态而不仅仅是工作条件感到满意,觉得自己做的是有意义的工作。“满足包括了高兴,但绝不仅仅只是高兴而已。满足也不是目标,目标说到底还是得用绩效来衡量。”所以科学管理理论中的效率管理和流程管理并非不重要,它只是在对“人”的管理上起不了太大的作用。生产效率的提高要靠效率管理和流程管理,而激励工人的劳动积极性则要靠人性

管理。

人性管理被列入企业社会责任的范围。企业的社会责任首先就是对员工负有责任,最直接的表现就是工资水平是否合理。“企业要给员工三样东西:合理的收入、公平的对待和稳定感。这种稳定感就是让员工感到满足,从而愿意留下来,这才是Smart Business(智慧的商业)。”公司不能只关心自身利益和持股人的利益,而忽略了广义意义上的“股东”概念:“员工、顾客、社区等对企业有影响的都是广义意义上的股东,尤其是对企业做出巨大贡献的员工。让他们产生归属感和认同感绝不仅仅是提高生产效率、让企业在行业内很有话语权就能做到的。企业不能做到让每一个员工都开心,但要有起码的人文关怀,最重要的就是能直接体现员工价值的合理薪酬。”

管理故事 | Guanli Gushi

鲨鱼与小鱼



赵文家

曾有人做过实验,将一只最凶猛的鲨鱼和一群热带鱼放在同一个池子,然后用强化玻璃隔开,最初,鲨鱼每天不断冲撞那块看不到的玻璃,耐何这只是徒劳,它始终不能过到对面去,而实验人员每天都有放一些鲫鱼在池子里,所以鲨鱼也没缺少猎物,只是它仍想到对面去,想尝试那美丽的滋味,每天仍是不断地冲撞那块玻璃,它试了每个角落,每次都是用尽全力,但每次也总是弄得伤痕累累,有好几次都浑身破裂出血,持续了好一些日子,每当玻璃一出现裂痕,实验人员马上加上一块更厚的玻璃。

后来,鲨鱼不再冲撞那块玻璃了,对那些斑斓的热带鱼也不再在意,好像它们只是墙上会动的壁画,它开始等着每天固定会出现的鲫鱼,然后用它敏捷的本能进行狩猎,好像回到海中不可一世的凶狠霸气,但这一切只不过是假象罢了。实验到了最后的阶段,实验人员将玻璃取走,但鲨鱼却没有反应,每天仍是在固定的区域游着,它不但对那些热带鱼视若无睹,甚至于当那些鲫鱼逃到那边去,它就立刻放弃追逐,说什么也不愿再过去。实验结束了,实验人员讥笑它是海里最懦弱的鱼。

启示:心智模式的改变是最大的改变。过去的印象、假设、陈见,一旦在潜意识中定型,形成思维定势,就很难克服。所以,尝试、质疑和冒险精神,不仅科学研究需要,经营管理上也需要,打破陈旧的束缚人性的管理模式,创造一种富于人性、激情和创造力发挥的企业文化环境,是企业发展的必然。