

五招消除企业"内战" PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BA_94_E6_8B_9B_E6_B6_88_E9_c123_289548.htm 关键字:企业管理 管理 经营管理 内战 内耗 内耗，俗称“窝里斗”，是人类社会存在的一种现象，也是中国人群聚集的地方普遍存在的不良现象。内耗不仅耗掉了许许多多社会资源，也耗掉了我们太多的个人精力，甚至宝贵的生命。减少内耗，我们的路会使顺畅，生活会更美好，未来也会更辉煌。在现代市场经济条件下，企业作为一个经济组织必须参与激烈的市场竞争。商场如战场，战争年代一盘散沙就会打败仗，任人宰割，建设时期一盘散沙就决不会有综合竞争力。其实，中国人聪明、勤奋，只要能有效减少内耗，让员工将主要精力放在工作上，企业的竞争力就会大大提高。这也是我们赛格集团近年来成绩斐然的重要原因之一。“减少内耗？谈何容易！”许多人一谈到这个问题就会强烈反问。不可否认，减少内耗的确是一件艰巨而长期的任务，但它毕竟是可以治理的，事在人为。近年来，赛格集团从组织结构、考核指标、管理理念、企业文化和制度建设等多方面，对内耗进行了综合治理，取得了良好的效果。

1. 组织结构设计：权责明确 企业经营班子实行行政首长负责制，总经理对生产经营活动及完成工作目标情况负全责。副职要积极配合正职搞好工作，相互支持，副职与正职之间的矛盾闹得不可开交时，无条件免除副职。经营班子的决策责任，不同于党委会的集体决策、集体负责，必须落实到人头。董事会集体决策，由董事个人负责；总经理办公会集体决策，由总经理负责；总经理没有一票肯定

权，但有一票否决权等等。从而形成职责明确、贵权分明、避免内耗的组织管理体系。

2.对企业领导的考核突出生产力标准 企业及其主要领导人的考核以业绩为主，重点是年度目标的完成情况。对完成任务好的企业予以表彰，对不能完成任务者坚决缸牌罚下。为什么有许多国有企业不如民营、外资企业？一个重要原因是，民营、外资企业决不会允许把企业搞亏、搞垮的领导人继续任职，也不会让不干事的人继续留在企业.砸掉铁交椅，通过业绩考评，做到干部能上能下，待遇能高能低，员工能进能出。同时坚持对干部考评、任免没有工作标准以外的其它标准，提倡领导干部之间没有工作关系以外的其它关系，坚决反对各种形式的小团体主义，在全体员工中树立一心为企业发展做贡献的正气。

3.树立目标导向、注重时效的企业管理理念 在企业内部没有阶级敌人，必须摒弃阶级斗争观念，树立新理念。以自己的好恶简单地评价一个人的好坏，是小学生水平；遇事爱钻牛角尖，怨天尤人，是中学生水平；不以自己的好恶去议论人的好坏，不去纠缠枝节及外部环境的是非对错，竭尽全力实现工作目标，是大学生水平.

4.建立具有开放意识和包容心态的企业文化 在中国传统文化中，非常重视矛盾的对立统一，认为时时有矛盾，处处有矛盾，互为前提，相互依存，互为对立，相互转化，这无疑是正确的。但讲到矛盾的解决方式，主要是强调一方压倒一方，一方吃掉一方，这就未免有些偏颇。事实上，矛盾的解决方式应该有多种。牛津管理评论(oxford.icxo.com)认为，解决矛盾的方式至少应该有四种；一是合二为一。即经过对立斗争达到新的统一。例如，关于尤本质的研究，波动说和微粒说相互争论了许多年，最后是

波粒二象性最好地解释了光的本质。二是双赢或多赢。即通过良性竞争促进发展。例如，森林里的树木长得又高又壮，是树木竞相长高以便能够享受阳光，获取能量进行光合作用的结果。运动员往往在比赛中才能出最好成绩，是相互竞争的结果。双赢、多赢是当前国际工商企业实践中既典型又普遍存在的现象，也是在大多数情况下人们追求并且乐于看到的结果。三是离异。彻底分开也是解决矛盾的方式。例如，当夫妻双方闹得不可开交，感情破裂时，离婚后各自可能会过得更好。管理企业也是同样道理。四是一方吃掉一方。在封闭对抗的环境下，此盈必彼虚，在战争状态下，此胜必彼败，一方吃掉一方可能是唯一的解决办法。总之，在一个阶级推翻另一个阶级的社会变革中，革命是唯一的解决方式。但在企业内部人际关系处理上，应争取前两种解决矛盾的方式，实在不行再采取第二种方式，尽量避免采用第四种方式。

5.建立“小人”无法为所欲为的制度 在我们的工作和生活中，很少有人不曾被“小人”所累，几乎没有单位不曾被“小人”污染，许多内耗是由小人挑起。余秋雨先生在分析社会上的小人现象时，曾无可奈何地感叹：“显然没有消除小人的良方，在这个棘手的问题上我们能做的事情很少。”如今，尽管在企业内部我们仍然无法消除小人，但可以采取有效措施，将小人的负面作用尽可能降低，让小人为其所为付出代价。小人的活动大都躲在暗处，赛格集团的做法是，一旦查实就将其曝光。小人的所作所为都有其目的，必须设法不让其目的得逞。例如，小人惯用的一种手法就是告黑状，公司明文规定：“纪检、监察工作既要打击违法违纪者，更要坚决支持改革者……匿名信一般不查。对被举报的违纪违法

事件，一旦立案，就要一查到底，对查实的违纪违法者要严肃处理，同时也要保护好反映情况者，对被诬陷者要还其清白，依法处理诬告者，坚决不让恶意诬告者的目的得逞。”

在现实生活中，当一个单位面临班子调整，一个干部可能被重用时，告状信常常特别多。这时就要认真甄别，坚决支持干事创业的干部，让小人的目的落空，这样做就会使恶意告状者越来越少。一个美国学者说过，所谓伟大的时代，也就是大家都不把小人放在眼里的时代。同理，一个有竞争力的企业，就是小人目的难以得逞，不良行为受到有效制约的组织。总之，减少企业内耗是一项极其复杂的系统工程，需要从管理的不同角度和不同层次做大量艰苦而细致的工作。一个企业只要内耗问题解决了，这个企业就会是一个具有凝聚力和向力的战斗集体。而一个有凝聚力和向心力的企业，就是一个有希望办成“百年老店”的企业。

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