

# 浅议刚性管理与柔性化管理

Alec 摘编

刚性管理是以规章制度为本，是一种机械的、非人性化的凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段进行的管理。其结果是不能充分发挥人的能动性和创造性。

柔性化管理是以人为中心的人性化的管理。它采用的是以人的心理活动和行为规律为基础，非强制性的管理方式。它能够在员工心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志转变为个人的自觉行为的管理目标。它依据组织的共同价值和文化精神氛围进行人性化的管理。具体包括以下几个方面：

1. 柔性化的组织结构。目前，许多企业的管理组织结构仍然是金字塔型、直线式的层级结构，其特点是组织层次过多，信息渠道过长，反应迟钝；各职能部门相互隔离、信息流动受阻；上下级之间的信息易扭曲、失真。柔性组织结构是以市场变化、信息传递和以员工为核心的，层次少，以网络的扁平化组织结构为主，提高了信息传递的效率和工作效率，加强了部门之间的相互沟通，从而使组织变得柔性化。企业要以员工为本，没有一流的员工，就不可能生产出一流的产品。依靠全体员工，是现代企业管理理念的重要特征。企业的管理工作应该淡化行政权力主导化和官本位意识，强化技术权力，突出质量的地位。

2. 柔性化的用人机制。一些企业在用人机制上的刚性管理制约了员工能力的发挥，限制了他们专业发展，同时又不利于优化员工队伍及形成竞争的环境。在用人机制上必须打破刚性规定，采用柔性的方法、摒弃传统的人事观念，只要是合适的人才，就可以为我所用，不求所有，但求所用。实行全员聘用制，通过公开招聘、公平竞争、选拔人才，促进人才的合理流动。对那些要流动的人才，可适当地进行挽留，但不能强求，逐步采用柔性化的管理模式，变“单位人”为“社会人”。全球化、信息化、网络化对企业的管理方式提出了许多新的挑战，以固定时间、地点、程序、任务为中心的管理模式，已不适应新的发展需要，要采取更为柔性化的管理机制。

3. 柔性化的培训方式。传统的培训通常是单向的，由企业制定培训计划。培训的内容表现为专业性、临时性，主要针对工作任务和职务晋升，缺乏整体性，连续性。这种培训显然不能满足员工自身发展需要。柔性化的培训应该是：明确战略目标及为达到该战略目标员工队伍建设的总体要求；根据要求和自身实际制定切实可行的培训计划；企业为员工实施其培训计划提供信息、资料、时间、经费等方面的支持。这样，企业的员工队伍建设目标将转化为员工自我发展的自觉行动，实现员工队伍建设和员工专业发展的双赢。

4. 柔性化的绩效考核。绩效评估历来是企业员工管理中的一个难点。许多工作具有不可比性，很难进行量化考核。有些工作不是短期内可见成效的，如果以固定的标准和指标来考核与衡量，必然会束缚其手脚，扼杀员工的创造性，助长少部分员工的浮躁心态和短视行为，挫伤那些须静下心来进行长期攻关的技术人员的信心。考评应该根据员工自身素质和工作特点，将自我测评与同行测评相结合，以自我测评为主；定性与定量相结合，以定性为主；长期考评与年度考评相结合，以长期考评为主。总之，需要多与员工进行交流、沟通，根据员工工作特点，制定灵活多样的柔性考评机制，营造宽松、和谐的工作环境，满足员工多层次、多样性的需求，激发其工作热情和创造性。

5. 柔性化的激励机制。激励机制包括经济激励和非经济激励。非经济激励主要包括平等对待员工，尊重员工，赋予其运用自身智慧工作的权利，让其获得实现自身价值的满足感。然而传统的激励方式和手段单一，远远不能适应社会发展的需要。对许多员工来说，金钱并不是唯一需要，他们同样需要自身发展、工作成就感等。在这种情况下，企业就应该根据员工情况，从精神和自我实现等方面进行激励。柔性的激励机制是一套反应迅速，变化灵活、方式多样的激励机制，它可以通过满足员工的高层需要，激发员工对工作的高度热情，因而

柔性管理具有有效的激励作用。

6. 柔性化的企业文化。企业文化是企业长期生产经营过程中形成的独特的风格，其核心是共同的文化观念，是企业精神、制度、道德和价值取向的总和，犹如企业的灵魂。良好的企业文化是员工成长发展的土壤，对于增强企业的凝聚力、向心力和持久力，保证企业行为的合理性，推动企业的发展具有重要作用。企业文化是企业在本管理潮流中提出的具有积极意义的一种柔性化管理手段。应建设团队性、包容性、融洽性的柔性企业文化：(1)创造良好的文化气氛，承认价值的多样性、差异性和文化的多元性，使每位员工都能够发挥创造力，敢于发表自己的想法。(2)完善企业内部的沟通渠道，使重要信息畅通无阻。(3)企业文化形成以后，如何使新成员接受也是一个重要课题。(4)企业文化建设不能一劳永逸，必须适时地变革，保持其时代性，使其能够成为持续激发员工工作动力的潜在力量。

真正的管理是从管理人的积极性开始的，刚性管理往往只能管行为，柔性管理则能管思想，并由思想自发地影响行为。柔性化管理的最大特点，在于它不是依靠外力，而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力，主动性和创造精神，使他们能够真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在激烈的市场竞争中取得优势的力量源泉。

倡导柔性管理并不是为了取代、否定刚性管理。尽管两种管理模式在外部特征上有所区别，但在实现管理目标的本质上是一致的。柔性管理实质上是刚性管理的完善、补充，是在刚性管理基础上，管理思想和管理方法的升华。因此，在实施过程中，应刚柔并济，相得益彰。(Alec 提供 20070115)