

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



【三言两语】

管理个性

唐明跃(郑州大学商学院)

从大规模生产到过程化生产,从军事化管理的一致性到多元化的流行,多少体现了企业个性化管理的进程。这里首先要澄清有关个性化管理的含义。个性化管理宏观上讲是指企业的管理需要采用不同的“路数”,实现管理上的差异战略,以增强企业的竞争力,比如以人为本的管理,全面质量管理等等。微观上讲是指将某种操作流程、界面的个性化和功能化紧密结合,这是指管理个性化的技术性特征,比如引进和建立适合企业的管理系统和软件。而管理个性则是指强调管理的手段更符合员工的个性心理特点,或者可以说是个性化管理微微观的部分。为什么要这样解释呢?笔者认为这事实上是个性化管理的三个不同的层次,即战略导向,技术导向,员工导向。而个性化管理的真正内核是员工导向的个性化管理。这意味着管理不是让员工定型,尤其是高科技企业,管理个性化更应该是员工导向的管理个性化。

作为管理者首先考虑企业,这本无可厚非。但优秀的企业总是体现出企业和员工互惠的关系。如果一个企业老是把“顾客是上帝”“顾客总是对的”总挂在嘴边贴在墙上,我们有理由怀疑这样的企业肯定把员工当“奴隶”。而优秀的企业实行的是全面“顾客化”,是一种平等关爱,并非厚此薄彼。也就是说用考虑顾客的思维方式来考虑企业内部的员工,这实际上是管理个性的出发点,也是提高员工创新能力的根本。作为企业,在生产满足顾客需求的产品和服务时,也同样应该考虑满足员工需要和发展的管理模式。

我们国家不少企业,在个性化管理方面还停留在战略导向和技术导向。比如,一位企业管理者所撰写的《管理“个性化”给企业带来了什么》,在总结本企业的管理经验时,所谈到的主要是“末位淘汰制”、岗位效益工资、建立企业制度化的刚性、以及机制化和精细化等等,在谈到企业文化管理个性化,也只是在一般意义上,来致力于改善员工工作环境的设施条件。其实在有关工作和管理方面其仍然是有很强的泰勒制时代的烙印。应该说,这种传统的泰勒式的管理在我国现有企业中,仍然大有潜力可挖,还有一定的用武之地。作者也提到了在实施一些列管理后,给企业所带来的效益。但真正全面的个性化管理应该是同时涉及到三个层次的。我们可以看看这方面成功的例子。在思科公司里,连员工旅差费的报销都无需层层签字审批,既体现了公司对员工的尊重和信任,又减少了因监督所带来的成本,可谓“一举两得”。这在我国是不可想象的。

管理强调的是共性,个性强调的是差异。管理个性并不是走向没有章法,而是让章法深入人心,让章法富有一定的弹性。要想做到这一点,是需要考虑管理个性化的三个层次,是需要管理者和员工共同努力。

从员工方面来看，管理个性的关键是达到心理授权。所谓心理授权是指“在授权干预中员工必须能够体验到的成功的心理状态”（斯普瑞兹），它包含四个部分。一是意义，即个体在工作需要和信念之间的一致；二是信心，即个体对自己能力方面的信心；三是自主，即个体感到对自己所从事的工作有足够的控制；四是影响，即个体感到对组织中的重要产出能够施加影响。具体来说，比如员工能够涉及原本只有管理者才能接近的有关组织战略的信息，并能够获得本单位的质量和成本状况的信息。它通常个体对组织的承诺相关（斯普瑞兹，1995；克拉默，施伯特及里顿，1999）。也就是说在管理措施和工作运作中，员工愿意和能够有机会充分利用自己的优势为组织作出贡献，并在工作中体验到成功和自我胜任感。无论是你采用工作团队还是其它的方式，员工体验不到成功和胜任感，那么其优势也不能尽情发挥，管理个性化也就达不到员工导向的层次。

从管理者方来看，则尊重和信任感是管理个性的关键。在新经济企业里，信任和尊重人是现代管理的基石，否则所谓的个性化管理就成为一句空话。要想达到员工层次的个性化管理，并不是管理者一厢情愿的事情，以人为本的管理不应该是“长辈对下辈”显示无尽关怀却又难以放心的过程。以下例子可以说明问题。尊重每个人是摩托罗拉文化的重要特点。为了尊重个人，公司一方面不断致力于改善员工的工作环境；另一方面，在待人和沟通上也做得非常好。公司总裁和高级管理人员都十分重视与员工对话，不断告诉员工要有长远打算。例如公司总裁每周都会发一封信给员工，把他这一周会见的客户告诉员工，包括他这周带孩子去钓鱼这样的小事，信中希望员工关心家庭。他把自己的经验写给员工，不是以高高在上的语气与员工对话，而是像个普通人，一个朋友。摩托罗拉公司目前正在推动“肯定个人尊严”的活动，公司每个季度都要问员工6个问题：1. 你觉得自己的工作有没有意义。2. 你在工作中了解不了解成功的因素？包括自己的定位等等。3. 有没有得到培训？4. 你有没有职业发展目标？5. 有没有反馈？你的上级、下级对你有没有反馈，你从中有没有收获？6. 工作环境中是否有其他因素妨碍你的上升发展？如男女不平等、宗教信仰等。这6个问题可以看出摩托罗拉内部沟通顺畅，让你感觉到公司为员工做了很多，作为员工应该进行回报，在这里工作不是简单的打工，而是生活的一部分。尊重每个员工，让每个员工都爱它，这也许是摩托罗拉成功的魅力所在。

最后，这里简单谈一下管理个性化和企业文化之间的联系。企业文化一般来讲是一种企业的氛围和对员工做事方式的界定；但更重要的是企业文化是企业员工共享的体系，是员工愿意接受并得以延传的行为标准。共享意味着个体对企业文化必须有所作为，至少个体可以将其在组织中的自觉行为来表明一种文化的存在。如果企业文化只是少数管理者认为不过是操纵员工的又一种手段，那么这个企业就不可能实现员工导向的管理个性化。反过来员工导向的管理个性化所形成的企业文化，将是稳定的、创新的和富有弹性的企业文化，这对于适应多变的竞争日趋激烈的环境，是极为有利的。

诚然，实行员工导向的管理个性化并不是一蹴而就的事情。乍看上去，与传统管理相比，员工导向的管理个性化会增加管理的复杂性，但实际上它却降低了制度成本。有句常被引用的话就是：怀疑和不信任是公司的成本之源。传统的管理并非一无是处，如果员工需要的话。即便如此，你也不能以为员工会一直愿意待在机械的组织中埋没其潜力，或者指望一成不变的管理可以

让你“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)