

后,随着自省能力的增强,他能够在各种压力下做出清醒的选择,并鼓励团队像他一样行事。接下来的3年里,团队成员摒弃了过去相互竞争的态势,开始加强协作。公司超额完成了所有的财务目标,公司文化的极大变化让它赢得了“怡安翰威特最佳雇主奖”。

“电影”这一比喻最大的启示就是:如果你想改变自己,你就必须跳出自身之外,然后回过头来审视自己,就好像看自己的录像重播一样。最终,你就会掌握“剪辑”自我的能力,能够在真实生活中“导演”出更好的“影片”。■

(摘自《哈佛商业评论》)

中小企业组织设计的五大误区

齐剑利

好的组织就是规范的组织——标准误区

在进行组织设计时,经营管理者往往围绕着职能是否清晰、分工是否明确、层级是否合理、连接是否高效等问题展开,应该说,这些组织设计及规范的原则是不错的,但问题是,这些原则不能代表组织设计的标准。

组织设计,究竟是为了什么服务的呢?归根结底是为了改善运营效率。因此,如何改善和组织直接相关的运营效率才是组织设计的本,而那些很多人认为很重要的组织设计原则却是末。原则只是技术手段,是为目的来服务的,当忘记了目的,而仅仅强调原则,就进入了舍本逐末的境地。

因此,规范的组织是一个好组织的必要条件,而绝非充分条件,要进行组织设计,必须胸怀目标,知道组织的目标是什么,知道组织设计之后的具体的运营效率指标是什么,这才是组织设计的根本标准,是评价一个企业或者组织是否成功的关键所在。

学习其他企业的先进经验——学习误区

首先,企业之间的学习和交流是非常重要的。交流能够获得信息、知识、技巧,这些都非常重要。可是还有更为重要的一步就是这些信息、知识、技巧要能够应用到自己的企业之中并发挥作用。

其次,作为组织设计而言,会受到很多现实条件的限制。每个企业的发展路径和现实状态都是不同的,每个企业所受到的约束条件也是不完全一样的。如果企业不了解或者从来就没有了解过这些限制条件,那么所谓的学习基本上就是在模仿或者复制,而且在运行的过程中往往就受现实条件的约束而变形了。

再次,组织是工具,工具并没有真正意义的优劣之分,只有有效、无效、效率高低的差异。用杯子可以喝水,用瓶子也可以喝水,用盆子还可以喝水,怎么喝得舒服只有自己最清楚。是垂直组织还是矩阵组织,没有完美的组织结构,只有适合或者不适合的组织结构。

最后需要说明的一点是,和学习其他企业相类似的就是专业管理咨询人员的意见和建议。专业管理咨询人员也许能提供给企业共性的建议,但具体到执行层面上则必须由企业或者组织结合自身实际情况来决策。

以岗定人——资源误区

是以岗位定人,还是以人定岗?几乎所有的人都会说,当然要以岗定人。但是,作为员工或者管理者而言,不是从一个模具中诞生的工业品,每个员工有每个员工的优势和特点,每个管理人员都有其专长和风格,既不能寄希望于有完美的员工,也不能寄希望于有全面的管理人员。

在人力资源稀缺的条件之下,岗位是死的,而人却是活的。一般来说,越是基础的岗位,要求标准化的程度越高,这样能够保证业务的严谨性和规范性,以岗位定人的权重更重一些;而越高的管理岗位,考虑灵活性越高,要充分发挥不同管理人员的管理特长,需要调整和

整合,以人定岗的权重更重一些。

专业分工,职能细化——分工误区

一个成功的组织,必须具备一定的自我更新能力,也一定存在动态的业务工作需求。没有哪一个领导者能够把组织可能面临的问题全部都考虑周全,因此,要实现组织的目标,除了专业分工、职能细化,必然要求合作和团队作业。越来越多的企业采取水平沟通和项目管理的方式进行业务组织,在一定程度上就是要发挥团队的作用。

当然,在组织中,专业分工和职能细化是管理规范的基础,是相当重要的。同时,在普遍的情况下,专业分工、职能细化和团队合作以及水平沟通并不冲突。之所以说这是一种思维误区,主要是看这种工作是基于什么立场考虑的,是从界定责任的角度,还是从完成目标的角度,是从个人角度出发,还是从团队角度出发。

重设计轻执行——执行误区

组织设计耗费心力,组织设计的落实更是任重道远。组织设计经常陷入只设计不执行的原因主要有两个:一是在组织设计时没有考虑该设计的可执行性,二是对于组织设计执行的成本缺乏清醒的认识。

时间是必须付出的成本。任何变化都需要时间来沉淀和消化,组织结构变化和人员变化更需要时间进行磨合及沉淀。不能寄希望于立即调整立即见效。

精力是必须付出的成本。面对组织结构的变化,高层管理者需要花费更多的时间来协调工作关系、工作流程,确定新的工作标准,对下属进行培训和引导。

经济资源是必须付出的成本。建立制度、建立流程、建立标准都需要坚强的经济资源做后盾,因为这些制度层面的建设是需要持续的成本投入的。

很多企业在组织变革的过程中,都是过于乐观地估计了执行成本而陷入进退两难的境地。■

(摘自中国营销传播网)