

对西方现代管理与中国式管理的误读

现代中国的职业经理人学了一堆西方科层管理的技术后,却不掌握科层制背后的法治精神,反而加强了皇权专制体系的威力,加强了皇权专制体系在企业组织中的破坏力。

中国内圣外王的理想与现代管理也不相背,反而是期待“徒法足以自行”,只重制度而不重视人的思维,才是对现代管理最大的误解。

每当有人谈到中国人的人本管理的传统思想时,一套经济人的道德观就以“现代”为名展开批判。一、中国人的以义制利只是熟人社会的诚信,现代企业需要的是契约的诚信。二、个人网络的成功与组织的成功是不一样的,现代需要伟大的商业组织。三、好的中国领导是内圣外王的制度设计,而现代的企业组织则是所有权与经营权分离。四、个人事业的基业长青,不等于组织的基业长青。

这个想法对一些人治色彩太浓、管理不上轨道的公司颇有启发作用,但却没能掌握“现代”组织理论的要点,也对中国传统的管理智慧有极大的误解。

现代管理是建立在经济人假设之上的,但经过近一百年的实践、修正与组织理论的发展,好的“现代”企业已不再只是这样一套

的理性制度设计。在组织结构上,基于雇佣契约而来的科层制固然主流,但基于关系的网络式组织——由一大群企业或团队透过组织关系或人际关系串连起来的——其规模可以比单一的科层组织更大。现代经济不但要有科层制的商业组织,而且要有网络式的组织。

组织形式无好坏之别,只有适合与否。一般说来,制造业工厂从事大规模、标准化生产,适合科层制;越是需要创意与研发的产业,越倾向网络式,所以即使在单一企业内,现在欧美的高科技行业也试图以自我导向团队或内部创业来建立内部网络。中国人的“熟人社会”擅长于关系运作也正好擅长于网络式的组织方式,对“熟人”的诚信,对长期关系“契约”的守约,其实是我们良好的文化传统,与现代管理并不相抗。

中国人的管理智能是基于关系与网络的,说明了这套智慧的根源在尊重自组织,而掌控好自组织的关键在于“诚”,这正是中庸之道的精髓。

没有自组织就没有网络,鼓励人们自组织中,小企业、工作室或鼓励员工自组织出自我导向团队、利润中心及内部创业公司,再以网络的方式加以组织,正是中国管理的精髓。

我们的很多管理者无法掌握这样的精髓,就怕“一放就乱”,巴不得消灭掉所有的自组织,却又强调中国管理中“人治”的重要性,结果就是上层关系中充斥着特权、后门、寻租、亲信,下层关系中充斥着抱团、派系、造假与应付检查。

少了上层领导的诚信与对下层自组织的尊重,中国管理成了皇权专制。现在主流管理思潮对理性、契约、组织设计的过分强调,其实并不能解决中国人的管理问题,反而有危险进一步削弱中国人自组织的能力,凡事仰望上级指导解决,等待命令流程给个答案,加强了皇权专制体系在企业组织中的破坏力。

对中国人管理智慧的误解,老以为中国是“人治社会”,可以原谅企业领导的恣意而为,结果人治加上科层制的权力集中,反而造就了中国最坏的管理模式——皇权专制体系。理性管理思潮强调法和制度,忽视人的重要性,有时是这个时代里“矫枉必须过正”不得不有的苦衷。只是这样的管理思维既不“现代”,也不可能完全执行,在西方的实践中更遭到不断的修正。

其实,基业长青的组织不可能建立在制度与流程之上,因为制度、流程需要经常改



变才足以适应环境的变化。基业长青的组织一定建立在基业长青的组织文化之上,而好的组织文化一定来自于“人”的精神与教化,这正是中国“礼治社会”的理想。(管理学家)

职业经理人的五种管理观念

职业经理人需要具备各种不同的观念,尤其是五种管理观念:反思的观念、分析的观念、练达的观念、合作的观念,以及行动的观念。它们是职业经理人解释和应对周围世界的五种方法。
--

每一种观念都有自己的主要对象,或者说目标。就反思而言,主要对象是自我,没有自知之明就不可能拥有洞察力;合作使对象超出了自我,进入管理人的关系网络;分析的对象比合作的更进一步,扩大到组织。组织的基础是对各项活动进行系统的分解,这正是分析的内容。在组织之外是练达这一观念的对象——情景,即组织周围的世界。最后,行动观念通过变化——自我的变化、关系的变化、组织的变化 and 情景的变化——把所有的东西都聚到了一起。职业经理人应该把这些观念当作一种态度,一种拓展视野的思维模式来看待。

自我管理:反思的观念。职业经理人迫切需要的是停下来思考,仔细回顾和彻底思考他们的经验。所有事情只有经过消化,经过反思,与一般的模式建立联系,并经过综合,才能转化为经验。善于反思的管理者不仅能够向内看,由内及外,还会向后看,了解过去,以更好地展望未来。

组织管理:分析的观念。分析与组织的联系甚为紧密。没有分析,你就不可能进行组织,特别是在大公司里。好的分析为组织工作提供了一种语言,它使人们能理解是什么东西推动着他们的工作,它提供衡量业绩的评价指标。对今天的许多管理人员以及培养他们的商学院来说,问题不是缺乏分析,而是分析太多了——至少常规的分析太多了。要做出正确的决定意味着必须超越肤浅的分析和简单的计算技术,采取深入分析的观念。

情景管理:练达的观念。我们应当深入了解我们自己世界以外的世界——了解别人所处的环境、生活习惯和文化——从而能够更好地了解他们自己的世界。这对我们来说,就是练达的观念。虽然全球管理人员可能花很多时间乘飞机在世界各地旅行,但他们只有脚踏实地,吸收方方面面的经验,才能变得练达。

关系管理:合作的观念。真正的合作观念讲的是关系管理——在团队和项目之中,以及部门和联盟之间的人际关系管理,而不是讲人员管理。真正的合作观念要求管理人员突破授权的概念,达到更高一层的承诺。这还意味着要摆脱英雄式管理,朝着参与式管理风格转变。

变化管理:行动的观念。行动观念的诀窍是对需要改革的那些事情下手,同时又小心地维持其余的部分。要获得成功,改革就不能遵循机械的程序和模式按部就班地进行。行动和反思必须融合在一个自然的流程之中,这个流程还得包括合作。当然,强有力的行动也是必要的,但是这并不意味着多动或者无休无止、毫无目的地改动结构。行动力意味着保持好奇心、警惕性和勇于试验。

希望观念的改变和建立能给你带来帮助,无论如何请记得——作为职业经理人,你的生命可以过得更美好! 成长是你最好的选择。如何通过学习,让内心强大才能管理好你的团队? (经理人论坛)

职业经理人语录

事在人为是一种积极的人生态度,随遇而安是一种乐观的初始良方,顺其自然是一种豁达的生存之道,水到渠成是一种高超的入世智慧,心静如水是一种超脱的生活状态。

每个人在事业中都会有被迫放弃和选择,但不要在一场场身不由己的变化中退化了自己。

90 后将是未来社会的主力军,年轻、活力、富于创造。

看得懂的人处处是生机,看不懂的人处处是困境,拿得起的人处处是担当,拿不起的人处处是疏忽,做何人,在自己,小自我,大天地。

网络上看到的实际不实际,实用未必就能使用,使用未必就有用,有用更未必就好用,你是谁到那去,精神食粮有时未必就治饿,有些是垃圾更是病毒,就像

包容一个人的错误一样,睁一眼闭一眼,学一点忘一点,难得糊涂说的就是这回事。

游戏的成功,关键看开发者的程序从哪个起点开始,慢慢地被人接受,越来越多地接受并参与互动,弥补缺失就是成功者的最大优势,平常人只能看和口碑相传,有些成功人偏偏反过来看。

不要在你不擅长的领域晃悠,让一个没有财商的人去经商,无异于赶鸭子上架,结果是架子没有上去,还拉扯倒了架子。

对上以敬,待下以宽,好心不一定会换来感恩,但千万不要因此灰心。

忍耐是人生的必修课,不要把别人对你的帮助视为理所当然,让自己去适应环境,因为环境永远不会来适应你。

成功都是熬出来的,机会的跳板有时

会跳过去,有时也会摔下来。

没钱没心的是瞎忙,有钱没心的是闲忙,没钱有心的是着忙,有钱有心的事先忙,实际忙不忙都是累,自由不是身自由,自由的境界就是心灵自由。

有人用一分钱赚一百块钱,有人用一百块钱赚一分钱,差异之处,就在于经营方式的优劣。

一个产业光靠自身的积累发展,速度太慢了。资本对产业的推动扮演着重要角色,任何一个大型企业都要用资本市场去推动企业的发展。因此,资本运作是一个企业家必备的能力。

产业不与资本结合难以发展壮大,而和资本结合又常常会出现问题,因此,追求资本与产业的双赢,是任何一个企业所要追求的目标。

(王如昌)

融入中心抓党建 发挥优势促发展

中共东风德纳车桥有限公司十堰部件厂第二次代表大会召开

□ 通讯员 计德锐 艾保国

近日,中共东风德纳车桥有限公司十堰部件厂第二次代表大会在雄壮的国歌声中隆重举行。会议全面回顾和总结了过去四年东风德纳车桥十堰部件厂党委和纪委的工作成绩和基本经验,深入分析了工厂建设发展面临的新形势和新任务,明确提出了“332”的战略目标,即:全力推进新产品项目和内制化、提高产品质量、提升资源利用效率三大战略任务;抓好党建思想政治工作、职业化员工队伍、企业文化三大建设;瞄准建设德纳全球标杆工厂、员工的幸福感不断提升两大目标。

东风有限纪检工作部部长左曙光,东风有限党委工作部组织宣传部部长秦如华,东风商用车公司企划传播部、纪检监审部副部长何孝芳,东风德纳车桥有限公司党委书记张东兵,东风德纳车桥有限公司党群工作部部长郑荣章,东风德纳车桥有限公司党群工作部党务室主任张高杰等领导应邀出席大会。

东风德纳车桥十堰部件厂厂长王鹏同志主持大会并致开幕词。东风德纳车桥十堰部件厂党委书记陈正权作了题为《融

入中心抓党建、发挥优势促发展,为实现车桥部件事业持续稳健发展而奋斗》的党委工作报告,东风德纳车桥十堰部件厂党委委员、纪委副书记李世平作了题为《加强党风廉政建设、营造清廉文化氛围,为车桥部件事业持续稳健发展保驾护航》的纪委工作报告。

大会明确了东风德纳车桥十堰部件厂新一届党委工作的指导思想:以党的十八大精神为指导,高举中国特色社会主义伟大旗帜,深入贯彻落实科学发展观,紧紧围绕 DDAC 及工厂发展愿景,融入中心抓党建,发挥优势促发展,不断提升党建科学化水平,为车桥部件事业持续稳健发展提供坚强的组织保证和思想保证。根据这一指导思想,在未来四年,东风德纳车桥十堰部件厂党委工作将努力实现“四大目标”:工厂综合竞争能力得到进一步增强,党建工作水平得到进一步提高,企业文化基础得到进一步夯实,和谐稳定大局得到进一步巩固。

围绕如何实现这“四大目标”,十堰部件厂党委今后四年重点要做好四个方面的工作,即:加强两级领导班子建设,为推进车桥部件事业持续稳健发展提供坚强

的组织保证;发挥党建思想工作的优势,为推进车桥部件事业持续稳健发展提供强大的精神动力;努力构建具有部件特色的廉洁文化,为推进车桥部件事业持续稳健发展创造风清气正的环境;发挥群团组织职能作用,为推进车桥部件事业持续稳健发展营造和谐稳定的氛围。

大会听取并审议通过了该厂党委和纪委工作报告,选举产生了东风德纳车桥十堰部件厂新一届党委委员和纪委委员。

东风德纳车桥有限公司党委书记张东兵在会上作了重要讲话。他对十堰部件厂新一届党委和纪委班子提出了四点要求:一是深入学习贯彻党的十八大精神,以十八大精神引领各项工作,进一步促进工厂的科学发展;二是把握自身定位和发展主题,创新发展理念、拓展发展思路,加快推进工厂发展步伐,努力体现工厂对公司整体发展的贡献度;三是要坚持创新驱动,最大限度地激发工厂发展活力,为实现公司“中国创造、世界品牌”的愿景目标提供有力支撑;四是进一步加强党组织的自身建设,永葆党的先进性。

陈正权同志致闭幕词。完成所有议程后,大会在庄严的国际歌声中胜利闭幕。



管理的心理学 激励会让人拼命

企业该如何激励员工发挥最大的潜能?这是我们经常探讨的问题。在教育当中有一个关键词叫做“启发教育”或者叫“赏识教育”。

这种方法延伸到管理领域,暂且叫它“激励管理”。激励管理就是充分认识到职工的内在潜力和优点,不断进行激励和鼓动,调动他们的积极性继而发挥团队作用,创造更大的经济效益。这就要求我们在管理工作当中,要讲究管理方法和方式,比如如何激励员工,这是一个可以长篇大论的课题。

赞美员工 更有利于员工的成长

激励包括两个方面,一方面是物质奖励,一方面是精神奖励。对表现优秀的员工给予一定的物质及金钱的奖励,对做出突出贡献的个人颁发奖章和奖金,对员工本人或其他人都会有促进作用。企业该如何激励员工发挥最大的潜能? 企业采取激励机制是最有成效的,当然激励的方法有多种,并非只有金钱。赞美员工的方式更有利于员工的成长。

可以利用员工的内在欲望,促使他们实现最大的激励度和生产率。不要费劲去试图一个一个地改变人才,而应该努力去改变你的组织,减少不利于激励的消极因素,从而充分调动人才实现自我激励的本能。激励是一柄双刃剑,用得好,就会促使人才留下来;用不好,就会伤害人才的自尊心,起到适得其反的作用。

激励时必须了解被激励者的真实状况,才能够判断他具有什么需求。如果有适当的中介人选,不妨透过中介与被激励者沟通,然后依据他的需求,给予合理的激励。激励可根据不同的需求,可以采取自助餐式,让不同的被激励者,选择各人的需求;而激励者也要了解不同的对象,施以不同的激励。

组织中不同阶层的成员,也有不同的需求。一般而言,高阶层比较希望大家尊重他,让他觉得自己的确很高明,所以有不同意见,最好不要当面顶撞他,否则他就会恼羞成怒。但是也不能不告诉他,不然他也会怀疑有人要看他的笑话。必须单独委婉地规劝,使其认为自己在改变。中阶层要告诉他目标,让他自己去找答案,把细节想出来,他才会舒畅。如果给他问题,同时或很快又给他答案,他就会失望,认为自己的能力受到低估。若是他想不出来,可以给他一些启示,还是要他觉得自己找到答案。

基层要清楚一点告诉他应该怎么做,做到什么程度就会满意,最好有工作规范让他按照规定去完成。成果符合标准要表示赞许,使其更加努力。时间不同,激励的方式也有差异。平常时期按照一般激励,不必采取非常手段。除非发现原来的方法已经日久无效,必须摆脱老一套做法,这才全面更张,改采新的方式,否则不可想到就变,形成特例。

提高员工士气,精神方面也是个很重要的因素。要让员工时刻感到在该组织里工作很有动力,还应注意他们精神方面的满足和需要,实现这点,沟通是手段之一。一个死气沉沉的企业,自然毫无活力可言。领导与员工沟通,会使得员工感到自己受尊重,让他们从根本上愿意为该组织努力,爱岗敬业;员工间的沟通,能使员工间相互帮助、相互学习,工作气氛才能更加融洽,同时也有利于形成良性竞争的环境。

激励的管理艺术 在于“经”“权”之变

“经”是共识,是不易的原则。“权”是应变,是一种权宜的措施。中国人性内有一个“持经达变”的因素,“持经达变”就是激励的原则不变,方法却应该随机应变;时间变更,场合变动,被激励的团队和个人变换,方式也应该合理变通!

激励可以分为正负两个方面,也就是我们常说的奖罚分明。对优秀员工一定要激励,从而提升他们的工作积极性,不断为其企业创造更多的价值;对于有错误、有失误,给企业造成损失和影响的员工,也要坚决地实施“负激励”,从而保证整个员工队伍的责任感。

肯定与赞美是最强有力的激励方式,而且不花钱。连拿破仑都震惊于肯定与赞美的效果,有人告诉他,为了得到这位皇帝的一枚勋章,他的士兵是什么英勇行为都可以做出来的。拿破仑惊讶地说:“这真是奇怪,人们竟然肯为这些破铜烂铁拼命!”

作为一个管理者一定要记住批评的目的是为了更好地激励。批评是从反面激励,有些销售主管以批评为业,专挑销售员的缺点、错误做文章。批评要矫正缺点,提高销售能力,但一味地责备可能造成销售员的自卑和不满,甚至不打招呼走人。

管理者与员工不再是单纯的命令发布者和命令实施者。管理者和员工有了除工作命令意外的其他沟通,这种沟通主要情感上的沟通,比如管理者会了解员工对工作的一些真实想法,或员工在生活上和个人发展上的一些其他需求。在这个阶段员工还没有就工作中的问题与管理者进行决策沟通,但它为决策沟通打下了基础,良好的合作精神就是情感激励的目的。

(企管网)