



“不需要管理的组织”是如何建成的？

——如何推进员工自主管理

张立春

2012.03.29

目 录



我们期望员工是什么状态？



如何让员工正确认知？



如何让组织富有动力？



如何建立系统的组织管理？

我们期望我们的队伍是一个什么样的状态？

我们希望所有的人都奔跑起来



我们希望让所有的人：充满激情！

我们希望让所有的人：不知疲倦！

现实又是什么？

在管理中，常常出现这样一种现象：

同一批入职的员工，经过一段时间后，对工作的投入和效率会产生明显的差异；同一个人，在不同的阶段下，对工作的投入和效率也会出现明显波动。

对员工来说：往往将其归咎于薪酬、福利、社会不公平等外部环境的影响；

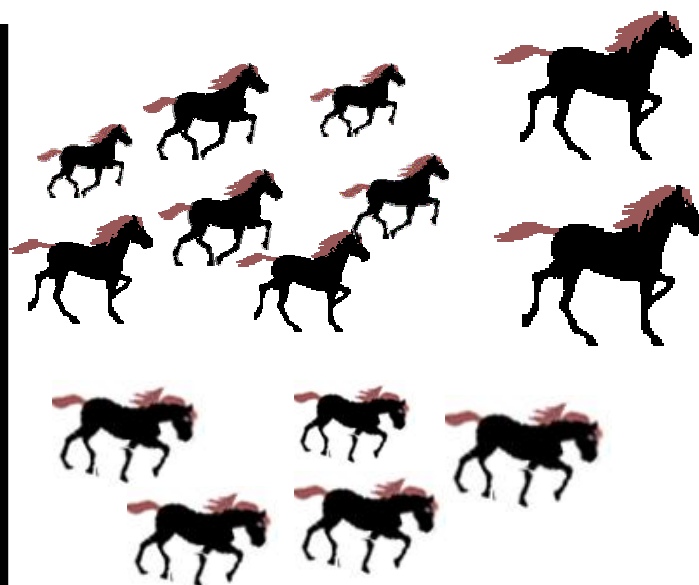
对企业来说：常常抱怨员工不够专注，于是尝试各种政策措施，但收效与投入不成比例。

我们的队伍为什么会出现的状态？

新员工



在职一段时间后



组织

我们的队伍为什么会出现这样的状态？

个人原因

组织原因

目 录



我们期望员工是什么状态？



如何让员工正确认知？

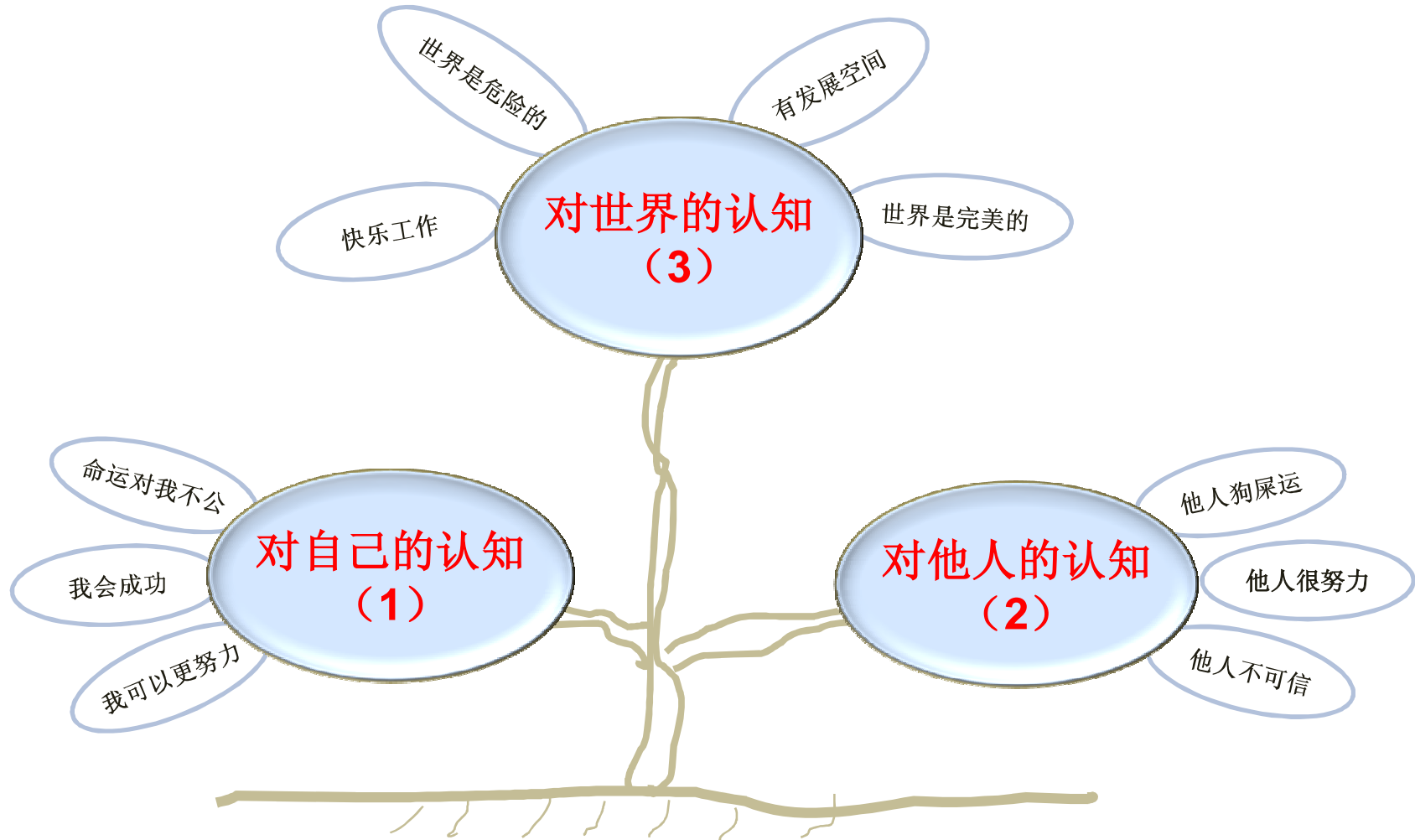


如何让组织富有动力？



如何建立系统的组织管理？

认知偏差的三个方面

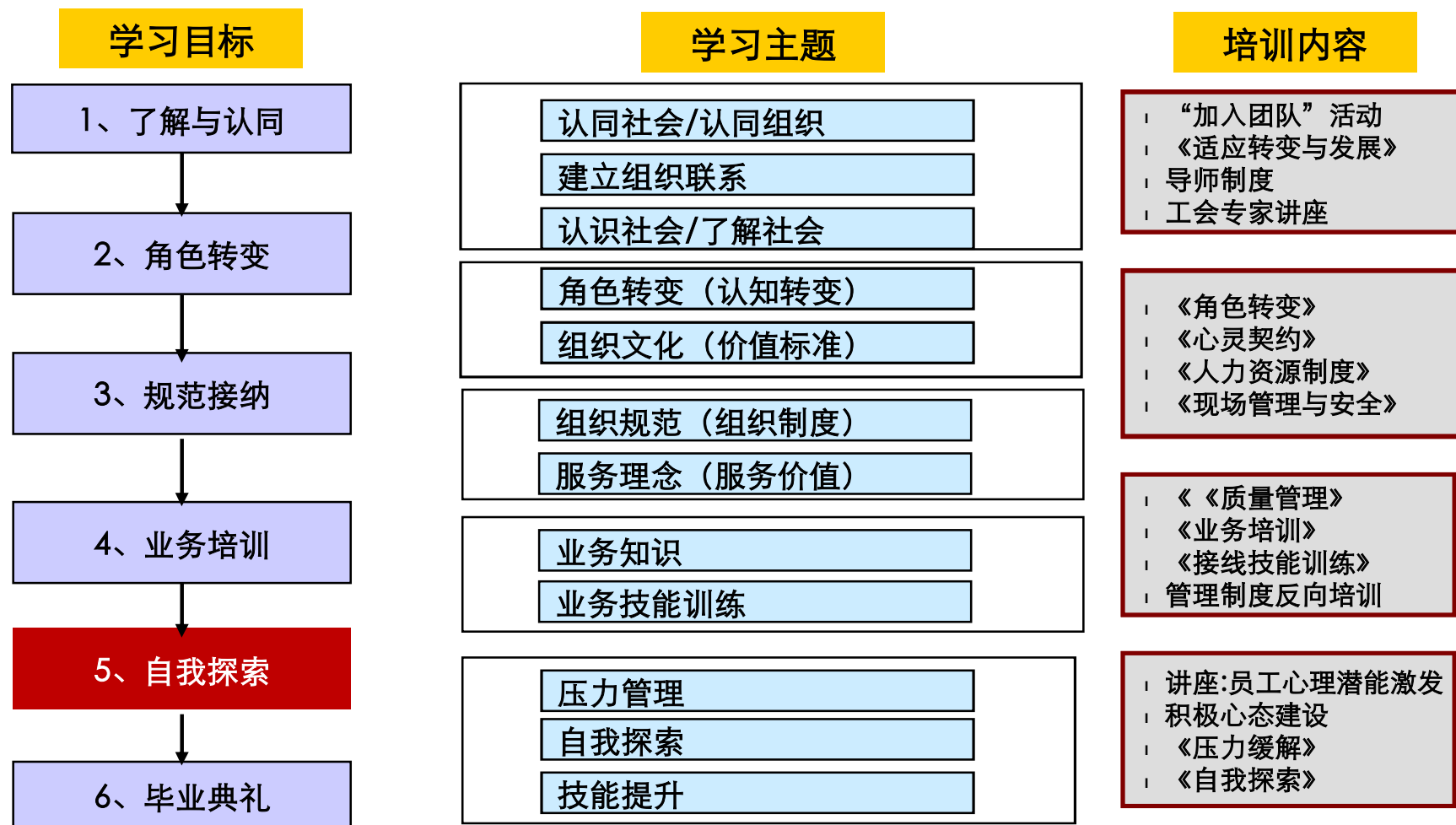




如何让员工正确认知自己？

推进新员工融入计划

新员工面临的主要问题是**转变和适应**问题，通过新员工融入计划，让员工了解和认可组织，帮助员工做好角色转变、接受公司规范制度，提升业务技能，展开自我探索，使新员工从认知、角色、价值观、业务全面真正融入组织。



员工自我探索1：问卷调查

员工调查问卷（一）

根据最近三个月的工作和学习情况，哪一种情况和你最接近：

问题描述	我的观点	
1、个人是否得到了成长？	<input type="checkbox"/> 得到成长	<input type="checkbox"/> 没有成长
2、能否适应工作要求？	<input type="checkbox"/> 能适应	<input type="checkbox"/> 不能适应
3、是否喜欢现在的工作？	<input type="checkbox"/> 喜欢	<input type="checkbox"/> 不喜欢
4、是否认同公司的文化？	<input type="checkbox"/> 认同	<input type="checkbox"/> 不认同
5、是否愿意继续工作？	<input type="checkbox"/> 愿意	<input type="checkbox"/> 不愿意
6、是否能较好地适应团队？	<input type="checkbox"/> 能较好融入	<input type="checkbox"/> 不能融入
7、与其他组员是否有较好的人际关系？	<input type="checkbox"/> 有良好关系	<input type="checkbox"/> 关系一般
8、我的能力是否得到提升？	<input type="checkbox"/> 有提升	<input type="checkbox"/> 无提升
9、工作中，我的最大压力是什么？		
10、除业务外，我的最大困惑是什么？		
11:其它:		

课程案例

员工自我探索2：问卷抽样



员工自我探索3：员工自我画像

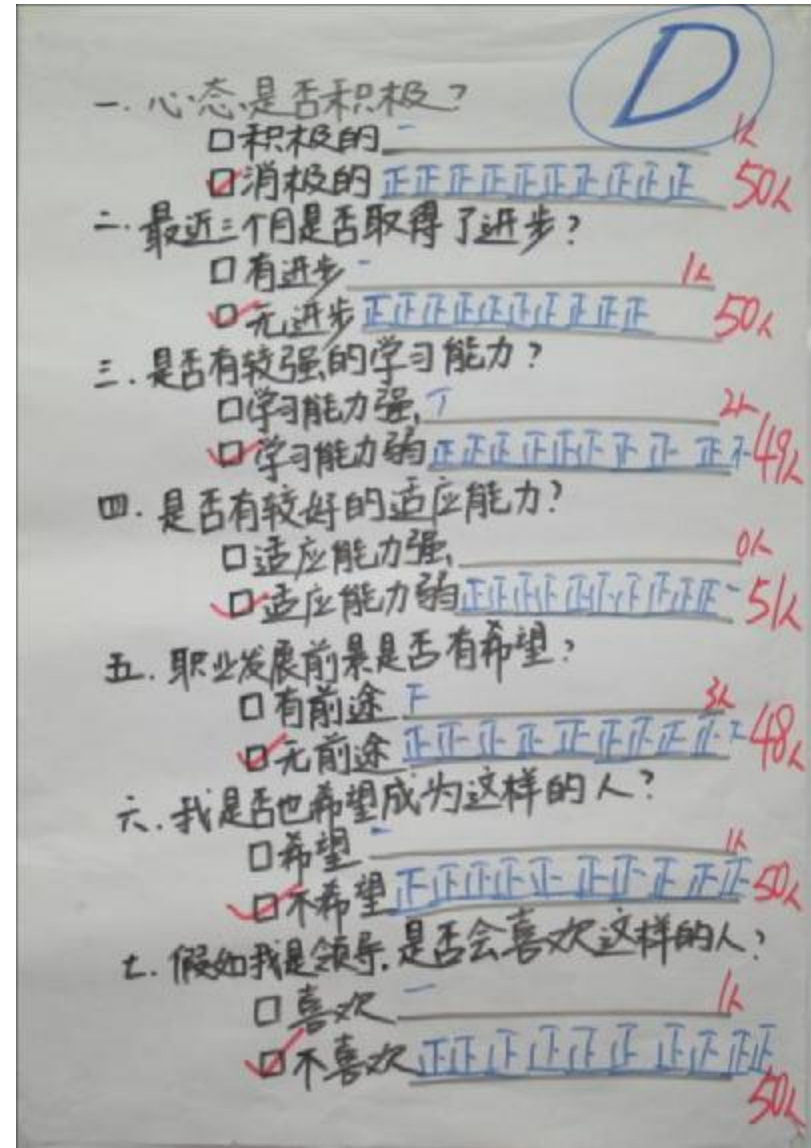
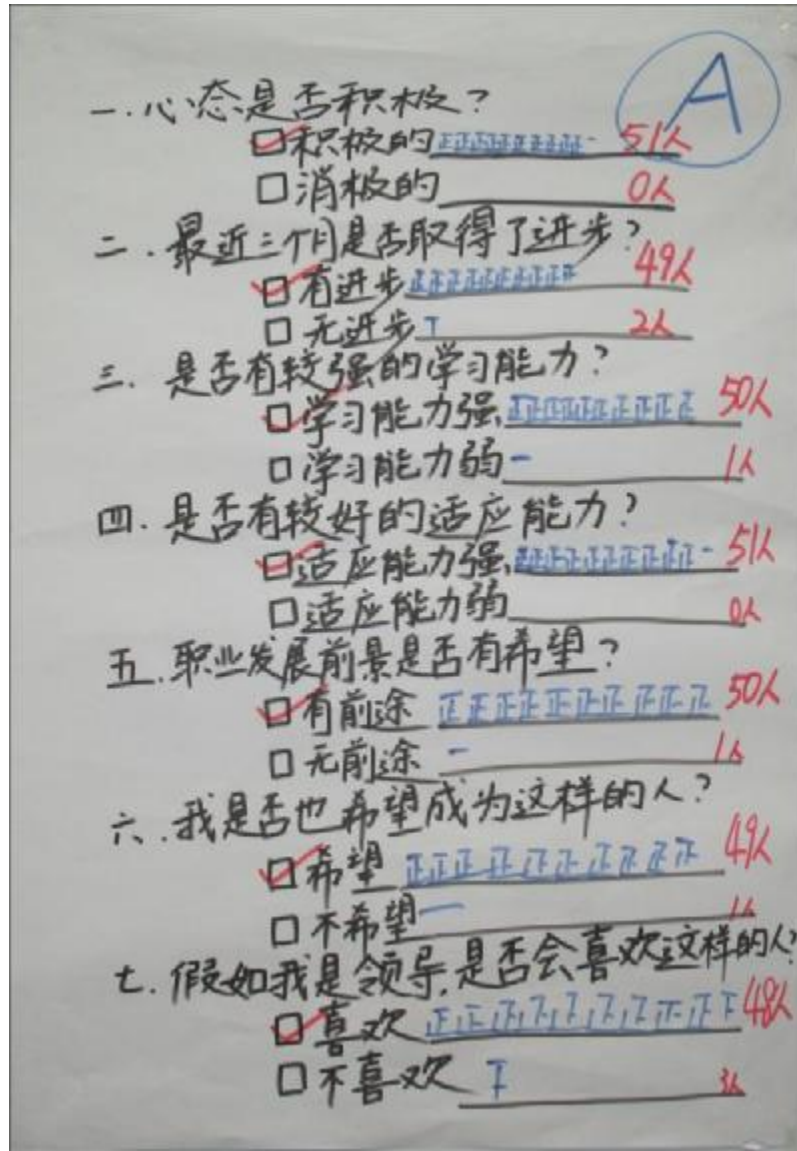
员工调查问卷（二）

根据对问卷的回答情况，我认为被调查者_____：

问题描述	被调查对象	
一、心态是否积极？	<input type="checkbox"/> 积极的	<input type="checkbox"/> 消极的
二、最近三个月是否取得了进步？	<input type="checkbox"/> 有进步	<input type="checkbox"/> 无进步
三、是否有较强的学习能力？	<input type="checkbox"/> 学习能力强	<input type="checkbox"/> 学习能力弱
四、是否有较好的适应能力？	<input type="checkbox"/> 适应能力强	<input type="checkbox"/> 适应能力弱
五、职业发展前景是否有希望？	<input type="checkbox"/> 有前途	<input type="checkbox"/> 无前途
六、我是否也希望成为这样的人？	<input type="checkbox"/> 希望	<input type="checkbox"/> 不希望
七、假如我是领导，是否会喜欢这样的人？	<input type="checkbox"/> 喜欢	<input type="checkbox"/> 不喜欢

课程案例

员工自我探索3：员工自我画像



员工自我探索4：引导员工内省



问题1：请问，这ABCDE 5位员工有差别吗？

问题2：请问，这些差别是什么造成的？（我们同时入职，参加同样的培训，在一栋楼中工作）

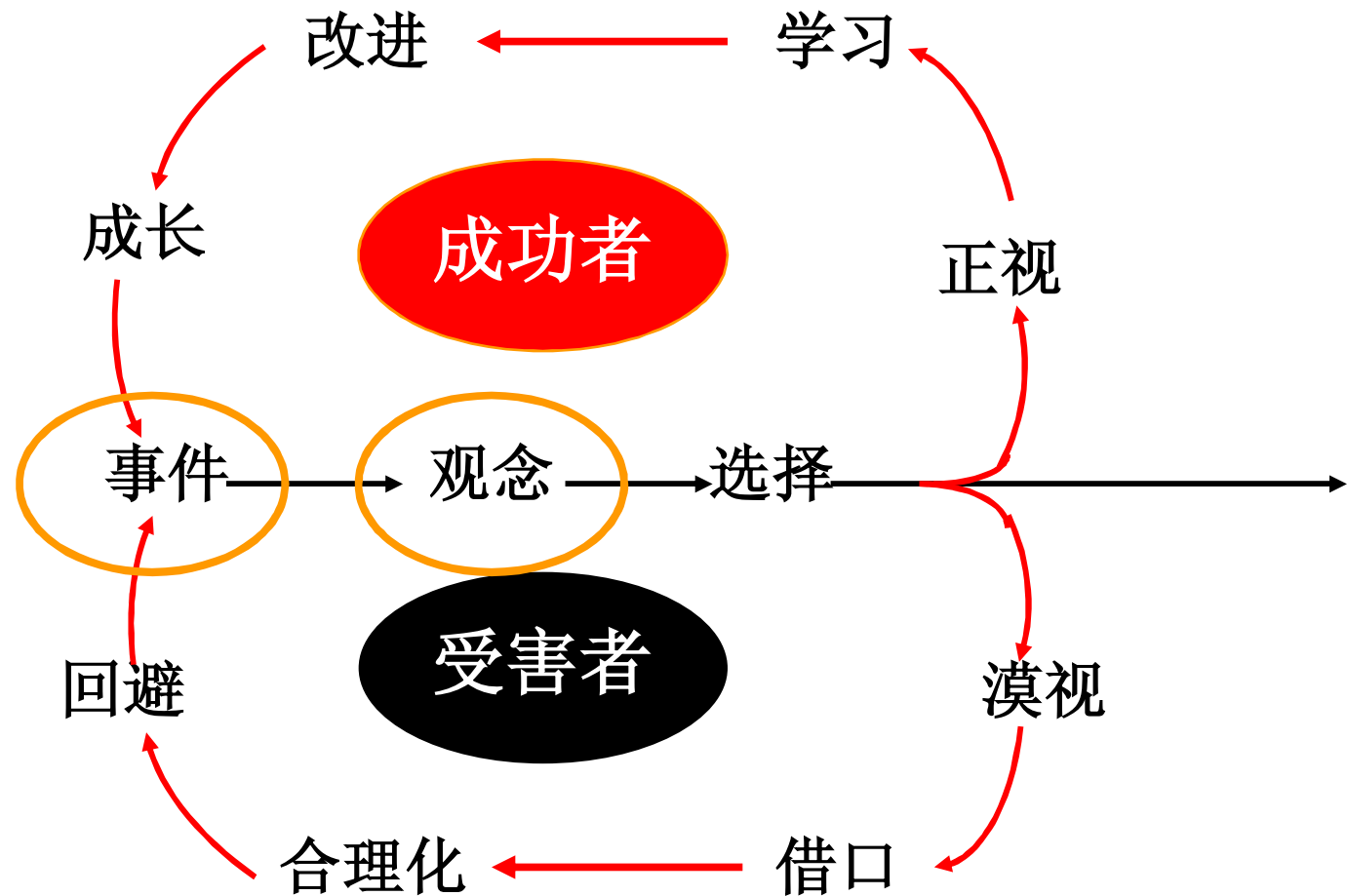
问题3：请问，我自己希望自己是ABCDE中的哪一位？

问题4：请问，实际上，我自己像ABCDE中的哪一位？

问题5：请问，我对自己有什么想法和看法？

明天将发生什么？你的员工属于哪一种？

$1.0 \times 1.1 \times 1.1 \dots \longrightarrow \infty$



菩萨畏因，凡夫畏果！

提问的穿透力

有效性的问话能够穿透员工的演绎而让他们看清事实、看到真相，当员工看清事实，有时自然就会解决问题，有时员工看不到事实是演绎的非常多。

人无时无刻不是在为自己做出最好的选择，帮他看到更多选择，而不是拿走他的选择。

所有效果，都是来自受导者心理状态的改变。

———自我的成长



如何让员工正确认知他人？

开展员工再社会化体验活动

1、企业参观
——了解社会



3、劳模报告会
——了解他人



2、员工对话
——了解组织



4、自我探索
——了解自己



二、开展员工再社会化体验活动-2



通过员工再社会化体验活动，使员工打开眼界和心智，更好地认识社会、认识自我，认识到：任何一个人、一个企业都有不尽如人意的地方。

做到**心能容物**，能够平静的面对和接受现实中不尽如人意的人和事。

目 录



我们期望员工是什么状态？



如何让员工正确认知？

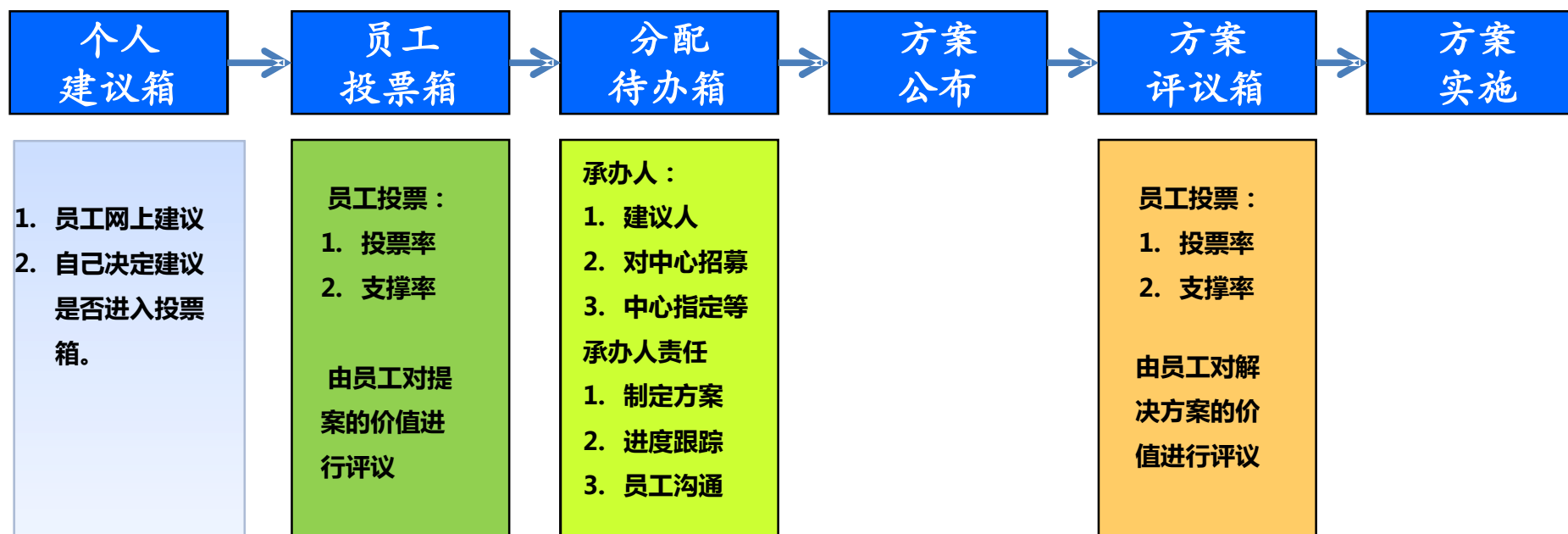


如何让组织富有动力？



如何建立系统的组织管理？

激发“集体智慧”，让组织富有动力



中心竞赛活动、员工排班调班管理、奖励方案、现场管理、员工福利、员工活动都已通过该流程实施。

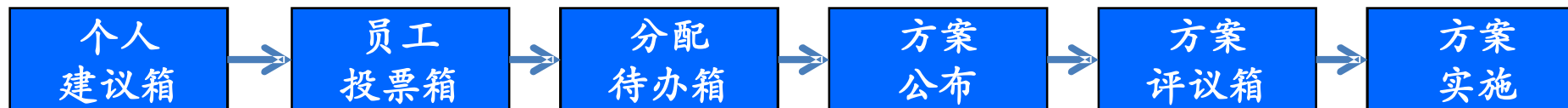
推进员工自主管理



权力下放是民主管理的有效方式

2007年11月1日，中心员工顾问委员会正式成立，成为员工参与中心管理的平台，成为中心多项政策的决策机构。权力的下放是开展民主管理的有效方式。

充分激发“集体智慧”

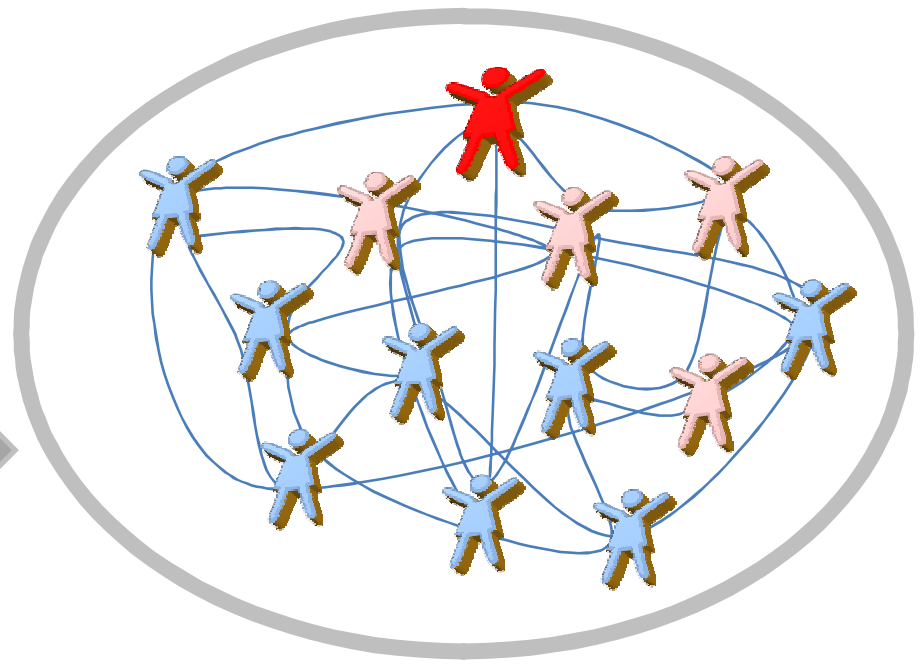
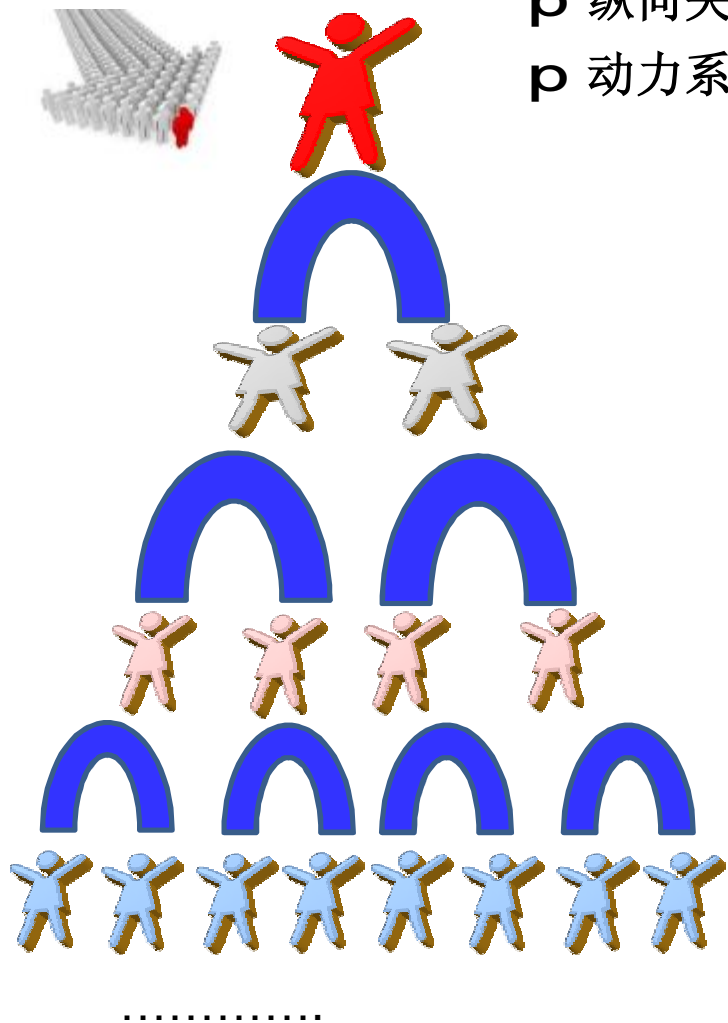


1. 完成一项工作的最好人选是最想做这项工作的人；
2. 评价一个人工作表现的最好人选，是他的朋友和同龄人；
3. 有时，战胜“一群专家”的方法就是找“一群傻瓜”；
4. 能力强的人往往是一群同质化的人，他们接受相似的培训和观点，他们的确比大众优秀，但又限于某些方法，而很多问题仅靠一种思维是无法解决的；
5. 在一定的条件下，一些随机挑选的问题解决者胜过一群最好的问题解决者。
6. 只要有足够多的眼睛，无论多少的漏洞都能找出来；只要有足够多的人去尝试，就不存在棘手的问题；
7. 每个员工都有自己的特质，每个人都有自身特有的知识和才华，每个人都可处理管理的中心。

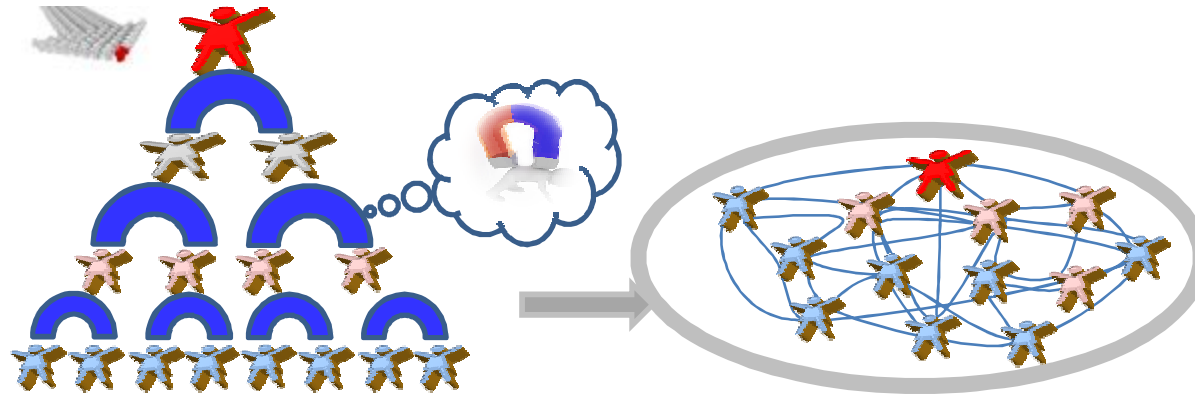
互联网思维下的组织演变

ρ 纵向关系向横向关系转变

ρ 动力系统由专家推动向大众推动转变



互联网思维下的组织演变



.....

**工业革命之所以称为革命，一个重要的原因是使公司这种组织方式主流化。
信息革命之所以称为革命，其重要的原因是使社区这种组织方式主流化；**

蒸汽机刚出现不久时，有位英国绅士非要证明马跑得比火车快，这位绅士只赢得了最初几步，随后，他以及他所在的阶级，整体被扫进了历史的垃圾堆。

今天，生活在社区化的时代，还按公司的思维方式，评价一切价值者，离历史垃圾堆只剩最后一公里。

一个时代的动力系统变了，一切将因之而变。

目 录



我们期望员工是什么状态？



如何让员工正确认知？



如何让组织富有动力？

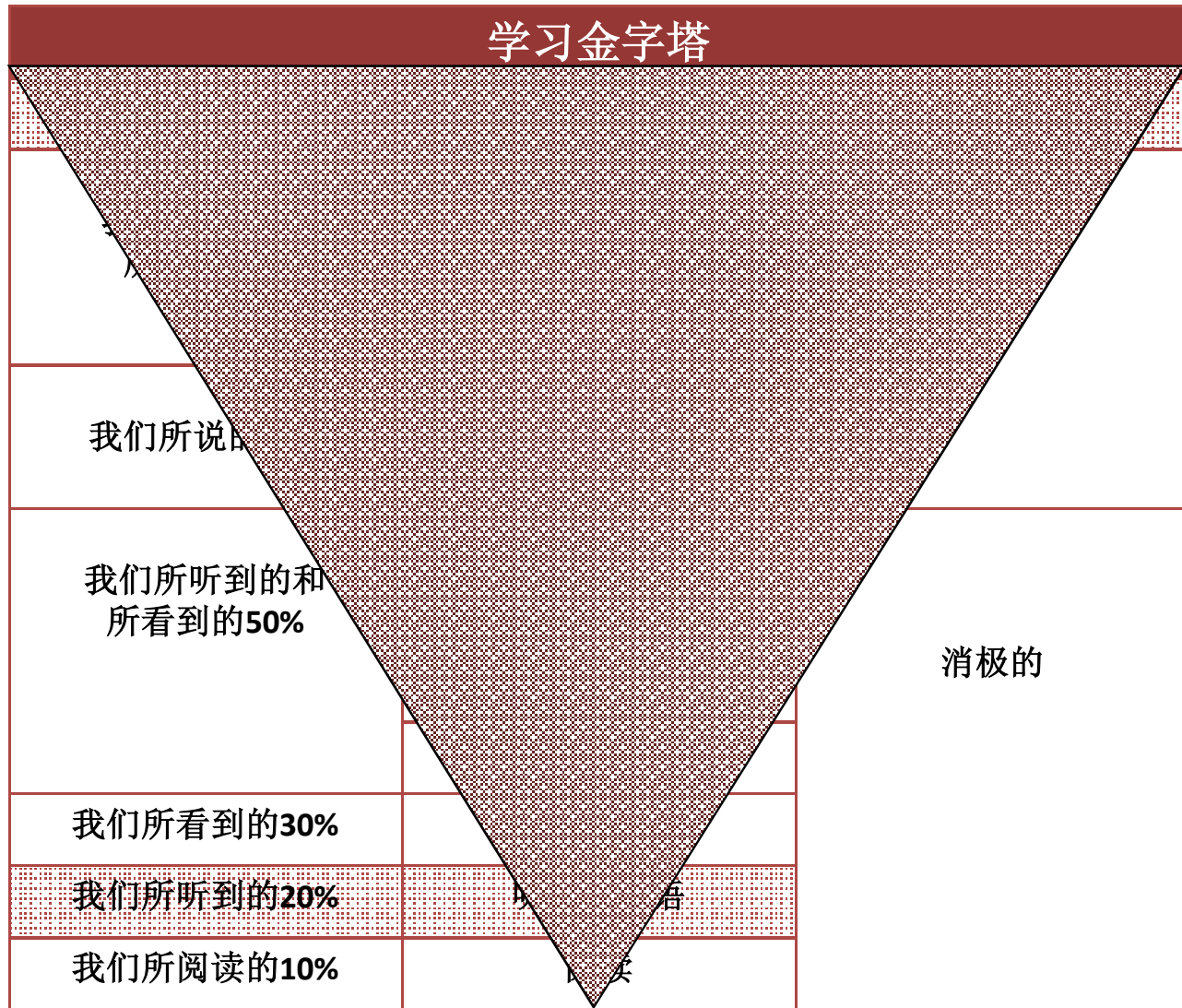


如何建立系统的组织管理？

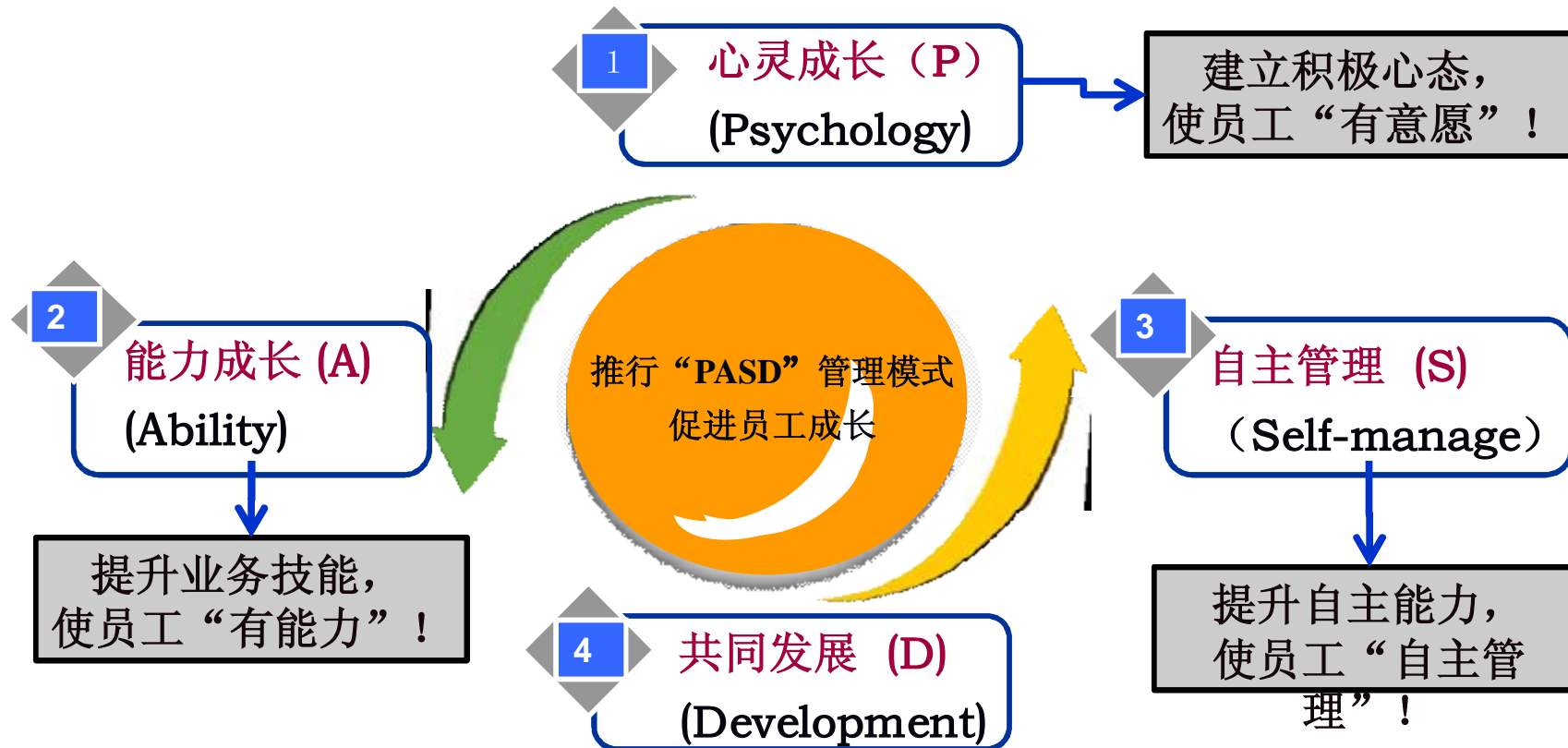
传统劳资关系管理和员工关系管理的关键因素对比

维度	劳资关系管理	员工关系管理
心理契约	遵守	奉献精神
行为参照	标准 习惯 实践	价值观/使命
关 系	低信任 集体主义	高信任 个人为中心
组织设计	正式角色 等级体系 劳动分工 管理控制	灵活角色 扁平组织结构 团队工作 自我管理 自我控制

学习金字塔



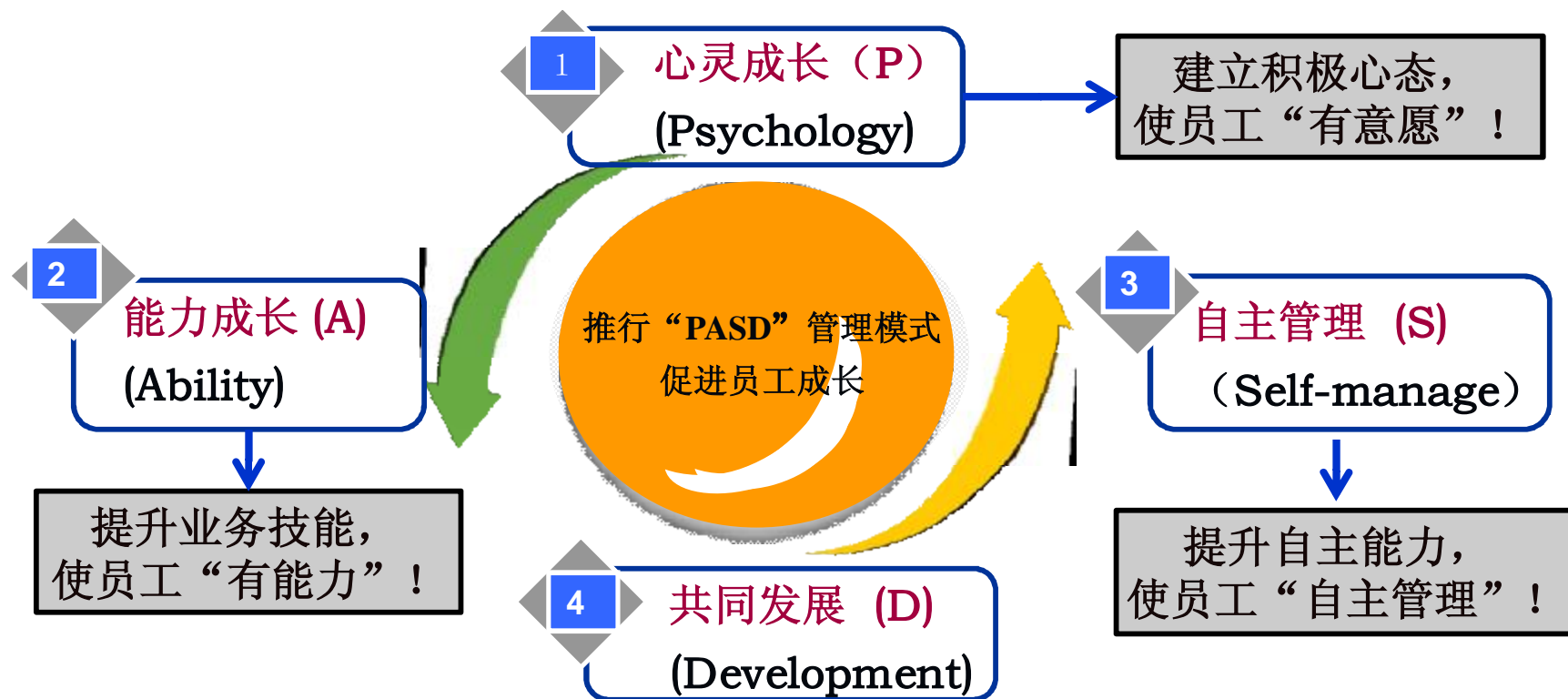
“PASD”管理模式



29

通过“PASD”模式的实施，使员工做到“有意愿、有能力、自我管理”，将中心建设成“越来越不需要管理”的组织。

管理目标



通过“PASD”管理模式的实施，将心理学方法和管理学相融合，引导员工心灵成长和能力提升，使员工做到“有意愿、有能力、自主管理”，将中心建设成：

“越来越不需要管理”的组织！

我们的目标



让所有的人都奔跑起来，

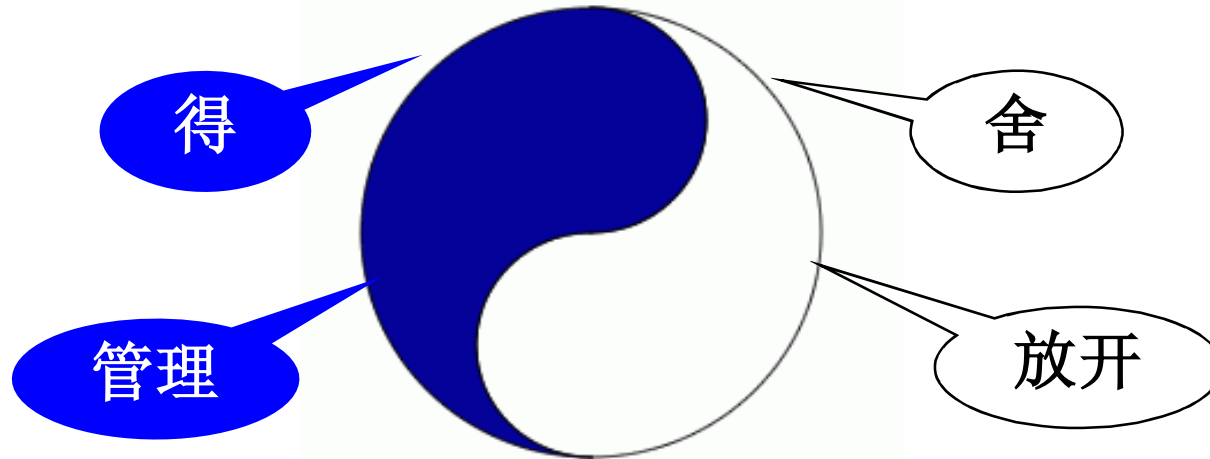
自动自发，充满激情！



感谢聆听！

管理可以从“放开”处入手

- Ø 压力带来的是反作用力，敌意带来的是敌意
- Ø 有时需要从另一面解决问题
- Ø 有时我们需要改变方向，不能一直在延长线上工作。



我们不仅要研究管理，更要研究什么样的组织是不要管理的！

管理只有从“放开”的思维入手，才能真正有效解决管理的问题，使管理越来越简单。

管理从“管理”入手有可能导致：领导较忙，员工较累；从“放开”入手，则有可能导致：员工自动自发，领导慢慢走向无为而治！

管理就是创造一个健康的组织环境

我和盐城丹顶鹤自然保护区主任的对话：

我问：**丹顶鹤是如何保护的？**

他说：**丹顶鹤是不用保护的，丹顶鹤也是无法保护的，真正需要保护的是丹顶鹤生存的环境！**

我想：**员工真的需要被管理吗？……**

丹顶鹤的故事



“联合国教科文组织盐城生物圈保护区”



充分激发“集体智慧”

1. Linux操作系统的开发证明，一群志趣相投的人能够创造出比诸如微软公司等商业巨头所能够生产的更好的产品；
2. 完成一项工作的最好人选是最想做这项工作的人；
3. 评价一个人工作表现的最好人选，是他的朋友和同龄人；
4. 有时，战胜“一群专家”的方法就是找“一群傻瓜”；
5. 能力强的人往往是一群同质化的人，他们接受相似的培训和观点，他们的确比大众优秀，但又限于某些方法，而很多问题仅靠一种思维是无法解决的；
6. 在一定的条件下，一些随机挑选的问题解决者胜过一群最好的问题解决者。
7. 只要有足够多的眼睛，无论多少的漏洞都能找出来；只要有足够多的人去尝试，就不存在棘手的问题；
8. 每个员工都有自己的特质，每个人都有自身特有的知识和才华，每个人都可处理管理的中心。

谈到管理，可能很多人并不清楚管理真正的含义，导致在具体工作中，管理变味，进而影响工作效果。我认为，目前在管理中普遍存在两个误区。

第一个误区：把管理视同管别人

这是大多数管理者共存的一个问题。冯仑说过这样一段话：“一个人印了名片当上领导后，你就会发现他开始抱怨别人，似乎管理就是管别人，让别人按照自己的想法做事，而且只要管理不好就是别人的错，炒人、骂娘、与同伴勾心斗角，反正自己没错。”这段话可谓一语中的，把这种管理者刻画得入木三分。实际上，一个部门也好，一个团队也好，其绩效高低的决定权在管理者身上，并不在下属身上。因为目标是管理者定的，工作是管理者分配的，进度是管理者确定的，因此管理者握有绝对的主动权，出了问题，所有的责任都应该在管理者身上。所以说，管理者并不是管理别人，而是管理自己。

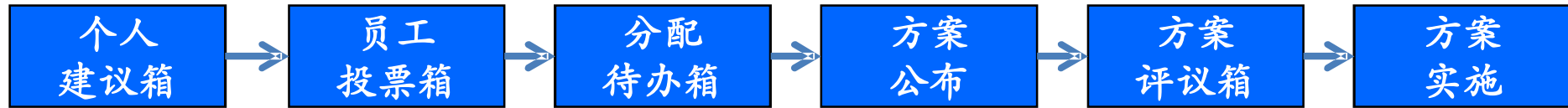
现实工作中却往往是相反的。工作出了问题，管理者不去找自己的原因，而是找下属的原因。更有甚者，不是去想如何改进工作，而是想如何掩盖事实；不去想如何提升士气，而是搞文革的那套，扣帽子、打棍子，并且不经过调查研究，仅凭自己的判断就草率做出决定，“炒人”、“骂娘”、“勾心斗角”，“反正自己没错”。这样的管理者，最终会有什么样的工作氛围，我们可想而知。

第二个误区：把人性化管理视作人情化管理

人性化管理与人情化管理虽然只是一字之差，两者却是大相径庭。人性化管理的核心在于把人当人看，把人当人看就是要尊重员工，信任员工，给予员工良好的培训，有发展空间，让员工在宽松的环境中高效工作。而人情化管理则是中国特色的管理，是管理中的潜规则。具体表现为“关系文化”、“站队文化”。

与西方人相比，中国人更倚重“关系”来达到目的。而在管理中，这种关系风也同样存在。极个别管理者就喜欢别人奉承他，为他鞍前马后的服务，而将工作能力、工作业绩抛于脑后。所以与领导关系近的人，就会得到领导的肯定；与领导关系一般的人，则会受到冷落。而这样的氛围一旦形成，也就自然形成另一种文化——站队文化。这是一种非常可怕的文化，因为一旦形成一队独大的时候，也就是排除异己的时候。这样的管理者，最终会有什么样的工作业绩，我们也可想而知。

充分激发“集体智慧”



**工业革命之所以称为革命，一个重要的原因是使公司这种组织方式主流化。
信息革命之所以称为革命，其重要的原因是使社区这种组织方式主流化；**

蒸汽机刚出现不久时，有位英国绅士非要证明马跑得比火车快，这位绅士只赢得了最初几步，随后，他以及他所在的阶级，整体被扫进了历史的垃圾堆。

今天，生活在社区化的时代，还按公司的思维方式，评价一切价值者，离历史垃圾堆只剩最后一公里。

一个时代的动力系统变了，一切将因之而变。