

[管理没有完美，只有和谐]

和谐管理是在充分认识人性的基础上，按照人性的原则去管理

赢在和谐

席翠平◎编著

IT IS 管理者只要抓住了人的本性需求，
HARMONIOUS 就等于抓住了管理的命门
TO WIN

国家行政学院出版社

席翠平◎编著

赢在和谐

江苏工业学院图书馆
藏书章

管理者只要抓住了大的本性需求，
就等于抓住了管理的命门

[管理没有完美，只有和谐]

IT IS
HARMONIOUS
TO WIN

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在和谐 / 席翠平编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2005.8
ISBN 7-80140-416-5

I. 赢... II. 席... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 088353 号

书 名: 赢在和谐
作 者: 席翠平编著

责任编辑: 任 燕

出版发行: 国家行政学院出版社
(北京海淀区长春桥路6号 100089)

电 话: (010)68920640 68929037

经 销: 新华书店

印 刷: 北京大运河印刷责任有限公司

版 次: 2005年9月北京第1版

印 次: 2005年9月北京第1次印刷

开 本: 787毫米×1092毫米 16开

印 张: 10.5

字 数: 150千字

书 号: ISBN 7-80140-416-5/F·36

定 价: 26.80元

前言

和谐是当今社会发展的主旋律，在社会各方面、各层次、各领域的竞争达到白热化的情况下，提倡和谐无疑具有重大的意义。因为人们已经开始充分认识到，只有和谐才能发展；只有和谐才能进步；只有和谐才能实现终极突破。

和谐的发展观为企业的发展提供了一个崭新的思路。在市场竞争日益激烈的情况下，企业耗费很大的精力才有可能获得竞争的胜利。然而，胜利的结果通常不是丰厚的利润；相反，还有可能是巨额的亏损。在疲于应对外部竞争的同时，企业的领导者还不得不应对企业内部员工的竞争，平息员工的不满，消除怠工和懒惰。这进一步加大了管理的难度。

要想解决这一系列的管理难题，惟有依靠和谐管理。和谐管理的真谛在于以人为本，尊重人性。企业是以人为主体组成的，是依靠人进行生产经营的，最终是为人的需要进行生产的。企业的管理只有在所有相关利益人——员工、供应商、顾客等之间达成和谐，才能实现整体的和谐共振，突破成长和发展的障碍，从而达到理想的管理境界，实现组织的奋斗目标。

实施和谐管理是企业提高整体竞争力的必需，只有和谐管理，才能培养出对企业忠诚的客户，提高品牌的凝聚力和市场的战斗力；只有和谐管理，才能消解企业与各级供应商以及销售商之间的矛盾和冲突，达到整个产业链的共同发展；只有和谐管理，才能充分调动员工的创造性和主动精神，规划一条科学合理的经营途径，从而实现企业内部的绩效优化。

在21世纪的今天，和谐管理就是企业的竞争力之源，是企业实现可持续

发展的终极动力。不进行和谐管理的企业必将因竞争过度而遭遇发展乏力的困境。

本书从众多知名企业的成功经验中总结出企业和谐管理的精髓所在,并使用通俗易懂的语言进行了生动的阐述。为了帮助读者更深切地了解 and 掌握和谐管理的本质和内容,本书还选取了最具启发性的精彩案例予以辅证。相信本书对正处于经营困境的企业管理者一定有所启发并能帮助管理者建立起广泛的和谐关系,从而推动企业的可持续发展。

目
录

第一章	管理没有完美，只有和谐	/001
	和谐管理就是找到合理的管理途径	/002
	和谐管理绝不是讨好员工	/009
	和谐才能达到企业与员工的双赢	/013
	无为而治是一种管理上的和谐	/019
	和谐可以消解不确定性	/025
	志同才能道合	/028
	和谐推动创新	/031
第二章	和谐管理重在沟通	/035
	管理者要清晰地表达	/036
	和谐能够实现信息的最大化流通	/043
	领导为什么比管理重要	/047
	求大同存小异	/052
	争取下属的尊重而不是盲从	/056
	怀疑和不信任是企业真正的冲突之源	/060
	员工参与是达成和谐的根本	/064
第三章	人性化管理显示和谐管理的本质	/069
	任何战略都必须以安人为最终目的	/070
	避免独裁的管理方式	/074
	鼓励合作，避免过度竞争	/079
	在制度中融入柔性	/084

绩效考核要秉持圆通的原则	/088
组建和谐团队	/092
和谐的薪酬体系凸显人性	/096
和谐环境促进员工成长	/100

第四章 和谐才有竞争力

用宽容和信任赢得人心	/104
抱持合作的思想去管理	/108
控制自身的情绪，以平和之心看待事物	/112
“修身”才能获得和谐的人际关系	/116
消除短视思想，追求可持续发展	/119
提高责任意识，把事情做到位	/124

第五章 和谐文化的六大原则

让每个人认同公司的价值观	/128
用全局观化解一切矛盾和分歧	/131
合理化的冲突有助于和谐文化的达成	/134
尊重每个人的差异性	/137
各安其位才能提高效率	/141
引导“非正式组织”为企业服务	/144

第六章 和谐才能发展

和谐是一种发展观	/148
提高企业的社会责任感	/151
整体的和谐才是真正的和谐	/154
“以不变应万变”的精髓在于和谐	/157
树立和谐的竞争观	/160

第一章

管理没有完美 只有和谐

和谐管理最成功之处并不在于“管理”，而在于“激励”。一个懂得激励员工的管理者，就掌握住了发挥员工的能动性和自发性的一把钥匙。激励员工不仅仅是一种合理的管理途径，也是使管理达到和谐的一门艺术。和谐管理就是一个不断激励员工的过程。

1. 和谐管理就是找到合理的管理途径

我们知道，不同企业因为规模不同、文化背景不同、发展阶段不同，管理方式也是截然不同的。但是，不管企业的管理者采取什么样的管理方法，他们所希望达到的目标是一致的，那就是能够最大限度地发挥员工的积极性，提高工作效率，使企业取得良好的经济效益。为了达到这一目标，企业管理者和员工之间就要达成和谐。管理者要想取得这样的和谐管理就必须找到合理的管理途径。

重要的是在情感上达成和谐

中国人向来有“家和万事兴”的说法，兵法中除了“天时、地利”之外，也将“人和”放在了一个十分重要的位置上。而对于企业的管理者来说，企业就像是一个大家庭，只有创造出和谐的管理模式，才能够让在各个位置上的“家人”各司其职，团结合作。这样，达到了“人和”的企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

企业的兴衰成败在任何时候都是和员工分不开的。企业中的人是企业得以存在的支撑，而人是有感情的。管理者时时为员工排忧解难，员工才会与企业休戚与共。树立“以人为本”的观念是企业管理中的一种合理的管理途径，也是和谐管理的体现。许许多多的世界优秀企业正是将人性化的管理理念和商业化的运作方式完美地融合在一起才能够长盛不衰。以人为本，可以说是一种情感管理，达到了管理者和员工之间的和谐，才能够使整个企业和谐发展。

我们只要研究世界500强企业的核心理念就会发现，这些理念里并不强调

管理者的力量，甚至没有涉及商业利益，而把人性做为亘古不变的经营真理。例如世界500强企业之一的惠普公司的核心价值观是：“我们对人充分信任与尊重，我们追求高标准的贡献，我们将始终如一的情操与我们的事业融为一体，我们通过团队，通过鼓励灵活与创新来实现共同的目标——我们致力于科技的发展是为了增进人类的福利。”

每一位员工都是企业的财富，在企业管理中不能简单地套用“目标管理”、“绩效管理”和“价值管理”来衡量员工的工作。企业不能只关心结果，而不看重员工的工作过程。好的管理者，不仅仅关心员工的工作和任务，而且关心员工的工作状态，甚至关心他们的亲人、朋友，以及他们的生活和感受。这样的管理才真正达到了和谐的管理，形成了员工和管理者之间有情感存在的和谐关系。

世界上那些最优秀的公司，不仅把对人的尊重放在了最重要的位置上，还以此作为指导企业长期发展的根本原则，作为每一位员工工作动力的源泉，这是值得我们深思的。

特别是在中国、日本、东南亚等国家和地区，人们受儒家文化的影响较深，更是重视人与人之间亲情式的关系，即使是在企业管理上，这一特性也显露无遗。

韩国的鞋业大王梁正模的成功就鲜明地体现了这一点。在梁正模的意识里，员工就是一个企业生存和发展的命脉。他对自己的员工关心备至，不管员工在工作和生活中遇到什么困难，都能够在他这里得到帮助。

他创业的早期，工厂里有一位技师是他高薪聘请来的。当时政局不稳，导致那位技师与家人被迫分离。因为思念家人，技师感觉非常痛苦，每天以酒消愁。了解到这样的情况后，梁正模每天陪那位技师一起喝酒，常常半夜才回家。正是这样设身处地地体贴员工的疾苦，才深深打动了那位技师。从此，那位技师不再去喝酒了，而是把自己全部的身心都放在了技术创新和技术改造上，使得工厂的产品在数量和质量上都有了很大的提高，工厂在市场竞争中也渐渐处于领先地位。

凭借人性化管理模式，梁正模为自己建立了良好的人情资源，这成为他创业初期珍贵的无形资产。即使在他的工厂遭遇了几次火灾之后，他仍能够奇迹

般地站起来。

对于企业来说,真正成功的管理既不是封建大家长式的权威管理,也不是让管理者和员工“水火不容”,更不是管理者体味着“高处不胜寒”的孤独。管理者做到以人为本,才能充分调动员工的积极性,帮助员工建立一个良好的工作和生活氛围,从而使企业的管理达到和谐,使企业的运行达到最完美的状态:管理者令行禁止,又能够和下属保持亲密关系;员工工作有条不紊,又能够和上司沟通顺畅。

“南风法则”强于“北风理论”

当然,我们强调在企业发展中员工的重要性,并不是否定管理者的贡献。管理者对企业的重要性是毋庸置疑的,但任何一个管理者都不可能靠个人能力成就企业的发展。所以,借助于集体的力量去实现企业的长远发展才是企业管理的终极目标。要让每一个员工认识到员工的利益和企业的利益是一致的,管理者就不能采用强势的铁血政策,甚至有必要弱化自己的形象,借此达到和员工站在同一阵线上的目的。这是和谐管理的又一体现。

在企业管理中有一条著名的“南风法则”:北风和南风比威力,看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风得意洋洋地释放出自己的威力,寒风凛冽,一时间冷得刺骨,行人都把大衣裹得紧紧的。而南风则缓缓地释放自己的能量,它徐徐吹动,顿时风和日丽,暖洋洋的。行人们觉得身上暖起来,开始解开衣扣,脱下大衣。南风获得了胜利。

在这个故事中,北风就像那些以“管人”为管理方式的管理者,他们的管理,就是用权力将领导和员工隔离开,形成完全的对立,这样的管理只能使员工和企业之间的距离越来越远。可以说,这些管理层有一个错觉,他们认为人们服从的是权力,认为压制员工才能让企业获利,不肯承认个人能力的局限性。显而易见,这样形成对抗的管理是很难达到和谐的。

而南风式的管理方式则是采用一种柔和的手段,把企业的管理者和员工放在了同一层面上,管理者并不高高凌驾于员工之上。在这种和谐的管理方式下,员工服从的并不是权力,整个组织也不会形成对权力的依附。这样的管理

方式让每一个员工相信企业和员工的利益是紧紧联系在一起的，是一致的。企业的发展靠的不是单打独斗，也不会因为某个人的权威力量而取得长远发展，要实现企业的管理者和员工集体作战，团结合作，采用柔性手段是很有效的做法，也是一种合理的管理途径。

世界著名企业家松下幸之助曾经由于公司里很多问题没办法解决而十分苦恼。于是，他跑到寺庙里去请教一个老和尚。他问道：“师傅，什么叫做管理？”那个老和尚拿起一个空杯子给松下幸之助，然后，提起茶壶往杯子里倒水，直到水溢了出来。松下幸之助很奇怪地问：“师傅，水不是满了吗？”老和尚说：“你知道杯子里的水满了，你就懂得了什么叫做管理。”杯子只有在空的时候才能够被用来装水，如果杯子满了，它就没有用了。企业的管理也一样，管理者只有维持空杯状态时，才能够和员工共同努力、团结奋斗，而不是自以为是，表现出自己的强势力量。这样，表面看来，管理者弱化了自己，但实际上，他却有如整个企业的主心骨，引导着员工团结在他的周围，充分发挥每一个人的能力，使企业成为一个和谐的同心圆，不断成长壮大。

在任何时候，管理都需要和谐。管理不是企业的管理者和员工之间的对抗赛，而是管理者和员工之间团结协作的团体赛。管理者自我神化的结果是企业的最终毁灭，只有员工集体努力才能使比赛获得胜利。

建立共同的风向标

和谐管理不但要达成管理者和员工在人际关系上的和谐，还要使他们拥有共同的奋斗目标。这就需要在管理者和员工之间建立共同的信念，也就是让他们向着同一个方向奔跑。

在福特公司，所有的员工都有一个共同的信念——就是让每一个人用得起汽车。福特的创始人亨利·福特对此的说明是：“我将有一个伟大的目标：建造每一辆汽车……它要很便宜，使得那些没有很高收入的人也能买得起，从而使他们能与家庭一起分享上帝赐予我们的快乐时光……马车将会从公路上消失，拥有汽车将会变成一件理所当然的事……为此我们要让大量的工人在更好的收入下工作。”

在这个所有员工共同认可的价值观念下,福特公司的员工都有着积极的工作态度,他们和管理者有着共同的奋斗目标,这使得福特公司取得了长远的发展。

而那些只注重短期利益的企业则做不到这一点,且往往生命周期也很短。仔细研究不难发现,那些失败的企业的管理方式有着惊人的相似:一是强调员工——特别是重要职位上的员工对老板的绝对忠诚;二是频繁地换人。这样的企业,个人的权威和金钱的力量被放在了最重要的位置上。管理者并不企图达到整个企业的和谐运作,他们只要求自己的员工服从于权力和金钱,当这致命的武器不能俘虏自己的员工时就立即换一批新人,靠新人短暂的热情来维持企业的短期行为。他们并不需要员工的认可,所需要的只是服从,从某种意义上说,他们使用的是铁血政策,“顺我者留,逆我者走”。在这样的企业里,员工并不被看作是平等的人,而只是管理者为了达到目标而使用的工具。这样的企业,没有员工和企业共同认同的理念,没有共同的价值观念,自然就没有和谐和发展。

无数事实证明,企业长久和持续地发展不可能依赖于金钱和权力。因为,金钱和权力并不能达成管理者和员工之间的和谐。如果员工努力的动机完全是为了钱,管理者只靠金钱来挽留员工,平衡员工工作中的不满,就会导致企业的成本不断增加。权力的依附也一样,当整个企业都依附于权力时,管理者个人的力量被不断神化,只会导致合作精神的缺失,执行意识的湮灭,结果同样是可怕的。这些都不是企业的长久发展之道。

尽管每一个企业管理者都有自己的远景规划,那些美好蓝图让人听了以后热血沸腾,但并不是每个企业都能取得长足发展。许多企业之所以中途夭折或陷入困境,就是因为这些管理者的个人远景并没有转化为企业员工共同的远景,而进入组织的血液,这些企业没有一个大家共同认可的价值体系和制度体系。只有管理者和企业员工拥有共同的价值观念,才能使企业里的每一个人向着一个共同的目标前进。

和谐的真谛在于激励

从某种意义上说,和谐管理最成功之处并不在于“管理”,而在于“激励”。一个懂得激励员工的管理者,就掌握住了发挥员工的能动性和自发性的一把钥

匙。激励员工不仅仅是一种合理的管理途径，也是使管理达到和谐的一门艺术。和谐管理就是一个不断激励员工的过程。借助激励，使员工感到自己的工作被肯定，从而产生荣誉感和满足感，也对管理者的“慧眼识珠”产生了知遇之感，必然会更加努力；而管理者则因为员工积极性和创造性的不断提高而对员工更加刮目相看。这些都可以使员工提高对自己的要求，实现自我管理，使员工和管理者之间形成更好的认知和共同的认可，达到和谐。

美国著名管理心理学家弗隆的绩效公式表明：激励×能力=工作绩效。也就是说，一个人即使有工作能力，但是如果对他不采取适当的激励措施，也不会挖掘出最大潜能，取得良好的工作绩效。每个人在内心深处都是渴望被表扬的，对奖励和惩罚十分敏感，都希望自己的努力得到肯定，希望实现自我价值。而激励式的管理就可以满足员工这种愿望。员工在得到满足后，工作绩效就会提高，从而使企业的利润增加，管理者更加满意，也就会对员工进行再激励。这样就会形成“激励——努力——绩效提高——满意——再激励”的良性循环。

美国IBM公司，为了激励科技人员的创新欲望，就有一个别出心裁的激励制度：对有创新成功经历者，不仅授予“IBM会员资格”，而且对获得这种资格的人还给予5年的时间和必要的物质支持，从而使他们有足够的时间和资金进行创新活动。这一管理方式的推出，成为优秀创新人员的一个强有力的促进剂，给了创新者最大的自主权，满足了创新者追求成功的心理，而且作为一种经济奖励，可以更好地留住人才，促使创新者更加努力地新的创新，同时，还为公司创造出了最经济的创新投资手段，可以说是一举数得。

积极的激励，是管理者 and 员工和谐关系之间的一个桥梁，通过这样的管理途径，可以达到员工和管理者双重满意的良好效果。

顺畅沟通减少内耗

每个人都有参与管理、参与决策的欲望，这是人类自我实现的一种需要，也是精神方面一个高层次的需求。所以，一个懂得和谐管理艺术的管理者，就懂得沟通的重要，他们有着民主作风，在遇到问题时，善于争取更多的人出主意、想办法，从而最大限度地激发员工的责任心、荣誉感和团结合作的意识。所以，

创建沟通顺畅的组织，这也是一种合理的管理途径，是和谐管理的充分体现。

在沟通顺畅的组织里，管理者为员工提供了献计献策的机会，借此诱发员工许许多多不寻常的创见和有价值的建议，也使得自己的决策更科学，更易于被员工接受并执行，使目标也更切合实际。即使是在管理者和员工意见不一致或者产生矛盾的情况下，沟通顺畅的组织也有积极的解决措施，而不是暗中对抗，形成企业的内部消耗，浪费企业资源。沟通可以帮助企业管理者更好地把握员工的思想动态，也让员工对于管理者的决策有更清楚地认识。当管理者对员工坦诚透明时，会赢得员工的信任和支持，而这两者相互间的信任是企业和谐发展的基本条件。

上海有一家成立于1958年的老工厂，正是凭借着顺畅的沟通，走出了建厂以来的最大困境。在企业最困难的时期，它的管理者实施了厂务公开，干部与职工一起拿393元最低工资，创造出同甘共苦的创业氛围，凝聚了职工们的心。自这个管理措施出台以来，这家工厂再也没有出现过各部门互相扯皮，员工因为不满意而消极怠工的情况。当企业走出困境、效益逐年上升之后，管理者仍旧坚持了透明的管理方式，保持着和职工们的顺畅沟通，通过职代会实施干部与职工工资同比率上升5%的方案；同时，经过民主商议决定，每年把利润的1%补偿给为企业做出贡献的下岗、提前退休等人员，作为“共享费”。这样的做法，使得管理者和职工的关系十分融洽，企业取得了健康发展。

上海中美合资企业富士施乐公司也采取每年一度的员工满意度调查，来达到管理者和员工之间沟通通畅的目的。他们通过问卷调查的方式听取员工意见，包括对管理层的决策、执行、沟通，管理层对下属的交流与反馈、尊重与信任、公平与合作，以及对员工激励、培训、发展、薪酬、团队合作等方面。在调查结果出来之后，管理层进行根源分析，提出改进计划并组织实施，借此实现提高员工参与积极性的目的。

当员工和管理者之间可以顺畅沟通的时候，员工的工作情况就可以及时反映到管理者那里，这必将在企业内部形成亲密、融洽、协调的关系，避免了紧张、怨愤等情绪，从而使工作效率倍增。保持经常的意见交流和相互交往的企业将是一个十分有凝聚力的企业，也将是一个战无不胜的企业。

2. 和谐管理绝不是讨好员工

在和谐管理中，我们强调人的重要性，提倡将每一位员工都放在十分重要的位置上，而且主张管理者弱化自己，采用柔性的管理方式。但这并不是说，管理者为了达到和谐管理，建立和员工之间的和谐关系就需要讨好员工。和谐是指双方彼此尊重，团结合作。成功的和谐管理是要实现管理者既要“少管理”，又要“管得住”；既要让员工感受到充分的尊重，又要促进企业的长远发展。

授权而不是放权

企业中所有的事情都不是一个人的事情，而是管理者和员工共同的事情，所以要靠大家来办，分工合作才能共同发展。《孙子兵法》中说：“将能而君不御者胜。”意思是，对于有指挥才能的将领，君主就不要干预他的行动，任由他充分发挥自己的才能，才能取得战争的胜利。在现代企业管理中也一样，不是所有事情都要领导者亲力亲为，而是由管理者把一部分权力授予有能力的人，任由他们发挥自己的主观能动性和创造力去工作。管理者的工作就是管理，他给员工下达工作任务之后，具体的工作便由员工负责完成。这样管理者和员工之间就会建立起良好的信任关系，并能够形成有效的授权和责任机制，从而实现和谐管理。

但是，管理者授权给员工并不是讨好员工的表示。授权体现了管理者对员工工作能力的信任，通过合理授权，企业的每一位员工都能够拥有自己发挥能力的平台。但授权并不是放权，管理者下达目标之后虽然并不干涉员工工作的

具体细节,但也不是任由员工为所欲为。管理者授权之后的工作体现在合理的监督上。被授权的员工要向管理者递交进度报告,在关键时刻还要和管理者共同探讨工作的进展情况。通过检查员工的工作,管理者进行适当的指导、鼓励和控制。这样,企业中的各项工作才能有条不紊地进行。

在和谐的管理下,管理者对于自己授权的员工无疑是信任的,他们秉承了用人不疑的原则,让员工有责任心和归属感。但同时,管理者并不放任员工,不是盲目地信任,而是在既有的工作流程和制度下,进行着有效的指导和控制。信任而不是放任,也说明了和谐管理并不是讨好员工。管理者对于员工的制约就像是“边线裁判”的作用,在界限范围内的工作可以由员工独立处理。

对于懂得授权的管理者来说,员工就像是在参加一场马拉松比赛,确定了起点、终点和比赛路径之后,员工就可以按照自己的方式去跑。但是管理者就是裁判,他掌握着比赛规则和最终成绩。所以,授权不是不管理,不是讨好员工,而是一种更高层次的管理。在许多高科技公司里,管理者采取弹性工作时间:不规定员工上午做什么,下午做什么,甚至不规定员工工作的具体时间,而是下达一个任务,给出一个完成期限,具体的工作全部由员工自行安排。最终,管理者只以结果来衡量工作业绩。正是因为公司给了员工足够的空间,反而使员工回报给公司最大的努力,从而形成了良性循环。授权很大意义上是让员工自我管理,而不是讨好和放纵。

有规矩成方圆

在和谐管理中,同样是“没有规矩,不成方圆”。管理者和员工形成人际关系上的和谐才能够沟通顺畅,但和谐并不是靠讨好员工得来的。即使是在柔性的管理方式下,也要有刚性的制度。管理者在实施管理过程中,可以采用灵活的方法,但一定要坚持原则,令行禁止,在制度面前人人平等,这是管理中必须遵守的规则。

如果管理者在员工面前一味讨好,只求一团和气,不但不能建立良好的和谐关系,反而会使员工骄横跋扈,肆无忌惮,管理者的指令就不能顺利地贯彻执行,更不必说企业的长远发展了。当然,管理者在实施管理过程中,也不能