

人力资源管理经验分享：工作分析凭什么要和你沟通 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270722.htm 许多企业在招聘管理人员的时候，在对应聘者的能力要求上，都不约而同的列上一条：有较好的沟通协调能力。企业内部管理的不自信，处处都可以得到体现，这也算得上是其中的一例：职责不明，管理不好，才需要更多的沟通和协调。企业本来就如同一架高速运转的机器，组织系统内，各部门、各岗位均应该按部就班，有条不紊的按照企业本身的规律运行，管理各环节应当顺畅而有序，彼此配合，彼此协作，互相支持，共同推进。然而，我们的许多企业（尤其是那些规模稍大、历史稍久一点的企业），却不知道哪来那么多的机构病（或现代企业病），部门之间高墙壁垒，本位思想根深蒂固，官僚习气盛行，岗位之间互不买帐，人员之间矛盾重重，或面善心不和，各打自己的小算盘。这不仅仅是原来国有企业的毛病，在我们许多的民营企业也同样存在。于是，就催化或者强化了“沟通协调”的功能，把本属于一般交际需要的人际公共关系处理能力，变成了企业内部最关键或许最重要的岗位胜任能力。事实上也是如此。即使专业能力再强、对公司再忠诚的企业主管，如果你不善于沟通，不善于表述自己，不善于和别人打交道，不善于处理内部的各种关系，你就无法更快的赢得他人的信任和尊重，就难以得到他人更多的协作与帮助，也就无法取得更好的业绩。显而易见，沟通是一门重要的管理能力。近些年来，人本管理的思想和理念大行其道，企业管理逢人必称“以人为本”，看看网站或企业的宣传手

册，基本上所有的企业都是“以人为本”的坚定倡导者。人本管理这一西方舶来品，在中国企业备受欢迎的程度简直到了无以复加的地步。殊不知，西方社会经历了几百年工业文明的洗礼，从业人员的职业素养、职业意识、工作的自主性、敬业精神，已经到了高度职业化的程度；对待企业的认同感，对待个人和企业之间的关系处理，都已经达到相对成熟的阶段。对比起来，就目前来看，我们的企业员工还是有差距的。即使对比民营企业 and 外资在大陆开办的企业，无论是工作的效率、工作的作风，还是工作的协调性、工作的自主性，等等，我们都可以发现在管理上所存在的明显差异，和表现形式上的几重天地。还好，我们许多企业老总的人本管理，也还只是停留在“本人说了算”的阶段，人性管理就是典型的人情管理，“以人为本”不过是个漂亮的幌子而已，大家真正所期待的“以人为本”也只是画虎类犬的智力游戏。人本管理，体现在处处尊重员工，关注员工自主，给予员工更大自由，鼓励创新，鼓励员工充分发表个人意见，变员工从“要你做”到“我要做”的被动到主观能动，从字义上来理解是不错的，可是在实际的操作上，却无限度的给予纵容甚至泛滥了。一个小组，一件小事有七、八个人拿主意，上十个人决策，名义上是发扬民主，集体决策，最后是没有决策；一个小问题，或者一件小事情，往往几个人碰个头或者一个电话就可以解决的，但是偏偏要专门开个会，讨论来讨论去，会议一开几小时还解决不了，因为谁也说服不了谁，谁都有道理；一项工作，如果几个部门合作顺利的话，一天就可以解决的，可是，稍微有哪个部门不合作一点，甚至只要有哪个人稍有一点不配合（也许就是你沟通不利的原因

），你一个礼拜也别想解决！要是哪个主管敢于自己拍板，或过多的坚持主见，即使问题因为他的干预或者坚持马上得到了处理，即使因为他无视周边的环境，我行我素，工作作风和别人有差异，即使工作效率特别高，那也一定得有思想准备，考核的时候（尤其是所谓的360度考核），没准就是一个最低分：缺乏民主、个人英雄、自以为是、沟通能力差、不善于调动员工积极性、缺乏合作意识等等。帽子有你戴的，难过有你受的。人本管理的基础是什么？是制度管理。一家没有健全制度的企业，绝对不会是一家管理优良的企业。企业运行，在某种程度上，就是召集一班志同道合的人一起来玩游戏，为了保证顺利达到游戏的目的，为了保证合作的愉快，保证大家都不违规，保证游戏可以持续愉快的玩下去，游戏的召集者就应当先制订好自己的游戏规则，让所有愿意参与这个游戏的人，都弄明白所谓潜在或既定的游戏规则（最好是不要有潜在的规则，而应该是明确的约定），让愿意参与玩游戏人的留下来，不愿意参与的人就离开，而且，这个游戏是持续滚动的，一批人玩累了，其他人又加入了进来，中间还有人不断的进进出出，保持足够的玩游戏的人数，一直到这家企业倒闭为止。如果大家要想能够把游戏长久的玩下去，要想一直有游戏玩，就一定得遵守游戏规则。但是，到了我们的许多企业，即使是很好的游戏规则，也经常会有许多的变故。把“遵守游戏规则”变成了“把规则当成游戏来玩弄”，制度墙上挂，酒肉穿肠过。把制度当成门面，当成点缀，有令不能行，有禁不能止，放弃基本制度来管理企业，搞所谓的企业文化、人本管理，不是地地道道的缘木求鱼是什么？先打好制度管理的基础，建立一个好的制度

平台，营造一个好的制度管理环境，等员工都自觉可以遵守企业制度了，再逐步引入或推行人本管理也不迟。我不相信，连一些基本制度都缺乏的企业，连最基本的要求都做不到的员工，实行人本管理能够达到一个什么好的企业目标？！这可是中外无数成功企业的经验所在，偏偏我们的许多管理者要忽略，偏偏要去和稀泥，混淆制度管理和人本管理之间的巨大差异。关于“和稀泥”再在这里多说几句。我们的许多主管不是要求部门的工作精益求精，不是追求最高品质，不愿意有完美的部门表现，不愿意有最终明白的结果，也不愿意按照程序或规定的制度去执行，而是“差不多”、“基本可以了”、“还好”、“算了，免得得罪人”、“这样也可以吧”……典型的“和稀泥”心态，如果抱着这样的观念做事，我们的工作能够做好吗？还有一个做人做事的问题。有许多人说，先做人，再做事。我赞成余世维先生的定义：要做事，就不要做人。我们语言的中国式表达实在太传神了，可能许多人太容易拿角度来看问题了。这是没有相应的经历的人是感受不到的，因为他没有过那样的企业经历，他没有过要作“做人、做事”的选择，没有过需要经受“企业原则”或“游戏规则”的约束，所以他感受不到。回到前面。从事人力资源规划或管理工作的人员都知道，企业根据业务需要成立相应的组织，组织下面设置各职能部门，设了部门就有部门的工作任务和业务分工（权责），部门根据部门的需要设计岗位，于是，相对应的就有一个岗位说明书。部门的权责和岗位说明书上，都非常清楚的规定了：部门的基本责任和目标是什么，工作范围和内容是什么，岗位的主要职责是什么，工作事项有哪些，等等，大家按照分工开展工作

就是了，你忙你的，我忙我的，各行其是，权责对等。可是呢？现代企业，讲究的是分工与协作，需要依靠个人独立完成工作的事情已经慢慢在减少，许多工作基本上都是彼此的上下工序关系，或平衡协作关系，或团队合作关系，单靠一个人是无法独立完成工作的。在管理非常规范的企业里，各部门的责权非常清晰，各岗位间的运行流程都非常清楚，执行能力也特别强，所以运行起来特别顺畅，工作效率当然就高；但在更多的所谓现代企业，管理标准和流程是缺乏的，或者是不规范的，也就无法操作和执行；即使有非常规范的流程和标准，也不一定能够得到有效的贯彻，什么原因？人的观念问题，有管理人员的，也有员工本身的，甚至有老板自己的因素在内。凡事讲沟通，凡事要协调，却忘记了企业管理中最根本的东西，也是最需要得到贯彻的东西：部门或岗位职责，部门或岗位的责任。本来就是该由你部门或者应该由你本人必须来完成的工作，你这个部门或者岗位就有责任对自己的工作负责，企业都已经为你支付了报酬，这完全是你部门或个人应该要做的事，凭什么需要来和你沟通，凭什么需要来和你协调？你凭什么要来讨价还价？你只管照做就是！沟通是需要时间的，协调也需要精力，这就带来了成本的问题，其中包括时间成本，假如沟通不畅，还包含了机会成本；最终可能导致的结局是效率的严重下降，受损失的一定是企业本身。偏偏我们的许多企业还往往为这一非常不合理的现象找理由，为这种不正常的企业行为找遮羞布。把部门之间的不合作而导致工作效率的低下，归罪于个别管理人员的能力或认识问题；不去检讨企业本身机制的问题、管理观念的引导问题，不来分析企业存在这些问题的根源，不

去寻求解决问题的办法，而仅仅只从表面找原因，找责任人，长此以往，将会是如何的结局？推卸责任、邀功委过、自由散漫、纪律松弛、各自为政、自以为是等等企业不良习气就会慢慢形成，并导致恶性循环，最终影响企业文化的建设，影响企业的长久发展。本人对人本管理也好，对工作之间的沟通协调也好，并不持反对态度，只是凡事要从它的基础和本原出发。什么是企业最本原的东西？什么是企业中处于依附地位的东西？一定要主次分明。 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