

GUANLIZHENSUO 管理诊所

■ 摸脉问诊 | MoMaiWenZhen

对于企业管理而言,无论是人治、法治,还是文治,都有其优点和不足,选用何种管理模式,完全取决于企业发展的阶段。人治、法治、文治是相对来说的,而不是绝对的,其发展过程也将相互交叉,甚至某一时期三种管理模式同时存在,而非单独存在。

治企如同治国 模式选择非同小可



企业管理与国家治理,作为两个不同概念,虽然其管理范畴、管理对象、管理手段等差别巨大,但在其管理模式上却有着惊人的相似。本文结合企业管理与国家治理,从不同角度来分析三种管理模式的发展趋势,以及优点与不足。

一、人治模式

顾名思义,人治模式就是使用强人治理。中国的儒家思想特别强调人治,主张为政在人,以身作则,通过使用贤人来治理国家。从表面上看,好像

这样管理国家很灵活,实际上这种治国方略存在许多弊端,上下很难保证公平,前后很难保持一致,受人为因素尤其是领导的情绪影响很大。同时,人治依靠的主要是领导的个人影响力,其人缘、风格等在统治中占有重要地位。一旦领导变更,换成其他人来治国理政,下面的被管理者可能出现不服,抢皇位,甚至暴动,社会就出现剧烈动荡。

企业的管理也是如此。一般来说,人治这种模式主要存在于企业发展的创业时期,无论是国有企业,集体企业还是民营企业,创业时主要靠家族、朋友、同学等起家。在人治模式下,维持企业运转的人缘、情面,管理凭经验、人际关系,控制靠随机和自觉,领导靠威信,员工训练靠师傅带徒弟等等。此时的企业员工少,部门少,没有健全的制度与流程,执行主要依靠领导推动,领导强势,工作效率就高,反之,当领导弱势或领导不在公司时,效率就低。

二、法治模式

随着企业规模的壮大,部门和员工增多,管理层级增多,老板一双眼睛越来越难照看整个企业了。于是,我们想到了建立制度,淡化人治,通过制度化管理来提高效率,这就是法治。对于

国家来说,法治就必须强调法律法规,依法治国。

法律、制度具有刚性、公平性、公开性、稳定性,它不同于人治那样有很大弹性,法律弹性很小,任何人都必须遵守,包括制订者和执行者本身。

企业的法治管理也是如此。在执行制度时,遇到不熟悉的人,员工基本上能坚持按原则办事,但一遇到自己的上司、领导、知心朋友来办事,我们就很容易就走了捷径,人为改变了制度和流程的刚性,久而久之,制度和流程就成了虚设。常听到有些员工埋怨制度太死,不灵活,其实是不理解法治管理的精髓。

三、文治模式

当企业再进一步发展壮大,部门和员工进一步增多,法治的弊端也就暴露出来。因为即使法律、制度多如牛毛,总有管不着的地方,就算法律、制度非常健全,没人钻空子,但执法者人数有限,时间有限,容易出现执法缺位。此时就需要有一种意识、思维来引导我们的行为,这就是文治,以文化来管理企业,以文化来治理国家。对于企业来说,文治强调以人为管理的核心,建立学习型组织,领导靠教育培训来引导员工,对员工实行自我控制,自

我管理。

人治是依赖领导的影响力来管理员工,一旦领导不在或领导变换,管理的难度就加大,而且新领导很难复制这种管理方法,必须重塑影响力才能有效管理。法治是依赖法律、制度的刚性来约束员工、堵塞漏洞,但法律和制度需要依赖强有力的队伍去执行才能见效,一旦遭遇法律、制度真空或执法缺位,管理就会出现漏洞。文治就不同,它依赖的是强大的文化,文化的范畴非常广,它是无形的,无处不在,无孔不入,伴随人的一生,影响深远。

企业要实施文治,必须建立相应的企业文化,员工必须具有足够高的思想觉悟、道德素质和一致的价值观念。有人说,我们公司或我们部门本科以上学历的员工占多少多少,硕士、博士多少,我们的员工觉悟、素质很高。其实这是一种误解,因为并非每个人的学历与觉悟、素质成正比,学历高并不意味着觉悟和素质也一定高。

从人治到法治,再从法治到文治,是一个组织发展的必然趋势,也是一个组织从诞生、成长到成熟所经历的三种管理模式,只是在不同的国家和不同的企业。作为管理者,做到明察秋毫,适时推动,顺应时代发展的潮流,提高管理效率,降低管理成本才是明智之举。

(惠 聪)

实施零缺陷管理的“三个基础”

□ 佚名

先给大家导入个概念:什么是零缺陷管理?

誉为“全球质量管理大师”、“零缺陷之父”和“伟大的管理思想家”的非利浦·克罗斯比(Crosby-ism)在20世纪60年代初提出“零缺陷”思想,并在美国推行零缺陷运动。

零缺陷管理最早应用于美国马丁·马里塔公司(Martin Marietta Materials Inc)的奥兰多事业部,又称零缺点。1962年该公司为提高产品的可靠性,解决“确保质量”与“按期交货”的矛盾,首先在制造部门实施零缺点计划,获得了成功。第二年,美国通用电气公司在公司范围内实施零缺点计划,并增加了消除错误原因建议这一重要内容,从而使无缺点计划更加完善。1964年初,美国国防部正式要求军工系统的企业普遍采用零缺点计划,许多民用工业企业也相继实施零缺点计划。1965年5月,日本电气股份公司首先在日本开展了零缺陷管理,称为零缺陷运动。日本一协会还专门向美国派遣了“零缺点计划”考察团,并组织了推进零缺点计划研究会。仅一年多的时间,在日本开展零缺点运动的公司就有100多家。

零缺陷管理的思想主张企业发挥人的主观能动性来进行经营管理,企业员工要努力使自己的产品、业务没有缺点,并向着高质量标准的目标而奋斗。是以抛弃“缺点难免论”,树立“无缺点”的哲学观念为指导,要求全体工作人员“从一开始就正确地进行工作”,以完全消除工作缺点为目标的质量管理活动。

零缺点并不是说绝对没有缺点,或缺点绝对等于零,而是指要以“缺点等于零”为最终目标,每个人都要在自己工作职责范围内努力做到无缺点。”它要求员工从一开始就本着严肃认真的态度把工作做得准确无误,在生产中从产品的质量、成本与消耗、交货期等方面的要求进行合理安排,而不是依靠事后的检验来纠正。零缺陷特别强调预防系统控制和过程控制,要求第一次就把事情做正确,使产品符合对顾客的承诺要求。

追求质量已是一种管理的艺术,如果我们能建立正确的观念并且执行有效的质量管理计划,就能预防不良品的产生,使工作发挥高效生产而且充满乐趣,不会整天为层出不穷的质量问题头痛不已。

要树立零缺点的理念,必需正确理解和把握以下三种观念:

首先,抛弃人们难免犯错误的“难免论”。一般认为“人总是要犯错误的”,所以对于工作中的缺点和出现不合格品持容忍态度,不少企业还设立事故率、次品率等,纵容人们的这种观念。零缺点管理向这种传统观念发出挑战,它抛弃“难免论”,认为人都有一种“求全”的基本欲望,希望不犯错误,把工作搞好。

其次,我们每一个员工都是主角。在一般的企业管理中,管理者是主角,他们决定着工作标准和内容,员工只能照章办事。零缺点管理要求把每一个员工都当作主角,认为只有全体员工都掌握了零缺点的思想,人人想方设法消除工作缺点,才会有真正的零缺点运动,管理者则是帮助并赋予他们正确的工作动机。

第三,强调心理建设的观念。传统的经营管理方法侧重于技术处理,赋予员工以正确的工作方法。零缺点管理则不同,它侧重于心理建设,赋予员工以无误地进行工作的动机,认为做工作的人具有复杂心理,如果没有无误地进行工作的愿望,工作方法再好,也是不可能把工作做得完美无缺。

即使您现在不知道零缺陷管理是什么,能够理解,并赞同以上三个观点,并在企业日常管理中加以贯彻、应用,也能如获得“万灵药”般产生积极效果。

■ 管理论语 | GuanLiLunYu

从马戏表演悟企业管理

□ 保力

当我们看到凶猛的老虎(老虎意指员工)在舞台上,按照驯兽师(管理者)的意思,尽情、出色表演的时候,台下的观众(消费者)多数都会由衷地献出热烈的掌声和慷慨解囊。

创业伊始两三个人一起干的时候,每个人都充满激情,干劲十足,生意迅速做大做强。转眼间,团队已经发展到了数十甚至几百个人,这个时候,我们发现人员是越来越难管理,于是企业的员工跳槽率提高,员工的消极对抗情绪越来越多。究其原因,一人一条心,十人就十条心,哪能轻易统一呢?

我们在动物园里或者是电视上看马戏表演的时候,一头非常凶猛的狮子被一个十几岁的小姑娘驯地非常温顺、听话,小姑娘让它表演什么动作它就表演什么动作,一点没有兽中之王的那种凶狠和残暴。我们为老虎的精彩表演鼓掌的同时更为小姑娘的勇敢和机智喝彩。小姑娘是如何做到让老虎听话并能按照她的意愿去表演的呢?首先小姑娘要了解老虎的秉性,它什么时候需要干什么,它的一个表情一个动作意味着什么,当它表演出色的时候我们要给它什么……小姑娘只有充分了解老虎,知道它的想法,走进它的世界,才能让老虎信服她、依赖她,听她的指挥。

企业的管理者往往只站在自己的角度去考虑问题,却忽略了员工的感受,没有体会到员工的思想:我为什么要这样做,这样做对我有什么好处。虽然小姑娘不懂老虎的语言,老虎也听不懂人类的话,但是他们用了一种特殊的方式进行了沟通。管理就是一个深入沟通的过程,沟通分为“有效沟通”和“无效沟通”。沟通并不仅仅是说了,如果停留在说了的层面,只能算是“无效沟通”。只有让对方知道了、了解了并且去做了,才称得上是“有效沟通”。人与人之间的交流有语言,有文字,应该比人跟老虎的沟通容易几百倍,我们不难看出管理也一样,无非就是深刻了解员工的思想,并且通过沟通能够让员工认可,能执行领导的想法。

压力管理 让员工身心健康

□ 吴小毛

由于客户要求提高,工作节奏加快,员工的压力越来越大。据美国有关部门的一项研究表明,每年因员工工作压力给美国公司造成的经济损失达3050亿美元。因此,做好压力管理,就企业和员工而言,意义重大。

如何正确对待员工的压力,是考察企业落实“人本管理”理念的一个主要指标。只有开展有效的压力管

理,才能在企业里真正建立“以人为本”的管理机制。企业实行有效的压力管理,包括以下几个方面:

制定员工的职业生涯发展规划。人才在成长过程中,经常要面临成长瓶颈的困惑和压力,这就需要企业制定员工的职业生涯发展规划,通过“职业发展阶梯”和“职业生涯通道”,在尊重人才意愿的基础上,帮助人才开发各种知识与技能,解决人才成长过程中面临的职业发展压力。

开展职业咨询与压力辅导。随着

社会的进步和企业的发展,员工的身心健康将得到越来越多的关注,职业咨询与心理压力辅导也将随之产生,这将帮助员工正确处理工作压力,提高其工作质量。

建立公平的内部竞争机制。许多压力,尤其是工作方面的心理压力,是来源于企业内部的不公平竞争机制。这种不公平的内部竞争机制,既不利于员工的身心健康,也不利于企业的可持续发展。因此,企业只有建立公平的内部竞争机制,包括薪酬激

励分配机制、晋升筛选机制等,才能有助于减轻企业员工的心理压力。

构建人性化管理机制。作为企业,是集多方利益于一身的载体,不仅要满足投资者的利益,也要满足员工个人的利益。而员工的身心健康是员工利益的重要组成部分,企业只有构建人性化管理机制,才能真正实现其作为载体存在的意义。

有效的压力管理,既有助于员工的身心健康,也有助于建立员工和企业间的良好关系。

■ 企业诊所 | QiYeZhenSuo

天士力 内控管理风景这边独好

□ 罗晶晶 白月娥

坐落在天津市北辰区普济河东道的天津天士力集团有限公司(下称“天士力集团公司”)是一家大型民营企业集团,从2000年实行集团化管理之初,就在试图构建集团的内控体系,历经10余年时间,目前已经形成了由控制环境、控制(管理)流程和操作规程这三个层次合力架构的内控体系。其中,控制环境、板块管理和链式发展以及项目管理成为天士力内控体系的三道风景线。

内控环境的“积极能量”

天士力集团公司的内控体系包括三个层次,其中,企业的内控环境处在最高一级,它包括治理结构、组织架构、企业文化等。在天士力集团公司财务总监裴富才看来,控制环境虽然不直接体现在具体的业务控制过程中,但是至关重要,它几乎就是企业构建内控体系的基石。

天士力集团公司由若干个独立的公司组成。跟其他公司相比,无论是天士力集团公司还是成员公司,都实行独立法人制,有各自独立的董事会和监事会,每一家企业独立经营,独立承担民事责任,而且都要经过集团公司和本公司决策层的双层决策。裴富

才认为,在这种内控环境下,集团的战略决策就能得到有效地贯彻执行。

板块管理和链式发展的“别样模式”

在业务的控制(管理)流程这个中间层次,天士力集团公司结合自身特点形成了独具特色的板块管理和链式发展模式。归纳起来,就是分板块、分层次地进行企业内控管理。

所谓板块管理是指天士力集团公司将下属公司按照业务的相近程度和关联程度,划分出不同的业务板块分别进行管理。目前,天士力集团公司将业务划分为现代中药板块、化学药板块、生物药板块、国内营销板块、国际营销板块、保健品板块、生物茶和矿泉水板块等。

在具体的管理控制过程中,天士力集团公司控制板块企业,板块企业控制下属公司,下属公司控制本公司业务部门的生产经营业务。板块企业作为控制的中心环节,控制下属企业的控制要素和控制方法与集团控制框架相仿。

在这种情况下,天士力集团公司对板块企业间接控制的成员公司实行战略结构控制,也就是只对需要在集团层面统一控制的重要事项进行控制,板块企业实际上就是在履行一个二级企业集团的控制职责。由于业务



的相近性和关联性,因此板块企业更加熟悉情况,管控也更加有效。

目前,企业集团的板块企业有按地区划分的、有按产业划分的、有按利润中心划分的,不一而足。但是,为了正确处理集团控制与板块控制的关系,裴富才强调,“不管按照哪种方法划分企业集团的管理板块,层次都不能太多。”

项目管理的“特色思路”

对于在企业经营过程中出现的经常发生的、跨部门职能的、比较重要

的项目,天士力集团公司采用独特的项目管理方法进行分类型管理。

项目管理就是企业围绕一个项目的研发、生产等进行管理,做到逐一攻关、各个击破。经过6年的探索和实践,天津天士力制药股份有限公司已经运用信息化化工具实施全面项目管理,并于2006年召开的第20届国际项目管理协会全球大会上获得“IPMA国际项目管理大奖银奖”。这也是中国医药行业迄今为止在国际项目管理领域获得的最高奖项。受此肯定和鼓舞,从2007年起,天士力集团公司开始在全集团所有企业推行项目管理。