



关闭 门文章

[2006年1月] 试论转换人力资源管理思维方略

【字】 关闭

作者: [王焱] 来源: [本站] 浏览:

企业管理不仅是一门科学、一门技术,同样也具有丰富的艺术内涵。在日益激烈的市场竞争如何在改革的浪潮中永葆青春,需要管理者不断探索。避开传统的管理思想,用常规思维的理念来驾驭企业管理,有时能得到意想不到的效果。

一、薪酬福利以外的激励

传统企业激励体系中,薪酬福利激励占着举足轻重的地位,很多企业甚至将薪酬福利视为部。但是,仅凭良好的薪酬福利吸引了员工进入企业,在留住和激励人才方面,薪酬的作用肘了。美国薪酬管理学会根据大量调查实验发现,员工在一个组织中工作所获得的报酬,并括薪酬福利,还有另外更重要的东西,即员工在工作过程中的身心体验。这种体验包括得到赞赏、个人的发展机会、工作和生活的平衡、工作环境等。

1. 认可和赞赏

马斯洛的需求层次理论告诉我们,当人们低层次的人身安全、温饱问题得到满足后,就开到尊重、自我价值实现等高层次的需要。在现代企业中,每个员工都希望自己的工作是被组的,被认为是具有价值的,以期获得工作的成就感,而使员工有这种感觉的并不仅仅是加薪或能够达到类似效果、成本更低并且可以经常给予的则是上级提供的及时、具体、真诚的认可。海尔集团总裁以职工的名字来命名职工的发明创造,如“国强板手”、“春英焊枪”等,这仅给了员工出名的机会,使之受到尊重,同时也激发和增强了员工的工作热情以及对企业的度”,也使人才各得其所,各尽所能,这是仅给予其高额奖金无法比拟的。

2. 个人发展机会

个人发展机会包括培训机会、职位发展机会以及参与决策的机会等很多方面的内容。当今月益的发展,各种知识、技能以惊人的速度更新,每个员工乃至经理人都迫切需要充电以满发展的需要。在职业经理人的福利中,最普遍的形式已经转化为培训。有调查显示,求职者者,相当部分是希望新公司给予其培训及职位发展的机会;对于普通员工,希望有上升的发对企业经理人,如果没有上升发展的空间,更是十之八九选择跳槽,因此,一家仅能够提供不能或不愿为员工提供长期发展机会的企业越来越难以留住人才。现代企业的员工都有参与求和愿望,处于平等的地位参与管理企业重大问题,可以使员工产生强烈的责任感,获得更感,从而提高他们的工作热情。所以给予员工个人发展机会,能充分调动员工的工作积极性仅凭薪酬福利无法达到的。

3. 工作和生活的平衡

随着经济发展和社会文明程度的提高,员工的需求在不断变化,人们的生活质量观念也有释,员工已无需为养家糊口奔波操劳,现今物质生活的丰裕,使他们宁愿牺牲物质上的所得暇时光及享受天伦之乐,对个人时间的支配意愿越来越高,个人的满足感和平衡工作与生为首要需求。这时,企业依旧仅仅用高薪福利来吸引员工拼命工作显然已达不到预期的效果法有效地激励员工努力工作甚至事与愿违无法挽留他们继续为本企业效力。许多企业甚至大视了这一点,在他们反复强调的所谓“团队精神”掩盖之下的没完没了的加班给,员工带来抱怨,“没完没了的加班,别说现在没有时间充电,就是想谈恋爱约会都没有时间”。所以根据变化了的现状,给员工提供更多的的工作时间控制,即“弹性工作制”,如电话会议、电远程工作、非全日制工作等。

4. 工作环境

良好的工作环境是每个雇员追求的目标之一。这里的工作环境包括工作地点、公司本身、方面的因素。据调查,有利的工作地点如北京、上海、广州有着丰富的教育培训资源,许多拥有一技之长的人都愿意来位于这样大型的城市中发展,创造更多的个人发展机会。另外公知名度、公众形象及声誉也是吸引员工的一个重要砝码。如果员工感到因为是这个企业的一自豪,他就会以最大的热情、最大的能力来做好自己的工作。设想一下,一个美国国家航空看门人和一个在超市库房里的清洁工相比,他们对工作的想法和态度可能完全不同。职位对生的影响主要体现在职位本身对员工是否具有吸引力,这在工作环境中是最重要的一个因素部分有跳槽准备的人如是说:“在这个企业里干这样一成不变的事,实在没有什么新鲜感了薪我也会选择跳槽”。所以企业应该根据激励性的职位特征进行职位扩大化、丰富化、轮岗的设计来激励员工。

二、员工内部流动机制

1. 建立员工内部流动机制

一些知名企业人才的流动不是采取“关、卡、压”的方式,而是鼓励人才流动,只不过将这种流动限制在企业内部进行,不仅留住了人才,而且大大提高了企业的效率。专门从事人力资源研究的艾洛格公司对全球知名企业进行的调查显示,在人才争夺白热化的今天,员工内部流动机制已成为国际企业人才管理的重要一环。受调查的近百家企业当中,76%建立了员工内部流动制度,61%的公司每年有超过40%的职位从内部招聘。内部流动机制能使员工对工作保持新鲜感,并能帮助员工在公司内部找到更适合自己的岗位,由此带来的效益超出了不少企业领导的预期。同时,这也使得内部员工的忠诚度和满意度更高,他们能在最短的时间内熟悉业务,并且能为企业节省一笔招聘和培训的费用。用环球学习资源公司总裁凯文·惠勒的话来说,通过内部流动“二次招聘”到的人才“像黄金一样珍贵”。

2. 内部流动不能太自由

建立内部流动机制时应注意,内部流动并不是越自由越好。如果员工更换岗位过于容易和简单,内部流动很容易变得无序和盲目,从而导致生产秩序紊乱。专家认为,应该把这种自由市场式的流动机制和谐地融入到企业的严格管理当中,“企业内部信息网应该在这时候充分发挥作用。”

一个好的企业内部信息网能避免员工盲目流动,并增强内部竞争。拿德勤为例,这家全球著名的会计师事务所2002年在企业内部网的基础上,建立起员工个人发展咨询网,员工可以通过这个网络得到人事部门一对一的职位调换指导信息。萨斯软件公司也有类似的内部网络,该公司人事主管说:“我们不会告诉员工应该怎样在公司内部发展,但员工可以在公司内部自由寻找并申请自己喜欢的职位,

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

国有商业银行

云南农村信

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

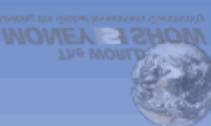
华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

然后去学习这个职位需要的技能。”

三、柔性管理

1. 柔性管理的特点

柔性管理的最大特点，在于它主要不是依靠外力(如上级的发号施令)，而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在全世界激烈的市场竞争中取得竞争优势的力量源泉。

2. 柔性管理在企业管理中的作用

首先，柔性管理能激发人的创造性。在传统的刚性管理下，人是物的附庸。严格执行某项规章制度势必降低组织活动的灵活性，将员工置于消极被动的状态，缺乏主动参与管理、参与决策的意识，限制了其积极性与创造性。而以人为本的柔性化管理，能满足员工的高层次需要，深层次地激发员工的工作动机，增强员工的主人翁责任感，使其自觉提高工作标准，不断挖掘自己的潜能，发挥自己的天赋，做出超常的工作成就。

其次，柔性管理能适应瞬间万变的外部经营环境。知识经济时代是信息爆炸的时代，外部环境的易变性与复杂性，一方面要求战略决策必须整合各类专业人员的智慧，另一方面又要求战略决策的作出必须快速。这意味着必须打破传统严格的部门分工界限，实行职能的重新组合，让每个员工或每个团队获得独立处理问题的能力，独立履行职责的权利，而不必层层请示。

最后，柔性管理能满足柔性生产的需要。在知识经济时代，人们的消费观念、消费习惯等也不断变化，满足“个性消费者”的需要，这是当代生产经营的必然趋势。知识型企业生产组织上的这种巨大变化必然要反映到管理模式上来，导致管理模式的转化，使“柔性管理”成为必然。

企业“柔性管理”是针对知识经济和全球化经营实际提出的新的管理思维与管理方式，它与传统的泰勒管理不同，是通过讲求管理软化，管理的柔性化更加激发人的主观能动作用，以适应知识经济“刚性竞争”的需要。

四、矛盾管理

现代市场经济的发展变化，没有矛盾的企业是不存在的，没有矛盾和冲突的企业大多意味着竞争力的缺乏，一团和气的表面形势下或许掩盖有更大的问题。因此，企业管理者要善于运用矛盾来管理企业以达到预期的目标。

1. 用矛盾驾驭和谐

将被动尴尬的境况变为主动有利的局面是领导人管理艺术的体现。在企业管理过程中，矛盾的作用不可或缺，特别对于一个领导者而言，利用矛盾能够激发出员工的创造力和工作热情。李先生是某高校的毕业生，受聘任一家公司的销售经理，他特别注重团队的和谐，可是他很快发现下属表面和谐下面隐藏着对自己的不忠诚和不信任，所谓的和谐只是下属之间的和谐，而这种和谐是在自己面前树立的一个对立面，对此在例会他让大家每人拿出一张纸，在上面为彼此打分，每个人心里都在猜测着一件事，某某人会给我打多少分，我给某某打的分对他会有什么影响，对方是否猜出来是我打的低分，在下次例会上，李先生如人所愿地在会上公布了评选结果。很巧的是，两个关系最好的人一个被选上最好，一个被选上最差，这样，两个人的距离马上疏远了，但是李先生的“计谋”还没有结束，接下来的赏罚让两个人彻底从亲密的战略联盟变成了普通的工作关系。说到成功领导100多人机构的技巧，李先生的心得就是“制造矛盾让下属竞争。只要下属竞争起来，你就会得到你想要的。”利用矛盾或者制造矛盾来驾驭和谐，在特定的情况下能让员工保持高昂的斗志和竞争的动力，然而，正如和谐是矛盾的和谐，矛盾是和谐的矛盾，“以他平他谓之和”，和谐就是矛盾双方的相互作用，相互协调的关系。和谐是矛盾的解决，和谐是解决矛盾，而不是矛盾的激化。矛盾是对立的统一，矛盾双方既有对立的关系，也有统一的关系。但是在作业层上必须有充分的和谐，因为只有基层人员的和谐才能够让业务得到优势互补，在关键时刻交叉补位，从而保证工作万无一失，而这种和谐的获得必须通过中高层人员的努力控制，用中高层矛盾来驾驭基层的和谐，这就是驾驭几万人的核心机密。

2. 在和谐中保持矛盾

任务事物都是在生成矛盾、解决矛盾、再生成矛盾这一规律下不断向前发展的。在和谐中保持矛盾也是企业维持旺盛生命力的法宝。一个名不见经传的小企业经过几年打拼已经整合成一个业务精练、组织和谐的现代化企业，企业老板做出重大决定，施计谋由原来的团队领导变为一元政治。当他正得意于一手遮天之快时，一个个决策失误纷至沓来，市场的大门一点点关闭，在经过无数努力之后，企业老板发现一个让他自己都吃惊的事实，原来失去了矛盾的企业这样不堪一击。以往的决策都有正方反方的激烈辩论，这样无形中让每个决策的细节和风险得到挖掘，从而决策科学和易于执行，而在一元政治下，每个决策失去了缜密的可行性研究，执行人员又没有权力和胆量加以质疑，这样的企业如何不败。

在企业管理中和谐与矛盾并存，“政宽则施之以猛，政猛则施之以宽”，根据实际情况在企业过于和谐时要通过矛盾来激励，在企业矛盾过多时则通过和谐来系，这样方能令企业立于不败之地。

(作者单位：河南省安阳钢铁集团汽运公司)

【评论】 【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

