

人力资源管理之设一个专门“唱反调的人”人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/528/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_528159.htm “要避免公司盲目去送死，研祥董事会里一直欢迎那些‘唱反调的人’，战略与创新不能看领导面子，董事长也不是绝对权威。”陈志列在回顾研祥15年发展历程时发自内心地分析战略决策风险预警机制的必要性。研祥的“非经典管理”在管理界引起了很大的共鸣，譬如研祥规定公司中所有人都必须直呼其名，不做隐性恭维，防止管理者的官本主义形成。陈志列是一个不怕被否定的人，即使研祥集团董事局主席的身份足以令他光芒四射。陈志列在公司被否定惯了，每年、每个季度都在发生他被否决的事件，大小事都有。/百考试题/收集/虽然陈是大股东，有足够的权力让员工按其指令做事，但遇到陈头脑发热的时候，公司里就会有人站出来反对，说他不能这么做。比如去年集团决定买一个写字楼作厂房，当时是陈和一位副总亲自负责谈判，还找了熟人帮忙，定金都交了，结果还是被大家否了。再比如研祥上市，陈原本打算用两年完成，有人说上市进程不能硬性规定时间，条件成熟了就会水到渠成。结果花了三年半时间，研祥才在香港上市。然而，不少企业家并非能和陈志列一样抹下董事长自己的面子，去接纳那些敢于“唱反调”甚至对董事长提出批评的人。为数不少的企业家视权威、权力至上，总是想方设法、明枪暗箭地去压制、扼杀那些“跟自己过不去”的员工或外部非利益相关者，欲盖弥彰，慌乱公关，推卸责任。这样就必然导致不少公司最后死在了“一言堂”和“一股独大”上。哈佛商业院案

例研究显示，/百考试题/收集/在众多大企业主动搞垮自己的战略中，企业最后做砸了的原因固然千万种，很多也是企业自身无法抵制的，但绝大多数是企业的战略本身缺陷所致。实际上放在中国公司生存环境看，我倒认为，来自企业家自身的膨胀、拍脑门甚至官本位作风统治了不少人的心智，尤其是在民营企业中这种现象比较突出，家长、家族作风浓厚，一个人说了算，有些老板甚至坚决清除那些跟自己、跟战略“过不去的人”，于是内部角斗，互相钳制，视异议者为“麻烦的制造者”。长期下去，这就导致其业务萎缩、经营衰败甚至经常出现老板一“出事”企业就彻底完蛋的结局。如果你与比尔盖茨讲话时，你比他的嗓门还大，你就会被授予一枚荣誉奖章，这是微软管理上的宽容境界。美国通用也是以群策群力号召团队拧成一股绳来确保经营决策的正确与随时纠偏。索尼前CEO出井伸之当部门领导时就是一个“麻烦”的制造者，他总是否定董事会的一些看法，以爱唱反调、敏捷、长于思辨、傲气和一张利嘴而闻名的出井伸之被大贺典雄选定为接班人时，曾吓坏了索尼上下的人。十年执政索尼转型，出井伸之被挂上了“全球最成功”和“全球最失败”的头衔。但回头看今天的索尼，很多人都认为这是出井伸之留给索尼最宝贵的财富，如果没有当初的选择，索尼可能早已成一个时代的没落者。与柳传志的兼容并蓄培养出多个领域出色的接班人相比，张瑞敏却显得力不从心，“一个人的声音”和强势领导下的海尔这几年明显后续乏力。张瑞敏在海尔内部有《管理思想100句》做指导，句句都是企业管理的良方，是真知灼见。张瑞敏给社会的共识是海尔不可超越的精神领袖，/百考试题/收集/可能给员工的感觉是海尔不

能倒下的神。但神和人有不可逾越的距离，只有崇拜，缺乏沟通。张瑞敏在海尔内存在“唱反调的人”吗？他如何能听到外面真实的异议之声？张瑞敏之后，海尔何去何从？这才是我们所真正忧虑的。在研究类似案例时，我们还发现，大多数具有突破性创新的成功都来自于“那些不计个人得失，拒绝放弃与众不同奇特想法的人”，他们或为组织内部，或为外界非利益相关者，即使讥讽甚至批评，只要是理性的、客观的，都具有影响深远、不可估量的价值。事实上，中国不少公司正是缺少了这种“唱反调的人”、“麻烦的制造者”，才使得企业成长的边界愈显狭窄，而这些保障组织健康、持续发展所必需的最宝贵资源他们提供的价值你甚至不可想象。那么如何在董事会里建立这样一个机制或者智囊团，让那些敢于“唱反调的人”帮你避险？如何保持战略决策的清醒与辩证？首先，应选择那些与公司产品、经营、所在行业密切相关的意见领袖给公司“唱反调”，建立起多种声音的组织外部智囊团。或许他们可能来自各行各业，但这并不妨碍决策的执行。然后建立一个正式的评审机制，邀请那些客观、独立的“唱反调的人”组成一个小组，定期或不定期来对公司的重大战略和决策“指手画脚”，然后汇总评审结果交由董事会决策。这样一来，风险、错误就得到了及时的警告和纠正，避免了更大的损失。其次，应为此建立起相应的流程和制度。要对外部智囊团的职责范围、工作方法以及评审意见的采纳做出明确规定，以确认公司提出的战略是否为最佳选择。提出问题后，关键是如何正视问题并及时完善修正战略。另外，公司应谨慎两种人来“唱反调”：一种是不调查不分析就匆忙下结论，然后大谈自己观点全盘否认的

人，即使他专业能力再强；另一种是具有很强同理心的人，他们往往很快就会站在制定规划的管理者一边，“随风倒”，向权力或利益妥协，并完全接收假设。还有，既要学会自我“唱反调”，又要善于分辨外部“麻烦的制造者”的价值，做到明辨是非，甄别真伪，否则畏尾畏首的创新就丧失了发展时机。如果企业家善于倾听，把倾听制度化，并且不是选择性倾听，是不是能防止企业家头脑发热，企业是不是会更健康的发展呢？因此，这尤其需要企业家们保持足够的宽容与理性，/百考试题/收集/深刻掂量来自风险本身的不确定性和经营环境的复杂性，进而能建立起永续经营的机制和文化。哈佛大学教育研究生院教授、多元智能理论奠基人霍华德·加德纳则强调，企业领导者身边最好有三类敢向权势人物讲真话的参谋：首先，在企业内要有一个信得过的顾问；其次，在企业外也要有一个人能给他提建议，这个人最好是与他身份相当的老朋友；最后，要有一个真正独立的董事会。如果领导者能够真正倾听上述三方的建议，并按照他们说的去做，就一般不会犯太过离谱的错误。公司需要的是就那些敢于面对权威说实话的人，但绝不是不负责任的人。在不可预知的风险、危机和诸多经营的不确定性面前，只有那些能比别人早一步认识到这个问题的企业，才拥有了健康成长的基因，否则当行业危机和企业危机同时到来的时候，所产生的共振足以摧毁任何强大的公司。设一个“唱反调的人”，不是成本，而是投资。不知道你的董事会是否做了？

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