

管理的最高境界就是讲道理

冯建梅 胡光杰

(内蒙古科技大学 经济与管理学院 014010)

摘要:管理者在解决问题的时候,往往会讲出自己的依据和判断,这个过程我们说是讲道理。而不同人持有的道理是不一样的,这些道理也可以分层。可以依据个人的主导需要划分层次,也可以依据社会分工进行层次划分。高层次的道理可以解读低层次的道理,而低层次的道理无法包容高层次的道理,这就导致持有低层次道理的人无法理解持有高层次的人。管理的不同层级的要求不同道理的对应,如果管理者所持有的道理达不到管理层级要求,那么组织、企业就会陷入困境。

关键词:管理理念层级;道理分层;需要层次;组织生态

1 为什么管理要讲道理

管理有很多定义和概念描述,但是有一个环节是不可避免的,就是设置路径和制度以指挥和控制下属的行为,以保证所需的产品产出和服务提供。这个路径和制度就是我们汉语中的物理管道的抽象描述,即形与限制,这就意味着人的劳动从这端进去必然从另一端出来,而相应的知识和技能伴随着物理和数据发生相应的改变。这个路径的设置和制度的加入就是“管”设计。

在设计时受到对“管”的理解和解读以及应用“理”的限制,就涉及到了对“管”的认识。在我国对于这种规则的结构解读一般称为“道”,很多时候我们对于一些规律、法则的用词也称为“道理”。所以说管理有被道理可以替代的条件。

做管理一定会依据一定的原理、成熟的技术和适用的环境来做决定,因此我们一般认为管理在讲道理上是可行和合适的。如果,管理中不讲道理,那么别人就不会认为你的管理是合理的。

2 管理者的道理就像马斯洛需要层次理论一样是分层次的

每个人的道理在和别人沟通时却发现很难被理解,而且自己也很难去理解别人的道理,虽然有时也会有人可以理解自己那些听起来比较科学的表达内容,但是却很难找到可以更深入理解自己的人。这说明每个人以为的道理并不是被所有人所接受的,这是为什么呢?

每个人的认知都受内外两方面的影响,内部有自己的体质偏向、反应特点、情绪稳定水平、对人的天赋亲近水平、对经验的总结能力、对知识学习和应用方向等;外部有成长环境、父母、亲友、教师、境遇、领导等的影响。诸多因素影响的结果往往和教育流程管理设计中的预期有很大的差异,每个人都会以自己的特点为基础,以外部影响为参考形成各自的独一无二的结果,同时也形成了各自差异的道理。

如果非要用最简单的模型去把所有人的道理进行分类,作为分析的工具有几个,其中最合适的是马斯洛需要层次理论,因为这个理论可以把每个人的行为和行为指向归于某个需要层次。

这就形成了一种认识,即每个人掌握的道理可以分层的。当这个道理和需要层次联系在一起时有很大的说服力。例如,以生存需要为基础进行道理说明,就会有“人为财死,鸟为食亡”的理解,每个人的行为都是为了自己的利益,以此为道理就可以说别人和预期别人的行为。最典型的就是教材中的 X 理论和 Y 理论,就是以相反层次需要为主导需要的人做管理时所讲的道理。

3 不讲道理的管理是不能通用的

管理者很多时候会基于自己的领导风格来管理自己的下

属,但是这个领导风格也受到自己的主导需要的影响,而不同的主导需要所对应的道理层次处于不同的理解状态和反应状态。例如,以生存层次的道理听到以安全层次的人耳朵里会被理解为威胁可能,而听到尊重层次的人耳朵里会被理解为不被尊重、不被当成人看。这个例子很有意思,很多国外的管理学者或者资本思维者对中国人不理解,因为中国人基本的需要是尊重需要而不是生存需要,但是中国人在和功利思维者交流时经常用的语言是生存层次的。这点即使是心理学研究者也很容易判断错误。当今的很多企业、单位的领导者采取的“萝卜加大棒”的激励方式往往无法取得想要的结果,就是读错了道理的层次。“萝卜加大棒”是生存层加安全层的道理,而中国人是以尊重层为基础的,与“萝卜加大棒”的激励属于不同的层次。如果管理者信奉“萝卜加大棒”的操作,那么,往往带来的是“劣币驱逐良币”的结果。

“管理就是服务”是对管理的一种高层次的定义。处于底层的人们很容易理解这个定义,但是当自己升上去以后却很难实现,为什么呢?因为尊重需要作为中国人的基层需要,底层人很容易理解被尊重,但是升上去以后,就要转换成服务者,就要把主导需要换成“自我尊重需要”,然而周围绝大多数同事的需要对应的道理会让自己的主导需要转换变得非常困难,因为更多人的功利性思维所对应的道理处于生存和安全需要层次。所以总想着把下属升上去以后再完成主导价值观的转换,这是很难的。如果想要依据晋升渠道和相应的选拔标准去改造个人的主导需要是不可行的,大量的案例已经说明没有高层次主导需要的人是无法胜任高级岗位的社会角色预期要求的。

4 高层次的道理可以包容低层次的道理

高层次需要指的是马斯洛需要层次里自我尊重需要和自我价值实现需要两个层次。可以发现这两个层次都不会太多考虑自己的物质获得而更倾向于精神需要,所以这两个层次对应的道理更加注重自己的贡献和对社会的服务,对于物质获得和损失考虑比较少,与较低层次的需要重视度相比低了非常多。高层次的需要强调自己的价值和贡献,以此来找到自己作为人的价值所在,即更在意的是对他人的理解和包容,以便提供相应的服务和帮助,而不是组织的不合理的服务流程规范,以此来完善和提高组织的服务水平。

高层次的需要对应的高层次的道理更加关注于照顾和保护更多的人,也就是说拥有高层次道理的管理者考虑人的数量和社会需要远超低层次的管理者所考虑的绩效目标,即高质量服务要求。所以在这种思考下,满足高层次道理的管理设计会包含低于自己层次的所有需要。而这与当下的“996”、“007”、“内卷”等人力资源管理设计形成了鲜明的矛盾,因为除了生存需要,人至少还有安全、社交、他尊、自尊、求知、好奇、自我

价值寻找与实现的需要。

除了和需要层次有对照,管理所遵循的道理还和社会分工密切相关。社会分工除了与满足社会成员有关,还和社会应对风险有很大关系。为了应对风险,个体会不断加强自己的健康锻炼,也会在各种实践活动中寻找让自己更加健康和确定安全的边界,作为社会也是如此。一个健康的社会会保护所有的成员,包括生存、精神和全面发展,由此形成了以农林牧副渔为基础的社会分工。社会分工越细,生产效率越高,但是也造成了从事某类工作的人的眼界的局限性,即人会根据自己对社会分工或经济运行的了解对自己的工作形成理解依赖。例如,孔子的马吃了庄稼,与农民谈判的不是孔子或其弟子,而是孔子的马夫。孔子的解释是除了马夫没有人可以用农民能理解的话与其进行沟通。

到了管理者这个层位,不要希望下属会理解自己的道理,会自觉地按照自己的道理去做事,所以,在设计和实施管理的时候,只需要下属按照既定的工作流程和其自己的理解去发挥就行了。协作工作是个系统,从任何角度看,组织结构都会有层级,如果自己的道理层次太低,设计出的管理流程就会无法满足高于该层次的下属的能力发挥,造成资源的浪费,也就说管理者的道理不适合该层次的工作了,即不符合分工的要求了。

5 低层次的道理排斥高层次的道理

正如 X 理论与 Y 理论中的那些管理者,持有 X 理论的管理者不会理解持有高层次需要的下属的主导需要,也无法设计出适合高层次主导需要的下属发挥的组织框架、工作流程。他们采取的激励手段就是“萝卜加大棒”,因为除了这个办法他们拿不出更高级的激励策略。就像管理者在开大会的时候会宣扬自己的格局,但是,事实却是他们连最基本的矛盾也处理不了。例如,某部门的员工数量不足,他会劝说员工多些奉献精神、要把企业当成自己的家,会让员工签订责任书,但是却不会想办法降低员工的工作强度和增加员工的补偿性福利。

大分工小协作是社会进步的趋势,然而很多组织的管理者都希望得到综合能力水平高的员工,综合性水平越高的候选人获得很多组织的欢迎,但是却不会为这种员工付出相应的报酬,而是根据其所处的岗位进行付薪,然后利用这些员工的工作对于专精深的员工进行内卷。综合性水平越高意味着这种类型的人越少,不要期望通过学校的教育可以获得很多综合性水平高的候选人,即使加强教育设计和提高教育要求,因为人才的培养是受到自然规律限制的,复合度越高,所需的培养时间越长和经历的困境就越多,而学生在校期间所能经历的困境极为有限。

退而求其次,打造复合型人才,也很难。能力的发挥受到个体综合能力系统的限制,即使获得了多种技能,但是发挥的时候也是参差不齐的。而拥有很强的综合能力的下属,在看待低层次道理的上级时,会很容易不满,因为他们会感到很强的打压,并且认为上级不讲道理。

所以,讲述低层次道理的管理者基本上是无法长期利用好持有高层级道理的下属的,这在行为上就表现为对高层及道理的排斥。

6 组织的长期生存需要的是高层次的道理

组织想要长期生存就必须设计出有着健康生态的系统,而生态系统并不是简单的弱肉强食可以解释的,更不是高层级

就拥有绝对话语权的。生态系统依赖的是最基层的能量形成和转化满足,当最底层的能量消失的时候也意味着这个生态系统的破坏。与其说健康生态系统是高层设计出来的,不如说是底层演进出来的。正像人类社会,社会系统是顶层设计出来的吗?好像是。但是,当底层无法生存的时候,整个系统就得推翻重建。就像毛泽东所说,“人类历史是人民推动的”。狮子吃羊,羊吃草,当草消失的时候,狮子也就消失了。所以,做系统设计的时候一定要考虑到草的保护,甚至水源的保护,更甚者要保护气候,而不能因为自己所处于食物链环节的上层而觉得自己可以说了算。

如果一个人持有的是低层次的道理,那么他能照顾到的就是自己这一亩三分地,而持有高层次的道理,他就会从环境中的生态关系去处理,去尽可能照顾到所有的环节,正因为他持有这样的道理所以他愿意去这么做,而持有低层次道理的人是无法理解他的“愚蠢”的。

7 矛盾的统一是管理者所要理解的道理

“你把老百姓放在心里,老百姓就把你顶在头上”。老百姓至上,在我国古籍中经常提到,我国的宪法更是把工人农民的地位提到了国家主人的位置上,然而有多少企业管理者会理解把基层员工的需要放在重要的位置上呢?我国的人民需要层次很特殊,是以尊重为基础需要的。

组织的资源有限,但是组织要生存下去;组织的能力有限,但是组织要完成自己的使命;组织是社会的一部分,也只有成为社会必需的一部分时,才会成为社会生态的一部分。管理者是组织系统的一部分,只有一个人符合其在系统中的管理者角色要求的时候,这个管理者才会正常发挥作用。

事物的存在与发展就是矛盾的统一过程,矛盾发展的结果就是统一成一个拥有自己新的特点的事物。企业管理和发展也是如此,当企业的各种矛盾一直得不到真正解决,那么新的结果就会出现,即使这个结果是原来的管理者所不想看到的。就像外资在我国创建的独资或合资企业,利用高薪给我国经济带来了不少新的观念冲击,然而高薪是相对的,当社会普遍工资上涨到一定阶段,他们还是走了,因为他们建厂的目的和社会发展的矛盾他们不想解决。而我们自己也可以制造相应的产品了,并且还不断进行了创新。

做管理,从人的需要理解到生存流程的契约道理(包括工作与生活的解读),到产品物理特性转变流程的物理变化道理,再到产学研销的研发流程道理,再到经济转化流程的商品道理,再到人与自然相互扶持的生态道理,每一个都有着矛盾和统一的关系,根据自己所处的管理环节和岗位都要处理好相应的矛盾,不讲道理是不行的。

参考文献:

- [1]曹日昌,《普通心理学》[M],吉林科学出版社,2007年4月第2版。
- [2]组织行为学编写组,《组织行为学》[M],高等教育出版社,2019年8月第1版。
- [3]斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》[M],人民大学出版社,2021年8月第1版。

冯建梅,1978年生,女,汉族,籍贯内蒙古包头市,现任职于内蒙古科技大学经济与管理学院,副教授,硕士研究生学历,研究方向为人力资源管理。