

GUANLIPINGLUN | 管理评论

员工成熟度管理与“权变思想”

笔者大学毕业后,分到了一家大型商业系统,由于工作努力,领导赏识,不久就提拔到了一个基层管理岗位,担任一个新建超市的班长,班长职务不大,但权限不小,下面有近200名号新招入的员工,每天的工作任务分配就够忙活一阵子。笔者上任伊始,激情澎湃,就着学了几本国外先进的管理理论书籍,便开始施展自己的管理风格魅力。管理学理论认为,民主决策的质量最高;尊重员工,听取员工的合理化建议是体现企业管理的最高境界;柔性管理是管理的未来发展趋势……,而这些理论和笔者所一直假设的人性向善的观点不谋而合,于是笔者就开始与员工打成一片,尽可能地满足员工的要求,体谅员工的疾苦,有任务就和员工协商……,一派开明的管理者作风。但笔者发现,这种方式并没有带来事先所预期的高效率,高士气的工作氛围,事实上却是更混乱的工作状态,“刺头”员工看到管理者好“欺负”,便偷懒耍赖;工作积极努力的老实员工没有得到应有的尊重,士气受到影响;有关任务的决策,每个人都会叽叽喳喳的表述自己的利益观点,会场一片混乱……

管理学的基本理论本身没有问题,但结合实际应该有一个权变思想,就是说管理所有的基本原则和方法应该和环境相适应,没有最好的管理方法,只有最适合的。所谓极端集权和极端放任的管理方式其实都有它的利弊,而参考管理方式的一个重要因素就是员工成熟度,笔者所在的企业是一个大型超市,员工素质普遍偏低,不管是从工作意愿还是工作能力都偏低,这个时候采用民主制的理念势必会导致员工的思维混乱,无所适从,而胡萝卜加大棒才是最有效的管理方法,集权管理,简单实用有效。

某集团公司老总做事雷厉风行,能力很强,曾经被派到某管理混乱,行将倒闭的制造企业任职,结果短短几年,企业就发生了脱胎换骨的变化,效益喜人。鉴于该领导工作能力强,又被委以某新建的高新软件技术公司任总经理,集团寄予其厚望,但事与愿违,时间不长,该企业内部一片混乱,人才频繁跳槽,效益低下,老总不得已被调离。

上述案例其实和笔者所经历的超市案例正好是两个管理风格的相反方向,软件技术公司的员工大多是高素质,高学历,高成熟度,管理应予以适度授权,强调任务导向,只问结果,不管过程;而笔者所在的超市则应采用集权管理,强调全程控制指导。因为员工的成熟度差异,管理方式方法都应该采取相应的管理风格,体现人本管理的本质特征,管理因人而异。因此对于企业领导而言,管理者的管理风格和企业员工的成熟度匹配也是一个不容忽视的重要因素。

(胡宁涛)

管理故事 | Guanli Gushi

鸚鵡老板

□ 武 阅

一个人去买鸚鵡,看到一只鸚鵡前标着:此鸚鵡会两门语言,售价二百元。

另一只鸚鵡前则标道:此鸚鵡会四门语言,售价四百元。

该买哪只呢?两只都毛色光鲜,非常灵活可爱。这人转啊转,拿不定主意。

结果突然发现一只老掉了牙的鸚鵡,毛色暗淡散乱,标价八百元。

这人赶紧将老板叫来:这只鸚鵡是不是会说八门语言?

店主说:不。

这人奇怪了:那为什么又老又丑,又没有能力,会值这个数呢?

店主回答:因为另外两只鸚鵡叫这只鸚鵡老板。

这故事告诉我们,真正的领导人,不一定自己能力有多强,只要懂信任,懂放权,懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。

相反,许多能力非常强的人却因为过于追求完美主义,事必躬亲,最后只能做最好的公关人员、销售代表,却成不了优秀的领导人。

智联招聘的职场调查表明,其中三成1980年出生的职场人已经担任主管以上管理岗位,在企业中发挥越来越重要的作用。而“80后”由于其价值观和个性与前辈管理者的显著不同,成为企业管理新挑战——

“英雄式领导”VS“个体新生代”

□ 马可佳

一项最新调查结果表明,对“80后”、“90后”新生代员工的管理已经成为企业备受困扰的一个问题。究其原因,是“60后”管理层的“英雄式领导”和“80后”新生代的个性化倾向之间的巨大差异导致在管理体制、领导行为等方面都存在矛盾。

两种价值观的冲突

曾经爆发的“秘书门”事件是职场上“60后”领导与“80后”员工价值观冲突的典型案列:2006年4月,EMC大中华区负责人周五晚上回到办公室,发现秘书已下班而且将办公室的门锁了,而自己未带钥匙。于是这位总裁写email通知秘书,并要求她今后下班“要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室”。

在中国三星经济研究院战略组首席研究员邱静看来,“80后”新生代与“60后”管理层价值观念的巨大差异必然导致在管理中矛盾的频繁产生。

三星经济研究院调查发现,以“60后”为代表的核心领导管理哲学以“英雄式领导”为主流。在对国内多家企业的最高领导的一项调查中,在回答“哪些人对你的管理理念形成的影响最大”时,被访人提及最



多的是曾国藩、胡雪岩、康熙和柳传志等。

“这些人物的共性是:第一,

威严、让下属敬畏、能有效监督下属行为;第二,善于通过娴熟的政治行为或者高超的为人处世技巧获

取资源。”邱静表示,这类领导者的领导行为表现为依赖高度集权和超凡的个人能力进行管理和领导,是一种英雄式领导。

而“80后”新生代员工将自身与企业的关系看作纯粹的雇佣关系;“为了大我、牺牲小我”,这已经不再符合新生代员工的需求。

换一种思路管理

邱静认为,现在员工已经具有一定的民主思想,追求平等、反感管理者高高在上、对权威也敢于挑战,对于命令式的领导方式接受度不高。要更好地管理新一代员工,管理者们需要调整传统的管理和领导方式,管理制度不要带上太强的领导者个人色彩,也要避免英雄式、权威式领导风格,多采用参与式的、授权式的领导风格。

“80后”的管理需要管理者调整领导方式。建立程序公正的制度化管理,且保证制度的“取之于民、用之于民”,避免管理制度带上太强的领导者个人色彩。避免英雄式、权威式领导风格,多采用参与式的、授权式的领导风格,提高员工参与度,激发其工作活力,

也可以加强员工对于组织的承诺,降低离职率。

“80后”员工的灵活性、适应性和高学习能力在当今不断变革、创新时代是企业的重要资源。“80后”员工的“个性化”并不绝对是缺点,如果得到适当管理和引导是有益于企业创新的,企业要在保持员工独特性的同时培养其彼此合作的能力,做到1+1>2。

不懂管理学的管理大师

□ 舒化鲁

科学是对人类社会活动实践经验和规律的总结。尽管没有概念和定理体系完整的管理学,但管理实践却已存在了几千年。因而人类历史上涌现了好多不懂管理学的管理大师,西方有,东方也有,中国更是不少。

没有人能否认李·艾柯是管理大师,也没有人能否认杰克·韦尔奇是管理大师,尽管他们一人是硕士,一人是博士,但都是学的理工,不是管理学。更没有人能否认世界500强四连冠沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿是管理大师,可他并没有上过MBA,仅仅是一个拿到商业管理学士学位的退伍军人。

对于松下幸之助、盛田昭夫,没有人能否认他们是管理大师,盛田昭夫还上过大学,可松下幸之助却八岁辍学,仅仅上了两年小学。

王永庆、李嘉诚是不是管理大师?可能不会有人做出否定的回答。可王永庆只上了一个小学,15岁就辍学;李嘉诚也只上了一个初中二年级。

张瑞敏、柳传志是不是管理大师?任何一个头脑正常的人,也都不会做出否定的回答。可张瑞敏只上了一个高中,柳传志学的是电讯工程。

不仅如此,在管理和管理学概念还没有的情况下,也涌现过一些非常了不起的管理大师。2200年前,刘邦白手起家,建立了一个巨大的西汉大帝国。这是萨姆·沃尔顿也无法比拟的。他把学识和才能都远远超过自己,包括萧何、韩信、张良、陈平等一大批精英都拢到自己麾下,马前鞍后奔走。这只有超级管理大师才能做到。1800年前的刘备何尝不也是如此。他从经营草鞋开始,一直到三分天下,雄踞蜀汉。一批人杰,包括诸葛亮、关羽、张飞、赵云等等,都为他的霸业效忠,鞠躬尽瘁,死而后已。这也不是一般管理大师所做到的。

不懂管理学的管理大师,可以说是举不胜举。他们不懂管理学,但他们都深谙人性人心。他们自己都是人,能将心比心,懂得从人性人心的角度去识人、选人、用人,激发人的意愿和热情。识人、选人、用人,激发人的意愿和热情也就包含了管理的全部内容。

但是,这些不懂管理学的管理大师,都是自主的不自地按照管理学规律行事的,或者是从失败的行事过程中不断总结经验,逐渐走上了按照管理学规律行事的轨道。

管理学规律,是客观存在的,是不以人的意志为转移的。有人对它进行了准确客观地界定和描绘,它存在,没有人对它进行准确客观地界定和描绘,它也存在。没有人对它进行准确客观地界定和描绘,完全由行事人自己探索总结这种规律,无非是成功的机率小一些。相反,有人对管理学规律进行准确客观地界定和描绘,减少行事人自己探索总结这种规律的盲目性,也就大大提升行事人的成功几率,尤其是在要通过他人的协作和支持才能成就的事业上。

管理日记 | Guanli Riji

用人所“短”

□ 宝胜股份总裁 唐崇健

“发现并运用一个人的优点,只能得60分;如果想得80分的话,就必须容忍一个人的缺点,并合理利用这个人的缺点和不足。”这句话给我深深的启示。

在人力资源极为短缺的今天,我们总是一味地寻找人才,人力资源部门总是忙于招人、聘人甚至挖人。其实,我们既有的人力资源就是一座富矿,却很少去研究如何去利用和开

掘;我们的领导更需要有正确的用人观,在用人上不能好高骛远、一山看一山高。用人所长,更要用人所“短”。

有时候,“长”与“短”与人才本身并无关系,要看用人者怎么看。从长处看,人人都是可用之才;从短处看,个个都是平庸之辈。用人必先识人,识人必先有正确的视角。

真正的人才,大都有明显的缺点,但都不是“硬伤”;真正的庸才,大都不容易暴露缺点,是因为善于

隐藏缺点,隐藏的大多是“硬伤”。特别是大才往往多是怪才,何为“怪”,“怪”即颠覆传统,“怪”即超越平常,“怪”可大有所为,“怪才”不可替代,但极易被人们误判为“短处”。

用人还要察人。“察”重在“考量”。寸有所长,尺有所短。司马光说:“夫人之才,必有所宜。”

用人的关键在于用这个人还是用那个人,而在于怎样让每个人都能够在最适当的位置上发挥更大的

潜能。“避人所短”也“用人所短”,以短见长,将短变成长。例如,一个谨小慎微的人,用在市场开拓上是短,但用在安全监督上却是长;一个善于钻牛角尖的人,用在组织协调上是短,但用在科研攻关上却是长。人无完人,用人所“短”先容人所“短”,这才是用人者的度量、气量;用人所“短”是一种态度,是一种方法,是一种能力,也是一种智慧;用人所“短”,关键是用一技之“短”,不能求全责备。

图说管理 | Tushuo Guanli

五种不称职领导

□ 张从忠

五种不称职的领导包括:
第一种是那些缺乏自我意识和自尊的冒充者。



冒充者们往往都是通过玩弄各种手段在自己的组织中平步青云的。他们深谙升官发财的秘诀,而且不允许任何人阻挡自己前进的道路。在得到权力之后,这些冒充者们往往会感到缺乏足够的自信,不知道该如何使用权力,因此会开始怀疑下属们在时刻瞄准自己的位置。可见,他们最擅长的就是内部争斗。由于内心总是充满疑虑,因而他们无法果断地做出决定。这种优柔寡断又直接影响到公司的业绩和竞争力,抵触来自公司内部的批评,堵塞言路。这样一来,能干的下属们开始与上司言和,开始闭上嘴巴,而那些继续留在组织中的人便会有种毫无自主权的感觉。

第二种是那些偏离自己原有价值观的狡辩者。



在组织之外的人看来,能自圆其说的人似乎总能脱身事外。当形势的发展对自己不利时,他们就会归咎于外部原因或自己的下属,或者是找一些治标不治本的解决方案。这种人很少会主动站出来承担责任。随着他们在组织中的地位不断提高,所面临的挑战越来越大,他们就会把压力转移到下属身上。当这种做法仍然达不到效果的时候,他们便会削减投入到技术研究、企业发展计划或组织建设等方面的资金,以便在短期内达到预定的业绩标准。最终,他们所在的组织就会不得不为这些短视的做法付出代价。他们就会开始篡改财务数据,比如在季度销售额当中虚报未来的收入,或者用库存来填充客户的仓库。并振振有词地表示自己很快就能将其变为现实。

第三种是那些总是渴求赞美的名利狂。



名利狂总是会用外界对自己的评价来定义自己的价值。在追求成功的过程中,他们把自己的目标定义为金钱、声誉、荣耀和权力。在很多情况下,他们似乎觉得自己的名字能否出现在“最有权势的商业领袖”名单当中比组织的长远价值还要重要。他们对名誉有一种无法抑制的渴望。可由于这个世界上总是有人比他们更有钱、更出名、更有权势,所以无论取得了怎样的成就,他们总是无法感到满足。在内心深处,这些人总是感觉非常空虚。

第四种是没能成功地建立自己的个人支持网络的孤独者。



孤独者会拒绝与其他人建立密切的关系,或者拒绝建立任何支持网络。他们相信自己可以,而且必须独立完成自己的工作。但与那些比较内向的人不同的是,孤独者经常会犯一些比较严重的错误。当没有达成理想的结果、人们开始对他

们的领导能力提出质疑时,他们就会严阵以待,想尽办法击退质疑者。他们只是在生硬地追求自己的个人目标,根本意识不到有时恰恰是自己的行为妨碍了自己的发展。正是在这个过程当中,他们的组织开始陷入崩溃。

第五种是那些无法建立完整生活的流星人。



流星人的生活完全是以工作为核心的。他们很少会留出时间给自己的家人、朋友、社区,甚至是自己,为了工作宁可牺牲宝贵的睡眠和运动时间。随着流星人的步伐越来越快,其压力也会变得越来越大。流星人的事业发展极其迅速,以至于他们根本不可能有时间去从自己的错误当中学习。工作一两年后,当手头的工作还没有任何结果的时候,他们便会开始追逐下一个目标。而当看到自己引起的失误开始浮出水面时,他们的焦虑会逐渐增加,于是便迫切地希望转到一个新的岗位上。