互联网时代的管理方式：从控制到赋能！

来源：众行行动学习研究院

**1.管理是什么？**

一千个人就有一千种认识！

是管人、理事？

是规范、流程？

是一种平衡？

表面看起来都是，但本质都不是。

多年前做销售的时候，一次中层的竞聘上，总经理问：管理的重心是什么？当时也不知道，随口给了一个答案，那时真是不知道啊，他的“标准答案”是“管人”。

多年过去了，那时的“标准答案”显然不再有任何意义，但对于管理的思考，却在延续。管理到底是什么，要怎么“管”？

**（1）传统管理**

通常大家认为的管理就是把事情做好，把人管好，那人管好了，事情也就做好了等等，但事情也是人做的，所谓对事不对人，我觉得很难说得通。

以至于后来又诞生了中国式管理，讲究权术和权谋，追求所谓的平衡。树立一个目标，建立制度规范和考核标准，严格执行，是不是就可以完成任务呢，管理是不是就好起来了呢。

很多时候，可能并不是。

**（2）典型案例**

索尼也有很完善的管理体系，KPI做得也很完备，可惜，也破产了。

当然这不能完全归咎于KPI，更不至于像某些人说的，索尼就是被KPI搞垮的。但问题确实暴露出来了，这些管理到底哪里出了问题。

我们做营销和管理都知道，消费者或者用户需求是我们研究的原点，终点是为客户创造价值。

管理大师德鲁克说，**企业唯一的目的就是创造顾客**。所以说，离开用户的真实需求和现实需要来谈管理，就真的很可笑了。

**（3）传统管理之痛**

员工、公司和老板每天都在博弈，心理盘算着怎么制约和控制对方，怎么能做好工作，怎么能做大业绩，这不是痴人说梦吗！

每天还把互联网思维，互联网精神挂在嘴边的那些人，特别是管理者和各种创始人，你真的搞懂了什么是互联网精神不，真的搞明白了什么是管理吗？什么是分享，什么是开放！

**2.管理的三层次**

**第一层是制度层。**

基础的规范还是需要的，否则没法正常运转，我们也不是理想国，乌托邦。

但制度层却不是核心，**制度层的完美形式应该是去掉那些外壳，让员工和公司不再博弈的一种保障，让员工安心，有长远的合作意向和贡献意愿**。

并不是我们通常理解的约束行为，把员工牵制住、“按住”。

这一层也很少有中国企业做得好的。

**第二层是价值观层面。**

找到一群有共同理想和爱好的人太难了，找到很难吗？

我认为应该不难，**难的是怎么在困境中坚持和突破，更难的是怎么在取得成绩之后还能继续的共存和分享**。

员工难在前者，老板难在后者。但本质上，难在后者。

怎么通过一种利益的共享机制将合作成果、企业的发展成果巩固下来，否则原来想的再好，后续都变化，价值观也失去效力，好无用武之地！

我们都需要诗和远方，但生活和下半辈子的生活有时还是苟且。

**第三层是文化层面。**

合作、共赢、分享，这可太难了。

每个人都认为自己做了最多贡献，员工认为这样其实这也没问题；如果老板认为自己做得最多、最苦、最累，我该拿80%，那就问题大了。

这个公司一定是封闭的、缺乏进取精神、没有战斗力、无法持续，更无法做大。

企业文化首先是老板文化，这决定了企业的DNA，有什么老板就有什么企业。

我认为，**管理最核心的就是要建立一种开放、竞争、分享的文化，在这个基础上，体察到关键个体的不同和需求的各异，这才是管理的精髓**，也是基于洞察和体会人性的深刻考量。

**3.赋能是管理的本质**

曾鸣教授在《智能商业》中说道：

未来的组织会演变成怎样现在还很难看清楚，但是未来组织最重要的原则却已经越来越清楚。那就是赋能，而不再是管理或者激励，这是一个非常重要的概念。

管理理论一般都会强调，一个人的管理半径不应该超过七个人，也就是说他的直接汇报者应该不超过七个人。

但是在谷歌直接汇报的人经常是二十多个，甚至会超过三四十个，为什么会有这样一个安排？

这种安排背后的逻辑就是赋能。

**领导者他提供的是知识上的支持，提供的是各种资源整合，来帮助自己的下属取得更大的成绩**。

他的目的不是为了管理，所以他完全可以不管管理边界这件事情。

**4.赋能的三大原则**

**第一点，赋能强调激起创造者的兴趣和动力。**

激励偏向的是事情结束之后的利益分享。而赋能强调的是激起创造者的兴趣和动力，给他合适的挑战。

**唯有发自内心的志趣才能激发持续的创造，命令不适用于他们**。

因此组织的职能不再是分派任务和监工，而更多的是让员工的专长、兴趣和客户的问题有更好的匹配。

**第二点，赋能比激励更需要依赖文化。**

只有文化才能让志同道合的人走到一起，创造者再也不能用传统的方法去考核、去激励，公司的文化氛围本身就是奖励。

能够和志同道合的人一起共同创造，对他们就是最好的奖励。

**第三点，赋能强调人和人的互动。**

激励聚焦在个人，而赋能特别强调组织本身的设计，人和人的互动。

随着互联网的发展，组织内部人和人的联系也更加紧密。

新兴学科，例如复杂网络和社会物理学的研究都指出， 人和人之间互动机制的设计，对于组织的有效性可能远远大于对个体的激励。

**5.互联网时代的组织原则**

**（1）个体的自我管理和驱动**

以前传统组织是正三角金字塔管理模式，基层员工在最下面，中层逐级往上。

而金字塔塔顶是决策中心，虽然大家谈要以客户为中心，而实际上在具体的经营中却是以企业自身为中心的。

层层上报、层层下达的模式已经完全不能满足客户的需求和解决客户的问题。

为什么互联网和移动互联产生了对传统行业的颠覆？

是因为互联网不仅仅是口号，而是一种颠覆性的思维和基因，将其运用到企业的战略、产品、运营、文化、激励和组织中，提升了企业经营的效率和边界。

这就让大家自我管理和驱动，形成强大的共同将企业做大的力量。

未来的组织是倒三角形式。公司的各层级都围绕客户，为客户解决问题和创造价值服务。

**从本质上解决问题，就要靠自我驱动才能保持持续的高效，而不是靠短期的考核和激励**。

**（2）个体都对公司整体利益负责**

传统组织，人人只为自己的利益负责，公司的整体利益在哪里，没人管。

这也非常好理解，做好自己的事情足够了，因为考核主要是考核这些内容；如果做其他的事情，出了问题，反而令自己处于被动局面。

移动互联时代的组织是人人为了达成目标而来，每个组织的目标非常清楚，自己为自己的目标负责。

为什么能做到呢？因为创业型公司的首批员工都是有企图心和梦想的，并非单纯的打工者。

因此，他们有方向，目标感和能动性都非常强，不需要动员和考核就能把事情做得很完美。

很多公司的员工都为加班费的难题而困扰，我们为什么没有加班费？为什么加班费核算不足、不合理？等等。如果你是公司的老板、股东、合伙人，还会这么计较吗？

**当个人利益就是公司利益的时候，很多难题就迎刃而解了**。

**（3）对事不对人**

组织为什么没有效率，很大一个问题是“对人不对事”。

领导说怎么做，下面就怎么做，至于对不对，领导负责。

这种情况在老板层面也是如此，老板说这么干，我干吗要去反对呢？做错了也不是我的责任，是老板的决策。

若下属的想法跟上司或者跟老板的想法不一致，就得不到重视，甚至是被压制。

试想，这怎么会有创新呢？

移动互联时代是“对事不对人”，每个人只是对项目和方案的推进和完成负责。

有好的想法，可以直接提出和表达，如果有新的优秀的创意，公司甚至可以支持你在公司内部创业。

当很多优秀的创意具体化后，企业可以分割出来一个个小组织，每个小组织独立核算，独立经营，企业的团队、经营和效率就可以得到全面的激发。

**如果人人为自己的事情负责，为了完成一个共同的目标而拼命去干，还要“管理”干什么呢，还需要“管”什么呢，都不需要了**。

但如果人人只是围着“一具死尸”，整天尸位素餐，又能“管”出什么好结果！