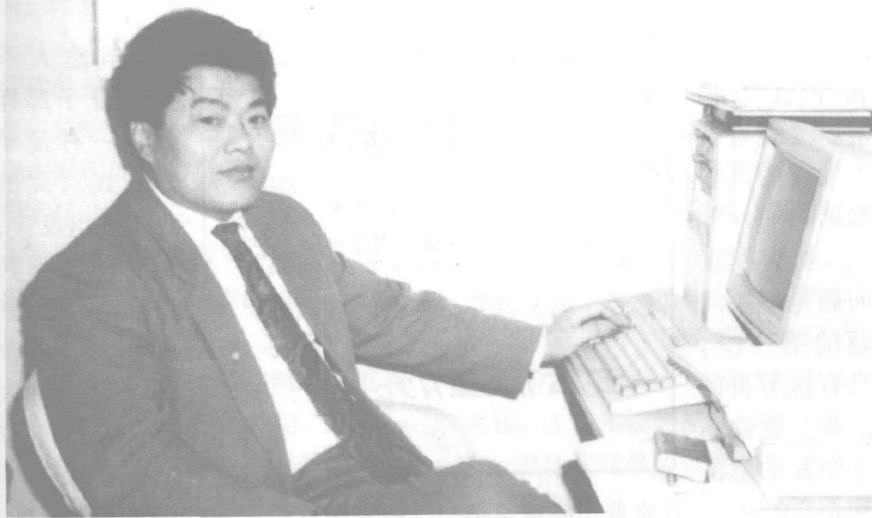


管理,其实是一件极生活化的事,因此席教授也是很生活化地讲给您听。

漫谈管理难题

■ 席酉民*



企业领导应该管什么?

企业的组织结构一般分上层管理、中层管理、基础管理,这三部分形成一个从上至下的管理三角形。通常认为上层管人,中层管事,基层是管操作。但更科学地讲上层首先不应是管人,应先是管过程,管好企业的发展。其次才是选什么样的人去管这些事。

现在有一种新的观点:上层是管战略、目标、过程,管要做什么;中层管人;下层是管事。不管你是大领导,还是小领导,对于你这个部门来讲,你作为领导者,首要任务是要想:应该做什么事情,才能推动这个企业或部门的事业发展,才能够实现既定的目标。

大家都知道在管理学上有一个著名的理论,叫做木桶理论。阐述的是企业的生产能力和发展往往决定于其薄弱的环节。

但我到许多企业去考察,发觉他们把很大的精力大都只花在优势上。我问老总们,你们这个企业短板子是什么?没有几个企业能回答上来的。若问长板子是什么,能给你说一大堆。所以,作为企业领导,你短板子说不上来,说明你下功夫下不到点子上。其实,真正决定这个企业的发展的是在优势背后的薄弱环节。

还有一些企业,上层领导说,短板子在这儿;中层领导说在那儿;职工又说是别的地方。对短板子认识的不一致,也说明我们对问题分析得还不透。所以对于企业来讲,随时应算清自己的短板子在哪儿,也就是短板子的地方是企业上

层领导应着力推动的地方,它的改进会起到放大作用,使长板子的作用能得到更充分的发挥,进而推动企业全面发展。

有的人可能有不同的观点,会说有优势不抓是傻子。这话只对了一半。其实,有很多因素影响企业发展,但有些因素之间是“交”的关系,即共同作用才能保证企业发展;有些因素之间可能是“或”的关系,即各因素单独作用对企业发展都有积极作用。所以,木桶理论实际上隐含了一个原则,即是对具有“交”关系的因素而言的。对于具有“或”关系的因素,我们自然要先抓优势。故全面地讲,我们的企业领导,首先应全面分析影响企业发展的因素,对具有“交”关系的因素,应把眼光放在薄弱环节上;对具有“或”关系的因素,则要将注意力放在抓优势上。

其实,做得再好的企业,管理都有潜力可挖,换句话说,每个企业都有它的薄弱环节,正是这些环节使企业许多资源闲置甚至浪费,发挥不了应有的作用。如常见的互相扯皮、决策低效、实施不力等薄弱环节,都严重地影响着企业的发展。

* 西安交通大学副校长、管理学院院长、教授

管理能为企业创造多大效益?

我想到了一个几年前的故事。中国最早开始重奖科技人员的事发生在珠海,当时重奖一所房子、一辆车子,大约100多万元,这时很多人大声叫好,中国开始重视科技人员的贡献了。接着报纸上就有篇文章,题目是“给邓小平奖多少?”文章讲我不反对给科技人员奖励这么多,科技人员的贡献比较明确,一项技术的使用、一个产品的改造使企业产生多少效益。但是,管理水平的提高,一个观念或思想的转变,一种思路的推广,一项管理制度的出台,它们对企业发展的影响是一种整体的推动作用,它会使企业各个方面都得到发展。如在中国改革开放过程中,邓小平提出了八个字“改革开放”、“一国两制”,这对中国社会经济的进步推动和影响有多大?!这种划时代的影响和贡献怎么度量?!我们该给邓小平同志奖多少?

我举这个例子是想说明一个道理,实际上在企业里面,观念、管理思想、管理制度、管理方法的价值和作用是无法估量的。用得好、用得正确,往往可以使企业员工,包括许多技术人员具有更高的热情,发挥更大的作用。所以一般来讲,企业的管理往往处在短板子地位上。但在现实中,许多企业依然没有充分认识到抓管理的重要。

如何管理爱挑剔的员工?

我们现在很多企业害怕爱挑剔的员工,也没人爱用,但企业里面很多有思想、有见解的人大都属于这类人。领导一般不太喜欢这些

人,但领导们不应忽视这样一种现实,没有厉害的员工,难有好的管理者,员工与管理者这种关系好比羊和狼的关系,没有狼的袭击,羊是锻炼不出来的。

实际上,挑剔、发牢骚是关心企业的表现,如果一个人对什么都不在乎了,他也就不会挑剔和发牢骚了。因此,聪明的领导或管理者应善于从挑剔和牢骚中掘宝,发现对企业发展的真知灼见。

努力发现问题是解决问题的第一步,没有这可贵的一步,就谈不上问题的解决和企业的进步。在企业里就应贯彻这种思想,要让员工有向领导挑战、说出自己观点的精神。强的员工才能造就一支强的管理队伍。

现在的员工受教育的程度越来越高了,每个人都想成就自己的一番事业,实现自己的人生价值。于是他们不仅仅追求金钱,更看重别人对他们的一种认可;追求他们事业的成长,追求一种公平感。这时候,“挑剔员工”也会多起来,企业的管理将发生根本性的改变。企业就是一个舞台,要让大家去表现,怎么样才能作到这一点呢?其方法就是加强和谐管理。

今后,人的工作越来越独立、越分散,靠严密监督下属工作来实现管理的时代慢慢会逝去。在这种情况下,如何很轻松地做好管理工作,主要在于形成大家共识的企业发展目标和建立一套完善的运行机制及适合企业特点的文化。这类

似于一根铁棒的磁化过程,铁棒开始没有磁性,原因是铁棒中每个分子都在按自身的目标旋转,各自的磁性相互抵销,铁棒整体不显磁性,如同乌合之众没有组织力量一样。如果将铁棒置入一个磁场中,每个分子在磁场的作用下向同一方向旋转,铁棒整体显示出很强的磁性。

虽然人不会像分子那样总以一种简单的方式对周围磁场做出反应,但也是根据其对环境观察调整自身的预期行为。这表明,有效的管理就是要根据企

在企业里面,观念、管理思想、管理制度、管理方法的价值和作用是无法估量的。

业发展目标形成一个良好的磁场,而形成磁场的工具就是机制、制度、政策、权力和无处不在的文化。实际上每个企业都在运用这几种工具在进行管理,但效果却大不相同,关键就看用得妙不妙。

通俗来讲,要形成这样一种类似于磁场的企业环境,至少应做到随时要让员工知道和理解企业的发展愿景或蓝图,并要让其清楚自己在实现该蓝图中的地位和作用,以及当其做到时,应得的回报是什么,当做不到时其后果是什么。如果每一个人心牢牢记住了这些,管理工作自然会容易得多。

管理难题的根源和解决思路

企业管理的难题本应该更多的是如何在外部市场去竞争,但是我们却经常不得不把很多的精力花如何消除内部的管理难题

上。为什么各种各样的管理难题会层出不穷?这些难题背后的根本原因是什么。如能找到根源,把它消除掉,企业管理问题不就简单了?我认为各种各样的管理问题产生的根本原因不外乎三个因素:

第一个因素是自利。每个人考虑问题常常是从自己的利益出发。对于这一点,有人不同意,理由是社会上毕竟有英雄人物。实际上管理的根本是对人的假定,其出发点应是绝大多数人的行为。我们希望大家都能成为英雄,但遗憾的是现实还达不到这一点。假想一下,如果所有人都象雷锋、徐虎、李素丽那样,那我们企业的内部管理就非常简单了。

要管理好,就要在制定制度和政策时,一定要把人想得“坏”一点,这样制度才能严密。就像在起草合同时,竭力将所有的可能性考虑到,这样才能减少后续的麻烦。但在处理人的时候,一定要把人想得好一点,这样,才不至于冤枉好人。

第二个因素是信息不对等。如果人的行为可以观察,自利还不可怕,因为可以用监督和惩罚来防止自利带来的管理难题。但遗憾的是在企业管理方面有大量的信息不畅和不对等的事情,它就使主管无法了解企业真实情况,这对企业管理带来了永远处理不完的难题。比如,几个人抬一块大石头,看似步子最有力、号子喊得最响亮的人就一定是出力最大的吗?不一定,弄不好他可能是最偷懒的人,但又无法知道他在偷懒。在企业管理中,因管理者的行为难以定量考核,所以就不太好管理。

第三个因素是经营权与所有权的两权分离。如果仅有前两个因

素而没有两权分离也不可怕,让自己给自己干,自利和信息不对等问题就迎刃而解了。但遗憾的是现代社会是一个合作的社会,人类离不开两权分离。在两权分离状况下,自利和信息不对等就会使管理问题泛滥。解决的办法就是如何使合作双方成为一个战壕的战友,像打虎的亲兄弟、上阵的父子兵。

上述三点共同作用,给我们制造了无穷无尽的管理麻烦。为了寻求解决这些难题的出路,我们可用一个通俗的日常生活小例子来说明解决这些烦恼的思路。比如父亲让儿子去买菜,给了他十块钱,儿子买完菜,花一元钱吃了一盒冰淇淋,回来告诉他父亲花了六块钱,还回四元,这时,父亲就损失了1元钱,这1元钱的损失就是代理成本。于是管理难题就是如何让这个父亲少损失这一元钱呢?(现实中大量的管理难题都类似于父子间的委托和代理问题)

一种方法是给孩子(代理人)激励。买菜回来后,父亲给孩子5角钱的奖励。然而孩子并不因为有奖励而放弃吃冰淇淋,于是父亲的损失上升到1块5。我们的企业管理经常有这种工资涨、奖金涨,不见行为改善的现象。很多地方工资和奖金都是刚性的。激励在这个地方不起作用,没有改善他的行为。

第二种办法是监督。请别的小孩去监督,跟着他去,回来汇报,并且给他5毛钱。这个人 and 儿子一块出去了,两个小孩碰上了,买菜的小孩给监督的小孩6毛钱拉拢他,结果在监督的过程中这个父亲损失了2块1。

但如果这个家里不是一个孩子,父亲就可通过竞争使损失降到最少。所以,激励和监督要真正发

挥作用,需要竞争机制给予配合。许多单位实行末位淘汰制,就是针对那些无所事事的人,当他们位置受到威胁时,奖励或监督就起作用了。

第三种方法就是减少信息不对等。如果父亲不是让孩子出去买菜,而是去买烟,他还敢不敢去吃东西?不敢,原因是市场上的烟价是稳定的,父亲和儿子都知道烟价,没法弄虚作假。这就是信息的对等。所以减少信息不对等,是企业管理另外一个非常重要的策略。

第四种解决问题的方法,就是父亲亲自去买菜,这时两权又统一了,但父亲的代价是机会损失,况且许多情况下这是不可行的。

实际上,单一地使用以上任何一种对策都是不可能解决所有管理难题的,只有综合使用,才可达达到目的。新加坡之所以号称具有世界最佳的廉政建设,并非简单的是采取了高薪养廉,而是总结出了一套让公务员不想、不敢、不能的制度 and 政策。高薪养廉让人不想,用的是激励手段;严厉的惩罚让人不敢,用的是监督机制;严密的制度让人不能,用的是科学管理。

新加坡经验说明,解决企业管理中的难题,单独从一个方面下手不行。必须从多方面下手,综合使用激励、监督、竞争、信息等手段以形成科学的、完善的管理体系来实现高水平的管理。

所以,当企业有了一套完善的管理体制时,就会达到无为而治的管理的最高境界。此时,领导就会像空气,既感觉不到他的存在,也感不到他的压力,但企业和员工都会深深地感受到谁也离不开他! □

(责任编辑 孔 鑫)