

“有人的地方就有江湖。”这是王家卫电影《笑傲江湖》里的一句经典台词。企业也是如此,无论哪里的企业,内部的派系之争都见怪不怪了。职场圈子里的“套”与“解”,你了解吗?

职场圈子的“套”与“解”

有人的地方就有“圈子”

“有人的地方就有江湖。”这是王家卫电影《笑傲江湖》里的一句经典台词。企业也是如此,无论哪里的企业,内部的派系之争都见怪不怪了。

“随着企业的发展壮大,内部形成小圈子就成为一个较为普遍的现象。”中国人力资源开发研究会会长刘福垣表示,企业是以人和利益为基础的,只要有人和利益,就一定会存在“圈子”,但小圈子多了,就难免会产生争斗,就会有人搬弄是非,这种消极的文化现象,起源不一样,应对之策也有所区别。

“不论哪一种,驱动性因素只有两个,一是员工主动性,二是领导纵容型。”现为一家中国500强企业人力总监的刘岩,总结自己十多年人力资源管理经验,针对职场“圈子”有不同于别人的观点。她认为,以部门为管理的小圈子尚不可怕,存在于单位末端的小圈子也不可怕。“怕就怕在跨部门的,流弊于管理层之间的小圈子。”

掺杂这两个因素的“圈子”最可能出现两种结果,一是形成自己的“派系”,通过挤压其他同事,获取更大话语权或更多圈子利益;其二是经营自己的势力范围,积聚更大力量对抗更高领导,形成“舍我其谁”之架势。

美国的谷歌公司对外宣称的企业信条是“不作恶”,但这个信条却不断受到质疑,英国一家媒体近期就转载谷歌一名前员工的爆料:谷歌公司政治斗争的勾心斗角程度,让人联想到《权力的游戏》这部著名的小说和电视剧中隐秘的斗争。

这位员工称,Google表面上看是以工程师的创新文化闻名于世,但位于加州的总部大楼里却充斥着权谋。谷歌创始人拉里虽曾鼓励在内部开展激烈竞争,但由于内部斗争和分化日益严重,今年2月,拉里在公司年度大会上不得不对帮派之争紧急叫停,拉里明确告诉公司高层,争斗必须全面停止,否则公司将对其“严惩不贷”。

据介绍,谷歌由于派系斗争严重,从去年开始,“安卓之父”安迪不再负责安卓部门,是因为两大业务之间的冲突和鸿沟。而更早前,坊间流传着前谷歌搜索及产品项目经理和首席执行官之间的争斗,随后那位产品项目经理出走谷歌,担任雅虎CEO。

谷歌的案例其实在绝大多数职场都能找到影子。刘岩结合谷歌案例分析认为,在目前职场中,因同学、同僚、同乡

等形成的小圈子,呈日益增多之势。但谷歌的案例证实了,不论哪一种,对组织决策的执行力,都形成源头性阻碍。

控制度墙脚

如果说员工主动型的小圈子是自然职场行为,那么,由高层“换血”而生成的圈子,则与制度文化形成看不见的对峙。“任何团队的负责人或主要成员交替更换,必然带来‘血液’的流动和更新,原有人际关系格局也因此生变,受远近亲疏影响,职场新圈子必然渐次缔结。”中国国际人才专业委员会会长王辉耀认为,这种圈子文化对制度的侵蚀不可小视。

“领导默认小圈子,是基于领导对人际关系的再细分、再集约。”包括刘岩在内的许多一线管理人员认为,企业的最高领导有时为了避免“高处不胜寒”和“孤家寡人”的困境,通常会自己周围营造一个氛围轻松的“圈子”。在这个“圈子”里又有两种规则:一是正式规则(企业制度),即在形式上须保证领导与下级关系正规;二是非正式规则,即所谓的“哥们儿规则”,“圈子”内的成员多以这种规则调整彼此关系。

当企业制度与“哥们儿规则”同时发生作用,这给企业带来哪些结果?辉瑞前CEO斯蒂尔2001年隐退,但隐而不退,继续培植自己的权力重心,使出各种伎俩推出“自己人”金德勒继任。但当金德勒2006年当上CEO后,公司内部出现分裂,很多人都想离开。律师出身的金德勒本来就没有医药行业的经验,而是喜欢找自己的人,人事部经理玛丽在这个时候走进她的小圈子。

当然,玛丽的兴趣并不在

本职工作上,而是想着怎样讨好金德勒。很快,她变成了金德勒的心腹、耳目,而金德勒也对她欣赏有加,特批玛丽享有很多特权。仗着金德勒的宠信,她在公司内飞扬跋扈,并在管理团队中制造分裂。一个内部人士说,在辉瑞的管理团队里有两个派别,一派是金德勒和玛丽,一派是剩下的人。

辉瑞是以生产止痛片和治疗疾病闻名的公司,而它的管理者却把全部的时间用在策划政治阴谋和争夺权利上,在过去十年,辉瑞的股价从49美元跌到17美元,在生产研发上也没有重大突破,这个曾经的华尔街宠儿现在简直是一团糟。

“辉瑞的案例证明,‘圈子文化’对制度的侵蚀,首先发生在圈子之内。”王辉耀解释,由于“哥们儿规则”的存在,这就要求圈子内的成员之间必须要讲义气,在圈子利益的牵引和鼓励之下,圈子成员完全可以结成一个坚强的战斗堡垒,如此一来,圈子内的认同就变成一种有效的力量,它足以对任何制度和企业文化实施对抗。

对症下药

职场“圈子”与职场的沟通,在角度上基本呈反向变动。

有人认为,杰克·韦尔奇最成功的地方,是他在GE公司建立起非正式沟通的企业文化。杰克·韦尔奇强调“只有顺畅地沟通,企业才能不断成功”。韦尔奇所倡导的“顺畅地沟通”就是治疗“圈子圈套”的良方。

“我们研究的GE公司,所有员工通过完善的沟通渠道,易于形成共同的价值体系。”刘岩分析,现实的案例中,许多企业出现派系之争,很大程度上是流程出了问题。如果管理层之间在管理目标、管理风格、管

理手段等方面差异太大,分歧就不可避免,要想使公司获得可持续的健康发展,在人事管理的流程设计上,一要明确个人责任,二要畅通沟通渠道。这正如韦尔奇的希望:人们要勇于表达反对意见,呈现所有的事实面,并尊重不同的观点。韦尔奇说:“这是我们化解矛盾成本最低、效果最佳的方法。”

王辉耀也认同这个观点。他认为企业要有明确的权利责任划分,尤其在副总裁之间,应以白纸黑字,明确各自的管理权限和职责,尽量减少交叉,并要加强考核和控制审计。而对副总以下的中高管群体,应以岗位轮换的制度设计,培养相互理解和合作精神。

有关轮岗制度,现在很多大型的企业如摩托罗拉公司就形成惯例。刘岩所在的公司,也规定了三年一轮岗,并且每次的轮岗率必须超过70%,这样既打破了部门横向合作的隔阂和界限,还有利于大家换位思考,体会别人的难处,拆解利益背后的小圈子。

当然要管住小圈子,除了硬策略,还要有软思维。刘福垣等专家指出,小圈子产生的根源就在于同质化,比如相似的经历、学历、年龄,相似的背景、价值观,来自同一个地方等,是“圈子文化”存在和发展的基础。这些使员工在压力或者利益驱动下,能更快取得一致,所以,保持员工多样化、差异化,也是不容忽视的方法之一。

还有,当小圈子的利益取向与企业利益大体相同时,比如对于一个项目,企业最关心的是营利状况,而小圈子成员可能更多关注的项目是给自己带来的收入和成就感。在这种情况下,企业管理者对圈子的管控,既是手段,也是艺术。

据中国企业报

心机学

提高专注力5个方法 让工作做得快又好

很多人在工作上都会碰到这个困扰——“我很想专心地工作,可是要迅速集中精神并不太容易”。然而,保持高度的专注力,不仅可以提升工作效率,面对问题时也能冷静思考,将自己的实力充分发挥出来。要提高专注力,在职场上有更好的表现,可参考以下5个方法:

明确目标

认真思考自己想做什么事情,想过什么样的生活、如何才能让自己表现更好等等,并且找出明确的方向,这些目标将会根植在潜意识中,成为维持专注力的基础。

养成阅读的习惯

在一定时间内读完一定数量的书籍,可以大幅提升专注力。阅读也可以激发想象力,并与现实生活进行结合,创造新的思考方式。无论是行动或思考,想象力都是关键,所以拥有灵活想象力就是好的工作能力。

拟定计划、预先演练

如果能够明显看出工作进度,便能提高工作专注力。因此,不妨在晚上睡觉前,先规划明天的工作事项,并且依照紧急程度和重要程度排出优先级;次日起床后便按照清单逐步完成工作。如此,便能实际感受工作正在推进,因而产生自信和干劲,进一步提升专注力。

在规划进度的同时,也要把预计处理时间纳入考量,因为在时间压力下,不但能够训练情绪的稳定性,专注力也会异常集中。另外,写下工作的预订执行步骤,并按照笔记内容在大脑中演练,也是培养专注力很好的练习。因为大脑会将想象情况模拟为实际状况,所以持续在脑中复习流程,就相当于反复地进行工作,可以让实际运作更加熟悉顺畅。

培养没来由的自信

人们很容易会对自己某些失败经验,赋予负面评价;而这些不愉快的想法,又常会在进行新工作时浮现脑海,干扰思绪。然而,事情的好坏利弊并没有一定的评判标准,正视自己决定用什么样的态度来面对,或是如何改善这样的处境。

所以,为过往的挫败体验,输入正面的想法,锻炼自己“没来由的自信”,就能在展开新工作时,摆脱不好经验的牵绊,全心投入。

自我暗示

文字或语言,都可以控制自我意识。所以,让自己身边围绕着正向积极的语言,不受外界或情绪的影响,便会慢慢改善专注力。例如,“不论在工作或生活,我的专注力都愈来愈好”或“每一天我都变得更好”!

本报综合

