

企业管理升级 多换思想少换人

张国祥/文

有个老板为一个高管的去留感到很纠结,请教于我。事情的起因是这样的。这个高管跟随他多年,属于没有功劳有苦功了,业务增多了,人员规模扩大了,这名和老板有亲戚关系的高管成了企业发展障碍。老板提出的任何改革方案,他都反对;请来的新人也在他的排斥下离去。就连老板请我去企业做咨询,他也是极力反对,理由就一个:外人靠不住!

老板对我说,您进来,我就开掉他,保证没有人妨碍项目进行。我说,不必!你开掉他很容易,可是亲情就没了,亲戚关系也难以处理。再说,他对企业忠心这一点还是没问题的。老板不担心地问:您打算怎样安排他?我说,让他进项目组,让我慢慢了

解他,也让他慢慢了解我,认真的人做品质管理、仓库管理、行政管理都是不错的人选。我会给他一个合适的岗位,让他满意,你也满意,员工们也满意。老板将信将疑地问:这都可以?我说,不尝试,什么事都不可以,积极去做,任何事情都有可能。再说,你企业不是人才多了,而是人才太少。培养一个老员工远比培养一个新员工成本低得多。还有我一贯的观点:企业只有放错位置的人才,没有无用的员工,弯树直木匠。能不能让每一个员工都发挥作用,关键在老板或管理者,不在员工。

在项目调研阶段, 这名高管就处处质疑我的判断;在诊断方案出来之后,他也声称企业需要解决的问题,他可以搞定。当我问他有什么思路、有什么具体措施时,他低头不语了。我说做事情需要热情,需要自信,但光有热情没有方法是做不

好事情的。搞企业管理没有方法没有思路万万不行。

当我和企业项目组成员讨论企业战略规划时,他说,这些虚的东西我们不要,我们就要生产流程;当我们制订出了三年、五年、十年发展规划时,他又质疑:这些目标能实现吗?当其他人都被企业的愿景所鼓舞、表态积极参与项目活动时,他还在犹豫。这时,老板发话了:说他观念落后,自以为是,也不和其他人沟通,连老板安排的工作,他也自行处置——认为对的,就做;认为不对,既不做也不反馈。好多工作都被他耽误了。在老板列举的大量事实面前,他才表示:我回去好好反思一下。

精诚所至,金石为开。第二天的项目启动动员大会上, 他的发言令所有人眼前一亮,他首先向我道歉,然后给老板道歉。他

说自己一夜未睡, 他思考了张老师来到企业以后的所有活动、所有讲话,感到专家看问题入木三分、一针见血, 给出的解决方案, 恐怕我们自己摸索十年都达不到这个高度。他发现自己正在成为企业发展的绊脚石。他说自己就是反面教材,希望同事们以他为戒,改变观念,跟上企业发展步伐,跟随张老师学习, 他自己就表示一定要在张老师帮助下三年内达到一个合格总经理的水平。

与会人员报以热烈的掌声。我站起来和他握手,表示诚挚地感谢,向他的进步表示祝贺。老板发自内心地说:你们让我看到了项目成功的希望。也看到了企业发展的希望。你们没有成长,都是我的过错。我希望大家在张老师的指导下, 改变从今天开始!

会后,老板对我说,他之前对这名高管

真的失望了,没想到张老师几天时间就让他改变了,真是意想不到!

更奇妙的事情还在后面。在设计优化流程图时, 这名高管主动挑选难度大的或者别人不愿意承担的工作做,当别人怕他不会?事实上,在流程优化讨论过程中,他由于经验多、管理范围大,他的发言的确比别人要中肯。

老板终于相信我说的话不错;企业人才必须立足从内部培养。因为他曾经年薪几十万聘请过总经理,最后都因为那位总经理拿着大公司的制度流程照搬照抄而失败。

由此,我的出一个结论:中小企业搞管理升级应该多换思想少换人,因为你没有那么多人可换。这也是我一贯的观点,管理必须从本企业的实际出发。

刘悦坦/文

世界上伟大企业有一个共性:管理者对人性有一种发自内心的敬畏之心。从沃森到杰克?韦尔奇,从内科卡到比尔?盖茨,从松下幸之助到稻盛和夫。这些商界精英固然有着过人的眼光和卓越的领导力,但更为重要的是,他们眼中有人,能够给员工以信任、尊重,并善于激发别人的潜能。

日本思想家福泽谕吉在他的《劝学篇》中,曾非常精练地指出西方国家的强国逻辑:“人人之独立,才有国家之独立。”在企业管理中,这一原则同样适用,管理者只有真正尊重人,顺应人性,并在此基础上制定人力资源战略,人的创造力才能最大限度地发挥出来,企业也才能真正屹立于商界。

如果我们承认人力资源管理是以“人”为本的管理,那么,只能通过控制“事”这一手段来适应“人”这一目的。正是在这个意义上,本文郑重指出:“人事管理”与“人力资源管理”的本质差别并不像人们普遍认为的那样:人事管理看重“事”,人力资源管理看重“人”——二者的本质差异恰恰是“错位”的——“人事管理”的本质在于“控制人”,也就是说,人事管理是通过控制人来适应事,而“人力资源管理”的本质在于通过控制事来适应人,最终通过对人的关怀和促进,促进人的全面发展。

人力资源管理是建立在洞察人性的基础上,而人性是无所谓善恶的,人性只是人类最本质的心理、行为乃至遗传属性。人性表现在不同的方面,就会导致不同的结果,这就是人们常说的“人性善”或“人性恶”。人力资源管理的本质就在于把人类发乎自然本性的各种行为转化为管理者需要的结果。

从“苍蝇效应”到“合作模式”

管理是一种借助他人的合作来实现自己意愿的一种调控行为。不同的人力资源管理模式源于不同的人性假设。在“人性恶”的假设之下,人生来是“不合作”的。如何应对员工因为“人性恶”而产生的不合作行为,一直是企业管理尤其是人力资源管理中的核心问题之一。其实,从人性的角度讲,合作不能是一种强迫性行为,只有能给自己带来好处时,人们才愿意合作。

例如,张瑞敏在初到海尔(其前身青岛电冰箱总厂)时,发布的第一条管理命令就是:“禁止随地大小便。”在今天看来,这条管理条例有两个含义:

第一,当时的青岛电冰箱总厂已经濒临倒闭,管理制度形同虚设。即使有厕所,员工也不合作,随地大小便都成了普遍现象。

第二,张瑞敏当时尚不懂得人力资源管理。虽然张瑞敏这条生硬的“人事管理”命令背后附加了什么样的惩罚措施,我们已经无从考证。但是,有一点可以肯定:惩罚只能使人们的行为符合最低标准(达不到这个标准就要受惩罚了),而只有奖励才能使人的行为到达最高标准。

一个生活中的现象说明同样的道理:男性小便时总是喜欢四处“扫射”,这是一种人性的流露,因为“扫射”更有快感。但是,这给厕所卫生管理带来极大不便。随着时代的进步,厕所管理也开始由“人事管理”转向“人力资源管理”,于是,很多厕所的墙上就出现了“靠近文明、贴近方便”或“请您靠前一步,免得弄脏了您心爱的裤子”

从“控制人”到“协调事”



和皮鞋”等人性化的温馨提示。然而,这些提示语仍然收效甚微。其中的原因何在?

从人性的角度来讲,靠宣传来制止某种行为的有效性很低,尤其在隐蔽的生理习性方面,成功率几乎为零。一句口号怎能扭转人性?这就是上文中所提及的,只有能给自己带来好处,人们才愿意合作——人们不会因为一句温馨提示而放弃“扫射”的快乐。其实,最有效的解决方案是:在小便器中心画一只苍蝇。男性一定会瞄准苍蝇“射击”,因为“击落”苍蝇的快感胜于漫无目的的“扫射”。这就是人性,只有认识到这一层,才算是真正参透了人性管理。

我们不妨将这一原理称之为“苍蝇效应”。“苍蝇效应”的本质在于:在“人性恶”的管理假设下,员工的“不合作”是一种基本状态。对待“不合作”的员工,仅靠严刑峻法是不够的,受到企业惩罚的员工一定会想方设法报复企业——你给员工什么,员工就会给你什么。

因此,面对“不合作”的员工,不要采取任何妄图劝善惩恶扭转人性的方式,而是要“控制事”,让它来“适应人”。正如上文所说,人事管理与人力资源管理的最大差别在于:前者是通过控制人来做事,后者是通过调整事来适应人。

从“踢桶效应”到“态度模式”

先来看一个简单的数学问题: $A+1-1=?$ 也许大家都会不加思索地得出答案:A。这在数学上也许是正确的,但在“人性学”领域,这是错误的。

如果你不信,不妨看看下面的故事。有一位老汉住在一个广场边,广场上有一些废铁桶。一群小学生每天上学、放学经过广场时,都要对那些铁桶拳打脚踢,以此取乐。老汉有心脏病,那些噪声让他不堪忍受。但老汉没有直接制止。有一天,他拦住那群学生,对他们说,我很喜欢听踢铁桶的声音,如果你们每天都来踢,我就给你们每人每天1元钱。小学生们很高兴,踢打铁桶更加卖力。

一周后,老汉又拦住那群学生,说我现在经济情况很糟,不能再付给你们踢桶的钱了,但我还是希望你们每天都免费为我踢一阵子。学生们愤怒地拒绝了——不给钱了,谁替你免费干活。即使放学路过此

地,下意识地准备踢桶时,突然想到踢桶已经没有任何报酬,还是悻悻地放弃了踢桶的打算。有的孩子甚至把这些废桶搬走了,以免老汉享受其他人无偿为他踢桶的乐趣。老汉复得安宁。

我们不妨将故事中的现象称之为“踢桶效应”。至此,我们应该明确,“ $A+1-1$ ”在入学领域的答案应该是零。“A”便是把孩子们每天踢桶这一行为,“1”为老汉每天付出的钱,后来老汉又把这1元钱减去了,这就是“ $A+1-1$ ”,结果是什么呢?并不等于原来的“A”,而是等于零——原来的那个“A”也不复存在了。

同样的东西,得到又失去,从数学上讲,应该对原来的状态没有影响。但在入学中,效果则大不一样。人性在“得”与“失”之间淋漓尽致地表现出来。

从态度上看,人力资源管理关注的核心理念只有两个:一是我们之前谈过的合作,二是忠诚。因为所谓管理,就是借助他人的配合达到自己想要的效果。员工态度的改变不能靠粗暴的扭转或简单的奖励与惩罚,而应建立在人性基础上的“得”、“失”双向协调——“设立”并“错开”对方的心理参照标杆。

值得指出的是,人力资源管理绝不只是建立在“人性恶”的假设上。很多时候,发掘引导“人性善”,也可以带来好的结果。例如,香烟盒子上都印有“吸烟有害健康”字样,但是对于戒烟几乎没有任何作用,因为吸烟的人一般都不太在乎自己的健康。而倘若改为“吸烟有害他人健康”或“吸烟有害环境”,效果可能就会大打折扣。因为,损害他人利益会激起吸烟者的责任意识,反而有利于消费者减少甚至戒除吸烟。

从“称糖效应”到“薪酬模式”

薪酬管理是人力资源管理中的重要一环。从人性的角度来看:获得奖励是人类行为为动机的一个出发点。

先看下面的小故事:顾客到商店准备买1斤水果糖。售货员抓了一把糖放在秤上称,同样1斤糖,不同的称法对顾客心理将产生不同的影响。

如果售货员最初放到秤上的糖不够一斤,他就会继续往上添,每添一点,顾客心中的喜悦就会随之增添一分,认为自己得

到了额外的利益。相反,如果售货员放到秤上的糖超过了1斤,那么,他每往下拿一点,顾客的心就会随之收紧一点,认为自己是在不断吃亏。

为什么同样的结果——都是1斤糖,顾客的心理存在如此巨大的差别呢?

从人性的角度讲,顾客认为售货员身后箱子里的糖是商店的,和自己无关。但是,一旦售货员把糖放在秤上,在顾客的潜意识中,这些糖已经属于自己了。因此,当售货员在秤上增加糖时,顾客就会有收获的喜悦。相反,售货员每从秤上取回糖时,顾客就会有一种不断失去自己财物的沮丧。

我们不妨将这种现象总结为“秤糖效应”。这个效应说明,人永远生活在自己的感觉里,人类的认知才是人类的唯一真实。人类与其它动物的不同之处不仅在于人类会制造工具,也在于人类会制造想象。从本质上讲,人类天生有一种回避(掩盖)真实的心理倾向。对真实性的回避已经成为人类从幼年时代就已经烙上的一个“集体无意识”。从文化人类学的角度来讲,这可能是出于原始先民对于“死亡”这一人类最终真实归宿的回避。于是,对真实的天然回避心理产生了想象。

薪酬管理是人力资源管理的一个重要方面。员工对薪酬的感受,不在于工资具体数额的多少,而是自己的付出和收益以及他人的付出和收益之间的双向动态比较。因此,最有效的薪酬管理,不是多劳多得,而是在员工自己的期望和获得之间的一种平衡。

从“蚂蚁效应”到“胜任模式”

让我们先看一个著名的智力问题。一只蚂蚁爬树。第一天早上从树根出发,晚上到达树梢,用了一整天的时间。当然,它不是匀速前进,而是时快时慢。第二天,还是这只蚂蚁,从树上下来。早上从树梢出发,晚上达到树根,也用了一整天的时间。同样,它也不是匀速前进,而时快时慢。

问:是否存在这样一种情况,这只蚂蚁在两天的同一时间到达树上的同一地点。

这是一道非常著名的智力难题。按照常规的思路,很难得到答案,但是只要稍微转换一下问题情境,问题便迎刃而解。

还是这棵树,假设有两只蚂蚁,一只蚂蚁从下往上爬,另一只蚂蚁从下往上爬,那么,这两只蚂蚁一定会在某一点相遇,这就证明了一定有这种情况:这只蚂蚁在两天内同一时间到达树上的同一地点。

解决这个问题关键在于将“一只蚂蚁在两天里爬树”这个问题情境转化为“两只蚂蚁在一天里爬树”。其实,这两种问题情境在本质上是是一致的。但后者能轻松解决难题。这就是以研究创造性思维而著称的“格式塔心理学”。“格式塔心理学”的本质就是转换问题情境。

我不妨把将这一原理总结为“蚂蚁效应”。在人力资源管理中,员工并非没有创造力和敬业精神,而是我们的管理者往往不善于转换问题情境使之适合员工。人力资源管理与开发,说白了就是对员工的工作态度和工作水平的激励。

而在这工作过程中,“胜任”是对员工最大的激励,或者说,人力资源管理的目的在于让员工感到胜任——只有从事自己能够胜任的工作,员工才有成就感。

如何让员工感到自己胜任,一直是人力资源管理中的一个难题。按照以人为本的精神,胜任不是要求所有员工都实现某

一目标,而是把整体目标转换或者分解成员工可以理解的不同部分,这就涉及企业中组织架构的变革——设立首席关怀官。

呼之欲出的“首席关怀官”

在企业中,有各种各样的首席官员,例如首席执行官、首席财务官、首席运营官、首席风险官等。从人文关怀的角度出发,企业中还应设立首席关怀官。

目前国内人力资源管理界对人力资源的本质认识不足,大多数理念来自国外。例如我们常用的词汇——招聘、筛选、培训开发、绩效评估、薪酬管理等,我们更多的是学到了这些工具性的东西,而这些只是西方管理皮毛,真正的核心——“对人性的把握和顺应”我们却远未触及。

首席关怀官在某种程度上体现了企业对人性的尊重和顺应,它有两大职能:分解企业战略和垂直关怀员工。首席关怀官可以由企业老总或副总兼任,甚至首席关怀官这一职位本身也可以是隐性的,但一定要由企业顶级高管或德高望众的资深领导来担任。因此,首席关怀官绝不是“工会主席”,也不是人力资源总监,而是掌握“尚方宝剑”的“国师”甚至“太上皇”,因为只有这样才能形成一种垂直势能,超越企业其他主管,把对企业愿景目标的分解和对员工的垂直关怀直接结合起来。

如果说首席执行官、首席财务官、首席运营官等职位的功能是从不同的角度构建企业的宏伟愿景与战略目标的话,那么,首席关怀官就是从员工的角度去分解和转换这些愿景、目标,使之能够真正变成适应员工的一个个可以执行并能够胜任的工作节点。

首席关怀官应该既熟悉企业的战略目标和发展愿景,又熟悉员工的态度与能力,洞察人性的深层本质,他不是建筑师,而是室内装潢师,他要把企业战略构建的毛坯房装扮起来,使之更加人性化,使之满足员工的工作和生活要求。

总之,参透管理本质的唯一路径在于以人为本。既然以人为本,人便是目的,传统的“控制人、适应事”的人事管理模式应该转变为“控制事、适应人”的人力资源战略。这便是企业建立人力资源管理的未来方向。