

应用型高等教育“十四五”规划教材

管 理 学

黄 炜 著

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 黄炜著. -- 上海: 上海财经大学出版社,
2025. 7. -- (应用型高等教育“十四五”规划教材).

ISBN 978-7-5642-4631-0

I. C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20250U448H 号

- ☐ 策 划 台啸天
- ☐ 责任编辑 台啸天
- ☐ 封面设计 贺加贝
- ☐ 联系信箱 404485100@qq.com

管 理 学

黄 炜 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海新文印刷厂有限公司印刷装订

2025 年 7 月第 1 版 2025 年 7 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 15.75 印张 393 千字

定价: 46.00 元

前言

目前市面上的管理原理书籍多为大而全的书籍(尤其是国外的此类书),把企业管理的方方面面、角角落落都涉及一下,面对这些大而全且侧重理论阐述的书籍,多数读者会产生畏难、抵触情绪。国内的类似书籍则往往是大而不全——一部管理学教材收纳营销管理、质量管理、企业战略管理、生产运营管理、企业文化……于是每一章就像一块压缩饼干。

针对此情况,本书作者旨在为读者提供基础的管理理论与分析,并将之与人们的工作、生活实践紧密结合;精简掉需要全面学习管理原理的读者才研读的章节。

本书作者致力于提供深入浅出的讲解,用生动、浅显的语言和贴切的实例阐释管理理论。除基本的理论框架及其论述,作者以精雕细琢的精神,力求使写入本书的内容都是富有感染力和趣味性的,使本书成为一本精致、实用的管理(以企业管理为主)教材,主题简洁明确、写作思路清晰、能够吸引读者并激发他们的兴趣。

在原理论述方面,本书具有大多数管理学教材的功能;在实践方面,本书以具体、翔实、生动、全面的论述为读者提供工作、生活、学习中的行动指南和解决问题的对策。

一、案例特色

本书中案例众多(有的一章就有 20 多个专题案例)均是作者精心编写或独立撰写的具有代表性的短案例,也有少量中等篇幅的案例。本书不用长案例,这样读者能够较容易地归纳出这些案例印证的管理原理、思想和方法。这些案例也与上下文紧密相关,并非只为增强可读性、趣味性而出现。本书在案例方面还有一个特色,即在一些主案例后设置案例比较,读者从比较中将获得更多启发。

本书尽量避免选取不恰当的案例。

此外,关于案例,作者阅读其他教材时还有一些体会与建议。

第一,尽量不要杜撰公司的案例,这给读者的感觉不真实。真实的案例除了帮助读者理解管理原理,还向读者提供了额外的历史知识、商业典故等。这也要求作者大量阅读、借鉴、考证,补充、完善案例内容,包括相关背景知识,更重要的是确保案例内容的错误尽可能地少出现,尤其是常识错误。

第二,尽量不要使用没有名气的小公司的案例,除非它们的做法很有特色、经营效果非常好,否则说服力比较弱。

第三,案例(以及寓言、故事等)不能琐碎、无代表性、冗长、与上下文中的论述无甚关联。

第四,案例的篇幅占比不能过大,案例主要起佐证作用,为读者提供感性认识。

二、本书其他重要特色

(一)本书采用短段落形式,方便读者阅读、理解并能快速抓住段落重点

本书很好地做到了前后呼应并保持风格统一。好文章是改出来的,好书也是慢慢改出来的,教材更应如此。20世纪三四十年代,严雪亭、蒋月泉等评弹大师对自己的弹词作品《杨乃武》《玉蜻蜓》等也是长期孜孜不倦、大量学习、广泛求教、精雕细琢,然后他们的精品佳作方能超越前辈、长兴不衰。本书撰写正是秉承这一精神。

(二)内容选择体现客观性与辩证思想

写教材应该有中国特色,不必囿于西方经管教材的一般结构与理论。对我国的管理思想、经验与理论,无论古代的还是现代的、江湖之远的还是庙堂之高的、个人的还是政党的,都应充满热情地积极讨论,对其中好的内容,更应发扬光大。热情地讨论中国的事情、中国的理论,有助于树立四个自信,构建中国的话语权,并通过对比揭示西方世界的缺陷。读完本书,读者将在党史、新民主主义革命史、新中国史的若干方面获得深入的、新的认识。本书的这一写作风格正符合思政教育要求和教材撰写要求,并且是自然而然地行文,而非硬凑的思政内容。

但作者仍以公司管理为主要研究对象,并较多地融合了历史经验和教训,以达到以古鉴今的效果,同时也较多地与机关事业单位管理、国内外政治、治国、国际交往领域有机结合。作者用诸多史实和历史故事佐证本书中的管理原理,因此读完本书,许多读者也将得到一个额外的收获——了解许多以前不知道但又很重要的历史。

作者很注意紧扣当前国内外政治经济大势、国际交往、社会环境等,分析其中的管理问题,挖掘它们反映的管理原理,帮读者打开视野。

作者致力于把一些重要的中西方哲学原理、心理学原理、经济学原理、政治学原理等其他学科的原理 and 知识,甚至包括理论物理学家们的思想,以及作者的工作经验、人生阅历、感悟体会等有机融合到此书中,力求为读者带来更丰富的体验。例如,作者在多处用辩证思想^①及相关案例论述同一事物的对立面,或者用不同甚至相反的视角分析同一事物。

本书中一些专题分析和关于工作实践、生活、学习的论述,也是为读者提供做人做事的借鉴,有些内容涉及商业伦理和社交礼仪、跨国文化、商务谈判等。

古代的著作常常包含大量管理思想的瑰宝,作者也深入挖掘了一部分这样的瑰宝,把它们融入本书,例如“知行合一”、中国四大名著中的管理思想,分析它们或者借助它们指导分析管理问题。

^① 论述语言失之于片面、绝对、极端是诸多文献中的常见病,须养成克服它们的好习惯。一个简单的方法是,慎用“最”“都”“全部”等绝对性强的词。当然,养成这方面好的写作习惯、使用客观公正的语言,更需要深入全面的思考、广泛的学习。

(三)体现关键在有效运用的思想和“行”的理念

本书在后记中提到,很多道理人们都知道,但却不能自觉地遵守它们。假如一位老师也许讲授过多年的管理课程或者商务沟通课程、市场营销课程等,可是在人际交往或管理下属的过程中却犯一些低级错误(例如与人交谈时不知道保持恰当的空间与感情距离),这说明他没有吃透管理学中的相关原理,并把它们化作自己的指导思想。还有,人们因为感性因素压过理性因素而不能遵守明知甚至熟知的规律与原理。例如“说出去的话如泼出去的水”“世上没有后悔药”“应该向前看”,等等,对这些道理大多数人是熟知的,但一些人为何仍会浪费太多的时间纠结于犯过的错误呢?主要就是感性因素压过了理性因素。

因此作者基于亲身体会与深刻感悟(有的是挫折经历与失败教训,放在章节开始作导语或放在章节末尾作为结合人生思考的小结),努力把精选的论述主题或教学内容写深、讲透、讲活,例如第7章、第11章、第12章展现的风貌。使用大量的案例与事实论证或论述管理原理也是本书的特色。这样可以帮助读者把这些重要的管理原理深深印在脑海里,并时常记得遵照它们。

教材不能止步于介绍知识。满卷知识点的教材就像洒满一地的贝壳,很可能激发不出人们的兴趣。教材应能帮助读者更系统、更深入地认识某一领域或主题,把逻辑关系讲清,尤其注意论述实践内容。这就像把散落于地上的贝壳串成项链或做成各种工艺品,即使许多贝壳本身是普通的品种,它们被做成工艺品后也能获得人们的青睐。

教材应有一定的专著风格,这主要不是指论述教材作者的个人思想,而是要像专著那样系统且有层次地论述观点,阐述事实和依据。

换一个角度思考。在写教材过程中,教材的许多章、节甚至小节如能独立成章(文章之章,非章节之章)、自成体系,那就更完美了——不仅向读者介绍知识,更向读者提供思想和经验。章、节、小节的标题也可跳出知识介绍型的风格,例如,可点明发现的现实问题、新问题,点明解决问题的思路、策略与措施。将来还可提炼。本书已有不少内容被提炼、完善后获得发表,例如5.3.2小节、7.6.1小节、12.2节。把做学问、写论文、申请和完成研究课题与教学和持续完善自己已写的教材(也就是写后续版本)紧密结合起来,它们能相互促进、相互成就,一举多得。

要知行合一,但太多的教材过度集中于“知”,而且主要是罗列知识,并非理论分析。一个重要原因是这样的写法比较容易,所以常常出现教师让研究生代劳的情况。在很多情况中,“行”更重要,读者更希望看到关于实践的论述、介绍,包括实践的理论。作者应勇于知难而上,把更多的注意力和精力放到关于实践的撰写工作中。我们看了太多的集中于“知”的教材,从学生时期一直到工作,当我们自己成为教材作者时很容易落入前述窠臼,应扭转 to 偏向“行”的一面。

不要一味热衷于介绍知识、概念和论述原理,应常想一想:在“行”方面写些什么有价值的内容呢?拟订一部分章、节、小节标题和正文里的小标题时,思考一下:可否把习惯性想到的带

有“知”的特点的标题改成带有“行”的特点的标题?从而在这些标题下更系统、深入地论述实践内容。撰写正文时思考一下:可否把一部分原有的、计划的写“知”的角度换成写“行”的角度?借助这些策略、通过这些实践,写出来的教材就带有浓浓的“行”的味道,并且有更大概率吸引更多读者的眼睛。

作者还摒弃空泛的理论说教风格,使理论论述贴近读者的学习、工作和生活实际,例如,大量地、深入地探讨读者在工作和生活中很可能碰到的问题,以及管理理论和方法在这些问题上的应用。如此,让读者体会到管理理论的可贵与实用,使他们理解管理理论的普遍适用性,并帮助和促使读者在生活、工作、学习中自觉用好管理理论。

(四)充分围绕实践需要撰写

一本书中,往往只有那些干货,那些有创新的、新奇的、实实在在的、贴近读者生活与工作的内容才会使读者有感触、有共鸣,从而带给读者启迪与价值。本书确实达到了这样的效果,由于很多内容,包括理论论述和案例等,都是本书作者的思考与研究,也是作者独立撰写的,所以它是一本与众不同的管理学教材。

本书适合哪些读者?由于本书跳出了知识介绍的束缚,论述了诸多工作、做学问、生活、学习中的许多实际事务和问题及其处理思路、对策、具体措施乃至整体解决方案,因此本书也适合各种组织的管理人员、研究人员阅读,本科生、研究生自然也是本书的目标对象。以日常生活中普通人身份出现的读者同样也是本书的目标对象,因为本书也注重把管理原理、思路、策略、方法和措施等与日常生活紧密结合,启发读者积极主动地、经常性地把前者用到生活中。

本书内容常以专题分析面貌出现,作者注重为实际问题提供系统解决思路,也注重分析许多人身边的问题。作者在写作过程中也时时转换角色,设身处地考虑上述读者的需求和心理,以及他们可能的困惑,深入研究和精心撰写他们真正想阅读的内容,并在不同章节各有侧重——更着力于解决某一类或几类读者的问题,提供思路和信息、给予提示和启发、解释疑惑之处。这些都体现了实践性。

(六)内容结构安排特色

作者在结构安排方面扬弃了现有诸多书籍的做法。在阐述管理的基本概念、思想、原理和方法(偏重理论内容)后,即把重点转向实践部分。第5章和第6章阐述组织结构与管理——这是企业的运营之本;第7章阐述决策,决策之后则计划并实施,所以作者把后者放在第8章,并把控制也放到第8章——计划与实施需要控制保障,它们是不可分的。管理(者)与领导(者)既紧密联系,又相互区别,所以把它们安排在第9章和第10章一起讲解,以便读者集中体会上述关系。

如果说组织管理、计划、实施、控制以及其他一般性的管理更多地属于常规、程序性管理,那么领导、沟通和激励则更多的是人文管理,带有更多的艺术性、创造性和个性色彩。因此在第10章“领导”之后,即在第11章和第12章论述沟通与激励,把人文管理性质的内容放在本

书的最后一部分论述。

有效的、富有个性化色彩的激励措施需要有效沟通的基础,领导者和管理者需要了解被激励对象的当前需求、关键需求,需要进行有效沟通,为激励做好调研工作,所以本书先论述沟通后论述激励。

书中装饰插图部分来自百度搜索提供的图片,作者对这些图片的作者和提供者表示衷心的感谢!由于作者的学识有限,书中难免会有瑕疵,敬请读者批评指正,作者邮箱:huang-wei0630@163.com。

黄 炜

2025 年春

于上海工程技术大学管理学院



本书配套授课
录音网址

目 录

第 1 章 导论 / 1

- 1.1 管理的概念 / 1
- 1.2 管理者须把工作重点放在其管理职能上 / 3
- 1.3 管理者须具备的技能 / 5
- 1.4 管理学的方法论与研究方法 / 6

第 2 章 管理思想 / 8

- 2.1 中国传统管理思想的要点 / 8
- 2.2 西方传统管理思想 / 11
 - 2.2.1 西方早期管理思想 / 11
 - 2.2.2 科学管理理论的产生和发展 / 12
- 2.3 西方现代管理思想中的几个学派 / 13
 - 2.3.1 行为科学学派 / 13
 - 2.3.2 管理科学学派 / 19
 - 2.3.3 决策理论学派 / 19

第 3 章 管理的基本原理 / 21

- 3.1 管理原理的主要特征及其学习、研究意义 / 21
- 3.2 系统原理 / 22
 - 3.2.1 系统的特征 / 23
 - 3.2.2 系统原理的要点 / 23
- 3.3 人本原理 / 26
 - 3.3.1 人本原理的主要观点 / 26
 - 3.3.2 进一步的论述 / 29
- 3.4 责任原理 / 32
- 3.5 效益原理 / 34

第4章 管理的基本方法 / 36

- 4.1 管理的法律方法 / 36
- 4.2 管理的行政方法 / 37
- 4.3 管理的经济方法 / 39

第5章 组织结构 / 43

- 5.1 组织设计 / 43
 - 5.1.1 组织的两种基本结构形态 / 44
 - 5.1.2 组织设计 / 48
- 5.2 企业组织结构的基本种类 / 50
 - 5.2.1 直线职能制 / 50
 - 5.2.2 多事业部制 / 51
 - 5.2.3 控股公司—子公司型 / 53
 - 5.2.4 多事业部制结构和直线职能制结构的演变 / 55
- 5.3 其他组织结构 / 59
 - 5.3.1 虚拟组织与网络组织 / 59
 - 5.3.2 海尔的微商、创业平台与战略经营体 / 62
 - 5.3.3 韩都衣舍的“小组制+服务平台” / 66

第6章 组织管理 /

- 6.1 有效组织在建设与发展中的巨大作用 / 68
- 6.2 组织管理中的权力 / 69
- 6.3 集权与分权 / 71
 - 6.3.1 确定集权与分权的因素 / 72
 - 6.3.2 集权对组织的影响 / 73
 - 6.3.3 分权途径 / 73
 - 6.3.4 以古鉴今谈分权与授权 / 76
- 6.4 正式组织与非正式组织 / 78
- 6.5 直线管理人员与参谋 / 81
- 6.6 委员会 / 81

第7章 决策 / 83

- 7.1 关于决策的不同分类方法 / 84

- 7.2 决策的特点 / 86
- 7.3 决策理论 / 87
- 7.4 影响决策的六个因素 / 88
- 7.5 决策原则 / 94
- 7.6 决策过程 / 95
 - 7.6.1 识别机会或诊断问题 / 95
 - 7.6.2 决策的其余步骤 / 99
- 7.7 决策方法 / 104
 - 7.7.1 集体决策方法 / 104
 - 7.7.2 关于经营方向的决策方法 / 105
 - 7.7.3 关于经营方案的决策方法 / 107
- 7.8 决策者的理性限制及应对 / 109

第8章 制订计划、实施计划及其控制 / 112

- 8.1 制订计划 / 112
- 8.2 实施计划 / 115
 - 8.2.1 目标管理法 / 115
 - 8.2.2 滚动计划法 / 118
- 8.3 有效控制实施计划的过程 / 120
 - 8.3.1 有效控制的三个案例 / 120
 - 8.3.2 欠缺控制的五个案例 / 122
 - 8.3.3 控制的其他四个方面内容 / 125
 - 8.3.4 面对实施计划或战略中挫折的正确态度 / 132
 - 8.3.5 以古鉴今：军纪控制给予我们的启迪 / 132

第9章 关于管理人员的人力资源管理 / 135

- 9.1 选聘管理人员 / 136
 - 9.1.1 对外招聘管理人员 / 136
 - 9.1.2 在内部提拔管理人员 / 140
 - 9.1.3 招聘中认可“好马也吃回头草” / 142
 - 9.1.4 选聘管理人员的标准 / 143
- 9.2 考评管理人员 / 147
 - 9.2.1 考评内容 / 147

- 9.2.2 考评要求与考评程序 / 148
- 9.2.3 常用的考核方法 / 149
- 9.3 培养管理人员 / 151
 - 9.3.1 培养管理人员和其他员工的意义 / 151
 - 9.3.2 两个重要的培养方法:轮岗和设置助理 / 151
 - 9.3.3 考察、培养高层接班人 / 154
- 9.4 关于彼得现象的思考 / 156

第10章 领导 / 158

- 10.1 领导与管理的区别和联系 / 159
- 10.2 领导者的作用 / 160
- 10.3 领导特质理论 / 162
 - 10.3.1 相关理论与规律 / 162
 - 10.3.2 领导特质系列案例 / 163
- 10.4 领导方式的类型 / 167
 - 10.4.1 专权型领导 / 167
 - 10.4.2 民主型领导 / 167
 - 10.4.3 放任型领导 / 167
 - 10.4.4 服务型领导 / 167
- 10.5 管理方格理论 / 168
- 10.6 领导的其他方面 / 170

第11章 沟通与冲突管理 / 174

- 11.1 沟通类别 / 176
 - 11.1.1 按沟通功能划分 / 176
 - 11.1.2 按沟通方法划分 / 176
 - 11.1.3 按组织形式划分 / 176
 - 11.1.4 按沟通方向划分 / 176
 - 11.1.5 按是否有反馈划分 / 176
- 11.2 沟通模式 / 179
 - 11.2.1 轮形网络 / 179
 - 11.2.2 链形网络 / 179
 - 11.2.3 环形网络 / 180

- 11.2.4 全通道网络 / 180
- 11.3 非正式沟通 / 181
 - 11.3.1 非正式沟通的特点 / 181
 - 11.3.2 非正式沟通的模式 / 181
- 11.4 沟通障碍及其克服方法 / 183
 - 11.4.1 造成沟通障碍的个人因素 / 183
 - 11.4.2 造成沟通障碍的人际因素 / 184
 - 11.4.3 造成沟通障碍的结构因素 / 187
 - 11.4.4 造成沟通障碍的技术因素 / 188
 - 11.4.5 如何克服沟通障碍 / 193
- 11.5 金鱼缸法则 / 196
- 11.6 冲突管理 / 196
 - 11.6.1 引起冲突的差异 / 197
 - 11.6.2 正确认识冲突 / 197
 - 11.6.3 处理冲突的 6 种策略或方法 / 198

第 12 章 激励 / 206

- 12.1 激励理论及应用 / 206
 - 12.1.1 期望理论 / 206
 - 12.1.2 公平理论 / 207
 - 12.1.3 强化理论 / 209
- 12.2 九种激励方法及应用 / 211
 - 12.2.1 工作激励 / 211
 - 12.2.2 带薪休假和享有一定的自由 / 212
 - 12.2.3 金钱激励 / 215
 - 12.2.4 认可与奖励 / 217
 - 12.2.5 为员工提供发展和晋升的机会 / 219
 - 12.2.6 员工持股激励 / 221
 - 12.2.7 批评激励 / 223
 - 12.2.8 使员工直面问题或过错 / 224
 - 12.2.9 战略前景激励 / 226
- 12.3 设计、优化激励与考核制度 / 228
 - 12.3.1 英国商船运输囚犯到澳大利亚的故事及启迪 / 228

12.3.2 美国空军与降落伞厂的故事及启迪 / 230

参考文献 / 232

后记 / 233

第1章 导论

1.1 管理的概念

管理是为了有效地实现组织目标,由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导和控制并不断创新的过程。亨利·法约尔指出:管理是包括计划、组织、指挥、协调和控制职能等要素的活动过程。小詹姆斯·唐纳利指出:管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。此概念体现了人本原理。



知识链接

在企业里,管理和经营是不同的概念。管理主要面向企业内部的人、财、物等,聚焦于成本、质量、效率等;经营主要面向环境变化、商业模式等,聚焦于市场策略、价格策略、创新等。经营涉及的对象,其不确定性更强,培养经营人才应教授开放思维,加强他们的学习能力、应变能力、判断和选择能力、资源整合能力。随着技术进步、员工素质提高和人工智能普及,提高效率和质量更容易实现,因此对许多企业而言,管理问题不再是主要矛盾,如何应对外界变化的经营事务变得更加重要。不过管理仍是企业家的看家本领。

(1) 管理既是科学又是艺术

指导管理实践活动的、有条理的管理知识,可以被称为一门科学——从泰勒的科学管理开始,即标志着管理已作为一门科学存在。说管理是一门科学,是因为它强调按一定的管理原理行事,提倡使用恰当的科学技术;说它又是一门艺术,是因为它告诉人们,在遵循相同的基本原理的基础上,可以有不同的表现、不同的风格和不同的创新。

例如,管理理论中的人才战略就告诉我们,须尊重人才、招揽人才、用好人才。虽然使用该战略采用的基本原理基本上是相同的,但实施的方法却可以各不相同。例如,中国自古就有尊重人才的传统,但招揽的方式却各有千秋。战国时期的燕昭王筑台师郭隗,令天下震动,结果为燕国招揽了许多人才,如乐毅(又写作越邑)、邹衍、剧辛等从他国慕名而来的人才,终

致燕国富强。东汉末年的霸主们招揽人才、对待人才的方式也不一样:孙权江东设招贤馆^①,后又破格提拔年轻都督;刘备三顾茅庐请诸葛亮出山;曹操不以貌取人,初次见到庞统即倾心相待(而庞统在江东和新野的初期却分别被孙权和刘备怠慢过);等等。

管理的艺术性提倡对管理理论运用的灵活性和对管理方法选择的技巧性,要求管理人员随机应变,富有创新力。管理学不仅是纯粹的自然科学,还具有人文科学的性质。如果把管理的科学性理解为一套固定公式和通用的模式,是狭隘的、有害的。



延伸阅读1-1

管理的科学性与艺术性是互补的。管理的科学性是基础,如果不掌握管理理论和方法,就谈不上灵活运用,结果往往凭经验、靠运气解决问题,参见3.1节后半部分的论述。不注重管理的科学性而只强调管理的艺术性,这种艺术性可能表现为随意性。反之,不重视管理的艺术性,则管理科学将可能变成僵化的教条。马克思主义中国化和毛泽东思想的形成则是实事求是、灵活运用有关政治和社会理论的典范。

科学用真理说服、引领人,而艺术用情感打动甚至震撼人。领导者(例如公司老板、总经理、校长)更须强调其工作的艺术性,而管理者(例如项目经理、首席运营官、首席财务官,上述两组职务在领导者还是管理者属性方面有交叉)可以着重于管理的科学性。

单项选择题

企业管理的主体是()。^②

- A. 企业广大员工
- B. 企业的高层领导
- C. 企业的基础管理者
- D. 企业全体管理者

(2)管理的双重属性:自然属性与社会属性

管理的双重性是《资本论》中的观点。管理的自然属性指:管理也是生产力;其自然属性与社会化大生产相关,与社会制度、意识形态无关。因此,对在资本主义国家形成、发展的企业管理、经济管理、社会管理方法,社会主义国家也可借鉴、运用。生产力是人们开展生产活动的的能力,而意识形态则是观念、观点、概念、思想、价值观等要素的总和。

管理的社会属性是指管理是为统治阶级、生产资料所有者(当今须拓展此点,还包括智力资本所有者、劳动者及其他利益相关者)服务的。管理的社会属性与生产关系、社会制度相关,体现生产关系的特点。生产关系是人们在物质资料生产过程中结成的社会关系,又称经济关系。



延伸阅读1-2

总体而言,西方资本主义国家在管理方面偏重管理的自然属性,尽管其后现代管理理念也兼顾企业文化建设、培养团队协作意识,但是仍然偏重物质激励,精神激励不足,绩效主义严重(微软即显著例子)。形成对比的是,日本、中国的管理理念就比较均衡,非常重视人文精神,美国企业在20世纪七八十年代曾掀起学习日本企业文化建设的浪潮。

^① 据说刘邦屈居汉中时就设过招贤馆。

^② 答案:D。

(3)管理者可能需要扮演的角色

经理角色学派的代表学者亨利·明茨伯格(他也属于战略管理的结构学派)认为:管理者需要扮演人际角色、信息角色和决策角色,这三类又可被细分成10种角色。人际角色产生于管理者的正式权力的基础,如代表人角色(法人代表)。信息角色,即在不同的人之间沟通信息,为不同的人传递信息。决策角色——管理者应具备洞察力,能识别问题与机会,判断趋势,处理信息,作出决策,并分配资源以保证决策方案的实施。

1.2 管理者须把工作重点放在其管理职能上

管理职能主要表现在五个方面。

第一,计划。制定目标,确定为达到目标需采取的行动(见图1-1)。

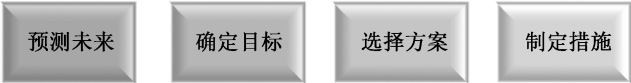


图 1-1 计划过程

相关概念:计划与决策密不可分。在计划过程中需要决策,决策是计划和修订计划的前提;计划是为决策服务的,是实施决策的工具和保证。计划与决策的区别:决策是关于活动方向、内容以及方式的选择;对组织而言,计划则是组织内不同部门和成员在一定时期内从事活动的具体内容和要求。规划、计划与战略的关系:它们都是筹划未来,从管理职能的角度看,都可归入计划范畴;战略是规划和计划的灵魂,规划和计划必须体现既定战略。

第二,组织。根据工作需求与特点设计岗位,用制度规定成员的职责和相互关系(见图1-2)。

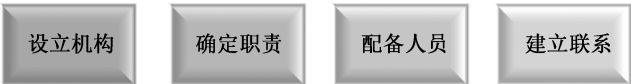


图 1-2 组织流程

第三,领导。激励、带领成员达到组织的目标(见图1-3)。可以把领导职能理解成法约尔提出的指挥、协调的综合职能。

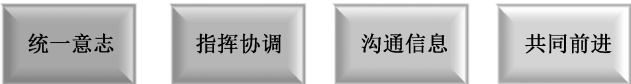


图 1-3 领导功能

第四,控制。纠正执行计划过程中的偏差,使执行过程符合目标(见图1-4)。发现偏差

的方法是,用(设定的)标准值,衡量(度量绩效后获得的)指标值。



图 1-4 控制过程

第五,创新。突破旧的规范。创新是保证系统活动顺利进行的原动力。在当今社会,创新是企业生存与发展之道。不过,不少学者并不把创新作为管理职能的构成部分。创新之于管理是非常重要的,甚至是不可分的,对中国的发展而言尤其如此。

从 1949 年以后开始补第一、二次工业革命的课,到 20 世纪末差不多与西方发达国家同时开始第三次工业革命,再到当前引领第四次工业革命,不管是国家宏观层面的调控、引领,还是企事业单位微观层面的经营管理,都需要持续的创新,走出有中国特色的社会主义道路,否则怎有赶超的光辉历史和引领的灿烂前景。张瑞敏就是一位注重企业管理创新的优秀企业家。

组织整体管理就是对一个组织拥有的资源有效地计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程。管理者须明了自己需执行的管理职能,而不是把很多精力仍投入具体的作业类工作中。从基层被提拔起来的一些新管理者容易犯这方面的错误,忘记了自己的管理者身份。

案例 1-1 “几不”承诺开启大学校长管理专业化时代

2011 年,湖南大学新任校长赵跃宇面对 3 000 多名师生,做出“两不”承诺:担任校长期间不申报新课题,不新带研究生。

2012 年,北京师范大学董奇教授接任校长,在就职演讲中做出“四不”承诺:在任期内不申报新课题,不招新研究生,不申报任何教学科研奖,个人不主动申报院士,把精力百分之百用于管理学校。同年,刚刚履新的北京外国语大学校长韩震教授公开承诺:任职期间不再做原来专业方面的学术研究,而是用全部精力做名副其实的校长;不再申请原有学科的课题,而是集中精力细心谋划北京外国语大学的发展战略;不再承担任何专业课程,不再谋求与教学相关的个人荣誉,而是努力为老师们服务。^①

案例分析

这三位校长的承诺表明了他们作为大学校长回归管理者的本位角色。这也是对普遍存在的一种不良现象的纠正与反思。太多的教授担任部门或学校的重要行政职务后,仍不断申请课题。无论是申请课题还是中标后完成课题,都需要他们投入大量精力,这显然会影响他们做行政工作的质量。既然承担行政管理工作,就意味着奉献与牺牲,包括牺牲自己热爱的学术研究——起码需在很大程度上牺牲之。

换一个角度看,大学里的行政干部,尤其是重要岗位的行政干部,还要申请许多课题,带很多研究生,请问:他们真的能兼顾二者吗?

^① 戴淑芬,贾振全,李晓辉. 管理学原理[M]. 北京:高等教育出版社,2018.

国内不止上述三位校长值得点赞,还有不少大学老师也做得挺好,例如,复旦大学的一些院长,上海交通大学的一些优秀教授,他们都挺实事求是,不想把两方面的好处都占了,只愿意踏踏实实做好一方面的工作。相对于普遍存在的反面情况,他们显得很有个性。

管理学鼻祖法约尔也在这方面树立了一个好榜样。1888年,法约尔开始担任科芒堡德总经理,他一头扎进管理事务,很少写作了,很大程度上放弃了学术兴趣,也不接受任何与科芒堡德公司无关的名誉职务,以免分散应该用于本职工作的精力。要知道,他以前可是一位获得过国家勋章的工程师和卓有成就的地质学家,研究和写作曾是他的重要工作,作出这样的放弃和牺牲是非常难能可贵的。

1.3 管理者须具备的技能

管理者一般需要具备三种基本技能,即概念和决策技能、人际关系技能和技术技能。概念和决策技能指纵观全局、认清为什么要做某事的能力,(企业管理者应)能洞察企业与环境相互影响和相互作用的关系,还包括发现问题和趋势的能力。人际关系技能指,成功地与他人打交道并与他人沟通的能力,理解、激励他人并与他人共事的能力。技术技能指,使用某一专业领域内有关的程序(指步骤、流程等)、技术、知识和方法完成组织任务的能力。在技术技能方面,不需要管理者一定是精通某一领域技能的专家,但需要管理者了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能。

例如,国际商业机器公司(IBM)卓越的前总裁郭士纳并非计算机专业人士,任正非也自认不是通信技术的专业人士,马云也不是互联网技术专家,但他们不仅能管理与经营好各自的公司,而且还能对各自公司的业务乃至所在行业提出卓越不凡的、超前的经营理念。郭士纳强调为客户提供综合解决方案,任正非强调基础研究、关键部件研发与危机管理,马云超前开展电子商务,等等。

实践经验

当今商业环境中,很多管理者,包括高级管理者,都是专家型管理者,例如教授级高工、业内公认的专家。所以不能一味效仿郭士纳、任正非与马云,这些全球知名的成功企业家毕竟是有特别天赋的,不是一般管理者能有效模仿的。在招聘非执行董事、监事方面也要注意这一点。

另外需要注意的一点是,发明、创新者,例如科学家、技术专家,凭借自己的成果自己创业,虽然也有不少成功例子,但其间的艰辛也非同寻常。毕竟隔行如隔山,技术类人才直接转到管理、经营工作,难度非常大,走的弯路也更多,并且可能耗费更多时间、资源。因此这类发明、创新者可考虑聘请职业经理,或者与投资者共同创业。愿意共享(创新成果),舍得把一些利益分给合作者,一般更有利于事业的发展,比自己“闷声发大财”的效果更好。自己失掉的只是一些利益,但不必太在意。

对不同层级管理者的技能,有不同的要求(例如在技能占比方面),如图1—5所示。

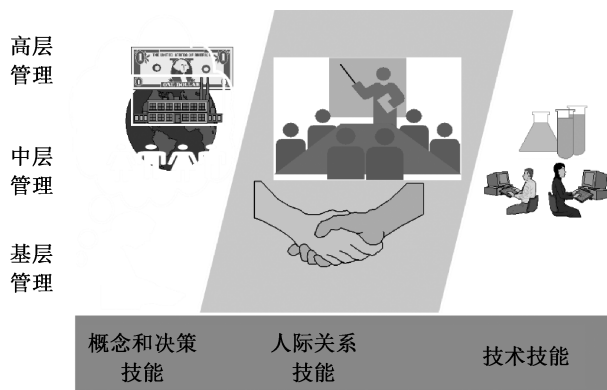


图 1—5 不同层级管理者的不同技能大致应占的比例

思考题

某研究所的一位管理人员说,他的主要职责是给软件开发人员分派具体工作任务并指挥和监督开发人员完成任务。由此推断,这位管理人员属于该研究所什么层级的管理人员?^①

单项选择题

小林负责管理两条日产万件产品的无人全自动流水线,他可以被认为是()。^②

- A. 高层管理者
- B. 中层管理者
- C. 基层管理者
- D. 操作者

1.4 管理学的方法论与研究方法

管理学研究者以在各种管理工作中普遍适用的原理和方法为研究对象。

(1) 管理学的方法论

作为一门综合科学,管理学以组织和协调人类活动为研究对象。而社会科学与自然科学的诸多学科也都从不同视角和层面研究和解释了人类的协调活动,因此这些学科的研究成果就成为管理学的知识来源。这些学科包括社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学、经济学、数学、统计学、信息学、工业工程学和计算机科学等学科,因此,管理学的方法论具有显著的多学科性。

哲学是有关世界本原和人类智慧的科学,为管理学提供了世界观基础和批判精神动力。管理哲学是关于管理的世界观和方法论,是关于管理的主、客体之间矛盾运动规律的科学,它还关注组织与环境的关系等问题。主体是实践活动和认识活动的承担者;客体是主体的实践

① 答案:这位管理人员是基层管理人员。

② 答案:D

活动和认识活动指向的对象^①。以前,员工也被作为管理客体,现在更多地被视作管理主体。

之所以说管理主、客体之间的矛盾,是因为管理客体(设备、业务、企业状态、工人等)常常不按管理主体希望的方式运行、行动或发展,出现了管理主体不希望看到的状态,即产生了矛盾。并且,这些矛盾发展变化着,即运动着。所以管理主体需要掌握这些运动的规律,并采用正确的管理方法和措施解决这些矛盾,纠正这些偏差。管理哲学反思管理本质,处于管理学的元理论层面。

社会学强调社会结构对人类活动的影响,丰富了管理学的组织理论、领导理论、劳资关系理论等。在某些领域、某些方面,在一定程度上,借助数学手段可使管理研究更精确。系统科学使人们运用科学手段认识管理的复杂性成为现实。

(2) 管理学的研究方法

归纳法。从典型事物入手,通过观察大量事实,掌握其特点及其相互联系,分析管理活动的因果关系,找出事物发展的一般规律。由于管理活动十分复杂,影响因素繁多,每个因素对管理活动的影响很难被分离出来,采用归纳方法研究可以使问题由繁变简、由难变易。

试验法。设计出某种条件,观察试验结果,再寻找规律。

演绎法。在归纳的基础上找到一般规律,加以简化后(得到的是一种简化了的事实,但合乎逻辑),建立模型,用模型解释、说明问题^②。归纳法与演绎法常被结合运用。

实证研究(即归纳法)一般指,研究者亲自观察研究对象、收集资料,为提出理论假设或检验理论假设而展开的研究。实证研究具有鲜明的直接经验的特征。它是通过对研究对象进行大量的观察、实验和调查(问卷调查、社会调查等),获取客观材料,从个别到一般,归纳出事物的本质属性和发展规律的一种研究方法。研究者在管理科学、社会科学领域普遍使用此方法。

① 在语法领域,注意客体在一些情景中不能作为主语。例如,论文和著作中经常出现的“本书研究了……”“本文认为……”是不恰当的,不要被不合理的写作规定束缚,在这些情景中就应该写“作者研究了……”等语句。研究的客观性不需要靠不合理的写作规范和文字游戏(例如不出现“我”,甚至不出现“作者”字样)粉饰。类似这样的错误,把客体用作主语的情况还有很多。

② 爱因斯坦指出:“适用于科学幼年时代的以归纳为主的方法,正在让位给探索性的演绎法”。人工智能领域的专家系统与机器学习、神经网络之间的关系与上述关系类似。直觉和演绎思维方法是对推理逻辑思维方法的突破。

第2章 管理思想

2.1 中国传统管理思想的要点

中国的传统管理思想及理论框架基本上形成于先秦至汉代这一时期,主要体现在先秦到汉代的诸子百家思想中,如儒家、道家、法家、兵家、墨家、商家思想。中国传统的管理思想,分为宏观管理层面的治国学和微观管理层面的治生学,作为管理的指导思想和原则,它们可被概括为以下一些要点。

第一,顺道。道是治国的道理,也是客观规律(例如企业须遵循市场规律)。在顺道方面,古代的黄老学说强调顺其自然,无为而治。哲学家卡尔·荣格(1875~1961)为英文版《易经》写序说道:“谈到世界人类的唯一智慧宝典,首推中国的易经。在科学方面,我们得到的定律常常是短命的或被后来的事实推翻,唯独中国易经亘古长新,延续6 000^①多年,依然具有价值,而与最新的原子物理学有颇多相同的地方。”

不过,即使在极其重视学习经典的中国古代,仍有很多身居高位者未能遵循经典中的教诲而身败名裂,这应成为当代人的警示(现代人也知道很多道理,但谁能做到时时遵循、严格遵循呢?)。例如易经讲“飞龙在天”这一爻辞时,就警示那些大人物,位越高,越危险,应居安思危。可是很多人做不到,高官们贪赃枉法,帝王们追求享乐,以为辛辛苦苦获得的高位就是供他们享受特权的。最终的结局很惨。五代时后唐的大将、宰相郭崇韬恃权恃功骄纵,目中无人,不重视团结同僚,也不知祸从口出,得罪了很多小人,被皇后和太子魏王合谋谋杀。他之后的安重海也犯了类似错误,可用易经的亢龙有悔爻辞解释。李存勖身为晋王、沙陀兵统帅,打仗时总是冲锋在前,不怕吃苦;称帝(后唐皇帝)、灭后梁后,立刻像换了个人,骄奢淫逸,忘记前朝唐朝的衰亡教训,大量重用太监、伶人和小人,动辄授予高官,赏罚极其不公、不明,失去军心,轻信谗言,滥杀功臣,昏庸无道。最后,不仅多镇背叛他,身边的人也众叛亲离,御林军都造他的反,仅三年即身死族灭。历史中极其类似的例子太多太多,悲剧、惨剧一遍又一遍重演,几乎使用同一脚本,人们却仍不吸取教训。

第二,重人。民惟邦本(以民为本),本固邦宁;重人心向背,重人才归离。《孟子·离娄

^① 中国学者认为易经有7 000多年的历史。

上》云：“得天下有道：得其民，斯得天下矣。得其民有道：得其心，斯得民矣。”在新民主主义革命中，中国共产党不正是本着这样的道理得天下的吗？兵家重视将领选任和人事管理，法家提倡贤能并举。韩非子说：“闻古之善用人者，必循天顺人而明赏罚。循天，则用力寡而功立（事半功倍）；顺人（顺人性，参见 12.3 节），则刑罚省而令行；明赏罚，则伯夷、盗跖[zhí]不乱……”

第三，人和。处理好组织内外部的人际关系。古训：天时不如地利，地利不如人和；家和万事兴。古今中外，大小人物的很多事都毁于或起因于欠缺人和、未处理好人和之事而导致失败。

第四，守信。言必信，信必果。这句话早在《史记》的“游侠列传”中就已出现。说话要有诚信，对于答应别人的事，必须做到。反之，对难以做到的事勿轻诺。



拓展内容

习惯性卸责说辞

在待人接物中，与轻诺对应的一个坏习惯是卸责，常见于现实生活中。别人请求帮忙，有的人答应帮忙之时常常会说这样一类话：“我尽量，不过……做不好/最后帮不了你，可别怨我。”这样的回话会给对方不好的感觉——可能让对方泄气，感觉你也难以帮助他们成功；有可能感觉你在找托词，不会尽力帮他们。既然答应帮别人，就不必先说卸责的话，这类话不但不能塑造你完美的形象，反而给对方留下不好的印象。尽力帮忙就是，将来如果真因为客观条件限制，实在帮不了，再向对方解释、道歉。那时再说类似这样的话，基本上就不算卸责，对方也不会怨你，不会有不好的印象。再说，很可能没有太大的障碍（你能答应帮忙，说明还是有一定把握的），你最后能成功帮助别人呢，何必说这些卸责的话呢？不是多此一举吗？

人不能过于在意面子，不能时时都想着自己的面子，这会让我们产生不当言行，超前卸责之言就是一例。

第五，利器。工欲善其事，必先利其器，^①做事要有好的工具。不要铺张浪费，但在工具、资源方面应舍得投资。拥有“利器”，学习、工作效率将可能大大提高，生活质量也会大大提高，可节省时间和精力，更有可能获得成功。老子、庄子还告诫说：国之利器，不可以示人（见《道德经》和《庄子》）——国家的强大武器（例如治国方略、重大决策、镇国之宝、军事机密）不可以被（轻易）拿出来夸示于人。



拓展内容

现代人则往往反其道而行之，各国常向对手“大秀肌肉”，展示自己的尖端武器，以起震慑

① 史书《三辅决录》讲：夫工欲善其事，必先利其器，用张芝笔、左伯纸及臣墨。后半句讲的是东汉市面上的品牌。

作用,避免与对手轻易开战、直接开战(慎战思想),从而避免给自身带来重大损害。另外,当前国际社会要求各国的国策有一定的透明度,所以不少国家会公开自己的一些国策,^①以取信于国际社会,取信于友邦和(潜在)战略合作者。

在古代也有上述思路,《墨子·公输》就记载了墨子去楚国劝说楚王勿伐宋,为楚王效力的公输般认为他新设计的攻城器械能攻下宋国。墨子就和他来了个简易的“沙盘”对决,结果公输般输了。楚王最终放弃攻宋。公输般后来放弃伐宋报仇的心愿,可能也是受墨翟“兼爱,非攻”思想的影响,在民间做了一位能工巧匠,就是后人称颂的木匠祖师鲁班。

另外,在中国和西方的远古时代,打仗往往有贵族范儿(典型代表是宋襄公和孔子的学生子路^②),也就是双方各派猛将厮杀,或者就是领军的将军捉对厮杀,败者之军基本上选择溃逃,相对而言,双方的伤亡都小一些。《三国演义》就有大量的这种场面的描写,《说岳全传》(南宋时代)亦如此(再往后这样的描写就不常见了),西方的《特洛伊》(古希腊时代)电影也是这样描绘的。也可以从上述角度理解“千军易得一将难求”的含义。不过到了近古时期,更多地出现了残酷的集体厮杀的场面,敌对双方更追求排兵布阵和杀伤力强的弓弩、长枪、大刀、铁锤甚至火器等武器,强调集体作战能力而非勇将的战力。显然,远古时代的战争相对更仁慈、道德一些。

第六,求实。实事求是,凡事量力而行。“大跃进”“浮夸风”“放卫星”就是不求实;邓小平同志在改革开放进程中大力提倡实事求是。

第七,对策。研究规律,讲究策略。中国古代兵家重视战略(上兵伐谋,其次伐交)、组织管理和信息管理(例如谍报工作)。“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也……”

不过即使在古代,也有不少将帅不重视阵前对策、撤军策略,把打仗看作儿戏一般,导致惨败。例如,东晋时期就有不少这样的战例——苻坚的淝水之战惨败、慕容宝的参合陂之战惨败等;五代时,朱温的大军围攻晋王的潞州时期,在大雾天疏于防范,清晨睡得正香时,怎料晋王李存勖就是选这样的时刻奇袭,朱温的这支军队几乎全军覆没。^③反之,如果朱温的大将能预判李存勖的偷袭,设下埋伏,就能打一个漂亮的反击——原来没有决战的机会,现在李存勖送上机会了。

第八,节俭。我国理财和治生历来提倡开源节流,勤俭建国,勤俭持家。孔子主张节用而爱人,使民以时。墨子说:其财用节(例如后代汉文帝的排场节俭),其自养俭(例如雍正的饮食节俭),民富国治。墨翟还反对儒之“又厚葬久丧,重为棺槨[guǒ],多为衣衾”,认为这浪费财富和精力。丢掉艰苦奋斗的作风,处处摆阔气、讲排场,骄奢淫逸,不仅增加了经营成本,更严重的后果是削弱了人的奋斗精神。

① 例如,2015年3月,十二届全国人大三次会议提出中国制造2025战略和“互联网+”策略;美国公布工业互联网战略和美国优先国策;还有德国的工业4.0战略。

② 前者是楚军未渡完泓水、未排好阵不打他们(见《左传》),据说后者是冠不正不打仗,不过也因此成了受害者。

③ 打仗不只是行军,更不是睡好觉、吃好饭,常常须人不卸甲、马不卸鞍,历史中那些惨败的军队常常就是因为视战争如儿戏。美国为何能赢得中途岛之战?重要原因之一是他们准备极其充分——各种警戒、侦察,日军几乎是单向“透明”的。知己知彼,自然容易赢。参见8.3.4小节最后的反例。

第九,法治。法家的代表人物有管仲、吴起、商鞅、韩非子等。^①

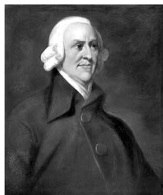
这些管理思想不仅影响着当代中国人,成为中国人在管理方面研究、实践、创新的灵感源泉,对其他亚洲国家也有深远影响。例如日本(中国明朝的王守仁和王夫之的思想对日本的影响就很大)、新加坡、韩国用中国儒家文化塑造现代企业文化,形成了与西方管理方式截然不同的特色,有人称之为新儒学派,20世纪80年代美国还掀起了学习日本构建企业文化的热潮。

2.2 西方传统管理思想

西方的古典管理理论时期是19世纪末到20世纪30年代。

2.2.1 西方早期管理思想

西方早期管理思想以亚当·斯密的代表作《国富论》为标志。他的三个主要观点是:劳动是国民财富的源泉;劳动分工可以提高劳动生产率;工人的工资越低,雇主的利润越高,工资越高,利润越低。



实践经验

亚当·斯密的主要观点包含分工,作者用日常工作与生活中的经验,论述分工提高效率的效果。工作中,因为熟能生巧,人们会找到一些事半功倍的窍门,但这需要多次实践才能得到。碰到可能只做一回的工作,而且工作量很大,怎样才能提高效率?假如,这一工作需要几个步骤才能完成,那么有可能的话,就不要把第一步工作(例如制作一些零部件,搜集一些写作素材,开展文献研究)全部做完才做第二步,而是在第一步先完成一部分工作量,接着在第二步再完成一部分工作量,接着第三步……在做第二步工作的时候,可能会发现第一步的工作方法需要改进,以减少第二步不必要的工作(量),并得到更高的工作质量;做第三步工作时,又有可能发现第二步、第一步的工作方法需要改进……如此,就把一个“一次性”的工作分解成可以重复实践的工作,因而就能在重复实践中熟能生巧。

把类似的思想与方法用于分工制度,不要让员工一直做同一项工作,而是用轮岗、合理调动等办法,让员工了解别的岗位的难处、别的需求,了解生产或业务的整体过程。这样做也让员工们以自身的体验,理解同事们以及他自己希望从某个岗位(例如人事管理岗位、财务管理岗位、后勤服务岗位)得到的服务。以后,当他被轮换到这个岗位上,他就更可能会提醒自己,努力为同事提供这样的服务。并且许多员工也可能自觉在自己目前的岗位上改善工作方法态度,做得更好,为下一道工序的岗位提供便利。这样,组织就提高了工作效率。



延伸阅读2-1

^① 英语中有这样两个短语:Rule of law 和 Rule by law。前者可被翻译成法治,法律是至高无上的,政府也不能凌驾其上。后者可被译成依法施治(此时 rule 被用作动词,通过法律、借助法律治理),法律是统治者的工具。

分工思想与应用获得发展有当时的客观需求,也有当时的客观限制,当今在一些领域又有相反的思路,即整合。技术进步了,工作环境改变了,工具和辅助条件大大强化、提升了,过去的客观限制消失或减弱了,需求也发生了变化,所以有些工作需要减少分工特性,由较少的人完成,以实现较强的整体性、提高效率、提高质量。一个非常突出的例子是上海洋山深水港四期自动化码头——俗称“无人”码头,它是全球最大的单体自动化码头。

2.2.2 科学管理理论的产生和发展

科学管理理论对管理学理论和管理实践的影响是深远的,它冲破了几百年沿袭下来的传统的落后的经验管理方法,将科学引进了管理领域。直到今天,科学管理的许多思想和做法仍被人们参照采用。

(1) 泰勒的科学管理理论

美国管理学家泰勒于1911年发表著作《科学管理原理》,此事件一般被看作管理走向科学的起点,因而泰勒被尊为“科学管理之父”。提高劳动生产率是泰勒创立科学管理理论的基本出发点。泰勒思想的追随者吉尔布雷斯夫妇的砌砖动作研究,使砌每块砖的动作从18个被压缩到5个,砌砖效率提高3~6倍。此方法是泰勒思想的典型体现,剔除多余动作,改变劳动工具,以提高劳动效率。泰勒一开始把自己的方法称作任务分析或任务管理,后被称作科学管理,再后来,类似的、相关的方法在美国、英国和日本被称作工业工程。



① 科学管理理论的要害

科学管理的中心问题是提高劳动生产率;科学管理的根本目的是用科学的方法提高现场生产效率;为提高劳动生产率,必须配备一流的工人,培训一流的工人是企业的责任;应要求工人掌握标准化操作方法,在标准化的作业环境里工作;实行有差别的计件工资制;工人和雇主都必须来一次“心理革命”,由相互对抗变为相互信任;把计划职能与执行职能分开,变根据经验工作为根据科学管理方法工作;实行职能工长制;在管理、控制方面实行例外原则。

上级管理人员保留对例外事项^①的决策和监督权,将一般的日常事务授权给下级管理人员处理——但是直到如今,仍有不少管理人员不能较好地使用这一原则,导致上下级的低效工作和不融洽的关系。

② 对泰勒科学管理理论的评价

泰勒科学管理理论是管理的创新,也为管理实践开辟了新局面;推动采用科学的管理方法和操作程序,集中于解决企业内部工作效率问题(工人操作问题),使生产效率提高了两三倍;推动了生产发展,适应了资本主义在这个时期的发展需要;促进管理职能与执行职能分离,企业里开始有一些人专门从事管理工作,这就使管理理论的创立和发展有了实践基础;泰

^① 例外事项较难处理,需要管理人员对管理对象有更深入的认识,需要管理人员有更多的管理经验、更高超的管理艺术、更强的组织协调能力(如调度资源的能力、协调多个部门的能力),以及较强的管理创新能力等。

勒把工人看作“经济人”，不利于充分调动工人的积极性。^①

虽然“经济人”假设有偏颇之处，但不能认为关于“经济人”的观点就一定不正确。即使在当今社会，即使受过高等教育、身处高位者中的某些人表现出的贪婪就是“经济人”的特点。不过，最终使这些“经济人”特性显著的人偏离正轨、铤而走险的，是他们对预期非法利益与惩戒风险的不当权衡。而这种权衡的结果在很大程度上又取决于公司治理制度的完善与否。

泰勒的科学管理理论一方面对其他管理思想和方法产生积极影响，另一方面被各行各业（包括军队）采用并产生巨大作用。可以说，它对 20 世纪经济、社会的巨大进步有很大的推动作用。

（2）法约尔的组织管理理论

法约尔的著作是《工业管理与一般原理》。法约尔提出了管理的 5 项职能，即计划、组织、指挥、协调和控制，并提出了管理的 14 条原则，即劳动分工、权利与责任统一、遵守纪律维护纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、人员的报酬须公平、适当集权与分权、等级原则、遵循秩序、公平原则、保持员工的稳定、发挥主动性和团结原则。法约尔把管理职能与其他职能分开，区分了经营和管理概念。经营活动包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动和会计活动等，也包括管理活动；管理活动包括履行前述 5 项职能。



经营者（例如董事长、总经理）更重视组织运营的结果，管理者（例如人力资源总监、车间主任）往往聚焦于组织运营的过程；经营者往往把更多精力投入组织与外部环境的多维度交互中，管理者往往把更多精力投入组织内部运作中；管理应服务于经营（目标）。

2.3 西方现代管理思想中的几个学派

继科学管理理论、管理理论与实践繁荣发展，形成了学派林立、百家争鸣的局面。孔茨提出：出现了管理的“理论丛林”。下面介绍其中的三个学派。

2.3.1 行为科学学派

行为科学的发展从人群关系理论开始，而人群关系理论的提出又基于霍桑试验。1933 年，梅奥在其著作中为霍桑试验作的结论包括：工人是“社会人”，有社会心理方面的需要，并不只单纯追求金钱和物质；满足工人的社交欲望，提高工人士气，是提高生产效率的关



^① 在不同时期，研究者和管理者对企业员工的不同认识：“受雇人”——企业主把工人看作是会说话的工具，严格管制；“经济人”——工人们都是唯利是图的；“社会人”——进步的理念，认为工人在工作场合有社交需要；更进步的理念是“管理人”——工人或雇员有双重身份，既是被管理者也是管理者，强调自我管理。

键(这是关于员工满意度^①的较早论述);除了正式组织,企业中还存在非正式组织,而这又进一步证实了企业是一个社会系统,会受工人的社会心理因素影响,非正式组织对企业既可能有消极影响也可能有积极影响。梅奥总结的这些结论使人们对组织里的人有了全新的认识,致力于人的因素研究的行为科学家不断涌现。

从中外古代的生产、管理实践,到霍桑试验,到中外当今的生产、管理实践,它们都说明,以人为本、加强人的民主及其他力量的权利,例如先进技术的“权利”,而不只关注资本、股份的“民主”和权利,不只重视生产资料,才能有效提高生产效率,促进企业和其他类型组织的发展。

行为科学学派的重要理论如下。

(1) 马斯洛的需要层次理论^②

马斯洛的需要层次理论有五层需要,如图 2-1 所示。

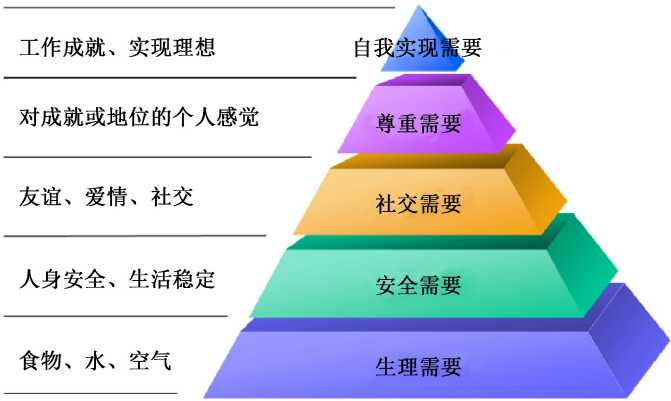


图 2-1 马斯洛需要层次理论中的五层需要

① 马斯洛需要层次理论简介与批判

马斯洛需要层次理论的两个基本观点:需要只有在未得到满足时,才会激发人的动机;只有在低层次的需要得到满足后,较高层次的需要才会出现。

第二个观点并不总是正确的,在不少情况中是错误的结论。例如,李公朴和闻一多为了民族团结,为了避免内战,为了大众的幸福,不惜冒着被特务暗杀的风险,继续发表演讲,抗议蒋介石政权阴谋发动内战。这就是放弃第二层需要的例子。西汉武帝朝的霍去病为了民族发展,为了国家的长治久安,表达了“匈奴未灭,何以家为”的志向,这是放弃第三层需要(爱情、归属需要)的例子。第一个观点也不够准确,因为需要得到满足后仍有可能继续激发人的动机以维持该需要继续得到满足。

① 市场营销理论认为:员工的忠诚度取决于员工对公司的满意度→员工忠诚度的提高能促进员工工作效率的提高→顾客获得的高价值源于企业员工的高效率→顾客满意度由顾客获得的价值大小决定→顾客的忠诚度由顾客的满意度决定。参见 3.4 节。

② 它首先是心理学领域的研究成果;在管理学领域使用此理论及本小节的其他理论,是对心理学理论的应用。

②对马斯洛需要层次理论进一步分析与批判

甚至可以说马斯洛需要层次理论的整体不够准确、完整,起码,他的五层定义或描述不够准确或完整。例如,以天下为己任的仁人志士、英雄豪杰、革命先驱们,可以为了民族、大众或某个群体的利益,完全放弃这五层需要,也就是与个人相关的需要。古今中外,多少仁人志士为了民族和大众的利益甘愿默默无闻地做事甚至默默无闻地牺牲生命,不需要同时代与后代的人知道和记得他们。

案例 2-1 元好问牺牲自己个人的顶层需要

金末的元好问(写“问世间情为何物,直教人生死相许”词句的金朝文坛宗师)是一个非常有人风骨的人,为了个人名节(属于理想、自我实现一层的需求)与恩师赵秉文的声誉,宁可放弃初中进士后的官职(属于成就、地位、尊重需要一层的需求)。要知道,他的功名、科考之路非常坎坷、惨淡,历经 16 年,直至 32 岁才中进士,但他仍选择放弃。此点与前面第①项论述的思路相同。

然而,到忽必烈灭金之际及之后,元好问为了保住中原文脉(金朝的文人),不惜牺牲个人名誉,与蒙古高层(例如耶律楚材)乃至忽必烈本人接触、商谈,甚至到了在外人看来是讨好的程度,例如亲赴大都,给忽必烈送上“儒教大宗师”的称号。他牺牲了自己的需要,例如尊重需要、自我实现的需要、文人看重的名节这些高层需要,但成功保全了中原文脉的发展。牺牲自我,保全大局,功莫大焉!他自己仍坚持不在元朝廷为官,而是选择隐居。这从侧面表明他并未真正失掉气节。

作者尽管花了较多笔墨批判马斯洛的需要层次理论,但是绝不否认其理论价值与应用价值,作者的批评只是弥补其缺陷,帮助读者更清晰、正确、理性地认识该理论,在它指导实践时少犯错误。而且马斯洛需求理论为此后提出其他激励理论奠定了基础,因此它本身就成了最著名、最经典的激励理论。



延伸阅读2-2

在生活中,既要勇敢地追求新目标,也要懂得珍惜已拥有的,做一个快乐的人,避免好高骛远和不切实际,尤其应避免因虚荣心带来的负面影响。

③运用马斯洛需要层次理论

满足不同层次的需要:管理者须清楚员工当前的需要层次,针对不同的需要层次采用不同的激励方法。对高级需要,须在心理方面使人得到满足;对低级需要,须在外部环境、物质条件方面使人得到满足。

满足不同人的需要:不同的人有不同的需要,管理者须了解激励对象,针对激励对象的不同需要,采取激励措施。对中高层管理者更要注意采用恰当的激励,注意他们需求层次的变化并采取应对措施,否则可能使他们感到玻璃天花板的存在,结果离职率增高。应想尽办法留住优秀的人才,给他们位子、财富、机会和信任,使他们为组织发挥更大的能量。

案例 2-2 华为公司的激励

华为公司提出长期艰苦奋斗的口号——主要针对高管。因为高管的收入已经很高了,从人性角度看,收入持续激励的边际效用递减;物质激励到一定程度后,人们的需要就会转向重视休闲、生活质量、家庭。人性如此,企业却不能这样。企业的高管如果都这样的话,就没人

奋斗了,那么企业要不了几年就会垮掉。高管不奋斗怎么办?拿着股票退休,让出位置来,让奋斗者上去。这个竞争和淘汰是很残酷的,不这么做根本不行,否则企业就没有希望。^① 华为的全员持股管理规定还包括:员工绩效降低或职级降低,须退出所持(部分)股份(虚拟股)。

案例比较 2019 年开年大会,京东宣布减员措施

虽然此宣布与 2018 年 5 月第二届世界智能大会中,刘强东说“永远不会开除^②任何一个兄弟”对照,就是自打耳光,但这也是京东的无奈之举。因为京东高管们认为,公司内混日子的人越来越多,不能拼搏、业绩差、人力资源性价比低,所以必须淘汰一些员工或协商解决这些问题,例如降职降薪。末位 10% 副总裁级别的高管也将被淘汰。

在营销工作中应用需要层次理论,能抓住消费者由浅入深、由低级到高级的需求,传递客户价值。下面的小故事反映了这一道理。

一个炎热的夏天,一群武士打猎后经过一座寺庙,他们口渴难当,便进寺讨水喝。看寺的小和尚向每人递上满满一大碗冷水,武士们一饮而尽,觉得真痛快,还想再喝。小和尚又向每人递上半碗水,而且有些微热。武士们喝完后仍旧觉得很痛快,还想喝。小和尚给每人端来一只小茶盏,斟满了热腾腾的香茶。武士们品得很开心。

三碗不同的水,针对的是武士们不同时刻的饮用需要。^③

理论比较

美国耶鲁大学的克雷顿·奥尔德弗对马斯洛的需求层次理论作了一定的修改,并将马斯洛的五个需求层次整合成三个:生存(Existence)、关系(Relatedness)、成长(Growth),简称 ERG 理论。

ERG 理论没有严格的等级,生存需求没有获得完全满足时,员工可以追求关系需求和成长需求,三种需求同时起作用。当更高层次需求未获得满足时,人们可能转向低层次需求。当某种需求获得满足时,需求强烈程度可能不减弱,甚至变得更加强烈,参见前面第①项最后一段。ERG 理论打破了马斯洛需求层次的不可逆性。

(2) 双因素理论

赫茨伯格指出,影响人的行为的因素有两类。

①保健因素——与工作环境有关,是保证完成工作的基本条件,例如与上司和同事的关系、工资、工作安全、工作条件、社会地位、公司政策及监督。如果保健因素的情况不佳,员工可能辞职,所以说,保健因素是基本条件。

例如,油漆车间里对人有害的物质很集中;又脏又吵;车间里,冬天的温度到零下,夏天到四十多摄氏度;工人的报酬又不算多。这样的保健因素就比较差。在工人多次要求改善工作条件、提高工资待遇后,管理者仍然不回应、不重视,将导致工人的流失率较高,这对提高生产效率和产品质量都很不利。2017 年春节过后,一些快递公司的部分员工未返岗,导致一些快

① 黄卫伟. 华为如何让 18 万优秀人才“累、爱并快乐地奋斗”[OL]. 2017-3-3.

② 不少人似乎不知道开除与解聘的差别,动辄说“开除”,不少文章亦如此写,其实看其语境,应该用解聘。

③ 赵铁. 管理学基础[M]. 北京:清华大学出版社,2015.

递站点的货物堆积,迟迟发不出去。因为这部分员工转行到饮食外卖平台企业送货去了,转行的主要原因是前者的工作压力大,报酬也只会比后者的稍高一点。

当保健因素的情况较好时,员工的工作效率不一定就很高或者说不一定就提高。这是因为员工可能认为,大家都享受到这些,并不只是给自己的奖励。这一道理就是,不满意的对立面不一定是满意,而可能是“没有不满意”或者说消除了不满意,这一现象在一定程度上打破了亚里士多德的矛盾原理。而且员工即使满意了(某些利益得到保障了),也不一定受到激励,也就是说,保健因素往往不直接起激励作用。

但是把一个工人从工作条件差的部门调到另一个工作条件好的部门,他的工作积极性和绩效很可能有明显的提高,起码在起初的一段时间里会这样。也可以从另一个角度理解这一现象,也就是对不同的员工而言,保健因素和激励因素的定义和划分是不一样的,对工程师、会计师、律师等而言是保健因素,然而这之中有的因素对建筑工人、车间工人等而言则是激励因素。

②激励因素——以工作为中心,关于工作本身的因素,能激励员工提高绩效。例如,工作方面的成就感、工作本身的性质(例如工作有趣,澳大利亚大堡礁护岛员的工作就是一个很有趣的工作)、个人发展的可能性大、受到重视、晋升、责任(感)等。^①

联系前面第(1)部分马斯洛需要层次理论,可把这两个理论的关系理解为:马斯洛需要层次理论的前三个层次的需要属于保健因素,后两个高层次需要属于激励因素。马斯洛需要层次理论聚焦于人的需求和动机,双因素理论聚焦于满足人们需求的因素,从这个角度看,两个理论是互补的。

(3)X、Y 理论

X、Y 理论由道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor, 1906~1964)提出。



①X 理论指出:人的本性是懒惰的,大多数人好逸恶劳(即经济人、性本恶假设),仅用奖励不足以使人勤奋工作,必须严格管理,强制工作。要采用胡萝卜加大棒的方法,例如用金钱使员工服从和效力。多数人没有雄心大志,愿意受别人指导,不愿担负责任。该理论更适用于低端劳动者、不富裕的群体,更适用于工作机会相对较少的国家和地区,例如在印度(人口多,经济不够发达,工作机会相对较少)使用比在美国更有效,但也会造成员工的创造性和奉献精神降低。

②Y 理论指出:大多数人是勤劳的,在好的工作环境(例如谷歌、微软公司的“五星级”工作环境)里人们愿意努力工作,承担责任。应创造好的环境,使员工的智慧、能力得到充分发挥。

(4)超 Y 理论

超 Y 理论由洛尔施(Lorsch)和莫尔斯(Morse)提出,指的是不同的员工、不同的工作对

① 与保健因素的影响结果不一样,员工在激励因素方面没有获得满足,一般不会不满意。

管理方式的要求不同,管理者应根据不同的情况采取不同的管理方式。

在企业里,有的人希望有正规的组织与规章条例(大企业一般都有这些)要求自己的工作,而不愿参与问题的决策、承担责任。这种人欢迎其上司以“X理论”指导管理工作(指上司的管理工作)。而有的人却需要更多的自治责任和发挥个人创造力的空间(小企业或初创企业里常常有这样的空间),这种人则欢迎以“Y理论”为指导的管理方式。



(5) Z 理论

Z理论由威廉·大内(William Ouchi)提出,另一种说法是,麦格雷戈在去世前把组织和个人义务融合在一起提出Z理论,然后大内接过Z理论战旗。Z理论包括以下主要观点。

- ①企业管理者与工人的利益是一致的,两者的积极性可融为一体(泰勒也持与此相同的观点)。
- ②企业对工人的雇用应该是长期的(日本、中国企业的传统)。
- ③鼓励工人参与管理。

④实行个人负责制。例如,海尔实行“人单合一”制度,每个员工须对自己的订单负责,每个员工就是一个“经营单元”。海尔又推出开放创业平台(商业生态圈),海尔员工以及海尔集团外(全球范围)的人员衍生成为小微企业,在这些平台上创业,为海尔带来商机和创意。

⑤上下级关系须融洽。

⑥全面培训职工。泰勒的科学管理理论中也有类似观点。

⑦相对缓慢的评价与稳步提拔。“路遥知马力,日久见人心”就说明了这个道理。提拔太快不但可能给企业造成损失,也可能伤害员工。

员工还未经历较多的磨炼和学习,还未经历过渡职位的锻炼,就被提拔到较高职位,这时巨大的压力、新环境、新任务和新要求很可能使他们无所适从,进而犯错误,甚至做出重大错误决策,给企业造成重大损失。这也会使该员工一下子丧失信心,失去进取精神,在这种情况下,快速提拔他的高层管理者可能就毁掉了一个可塑之才。

故事 韩世忠生擒方腊却未获两镇节度使的官职

北宋政府征方腊时,徽宗说,谁擒得方腊,就赐两镇节度使。战斗中,低级军官韩世忠有勇有谋,带着两千人打了方腊一个伏击,方腊溃败而逃,带着军队躲藏到了老家清溪县。此地有许多溶洞可以躲藏,宋军一时找不到方腊。最后,在别人都不敢进一步行动时,韩世忠奋不顾身,孤身进入方腊藏身的山洞。韩世忠格杀几十名敌人,生擒方腊(不是《水浒传》里的“武松独臂擒方腊”)。然而,韩世忠的功劳却被大将辛兴宗抢走、冒领了。尽管后来有人把实情告诉了皇帝,最终,皇帝也没有册封韩世忠为两镇节度使,而是赐予了一个稍低的官位。

故事分析

虽然徽宗言而无信很不公平,但换一个角度思考,韩世忠当时只是一位年轻的将领,将衔也不高,如果真让他做两镇节度使,他能管好吗?部下会服他吗?所以说,使韩世忠逐渐获得提拔,对他来说不是坏事。他的一生还是挺顺遂的,很受继任皇帝高宗器重与信任。

实际上,皇帝在征方腊前许下的这个赏赐本身就有问题,他没有考虑到,方腊有可能被一

位初生牛犊不怕虎的年轻低级军官擒得。如果把这个赏赐改成连升两级或者连升三级,就不会出现上述尴尬情况了。因此,管理者在激励员工时,要注意避免激励或奖赏过度。

还有一个典故,据说欧阳修本来可以被点状元的,但最后只得到第十四名。前辈晏殊透露:是因为欧阳修锋芒毕露,主考官们想挫一挫欧阳修的锐气,有利于他今后的成长。实际上,欧阳修确实成长为宋朝文坛一代宗师——文章好、学问大、人品好、为官也好,并且还提携了苏轼、曾巩、张载等许多晚辈。

相对缓慢的评价与稳步提拔可能让许多人不适应,不过做人应沉得住气,不应计较一时得失,应善于等待。

⑧控制机制要含蓄。几乎没有人愿意被监视和严密控制,检测手段要正规。

2.3.2 管理科学学派

管理科学学派重视把最新的科技成果应用到管理工作中,是科学管理理论的发展。但管理科学理论的研究范围已远超泰勒时代的范围,涵盖了整个组织的所有活动;管理科学采用的现代技术与方法也是泰勒时代的情形无法比拟的。

管理科学学派的观点包括:以最少投入取得最大产出;管理就是设计和运用数学模型与程序的系统;人是“理性人”(类似“经济人”概念),会根据利益刺激作出不同的努力。该学派较少考虑人的其他行为动机,如人的社会性特点。

行为科学理论用自然科学方法解决管理中人的问题;管理科学理论则用自然科学方法(主要是定量统计方法)解决生产与业务问题。管理科学学派注重经济技术研究,不太注重社会心理研究,往往忽略了人的因素。

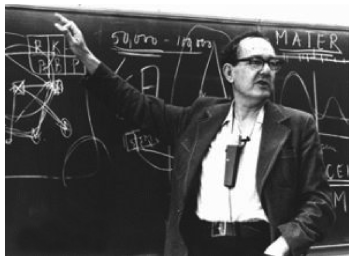
在实践中,管理科学方法主要被用于企业决策,在决策时以充分的事实为依据,采用逻辑思考方法,计算和分析大量的数据和资料,遵循系统的程序和方法。在企业管理中采用管理科学方法,有助于减少主观决策的风险。^①

2.3.3 决策理论学派

决策理论学派的代表人物是西蒙,他认为管理就是决策。决策分两种:程序性决策——对常见的、熟知的事务,按常规和既定原则决策;非程序性决策——由有经验、有能力的管理者作出。

现代企业管理思想的发展趋势

本章上述内容是比较成熟、经典的管理思想,当前的管理学研究者与企业管理者在前人的基础上正继续发展管理思想。现代企业管理思想发展的趋势是战略化、知识化(例如学习型组织)、虚拟化(例如虚拟企业)、人性化、网络化及全球化。通过考察 40 家国际长寿公司,Arie de Geus 在其所著的《长寿公司》一书中得出结论,成功的公司是能有效学习的公司。虚



^① 赵丽芬,刘小元. 管理理论与实务[M]. 北京:清华大学出版社,2017.

拟化经营思路契合了互联网思维;人性化思想契合“知本化”现实,当前人才、创意有时候比资本更珍贵;持有开放的思想,融入全球发展,小到个人、企业,大到国家、民族,才能不断进步。

后现代管理思想关注被科学管理边缘化甚至压制的弱势群体,淡化管理者与被管理者的界限,关注消除规则、制度与程序对人的自主性的奴役,摆脱自上而下的创新模式的束缚,鼓励员工自主创新,在创新过程中自我管理,批判科学管理的分而治之的理念,主张整体思维和合作理念,鼓励去中心化。^①

当前比较热门的管理思想是“互联网+”管理思想。该思想强调产品定制化、组织扁平化、员工创业化(例如海尔的全球创业平台)和投资社会化(我国的混合所有制改革符合这一趋势),也强调跨界融合和创新驱动。基于大数据的管理也是经营管理者需要重视、运用和完善的方法,它还不成熟,所以每位应用者更有发展、创新的空间,它也需要应用者采用新思维适应之,正如互联网经营需要互联网思维那样。

① 王凤彬,李东. 管理学(第6版)[M]. 北京:中国人民大学出版社,2021.

第3章 管理的基本原理

管理的基本原理很多,本章论述其中的四条:系统原理、人本原理、责任原理和效益原理。

3.1 管理原理的主要特征及其学习、研究意义

(1)管理原理的主要特征表现在以下四个方面

①客观性。管理原理反映管理的客观规律。人们违背某个原理后不一定被某个组织惩罚,但会被客观规律惩罚,如经营亏损、客户离去、市场份额降低、企业破产。

而原则是人们根据自己对客观规律的认识制定的行为准则,有一定的人为因素。谁违背了某条原则,就可能被制定该原则的群体惩罚。原则和规定是人制定的,原理和规律是客观存在的。但是原则和原理的界限也不是泾渭分明的。有一些原理和规律,例如经济原理、经济规律、企业经营原理和规律,背后也有许多人为的痕迹,甚至是无数人为规定和原则综合形成某些原理和规律。这种情形在人类社会领域乃至动物群体中并不鲜见。

②普适性及概括性或抽象性。许多管理原理被普遍认可,已被大量管理实践证明。虽然管理原理或理论具有普遍意义,但又不是绝对的(正确),对不同的情形可以采用不同的指导理论。

③稳定性或可重复性。在一段时间内是相对稳定的。

④系统性。指管理工作须遵循系统原理、人本原理、责任原理和效益原理,即四条重要的管理基本原理。管理是在系统内部以人为本,通过确定责任达到一定的效益。

(2)学习、研究管理原理的意义

①掌握管理原理有助于加强管理工作的科学性,避免盲目性。这些原理是前人的宝贵经验或惨痛教训,是前人的系统总结,是已被大量管理实践证明了的普遍规律。我们很好地遵循它们就能避免重蹈覆辙,避免付出惨痛代价。

②学习、研究管理原理有助于掌握管理的基本规律。虽然人们自己在实践中常常也能想出解决问题的办法,乃至总结出解决问题的规律,但由于个人的能力是有限的,上述办法和规律可能带有片面性与局限性,在别的场景中使用它们可能导致失败。

而众人(包括专家们)经历长期实践,提炼、完善的普遍管理原理,能帮助人们在许多情况中采取正确的措施。也许这些普遍原理比较抽象,不像上段提到的规律与方法那样具体,但只要把握并遵循这些普遍原理的内涵与实质,就会减少走弯路的可能性。规律与原理越有一

般性与普遍适用性,它们也就越抽象,这也是常理。

③掌握管理原理有助于迅速找到解决管理问题的途径和手段,也能提高工作效率、决策效率,能快速应对复杂、多变、紧急的环境和事务。荀子在《劝学》中说:“吾尝终日而思矣,不如须臾之所学也。”如果能切实掌握诸多管理原理,将来碰到管理问题时就能事半功倍地解决问题,而不是时时、处处都需要靠我们自己的思考、智慧和努力以获得解决问题的科学方法。我们要学会站在巨人的肩膀上,并记住“学而不思则罔,思而不学则殆”。



不过,应注意不能把原理、规律过度泛化,也不能轻易讲某些事的发生是必然的,否则就不够客观。研究社会发展的问题时,尤其需注意此点。许多原理、规律并不能拿来就用,它们需要修正,需要适应新的应用环境。即使伟人与圣人创造的思想、发现的规律也非放之四海而皆准,因为他们不可能为各种情形、为后世都想得很周全。这些思想与规律也需要后人扬弃与发展。对此,毛泽东和邓小平是理解得非常深刻(例如对马列主义的理解)的两位领袖,并且在实践中也做得非常好,所以才有毛泽东思想与邓小平理论这些光芒夺目的成果。

对西方管理思想和原理乃至各种范式、模式、流程和应用软件,国内管理者同样应注意此点,可作为借鉴,不能照抄,他们的原理在中国或者在东方世界不见得是颠扑不破的,不要迷信。



延伸阅读3-1

在宏观层面、国家治理、社会发展层面,中国做得出乎世人意料的好,没有被西方理论和话语束缚,而是走出了一条有中国特色的现代化发展道路。中国的实践不但不比西方国家的差,实际上在许多方面已超越它们。这为其他发展中国家树立了一个很好的榜样。实际上,西方发达国家的现代化道路并不适合发展中国家,例如前者通过殖民、掠夺和战争获得工业化发展的巨额资本,这样的发展道路显然不适合发展中国家。在微观层面,例如公司管理方面,我们同样要有自己的理解、创新和实践,要真正适合公司的实际经营情况,不能被西方理论牵着鼻子走。

3.2 系统原理

西方世界的系统一词来源于古希腊语,是由部分构成整体的意思。系统是由若干相互联系、相互作用的要素,以一定的结构形式组成,在一定的环境中具有特定功能的有机整体。贝塔朗菲于1932年创立了系统论思想。《文言传·乾文言》^①把人、天地、日月、四时与鬼神视作同属一个有机整体,同遵一个宇宙秩序,受相同法则支配。当今,东方文化的系统论思想再度照亮全球科学与哲学的天空。



^① 《文言传》是《易传》的一部分。《易传》是孔子(公元前551~前479年)在晚年时编纂的,后经其多代弟子共同完善,至西汉中后期汉成帝(公元前32年~前2年)时期定稿。

3.2.1 系统的特征

系统论告诉人们,集合性(整体性)、层次性(等级结构性)、关联性、动态平衡性以及时序性等是所有系统共同的基本特征。

(1)集合性。系统由若干要素组成。贝塔朗菲认为:系统中各要素不是孤立地存在着,每个要素在系统中都处于一定位置,起特定的作用。各要素相互关联,构成了一个不可分割的整体。要素是整体中的要素,如果把要素从系统整体中剥离,它将失去要素的作用。

(2)层次性。系统在结构或功能方面的等级秩序。层次具有多样性,可按物质的质量、能量、运动状态、空间尺度、时间顺序及组织化程度等多种标准划分。一个系统的不同层次具有不同的性质和特征,既有共同规律(例如分形特征,中微观层面有与宏观层面类似的规律),又各有特殊规律。

(3)相关性。系统的各组成要素是相关的。处理事务时,既要考虑轻重缓急之分,又要兼顾多项事务,考虑到事务的关联性和系统的整体性。有时候,看上去是小事的却会影响大局,历史中有许多教训。在生活、工作、学习中,不要把一件事看得太重要(甚至太势利),才能把别的事也看得重要,才能耐心、和善、公平地对待别人,对待各种事。

不但自己不能过于忽视“小事”,安排下属负责“小事”时,也应考虑人员安排是否合适,例如不能像《三国演义》里的袁绍那样派酒鬼淳于琼守鸟巢粮仓。不过,林肯选用了一位酒鬼将军反倒逆转打赢了内战——林肯也是在北方军连连失利且无将可用时作的无奈之举。

要勇于并行做几件事,因为机会不等人,时间不等人。并行做事时,不要过于忽略小事,因为大小事都是我们需要做好的事,它们是紧密关联的。20世纪初,沪上巨贾虞洽卿创办肥皂厂时又忙于开办轮船公司,后者显然比前者的投资更大、更重要,虞洽卿花在肥皂厂的精力就少了些。后来,肥皂厂失火,外商落井下石,一系列事情导致虞洽卿与他人合办的四明银行差点倒闭。

暂停手头的大事,花一点时间把临时发生的小事做好,可能避免较大损失,可能获得较多收益。不要被“小事”的表面之“小”障住眼,它们不一定真的小。

3.2.2 系统原理的要点

系统原理又包括以下原理。

(1)整体原理。局部须服从整体;系统的功能大于其各部分功能之和(亚里士多德曾提出此观点),因为有协同效应,还有量变引起质变。在学术研究方面,中国学者向西方国家学者学习,更重视问题导向,着力于点或侧面研究,但我们也不能抛弃中国人擅长的整体思维,更不能唯西方学术标准的马首是瞻。

在国内建设与国际交往、斗争中要有全局观,要看到长远利益,要有战略定力,不因一事一利束缚而斤斤计较、莽撞冲动。别国动辄挑衅他国,那是它们无知、愚蠢;我国是五千年文明古国的泱泱大国,怎能跟它们一般见识、学它们的样子?不被逼到无退路,核心利益、实质利益未被侵犯,都不应用军事手段解决。

从系统、整体角度,应对霸权主义挑衅,我国不能在它们为我国设好的轨道里抗争,而要打开思路。寇可往,我亦可往,可以以彼之道还施彼身;你打你的,我打我的;围魏救赵;擒贼先擒王……祖先和革命前辈的斗争智慧与战略,都可以用于当今的国际斗争。

另外,中国唯有苦练内功,专注于发展,增强实力,增强综合国力,包括国防能力,增强国际影响力,方能震慑觊觎者、敌对者,使它们再不敢轻举妄动和挑衅。当前,中国已经部分实现这样的目的,虽然仍有少数挑衅者,但更多的已不敢再向中国挑衅,而是愿意与中国和平相处。成大事者争百年,不争一息。未来,中国一定能更大程度地实现这一目的。^①

(2)动态原理。运动是系统的生命。流水不腐,户枢不蠹。房子长期无人居住容易败落;家具长期无人使用,容易腐坏;电器长期无人使用,容易报废。

(3)开放原理。对外开放也是系统的生命,任何有机系统都是耗散结构系统,系统与外界不断交流物质、能量和信息,才能维持其生命。并且只有当系统从外部获得的能量大于系统内部消耗散失的能量时,系统才能不断发展壮大。^②

系统的另一个特征是其不断熵增的过程,使该系统远离原来的平衡,陷入无序与混乱,直至灭亡。

比利时物理学家普利高津于1969年提出耗散结构论。耗散结构理论以远离平衡的开放系统为研究对象,研究系统与其外界交换物质和能量,进而形成和维持稳定化了的体系结构。耗散结构理论把热力学第二定律^③与达尔文进化论统一在更广泛、更普遍的理论中。

把耗散结构理论用于组织管理、社会治理等领域,就是要坚持改革开放,积极从外部吸取正能量,降低本系统不断增加的熵,使本系统恢复活力。

开放的反面是封闭。“闭关锁国”政策早在明朝朱元璋时期就被使用。清王朝在其强盛时以天朝自居,不愿与外部世界充分交流,表现在愿意出口茶、丝、瓷器等,对输入技术、贸易合作无兴趣,甚至把西方舰船技术和军火技术等斥为奇技淫巧,更不会虚心地“师夷长技”(林则徐语,夷指西方国家)了。所以此处“闭关锁国”的讲法不准确,或者说不怎么符合明清两朝的情况,只是一定程度上的闭关锁国,也是人们的一种习惯讲法,本书作者借用之。在清朝末期,“闭关锁国”更多的是朝廷一厢情愿的政策与措施。

明清两朝的做法与汉、唐一些朝代的做法正好相反。唐朝之所以成为当时的世界文化中心之一,东罗马、天竺(今印度)、日本等国都派来遣唐使,正是源于唐王朝的开放态度,外国人甚至可以在朝廷做官(元朝亦如此)。

当清朝衰落时,其统治者害怕列强的侵略,于是采取闭关锁国的策略;另一方面,他们害

① 在《天龙八部》第49章开头,太皇太后高氏在临终前也劝告赵煦,不要惦记着跟辽国开战,应采用不战而屈人之兵的战略。宋朝本就比辽国富足,只要保持政通人和,在边境防范住辽国入侵,就能长治久安。可以坐等辽国国内生变,例如之前的楚王之乱就使辽国元气受伤,将来就能征服辽国。这与晋朝老将羊祜退吴国陆抗的稳定型战略是相似的。

② 陆雄文. 管理学大辞典[M]. 上海:上海辞书出版社,2013.

③ 克劳修斯表述为:热量可以自发地从温度高的物体传递到温度低的物体,但不可能自发地从温度低的物体传递到温度高的物体。

怕人民从外部获得反清王朝的思想和方法,因而也要采用闭关锁国的策略。^① 这种策略就如同鸵鸟遇到危险时,把头藏到沙里一样蠢。实际上,他们闭不了也锁不了,因为大清国的“关”与“门”已被列强的坚船利炮轰开,直至民国的大部分时期皆如此。^② 历史上,其他一些国家也使用过闭关锁国政策。

不从外部吸取营养,不向外部学习,国家和民族就容易陷入僵化,就会落后,特别是军事落后就要挨打。正因如此,邓小平同志主政后的中国把改革开放定为基本国策。基于此国策,十几亿人口、积贫积弱的中国在短短三四十年的时间里,解决了温饱问题,于2020年年底全面消除贫困,基本实现小康,并朝着世界强国地位快步迈进。

我国现在是全球化的坚定支持者,办进博会、服贸会和消博会等进口平台,进一步改善国内投资环境,积极参与合作国家的建设,加大对外投资,带动落后国家一起发展,“一带一路”倡议/战略,倡导人类命运共同体……我国是一个非常开放的大系统,多年来,在经济、政治、文化、气候和环境等方面,都是全球发展的火车头。

即使我国现在已是大国、强国,即使我国如果将来能成为第一强国,我们仍需要保持谦虚的态度,学习他国的优点,吸取他国的教训,仍需持公平公正的理念和真诚的善意,与其他国家友好交往,互帮互助,共同成就。这样才能降低我们这个大系统的熵,避免无序、低效、混乱和各种恶的东西,保持我们这个大系统的动态平衡和健康发展。

当前,与我国形成鲜明对比的是美国等西方国家,资本高度集中、种族歧视、阶级对立、假民主、金钱民主、分赃政治及霸权主义等正撕裂着这些国家,也就是剧烈的熵增过程。然而,他们不但不能改革开放,反而在全球大打贸易战、科技战、金融战,并不只是与我国打,与其他国家以及他们相互之间也打。他们的政策和行动恰如中国晚清和晚明朝廷时一样,面对困境反而更保守、更闭关锁国。

他们这样做肯定救不了自己的国家。所以一些左翼人士提出不同的主张。

不过,封闭也并非总是坏事,例如,我国金融系统一定程度的封闭,正是有效抵御20世纪90年代末亚洲金融危机和2008年国际金融危机的重要因素。在有的情景中,“闭关疗伤”是复兴的必需过渡阶段,晚清朝廷则是想闭关而不得。而抗日战争、解放战争、抗美援朝战争的连续胜利则给予新中国一段较长时间的、很好的“闭关疗伤”的机会。

(4)环境适应原理。物竞天择,适者生存。系统须适应环境才能生存。企业为适应内外环境的变化,需具备灵活性,采用合适的企业战略,有效竞争。

(5)综合原理。可以把复杂的系统分解为简单的单元以便解决问题,^③也可以把简单的

① 对外侮,不能采取有效的强国策、抵抗侵略、保境安民;对内忧,顽固地不肯立宪(慈禧当政末期),不愿顺应民心、完善自我、与时俱进。却仍要骑在人民头上作威作福,自然会被人民唾弃、推翻。古今中外,历史规律基本上如此,例如奥斯曼帝国、伊朗帝国(巴列维王朝)等国末代王朝的命运大抵如此。

② 一些税收权也由列强掌握,还有外国军队的驻军权。例如,英美的军舰甚至可以在中国内河巡游,直至渡江战役前,出于自卫,解放军才开炮把它们轰走,华侨因此备受鼓舞,积极回国。日本更是在东北、华北驻扎大量军队,否则在其全面侵华战争初期,也不可能给中国造成那么大的损失。

③ 学生碰到复杂的、难度很大的数学、物理题目时,可以考虑能否把它们分解成几个较小的问题分别解决,再综合得到想要的最终答案。而这些小问题的难度明显降低了。注意分解时仍关注系统性、整体性。

单元组合为新的系统。综合也是一种创造。例如,苏联米格-25战斗机的许多零部件的性能都不如美国的,但由于其整体设计优良,零部件搭配科学,充分发挥了各个部件的性能,因而该款战斗机的整体性能反而强于美国同款战斗机的。钱学森教授回国后领导研发导弹的初期,困难很大,例如,国内的基础制造业基础太薄弱,在苏联撤走专家后更是雪上加霜,研发工作陷入困境。钱学森的夫人歌唱家蒋英说,回国后唱歌剧要用中文唱,受此启发,钱学森想到,要适应中国现有的情况,不要追求各个部件的优异性,而是尽量争取导弹整体的良好性能。基于这样的指导思想,研发工作获得突破和进展。

在我们的生活和工作中,有一个很多人更熟悉的例子。配合苹果公司的操作系统与应用软件,苹果电脑硬件才能发挥其特性,因为苹果的应用软件与操作系统是专为苹果硬件定制的。有的人喜欢苹果电脑的设计(有时尚、奢华等特点),但不熟悉苹果软件,或者考虑到其文件格式与主流文件格式不兼容,于是把新购苹果电脑里的软件全部清除,改装视窗操作系统及其兼容应用软件,其实就大大削弱了苹果硬件功能的发挥。这有点叶公好龙的意味。

3.3 人本原理

为什么须重视人本原理?因为员工、群众、广大人民是建设、发展的主体。以人为本,关心爱护职工、群众,照顾他们的利益,发挥他们的积极性,为他们创造进步的空间,他们也能爆发出巨大的能量、创造性和极高的效率。从解放战争到中华人民共和国成立初期的建设,再到改革开放后的大建设、大发展,执行领袖的超凡、伟大战略的群众带来一个个超速发展的巨大惊喜。例如解放战争提前两年左右结束,解放初期的建设亦如此,具体到个案,例如从原子弹到氢弹的突破,我国只用了短短两年多的时间,是国际上用时最短的成功创举,那是在西方国家对我国完全封锁的情况中取得的战绩,没有任何外援。

中国改革开放后的发展更是创造了历史奇迹和世界奇迹!在四十年的时间里完成了三次工业革命的进程并进入第四次工业革命的第一梯队。在赶超美国的过程中,我国各方面指标值的迅速蹿升也令世人咋舌,不要说外国人万万没想到我国发展得如此神速,连我们自己也没想到。这一伟大的、举世无双的成就正是伟大的中国人民以远大的理想、艰苦的工作、惊人的毅力、不屈的意志、必胜的信念、卓绝的聪明才智、无私的牺牲精神、不甘居人后的志气、强烈的自豪感和责任感以及血与泪的代价实现的。

3.3.1 人本原理的主要观点

(1)职工是企业的主体。老一辈革命家告诉我们:历史是人民创造的;人民群众的创造力是无穷的。新民主主义革命中,毛泽东等革命家认识到,人民是改造社会、改造国家的主体。这一认识突破了前人的精英改造社会的认识。革命先辈的忠告对那些骄傲自负的公司高管们是一个警示:公司的绩效并非都是他们一手创造的,没有普通职工与中基层干部的支持和奋斗,高管们的战略规划只能是天上的月亮,可望而不可即。

北欧航空公司认为,如果他们一年承运1 000万名旅客,每位旅客平均接触北欧航空的5位员工,那么,这5 000万次的接触时刻是该公司的关键时刻,决定了其未来命运,而非少数关键人物决定其未来。

(2)有效管理的关键是职工的参与。中国共产党的实践经验是:不管千难万难,只要充分发动群众,把群众的智慧与力量集中起来、发挥出来,就不难。员工们通过观察、思考,常常有一些如何更好地发展单位的好主意,管理者应重视这个宝贵资源。各项制度从群众中来,再到群众中去,才能被有效执行。

海底捞餐饮公司基于家庭式的企业文化,决策时往往不是管理者独断,而是上下级人员一起讨论,然后综合整理,得出有效方案。例如,海底捞公司修改日常管理制度时就这样做,使作出的决策符合大多数员工的利益。这是决策被有效执行的保障。即使像通用电气这样巨无霸的大公司,其前首席执行官韦尔奇也重视发动员工、群策群力,深入基层,并从他们那里获得许多创意。对涉及重大问题的决策,英特尔也实行“民主集中制”,先在基层征询意见,表决通过后坚决执行。日本精密机械株式会社让员工轮流当“一日社长”,开展该制度的第一年就节约500多万美元成本。

战略管理、企业文化建设等也需要员工参与。许多管理者自认为创建了很好的企业文化,有很好的企业氛围,不过他们有没有放下身段,诚恳地请各部门、各层级的员工谈一谈,他们是否认可当前的企业文化?或者用匿名调研的方法进行。现实中,这种请教与调研很少。组织文化不是被简单地创建出来的,更重要的是,需要广大员工认可、遵循、传承与发扬光大。

(3)现代管理的核心是使人性得到完美发展。组织成员的人性得到完美发展后,组织也能获得较好的发展。党的十九大报告提出:“必须坚持以人民为中心的发展思想,不断促进人的全面发展”。印度学者卡普尔认为:1950年,印中在一个差不多的起点发展,现在两者在经济、科技、军事方面的差距很大,一个重要原因是中国政府对人民发展的重视,体现在教育、基本医疗等方面。^①新加坡的迅速发展又何尝不是如此,李光耀领导的政府在国民教育方面很舍得投入。

阿里巴巴集团认为,公司的成长主要取决于两方面的成长,即员工的成长和客户的成长。海尔集团总裁张瑞敏认为,如果一个员工的思想不通,派十个人都管不住他;思想通了,不用管他,他都会努力工作。经营者、管理者无法完全控制员工如何工作,以及以何种程度发挥员工的能力。这些最终需落实到员工自身的认识、渴求、规划等方面,然后再体现到他们的言行方面。

当今,职场应更多地成为一种体验,而不仅仅是工作、养家的平台。美国的Airbnb(爱彼迎)已经把人力资源部(过去,许多公司把人事部改为人力资源部已是一种进步)改成员工体验中心了,给员工更多层次、更丰富的感受。星巴克也很重视与员工的关系,例如,星巴克总部被命名为星巴克支持中心——说明总部的职能是提供信息和支持,而不是对基层店铺发号

^① 中国的成就是打仗打出来的,推翻三座大山,搞土地革命、解放妇女,如果没有无数场革命战争,中国取得的伟大成就靠向国内资产阶级统治者、官僚统治者和西方列强乞求是求不来的,也非改良能换来的。之后的抗美援朝战争、对越自卫反击战同样是新中国建设成果与发展前途的有力保障。

施令。这一趋势非常适合知识水平更高、自主性和独立性更强、成就事业的意愿也更强烈的新生代员工,其中很多员工在经济方面本来就没有压力,他们更多地关注实现人生价值。

海底捞餐饮公司的总裁张勇认为,仅让员工严格遵守流程和制度,等于只雇用了他们的双手;不能忽视员工最有价值的地方——大脑。当员工用心的时候,他们的创造力最强。怎样才能让员工用心呢?张勇认为,必须把员工当作家里人。

海底捞上海某分店的一位服务员看到顾客把鹌鹑蛋上面的萝卜丝夹到碗里吃,她推断,这位顾客一定喜欢吃萝卜。于是让厨师准备了一盘萝卜丝,加好调料后免费送给顾客。顾客非常惊喜,后来成为海底捞的常客。

(4)管理是为人服务的,管理制度必须符合人性。为人服务中的人,其外延很广,除了顾客等对象(包括其他利益相关者),也包括本公司的员工。国企党建工作的一个重要方面就是为员工服务,体现党的为民思想。在国有公司中,经理和董事们更关注业务、市场、客户、资金、物资和生产等,而党组织更关注员工。日用化工品行业的新秀广州立白集团研究其竞争对手宝洁和联合利华,认为他们始终关注消费者与员工,对人的尊重和关怀,让这两个老品牌历久弥新。

案例 3-1 重建日本航空株式会社非常成功的日本企业家稻盛和夫和他的同事们,在重建初期曾遇到一件令人纠结的事:要不要从三个国际航空公司联盟组织中最小的一个“寰宇一家”,转到提供优厚条件的、更大的一个联盟组织?稻盛和夫提醒、督促他的同事们不能只在经济方面考虑得失,还要从道义方面考虑是好还是坏。转会将给“寰宇一家”联盟造成重大损失,抛弃一直与日航合作的没有过失的伙伴公司们,并使乘客失去原联盟中的优惠——要考虑他们的立场和心情。他们商议再三,决定恪守做人的道理,不转会^①。

在企事业单位乃至政府部门设置内部意见箱,也是管理者为员工提供更好服务的有效手段。虚心接受员工们的意见,及时解决问题,努力为员工创建舒心的工作环境,努力维持员工们愉悦的心情,有利于提高整个组织的效率,提升组织的绩效。

某机构的一位主要行政干部犯了严重错误,被上级纪委审查,可能是上级要求,也可能是该机构自身想表现自查自纠的姿态,在那几个月里,天天把意见箱放在办公楼大堂里。可过了那一阵风头后又回到以往的状态,意见箱不见踪影,只是成为重要日子才出现的装饰品。不管是常态中重要日子的装饰品,还是那一阵风头里天天露面的装饰品,管理部门从未公布处理从意见箱里收集的意見的结果,更没有公布意见箱管理、后续意见处理的规则和流程。完全是白箱操作的风格。这样的情况是否在很多组织里都出现呢?

②据说某年阿里巴巴计划为怀孕的员工提供有防辐射功能的孕妇服。主管部门辛辛苦苦起草了申领制度和管理办法请马云审核,马云很快就淘汰了这一草案。马云解释道:“申请、审批、押金,一大堆流程,看起来完美无缺,可是方向错了。管理制度一定要符合人性。”他接着说:“不要任何审批,员工只要申明怀孕,就可以直接去库房领取。”主管问:“有人冒领怎么办?”马云回答:“第一,要相信员工不会冒领;第二,如果冒领,三个月后什么都看出来了。”

① (日)稻盛和夫 著,心:稻盛和夫的一生嘱托[M]. 曹寓刚,曹岫云 译. 北京:人民邮电出版社,2020.

于是该部门将制度简化为申明怀孕后直接领取,只要签字即可。阿里巴巴颁布这样的简化制度后,从未发生过这位主管担心的冒领事件。

3.3.2 进一步的论述

案例 3—2 亲身体验,完善服务

“滴滴打车”的创始人程维一直乘专车(即共享汽车)上班,以便体验服务;他还要求其公司的管理人员也定期乘专车以及亲自驾驶专车为顾客服务,为的是不脱离客户,不脱离服务提供者的身份与实践。

在滴滴内部有一条硬性规定,中层以上的管理者每月体验产品 30 次以上。^①所有的产品经理、运营经理都要抽出时间当客服,倾听客户的声音。程维甚至要求所有产品、运营和技术人员每月至少一天、至少 10 小时以上全职开专车,这样才能拿到全额工资。一个公司想靠服务制胜,首先须了解客户的需求和不满,以不断改正。^②

案例 3—3 海底捞为员工提供家政服务(亲情管理)

海底捞餐饮公司规定区域管理者每月必须在员工宿舍生活三天,体验员工的衣食住行是否舒适,以便及时改善。该公司为员工雇了专门的家政服务人员,这项福利的成本不高,效用却很显著。辛苦一天的员工深夜回到宿舍时,不必再为洗衣服、床单等发愁,有利于他们第二天工作时有一份好心情。

案例分析

上述家政服务也让员工享受到被别人服务的感觉,感受到公司对自己的重视和自己的价值,有利于他们以平和、平等的心态,而非自卑、压抑的心态为顾客服务。作者也曾在一家技术服务型的公司工作过,总是为客户提供服务的感觉确实不大好。海底捞的上述贴心做法让员工感受到“我为人人、人人为我”的道理,而社会现实也的确如此。例如,一个经常接受别的公司服务的律师事务所,几乎天天也在为别的公司、其他单位和个人服务。

在这方面,那些大律师们与海底捞服务员的感觉是一样的。如果大律师们总是在为别人服务,却很少享受到别人向他们提供的服务,那么,即使收入很高的他们,工作感受与人生体验也不会好,并觉得自己的社会地位不高。

针对上述案例,假设一个相反的情况。例如一家三星甚至四星级酒店,其员工更衣室乱七八糟,地板肮脏不堪;员工卫生间没有肥皂或洗手液,马桶座圈丢失,房门破损;员工工作区墙壁的涂料和灰泥严重剥落;员工食堂的伙食差,餐具变形、不洁,食堂灯光暗淡。再进一步设想,服务员把美味可口的食物送到豪华的套房后,只能回到肮脏的房间里,是一种什么样的心情。他们能把工作做好吗?能为客人提供更超值的服务吗?上述假设的情况反映的是公司里很差的保健因素。

^① 也就是平均每天乘坐一次以上的共享汽车。这意味着,这些管理者开私家车或公车(滴滴公司也许自备的公车本就很少)的机会大大减少。这也确实是滴滴公司的管理者乃至普通员工应该努力的方向——如果他们都不怎么乘共享汽车,其提供的服务的优越性体现在哪里呢?又怎能指望客户认可他们的服务呢?

^② 程维,柳青,等. 滴滴·分享经济改变中国[M]. 北京:人民邮电出版社,2016.

丽思卡尔顿酒店的座右铭是：我们以绅士、淑女的态度为绅士、淑女们忠诚服务。在丽思卡尔顿，员工和顾客都值得尊敬，它的座右铭已表明此点（温馨、诚挚、大气而自信），一旦客人言行粗鲁，丽思会首先保护自己的员工，把顾客拒之门外。顺丰的快递小哥被人打了，顺丰集团总裁王卫立即严正申明要追究打人者的法律责任，同时表示会照顾好小哥，请网友们放心。这样做也是非常正确且有温度的。

保护员工也不能过度，像家长护短那样就不合适了。2017年8月，某餐饮公司的两个门店出现严重卫生违规事件，把簸箕和抹布放在洗碗机里清洗，用顾客就餐用的漏勺掏阴沟……这已突破道德底线了，这样的员工能保护吗？公司的高层管理者们却在公关通报中过度揽责，也许这只是公关技巧，只是为稳定那两个门店的人心以减少公司损失。不过作者觉得这样做不妥，有些是非不分。分权自然也应分责，那两个门店的管理者和相关员工不应承担责任吗？显然应开除并追究其给公司造成重大损失的责任。还有一些宾馆里的清洁工用客房毛巾擦马桶，这种屡见不鲜的情况（被拍照、曝光的只是冰山一角）同样应严肃处理。

像海底捞、顺丰快递等公司和丽思卡尔顿酒店那样，让员工体会到老板和高管在精神方面重视他们，在物质方面不亏待他们，然后，他们还有什么理由不好好工作呢？

海底捞公司还有一个做法是逢年过节向员工的父母汇慰问款，不过这个做法不高明，因为这笔钱是从每位员工的工资里扣除的。上海凯威纤维有限公司的做法则更高明、真诚——每年办暑托班，把外地员工的孩子从他们的家乡接来，让半年未见面的父母和孩子团聚。暑托班的成本不低，小孩子们也不易管理，更何况还有安全问题需要考虑，所以没有几家公司能像凯威公司这样做。该公司的老板每天都为员工提供各种甜点、茶水等福利。一家制造型企业，其员工多为农民工，其老板能像大公司、欧美公司的老板那样做，确实难能可贵。关于凯威公司的信息来自作者的学生的暑假产学合作报告。

海底捞也有类似可圈可点的做法，例如，出资千万在四川省简阳市建了一所寄宿学校，让员工的留守孩子免费上学；设专项基金，每年拨100万元，用于治疗员工及其直系亲属的重大疾病。

《孙子兵法》说：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”战国时的孙臧、吴起两位大将做到了。

没有爱护就没有拥护，关心下属、以人为本是企业管理的重要因素之一。管理者需换位思考：要求员工忠诚时，我爱护他们了吗？要求员工敬业时，我关心他们了吗？要求员工展现高绩效时，我培养、指导他们了吗？员工犯错时，我思考过他们犯错的深层原因了吗（例如是否与公司文化、与管理人员的言行态度有关）？给予他们帮助了吗？

自1971年开始运营的美国西南航空公司从未解雇过员工。他们认为，没什么比裁员更能扼杀公司文化了，他们的不裁员政策是美国航空业前所未有的，已成为他们的巨大力量。海底捞因新冠疫情影响关闭了约300家门店，却坚持不裁员。

案例3—4 智邦公司以人为本的管理实践

互联网上流传过谷歌公司五星级宾馆般的办公环境，其员工能享受豪华服务，令无数白领艳羡。中国台湾科技企业智邦公司，虽然没有谷歌公司那样豪华的办公环境，但在以人为

本的管理理念方面也很有特色,在实践方面也颇下功夫。

为了让员工对公司有家的感觉,智邦公司积极鼓励员工与同事结婚。这样,员工的心比较安定,员工夫妻双方都了解公司文化,夫妻双方相互也比较了解、容易体谅,对工作及家庭生活皆有益处。同为智邦员工结为夫妻的,双方皆可获3 000元加薪。为了让员工安心工作,智邦公司内设托儿所,员工还可用办公桌上的电脑看到托儿所内孩子上课、游戏的情形。

智邦老板杜仪民嗜好古典音乐,一到下午,整个智邦公司的大楼沉浸在悠扬的古典音乐中。智邦大楼的装修古色古香,充满艺术气息。走廊墙上挂着员工的书画作品,仿佛画廊、美术馆一样,连公司的网络硬件产品都像艺术品一样展示(援引豆丁网中《智邦公司的组织文化》一文)。

案例分析

持类似的管理思想,日本企业倡导家文化,希望员工以公司为家,日立公司甚至为员工设立内部婚姻介绍所。相反,很多公司却不成文甚至明文禁止公司内的恋爱,这种棒打鸳鸯的做法既没有法律依据,也不合情理。谷歌允许员工相互捐赠带薪休假机会,组织“带父母来上班”的活动。作者就职过的德资公司普茨迈斯特每年都组织家庭日,例如在附近的辰山植物园举办家庭日活动。

案例3—5 国际商业机器公司尊重员工的企业文化

从底层摸爬滚打上来的国际商业机器公司老板老沃森明确规定了这一观点:每一位管理者都应该把自己看作下属的助手,而不是以老板自居。一个公认的看法是:老沃森率先在美国企业界创立尊重员工的文化,并使之成为国际商业机器公司的基因。

1935年,老沃森宣布,男女员工同工同酬,这比有同样规定的美国《民权法》早了30年。1953年,第二代领导小沃森在美国南部诸州设立厂房受阻——南方种族歧视比较严重。他在报纸上表明自己的态度:要不要这些就业机会是你们的事,但国际商业机器公司绝不容忍任何基于不同种族、肤色或信仰的歧视。

该公司尊重员工的文化给自己带来了不可估量的回报。全球有成千上万不同种族、不同肤色、不同信仰的精英在该公司奉献智慧和心血,他们为在这里工作而自豪。^①

具备老沃森的上述观点,老板和管理者们就能认识到,使改变发生的真正力量是他们的下属,是广大员工。管理者才会经常谦虚、真诚地对他们的下属说:“我理解你告诉我的以及你想做的。你是主管,你只要告诉我,我能帮你做什么。”以人为本是世界一流企业的文化中的共性,但也不是绝对的,例如通用电气的大裁员显然是污点。

把管理是为人服务的这一观点扩展到社会领域、国家治理领域,就是民本主义、关心民生——民为邦本,本固邦宁,民生为大。^②例如,我国强调农村土地承包权的长期性就遵循了这些道理。尽管我国实行土地国有制,但保持土地承包关系稳定并长久不变,农民的土地承包期延期再延期,对农民到城镇落户,不以要求其放弃承包土地和宅基地为条件(见《2019年

① 方雨,秦茜,王依文. 百年IBM启示录:一切都可以改变,除了信仰[J]. IT经理世界,2011-7-8.

② 《孟子·尽心下》还说:民为重,社稷其次,君为轻。

中央一号文件》第五部分第(二)子部分,黄奇帆主政重庆时就开始执行此政策),等等。还有我国卓越的扶贫政策与实施(例如精准扶贫),效果显著而快速,闻名于国际社会,被联合国称为伟大的创举。

中国文化是典型的以人为本的文化,西方传统文化则是金钱至上、宗教至上;以人为本就更能包容,海纳百川,消化、吸收、发展其他文化,宗教至上则容易产生排斥心态,一神论、一元化就是表现。

我国各层次、各部门在这些方面为国际社会树立了一个典范,并把这种经济发展理念、施政理念传播到广泛的国际合作中。我国真正以人民为中心、为人民服务、为人民谋福利,比一些西方资本主义国家经常空谈民主还有普选等形式化民主更接地气、更具有实质意义。

西方资本主义国家也常常喊以人为本的口号,实际上他们以金钱为本,资本才是决定力量,大财团、大资本家才是那些国家的真正主人。例如他们的公司治理体制就充分体现了这一点,我国在改革过程中,尤其在建设现代公司体制过程中,常常过度照搬了他们的思想和做法,这是需要克服和完善的。应根据我们的社会制度和国情,根据我们以人为本的传统文化,打破资本的垄断力量,摆正资本的合理位置,决不能有资本至上的思想。

3.4 责任原理

责任原理,即明确每个人的职责。明确职责的前提是分工,只有分工明确,职责才能明确。有责任感是员工的美德,负责任的员工是组织的宝贵财富。董明珠认为,一个好的领导者,必须具有强烈的责任感。我想的第一件事就是不被乌纱帽(注:格力是国企)左右,如果你(指上级)认为我做得太过分了(指太讲原则了),把我免掉……但如果给我做(注:做这个领导者),我一定要坚持原则。

寓言一则

很多人想蹚过一条湍急的河,都未成功,最后还被冲走了。终于,有一个人成功了。别人问他如何做到的,他说,背上一块大石稳住身体就能慢慢蹚过。在他之前,人们显然都把大石视为负担而非获得成功的机会,所以不知道利用它。在责任方面也有类似的道理,请负起责任。

案例 3—6 明朝时的海瑞为官刚正不阿,直言敢谏,为民造福,不惜得罪地方士绅,即使被罢官甚至下狱也不改初衷,并且因为不能为民做事而主动辞官。因为坚持原则,海瑞对提拔任用他的前内阁首辅徐阶之子多占民田之事也一查到底,并要求徐阶把非法多占的财产都吐出来,而不是念旧恩、徇私情。海瑞的脑子里没有这些私心杂念,只有原则与法律,因此连皇帝也敢大胆批评。他自己更不徇私舞弊、贪赃枉法,明朝官吏的俸禄相对其他朝代少得多,因此不谋私利的海瑞一直两袖清风,家里比较穷,死后还要靠同僚凑钱为他办丧事。

一个组织乃至社会发生了事故,产生了损失,究其原因,往往是一些低级错误造成的,不是因为欠缺高超的管理技巧或技术难题未解决。是什么导致这些低级错误在古今中外那

么多组织里反复发生?最重要的一个原因就是相关成员缺乏必要的责任感。他们就像吃大锅饭的人那样想:工厂不是我的工厂,生产队的地不是我家的地,所以我犯不着劳心劳力、多问多做。就是这样一种事不关己高高挂起的心态、懒散放任的心态,导致这些人应该思考的问题、应该多想一层的事情、应该负起的责任也被忽略了。于是该问的话没有问,该核实的情况没有核实,该传达的消息没有传达,该做的事没有做,该关心的人没有关心……于是,低级错误出现了,事故发生了,损失也产生了。

案例3-7 “过河就拆桥”

2019年11月21日,上海人民广播电台“清晨新闻”的“听众热线”栏目报道的一则新闻可谓社会中常见问题的典型。上海西南某区,一施工队在重新装修三座人行天桥。有市民打电话质疑:桥附近不是有通告说,因即将开挖河道,要拆除这三座桥吗?你们怎么还在装修?施工队回答“路归路,桥归桥”,继续装修。

这三座桥装修完后两个多月,其中的两座于2019年10月就被拆除了。记者采访天桥装修管理部门(该区交通委),问道:河道开挖立项在前(言下之意即要拆桥),你们为何还要装修?交通委办公室的人说:我们是两家单位,我们(指交通委)就像业主,要在家里装修;(贴拆桥通知的)水务部门就像负责房屋动迁的一样。记者说:你们是一家单位(言下之意,你们都是区政府下辖的单位)。

(谁会明知道马上要拆迁,还花钱装修?除非他指望通过临时装修获得更多拆迁补偿。可是上述的两家单位是该区政府下辖的管理部门,不是居民,难道行政管理部门也想从上级政府那里多捞一些拆迁补偿吗?抑或是该部门早已与装修公司谈妥生意,所以明知即将要拆除这三座桥,还要让装修公司完成装修业务,后者才能拿到装修款。)

更奇怪的是,负责装修天桥与开挖河道的都是该区域城投公司这一家国有公司(上述两个责任单位或主管单位都是国家单位),难道还有理由推托是部门之间没协调好吗?记者采访该公司时,接待者说:我们只管做(事),做不做这些决策是由主管部门决定,我们是企业。

简评:在整个事件中,能看到的是政府财政资金被白白浪费、社会资源被白白消耗的荒唐事,看不到的是相关管理部门的半点责任心和职业操守。

职位设计、权力委授须合理,责、权、利须相当。奖惩须分明、公正、及时。如果不及时,人们甚至包括当事人可能会搞不清奖惩的事由,则奖惩的效果就不好。

许多人在研究:如何设计更完美有效的董事会制度和监事会制度,以及其他各种管理制度。但是再完美的规章制度,再先进的技术手段,如果碰到“猪一样的队友”——缺乏责任心的员工,一切都白费。反之,充分建立起责任心,哪怕不那么完美的规章制度也能发挥神奇的效用。例如,皇权制度当然不能与社会主义制度同日而语,然而古代那些以天下为己任的仁人志士,甚至在社会风气极端败坏的情况中,也能发挥他们的巨大作用,对社会产生积极影响。如明朝的海青天、况青天(况钟)、杨涟、左光斗等,还有宋朝的包青天、陈青天(陈希亮),以及讲先天下之忧而忧的范仲淹,等等。

责任是如此重要,以至可产生很广泛、很大的替代作用。

管理者制定诸多规定,往往是为了解决责任问题,更准确地说,是不负责任的问题。公司

治理制度即如此,主要是为了减少“内部人控制”问题、克服经理损害委托人或投资者利益的弊端。这些规定和方法多如牛毛,但有时仍不管用,因为被管理的对象仍未负起责任。而如果用思想政治工作或其他方法使大多数员工的责任感大大加强,那么,上述规定和方法中的许多就不那么重要了。日本企业家稻盛和夫也有一个类似观点,与技术 and 经营战略等相比,人心才是最根本的。

上述观点并非乌托邦,现实社会中也有少量这样的实例。一些管理学教材介绍了美国和日本的部分企业就是这样的情况。作者摘录这些难能可贵的公司的一些特点:不打卡点卯,没有上下职级(俱乐部型管理风格)。还有一些知名企业,如谷歌、明尼苏达矿业制造(3M)等公司,在员工管理方面也相当宽松,员工有很大的自主权、决策权,非常自由却又高效。我国也有这样的凤毛麟角的公司,例如德胜(苏州)洋楼公司,一家活动木房制造公司(美资公司)的管理制度在某些方面(例如费用报销方面)就相当宽松。上述这些公司还有一些共同点:经营高效,效益很好。这说明他们的管理理念是可行并且正确的。

要发挥负责任的美德的功效,还需要员工具备较高的素养,尤其是较强的逻辑思维能力。思维应该是清晰的,搞得清前因后果;思路是开阔的,具有一定的发散思维能力甚至逆向思维能力。只有具备较强的逻辑思维能力,员工在大多数情况中就能判断哪些事是重要的,对它们不可偷懒、忽视。如果大多数员工有较强的逻辑思维能力,再配合一颗负责任的心,管理的许多条条框框都不再重要。进而管理工作大大减少,管理成本大大降低,经营效率则大大提高。

3.5 效益原理

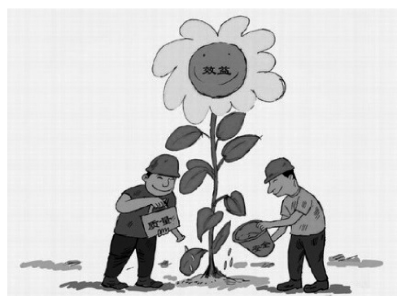
在企业管理中,效益原理指通过加强管理,以尽量少的劳动消耗和资金、资源,生产出尽可能多的、符合社会需要的产品,或提供社会需要的服务,不断提高企业的经济效益和社会效益。关于效益原理,有以下三个重要术语:效果,指投入(的资金、人力等)经过转换而产出的有用成果,转换指生产、加工、组合等;效率,指人们在单位时间内取得的效果的数量;效益,指有效产出与其相应投入的比例。对任何组织的管理都是为了获得某种效益,包括社会效益、经济效益。如果说效果和效率更多地与传统的以生产、产品或推销为中心的管理观点(或分别称生产观念、产品观念和推销观念)相关的话,效益则更多地与以市场或客户为中心的管理观点相关。

效益评价类型

- ①首长评价。权威性强,全局性强,影响大,但可能不够细致具体。
- ②群众评价。较公正、客观——因为是集体评价、大量意见的反映;需要较多时间和费用——如果是大规模调研的话;可能缺乏全局性。
- ③专家评价。技术性强、细致、快捷。
- ④市场评价。成熟、规范的市场的价格往往是公正客观的,但可能滞后,木已成舟。

效益追求

管理是为了追求高效益,须确立管理活动的效益观。管理效益必然要通过经济效益和看得见的社会效益体现。正确的主体管理思想相当重要,它能引导人们做正确的事,而不是像三鹿集团那样,只追求本公司的经济效益,突破商业道德的底线,结果祸害社会,也导致自身倒闭。全局效益高于局部效益,我们应追求长期、稳定的高效益。



思政教育

与效益密切相关的概念是利益,两者含义相近,前者偏定量概念,后者偏定性概念。西方资本主义国家的企业及相关研究者们正处于由单纯追求投资者利益(例如只强调资本“民主”,甚至对我国的现代公司体制建设带来负面影响)向追求多方利益的观念转变过程中,这是一个改良过程。而我国企业及相关研究者和政府从一开始追求的就是协调多方利益或者说多方利益相关者共赢的局面,包括投资者利益、员工(含经营管理者)利益、供应商利益、顾客利益、社会利益或国家利益。政治民主与经济民主的统一是社会主义国家一以贯之的民主思想,也是其优势所在。

第 4 章 管理的基本方法

管理方法是人们在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行而采取的工作方式。管理原理往往须通过管理方法才能在管理实践中发挥作用。管理实践的发展促进了管理研究的深化。管理方法分类如图 4—1 所示。



图 4—1 管理方法分类

4.1 管理的法律方法

运用法律规范和具有法律规范性质的各项行为规则管理。法律规范不仅包括立法机构制定的法律,还包括各种组织、团体(如行业协会)制定的类似法律性质的行为规范。法律方法比其他管理方法具有更强的权威性和强制性。

在企业管理中,人们使用法律方法时主要依据经济法规。与企业管理密切相关的法律、法规有《公司法》《劳动法》《会计法》《交易法》《破产法》《反垄断法》《环境保护法》等。

(1) 法律方法的特点

- 第一,严肃性,不因人而异。^①
- 第二,规范性,用严格的语言阐明一定的含义。
- 第三,强制性,通过国家机器(警察、军队)和司法机构执行。

^① 经济方法就比较灵活,可因人而异。在组织里,工资、奖金的分配可能须配合以工资保密制度,然后可较方便地实施灵活的分配方法。

(2) 法律方法的作用

法律方法可以保证必要的管理秩序;调节管理因素之间的关系,如董事会和总经理的关系、股东和企业的关系、雇主和员工的关系、债权人和债务人的关系;将管理活动纳入规范化、制度化轨道。

(3) 正确运用法律方法

遵守法律是企业管理的基础和前提,企业应避免与法律、法规相悖而造成不必要的损失。

案例 4-1 李书福的曲折经营之路



浙江省吉利集团的董事长李书福,一开始创业时做的是冰箱零配件生产和销售业务,并且做得挺好,但由于该企业未进入当时轻工业部生产电冰箱的定点企业名单,故属于违规经营。李书福不得不放弃已经发展得较好的冰箱零配件业务,转而投向汽车业务。他当初的损失是不小的。将企业转型,生产和销售汽车并不是一件想做就能做的事。李书福为了避免重蹈覆辙,先并购了一家摩托车生产企业,解决了生产资质方面的问题,然后再逐步进入汽车生产行业。

案例 4-2 作者曾就职的一家外企,因为没有工程机械整车销售许可证(因此不能在国内销售),也采用了类似李书福的方法,即并购一家汽车修理改装厂,从而获得此许可证。在这以前,它只好曲线经营。如果有客户购买该公司的设备,该公司的出口部门办好相关出口手续,形式上是销往海外(这是允许的,因为它有保税加工业务资质),但实际上只是办理好出上海海关的手续后,把设备装船,到附近的公海上转一个小圈子,又兜回上海港口。客户办好进口免税手续,然后该设备入关,被运到客户处。形式上是从国外进口,实际上是出口转内销。这样就可以在国内销售了,只是这么做增加了许多成本(如运输成本、出关进关成本、客户办理进口免税的周折和成本),后来我国国内政策收紧,内销愈加困难。不过,不管这家外企采用上述的哪种方法,它还是确保了自己的经营行为在中国的法律许可范围。

虽然法律方法是管理工作中的基础方法,但不能期望用法律方法解决所有问题,应该综合使用法律方法和管理的其他方法。

4.2 管理的行政方法

行政方法指依靠行政组织的权威,运用命令、规定、指示与条例等行政手段,按行政系统和层次,以权威和服从为前提,直接指挥下属工作的管理方法。行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位管理。

(1) 行政方法的特点

①权威性。权威性本身不难理解,但值得注意的是,它与行政职务或职位并非必然或永久绑定的。管理者如果采取的管理风格有严重问题,就可能失去管理职位赋予他们的权威。例如,乔布斯一度由于脾气暴躁、独断专行(也由于他当时追求极致产品的经营思路不被同事们认可,不适应市场,并产生了损失)失去管理权威,失去领导职务,被迫离开他与朋友合作创建的苹果公司。还有一个例子是,根据英国海军的真实故事拍摄的电影《叛舰喋血记》中,那位残暴的舰长被集体反抗的官军赶下军舰,让他及其几位铁杆追随者乘救生艇自生自灭。1905年,俄国的波将金战舰反叛事件也是类似的情况。美国海军的一位女舰长也因粗暴、专横失去士兵的拥护,最终丢了军职。所以管理者也须用品德、才干和业绩巩固、加强其权威。

②具体性。行政方法相对于法律方法而言更具体;采用法律方法多表现为用较宏观、概括、抽象的条文管理。

③强制性。行政方法要求成员服从组织目标,由行政措施保证执行。

④无偿性。用行政方法管理,上级组织调动使用下级组织的人、财、物,可以不遵循等价交换原则,而根据行政管理需要进行。此点不仅可以解释微观层面的管理规则和现象,例如公司内部的管理和资源调度,也可以解释宏观层面的管理规则,例如党的十六大报告提出的:我国国有资产管理体制是“国家所有,分级行使出资人职责”,而不是各地方行政区分级所有。我国的国资管理体制使国家在需要时能全盘优化配置资源,乃至实现举国体制的优势。

行政方法在原则上可以是无偿的,在实际操作时应有所照顾。例如,公司管理者应考虑不定期向提供竞争情报的销售人员赠送礼品或给予奖励,对这些销售人员的额外工作和额外付出表示赞赏,由于他们提供了有价值的市场信息而向他们表示感谢。否则他们可能失去做好此项工作(通过行政管理体系分派的工作)的积极性,从而采取敷衍了事的态度。不少管理者认识不到此点,或者说并不认可此点,因而只有无偿任务的分派,而无相应的奖励。

调用(子)企业或机构的资源时也应该这样。例如,政府提倡在国有企业体系中共享资源,就应当对积极分享资源的(子)企业给予奖励,以增强它们提供共享资源的积极性。对行政事业单位的积极共享行动也应当有所奖励。前一段提到的“分级行使出资人职责”制度,也是对地方政府有效管理国有资产的积极性的鼓励。

(2) 行政方法的作用

行政方法是较简单的手段,又是最基本的手段,是实施其他管理方法的基本保障。其他管理方法常常需要借助行政方法实现,使用行政方法便于处理特殊问题,用于贯彻上级意图最有效。

(3) 正确认识与运用行政方法

①加强服务。管理者须努力为下属创造良好的工作环境和工作氛围,给予充分的支持,提供有效的指导和帮助,变指挥者为“教练”或者变“家长”为“班长”。对此,沃尔玛创始人山姆·沃尔顿、国际商业机器公司创始人老沃森等知名企业家早已有了深刻认识。当前在海尔集团,管理者最重要的任务不是下达指标,而是按照自主经营体中一线员工的需求,帮助整合资源。星巴克在上海某门店的店长过于强势,更强调以命令方式管理,结果被伙伴(星巴克称员工为合伙人,不只是叫叫而已,他们甚至为兼职员工提供股票期权)投诉,这正反映了星巴

克非常重视员工的感受。

在当今“平台+合伙人”的创业潮流中,原来的老板、管理者们(指具有这些身份的人)要树立内部服务意识,为原来的员工提供好的服务,例如创建有效的内部创业环境;在许多公司,雇佣关系将渐渐淡化。在政治体制中须建设服务型政府,例如履行下述服务职能:促进市场功能的发挥,介入市场失灵的领域,提供公共产品和服务。不过也不能削弱政府的权威性和控制职能。



知识链接

(我国)社会正迎来新一代不那么差钱、更强调自我、敢“裸辞”的员工。他们的牵绊更少,他们更看重组织氛围和企业文化,希望企业去威权化,真正平等并尊重人才,重视职业荣誉和工作本身的意义及乐趣。他们中的知识型员工要求企业做到放权、让利、给名和施爱的统一。^①

②管理者的领导水平直接影响行政方法的管理效果。

③把行政方法和管理的其他方法特别是经济方法有机结合起来。

4.3 管理的经济方法

(1)经济方法的内容和实质

管理的经济方法是指按照客观经济规律的要求,运用经济手段管理。与行政方法不同的是,经济方法不用强制手段,而是运用经济杠杆和价值工具,处理国家、组织、个人之间的关系。例如信贷政策中的信贷条件、额度就是一种经济杠杆,可调节需求方的购买力,进而调节供需状况。经济方法是利用人们对经济利益的追求而采取的物质刺激方法,劳动者的劳动兴趣取决于其利益可能实现的程度。图4-2列举了常用的经济方法。这些方法中,有的是市场与政府用来管理企业的,即企业外部的管理;有的是企业管理者用来管理员工的,即企业内部的管理。

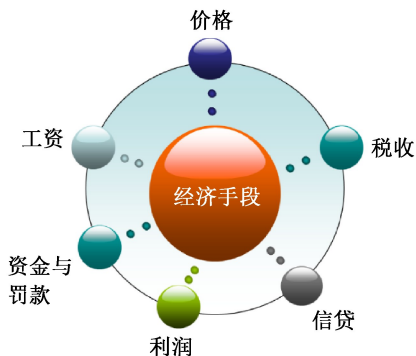


图4-2 常用的经济方法

^① 丛龙峰. 2015 年人力资源管理十大新趋势[R]. 和君咨询, 2015-2-9.

(2) 正确运用经济方法



避免片面使用经济刺激方法,须结合经济方法与教育方法,否则易产生拜金主义。信奉拜金主义的人,会为了个人利益或部门利益采取一些不恰当的对策和行动,不顾企业的整体利益和长远发展,或者为了本公司的利益,不顾社会大众的根本利益。

例如,一些销售部门鼓吹大打价格战;为了实现个人的销售目标,超出公司的限额,给予客户大额回扣;同一个企业的销售人员之间的互相拆台行为;处于竞争中的企业在互联网上相互恶意攻击并把客户绑在它们的战车上,损害客户的利益(例如“3Q大战”),竞争企业的员工在促销场地大打出手;一些高层管理者为了更多的分红而实施或者默许下属实施非常冒险甚至违规违法的经营行为——典型的例子是英国具有百年历史的巴林银行(已倒闭)、中航油新加坡公司、国储局的违规经营大案,还有美国雷曼兄弟公司的冒进经营导致其倒闭并成为2008年国际金融危机的祸源之一。

根据华尔街传奇股票经纪人乔丹·贝尔福特的自传拍摄的同名电影《华尔街之狼》中,主人公常常用歇斯底里的煽动言辞鼓励其员工拼命向客户推销各种股票,包括垃圾股,“要把股票塞满客户的嘴”,说他们坑蒙拐骗一点也不为过。而其员工的佣金比例高达50%——巨大的利益刺激。客户的钱就是这样被迅速转移到贝尔福特和他的员工口袋里的,一时间,几乎每个员工都成了富翁。

上述反面例子是遵守法纪和道德良知的公司及其员工应绝对避免的。谈一谈古代的例子。岳飞既有办法为岳家军找到给养来源,确保兵将有较好的待遇,又更重视军纪培养、严格训练、不伤百姓,岳家军方能成为彪炳史册的常胜军。

我国五代时期,忠诚、信义淡薄,文官武将朝秦暮楚,士兵也常常不效忠于皇帝和将帅。帝王和将帅不能从根子上解决此问题,往往只想到拼命凑钱财发给士兵,希望他们为自己卖命。结果士兵们变成“骄兵”,不是常打胜仗的骄兵,而是被娇惯坏了的“骄兵”。每逢打仗,总跟将领讨价还价,给的赏赐不多,就不愿上前线。打起仗来自然也非勇武之士,遇到强敌,不是一哄而散做逃兵就是“爽快”投降。东晋、五代时期,还有很多士兵领了大额赏钱后直接逃走,根本不想去打仗的例子。电影《罗马帝国沦亡录》里也有类似的情节,北方军兵将拿了暴君康莫德斯的大量贿赂金币后,立即背叛自己的统帅利比亚斯,不愿攻打罗马、伸张正义,任由自己的统帅身陷死地。

使用经济方法,也要注意综合运用和不断完善各种经济方法。防止激励成本快速增加,防止使激励因素因雨露均沾变为保健因素……

思考题

某饮品公司的李总经理感到客服部的工作不够主动,影响了全公司的业绩,于是采取了给客服部员工讲客服工作的重要性和多发奖金的措施,客服部的工作却还是老样子。李总经理继而任命了新的客服部经理,使客服部出现了新局面。

李总经理先后采用的管理方法是什么?①

前三章论述了管理思想、原理和方法,需要注意的是,即使比较正确的理论背后也需要正确伦理和有效实践支撑,否则正确的理论也难以发挥其效用。作者用一段历史论述之。

案例4-3 刘牢之的权力梦碎于伦理欠缺和行动顺序错误

刘牢之是东晋朝威名远扬的北府军的灵魂人物之一,但他却走了一条错误的路。他的上司王恭第二次起兵反朝廷实际掌权者司马道子,刘牢之临阵背叛,出卖了王恭,王恭被杀,刘牢之获得帅权。他投靠司马道子和司马元显父子后,很快又拥兵自重,不听调遣并背弃后者,阵前与起兵反司马元显的桓玄联手或者说投降了桓玄,导致司马父子被杀。桓玄独掌朝政后,未与刘牢之分享权力,反而狠狠涮了他一把,刘牢之又要造反打桓玄。他三次反叛确实都有理由,并且也有一点正当性,但也容易让别人联想到东汉末年的“三姓家奴”吕布,所以刘牢之的下属们对其意见很大。也就是在伦理道德方面,刘牢之要反桓玄,不太站得住脚。

在实践方面,刘牢之不懂顺序的重要性。在东晋那个动荡的年代,有野心、想手握大权甚至当皇帝似乎也无可厚非,但他没认识到桓玄的实力比司马元显的强大,否则桓玄就不会攻打东晋首都了。所以刘牢之应借朝廷的名义和司马家的力量,先平灭桓玄的军队——刘牢之应该有这个实力,成功的可能性还是有的。然后作为平叛的大功臣,他可以在朝廷获得更大权力,再徐图独揽朝政乃至皇帝之位。桓玄和后来的刘裕正是按这样的顺序获得成功,登上帝位。刘牢之却被自己的远房舅舅何穆(也是桓玄的部下)忽悠和劝降成功,放弃上述恰当策略和顺序,投靠桓玄,岂不知这样做同样有何穆说的兔死狗烹的风险,并且是更大的风险。

一个人可以有几个目标,不一定非要取舍,只要按正确的顺序实施,根据条件和时局逐个实现,最后有可能实现多个目标。顺序正确,鱼与熊掌或可兼得;顺序错误,鸡飞蛋打一场空。

刘牢之却正好弄反了这个顺序,初次打败桓玄后就不再追击,反而放任桓玄攻打建康,他在旁边看热闹。老奸巨猾的桓玄把持朝廷后还能有刘牢之的好吗?——桓玄及其谋士卞范之知道刘牢之坐山观虎斗的意图。所以刘牢之没有推翻桓玄的机会,无法实现自己预定的目标。

还有,刘牢之的下属们几乎都不同意造反,更觉得跟着此时已外强中干的他不会有好结果。结果众叛亲离,像刘裕(后来的刘宋朝皇帝)、何无忌(刘牢之的外甥)这些得力干将都离



① 答案:分别是教育方法、经济方法和行政方法。

如果是两个班组的情况,管理者还可以为他们相互树立假想敌,以激发他们的求胜心。例如,一位经理在用其他方法难以激励员工的工作效率后,在白天工人下班时,把该班组当天的工作成绩,例如6个单位,用粉笔写在车间大门上,数字6又大又醒目。夜班工人前来上班,一看这个数字就知道它意味着什么。第二天早晨,夜班工人下班时,车间门上的6已被擦除,换成了醒目的7。夜班工人还向前来视察的经理炫耀:“上夜班的比白班的做得更好,是吧?!”公布成果或目标能强化结构张力,形成增强回路,激励员工缩小差距。

他而去。^①最后,心理极度脆弱的他落得个自缢身亡,还要被桓玄毁尸。从权力的高峰摔落谷底,这个过程反映了刘牢之对枪杆子里面出政权这个理论认识的浅薄。有军事才能却欠缺政治谋略的他对自身认识不足,又不能把握、顺应那个动荡变幻的时代,真不应该超出自己的能力和条件,奢望那顶级权力。

历史中又何止刘牢之,太多的枭雄包括近代的蒋介石,他们都懂枪杆子里面出政权的道理,但依据此理论实现自己的“理想”时欠缺正确的伦理。国民党阵营为何有那么多优秀人物离蒋而去并坚决反蒋?就是因为他太过自私,一直在玩阴谋诡计(包括对自己人),甚至总是在搞暗杀(与他的领袖身份实在不相称),只想着个人的权力、大家族的利益、大地主和大资本家的利益,只想专政,并且倒行逆施,疯狂迫害共产党人和民主进步人士。有良心的人岂会与之同流合污?蒋介石虽然是中国近代军阀中把武力玩得最有水平的人,但也就到此而已,历史不让他获得最后的成功。

还有南北朝、五代十国时期那么多枭雄最终几乎都没有好下场,其家族也惨遭株连,不也正是他们的恶行、恶念种下的因吗?



延伸阅读4-1

^① 离他而去的大部分将领也没有好结果,最终被桓玄杀害。集团分崩离析,失去集团保护,这些曾叱咤风云的将领也成了桓玄砧板上的鱼肉。他们不会想到,仅仅离开刘牢之并不会使桓玄起恻隐、赦免之心。

第5章 组织结构

管理思想、原理和方法都需要人实践之,在组织中则需要恰当的组织结构支持。组织结构的形成既基于组织的历史渊源,也是为了适应和执行组织的战略规划,所以在有的情况中需要根据组织新战略变革组织结构。本章涉及社会学的理论与知识。古代中国的法家也讲求组织和领导的理论、方法,而不是只与法律、刑罚相关。

5.1 组织设计

组织设计的实质是对组织人员(包括普通员工和管理人员)的工作进行横向和纵向的分工。横向分工指在部门内分工,或在同级的部门间分工;纵向分工指在组织内的不同层级间分工。当前,人与机器(包括机器人、人工智能)的分工、人机分工界面、人机完成工作的份额,越来越受关注。而管理工作分工的必要性缘于管理者的有效管理幅度是有限的。



案例 5—1 艾森豪威尔刚刚担任哥伦比亚大学校长时,各部门领导接踵来访。当他得知这样的部门领导有 63 位时,对着副校长两手举过头顶,高喊道:“我当盟军统帅时只接见三位将领,想不到我当一个大学校长,竟要接见 63 位负责人。他们谈的,我不大懂,(我)又说不到点子上,对学校实在没有好处。”

管理幅度是管理人员可以直接且有效指挥的下属人数,所以说统领过千军万马的艾森豪威尔是诚实的、谦虚的。管理幅度决定了组织中的管理层次,继而决定了组织结构的基本形态。管理幅度的概念是普遍存在的,不仅存在于企业中,也存在于国家管理中。

公元 3 世纪末,罗马皇帝戴克里先把帝国划分成 101 个省,分归 13 个区领导,这 13 个区又分属四大区领导。他兼任一个大区的领导,授权三个下属管辖另三个大区(“四帝共治”)。在那个年代管辖大部分欧洲加北非的国土、5 000 万人口,实在难为罗马皇帝了,所以按有效管理幅度划分管理层级和区域是很有必要的。

组织规模、管理幅度与管理层次的关系是:一般而言,组织规模越大,则管理层次越多;在

组织规模一定时,管理层数与幅度成反比。

5.1.1 组织的两种基本结构形态

(1)扁平结构形态

扁平结构的特点是管理幅度宽,层次少。其优点有:信息传递速度快、失真少,高层管理人员可以尽快发现信息反映的问题,及时纠偏;上级难以管得过多过死,有利于发挥下属的积极性,也符合现代人独立自主意识强的特点。其缺点是协调工作量大,管理人员难以详尽地指导和监督下属。

扁平化组织结构一般要求组织领导的能力比较强,但也不可一概而论——如果采用无为而治的思想,让下属充分发挥主动性、潜力与创造力,领导做好服务、引导工作,也不一定需要领导的能力特别强,例如专业能力特别强。

当代组织机构变革的一大趋势是组织结构扁平化(分销渠道结构也有扁平化趋势)。^①福特公司大幅度裁减管理人员,让工人负起责任——实现管理扁平化的一个基础,如此,一个基层管理人员或一线管理人员可有效管理更多工人。

案例 5—2 几例扁平结构形态的公司

意大利国民劳动银行(BNL)具有百年历史,位居全球 100 家大银行之列,却只有总行和分行两个管理层级,分行也只是业务处理中心或金融服务中心。法国兴业银行成立于 1864 年,总行设在巴黎,在 1986 年法国私有化浪潮中由国有银行私有化,是欧元区第五大银行,只有总行、大区行、分行三个层级——主要是为了兼顾法国的行政区划。

图 5—1 是扁平结构的一个图例。

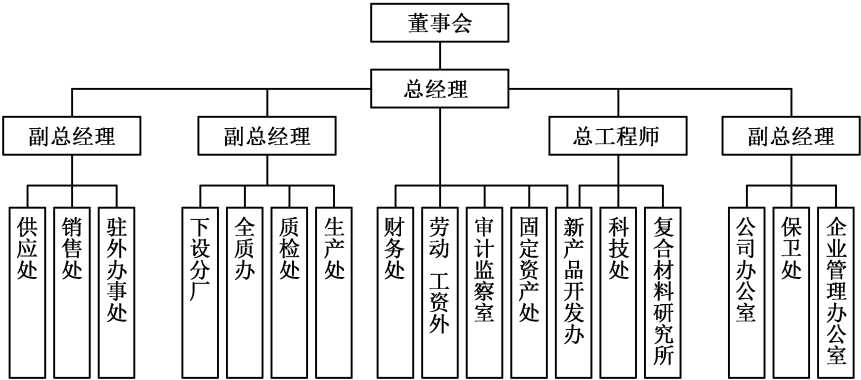


图 5—1 扁平结构的图例

^① 互联网等技术的发展是促成因素之一,当代员工与管理人员的工作心理变化、工作能力提升也是促成因素,第四次工业革命、自动化程度提升也会促进这一趋势。

通用电气^①集团前总裁韦尔奇把通用电气的员工数由 40 多万减少到 27 万,管理层级从 12 层压缩到 5 层,大大提高了该公司的运营效率和对市场的反应灵敏度。有学者认为,即使 10 万人的大公司,其管理层级也不应超过 6 层。两相对照表明,通用电气的扁平化程度是挺高的。

不过韦尔奇为拯救通用电气而采用的大规模裁员体现了美英等国资本主义体制的资本至上的消极面。动辄大规模裁员是美国经营管理者的常用武器,但是企业经营不善的最主要责任者难道不是董事和高级经理们吗?为何总是把恶果转移到广大普通员工身上?即使一些高级经理被解聘,他们仍然能按合同拿到巨额赔偿,例如 21 世纪初惠普公司的那位女首席执行官,还有 2008 年国际金融危机期间欧美地区一些大金融公司被解职的高管获得的补偿。公平何在?相对而言,通用电气的做法还是值得肯定的。

在谷歌公司,最普通的员工距总裁级别的管理者不超过三级。美国元公司(Facebook)用合适的员工规模支持扁平化管理。作为世界 500 强公司,元公司只雇用了约 4 000 名员工,但这样的规模能有效支持扁平化管理结构,让员工充分行使权力。元公司的 Matt Cohler 说:“我们给员工提供的创新环境越差,我们落后得就越快。”

宽带薪酬制度(起始于 20 世纪 80 年代末 90 年代初)可与扁平化组织架构配合。尽管员工的职级未变,但可在同一薪酬宽带里根据其能力变化调整薪酬,这会引导员工重视培养自己的能力(包括更愿意接受轮岗安排),有利于建设学习型组织。

(2) 锥形结构形态

图 5-2 是锥形结构的一个图例。

锥形结构的特点是管理幅度窄,层次多。其优点是上司可详细指导下属。其缺点包括:因为层次多,信息传递速度慢,失真也厉害;下属可能难以发挥积极性——上级可能管得过多、过死;还往往使管理复杂化。使管理复杂化的原因有:较多层级;应适当使用无为而治思想时仍强力控制;越级控制,甚至对中层经理已处理好的事(并非事关全局的重大战略事项,例如像微软 20 世纪末的互联网应用开发项目的选择那样,参见案例 5-6),高层经理再度过问。

层级过多会使企业的反应迟钝,包括对客户的抱怨感同身受的程度衰减。一线员工,例如销售人员、售后服务人员,对客户的抱怨感受最强烈,往往也更愿意为客户解决问题。可是他们申报有关售前、售中、售后事项后,在审批过程中,上级管理人员对客户困境的感受就不那么强烈了。另外,有时候,上级管理者与客户的感情可能也没有一线人员与客户的感情深。能看到问题的员工没有决策权,有决策权的人却看不到问题。这些会妨碍快速、顺利解决客户问题。所以海底捞等公司授予一线服务员较大的临机处理权。

案例(反例)5-3 集研发、生产、销售于一身的富士康,其生产基地有几十万人。普通员工都有五六个层级,而管理人员竟然有 14 个层级,包括线长、组长、课长、专理、副理、经理、协

^① 1892 年,老摩根(约翰·皮尔庞特·摩根,John Pierpont Morgan)出资,把爱迪生通用电气公司与汤姆森-豪斯登国际电气公司等三家公司合并成通用电气公司。至今通用电气公司仍受摩根财团控制。

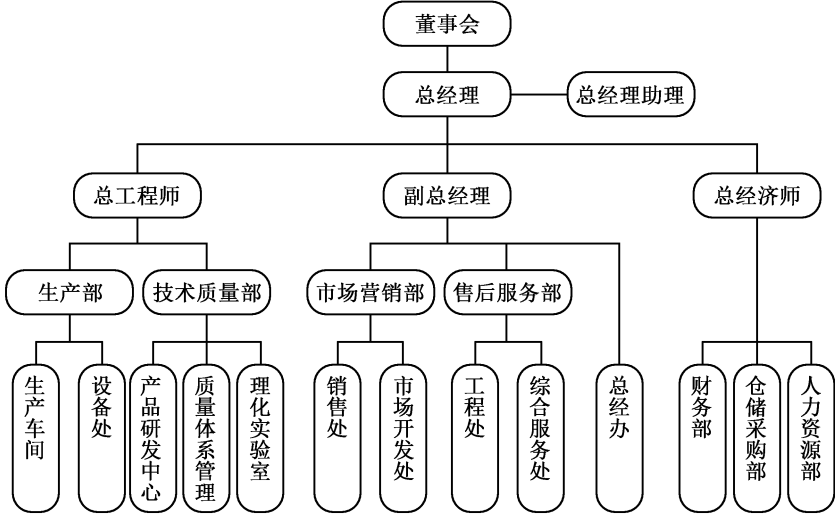


图 5-2 锥形结构的图例

理、副总经理、总经理等。实际上上述每个阶层都可以进一步细分，例如经理细分为经理和资深经理。使用这么庞大的管理队伍和繁多环节，为的是保证代工的生产过程不出一丁点儿差错，为的是提升富士康的品牌形象和信誉。^①

过去，传统企业的多级级并不稀奇，例如通用汽车公司的层级曾达 28 层，后减至 19 层，丰田也曾达 20 多层，后减至 11 层。然而当前，富士康的层级如此繁多，却又能运行良好并具有较强的国际竞争力，不得不说，它颠覆了现代人关于公司层级的观念——倾向于扁平化的、灵活的组织架构。小米公司也由创业初期的典型扁平化结构（包括部门架构和职权设置）逐渐转为一般的层级架构，背后的思想依据是，过度扁平化并非成熟公司尤其大公司的特性。

而在国家行政管理体系中，这样繁多的层级并不稀奇，并且大多数国家的情况均如此，而且也需要这样多的层级，即使时至今日。不过许多国家的政府也重视精兵简政，像企业那样压缩管理层级。例如上海先后把南市区、卢湾区并入黄浦区，把闸北区并入静安区，把南汇区并入浦东新区，都有这样的目的。

（3）影响管理幅度的因素

第一，所处的管理层次。层次低，幅度可宽一些。因为层级低时（例如车间级），管理者及其下属的工作多属日常事务、例行事务，比较容易管。管理层次高时，管理者需要决策的事更多，工作难度大，因而可用于指导、协调下属的时间和精力就少，其管理幅度往往小于中、低层管理人员的。

第二，上级或下级的能力。能力强，幅度可宽一些。

第三，工作条件。有助手，通信条件好，幅度可宽一些。

第四，计划的完善程度。计划明确详尽，幅度可宽一些。

^① 赵铁. 新编市场营销[M]. 北京：机械工业出版社，2017.

第五,工作环境。稳定,变化小,幅度可宽一些。

第六,其他影响因素。下属员工的空间分布(包括微观层面的车间内分布等或宏观的地域分布)散,难管理,则应使管理幅度小一些;下属工作的相似性弱,因而管理这些下属的工作量大,难度大,可使管理幅度小一些。

案例 5—4 假设一家公司有 4 096 个一线业务员,如果该公司的管理幅度均为 4,则需要 6 个管理层级、1 365 个管理人员。如果管理幅度均为 8,则只需要 4 个管理层级、585 个管理人员(见图 5—3)。

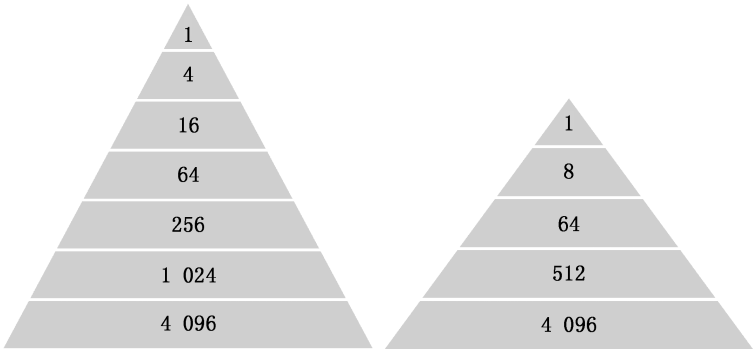


图 5—3 管理幅度、管理层级与管理人员数案例

(4)关于管得过多、过死的问题

某些干部把下属管得过多、过死,可能源于这些干部自身的能力和水平不高,于是热衷于管束下属,并且常常管些鸡毛蒜皮的事。

案例 5—5 鸡毛蒜皮之事

某事业单位采用团队组织形式,每个团队都有一种津贴,津贴的报销有一定的时限。虽然其他团队负责人也会提醒成员注意报销的时间节点,但不会老是盯着这件事提醒别人。有一个团队的负责人却会盯着此事,一直催团队成员赶快报销。诸如此类的事还有,打电话提醒同事把单位发的节日礼品拿回去,他经常做。说得好听一点,他很热心、很负责;说得不好听,碰到这样的管理者,烦也要被他烦死了。

我们应当避免成为这样的管理者。管理者自己就有很多重要的工作,一般而言,有能力、有水平的管理者不会把宝贵精力花在下属的这些鸡毛蒜皮的事上。高效管理者首先是高效管理自己的时间的人。他们管理下属时一般也是抓大放小,例如上述的那位团队负责人应更多地关注部门成员的绩效、进步等,而不是在“芝麻”方面花太多精力,更不要做让部门成员讨厌(把部门成员管得过多、过死,自然成为部门成员讨厌的人——下属总是盼望着他们出差)甚至轻视的管理者。杰克·韦尔奇把他刚担任通用电气首席执行官(总裁)之时的 130 名副总裁缩减至仅 13 名,并说“管得少就是管得好”。

思考题

某工程机械厂有员工 1 000 人,其管理层次为厂级,车间、科级,班组长级。该厂设厂长 1

人,车间主任 5 人,职能科长 5 人,班组长 40 人;各级管理层次均不设副职。该厂长的管理幅度是多少人?^①

某灯泡厂有员工 600 人,管理人员中有厂长 1 人,副厂长 4 人,车间主任、职能科长等 12 人。按常规,该厂长的管理幅度是多大?^②

5.1.2 组织设计

(1) 组织设计的任务和原则

①组织设计的任务是设计清晰的组织结构,规划和设计组织中各部门的职能和职权。组织设计的任务可被概括为三个方面,即提供组织结构图,编制职务说明书和组织手册。

②组织设计原则

第一,因事设职与因人设职结合的原则。因事设职,使事事有人做;因人设职,使有能力的人做适合他们的工作。配备人员的主要原则是因事设职/因岗设人,但对优秀的人才、难得的人才可特殊对待,可为他们设立专门的职位以留住他们,发挥他们的才能。

第二,权责对等原则。管理者拥有的权力应当与其承担的责任匹配。落实权责对等原则除了应建立有效的监督机制、实行责任追究制度,还应合理授权以及正确选人、用人。

第三,命令统一原则。任何一个组织都只能由一个人负(总)责;下级组织只能接受一个上级的命令;下级只能向直接上级请示工作,不得越级,但可以越级上诉;上级不得越级指挥下级,但可以越级检查。春秋初期,管仲请齐桓公只要管好管仲他这位相国,国家大事就交给管仲;战国初期,田子方劝谏魏文侯不要管乐队这些鸡毛蒜皮的事,如果对乐队不满意,只要找乐官就可以。但在矩阵式组织结构中,一个下级组织须接受两个上级(横向的项目负责人和纵向的部门负责人)的命令。注意,不能把命令统一原则作为怠于为企业深思熟虑的借口,见案例 5—6。

案例 5—6 鲍尔默机械地遵循命令统一原则

1998 年,微软收购了 LinkExchange 广告公司,该广告公司有一项业务 keyword,实际上算是谷歌搜索引擎工作模式的前身。然而整个 LinkExchange 公司却被微软关闭了,理由是其商业模式不可行。尽管 LinkExchange 的经理曾与时任微软首席执行官的鲍尔默交涉,并告诉他,微软正在犯一个错误,鲍尔默却说,他希望通过分权管理解决,自己不会推翻低他三个等级的经理们作出的决定^③。

实际上微软关闭了自己进入在线广告业务的第一个机会之门。对一些潜在的机会,高层管理者应该三思。如果真的是有潜力的机会,可以以公司战略决策的形式,从高层往低层推行,并不违反命令统一原则,也未越级指挥。

组织设计原则还包括目标一致原则、分工与协作原则、灵活原则和保持有效管理幅度。

① 答案:10

② 答案:4

③ 修菊华,理阳阳. 市场营销理论与实务[M]. 北京:清华大学出版社,2017.

分公司是与总公司对应的概念。分公司的特征包括:没有独立财产,其占有、使用的财产是总公司财产的一部分,被列入总公司的资产负债表中;不独立承担民事责任;没有董事会。设立分公司无需遵照公司设立程序,在办理简单的登记和营业手续后即可成立分公司。

子公司是与母公司对应的法律概念。子公司具有独立的法人资格,可独立承担民事责任。子公司受母公司实际控制(分公司当然更受总公司控制),实际控制指母公司对子公司的一切重大事项拥有决定权,其中尤其重要的是能够决定子公司董事会的组成,母公司可以任命子公司的多名董事,因为前者往往是后者的唯一股东。

第四,参谋激增阶段,为加强控制分支企业,总部高管增加许多参谋助手。

第五,再集权阶段,面对复杂的局面,公司高层再度集权。作为一家超大型的跨国公司,瑞士雀巢公司的总部面对庞大、复杂的企业架构和业务组合,采取集权式管理,公司的重大决策都由总部的几位高级经理讨论决定。又如,华为在其发展、壮大的过程中也经历了集权、分权、再集权的组织结构或管理模式的变化。

④组织结构与设计受组织规模影响。一般而言,组织规模越大,分工越细,条例制度越多,在组织架构的纵向和横向分化越多,组织的复杂性和正规化程度也就越高。

⑤组织结构与设计还受组织的生产条件、采用的技术或者当时的技术条件/技术水平影响。例如是否靠近生产资料提供地和销售地,影响企业的采购、物流和营销部门的设置。采用大批量生产或者少量生产或者大规模定制的技术,企业的组织架构也就不同。通信、协调的技术水平高了,组织就可以更扁平化;自动化管理、大数据、人工智能等技术的水平提高,组织可以更精简高效,可以实施更多的外包业务。

小结

非新创企业须定期审视自身的组织架构,裁撤低效的甚至多余岗位。就像不再起作用的站在炮架旁边的士兵——以前负责拉住受炮声惊吓的马,后来都用汽车牵引炮架,士兵已无马可拉。还有不再起作用的“站在草坪中的士兵”——以前为叶卡捷琳娜女皇看护雪莲花,而女皇早已作古,雪莲花也不复存在。

分析现有组织架构的来龙去脉,有的岗位可能只是当初的权宜岗位,甚至只是公司内权力博弈、妥协的岗位(例如因人设岗),当时的背景已消失,还需要保留这些岗位吗?为适应新的战略,组织架构常常需要大的变革,而上述小变革或者微调在日常经营中就需要做。可把这一工作与流程再造、人力资源管理改革等结合起来。

分工的重要性不仅体现在中层、基层员工中,对高层员工同样重要。历史中很多英雄人物能共患难却不能同富贵,一旦形势安定下来就开始争权夺利直至相互攻伐。明朝太子朱高炽的三位老师杨士奇、杨荣、杨溥在紧张危险的环境中能齐心协力帮助朱高炽,朱高炽及其子朱瞻基先后登基后(前者登基十个月后薨),作为台阁重臣的“三杨”仍能和谐相处、各司其职。一个重要原因就是他们的分工非常明确,能做到“三个和尚有水吃”。

5.2 企业组织结构的基本种类

企业的组织结构是管理者为实现企业目标,划分员工的职务范围、责任、权利等方面而形成的结构体系,实质是全体员工的分工协作关系。

5.2.1 直线职能制

直线职能制(Unity Form)指按职能划分部门,在各层级设置相应的职能部门,适用于中小型企业。

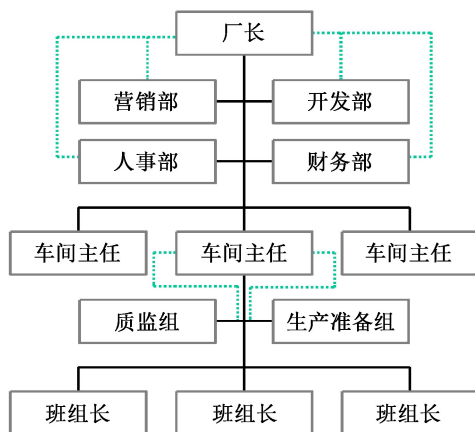


图 5-5 直线职能制组织结构示例

只有各级行政负责人有指挥下属和下达命令的权力;职能机构(例如图 5-5 中的质监组)只作为参谋发挥作用,对下级机构只有业务指导权力。虚线表示反馈链。

直线职能制组织结构的优点包括:分工严密,职责明确;对组织实行专业分工(而后产生各部门),工作效率高;既保证组织的统一指挥(高层管理者分管各部门),又加强了专业化管理。

直线职能制组织结构的不足包括:高层管理者易陷于日常事务;高度集权,不利于发挥中层的积极性;各部门易产生本位思想,高层管理者难以协调各部门;中层管理者总是被局限于其部门的业务和专业范围,这不利于培养具有全面能力的人才,也不利于培养企业未来掌舵人的候选人。

5.2.2 多事业部制

多事业部制(Multi-Divisional Form)指按业务或地域划分部门,对各部门实行分权管理,自计盈亏,独立核算,但不能自负盈亏,只能由总公司对其统负盈亏。如果某个部门的债务巨大的话(超过其占用的资产),其债务清偿责任将扩展到整个公司的资产范围——体现了

授权不授责,公司仍需承担责任。

事业部不具有法人地位,没有独立的资产(像分公司一样,这也是事业部不能自负盈亏的原因之一),只能以总公司的名义并受总公司的委托开展经营活动。与分公司相比,其独立性、地位更弱。多事业部制结构主要被用于规模大、技术复杂、产品种类多和所在市场变化较快的企业。企业管不过来,难以一一应对,因而让各事业部对日常事务自行决策、执行,授予它们权力独立、快速、有效应对业务问题。

(1) 事业部制的产生背景与事业部制的特点

1921年,为了解决产品多样化、产品设计、信息传递和协调各部门决策的问题,通用汽车公司副总裁斯隆(Sloan)提出事业部制。他把该公司按产品分成雪佛兰、别克等21个事业部,它们分属四位副总裁领导。公司总部集中制定方针、政策、总体战略,控制财务,决定重要项目的事项,决定重要人事任命;事业部分散执行、管理,其他具体事务也由各事业部负责。让各事业部的管理人员基本享有针对各细分市场的经营决策自主权,激励他们发挥积极性和创造性,总部不再插手其日常事务。公司总部主要执行战略决策、计划协调、监督等职能,并负责研发、资金、法律等问题。这种组织结构的改革为通用创造了竞争优势。

当前的一个案例是,腾讯集团采用赛马机制,在部门业务事项方面,“谁主管,谁提出,谁负责”。QQ空间、QQ游戏和微信等都不是顶层规划的结果,而是来自基层业务单元的独立运作。

(2) 多事业部制组织结构图例

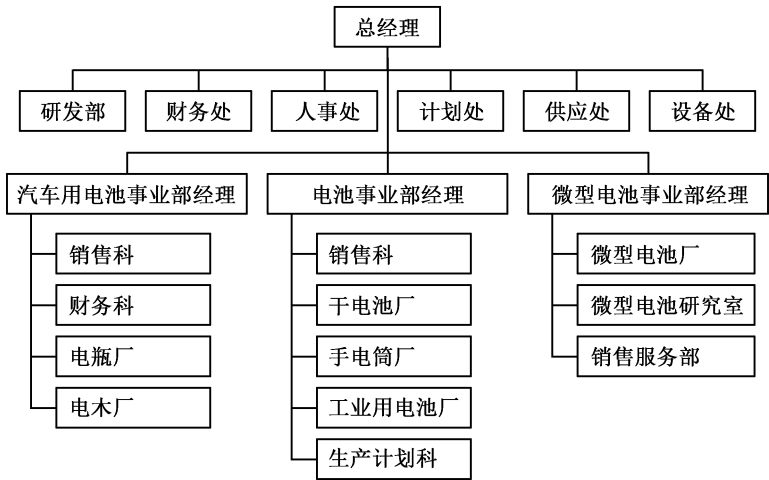


图 5-6 事业部制组织结构的例子(按产品划分)

图 5-6 显示:多种经营的专业化管理和公司总部的集中统一领导相结合;总部和事业部的责、权、利的划分比较明确(此例中,总经理的管理幅度较大)。

图 5-7 显示:各事业部的下属部门重复设置,与总部的下属职能部门也重复设置了。尽管有些部门的重复存在是必需的,但其中必定有资源浪费的情况。图 5-6 中的情况也类似。

(3) 多事业部制组织结构的优点

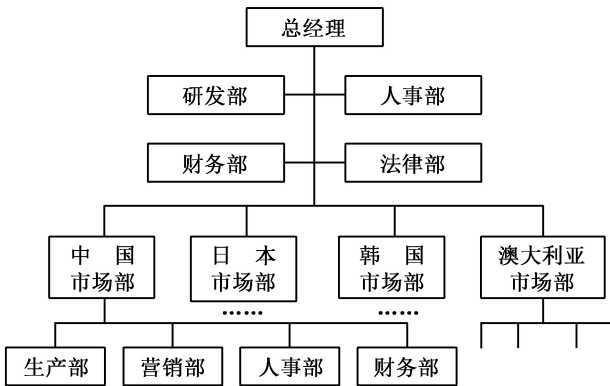


图 5-7 事业部制组织结构的例子(按地区划分)

①多元化与专业化结合。公司(的各事业部)生产不同的产品或提供不同的服务,或者开展不同的项目,但在每个事业部内,其成员专注于生产某一种产品,或集中提供某一种服务。

②有利于高层管理者摆脱日常事务,专心于战略规划和决策,有利于发挥部门的积极性。

③有利于培养具有全面能力的管理人才。一个事业部类似一个企业,各事业部相对自主、独立地开展经营活动,所以有利于培养具有全面能力的管理人才。

④有利于分清各业务或区域对企业的贡献。

⑤事业部制对大公司的并购战略而言是一个有利的组织结构——把被并购公司或新业务与已有事业部并行安排即可。

⑥增强组织适应环境的能力。

(4)多事业部制组织结构的缺点

①易产生本位主义,导致事业部之间的协调不够好,或者说不容易协调各事业部。

②可能造成管理机构重叠和管理费用增加。图 5-6 和 5-7 已显示此点。总部与各事业部的一些部门或岗位重叠,各事业部的一些部门或岗位被重复设置。可以说,采用事业部制是使用大量的甚至冗余的资源,从而实现较好的业绩。更严重的是,各事业部相互渗透到对方的业务和市场(它们是独立核算的,利益驱动使然),在事业部层面整体上的重复设置。产生内部竞争,大量消耗资源,恰如松下公司的诸多事业部的情况。

随着欧洲公司的多元化进展,事业部制也从美国传到欧洲。20 世纪 90 年代早期,英国 90%的大工业公司采用了事业部制,法国和德国三分之二以上的企业也是如此(Mayer, Whittington,1999)。

5.2.3 控股公司—子公司型

控股公司型(Holding Company Form)比事业部制更彻底、更大程度地分权,子公司自负



盈亏;子公司具有独立的法人地位;子公司与母公司的关系不是行政隶属关系(分公司与总公司的关系是行政隶属关系),而是资本联结关系。母公司可通过资本控制权影响子公司的经营、管理,包括子公司的董事人选。控股公司—子公司型组织结构适用于大型集团公司和跨国公司。

控股公司的优点如下。

第一,具有控股地位的股东们可以用其较少的资本运作公司的较多资产,集约形成规模经济与范围经济需要的资金。国际商业机器等公司的(财团)大股东们更是以四两拨千斤(其绝对股权比例很小,但相对于绝大多数股东,其股权比例很大)的方式控制和运作国际商业机器公司的资本。我国当前的混合所有制改革有助于使国有资本获得这种能力,使其对国民经济有更大的影响力。

第二,子公司作为独立的法人实体,具有较高的自主性和经营积极性。

第三,控股、参股股东较易退出某产业——通过出售股票。而独资企业的股东往往需以出售企业的方式退出某产业,这种退出比前者复杂、难度大。另一方面,如果对其他公司采用参股或控股方式,新股东也较易进入这些公司所在产业,否则要新建企业或并购其他企业——一般而言,难度大,成本高。

已故原外交学院院长、驻法国大使吴建民建议:我国企业在实施国际化战略时应多采用参股方式,这样做的风险小,成本低,易实现;与东道国的企业有钱一起赚,有风险共承担;且不容易引起东道国的猜疑和抵制。也即要买进,不要买断,与东道国企业共进退。

第四,子公司彼此独立,分散集团公司的经营风险。

控股公司形式的缺点如下。

第一,容易导致官僚化的管理模式。

第二,由于控股公司(指投资别的公司、控制别的公司)与各子公司都是独立的,因此需要各自申报纳税,存在双重纳税的可能。

案例 5—7 中国第一汽车(以下简称一汽)集团公司对子公司的服务和监管

当子公司处于正常状态时,一汽母公司提供支持和服务;异常时,母公司进行指导和控制。一汽集团公司坚持管资源、管功能、管流程、管机制、管素质以及管信息;使业务流程科学合理、运作顺畅,剔除不增值流程;实现无偿、充分、准确、及时提供与交流公司内部信息(需要相应公司文化的促进和支持)。既可监控生产、销售过程,使之透明化,又可减少介入,提高子公司的微观运营效率。强化公司治理,确保子公司的决策和经营符合集团公司的意志。

(1)子公司的董事长均由母公司的总经理或副总经理担任,董事由母公司职能部门的相关干部担任。这使子公司所有重大事项的决策和有关信息都能通过董事长或董事反馈到集团公司,从而在体制上使子公司的决策信息透明化,保证子公司的重大决策受控,避免集团公司缺乏知情权和控制权。

(2)坚持对全资子公司的重大决策实施“先内后外”的管理方式。“先内(集团高管内部)”指子公司作重大决策时首先按内部程序进行,即由子公司将重大事项的议案报集团公司的派出董事,并同时报集团公司的相关职能部门;再由集团公司的相关职能部门将议案报集团经

营管理委员会审议,重大事项需经集团公司总经理办公会通过。

“后外”指重大事项经集团公司总经理办公会通过,再在子公司董事会接受表决。这实现了集团公司对子公司的监控和管理。这一管理方式与把国企党委讨论作为董事会决策的前置程序的做法有相通之处。

(3)确保子公司决策与集团公司决策的时点一致。以往为了争资源,有的子公司借拼抢市场时机为名,其董事会重大事项的表决时点经常超前于集团公司的,造成自行决策的既定事实,致使集团公司的意志不能及时体现在子公司的决策中,其决策甚至破坏了集团的总体规划。

所以一汽集团规定:子公司春季董事会的时间一定要在集团公司的五年滚动规划的审批时点后,其会议内容要紧紧围绕集团的规划展开;子公司秋季董事会的时间一定要在集团公司的年度投资会之后,其会议内容要紧紧围绕集团的预算展开。

案例 5—8 谷歌的重组

2015年8月,谷歌宣布公司将重组,以字母表(Alphabet)为母公司,谷歌成为其最大的全资子公司,原谷歌公司的其他事业部逐步独立成为字母表公司的各子公司。重组后,新谷歌回归最初的定位,呈现明晰的产品线:安卓、搜索、你的部落、应用、地图和广告等,还是“原来的配方和熟悉的味道”。而此前,谷歌眼镜和无人驾驶汽车等产品使谷歌品牌定位不清晰。

公司大了后,易倾向于安安稳稳重复相同的事,仅做些渐进的改变,创新不足,谷歌和微软就有此情况,上述重组就是为了扭转这种倾向。谷歌的这种重组也可减少高管们因判断不一样而产生的内耗——各事业部独立成为子公司,其高管们不再相互牵制。新业务或其他子公司能成功自然是好事,失败的话,也不会过多影响拥有核心业务的新谷歌(保留的这块金字招牌)。

专题分析 集团公司管控

集团公司常见问题有:在重大问题方面,总部对子公司无管控实权;欠缺激励机制,因而总部欠缺为子公司服务的动力;财务权力分散,欠缺监督;支出失控,亏损增加;会计信息失真,假账严重;投资泛滥,损失严重;在子公司间调动资源困难,不能优化配置资源;资源配置重复浪费,欠缺规模经济效应。

集团总部加强管控子公司的方式如下。

(1)加强战略管控。子公司的战略需经总部审批,子公司经营战略在整体上应支持集团战略。

(2)加强财务管控,加强资金集中调度,加强财务指标考核。对特定业务,例如主营业务,审核经营计划,加强运营管控,多开展现场管理。

(3)加强人力资源管理,加强选派子公司高管的权力,对子公司的人力资源管理制度和薪酬、考核制度加强审核。

(4)加强企业文化管控。

5.2.4 多事业部制结构和直线职能制结构的演变

(1)超事业部

在总公司和事业部间增设一个管理层次,对相关性较高的几个事业部统一管理。这个层次即超事业部层次,该层次中有若干个超事业部,一个超事业部管理几个相关性较高的事业部。

这一组织结构是美国通用电气公司前董事长兼首席执行官雷吉·琼斯(Reginald Jones, 1972~1981 年在任,独具慧眼选中韦尔奇做其接班人)创建的。此结构减轻了其最高领导机构的日常工作,又增强了企业的灵活性。在这一新组织结构中,Jones 和两位副董事长组成最高领导机构的执行局,专管长期战略计划,负责和政府打交道,以及研究税制等问题。5 个超事业部(或称执行部)以及其他国际公司,分别由两位副董事长领导(管业务);财务、人事、法律这三个参谋部门由董事长领导(虽非业务部门,却也是关键部门和权力部门)。

(2)模拟事业部制

在企业内部模拟事业部制的独立核算。适用于某些规模很大,不宜采用直线职能制结构(该结构适用于中小企业),但其生产连续性很强,又不能采用真正的多事业部制结构(采用该结构将隔断生产流程的连续性)的企业,如钢铁(见插图宝钢车间)、化工、水泥和造纸等企业。模拟独立核算的意义是增强部门的责任感,并能更有效地考核这些部门,提高这些部门的生产效率和效益。



(3)矩阵结构

①矩阵结构是在直线职能制结构的基础上结合横向管理的组织结构。矩阵结构中的员工既受某职能部门的管理者领导,又受某项目小组或团队的管理者领导。职能部门进行纵向管理,矩阵结构中的员工与职能部门有行政隶属关系,因为他们来自某职能部门;项目小组进行横向管理,矩阵结构中的员工与某项目小组有项目合作关系——他们参与了某项目。

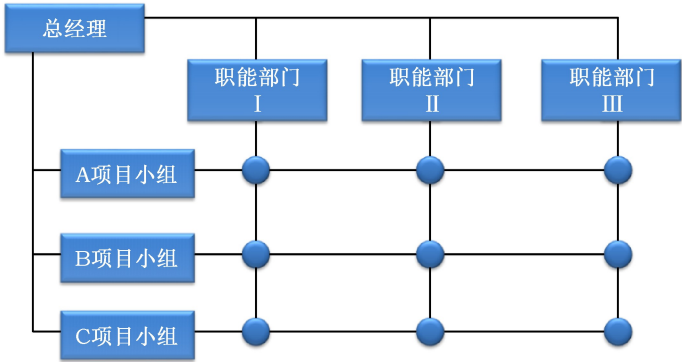


图 5—8 矩阵型组织结构示例

瑞典和瑞士的合资公司 ABB 集团的组织架构具有显著的矩阵特点,其旗下公司的员工既受所在公司的管理体系管理,也受所属业务的管理体系管理。例如受所在公司的经理管理,经理往往是东道国公民;又受总部的某个全球经理管理,因为他们共同隶属于某项业务或某个子集团——运输集团、发电集团等。两条指挥链上的经理有良好的协调与合作,仍然能保证统一命令,取得较好的经营管理效果。两条指挥链既能确保在不同方向(某国国内或某业务集团内)的统一管理,使某个业务单元(子公司)具有较好的适应性,又能使各子公司或事业部在不同的维度(某东道国内的若干子公司间的共享,或者某业务集团领域内不同国外子公司间的共享)共享技术和经验教训,建立有效的学习机制。

关于矩阵结构中员工工资、奖金的分配方案,可以采取如下方式:职能部门发放基础工资及少量的绩效工资;项目团队发放主要的绩效工资与奖金。

②道康宁(Dow Corning)公司和国际商业机器公司还是具有立体矩阵结构形式的公司。多维立体型组织结构由美国道康宁化学工业公司于 1967 年首创,它是矩阵型和事业部制组织形式的综合发展,又被称为多维组织,它构建了产品利润中心(相当于图 5—8 中的项目小组)、地区利润中心(按地区划分的事业部)和专业成本中心(相当于职能部门)这三个维度的立体结构(见图 5—9)。

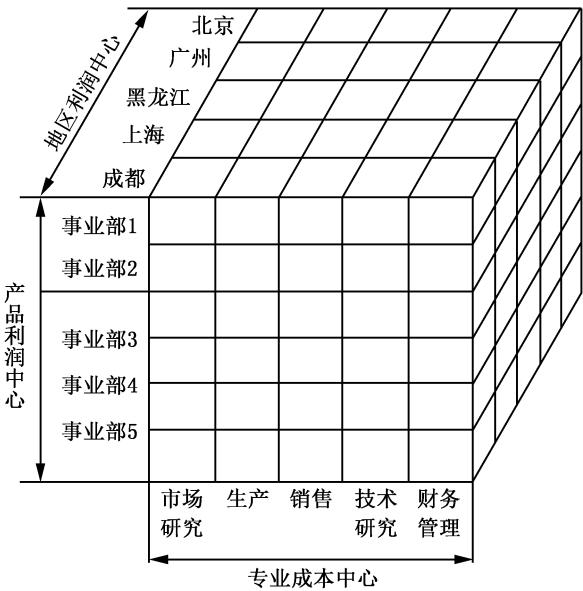


图 5—9 多维立体型组织结构示例

还可构建更多维度的立体结构。多维组织的结构虽然比较复杂,但未改变其矩阵结构(二维结构)的基本特征,事业部制、各部门配合等维度或效用被“投射”到二维结构上。

在多维立体型组织结构中,事业部经理不能单独对产品的开发和产销决策,任何重大决策都须由产品事业委员会作出。产品事业委员会由产品事业部、专业参谋机构(类似职能部门的地位)和地区部门的代表共同组成,负责指导各类产品的产销活动。这种组织结构有利

于协调上述三类部门,有助于它们互通信息,集思广益,共同决策。

③矩阵组织结构的优点:第一,可调动资源,项目组可横向调动各职能部门的资源。由于共享使用,资源利用率高;比事业部制的利用率高,事业部制的资源组合是固定的组合,固定在事业部内。第二,由于团队是机动组合的(包括可在不需要时被解散),因而组织的灵活性和应变能力强。第三,使员工更属于组织而非像在传统的组织架构里隶属于单一的顶头上司,在传统的架构里,顶头上司几乎决定了员工的一切。在矩阵架构里,起码有两位顶头上司评判员工及决定员工的前途,员工在更大程度上受组织整体调配。第四,可加强职能部门的业务联系。有利于培养员工的合作精神和全局观念;各职能部门员工不定期的组合有利于交流知识和意见,有利于学习和创新。

④矩阵组织结构的不足包括:由于工作地点或岗位不固定,员工易产生临时观念,归属感不强,易出现短视行为;有双重领导问题,双重领导会导致指令不一致的弊端。

⑤矩阵组织结构适用于跨区域、多业务领域的大型公司,也适用于大型工程、新产品开发和影视制作等,也适合市场变化较快、环境要求企业有较强适应能力的情况。明尼苏达矿业制造、微软、宝洁等公司均局部或整体采用了矩阵组织结构。

虽然很多管理研究者和实践者指出应避免双重领导,但在不少情况中并不能避免。其他组织中也可能有双重领导现象——源于历史情况或业务需要。如不能有效避免,就应有效适应。在国有企业中,董事会其实也有双重领导——股东(大)会与党委。董事会是股东(大)会选举出来的受委托机构,自然受后者领导——准确地讲是代理后者,反映后者的诉求,保障后者的利益,向后者汇报工作;而在国有企业,党委(党组)是领导核心和政治核心,也领导董事会,所以有“三重一大”事项的前置决策权。

案例 5-9 没有组织与头衔的公司——反传统的管理

一家公司,包括老板在内共 13 人,在创业的 37 年中历经石油危机、汇率震荡、互联网泡沫破灭等逆境,每年依然能保持超过 35% 的毛利率,并且成功上市,其创始人还获得日本国家企业家奖。它就是在日本极具名气的 A-one 精密。A-one 精密创建于 1970 年,创始人梅原胜彦,主要生产超硬弹簧夹头,拥有 1.3 万家国外用户。

因为人少,A-one 精密一年开会的时间不超过 30 分钟,很多交流都是在现场站着进行。对当天下午 3 点钟前接受的订货,甚至可以 100% 做到当天完成并配送。A-one 精密从接受订单到工厂开始作业,间隔不到 5 分钟,中间过程并非依靠计算机系统,而是依靠手写的传真。因为员工少,品类少,所以其生产过程不必经过大企业必需的生产排期、物料管理、交货期管理等流程。几个人打个电话,或者拿着传真跑一圈,几分钟内就开始生产。A-one 精密甚至省略了质检步骤,梅原胜彦的思想是:只要认真通过每道工序,产出的就只会是高质量的产品。

员工终身雇佣,不需要打卡,还可以分享公司盈利。A-one 精密没有组织架构和头衔(这些会形成高人一等或低人一等的感觉),因为“大家都清楚彼此的能力水平”。在 A-one 精密,工作责任由公司承担,员工不需要担负,否则以后就没人敢挑战、承担困难的工作,公司就

会失去活力。^①

此案例说明,管理者可以根据实际情况采取变通、适合的管理方法,同样可以取得良好效果,甚至是预料不到的奇佳效果。关于组织内的职衔,有时候高管为平衡下属的心态就多设职衔的层级,或者多设一些职衔,但效果适得其反。下属们可能更不平衡了:为什么那个人是总监,我却是经理;为什么那个人是主管,我什么职务也没有?^②

所以在2019年之前小米科技公司尽量简化职衔制度,其首席执行官雷军说,小米除必要的高管(注:部门负责人)外,大家都是工程师。小米还是一个超级扁平化的公司,较少的管理人员管理着近3万名员工。不过从2019年开始,小米放弃了超级扁平化架构,设立了10个等级的组织架构。

美国著名的仙童公司的经营情况也是一例。它的迅速成功马上导致它的第一次分家,1959年仙童公司原总经理Edward Baldwin带领八名员工创办了自己的半导体公司。^③Baldwin离开后,Robert Noyce成为仙童公司总经理。他吸取了老东家肖克利的教训,努力营造轻松的工作氛围和淡化等级差异的公司文化,更多的是分工不同,而非严格的上下级关系。这很适合像仙童这样的高科技公司。

说到反传统的管理,区块链组织结构也是一种反传统的结构,它的特点是去中心化,任务、过程和记录是透明的,公司全部的经营活动都被记录在分布式账本里,不可篡改,且对全体员工开放。这将促使员工的言行更诚实,合作更友好。

5.3 其他组织结构

进入21世纪后,许多组织的经营管理者都觉察到,传统的组织架构常常不适应当今动态变化和日益复杂的经营环境。组织架构须更精干、灵活,更具创新性。本节主要基于一些具有典范价值的案例,介绍和分析其他类型的组织结构。这些组织结构能更好地适应当今外部环境的不确定性增强的特点,例如营利性或非营利性组织用户的需求变化快速,个性化需求增多,客户的话语权增强,客户进一步主导市场发展。

在一些行业,打破科层制结构,减少甚至去掉中间管理层,建立灵活的项目团队,再配合以技术水平、生产能力和管理水平的提升,企业更能适应当今的经营环境。中国工业互联网

① 单凤儒,金彦龙. 管理学——互联网思维与价值链视角[M]. 北京:高等教育出版社,2015. 肖震. 掘金微时代:移动互联网下的生存与制胜指南[M]. 北京:科学出版社,2013.

② 但也不能说这样的做法一定就不好,在规模较大的组织里,层级多、职衔多也能激发员工的奋斗精神,通过努力工作一步步爬到更高的职位。例如摩托罗拉的做法就比较有效。

③ 这诠释了后工业时代企业的一个重要特征——一家企业很难像在工业时代那样通过拥有生产资料和资本牢固地凝聚员工。因为另立门户的成本降低了,对某些产业或业务而言,创办公司更重要的资源是技术、专利、创新等,可凭借它们“雇用”资本(风投、天使投资、众筹)和员工。从另一个角度看此问题,我们应认识到,社会化大生产要求生产资源的社会化,而非仅被少数资本家垄断。不必用暴力或强制手段剥夺资本家的资本,但应充分承认组织(包括企业)的运行远非主要靠资金和生产资料支撑,员工的知识产权、智力、创新和劳动也是关键支撑因素。因此他们对组织治理和管理也应有很强话语权。乃至其他利益相关者,例如社区、政府,在相应组织(例如企业)中也应有其话语权。

领军企业青岛红领集团甚至大量取消部门,只保留原来的职位。还有一些组织淡化部门(职责)边界,强调部门协调合作,增强自身的灵活性,以应对运营环境。此点与前文论述的事业部制、模拟事业部制、分公司、子公司的独立核算和独立考核的思路正相反。

5.3.1 虚拟组织与网络组织

(1) 虚拟组织/虚拟企业

虚拟企业是若干独立的企业为快速响应变化的市场,借助网络、信息技术建立的企业战略联盟。虚拟企业没有一般企业的实体,也没有正式的组织结构,但具有企业的开发、生产、销售等功能。经营虚拟企业的思想是“可以租借,何必拥有”,即借助外部力量整合、弥补资源,以增强企业竞争力(包括专业性和灵活性)。不过不要把上述思想与我国追求摆脱西方国家的限制和打压、追求产业独立自主、追求构建完整的产业体系、追求形成强大国际竞争力的宏观政策混淆起来,上述思想主要用于企业经营这样的微观情景。

有一家英国公司由两个人组成,它却能每年在全球销售几千辆定制的高技术折叠自行车。这家公司聘请美国一家著名的自行车公司为其设计、开发新产品;在中国台湾生产,中国台湾、大陆的企业提供零部件;分销也被外包。史蒂夫·乔布斯也是经历了麦金塔电脑工厂的倒闭和其新建工厂的失败后深刻反思在美国自建工厂的弊端,力排众议,让蒂姆·库克任全球运营高级副总裁。而库克则大规模削减苹果公司的制造资产,把简单的非核心业务全部剥离,外包给其他公司。这符合信息技术产业分工精密的特点,减少大量的库存,从合作厂商处获得更优的零部件。^①

不止苹果公司,美国、德国等国的诸多知名跨国公司都有类似的经历和深刻体会,所以特朗普政府和拜登政府一厢情愿地用“使美国再度伟大”的口号和再实体化的政策很难说服这些公司在美国建造新工厂,更别说让它们从中国撤回已建的工厂了。2022年10月,又传出富士康在美国建厂计划流产的消息,而宝马却表示将在中国新建工厂。

案例 5—10 美特斯·邦威的虚拟组织

1994年,美特斯·邦威起家于温州的一个加工厂,由于缺乏资金,外包是其迅速扩张的捷径之一(相关的成本也会高一些)。1995年,当很多服装企业还在比设备先进性和厂房大小时,美特斯·邦威开始把原有的工厂卖掉,其创始人周成建提出以创新求发展、借助外厂力量求发展的思路,把资源和精力集中于产业链上的高价值环节。

美特斯·邦威陆续把上游的制衣业务外包给200多家工厂,2005年,在全国市场有1500多家专卖店(含加盟与直营店)和代理商销售其服装。美特斯·邦威明白自身的定位是服装品牌运营企业,而不是生产企业、经销商或零售商。该公司集中精力于产品设计和市场管理,通过品牌经营和规模效应获得较好发展,也带动了周边企业。

加盟店数一度占其销售终端总数的87%,这也带来渠道危机,例如加盟店联手向美特斯

^① 进入21世纪后大众仍然觉得苹果比较保守(如自己开发各种应用软件,产品体系封闭、与其他厂商的产品不兼容),这与它长期的传统、经营者的惯性思维、历史积淀有关。

·邦威施压。2008年,美特斯·邦威把在A股上市筹集的13亿元资金投入直营店建设,2015年直营店销售收入占比达54%。

(资料来源:时尚饰界,<http://www.51fashion.com.cn>。)

虚拟企业不是经纪人(经纪人负责接业务),不是中间商(中间商负责分销),而是业务整合者。少量核心的全职员工整合、运营整个虚拟企业。对企业的辅助部门(包括研发部门)、生产或制造部门、营销部门等,都可以考虑通过某种契约的方式将其外部化。

虚拟组织的特点包括:卓越性,成员(企业)均具有核心竞争力;成员关系是非制度化的,是联盟、协议关系,是变动的;强调信息技术,成员的结合与运作高度依赖信息网络;相互依赖,成员以价值链的整体利益为目标,互补弱项;很难定义企业的边界。

(2) 网络组织

网络组织是组织成员间有强弱不等的、像网络般的各种联系纽带的组织,它比市场关系稳定,比层级组织灵活,是介于市场关系和层级组织之间的组织形式。网络组织与虚拟组织的概念有较多重叠之处,也有人把此二者等同视之,因此网络组织也具有虚拟组织的前述特点。网络组织具有较强的适应环境的特性,并为学习型组织提供了有效的组织架构。例如,戴尔公司采用网络组织形式,只进行核心部件生产、整机组装、营销等具有核心价值与核心竞争力的经营活动,把其他经营活动外包给遍布全球的供应商。通过互联网和契约,戴尔和上游配件生产企业组成了一个网络组织或虚拟组织,后者就像是戴尔的零配件供应部门。

案例 5—11 思科公司的网络型组织结构

思科公司于1992年就提出用互联网改造自身的整体运营体制,成为企业管理网络化的先驱。思科公司的网络结构分三层:电子商务、员工自服务和客户服务层,虚拟生产和结账层,电子学习层。第一层有40家组装公司和1000多家零配件供应商,其中属于思科的工厂只有两家,其他供应商和合作伙伴的内部网都通过互联网与思科的内部网相连,无数的客户也通过互联网与思科的网站连接,它们组成了一个实时、动态的系统。客户订单下达的当天,相关的产品差不多就被组装完毕,贴上思科的商标,直接由组装企业或供应商发货——响应速度与戴尔的相近,但供货渠道不同。

互联网应用每年为思科节约的交易成本达6亿美元。公司管理高度扁平化,一线经理能在每个季度结束后一个星期内就知道什么原因导致原定目标未能达到。思科的每位员工年均创造收入高达70万美元。

案例简析

网络型组织结构不仅能被像思科这样的巨型公司使用,对经营业务单一的小型公司,更是一种可行选择。小米公司(以开发杀毒软件起家,雷军原来是金山软件公司的高管)从互联网公司转型成手机公司时就采用了动态网络型组织结构,通过整合社会资源,成为手机行业的龙头企业。

采用网络结构的公司通过内部网络和互联网,建立一个物理联结与契约关系的网络,与独立的制造企业、销售代理商以及其他机构形成长期协作关系,各自按契约要求执行相应的生产经营功能。采用网络型组织结构的公司,其大部分经营活动都是外包的,管理机构可能

只是一个精干的经理团队,小型公司尤其如此。

网络组织的主要缺点是欠缺面对面交流,人员关系淡薄,员工忠诚感淡薄,各人更倾向于为自己的利益工作。另外,网络组织或虚拟组织对外包业务可能缺乏控制力(因此 Zara 在外包大量业务的同时也建设自己的众多工厂和业务基地,保持自身强大的生产能力);网络组织变化较频繁,变化后会出现新的关系,因而可能出现成员相互不适应的问题,也会导致(合作的)各业务组织相互缺乏认同,以及承诺度不同。认同和承诺度的问题也可能由缺乏交流造成。

也有如香港冯氏集团(原利丰集团)那样把虚拟组织或网络组织经营管理得很紧密、高效、灵活的,利丰集团以自身为核心,构建起一个规模庞大、成员企业彼此紧密依赖的服装业生态系统。下一小节论述的海尔集团的创业生态系统也是一种网络组织。

5.3.2 海尔的微商、创业平台与战略经营体

海尔总裁张瑞敏发现,企业的规模越大,渠道越长,则企业与用户的距离越远。为克服上述弊病和摆脱家电企业普遍面临的低利润困境,张瑞敏在海尔推行了一场自我颠覆式的变革,实现“互联网+”模式的家电制造,建设资源共享、平台化的新型公司,实现“企业平台化、员工创客化、用户个性化”。一个大型公司能如此激进地改革是非常不容易的。有人把海尔大胆的自我革命描述为:1985 年砸冰箱,2005 年“砸”组织。

(1) 海尔的创新组织结构

传统生产企业按生产流程设置组织架构,例如采购部、生产部、市场部,并形成金字塔形的组织架构(科层制)。而如今海尔内部只有三类组织——一线经营体(微商或称小微)、平台经营体与战略经营体,它们构成扁平的三级架构,而且还是一个倒金字塔形的自主经营体网络,海尔是全球第一家采用倒三角组织结构的大型跨国公司。所谓“倒”是与海尔集团过去的内部指挥、合作关系相比,发生了颠倒变化。

例如,海尔以用户为中心而不再以公司领导为中心(也是任正非对员工的严格要求;以领导为中心就是高层决策,下层执行),员工从原来的命令执行者转变成创业者和决策者。“你没有领导,用户就是你的领导;没有什么中间管理层,你自己就是中心。”互联网带来的去中心化促进了这种可能。这标志着海尔集团从管控型组织转型为投资平台,从传统(科层)组织转型成网络化组织、分布式组织。

海尔集团把 8 万多名员工组成 2 200 多个自主经营体,海尔与他们不再是传统的聘用关系;以前分布于全国的销售公司也被撤销,其中的员工成为自负盈亏的创业者(前两者体现了轻资产经营,不过也是被批评的地方,例如被认为是变相裁员);原来的事业部制不复存在,并且打破了传统的层级结构,全员面向市场。上述举措可谓彻底打破大锅饭。互联网带来的“零距离”更促进了这种可能。

一线经营体直接面对用户、面对市场,须缴足公司利润、弥补自己的经营费用,剩余的超额利润在其内部分配。一线经营体又分成市场经营体、型号经营体和线体经营体三类。配合内部的风险投资机制,海尔甚至鼓励员工在本公司范围外组织人员成立“小微”(团队),例如

海尔日日顺物流公司的“车小微”。互联网带来的分布性促进了这种可能,“全球就是我的研发部”(企业无边界)。

平台经营体为一线经营体提供资源和专业的服务支持,不过也可能削弱了大企业的规模经济效应和范围经济效应。^① 战略经营体负责制定战略方向和发现新市场机会,为经营体配置资源,帮助一线和平台经营体实现目标。这延续了多事业部制中企业总部的部分职能。海尔这一新的组织结构是一种“小前端+大平台”结构。类似海尔这样的新组织结构(例如后一小节中的韩都衣舍的组织结构)成为各种生产资源和用户间的双向交互平台,也体现了组织当今和未来的重要功能——赋能。

(2)小前端经营单元的两个重要优点

第一,小前端经营单元可与市场的多种个性化需求有效对接。反例是1997年乔布斯再度领导苹果公司时,用四格战略砍掉了许多多元化项目,因为当时的苹果公司难以满足经销商们的各种奇思妙想,必须集中精力开发有竞争力的产品。然而当今的市场环境却要求企业必须考虑和利用长尾效应,满足80%的广大(潜在)消费者的各种个性化需求。网络通信技术、灵活制造技术及其他技术也使各种个性化需求有了被满足的可能。小前端(例如海尔的小微)就应运而生了,许许多多的小前端能有效与多种个性化需求对接。这就能实现大规模定制,兼顾差异化和低成本战略。

第二,小前端符合精益创业原则,因为它具有低成本(尤其相对于大部门而言,反映在员工成本、管理协调成本等方面)和快速反应(例如快速调整经营策略)的特点。海尔内部的经营体在经营不善时,会被同级或同类经营体兼并重组——海尔内部是市场化运作。自主经营体的数量和单个经营体内的成员(即创客)构成并非一成不变,而是根据市场需求和变化不断(被)调整。

也可把海尔的这种新组织形式称为“阿米巴”——适应能力极强的单个原生体,也称变形虫,比喻能随环境变化而变化。在这些小单元里,员工更容易产生经营者的责任感,变被动为主动。日本杰出企业家稻盛和夫创办的京瓷公司即采用了阿米巴经营思想。

案例5-12 海尔的免清洗洗衣机“小微”

海尔的一位顾客嫌洗衣机内桶太脏,希望能买到免清洗洗衣机,她的想法在用户群里得到五六万消费者的响应(此即市场需求潜力,也反映了互动网络社群的有效性)。通过大量的网络互动和网络设计大赛,海尔从800多个解决方案里选出10个。最后在海尔洗衣机平台上的竞争者孙传滨竞标成功,成为免清洗洗衣机项目的“小微主”,全权负责研发、生产和销售。可见“小微主”不是由传统的上级任命产生。

以前孙传滨被海尔雇佣并获得薪酬,如今他在海尔的身份是动态合伙人,海尔把经营权、用人权和分配权交给“小微”。作为回报,“小微”开发出新产品后,海尔拥有一定股份。

海尔的免清洗“小微”有四位创客,他们形成产品方案后,一人与“设计小微”联系研发,一人与“线体小微”联系生产,一人与“营销小微”联系线上、线下销售[与上小节第(1)部分中的

^① 还要认识到,以小微企业为主体的架构可能削弱了大企业的整体价值,削弱了大企业的组织能力、创新能力等。

那家英国脚踏车公司的经营风格比较相似]。它们是原来洗衣机厂的不同部门,现在组成了一个独立核算的实体,自创业,自组织,自管理。员工们转变为创业者,面临着转型的痛苦。他们原来由企业付薪、培训成强有力的执行者,而现在企业更需要他们具备创业能力。^①

20世纪90年代打破国企铁饭碗的改革是社会层面的宏观改革,面临失去政府的包办、托底,国企员工曾惶惶不可终日,不想离开政府的庇佑。很多国有企业最终挺过来了,到21世纪10年代已获长足发展,年轻人以进入一些国有公司工作为荣。跻身世界500强的国有公司也越来越多——2019年《财富》500强里有129家中国公司,其中48家中管企业。2021年《财富》500强里有143家中国公司,其中49家中管企业,33家是地方国有公司。2022年《财富》500强里有145家中国公司,其中86家是国有公司。

而海尔的上述组织结构、经营模式改革则是企业内部微观层面的改革,打破的是每位员工的铁饭碗。每位员工都直面市场,也直面市场的风险,海尔不再像以前那样根据职务和等级发放薪酬;如果一直挣不到钱,“小微”团队将被解散(动态合伙人)。海尔的改革很符合新生代员工的特点,他们成就事业的愿望更强烈,也不像他们的祖父辈那样有很大的生存压力,更能承担创业失败的风险,因此他们是创客的潜力选手。国内改革、开放、发展的大环境,全球一体化的大环境也为海尔这一重大改革的成功提供了重要条件。

案例5-12(续) 孙传滨的“小微”是幸运的,2014年6月底,这款与用户互动研发的产品上市,半年的销售量就达20万台,销售额7亿元。这个业绩是非常了不起的。孙传滨的“小微”企业也获得了超利分享酬(由公司付薪变成客户付薪)。

(3)进一步的评述

海尔通过与用户互动,创造出雷神游戏本^②、无油压缩机冰箱、智能烤箱等一系列全新产品。截至2015年7月,海尔建立了21个创业平台、200多个“小微”。77%的“小微”年销售额过亿元,而每个“小微”团队的核心成员只有七、八人。海尔不再只经营企业而是实践平台思想,或者说转型为平台企业。全球创客都可以利用其平台上的资源创业。

在传统制造企业互联网化转型的艰难过程中,海尔集团作出了勇敢的、有益的尝试,建立起一个全新的网络组织结构(实践海尔的网络化发展策略)、一个开放的创业“生态圈”,能(在全球)快速配置资源,获得了更高的经营效率。海尔构建新的组织结构是为平台战略或网络战略服务的。海尔的网络组织或称创业“生态系统”已取得巨大进展,尽管它仍需进一步完善。

为发展创业“生态圈”,海尔设计与实施了若干扶持机制,例如“众创、众包、众筹、众扶”服务机制;设立了若干支撑机构,例如创客学院、创客实验室、创客空间、创客工厂、创客金融、创客市场。

① 杨建英,张亮明. 市场营销学(第四版)[M]. 南京:南京大学出版社,2018.

② 从冒出创新想法到寻找生产企业,再到设计、制造,短短数月,首批雷神游戏笔记本电脑就于2013年12月上线试销了。预约购买的玩家达3万多人。仅四个多月,雷神就超越诸多老品牌,成为京东游戏类笔记本电脑的第二名。其经营模式是新的,但有些环节仍遵循传统,丝毫不马虎,例如,调研游戏玩家对游戏本最不喜欢的地方,然后在设计、制造过程中有效克服。雷神科技公司还成功登陆新三板资本市场,2019年年营收达20.95亿元。

(4) 海尔创业生态系统的思想基础与理论基础

海尔集团的创业“生态系统”有其思想基础和理论基础,例如系统管理学派的思想^①。系统管理学派认为:企业是一个开放的系统,与周围环境(例如自然环境、客户、竞争者、供应商、政府)动态地相互影响,有内外部的信息反馈机制,能不断自动调节,以适应环境变化和自身成长的需要。

系统管理学派主张分析系统时先建立系统的目标;强调整个系统的最优化而不是子系统的最优化;以责任为中心,衡量员工的投入与产出;以人为中心,安排员工做有挑战性的工作,根据其业绩支付报酬;既要考虑当前利益,又要考虑长远利益。系统管理学派还认为,在一个复杂的管理系统中存在执行不同任务的三个(/种)子系统——战略子系统、协调子系统和作业子系统。^② 海尔的第三级经营体(战略经营体)恰恰不再发号施令,而是保障不同经营体间的有效协同。

“共同进化”等观点也是海尔创业“生态系统”的思想、理论基础。海尔新的组织架构亦符合公司内市场化运作的思想:用市场机制代替行政命令管理组织;在内部市场鼓励集体合作精神,此点很重要,不能重蹈微软公司的覆辙。海尔的实践还打破了职能化思维,回归到从整体的视角看待业务运作和公司经营。而传统的科层制有较高的职能壁垒,对组织内的合作和创新有一定的阻碍,职场中各部门人员相互抱怨、本位主义甚至拖后腿、拆台就是其表现。

(5) 一些媒体关于海尔创业生态圈的阐述

海尔探索互联网时代的管理创新,打造开放式创客平台,也极具社会公益价值。在海尔的“平台化企业生态圈”里,海尔为创业小微企业提供了设计、制造、销售等方面的必要支持,以及对接外部资源、吸纳外部人才等配套服务,由此形成适合创业者及小微公司生长的土壤。

截至2016年年底,在海尔创业平台上聚集了3600家创业孵化资源(2017年底达4316家);1333家风险投资机构,创投基金规模达120多亿元;103家园区孵化器资源;诞生1160多个项目(2017年底达2246个)。海尔平台上3800多个节点“小微”和上百万微店正实践着资本和人力的社会化,有100多个“小微”的年营收过亿元,已有35个“小微”引入风投,有16个“小微”估值过亿。

海尔在册员工比最高峰时减少了45%,但海尔的创业“生态系统”已为全社会提供超过160万个就业机会。李克强同志多次强调“大众创业,万众创新”的局面在海尔的“平台化企业生态圈”里已初步成形。^③

2019年,一个全新的品牌领域——物联网生态,出现在BrandZ榜单中,海尔成为唯一入选的生态品牌。2020年海尔再次孤独地蝉联,并获评BrandZ最具价值全球百强品牌。海尔的创业生态系统成为第一个以中国企业为核心参照的品牌国际标准。全球顶尖品牌战略咨询机构凯度联合牛津大学赛德商学院与海尔共同发布全球首个《物联网生态品牌白皮书》。

① 1963年,美国管理学家R. A. Johnson、F. E. Kast和J. E. Rosenzweig合著《系统理论和管理》,它成为系统管理学的奠基著作。

② 请对照这两段理论阐述与前面海尔集团新组织架构的案例。

③ 援引MBA智库·百科,<https://wiki.mbalib.com/wiki/海尔>。

该白皮书指出:“物联网生态品牌是通过与用户、合作伙伴联合共创,不断提供无界且持续迭代的整体价值体验,最终实现终身用户及生态各方共赢共生,为社会创造价值循环的新品牌范式。”促进分工协作;使资源配置市场化,使生产要素更加高效、公平、快速和低成本地自由流动;包容、共进,使生态参与者获益共赢。这些就是生态品牌出现的意义。^{①②}

相关资料

智能制造领域已形成德、美、中三足鼎立之势,全球最有影响力的工业平台分别隶属德国西门子、美国通用电气和中国海尔。海尔集团具有自主知识产权的 COSMO Plat 汇聚海量资源并全面开放,国内外各家企业都可通过“这朵工业云”加速聚合资源,缩短组建生产体系的时间。

沈阳机床(简称沈机)集团的智能制造车间里也活跃着一个个创客团队。自主接单,自行排产,最后与沈机集团分享利润,昔日一线员工纷纷变身“小老板”。他们注册小微企业,利用“工业云”平台自主创业。

截至 2021 年 5 月,我国具有一定行业和区域影响力的工业互联网平台超过 100 个,连接设备数超过了 7 000 万台(套),工业 App 超 59 万个,“5G+工业互联网”在建项目已超过 1 500 个。2022 年,我国拥有全球范围的“灯塔工厂”标杆企业 42 家,占全球总数的三成以上,这些工厂深度融合 5G、大数据、云计算、人工智能技术与传统制造技术,成为第四次工业革命中数字化转型、智能化转型的标杆(数据来源:国家级大型政论节目《这就是中国》、世界经济论坛、麦肯锡咨询公司)。

海尔集团、红领集团等企业也很好体现了工业化与信息化融合的实践,不过目前我国企业的这种融合实践还不充分。要提高经营效率、增强竞争力,进行充分的数字化,用高效、先进、智能的信息管理系统武装自身是必须走的一步。在这一坚实基础上,大力提倡创新、开拓精神,企业的发展将更加鱼得水。

5.3.3 韩都衣舍的“小组制+服务平台”

尽管这两年(包括当下写作时间 2022 年)韩都衣舍的经营和发展传出一些负面消息,但它的组织架构仍值得分析和借鉴。韩都衣舍的“小组制+服务平台”组织结构与上一小节中海尔的新组织结构类似,都属于“小前端+大平台”结构。顺便说一下,韩都衣舍和海尔总部地址一样,也在山东省,前两年韩都衣舍把品牌营销总部和产品创意总部从济南搬到上海,本节一开始提到的红领集团也是青岛市企业。

韩都衣舍的各小组(一开始是买手小组,买手制)负责单品全程运营——对一款衣服的设计、生产、市场和销售承担责任。小组的权力很大,可以决定产品的款式、颜色、尺码、采购量或产量、价格和折扣等,对这些,公司基本上不会干涉。各小组直接面对客户,客户意见通过小组决策反映到产品改良上。这些特点与海尔自主经营体相似,每个小组的责权利统一,经

① https://mbd.baidu.com/newspage/data/landingsuper?context=%7B%22nid%22%3A%22news_9520091012120379245%22%7D&n_type=0&p_from=1.

② 黄炜. 海尔的微商、创业平台与战略经营体[J]. 现代企业, 2022(6).

营动力充足。

各品类的小组竞争排名,前三名将获得奖励,后三名被打散重组。小组成员可自由组合,在公司内形成人才的流动,进而推动小组间的竞争与优化。某些小组的业绩不好,组员可能离开,申请加入业绩好的小组。这些员工到新的小组后,一年内,其10%的奖金须交给其所属上个小组的组长,算是培养费。因此以往业绩不好的小组组长也不用有太大压力,他们可以带新人,为公司培训新员工。

从企业成长、员工成长的角度看,这种人才流动的小组体制将不断实现三者的自我进化和提升。董事长赵迎光等管理者注重充分研究人性,实现以人为本的管理,包括深刻体会员工的需求和顾客的需求(如款式多、更新快)。2014年,韩都衣舍已有267个这样的小组,每个小组三个人,分别是产品设计师、页面设计师和库存订单管理员,资历深、能力强者兼任组长。这样的组织形式更贴近消费者,能更好地满足消费者的个性化需求,全公司一年推出3万款新品,形成对比的是,快时尚领域的国际领导品牌Zara每年推出约1.2万款新品。

韩都衣舍为所有业务小组建立一个公共服务平台,提供所有可标准化、可获得规模经济效益的服务,例如客服、市场推广、物流和摄影,公司成为一个赋能体系。上段中的267个小组中,约200个是业务小组,其余的约67个是公共服务小组。3~5个小组有一个主管,3~5个主管有一个部门经理,部门经理之上是品牌经理,这样,把新组织形式与传统组织形式融合起来,形成一套分成机制,公司的利益机制是透明的。该公司还鼓励业务小组评价服务部门,把压力传导至服务部门,倒逼其提高服务水平。

阿里巴巴、苏宁等公司也在进行类似的组织机构改革。^{①②③} 芜湖雷士照明控股有限公司向海尔和韩都衣舍学习,成立小微经营体以应对若干迷你市场,利用好长尾效应。总公司为小微提供平台资源,例如资金、供应链、客服、物流和售后服务。如果小微创业失败,总公司会为其买单。这样的机制一出来,有想法、有能力的员工都跃跃欲试。目前这种经营机制效果不错。^④

① 沈凌云. 东方智业, www.ocg.com.

② 李丹,徐娟,张勇. 企业战略管理[M]. 北京:清华大学出版社,2016.

③ 林祖华,蒋平,徐芹,陆春晖. 市场营销案例分析(第三版)[M]. 北京:高等教育出版社,2018.

④ 齐丽云,汪克夷. 管理学(第三版)[M]. 北京:清华大学出版社,2022.