



REVOLUTION

管理革命

新管理模式如何改变世界



REVOLUTION

张康宁 著

中国社会科学出版社

受贵州财经大学统计学学科建设基金资助出版

REVOLUTION

管理革命

新管理模式如何改变世界

REVOLUTION

张康宁 著

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理革命:新管理模式如何改变世界/张康宁著. —北京:中国社会科学出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5161-7691-7

I. ①管… II. ①张… III. ①管理模式—研究 IV. ①C931

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 037589 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 郭晓鸿
特约编辑 席建海
责任校对 李 楠
责任印制 戴 宽

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮 编 100720
网 址 <http://www.csspw.cn>
发 行 部 010-84083685
门 市 部 010-84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京君升印刷有限公司
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2016 年 6 月第 1 版
印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16
印 张 19
插 页 2
字 数 313 千字
定 价 69.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社营销中心联系调换
电话: 010-84083683
版权所有 侵权必究

目 录

引言——在创新中前进	(1)
第一章 新模式提出的时代背景	(4)
第二章 企业的灵魂:企业运行轨道	(10)
第一节 轨道的发现	(10)
第二节 构成、本质与特点	(13)
第三节 成因	(16)
第四节 功能	(23)
第五节 独特性与唯一性	(28)
第六节 普遍性	(33)
第三章 管理模式新构想:从官僚等级制到循环保障制	(52)
第一节 企业管理规律	(52)
第二节 新模型	(61)
第三节 新结构	(67)
第四节 新机制	(76)
第五节 两种不同的管理模式	(80)
第六节 模式升级	(92)
第七节 观念转变	(100)
第八节 市场竞争力的提高	(108)

第四章 新模式的模拟应用:破解管理难题	(120)
第一节 部门设置难	(120)
第二节 职责制定难	(133)
第三节 分工导致分裂	(143)
第四节 跨部门沟通难	(153)
第五节 窝里斗	(160)
第六节 员工培训效果不佳	(170)
第七节 关注重点难以锁定	(179)
第八节 一抓就死、一放就乱的管理怪圈	(192)
第九节 劳动力多元化的挑战	(201)
第十节 经营环境骤变的挑战	(213)
第五章 新模式的实战应用:可操作性检测	(223)
第一节 企业概况	(223)
第二节 模式升级	(225)
第三节 运行阻力	(239)
第四节 检测结果	(259)
第六章 我们将进入一个合作的时代:和谐时代	(261)
第一节 走向管理的自由王国	(261)
第二节 21 世纪的管理模式	(269)
第三节 和谐企业的构建	(280)
第四节 和谐时代的到来	(286)
参考文献	(298)
后记	(299)

引言——在创新中前进

事实上，工作中目前存在的很多问题都是管理问题。如分工与协作的问题（即讲分工不讲协作的问题）、内耗问题、经验管理的问题等。那么，是管理的什么问题呢？其实，是管理模式的问题，要解决这些问题，就必须创新管理模式，否则，这些问题很难解决。

传统的管理模式是官僚等级制。其特点是以权力为中心和严格的等级制。它诞生于20世纪初，是一种重视分工不重视协作的管理模式，有利于提高劳动生产率，却不利于提高市场竞争力。随着市场竞争变得越来越激烈，该模式必然会越来越过时。因为不利于提高市场竞争力，就不利于企业在激烈的市场竞争中求得生存发展。

新的管理模式是循环保障制。其特点是以轨道为中心和严密的保障制。它诞生于21世纪初，是一种重视分工也重视协作的管理模式，有利于提高劳动生产率，也有利于提高市场竞争力。随着市场竞争变得越来越激烈，该模式必然会越来越受欢迎。因为有利于提高市场竞争力，就有利于企业在激烈的市场竞争中求得生存发展。

新模式的建立基础是企业运行轨道。其建立目的就是要保障企业运行轨道有效运行。新模式是传统模式的升级版，其最大优势是能够打造企业有机体。企业有机体的打造，能够使企业对市场变化做出快速应变，从而能够提高企业市场竞争力。

谈到企业运行轨道，每个管理者都不应该感到陌生。它就是企业买卖商品的运行轨迹。企业是从事商品买卖的，在市场经济中，每个企业都只能通过商品买卖求得生存发展，由此，每个企业就都沿着企业运行轨道运

行。事实上，人们对企业运行轨道是如此之熟悉，以至于每次画出该轨道时，没有人会感到惊奇，并且都理所当然地认为企业本来就是这样运转的。

道法自然，大道至简。其实，真正的大道理都很简单，并且就在我们身边。大道理虽然简单却意义重大，一经发现就会改变我们的生活。企业运行轨道也是这样，它将转变我们管理企业的方式。在工作中，人们常常争论集权管理好还是分权管理好，人治好还是法治好的问题。其实，不管是集权管理还是分权管理都应该依道管理，不管是人治还是法治都应该依道而治。如果说一个个部门是一颗颗美丽的珍珠，那么，企业运行轨道就是那条线，能够将珍珠连接为珍珠链。

本书的立论基础就是企业运行轨道。全书共分六章。第一章，新模式提出的时代背景。本章说明官僚等级制已经过时，全世界都在寻找新模式。第二章，企业的灵魂：企业运行轨道。本章说明企业运行轨道是企业的灵魂，只有保证企业运行轨道有效运行才能保证企业求得生存发展。第三章，管理模式新构想：从官僚等级制到循环保障制。本章提出了新的管理模式“循环保障制”，并说明它是比官僚等级制更好的一种管理模式。第四章，新模式的模拟应用：破解管理难题。本章说明很多管理难题都是管理模式的问题，升级管理模式可以破解这些管理难题。第五章，新模式的实战应用：可操作性检测。本章说明新模式已经接受了实践检验，证明其在管理实践中完全具有可操作性。第六章，我们将进入一个合作的时代：和谐时代。本章说明新模式有利于和谐企业、和谐社会与和谐世界的构建，通过新模式我们可以看清一条走向和谐的路线图。

将官僚等级制升级为循环保障制具有重要的现实意义。本书从以下 7 个方面说明了这种现实意义。即：

- (1) 升级管理模式，提高市场竞争力；
- (2) 升级管理模式，提高运行效率；
- (3) 升级管理模式，提高经济效益；
- (4) 升级管理模式，实现轻松管理；
- (5) 升级管理模式，构建和谐企业；
- (6) 升级管理模式，构建和谐社会；

(7) 升级管理模式，构建和谐世界。

也就是说，升级管理模式的最低目标是提高企业市场竞争力，最高目标是构建和谐世界。

20 世纪的管理模式是官僚等级制，21 世纪的管理模式是循环保障制。新模式代替传统模式是历史的必然，是历史的进步。新模式也将通过改变传统模式而改变世界——这就是本书的研究结论。

第一章 新模式提出的时代背景

本章提要：官僚等级制已经过时，全世界都在寻找新模式。

传统模式已过时，人们早就在寻找新模式。2008年美国金融危机的爆发，使得全世界对新模式的寻找显得更加迫切。

一 传统模式已经过时

传统的管理模式是官僚等级制，它已经过时，这是很多中外学者的共识。

美国教授斯蒂芬·P. 罗宾斯在《组织行为学》一书中谈到：官僚结构型组织已经过时。书中说：官僚结构型组织的一个主要不足是工作专门化导致了各个分部门之间的冲突，职能部门的目标有时会凌驾于组织的整体目标之上；官僚结构的另一个不足是我们在生活中或多或少都有过的经历：与官僚部门的人打交道。对在官僚结构型组织工作的人来说，即使事实与规则不完全相符，也要遵守规则，根本没有变通的余地。官僚结构型组织盛行于20世纪50—60年代。到了90年代，这种组织形式已经过时。批评家认为这种结构形式对变革的反应速度太慢，压抑了员工的创造性和积极性。^①

清华大学教授侯炳辉主编的《企业信息化领导手册》一书也指出：传统的等级制的企业结构已经不再适应时代的要求了，我们需要对其进行重

^① [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯：《组织行为学》（第七版），孙建敏、李原等译，中国人民大学出版社1997年版，第432页。

新设计，使之具有灵活、高效、反应敏捷的特点。我国现行的企业模式是工业经济和计划经济的产物，其组织结构是建立在专业化分工基础上的金字塔形结构。其特点是以权力为中心和严格的等级制，劳动分工精细，职能部门众多，往往一个组织结构由许多的层次构成。在工业时代，这样的组织结构对提高工作效率、增强专业化分工是很有好处的。但它也有相当大的缺陷，就是各部门之间往往在沟通和协作方面做得不够好，容易形成各自为政的局面，这是由这种组织结构的特点所决定的。作为组织，其整体能力得不到充分发挥，就会造成在资源和时间上的浪费。此外，层层等级对信息由下至上的传输有很强的阻碍作用，不仅影响了信息的时效性，也影响了信息的准确性，使企业在变幻莫测的市场环境中不能及时获取反馈信息，当然也就不能对市场变化及时做出反应。还有，这种严格的等级制度，在很大程度上限制了员工发挥其创造性思维的空间，甚至会使用员工产生“当一天和尚撞一天钟”的意识，从而使整个企业在灵活程度和创新精神方面裹足不前。这种缺陷随着信息化的深入愈加明显。所以，企业信息化变革，首要的是组织结构上的变革。不进行管理结构上的变革，企业是无法适应信息时代竞争和发展的要求的。^①

王伟峰在《美国公司为什么赢》一书中更是明确地提出：“推倒金字塔式的管理结构。”书中说：社会环境已经发生了变化，而且这种变化的速度还在不断地加快。激烈的市场竞争要求企业快速地适应这种变化，并提高根据变化做出决策的速度和质量。这一要求给传统的等级分明的、高耸的金字塔式的组织结构提出一个难题：在这种组织结构中，企业根本无法快速应变。1981年，韦尔奇出任GE公司总裁时，公司已经染上了不少美国大公司都有的“恐龙症”，机构臃肿，部门林立，等级森严，采取行动过于缓慢。按部门划分的组织，每个部门领导者都是一个高级副总裁，但其实部门领导并没有任何实权，不过是像漏斗一样传递信息。没有横向交流的等级界限降低了决策效率，浪费了太多时间。^②

由此可见，很多学者都认为官僚等级制已经过时。仅从以上论述中，

① 侯炳辉：《企业信息化领导手册》，北京出版社1999年版，第30—31页。

② 王伟峰：《美国公司为什么赢》，中国商业出版社2005年版，第22—25页。

我们就可以抽取出其已经过时的 10 大理由。

(1) “工作专门化导致了各个分部门之间的冲突，职能部门的目标有时会凌驾于组织的整体目标之上。”

(2) “对在官僚结构型组织工作的人来说，即使事实与规则不完全相符，也要遵守规则，根本没有变通的余地。”

(3) “这种结构形式对变革的反应速度太慢，压抑了员工的创造性和积极性。”

(4) “我们需要对其进行重新设计，使之具有灵活、高效、反应敏捷的特点。”

(5) “各部门之间往往在沟通和协作方面做得不够，容易形成各自为政的局面。”

(6) “作为组织，其整体能力得不到充分发挥，就会造成在资源和时间上的浪费。”

(7) “层层等级对信息由下至上的传输有很强的阻碍作用，不仅影响了信息的时效性，也影响了信息的准确性。”

(8) “这种严格的等级制度，在很大程度上限制了员工发挥其创造性思维的空间，甚至会使员工产生‘当一天和尚撞一天钟’的意识，从而使整个企业在灵活程度和创新精神方面裹足不前。”

(9) “在这种组织结构中，企业根本无法快速应变。”

(10) “没有横向交流的等级界限降低了决策效率，浪费了太多时间。”

二 西方对新模式的寻找早已开始

其实，西方早就认识到传统模式存在的不足，因此，早就在寻找新模式。通过《玛丽·帕克·芙丽特——管理学的先知》一书我们可以看清这一点。

书中，尼亨·诺里亚说：在 1988 年，当我加入哈佛的教职员工队伍的时候，鲍勃和我都确信，正如现在的许多人都相信的那样，官僚等级制度——自从 20 世纪之初即占统治地位的组织模式——正在迅速地变得过时。我们确信，由于企业的官僚制度的原始模型正在日益消失，下一个世纪的组织将会要求一种新的模式。尽管在这个领域从事研究的人很多，

鲍勃和我还是挤进了夹缝之中。用了两年时间，进行了成百上千次的会谈之后，我们写下了自己的心得。这个成果是一篇论文，有一个尴尬的名字《后结构主义的组织》。在我们把这篇文章搁置了一段时间之后，我的心理产生了一种被咬啮的感觉——甚至当我们在一项关于“新时代的”组织的广泛研究的基础之上大写特写“新型组织即将到来”之时，我们的全部发现中，并没有太多真正新颖的创见。就在这时候，我回忆起了玛丽·帕克·芙丽特的论文。在《发号施令》之中，芙丽特进一步提出了自己的关于与韦伯主义的官僚制度针锋相对的组织形式的特点。在这篇论文里，她主要的论点是，命令不应当建立在职位职权的基础之上。她十分痛惜地指出，在绝大部分组织中，存在着一种阶级体系，其特征就是一个阶级发号施令，而另一个阶级接受命令。这创造了一个服从与控制的体系——发号施令者期望接受命令者服从他们，并且，除了发号施令以外，发令者还必须确保接受命令者的依从。对克服一个“命令与控制”的体制的缺陷，芙丽特主张，应当采取在“环境的规律”的基础上发号施令的体制。在这样一种体制之中，命令被客观化了、非人格化了，不再受个人的影响。发出命令不是因为发号施令者想让别人做什么事情，而是因为眼前的职责或者环境要求这样去做。总而言之，现在的研究证实了芙丽特的预言，如果组织建立在共同承担责任，而不是专断的命令和服从的基础之上，那么，这样的组织就是最好的组织。然而，坦率地说，我们现在为了创造一个新的、反映芙丽特的主张的组织而进行的努力，过去失败了，将来也不一定能够成功。我悲观地列出了下列理由。第一，尽管我赞同芙丽特的观点，我们可以从许多方面来考虑“权力”和“职权”——并且，对“权力”的富于创造性的观点是“权力同在”，而不是“权力超越”——但是，我恐怕只要有人追求权力，正如芙丽特本人曾经指出的那样，“作为达到目的的方法或者作为目的的本身”，我们就很难维护这样一个建立在对“权力”的上述观点的基础之上的体系。第二，我不太确信，“职权”可以建立在“环境的规则”的基础之上。几乎没有什么环境，可以使我们在其中明白无误地找到最好的行动方针。事实上，如果真的有什么包罗万象的、普遍存在“环境的规律”的话，那就是迈克尔的“寡头独裁的铁律”。迈克尔极不情愿地做了结论：“人类的绝大部分，在受到监护、保护的情况下，

由其悲剧的必然性而预先命中注定服从于一小部分人的统治，并且，必须满足于构成寡头（独裁）统治的基础。”所有的组织都最终被分解成为由一小部分人指挥，而大部分人则成为被指挥者，这个证据以压倒的优势支持着迈克尔的论点。由于所有这些理由，我认为芙丽特关于一种不同的、可以代替官僚制度的组织的主张可能只是一种乌托邦式的空想。我们永远不可能真正地实现。^①

在这里，之所以对尼亨·诺里亚的文章做上述引用，旨在说明以下4点：

（1）西方早就在寻找新模式。例如，尼亨·诺里亚他们从1988年开始就在寻找新模式。而玛丽·帕克·芙丽特寻找新模式的时间则更早，因为她逝世于1933年。

（2）很多人都在寻找新模式。就如文中所说：“尽管在这个领域从事研究的人很多，鲍勃和我还是挤进了夹缝之中。”

（3）对新模式的寻找已经经历了一个艰难的历程。例如，在寻找过程中，尼亨·诺里亚的心里就产生了一种“被咬啮的感觉”。

（4）有人认为新模式可能永远也找不到。例如，尼亨·诺里亚就认为，“芙丽特关于一种不同的、可以代替官僚制度的组织的主张可能只是一种乌托邦式的空想。我们永远不可能真正地实现”。

此外，上述引用的再一层意思，是要证明“芙丽特关于一种不同的、可以代替官僚制度的组织的主张”可以得到实现，这一点本书第六章第二节将专门论述。

三 寻找新模式在今天显得更加迫切

2008年美国金融危机的爆发使得全世界对新模式的寻找显得更加迫切。通过随后几年的达沃斯论坛年会主题我们可以看清这一点。

2009年年会主题是“重塑危机后的世界”。此时，正是金融危机肆虐之时，四十多位政府领导人和上千名企业高管齐聚达沃斯，为如何让全球经济尽快走出危机出谋划策。

^① [英] 葆琳·格雷汉姆：《玛丽·帕克·芙丽特——管理学的先知》，向桢译，经济日报出版社1998年版，第146—148、150、151、153—155页。

2010 年年会主题是“改变世界：重新思考、重新设计、重新建设”。即重新思考价值观，重新设计合作体系，重新建设相关制度。其目的就是要全面探讨危机后金融和经济领域复苏和发展的新模式。

2011 年年会主题是“新形势下的共同准则”。这一主题体现了这样的思想：金融危机的经历，使政治家和商业领袖承认世界已经改变，必须有一种新的准则才能使全球经济实现更大的繁荣。

2012 年年会主题是“大转型：塑造新模式”。这一主题告诉人们：试图使用过时的制度解决现在面临的问题，只能使世界陷入新一轮危机。在关注金融危机时，也须关注深层次问题，就是寻找新模式。

2013 年年会主题是“为持久发展注入活力”。这一主题希望探寻全球经济重返增长的有效途径。因为几年过去了，全球性经济危机并没有得到化解，而且还在蔓延。达沃斯论坛创始人施瓦布在本届年会开幕前夜就发出了这样的狠话：全球经济仍在崩溃的边缘。

2013 年夏季年会主题是“创新：势在必行”。论坛共同研讨了改变行业生态系统、释放创新能量、打造社会抵御风险能力、连接不同市场等四大议题。这些议题反映了金融危机以来人们的持续关注，那就是创新势在必行。

事实上，2008 年美国金融危机的爆发标志着官僚等级制在 21 世纪已经彻底过时。21 世纪继续使用该管理模式，必将使世界陷入新一轮危机。

四 中国鼓励管理创新

2012 年党的“十八大”报告提出了创新驱动发展战略。报告指出，发展中不可持续问题依然突出，要加快转变经济发展方式，实施创新驱动发展战略，使经济发展更多依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新驱动。报告要求以全球视野谋划和推动创新，号召全党要勇于实践，勇于变革，勇于创新。

因此，传统模式已经过时，世界经济发展困难，全球急寻新模式，中国鼓励管理创新，这就是新管理模式提出的时代背景。

本章研究结论：新管理模式的提出是顺应时代需要。

第二章 企业的灵魂:企业运行轨道

本章提要：本章提出了“企业 232 运行轨道”这一核心概念。“企业 232 运行轨道”就是企业运行轨道，它是企业的灵魂，只有保证企业运行轨道有效运行才能保证企业求得生存发展。

企业是经济的细胞，经济的健康发展有赖于企业的健康发展。企业的健康发展又有赖于企业运行轨道有效运行。因为企业运行轨道是企业的灵魂，只有保证企业运行轨道有效运行，才能保证企业求得生存发展。

第一节 轨道的发现

企业运行轨道的发现源于新结构的提出。2004 年笔者提出了一种新的组织结构——脊椎结构，就是在研究这一结构的运行机制时笔者发现了企业运行轨道。

一 新结构的提出

在管理实践中，笔者发现企业存在着严重的条块分割、各自为政现象。笔者认为这一现象的存在与传统的组织结构有关，因为传统的塔形结构本身就是一种条块分割、各自为政的组织结构。塔形结构如图 2-1 所示。

顾名思义，脊椎结构就是有“脊椎”的组织结构。图 2-1 中，由“供应市场”“销售市场”以及连接这两个市场的直线组成的“两点一线”就是企业的脊椎。脊椎结构能够将组织连接为一个有机整体，故能破解条块分割、各自为政问题。

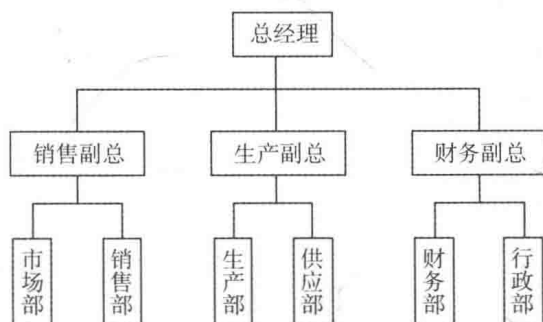


图 2-1 塔形结构

注：这是 W 公司曾经使用过的一幅组织结构图。该公司是一家制药企业，在发展过程中，其组织结构也在不断发生变化。

为解决这一问题，笔者提出了一种新的组织结构——脊椎结构。脊椎结构如图 2-2 所示。

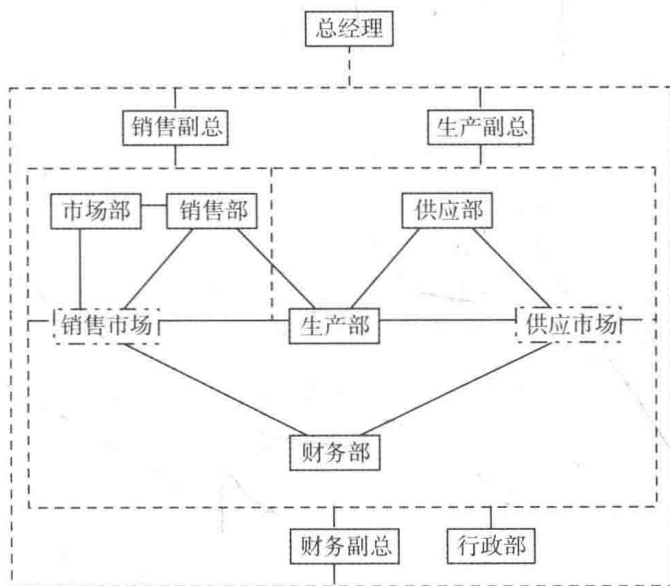


图 2-2 脊椎结构

注：该图由 W 公司上述塔形结构（即图 2-1）升级而成。

二 企业运行轨道的发现

2005 年，笔者在进一步研究脊椎结构的运行机制时，发现了企业运行轨道。脊椎结构运行机制如图 2-3 所示。

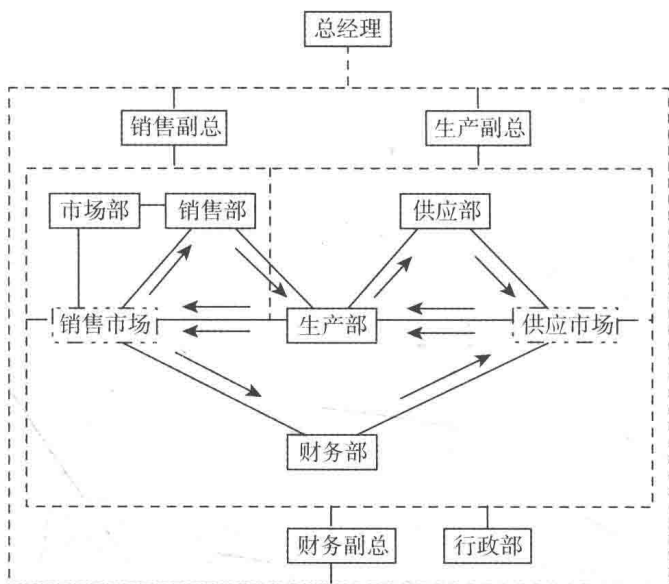


图 2-3 脊椎结构运行机制

注：该图是上述脊椎结构的运行机制图，箭头线表示业务流程，图中只标出了 W 公司的部分业务流程。

笔者发现，在脊椎结构运行机制图中，仿佛总是存在着如图 2-3 中箭头线所标示的 3 条业务流程。其中：从“销售市场”开始，经过“销售部”“生产部”“供应部”到达“供应市场”的业务流程是信息流；从“供应市场”开始，经过“生产部”到达“销售市场”的业务流程是商品流；从“销售市场”开始，经过“财务部”到达“供应市场”的业务流程是资金流。

于是，笔者将这 3 条业务流程抽象出来，由此，就发现了企业运行轨道。企业运行轨道如图 2-4 所示。

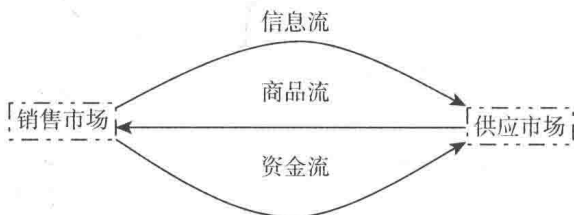


图 2-4 企业运行轨道

注：该轨道从上述脊椎结构运行机制图中抽象出来。

这一发现让笔者惊喜万分，随后，笔者又沉醉于企业运行轨道的研究。