

漫谈人性化管理



■ 谭小芳 / 文

什么是人性化管理?所谓人性化管理,就是一种在整个企业管理过程中充分注意人性要素,以充分开掘人的潜能为己任的管理模式。至于其具体内容,可以包含很多要素,如对人的尊重,充分的物质激励和精神激励,给人提供各种成长与发展机会,注重企业与个人的双赢战略,制订员工的生涯规划,等等。人性化管理是将人性学理论应用于管理,按照人性基本属性进行管理的管理哲学。

人性化管理作为现代企业文化中的重要组成部分,这种文化倡导性近年来越来越受大家的推崇。如果我们把“人性化管理”分开看,就会发现人性化管理其实是可以分为两个方向性,一是对内管理,是为企业建立和完善现代管理制度服务,以严格的公司制度作为管理依据,科学而具有原则性的前提下讲人性化管理,目前普遍认可的是在管理中体现“人文关怀”,让管理不再“冷冰冰”。对于这方面,有很多现代企业在人性化管理中做出了积极探讨和实践,特别是一些品牌企业给我们很多成功启示。

人性化管理方面,印度的塔塔是一个例子。他是塔塔这个企业帝国的建筑师,是他让塔塔这个名字闻名全球。有个关于他的小故事:在他巡视位于印度东部的贾姆谢德布尔的一座炼铁厂时,一个工程师要带塔塔去看四周的熔炉。这个工程师准备了有关熔炉、温度、建筑和其他所有技术功能的详细说明,等着塔塔来问他这些问题。但是让他十分诧异的是,塔塔仅仅问了一个问题:“那个操作熔炉的工人如何抵御熔炉所产生的巨大热浪?你考虑过那个人吗?他将如何操作熔炉?”这是唯一的问题。

在另外一个场合,一些员工举行了罢工,打着标语和旗帜在外面抗议。他看到了这些人,对人力资源经理说:“看,他们有示威的权利,但是他们不应该在烈日下示威。你为什么不给他们些冷饮,让他们站到树荫下呢?我不是要剥夺他们抗议的权利,而是想让他们更舒服些。他们应该被当做人来对待,而不仅仅是正在抗议的工人。”

人性化管理是一门管理的艺术。企业的生命在于人力,企业的最大资产是人才。这一理念是提升企业凝聚力,建设企业文化的最重要准则。秉承这一理念,众多企业建立了自己杰出的团队。一个领导者亲和力的大小,是判断其领导力的重要指标。一个优秀的管理者,不在于其自己有多大能力,而在于其确定的方向是否正确,能否号召大家一起努力。一个企业如何用人好,决非小事,它直接影响着企业人力资源的开发和效益的增减。人是企业的灵魂,是活的资本。离开人,企业只能唱“空城计”。

人性化管理的精妙就在于“内方外圆”:“方”在“圆”中,“圆”融于“方”;“方”是原则,

“圆”为通达。《人性化管理》培训讲座从“靠领导的魅力影响人,靠双赢的理念吸引人,靠忠诚的法则留住人,靠和谐的管理感化人,靠卓越的文化激励人,让员工自动自发地工作”六个方面记述了人性化管理的精髓部分,给所有想做强做大的企业管理者们指明了一个方向,可以称之为“管理之魂”。

20世纪80年代,“日本式团队”企业管理模式引起全球企业关注,其特点是让员工把公司当成自己的“家”,并效忠于这个家,鼓励成员参与“家庭”事务,同时服从家长,必要时为“家庭”而牺牲自己的利益,当然不是被逼的。它让日本人乐于“抱团”,甘愿为企业拼命。若从人性角度分析,这也许是“人之初,性本善”的“性善论”之反映,是以职工为中心的人本导向管理。美国人吸取了“日本式团队”精髓,在重新构建公司的系统工程中,构建了“美国式团队”,即人性化管理模式。

在当今这个以人为本的社会里,人的主体地位和价值应得到充分的尊重。企业管理不应忽视人的存在价值,而管理的人性化不仅凸现了管理者的决策水平和管理能力,而且更主要的是,这样的管理符合社会发展和文明进步的需求,也符合作为个体的人的心理期望。

一个优秀的管理者所要努力做的,就是为员工提供或创造愉悦的工作环境,使员工体会到工作的乐趣,使员工满怀信心与希望,使员工深切感受到企业与自己息息相关。人性化管理能够让员工充分挖掘自身的潜能,奉献自己的热情和汗水,为企业的振兴、发展,从优秀到卓越作出尽可能多的贡献!

管理要讲制度,但是不能讲制约,管理要讲人性,但是不能讲人情,在制度合理的地方,需要人性化来弥补,在人性不可控的时候,需要制度化来约束。人性化管理,就是整个企业管理过程中充分注重人性要素,以充分挖掘人的潜能为己任的管理模式。

人性化管理可以包含很多要素,诸如对人的尊重、充分的精神关怀、给人提供各种成长与发展的机会、注重企业与个人的双赢战略等。人性化管理是一个不断发展的过程,是对人的自然属性和社会属性的表现形态进行有序组织和改造的过程,也是企业文化与员工的个人意识或文化意识进行整合的过程。

为什么要培训人性化管理?我常听见有些领导抱怨:中国人难管!我们的回应则是:谁叫您管中国人?上司管部属,触犯了部属不喜欢被管的人性弱点;而即便部属觉得丧失了尊严,也不敢明目张胆地有所抗拒。在这个时候,部属表面上顺从,暗地里却在想尽办法,要把上司活活“气死”。

这便是个不重视人性管理的恶果。“管理”一共两个字,一个是“管”,一个是“理”。作为管理者,既不能“不管”,也不能“不理”,要“管事理人”。上司看得起部属,部属就会更加用

心地把工作做好。这是人性管理的要领。中国人爱面子,最怕被别人看不起。但是,要有面子,希望别人看得起自己,最好的办法,即在于自觉、自反和自律。

400年前,瑞士一个钟表匠,塔·布克认为:金字塔的建造者不是被迫劳动的奴隶,而是一些拥有自由身份的人。当时这个观点被所有人排斥,因为从希罗多德的《历史》及一些残存下来的文献资料来看,金字塔是掌权者以武力胁迫几十万奴隶为法老建造的墓地。而且,这种浩大辛劳,耗时几十年的工程,怎么可能有人自愿参与呢?

但是,2003年埃及最高文物委员会宣布:通过对吉萨附近六百多处墓葬的挖掘,考证结果为,金字塔的确是由当地具有自由身份的农民和手工业者建造的。为什么四百年前的一个钟表匠能准确的指出金字塔不是奴隶所建造的呢?经过调查,原来,塔·布克是从钟表的制造中推断出这个结论的。

塔·布克原是一名法国天主教信徒,1536年因反对罗马教廷的刻板教条,被捕入狱。由于他是一位有名的钟表制作大师,所以,囚禁期间被安排制作钟表。在那个失去自由的地方,塔·布克发现无论监狱管理者使用什么高压手段都不能使他们制作出日误差低于1/10秒的钟表,而入狱前他们在自己的作坊里能轻松的制造出误差低于1/100秒的钟表。为什

么会这样呢?起初,塔·布克以为是制造钟表的环境太差,后来他们成功越狱逃跑,又过上了自由的生活,此时,他才发现制造钟表时真正影响钟表准确度的不是环境,而是制作钟表时的心情。

在塔·布克的日记中有这样一段话:“一个钟表匠在不满与愤懑中要想圆满的完成制作钟表的1200道工序,磨锉出一块钟表所需要的254个零件,比登天还难。金字塔这么大的工程,建造的却如此精细,建造者一定是一批怀有虔诚之心的自由人。难以想象,一群有懈怠行为与对抗思想的人,能让金字塔的巨石之间连一根刀片都插不进去”,而事实证明,他的推断是正确的。

在过分严格监管的地方很难创造出优秀的东西,因为人的能力只有在身心和谐的情况下才能发挥出最佳水平。这一理念与我们现在很多企业的管理思想大相径庭,我们很多的企业在强调纪律、制度的时候忽视了一个人的情感因素,片面的将提高员工工作效率的办法归结为科学的工作程序、严格的管理甚至是超时工作等。如果对于单纯的重复性劳动,这些办法也许还有效,但对于烦琐复杂、创造性强的工作来说,是不可想象的。

现在一些企业实行股份制就是一种充分调动员工主人翁精神的方法,除资金投入外,

还可以技术、劳动等方式参股,这并非是企业没钱需要人才入股,而是希望通过这样的形式让关键性员工能发挥出自己能力的极限,并不断进取,而企业的存亡与发展也都主要靠这些核心股东。其实,这种员工的动力并非只有股份合作制可以达成,也并非只需要几个核心员工这样,所有员工,至少是大部分员工拥有这样的工作动力,对企业的竞争力来讲将是巨大的促进。比如,我们可以赋予员工更大的工作自由与权利,这种自由与权利给员工带来的责任感与被信任感比管理者督促的效果更好。

以世界上最大的组织一个国家为例,强制的手段并不能令组织更强大,也不能让组织变得更有秩序。英国是一个没有成文宪法的国家,他们的判决依据是根据英国各个历史时期颁布的宪法性文件、法院判例和国会的惯例,换句话说,英国更多的是在用相对宽松的文化来治理国家。效果如何呢?英国的犯罪率远低于号称司法最健全的美国。

人性化管理其实是对企业文化培育和发展的管理。人性化管理是一个动态发展的过程,也是对人的自然属性和社会属性的表现形态进行有序组织和改造的过程。人性化管理大体分为四个发展阶段:人际权力管理阶段、人际沟通阶段、合作管理阶段、奉献管理阶段。这个发展阶段实际是企业文化与员工个人意识或文化意识进行整合的过程。

1、人际权力管理阶段(规范约束阶段)由于员工来自四面八方,员工的文化意识不一样,而可能出现混乱和冲突,因此在这个阶段应建立统一的行为规范,并建立严格的等级制度,促使员工服从企业管理。

2、人际沟通阶段(换位思考,求同存异阶段)其实已进入人性化管理的意识培育和调整阶段,是为企业发展、成长塑造企业文化的开始。在此阶段应着重上下级之间的沟通,并开始逐步建立共同的价值观。

3、合作管理阶段是培育企业文化的重要阶段,企业领导如不注重研究分析自己企业的特点就没有文化上的创新,就没有属于自己的文化,而且这一个阶段将是一个漫长的发展过程。

4、奉献管理阶段(共赢阶段)是全文化管理阶段,就是企业已拥有了属于自己的独特的企业文化,全体员工也融入到了企业文化之中,这时员工的思想行为都自觉地在企业文化的支配之下,并能对变幻莫测的市场,很快地联合行动,采取对策。

总之,在管理中,管理者做什么并不重要,关键是被管理者接受多少,拥护多少、执行多少!只要符合人性的管理制度、管理行为、管理思想和管理文化,才能回归本质,极大地调动被管理者的人性,激发人性的光辉,发挥其主动性和创造性,达成极佳的管理功效。

领导带兵“两不”“三要”

■ 黄鸣 / 文

人才建设是组织发展的重要环节,有人说现代企业间的竞争就是人才的竞争,可见人才培养的重要性。但现实中很多主管领导认为人才培养工作只是人力资源部门的分内之事,与自己“八竿子打不着”,这是及其错误的——在人才的发掘、培养及应用上,各个关口主管的责任其实更重,作用更直接。但由于思想上认识不够,很多主管在实际工作中经常犯两个错误:放任和抛弃。

一、放任是最大的不信任,人一旦“放任”,就会“自流”

一些主管领导表面上说对部下信任,把工作交给下面之后就置之不理,任其放手发挥。到最后自己的“充分信任”却换来下属的抱怨和不信任,甚至导致工作腰折流产。其实,放任是最大的不信任,没有检查和监督的盲目“信任”实际上是该主管失职渎职的遮羞布,而这正是造成人才埋没或流失的罪魁祸首。因为人一旦被“放任”,就会“自流”。

特别是在遇到重大难题或者是重大任务的时候,人往往会犹豫退缩,这时候领导一定要向前推动,一定要介入得很细致,不能放任下属。比如微厨研发时,我每天都要去一线车间好几趟,来确认之前定下的方案进展到哪一步了,遇到哪些问题;有时候出差在外,再累也要跟几个负责人电话沟通,听汇报,提建议。这么频繁的干涉,表面上看是对自己下属的“不信任”,其实恰好相反,我绝对相信我的团队能完成工作——事实上他们也经常超额完成。我之所以这样,一是分享他们阶段性成果的喜悦,我很享受这个过程;二是及时发现

过程中的问题或者新的创新点,马上优化,既节约时间,又少走弯路。

二、用人所长,补人所短,铁打的营盘也可以有不流水的兵

优秀的领导者通常用人所长,补人所短。任何人都有优点,也有弱点,如果主管只看到员工的弱点,将其抛弃,那这样的领导是“名符其实的人才杀手”;如果主管“只用长不补短”,这样的领导是“慢性人才杀手”,因为忽视下属的弱点,放任不管,这些弱点很可能变成“致命伤”,最终也会毁了这个人。同时,“只用长不补短”会让下级认为自己在公司只有输出,没有成长,内心失衡也会流失。

“铁打的营盘流水的兵”,很多领导苦恼人员流失。其实,补短才能抓住员工的心。因为最了解自己的人是自己本身,但自己又最不敢面对自己。他知道自己哪些地方不行,但又不好意思直接说出来,此时就会迷茫、纠结,急需有人帮他,甚至逼他。比如戒毒者,他知道吸毒不好,肯定是希望别人逼他把自己吸毒的恶习改过来。如果此时该担责任的人不担,戒毒者的心里一定会恨他,但又说不出来,因为戒毒是他自己的坏毛病,戒毒也是他自己的事,怎么好意思张口要别人管。

员工也经常会对自己的弱点感到自卑,他们也觉得有危机,但不敢公开说出来。所以,逼着他们改正坏习惯,补足他们的弱点,是每位管理者的责任。如果一个领导让下属觉得你不仅不抛弃他们,反而跟着你可以改正他们自己的不足,他们定会自信满满,迸发出难以想象的工作激情。这样的领导才能真正带好兵,才能真正让团队有凝聚力,棒打不



散。

三要带头,领导示范往往事半功倍

所谓上行下效,很多时候一项工作能否推动要看主管的亲身示范,“干部”如果只说而“不干”,那整个团队工作风气肯定好不到哪去。这些年创业经历,我一直提倡“一线文化”,“脱掉西装穿上工装”,才能事半功倍。比如,皇明公司倡导节约公司每一分钱,要执行彻底,最好的办法就是老板带头做,我每次出差,自己从不住星级酒店,也舍不得坐头等舱,除非主办方包差旅食宿,我记得我第一次坐飞机头等舱是当年联合国邀请我去讲课的时候,那还是对方给预定的。我平时出差都就近住快捷酒店,比如七天、如家等等,所以当老板都这么节俭时,我们下面的业务人员还怎么好意思铺张浪费?

另外,领导带头往往会给下属信心,因为你是他们的“主心骨”,这种作用是非常强大的。研发太阳微厨时,大家心里都没底,不知道做下去结果如何,甚至会有各种干扰来动摇军心,这个时候老板作为项目组的领导一定要带头工作,要亲力亲为,才可以让整个团队保持信心。我记得那段时间我每天至少去车间三趟,早上中午晚上,有时候大半天都泡在车间。每天改善一点,每天进步一些,硬是把微厨从无到有,从笨重到轻便。在这过程中,下属收获的是成长,积累的是信心,现在基本上他们自己都可以独立完成了。

三要拍板,而不拍马

当领导要敢于拍板,要会拍板,拍得对才能拍得硬,拍的准才能拍得响。现在很多主管不敢拍板,怕担责任,溜须

拍马倒是很有一套,这坚决不行!主管不要拍马要拍板!

还是举太阳微厨研发的例子,项目组的两位员工(于家伍、于希里),他们是老工程师,在技术创新上很厉害,但让他们管理团队还是头一次。最初他们也不敢拍板,即使有很好的点子也要等着我来做决定,我没拍板就一拖再拖,导致项目进度偏慢。后来我就严格要求他们俩必须拍板下决心,当然从不敢拍到敢拍到会拍,他们也犯了很多错误,走了很多弯路,这很正常。但作为领导,如果没有魄力去拍板,那是不合格的。令人欣喜的是,经过一年多的实战锻炼,目前两条老鱼(于)已经成长为优秀主管了。

要欣赏,但标准不能低

要欣赏自己的下属,他们有自己的优点,但是不能因此而降低对他们的要求,严格高标准既是对自己工作负责,也是对下属的成长负责。很多主管误认为欣赏下属和标准严格是对立的,要么严苛要求下属从不欣赏,要么只看到下属的长处,认为他一百好,干脆放任不管,毫无高标准。

实际上,领导的标准低,反映的是领导本身水平低,造成对员工的要求不高。他们不相信自己能干高标准的事儿,更不相信下属也能干高标准的工作。但是“人之初,性本上”,每个人都希望向上,每个人都希望使事物更美好,高标准要求每位员工,使员工养成高标准习惯,其实对主管自己也是一种提升,反过来也更能赢得下属的佩服欣赏。

所以,要在欣赏他人欣赏自己的同时,严格要求他人和自己,只有这样,团队才有持续的向上力和和谐的向心力,这样的领导才是好领导。