

如何实现企业内部协调管理

文/冯振华 周纯朴

内部协调不畅通在许多公司尤其是大公司是非常普遍的现象。当某个部门需要其他部门支援时，大多数人都觉得自己原来的工作已经很忙，因此态度被动，更不用说积极帮助他人达到目标。究竟公司要怎么做，才能化解这种部门间如铜墙铁壁般的藩篱？我们认为企业可以建立以下几个机制：

一、平衡部门与整体目标

每个人为自己部门的目标努力，这是很自然的事情。但是除了部门之外，公司应该再设计一个整体目标，让部门不仅要达成自己的目标，如果能够帮助别人达成目标，也能给自己的部门带来利益。

例如，如果有两个业务团队，业绩目标都是1000万，当团队达到自己的目标，可以得到一定的奖励。但如果两个团队都达到目标，获得的奖励更多。相反地，如果一个团队达到1000万，另一个团队达不到80%，这样两个团队都没有奖金。这种做法会鼓励团队之间彼此协调、合作。业务人员可能比较容易设定目标，行政人员则较难。因此，当全公司达成目标的时候，行政人员的年终奖励也应该提高。虽然行政部门没有直接参与销售，无法获得销售奖金，但他们对其他部门提供了支援，对公司整体业绩有非直接的贡献，因此也应该获得年终奖励。要让支援部门真正以公司目标为目标，可以将薪酬的可变数设大一点。比如除了12个月薪水之外，当公司盈利达到某个目标时，薪资可以有比较大的提高。另外，如果有公平客观的内部调查，服务品质得到第一名、第二名的，可以有更多的奖励。

二、建立内部满意度调查

现在企业都非常重视他们的外部客户，但是对于一些内部部门来说，同样必须要有客户导向的观念。这些部门包括总务、会计、人力资源、资讯部门，企业同样可以针对他们提供的支援服务，来做满意度调查。当一提到要做调查，大部分部门开始都会有抵触情绪，并且找出许多借口来回避。许多人都说，这种调查不公平。因为有些部门扮演的常常是踩刹车或控制的角色，很容易引起公司其他员工的不满意，所以他们会担心调查结果于他们不利。

事实上，根据经验，很多公司的员工的确都抱怨内部行政部门支援不够，可能的因素是他们没有真正从企业内部客户的角度出发。要突破这些支援部门的戒心，让他们愿意配合满意度调查，可以让他们以第一年的调查结果为基础，逐年改善，并且配合相应的激励机制。内部满意度调查应该如何执行？在频率方面，有一种调查是即时进行的。例如，今天我打电话请资讯部门帮我解决一个问题，也许是填一个申请表，或只是电话请他们帮忙。解决问题后，资讯部门就可以马上发一个问卷，问我对这次服务是否满意。这样随时随地累积调查结果，就可以知道这个部门一年的服务水准。当然，这种做法可以通过IT技术使之简单易行，例如用电脑自动发送问卷、用电子邮件回复、储存等等。

三、明确部门的职责定位

除了观念之外，部门本位主义的原因还涉及到能力的问题。当你请资讯部门帮你开发一个系统，他不会说是他的能力不足，只会借口说时间不够。所以公司应该要做的事情是，要明确部门的职责定位，决定哪些东西需要外包，需要寻求外面的服务。

举例来说，资讯部门的职责应该是公司的资讯基础建设。如果是软件开发，应该借助外部资源，通过供应商来进行。资讯部门的角色是控制及整合的作用，特别是公司规模不是很大的时候。另外，像人力资源部门薪资结算，也可以外包出去。支援部门要很清楚，什么事情应该要自己做，什么事情可通过外包来做，这样公司可以得到最专业的服务。

通常，支援部门的主管必须明确部门角色，再由最高层领导确认。在考虑自己做或外包时，有一个持有总成本的考量。也就是说，要确定长期持有这些功能的成本，哪个比较大，从而决定是内部做还是外包。有些时候，在下班后的时间，仍然需要支援部门服务。这时候可以通过协调，或者请支援部门员工轮流值班，或请临时工，或另付加班费。

四、发展定位

高层领导应该为部门主管划分工作范围，让他们能够适当发挥，有各自发展的空间，而不会彼此冲突。高级管理层也应当起到协调的作用，为各部门制定一些共同目标，使部门主管在互相协作的基础上寻求自身的发展。

例如公司有某些业务，可能是几个部门主管都可以做，这么一来会彼此引起竞争。高层领导应该让各个部门主管有所专攻，或者以产业划分，或者以项目划分。把分工交代清楚，避免模糊地带。此外，在奖励设计上，要让他们明白达成共同目标要比只达成个别目标更重要。畅通的沟通渠道 一个最无形的机制，就是所谓沟通渠道。不是有没有会议的问题，而是会议由少数人掌控，大家都不讲话，也就无所谓沟通。企业文化是领导者的责任。当企业文化有问题，如果是部门的问题，就应当是部门领导的责任；如果是公司的问题，就是CEO的责任。

最后，所有有关人的问题，最为关键的还是领导者。重点是，他要创造什么样的文化？他要改变什么？如果员工不配合，给予员工适当的培训、激励与奖励；如果再不行，就用更适当的人选来取代。企业通过建立这些机制，可以大大改善部门本位主义的风气。

【作者单位：张家口教育学院】

相关链接

以财务管理为中心实现企业管理现代化
如何实现企业内部协调管理
现代企业成本管理初探
企业内部控制评价指标及评价模型
先进的企业管理方式：中国先进生产力的核心
科学合理地建立企业技术创新评价体系
基于动态过程的企业危机管理机制的构建
论企业协同知识管理的“软硬”两手抓策略
对经济全球化思潮下事业单位思想政治教育创新的研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心