

人力资源综合辅导：让员工“服从”管理 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/269/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_269525.htm 营销人员是企业中最难管的人群，纵观现在所有的企业，不管他有多么先进，也不管他有多么落后，能够真正处理好销售管理的并不多，更不用说让销售人员“服从”管理，所谓“服从”是真的服从，而不是假的服从，所谓“假服从”就是当面一套背后一套，或者是嘴上一套，做着一套。经过研究发现：如果需要让销售人员服从，与以下几个管理环节密切相关。“可替代”是管理的前提 很多企业认为对销售人员的管理，可以建立在系统的管理制度上，比如需要非常严密的管理流程，强有力的执行能力、更加科学的激励方式等等，在这些基础之上，营销人员就会在我们规定的线路上行走，如果超出了规定的限度，我们就会对他进行相应的处罚，同理，如果他们能够按照我们的要求完成任务，我们就会给他奖励。这种胡萝卜加大棒的形式，成为了企业治理销售团队的惯用方法，也是我们通常理解的营销管理。但是，在这种逻辑下，有多少营销人员真的服从了我们的管理？或者说在多少情况下，我们真的能够按照所谓的管理规范，进行“严格的”管理呢？非常遗憾，没有几个企业的能够真正的做到让销售人员“服从”管理。曾经有这样一家公司，他的销售人员并不是很多，大概有50多人，而且公司人员的流动性不是很高，随着工作时间的增常，他们发现这些销售人员已经越来越“疲塌”，迟到、假帐、懒散、怠工等等情况时有发生，为此他们采取了各种强有力的管理措施，包括：加强管理制度、加强奖惩

激励、甚至开除等，但是他们发现，无论什么样的管理方式对他们的刺激性并不大，制裁了、处罚了之后仍然这样，即便是表面上改正了，但是骨子下面仍然没改，这些销售人员心理非常明白，公司再怎么治理也不可能把他们全“杀”了，太过分了我们就不干了，面对这样的局面，多数情况下公司会采取有所顾忌的管理，而这又会增强销售人员的肆无忌惮。这就是典型的替代性问题，针对这种现状，我们协助他们招聘了大量的新员工，并进行严格训练，之后派到工作岗位，一开始老员工并不是很在意，但是过了一段时间之后，当他们发现公司在引进新员工的决心，看到新员工的快速成长之后，无形中对他们构成了致命压力，这种压力的来源就是“可替代”。很快所有的制度随之得到了很好的贯彻。从上面的例子可以看出：可替代是管理的前提，也是任何管理系统的前提。再好的制度、方法、流程，必须建立在人员可替代的基础之上，没有可替代性，什么样的管理都是苍白无力的。一个人对管理的服从也必须建立在可替代的基础之上，一个不能被替代的人，很难要求他能够被有效的管理，更不要说是能够“服从”管理。我们很多企业之所以管不好销售人员，与销售人员的缺乏可替代性有密切的关系，由于好的销售人员难找，所以他们才更加有恃无恐的破坏公司的规则，不服从公司的管理，因此要想管好一个队伍，每个人的可替代性是必要的前提，不管他多么的优秀，都一样。而为了能够做到这一点，拥有快速制造销售人员的能力非常重要，也就是说“如果你不好好干，那么随时会有人替代你”，只有这样，他才会真正的明白了什么叫管理，什么叫“服从”，在这样的事实基础上，他才能够被真正的管理，如果大

家对此感兴趣可以参看另外一篇文章《多长时间“制造”一名销售》。可替代性对于一般的员工是这样，对于管理干部更是这样，我们发现：一旦一个干部认为自己是不能被替代的，那么，各种可能的官僚、腐败都会产生公司，所谓的法制都会被人治替代，而且我们发现，优秀公司他们在处理管理人员的问题上都存在一个共同的特点，就是可替代性，当然他们也曾经为不可替代付出过惨重的代价，实施上，企业的正规化是从职业化开始的，职业经理人的核心除了专业性之外，就是可替代性，股东不能被替代，但是职业经理一定是可以被替代的，所以他们比股东更容易管理，这样的管理才具有广泛的意义。“认同”是必须的在不明白的前提下，很少人能服从管理，被管理的人只有真实的认识到被管理的必要性，才能够心悦诚服的服从管理。曾经有一家经营保健品生意的企业，他们在全国有将近3000多名的销售人员，对营销团队的管理来说，公司一项奉行严管重罚的集权式管理方式，无论什么问题，都是公司出台政策，下面遵照执行，或者是上司发出命令下面执行。在公司绩效考核的问题上，公司仍然采用了这样的方式，为了能够有效的起到激励作用，公司经过了仔细的推敲，颁布了很多优惠政策，但是，结果却是不管什么样的考核方式，总是很多人不满意。管理者非常生气，他们认为：这些人不管什么样的方式，他们都会不满意的，因此也不用管他们是否满意，就照公司的决定去作完事。这样做的结果可想而知。我们对这个企业提出了这样的问题，绩效考核、激励政策到底是我们的统治权杖，还是我们凝聚人心的工具，答案肯定不是单一的一种，而是两者的结合。那么是否有胆量让一般员工，或者是一般的管理

人员参与到激励考核的设计中来呢？这个问题高层管理者从来都不敢想，他们从骨子里面就不会相信，一般的管理干部能够制定出更加公平的激励方式，如果让他们参与，结果一定会出现对公司管理极为不利的局面。这种心态只要是当领导的人就一定会有，但是实施证明，我们的这种担心可能是多余的，这家公司在经过了艰巨的思想斗争后，将绩效考核的方案拿到一般员工中广泛探讨，结果没有出现领导担心的员工一边倒的局面，很多建议上是非常有建设性的，原来不被认同的措施现在也得到了广泛的认同。在之后执行起来比之以前有了极大的改观。这件事情说明，任何管理措施的制定，如果有员工的参与，会增强员工对制度、措施的理解，从而增强他们的执行力。单纯的强压只会适得其反。绩效考核是公司的最重要的管理系统之一，如果这一项的开放都能起到良好的结果，其他管理制度的开放相信将有更好的结果。所以服从管理的另外一个关键要素是员工的理解与认同，如果任何一个管理，他的出发点仅仅是为了维护统治阶级的利益，是出自于统治阶级的一言堂，那么，他就不可能赢得更广泛的认同，也就不可能让更广泛的人“服从”。赢得认同也是获得“服从”的关键因素！

综上，通过对以上的分析可以看出：

1. 管理的基础是可替代；
2. 不能被替代的人无法管理；
3. 因此，优秀企业的目标之一就是：所有的人可以被替代！

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com