

创造性发现人力资源管理九宫格

原创 王德生 陈思丹 丹德 2020-08-18 11:44



点击上方“蓝色字”，关注我们吧！

本文为王德生博士2019年2月19日微信文字互动课堂记录

整理 思丹 （括号为学员的互动）



今晚我们继续共同创造，我们今晚要一起创造：

一个组织里面的人的九宫格！

大家举个例子看看，组织里面的人，

这是两个层级。

大家画一个图表示：一个人与组织的关系。

其他的可以画：家里的孩子；或者企业的CEO；学校的老师；或者一个句子的主语。

这些都是两个层级的关系，也是部分与整体的关系

现在我要大家画：

一个长方形里面有一个大圆和2个小圆，一个长方形。

大家思考一下；

需要从哪三个视角去思考大圆和整体长方形的关系呢？

这就是

孩子和家庭整体的关系；员工和企业的关系

我们思考一个例子：总经理和公司的关系

是不是部分和整体的关系？

是不是两个生命层级的关系呢？

(是的)

层级包含关系

句子是不是也是一样？

(是)

一个音节和整个单词发音的关系也是如此？

(是)

这个就是层级包含。



我们换一个具体的例子：

我们先研究一下：一个公司的总经理应该包含哪些内容。

即从哪些视角去研究他？

(职责)

注意是公司和总经理。

(本职工作)

这是职位的功能是不是啊？就是这个茅坑干吗？

杯子的柄是不是个茅坑啊？它有作用的； 家里的孩子是不是家的一个茅坑啊？孩子如果离开家，会不会感觉到空了啊？

主语是一个句子的茅坑，所以第一个视角就是：总经理的功能

那么可以离开具体的人谈论职位的功能吗？

(不能)

(可以吧)

那是抽象的，空洞无物。

一家企业的各个职位最后必须到具体的人，其内容才能确定，是不是啊？

这里就是二元思维和三视角思维的差别。

所以研究茅坑，一定要研究遵坑的人是不是啊？

否则就不是拉屎的茅坑。

这就是茅坑的填充者。

主语的填充者可以是名词。还有什么呢？

(代词也可以)

孩子的填充者可以是具体的男孩女孩等等，总经理的填充者就是这个具体的人。

所以总经理和企业的关系需要至少两个视角。

1. 填充物， **filler**

2. 功能，即职能， **function**



就这两个够吗？

(不够)

缺少什么呢？

(不够，还需要关系的关系)

(关系)

(相互影响)

何谓相互影响呢？

(发挥作用)

作用就是职能

(公司的发展对总经理有促进的作用)

不是的

公司这里不能动

(绩效)

对比区分一个公司的两个不同时期的总经理依靠什么呢？

就是填充物的不同。

所以filler是局部和整体的关系的对比。

(不明白)

你家有三个孩子，孩子和家庭的关系的不同是不是从孩子的不同获得啊？

拉屎的人不一样，职位的职能不能随便改的。

那么总经理之间的不同主要是体现在他在企业的影响，有的影响大，有的影响少。

有的总经理是prominent，有的是边缘化，就是有的是核心作用，有的不是。

你们的孩子是不是也是一样啊？有的家里孩子是一切，有的是不重要的。

这是一种具体的影响。

这是局部和整体的关系的变化视角。

那么为何会如此呢？

需要分布视角来解释。

就是哪个啊？就是职能的设定内容，即function。

即这个茅坑的功能的价值的不同

所以Filler、Prominence、Function形成局部和整体关系的三个视角。

就是对比变化分布三视角，这是Poythress，1982年发现的。

他把它应用到语音，语法，所指，就得到了三个层级的九宫格互相关系。

四

要不要举个孩子和家庭的关系啊？

我们依靠什么去对比区分*家的两个孩子和家庭的关系呢？

(层级关系)

自然只能研究两个不同的填坑的，是不是啊？

(两个孩子性格之类的)

对，Filler告诉我们对比，那么谁在家里受重视，谁不受重视。是不是关系的具体变化啊？谁是核心，谁是边缘化。

(应该是一视同仁吧，买什么都是两份)

举例而已，而且有细微的变化，即使一个人也是如此，这个就是prominence

中文是什么？就是它在整体的突显性

这个突显性就是关系的变化。

孩子的突显性由什么决定的呢？由孩子这个茅坑的功能决定的是不是啊？

孩子属于家庭的什么视角呢？

父亲，母亲，孩子三个视角，

分布视角！

父亲是对比；母亲变化；孩子分布。

如果一个家庭把孩子当成对比视角了，那么孩子的突显性是不是不一样啊？

孩子成为家庭的核心了，父亲边缘化了。你们的家是不是这样啊？

(我家的爸爸就被边缘化了)

(没学三视角之前就这样)

这样会有一些问题的，呆会儿就会发现的

(我家老大也常常边缘化)

所以大家明白了层级包含之间的关系吗？

填充物，突显性，功能三个视角，

其实就是分布视角的关系，影响，价值的具体应用。

关系是静态；

影响是动态；

价值是场。

这是组织里的人的对比视角三大特征。这是抽象的。

企业的员工，是一个填充物，具有不同的突显性，具有不同的价值贡献

(关系，影响，价值都是对比特征吗)

分布视角的三个视角

(是对比视角的三个特征吗)

不是的

(是分布视角的三个特征吗)

你们注意三视角是有研究对象的，自己思考：

企业的员工是一个填充物，具有不同的突显性，具有不同的价值贡献。

这就是通常的职位设计的时候需要考虑的三个视角。

职位的功能，即职能，什么样的人来应聘岗位，这人以后在公司的突显性，核心还是边缘，是不是都要考虑啊？

职能不是重要的，有的人不会做人，可是突显性很强，这样是不是会大乱啊？

(突显性很强的员工，又会调整其新的职能，达到一个新的平衡，对吗？)

所以这是人事管理的重要道理。

五

下面我们要看看具体化，即总经理和公司的关系的具体化是什么呢？

总经理怎样才能真正获得突显性呢？

(对公司的影响大小)

通过他的什么具体能力获得的？

(完全承担责任)

他的核心竞争力，他必须有绩效，做出了成绩，他的什么必须和茅坑对应呢？

(管理能力)

(职责、待遇)

(职能)

他的使命就是去遵这个茅坑。大部分企业的人力资源管理就是这里出问题了

第二个就是核心竞争力不对应，把不擅长的人安排在错误的岗位上，这也是很大的错误。第三个就是总经理的生命场应该和职位的功能对应。这个非常重要的

大家知道为何吗？

(不知道)

职能的价值就是服务了很多，这些人应该是你的生命场，你服务了很多猴子，可是都是你一个人单独在深山老林里完成的。你会缺少什么呢？你能持久做下去吗？

(不会)

这叫做无人欣赏，无人肯定。

大家明白了，总经理和企业的层级包含关系的变化视角吗？

(找不到认同和荣誉感)

(关系的变化视角是：使命、核心竞争力和生命场，这是具体化)

这样的变化视角会产生怎样的分布视角呢？

关系的分布视角就是关系的关系，就是总经理的工作激励，孩子的学习激励。

使命给你什么感觉？

核心竞争力给你什么感觉？

生命场给你什么感觉？

就是信望爱的具体化

即存在感、成就感、荣誉感。

这样就是人力资源管理的九宫格！

缺少任何一个都不行！

是不是管理孩子的九宫格啊？

孩子在家庭，在学校，在教会都需要有存在感，成就感，荣誉感(价值感)

你们有考虑到吗？

(没有考虑到)

如何达到呢？

变化视角：

使命，核心竞争力，生命场

方向呢？

对比视角！

(人的真善美)

孩子在家里的

职能，突显性，填充物设计

这是第一次的关于组织的人力资源管理的完整九宫格！

(从对人力资源的九宫格过度到孩子管理的九宫格我好像懂了一点点)

完全类比

(感谢老师今晚带领我们一步步明白，清晰很多！)

其实就是人的知情意，

情就是三种感觉，组织的人的情就是三种感觉。

组织的人的意就是使命核心竞争力生命场。

组织的人的知就是填充物，突显性，功能。

人力资源管理就是管理好组织里的人的知，情，意。

孩子是家庭的人力资源，其管理也是九宫格。

这样我们的管理27宫格体系越来越完整细节了。

很快就能进入81宫格了。

人力资源管理九宫格就是企业运营的情视角！

属于重大理论创新

(越来越具体，越来越落地！)

(确实，企业人力资源管理类比家庭孩子管理。)

这就是孩子激励九宫格

三视角智慧确实奇妙无比！

我们的九宫格把德鲁克关于管理员工和工作的所有精华都包括了。

这是奇妙的！

因为我们是自上而下的推导。

六

(另有个案例需要寻求帮助，可以提出来探讨吗？)

一个高三孩子厌学，害怕去学校，本来成绩还不错，她经历了春节前父亲病逝的打击，总是走不出来，妈妈带她去举行了十天，好像还是状态不好，想找心理医生，总高兴不起来，家里经济比较困难，妈妈感觉和她很难沟通

旅行了十天

学校三天小考十天大考，她害怕面对，觉得自己快精神崩溃了)

这个以前就有文章解决类似的问题。

(对一个没有建立太多社会关系的孩子来说，经历父亲病逝的打击，对她来说几乎就是切断了与社会的信望爱。所以她没有力量去面对其他任何压力与挫折。我自己母亲去世时，虽然我已经是20多岁的成年人了，可是我感觉我的世界一片灰色。自己的脊梁被人抽掉了一样，没有了支撑。每天沉浸在痛苦思念当中。

我从山里出来，漂泊到广东东莞，应聘到一家公立小学教书。阴差阳错的选择，现在想来，幸亏去到了一个全新的单位，有很多需要学习，比如无纸化办公，我要学习用电脑，白话听不懂，我要学习，从未教过小学，也需要努力学习。唯一一件事，我清楚的知道的，就是我热爱教育行业，我愿意接受各个不同阶段的人。

每天忙着学习，适应，创新，一旦夜深人静时，我就会想我妈，就会哭，仿佛她一直在我身边未曾远离。

整整经历一年多时间，我才化悲痛为力量，勇敢起来。

建议在大家多给她关爱的基础上，找孩子最喜欢最擅长的事情做起来，拓宽交际面，扩大生命场，从中获得三种感觉了，一切就改变了，她自己就有力量去面对学校的压力了！)

感谢您的阅读，请对三视角智慧感兴趣的朋友添加我的微信：