

情理管理

■ 撰文：吴少勇

案例

案例 1 :有一段时期 ,IBM 面临的问题是员工调动。调动工作是 50 年代白领员工生活中司空见惯的事情 ,但是后来人们开玩笑说 IBM 代表 “I’ve Been Moved”(我被调走了)。小沃森听到这个玩笑 ,马上意识到 IBM 的工作调动肯定失去了控制 ,太随心所欲了。小沃森率领一批高级经济师调查了员工的调动情况 ,发现许多调动完全是为了公司的方便 ,而根本没有考虑到举家迁移的员工。这当然违背了 IBM 的基本宗旨之一——体贴雇员。于是 ,小沃森立即写信给人事管理人员说 ,如果不能大幅度增加员工的

薪水 ,就不应该随便调动员工的工作。这样 ,调动的人数马上减少了 ,那个玩笑——“I’ve Been Moved”也没有人再提起了。案例 2 浙江欣喜服装厂经多方努力 ,争取到一批出口欧洲的刺绣服装的任务 ,批量大、时间紧。现在的小企业能争取到出口的任务实属不易 ,于是厂领导接下这个任务 ,同时向职工讲明为了按时、按质、按量完成任务 ,任何人不得请假 ,除主要科室领导外 ,其余干部和二线人员一律分配到各车间跟班工作。厂长清楚此时对工人的任何动员都不及在情感上让员工得到安慰更重要 ,于是他将 5 间办公室腾空 ,临时改为员工的休息室 ,且在传达室旁边专设一室 ,允许员工家属或孩子来厂与员工小聚 ,保证了任务按时按质完成 ,受到外贸部门的称赞 ,随后外贸部门又将一批出口服装的任务交给了该厂。

分析

从案例 1 ,我们可以看出 ,小沃森是一位优秀的情理管理的实践者。为什么这么说呢 ?首先 ,小沃森发现问题之后 ,就及时地着手调查 ,表现出 “理”字 ,即通过理智的调查分析来找到问题的根源 ;其次 ,在理智的行动后表现出 “情”字 ,即善于从员工的角度来思考问题、解决问题。从而 ,最终坚持了 IBM 的基本宗旨之一——体贴雇员。而案例 2 也告诉我们 :浙江欣喜服装厂之所以能顺利完成任务 ,不外乎有下面两个原因 :一是领导者的重视 ;二是员工的努力配合。而员工之所以会努力配合 ,有以下三个方面的理由 :一是厂领导事先的沟通 ,使得员工意识到此次任务的重要性、紧迫性 ,获得员工的理解和支持 ;二是厂领导营造了一个公平的氛围 ,即任何人不得请假 ,除主要科室领导外 ,其余干部和二线人员一律分配到各车间跟班工

作 ,充分考虑到员工的公平感 ;三是厂领导充分考虑到员工的心境 ,及时满足了员工的心理需求 ,如休息需求、与家人小聚的需求等。

综上所述 ,企业的领导者充分地运用情理管理 ,即在理智的沟通和行动中融入企业的深厚情谊 ,是很重要的。“理”字表现在沟通和行动中的理性化 ;“情”字表现在员工心理需求的满足 ,让员工感受到企业的温暖。通过 “理+情”的方式有助于建立起企业高效的团队精神 ,从而有助于发挥员工的聪明才智。

情理管理涵义的提出

所谓的情理管理 ,是指管理者通过理智的沟通和行动 ,以极大的说服力来表达管理者真挚的感情 ,增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通 ,满足员工的心理需求 ,与员工建立起深厚的友谊 ,形成和谐融洽的工作氛围 ,并帮助员工发展自我 ,从而极好地实现管理目的 ,达到 “双赢”的一种管理方式。通过这种管理方式有助于企业建立起一支高效的工作团队。情理管理主要包括如何进行理智的沟通 ,如何表达真挚的感情并建立起深厚的友谊 ,如何建立一支优秀的工作团队 ,如何形成一个良好的工作氛围 ,如何帮助员工发展自我 ,如何培训管理者并使其拥有更好的情理管理技术及在整个管理过程中 ,管理者主要扮演什么样的角色等等。

情理管理是文化管理的主要内容 ,是一项重要的亲和工程。它特别强调通过帮助员工发展自我、积极开发员工的个人潜力来使员工与企业共同成长。情理管理注重员工的内心世界 ,其核心是在理智沟通基础上激发员工的正向情感 ,建立良好的情谊 ,消除职工的消极情绪 ,并通过感情的双向交流和沟通以及帮助员工发展自我来实现有效的管理。它一方面坚持理智的

沟通,即“晓之以理”,以理服人;另一方面是坚持从内心深处来激发每位员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业开拓新的优良业绩,即“动之以情”,以情感人。这种“理+情”的模式所构成的力量,是一种内在的自律性因素,它犹如一只“看不见的手”,可以深入到人的内心世界,有效地规范和引导员工的行为,使员工乐于工作,产生“士为知己者死”的心理效应。情理管理总体上来说,是一种软性管理,但所激发的深层次的内在精神动力却是相当巨大的。

情理管理的理论依据

(一) 麦戈克雷格的 Y 理论

Y 理论的含义是指人道型、帮助型的管理,如图表一所示。

图表一
Y 理论

- △ 劳动是人的天性,犹如游乐与休息。
- △ 人们并非生就懒惰,偷闲是后来生活经验造成的结果。
- △ 人们在接受任务于各种目标活动中,具有锻炼“自我导向”、“自我控制”的能力。
- △ 人都具有潜在能力,在适当条件下人们愿意学习、接受并寻求承担责任。在工作中人皆具有运用想象、机敏和创造的能力。
- △ 运用 Y 理论关于人性的假设,管理者的作用是在于开发人的潜在能力,为了共同目标,帮助人们发挥这种能力。

这种理论假设人不是懒惰的,他们的表现都是他们对组织的感受和经验的结果。如果管理者们能提供合适的工作环境来发挥他们的潜力,那么工作对他们来说,就不会是一种负担,而是生活中重要的不可缺少的一部分。在他们实施所承诺的目标过程中,他们会自我调节、自我控制,而管理的作用就在于通过理智的沟通来表达管理者们真挚的情感并与员工们建立起浓厚的情谊和为工作中的人们提供一种能发挥他们潜力的良好环境。因此,情理管理的提出是居于该理论作为前提基础,即他的人性假设应该是“Y”假设。

(二) 马斯洛的五个需求层次理论

亚伯拉罕·马斯洛提出需求层次理论,他将人的需求分为生理需求、安全的需求、社会的需求、自尊的需求以及自我实现的需求。由于每个人的需求各不相同,因此,主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。在工作中,主管人员要注意决定这些需求的个人个性、愿望和欲望。在任何时候,主管人员都应考虑到人们的各种需求。因为在绝大多数人中,尤其在现代社会,都具有马斯洛需求层次中所列的全部需求。

总之,马斯洛需求层次理论,其最大的用处在于它指出了个人均有其自己的需求。而身为管理者,就有必要运用情理管理,来满足员工们相应的心理需求,以便更好地激励下属员工。

(三) 亚当斯的公平理论

这是美国心理学家 J·斯台西·亚当斯于 1976 年提出的理论。这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。也就是说,公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题,主要用在分配上。

公平也是一种心理现象,但对公平的涵义有不同的理解。它是通过比较来判断的,因而是一种主观感受。亚当斯的公平理论指出,职工的工作动机,不仅受其所得的绝对报酬的影响,而且受到相对报酬的影响。即一个人不仅关心自己所得的绝对值(自己的实际收入),而且也关心自己收入的相对值(自己收入与他人收入的比例)。每个人

都会不自觉地把自己付出劳动的所得报酬,与他人付出的劳动和报酬进行个人历史的比较。如果当他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等,或者现在的收支比例与过去的收支比例相等时,便认为是应该的、正常的,因而心情舒畅、努力工作。反之,就会产生不公平感,就会满腔怨气。

由于公平是一种主观感受,要得到真正的统一是有难度的,所以管理者应当认真研究这个问题。这样,情理管理也就获得公平理论的支持,即通过情理管理,加强管理者与员工的沟通,从而使得员工们获得相对的公平感,这会有助于员工心情舒畅、努力工作,从而提高公司的绩效。

情理管理的基本内容

(一) 明确合理的经营目标

目标是把人们凝聚在一起的重要基础,对目标的认同和共识,才会形成坚强的组织和团队,才能鼓舞人们团结奋进的斗志。而情理管理,通过“理”字,即以理智的沟通和行动,让员工了解合理的经营目标或经营任务,从而形成组织的凝聚力,调动员工的积极性。为此,要做好:

(1) 有导向明确、科学合理的目标。

(2) 把经营目标、战略、经营观念,融入每个员工头脑之中,成为员工的共识。

(3) 对目标进行分解,使每一部门、每一个人都知道自己所应承担的责任和应做出的贡献,把每一部门、每一个人的工作与企业总目标紧密结合为一体。

(二) 进行良好的沟通和协调

沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致,协调是取得行动的一致,二者都是形成团队的必要条件。上下级之间,各部门之间,员工与员工之间,认识

和意见不一致是经常的事,彼此产生误会、猜疑甚至成见也是时有所见,因而沟通工作也是经常的、大量的。而情理管理则强调“以理服人”,即通过理智的沟通和行动来消除误会、猜疑,以便全体员工有一个共同的奋斗目标,在行动中取得协调一致,而不是在“内耗中浪费企业的人力资本”。

(三)引导全体员工参与管理,加强组织的凝聚力

每位员工都是团队的一员,如果他们都像董事长、总经理那样尽心尽力,时刻关心着公司的成长,上下心往一处想,劲往一处使,管理主客体目标协调一致,这样的企业肯定会成为优秀的团队。我们可以通过情理管理,达到“以理服人、以情感人”,并与员工建立深厚的友谊,使得员工像管理者一样时刻关心着公司的成长,从而把企业建成一支优秀的团队。全员参与管理这种形式,即通过情理管理来发动全体员工参与企业管理,吸引着员工直接参与各种管理活动,使全体员工不仅贡献劳动,而且贡献智慧,直接为企业发展出谋划策,则会形成更强大的向心力和企业凝聚力。一些大公司的成功表明员工如果对企业有一种真正的忠诚感,则企业具有强大的凝聚力。美国德尔塔公司在近来行业不太景气的情况下,却能取得良好绩效,要归因于“德尔塔家庭观”。德尔塔公司为避免裁员和支付员工高于竞争对手的工资,充分体现了这种家庭观的“粘合”作用,保持这种“家庭聚合作用”使得德尔塔公司在减少分红情况下却增强了员工的忠诚度和奉献精神。

(四)开发员工的潜能,促使每一位员工的成长

情理管理的一个重要内容就是帮助员工发展自我、开发员工的潜能,并促使每一位员工的成长。

“生命有限,人的潜能无限”,人生能有几回搏,不过几十个春秋而已。一个员工可能为企业勤勤恳恳地奉献几十年,企业不但给以相应的报酬,同时也更应考虑,如何使员工与企业共生共长,如何帮助他们规划自己人生的道路,发挥他们的才干,开发每个人的潜能,使他们明确人生的目标和意义,引导他们去创造辉煌,实现人生的价值。当每个人的成长与公司的命运紧紧相连时,当每个人都可能从公司的事业发展进程中创造自己亮丽的一生时,这个团队将坚不可摧,团队精神将得到极大发挥。因此,我们的情理管理特别强调在“情+理”的基础上,加强帮助员工发展自我、积极开发员工的潜能,帮助员工与企业一起成长。当然,为此需要认真研究每一位员工的才能、专长、潜力、志向,帮助他们规划设计人生之路,并用其所长,使人尽其才,同时为不断提高员工的素质、开发他们的潜在能力做出积极努力。

(五)形成和谐融洽的工作氛围

通过情理管理,我们的目标之一,就是形成和谐融洽的工作氛围,即在这个氛围里,有良好和谐的人际关系、有互助精神、有无私奉献精神、有团队精神等。我们知道,人是社会的人,每一个人在工作和生活中,会与许多人交往,必然有人际关系问题,而且一个人每天八小时甚至更多时间是在工作单位度过的,因而企业内的人际关系尤为重要。同事之间友好、融洽地相处,创造一种和谐良好的人际关系,会使人心情舒畅、精神焕发,使企业融合为一个友好、和睦的大家庭和团队。在这个大家庭和团队里,员工能积极发扬互助精神、团队精神及可贵的奉献精神。

情理管理在中国目前实施

中应注意的若干事项

(一)情理管理必须加强领导者自身的内在影响力

领导是组织的核心,对组织起着引导作用。一个富有魅力和威望的领导者,自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围,引导员工向企业的目标一起奋斗;反之,就会人心涣散,更谈不上团队精神了,也就不能发挥情理管理的作用了。

领导者由于其地位和责任而被赋予一定权力,但仅凭权力发号施令以权压人,是形不成凝聚力的,重要的是要靠其个人的威望和内在的影响力等来令人心服,这样才会对员工形成一股强大的吸引力,在企业里起着良好的引导、发挥企业凝聚力的作用。这种威望,一是取决于领导者的个人人格、品德和思想修养;二是取决于领导者的知识、经验、胆略、才干和能力状况;三是取决于领导者是否严于律己、率先垂范、以身作则,能否全身心地投入事业;四是取决于领导者能否公平、公正待人,与员工同甘共苦、同舟共济;五是取决于领导者是否富有爱心,视员工如同自己等。

(二)情理管理需要建立一套系统科学的管理制度

建立与情理管理相适应的一整套科学管理制度,使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化,是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。没有有效的制度和规范,就会出现无序和混乱,就不会产生井然有序、纪律严明、凝聚力很强的工作团队,也就很难发挥情理管理的作用了。

(作者单位:厦门大学人力资源研究所)

(责编 潘海腾)