

陈春花：管理就是把理论变为常识

2011-09-15 14:24:34

陈春花（中国著名企业文化与战略专家）

在最初讲授组织管理课程的时候，我就一直为这样一些问题困扰：为什么同样的资源和人，交给不同的管理者进行管理，结果却相去甚远？为什么这样多的人，陷入无效的、甚至毫无意义的工作中？影响人们有效工作的关键因素是什么？为什么这样多人觉得组织并没有让他们发挥作用？管理真正的价值到底在什么地方？

对于这些问题的思考和研究，一致贯穿在我整个教学和研究中，我知道，如果我们不能解决这些问题，我们会浪费很多人的付出，让人们变得毫无价值；而解决了这些问题，就可以让人们做出巨大的贡献，管理的确关系到我们每一个人的切身利益。导致出现这些问题的核心因素就是：没有很好的理解管理。无论是对于管理相关概念的理解，还是对于管理相关理论及其规律的认识，都产生了偏差，甚至在很多基本概念的理解上存在错误。这些认知上的偏差，导致了管理行为的偏差，也就影响了人们的绩效。换个角度说，因为管理者自身对于管理认识的偏差，导致人们无效的工作。

无论是从管理实践的角度，还是管理教学的角度，我了解到：

管理是“管事”还是“管人”？

人与组织到底是什么样的关系？

组织结构在什么情况下才能够改变？

领导如何发挥作用？

人为什么要工作？

群体决策还是个人决策有效？

为什么计划没有变化快？

.....

这些都是在日常管理中必须面对的话题，如果我们没有正确的认识，就会产生很多管理行为的误差，而这些误差就会导致绩效结果受到伤害。事实上，在大部分效率低下，内部无法协同的组织中，由于管理误解所导致的因素占了绝大多数，很多时候，我并不认为是员工的素质不行，更不认为是我们的企业文化不行，遇到管理不畅，员工能力弱的情况，首先需要检讨的是管理者自身，管理的认知和行为是否正确，只要管理者具有另外正确的认知和行为，所有人的绩效就一定会展示出来。

因为研究和课程的缘故，我有幸担任过山东六和集团的总裁，在此之前和之后也一直担任一些公司的顾问，我在每一家公司都看到相同的情况：对于管理的职务、功能和效果缺乏认识和思考，很多人只有凭借经验、情感和责任来进行管理工作。我所看到的是个人绩效的损伤、组织效率的消耗，而这一切，只要从管理的基本概念出发，整理清楚，就可以避免，于是我决定来梳理这些概念，从最基本的部分入手，来解决问题。

在我的内心里，最希望看到的是：每一个人都可以在组织中充分发挥作用；每一个人都有能力解决自身的问题；而每一个管理者都可以让下属拥有绩效，并获得成长；更重要的是，因为管理者有效的管理行为，本不能胜任的工作得以胜任，同样的资源投入获得更大的产出。

有关管理的各种问题都会呈现在每一个管理者的面前，这些问题纷繁、琐碎，几乎涉及到组织的每一个人，每一个环节，我也深知最重要的不是陷入在这些问题中，最重要的是解决问题，因此我抽离出最基本的管理概念，就让我们从最基本的概念入手，了解什么是管理、组织、领导、计划、决策、结构和激励，这些日常管理中不断面对，习以为常的管理概念入手，整理清

晰，明确内涵，为此我写了一本《管理的常识》，而在这本书里我诠释了这七个概念。

什么是管理？管理是人、物、事三者的辩证关系，不同的组合就会得到不同的结果，而管理，就是确保人与物结合后能够做出最有效的事情来，这也正是管理的魅力之所在。因此，管理就是让下属明白什么是最重要的；管理没有对错，管理就是面对事实解决问题；管理是“管事”而不是“管人”；管理就是让个人目标和组织目标合二为一；管理就是让一线员工得到并可以使用资源。

什么是组织？组织是指为了实现目标系统化的人的组合，组织是为目标存在的，组织最大的功效就是让本不能胜任工作的人可以胜任。因此，正式的组织更强调责任、权力和目标，而非情感、兴趣和爱好；在组织中人与人公平而非平等，承担更大责任的人会获得更大权力，从而具有更高的低位和尊重，某种程度上讲，在组织里最重要的是“正式身份”；分工是个人和组织联结的根本方法；组织因目标而存在意味着任何组织离开任何人都是没有问题的，只要这个组织的目标是明确而有生命力的。

什么是组织结构？组织结构有着自己的特性，一方面结构的作用是保持稳定，只有稳定的结构才可能产生效率，另一方面每一次结构的调整和重组，都意味着对于变化的适应。组织结构所要解决的就是权力与责任关系是否匹配的问题，只有在匹配的权力和责任的关系中，组织管理才会发挥作用。所以组织结构需要清晰地设计出沟通线、控制线、责任线和权力线，其中权力线和责任线是组织结构的纵向安排，沟通线和控制线是组织结构的横向安排。组织结构的纵向安排必须依照：谁责任大，谁权力大的原则，让承担责任的人具有最大的权力，离总经理最近；组织结构的横向安排必须依照：做同一件事的人需要在一个部门里交由一个经理来负责，尽可能的减少部门。纵向安排以实现绩效、贴近顾客为主，横向安排以提升效率、降低成本为主。组织结构一定要依据责任而不是权力来设定，组织结构可以建立组织和个人之间的心理契约，组织结构需要配合企业发展的需要，影响组织结构变化的因素是策略、规模、技术和环境，因此领导人变更并不是组织结构改变的影响因素。

什么是领导？领导是指影响别人，以达到群体目标的过程。这个定义意味着领导是一个施加影响力的过程，是一个管理职能，因此每一个领导者以及每一个管理者都需要发挥领导的职能。但是领导者和管理者却有着根本的区别，领导者需要做的是：定立方向、构建团队、促进变革；管理者需要做的是：解决问题，保持稳定、按章行事。换句话说就是领导者对成长负责，管理者对绩效负责。领导这个职能最重要之处就是如何把人用好，在日常的管理中，用人会出现两种情况：做好事情和做不好事情。如果所用之人可以把事情做好就应该授权，如果所用之人做不好事情，也只有两种情况，一是不会做，二是不愿意做。不会做就提供培训，不愿意做就要激励，因此，领导的职能如果在管理中发挥的话，应该是授权、激励和培训。如果我们可以这样理解领导的职能，就不会出现在管理中找不到合适的人来做事的情况，因为不管员工的能力如何？只要管理发挥领导职能，就可以产生绩效，因此没有不好的士兵只有不好的将军，就是在说明这个道理。

什么是激励？激励就是如何使人更好的、更愿意的工作。首先我们需要了解到人为什么工作？人要工作的理由是非常多的，但是归结起来大约是五个方面：赚钱、消耗能量、社会交往、成就感以及社会地位，而激励正是从这个五个方面展开。在激励中需要我们注意以下这些问题：涨工资并不会带来满足感，只会降低不满；最低层次的需求如果得不到满足影响力最大；人不流动也许是因为安于现状不求发展；人的需求很难满足所以需要引导需求；满足高的员工并不一定带来高绩效；不公平是绝对的，公平是相对的；人会成为他所期望的样子；在三种情况下激励不发挥作用：工作超量所造成的疲惫；角色不清、任务冲突；不公平的待遇。如何使激励措施有效：重要性、可见度和公平感，从这个意义上看，金钱是最重要的激励措施。

决策如何有效？决策是领导者的日常管理行为，一方面需要快速决策，另一方面又要保证决策有效。经常很多人问我，如何保证决策是正确的，我几乎无法回答，因为这个问题本身就偏离了决策的方向，决策是为了能够执行，而不是追求正确性，或者说决策正确性指的不是决策本身而是决策得到执行的结果。重大的决策必须是理性决策，而在这个决策的过程中，需要遵循这样的原则：集体决策，个人负责，我之所以强调这一点，是因为很多决策其实是个人决策，集体负责。如果每一个参与决策的人不能够真正承担责任，这样的决策是无法理性的。我们需要了解到个人决策的局限性，也需要了解到群体决策一定不是最好的决策，而是风险比较小的决策。当遭遇到重大问题的时候，决策是为了控制风险，这一点请大家一定要了解。

什么是计划？计划就是为实现目标而寻找资源的一系列行动。计划是管理中最基础的职能，但也是大家最容易忽略其管理价值的一个职能。对于很多管理者而言，计划只是一个纸面的文本，是年初上缴的提案，年底总结的参照，而在管理过程中用计划职能来工作的人并不多。但是计划确是所有管理的基础，因为企业管理所有活动中最基本的活动是目标与资源，围绕着目标展开责任、流程、控制等一系列的管理活动，组织目标决定管理的所有活动的出现以及这些活动的价值。我偏爱计划管理还因为这个职能具有解决企业健康成长问题的能力。企业在其成长过程中需要协调三对矛盾：长期与短期，变化与稳定，效率与效益，计划管理确定高层管理者投资回报和市场占有率的增长负责，而这正是长期和变化的基础；中层管理者需要对生产力和人力资源负责，而这正是稳定和效率的基础；基层管理者需要对定额、品质、成本负责，这也正是效益和短期的基础。在理解计划最需要提醒各位是：第一，目标因为是基于对未来的预测而无法合理，计划可以确保实现目标的行动是合理的；第二，目标必须是每一个人的目标；第三，计划没有变化快的原因是计划没有包含变化。

这些基本概念的正确理解才是组织与管理的真实内涵，很多管理者没有很好的理解这些基本的概念，导致组织内部效率低下，很多人做的是无效的工作，甚至更多的人并没有感受到工作的成效，无法获得成功的喜悦，而是疲惫不堪，这一切都源于管理者不能够把理论变为常识，把理论依然看做是理论，而在实际工作中依然借助于经验，这是特别需要改变的地方，我想到一段禅：

峨山禅师是白隐禅师晚年的高足，年老的时候，有一次在庭院里整理自己的被单，信徒看到后觉得很奇怪。

信徒问：“您有那么多的弟子，这些杂事为什么要您亲自整理呢？”

峨山禅师道：“老年人不做杂务，那要做什么呢？”

信徒说道：“老年人可以修行呀！”

峨山禅师非常不满意，反问道：“你以为处理杂务就不是修行吗？那佛陀为弟子穿针，为弟子煎药，又算什么呢？”

信徒因而了解到了生活中的禅。

一般人对于修行的最大误解，就是把修行与做事分开来看，这是概念的误区。其实，无论是修行，还是任何其他的事情，如果不能运用于生活之中，不能够运用于日常行为中，那就不是最好的，管理的理论也是如此。管理就是把理论变为常识的过程。

来源：网易财经频道

责任编辑：奇奇

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中) 匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

5935

中国社会科学院电话：010-85195999 中国社会科学网电话：010-84177865；84177869 Email: skw01@cass.org.cn

投稿邮箱：skw01@cass.org.cn 网友之声信箱：skw02@cass.org.cn 地址：中国北京建国门内大街5号

版权所有：中国社会科学院 [版权声明](#) 京ICP备05072735号