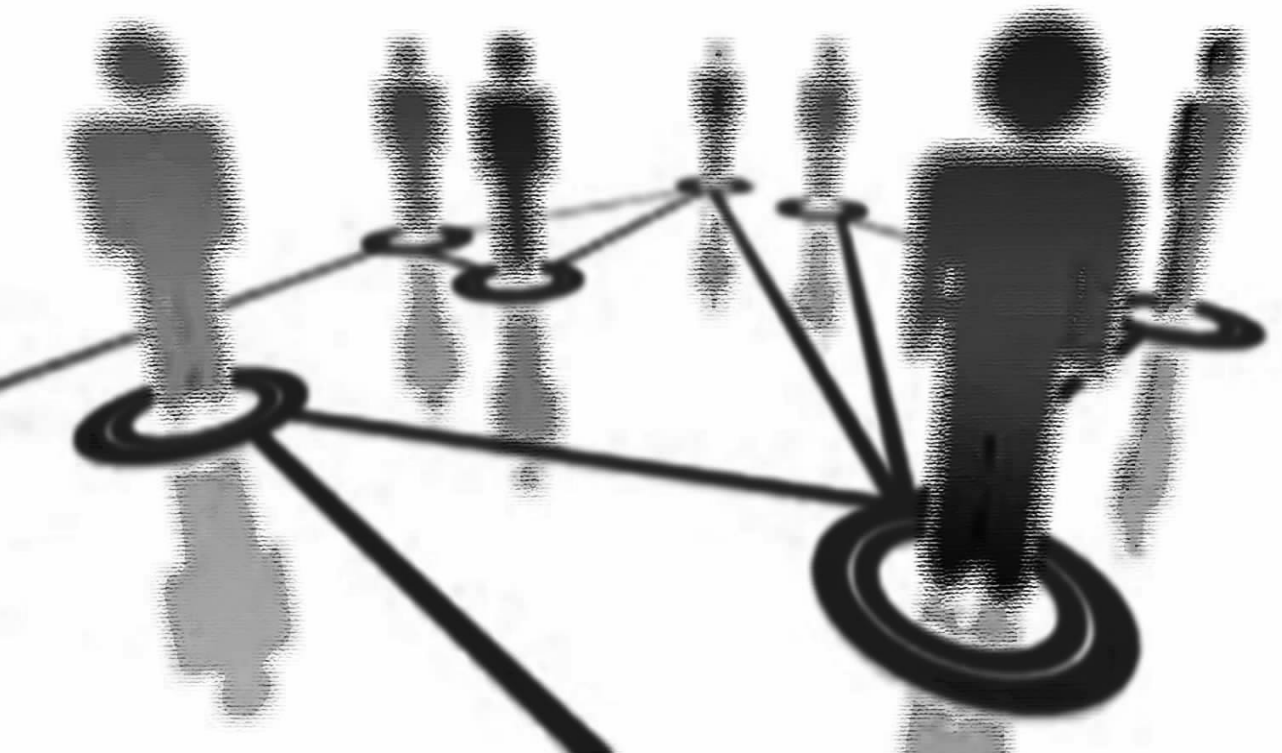


职场圈子的“套”与“解”

■ 本报记者 江金骐

“

在职场上,有一种烦恼叫“站队”。不久前,北京一家人力资源机构对 500 名职场人士进行了“职场站队”的话题调查,结果显示,68%的人认为,职场上普遍存在着“圈子”现象,近半数的人表示非常讨厌这种因圈子而起的帮派之争,身居管理岗位的人也有同感,他们面对形态各异的“圈子”,有时雾里看花,有时身不由己。



有人的地方就有“圈子”

“有人的地方就有江湖。”这是王家卫电影《笑傲江湖》里的一句经典台词。企业里的人也是如此,无论哪里的企业,内部的派系之争都见怪不怪了。

“随着企业的发展壮大,内部形成小圈子就成为一个较为普遍的现象。”中国人力资源开发研究会会长刘福垣向《中国企业报》记者表示,企业是以人和利益为基础的,只要有人 and 利益,就一定会存在“圈子”,但小圈子多了,就难免会产生争斗,就会有人搬弄是非,这种消极的文化现象,起源不一样,应对之策也有所区别。

“不论哪一种,驱动性因素只有

两个,一是员工主动型,二是领导纵容型。”现任职于一家中国 500 强企业人力总监的刘岩,总结自己十多年人力管理经验,针对职场“圈子”有不同于别人的观点。她认为,以部门为单位的小圈子尚不可怕,存在于管理末端的小圈子也不可怕。“怕就怕在跨部门的、流弊于管理层之间的小圈子。”

刘岩直言,掺杂这两个因素的“圈子”,最可能出现的有两种结果,一是形成自己的“派系”,通过挤压其他同事,获取更大的话语权或更多的圈子利益;其二是经营自己的势力范围,积聚更大的力量对抗更高的领导,形成“舍我其谁”之架势。

挖制度墙角

如果说,员工主动型的小圈子是一种自然的职场行为,那么,由高层“换血”而生成的圈子,则与制度文化形成看不见的对峙。

“任何管理团队的负责人或主要成员交替更换,必然带来‘血液’的流动和更新,原有的人际关系格局也因此生变,受远近亲疏影响,职场的新圈子必然渐次缔结。”中国国际人才专业委员会会长王辉耀认为,这种圈子文化,对制度的侵蚀不可小视。

“领导默认小圈子,是基于领导对人际关系的再细分、再集约。”包括刘岩在内的许多一线管理人员都认为,企业的最高领导人有时为了避免“高处不胜寒”和“孤家寡人”的困境,

通常会在自己周围营造一个氛围轻松“圈子”。在这个“圈子”里又有两种规则:一是正式规则(企业制度),即在形式上必须保证领导与下级关系正规;二是非正式规则,即所谓的“哥们儿规则”,“圈子”内的成员多以这种规则调整彼此关系。

当企业制度与“哥们儿规则”同时发生作用,这给企业带来哪些结果?专家结合辉瑞制药近 10 年来内部高层之间的权利斗争。辉瑞的前 CEO 斯蒂尔自 2001 年隐退,但隐而不退,继续培植自己的权力重心,使出各种伎俩推出“自己人”金德勒继任,但当金德勒 2006 年当上 CEO 后,不仅有斯蒂尔继续恋栈,公司内

美国的谷歌公司,对外宣称的企业信条是“不作恶”,但是这个信条却不断受到质疑,英国一家媒体日前就转载谷歌的一名前员工爆料:谷歌公司政治斗争的钩心斗角程度,让人联想到《权力的游戏》这部著名的小说和电视剧中隐秘的斗争。

这位员工称,Google 表面上看,是以工程师的创新文化闻名于世,但是位于加州的总部大楼里,却充斥着权谋。谷歌创始人拉里虽然曾经鼓励在内部开展激烈竞争,但由于内部的斗争和分化日益严重,今年 2 月,拉里在公司年度大会上不得不对帮派之争紧急叫停,拉里明确告诉公司高层,争斗必须全面停止,否则公司将

对其“严惩不贷”。

据介绍,谷歌由于派系斗争严重,从去年开始,“安卓之父”安迪不再负责安卓部门,是因为两大业务之间的冲突和鸿沟。而更早前,坊间流传着前谷歌搜索及产品项目经理和首席执行官之间的争斗,随后那位产品项目经理出走谷歌,担任雅虎 CEO。

谷歌的案例其实在绝大多数职场都能找到影子。刘岩结合谷歌案例分析认为,在目前的职场中,因同学、同僚、同乡等形成的小圈子,呈日益增多之势。但谷歌的案例证实了,不论哪一种,对组织决策的执行力,都形成源头性阻碍。

部也出现了分裂,很多人都想离开。律师出身的金德勒本来就没有医药行业的经验,但他用人重点偏离辉瑞老员工,而是喜欢找自己的人,人事部经理玛丽在这个时候走进他的小圈子。

当然,玛丽的兴趣并不在本职工作上,而是想着怎样讨好金德勒。很快,她变成了金德勒的心腹、耳目,而金德勒也对她欣赏有加,特批玛丽享有的很多特权。仗着金德勒的宠信,她在公司内飞扬跋扈,并在管理团队中制造分裂。一个内部人士说,在辉瑞的管理团队里有两个派别,一派是金德勒和玛丽,一派是剩下的人。

辉瑞是一个以生产止痛片和治

疗疾病闻名的公司,而它的管理者却把全部的时间用在策划政治阴谋和争夺权利上,在过去的十年,辉瑞的股份从 49 美元跌到 17 美元,在生产研发上也没有重大突破,这个曾经的华尔街的宠儿现在简直是一团糟。

“辉瑞的案例证明,‘圈子文化’对制度的侵蚀,首先发生在圈子之内。”王辉耀解释,由于“哥们儿规则”的存在,这就要求圈子里的成员之间必须要讲义气,在圈子利益的牵引和鼓励之下,圈子成员完全可以结成一个坚强的战斗堡垒,如此一来,圈子内的认同就变成一种有效的力量,它足以对任何制度和企业目标实施对抗。

对症下药

职场的“圈子”与职场的沟通,在角度上基本上呈反向变动。

有人认为,杰克·韦尔奇最成功的地方,是他在 GE 公司建立起非正式沟通的企业文化。杰克·韦尔奇强调“只有顺畅地沟通,企业才能不断成功”。韦尔奇所倡导的“顺畅地沟通”就是治疗“圈子圈套”的良方。

“我们研究的 GE 公司,所有员工通过完善的沟通渠道,易于形成共同的价值体系。”刘岩分析,现实的案例中,许多企业出现派系之争,很大程度上是流程出了问题。如果管理层之间在管理目标、管理风格、管理手段等方面差异太大,分歧就不可避免,要想使公司获得可持续的健康发展,在人事管理的流程设计上,一要明确个人责任,二要畅通沟通渠道。这正如韦尔奇的希望:人们要勇于表达反对意见,呈现所有的事实面,并尊重不同的观点。韦尔奇说:“这是我们化解矛盾成本最低、效果最佳的方法。”

王辉耀也认同这个观点。他认为企业要有明确的权利责任划分,尤其

在副总裁之间,应以白纸黑字,明确各自的管理权限和职责,尽量减少交叉,并要加强考核和控制审计。而对副总以下的高管群体,应以岗位轮换的制度设计,培养相互理解和合作精神。

有关轮岗制度,现在很多大型的企业如摩托罗拉公司就形成惯例。刘岩所在的公司,也规定了三年一轮岗,并且,每次的轮岗率必须超过 70%以上,这样既打破了部门横向合作的隔阂和界限,还有利于大家换位思考,体会别人的难处,拆解因利益背后的小圈子。

当然,要管住小圈子,除了上述硬策略,还要有软思维。刘福垣等专家研究后指出,小圈子产生的根源就在于同质化,比如相似的经历、学历、年龄,相似的背景、价值观,来自同一个地方等,是“圈子文化”存在和发展的基础。这些使员工在压力或者利益驱动下,能更快地取得一致,所以,保持员工多样化、差异化,也是不容忽视的方法之一。

还有,当小圈子的利益取向与

企业利益大体相同时,比如对于一个项目,企业最关心的是营利状况,而小圈子成员可能更多的关注项目

给个人带来的收入和成就感。在这种情况下,企业管理者对圈子的管控,既是一种手段,也是一门艺术。

北京市工商局海淀分局 多项举措确保登记制度改革顺利实施

工商登记制度改革是新形势下全面深化改革的重要举措,在经济发展 and 工商职能转变中都具有重要意义。北京工商局海淀分局采取多项举措确保登记制度改革工作顺利实施。

一是转变理念,统一认识。通过组织学习、分组讨论等形式,使登记窗口人员在思想认识上做好充分准备。将简化程序和服务意识贯穿工作始终。二是加强培训,吃透精神。积极配合市局做好过渡阶段的业务培训,逐条整理涉及变动工作的法条和业务指导,确保掌握最新政策精神和操作要点。三是及时告知,做好宣传。发挥二级、三级平台咨询环节的源头服务作用,全方位提供需求咨询、政策解答、程序告知、行政提示等咨询服务,同时利用咨询电话、网络预约系统、登记大厅公告、指示牌、纸质告知单等多种渠道和方式进行宣传,扩大新政策的影响力。四是做好沟通,平稳过渡。针对资金制度、营业执照样式等重大变化,登记部门在新政策实施过渡期内,对网上登记、前台咨询的创业者进行逐一指导,为申请人提供多种建设性方案,并根据企业具体需要予以妥善解决。五是强化督导,形成合力。分局加强登记大厅值班值守和督查督导,指定巡视人员随机抽查窗口接待态度、一次性告知记录、修改预约等情况,确保前台工作人员做好服务和告知工作。

北京海淀工商专栏

研究



圈子的并联思维

■ 杨子云

在国内,真正意义上的圈子文化存在的时间并不久。我们过去几十年积累了那么多人脉叫“圈子”吗?不叫,那是停留在电话本上的数字。真正的圈子是以某个核心的价值观联结在一起,共同的文化观把大家联系在一起为特点。

各种圈子也好,俱乐部也好,其实都是以某个核心人物展开的,以共同的价格观和文化观展开的。中国社会将从金字塔机构进入到扁平化的云关系,它是平行的,平面的,并联化的关系。未来社会是无数朵云或者小云关系组成大的云关系,所以核心人物的价值观、公信力和 社会影响力至关重要。

近几年,国内的圈子蓬勃发展,相比之下,国外也有相同形态的组织,但跟中国不太一样。国外的圈子组织比较发达,包括各种工会组织和 NGO 等非盈利组织。因为西方社会已经进入公民社会,是小政府大社会,所以圈子文化都很发达。

就全国来说,北京是一个配置资源的核心,一些意见领袖,包括一些行业老大相对比较集中,所以在北京最有条件搞圈子。但是现在一些真正有影响力的人物,真正有人脉的人物,他们未必能迅速认识到移动互联等新技术带来的社交文化的新变化,他们反应速度不行,反而是一些名不见经传的人,他们年轻,有创意,有理想,也正好符合了移动互联时代的精神,反而现在冒头了,这对于年轻一代是个契机。

当我们进入移动互联时代,这种新技术催生的新文化和新的商业模式,给人类社会和经济带来巨大变动,这场变革将从一定程度上完全颠覆了传统的经济学、管理学、教育学以及营销学、广告学、传播学等一系列的观念。就像一头大象闯进了瓷器店,把人类三百年来精心积累的秩序和结构打得稀烂。这个时代实际上是规则和秩序的重构时代。在这样的历史背景下,新技术对圈子的变革绝对是推动作用。

传统的社会结构本是建立在金字塔结构下的,它是一个大组织结构,控制力非常强,使整个社会能够有效运转,但是随着移动互联时代的到来,传统的金字塔结构或者是线性思维的串联结构彻底崩溃了,变成扁平化,并联的,共享的社会。整个社会的管理,从单向传播的约束变为双向沟通。

未来的十年将是中国俱乐部经济的黄金十年。在以往的三十年,中国的改革开放进入了一种高速运行期,发展到今天,为中国改革加力的三驾马车,现在都疲惫初现。当传统机制对资源配置不再高效时,俱乐部等不同类型的圈子则能很好实现资源的整合和优化,圈子里的人可以在这个平台上彼此互补共赢。

未来的圈子也是一种生活方式,各种圈子的核心人物要有远大的理想和志向,要有服务大众的理想,未来社会是分享得越多得到的也就越多,因此要有大爱之心。

(作者系著名经济文化学者)

维系好职场人际关系

■ 杨柳君

都说中国人的“人际关系”学问大。其实,维系良好人际关系无关国别,而是每一个职场人士必担的责任。从中外商业管理的一些经典案例中,我们都能看出,人在职场,练得一身好武艺固然重要,但是如果光会练“内功”,不擅人际交往,这个人的职业发展之路多半也是磕磕绊绊。

职场中总会有些人很“直”,他们号称在“做自己”。在他们的意识里,擅长人际交往的人都假很、很虚伪,都戴着面具。而只有埋头干活的人才是最“真实”、最“可靠”的一群人。因为他们直来直去,他们把精力放在“做事”上,而不是放在“做人”上。他们认为那些把精力放在“做人”上,就是把精力放在经营人际关系上,这类人就是不务正业、处心积虑的。

事实真的如此吗?比如企业老板是阅读型的人,有下属便投其所好,常以书面的方式呈报工作成果,于是另一些人看不惯了,“有什么事情不能直接跟老板说呀,玩什么文字游戏,还动不动提交什么报告?你看我就不装,有事我直接跟老板当面讲。”听听他的话似乎有道理,其实错矣。

在日常工作中,充分了解他人,创建良好的人际关系是我们每个职场人,尤其是每个知识工作者的责任。

良好人际关系的维护何以如此重要?德鲁克有这样的观点,“我们绝对需要承担维系人际关系的责任。这是一种责任。无论我们是组织的一员,还是组织的顾问,或组织的供应商或销售商,我们都应对与我们共事的每一个人、我们在工作上依赖的每一个人和反过来在工作上依赖于我们的每一个人,都要承担维系人际关系的责任。”德鲁克这段话看似有些拗口,但我们能清晰地看到,德鲁克强调这种责任的承担者是“每一个人”。

正如大家所了解的,在今天的组织中,权力的作用已日益弱化,相对于行使权力来说,作为管理者,作为知识工作者,我们迫切需要更多的影响力、领导力,我们需要对彼此建立更多的了解,建立充分的信任。

正如德鲁克所言,“组织的基础不再是权力。信任日益成为组织存在的基础。信任并不意味着每个人都是相同的,它意味着人们可以互相信赖,它的前提是人们彼此了解。”

是的,别再被陈旧的工作观束缚了。积极、主动地承担起维系良好人际关系的责任,使处于工作关系中的每一个人彼此更了解、更信赖,从而以更高效、以更低成本达成组织的使命,达成个人的使命。这是一种责任。

(作者系商业评论专栏作家)