

# 梅奥的本质

## 人本主义管理培育的百年企业

从家庭作坊、合伙企业、非营利组织，到今天的医疗集团，梅奥诊所的成功，是因为它坚守了符合天道的事业理论：人本主义管理

张林先  
——  
著

Mayo clinic



机械工业出版社  
China Machine Press

# 梅奥的本质

人本主义管理培育的百年企业

张林先 —— 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目(CIP)数据

梅奥的本质：人本主义管理培育的百年企业 / 张林先著. —北京：机械工业出版社，2018.9

(包政管理经典)

ISBN 978-7-111-60791-5

I. 梅… II. 张… III. 医院—管理—经验—美国 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 199618 号

本书探究梅奥诊所的历史脉络和长赢的道理，为中国企业家提升管理素养、经营格局和精神境界提供借鉴，同时助力中国企业得到切实发展，打造更强劲的产业价值链。

本书从组织与管理的视角，对梅奥诊所的成功要素进行了梳理，以便更清晰地解答向梅奥诊所学习过程中的诸多疑问。例如：1. 梅奥诊所何以顺畅地存续约 150 年？2. 梅奥诊所的医生为什么采用授薪制？这种额定工资制，没有奖金、没有分红、没有期权激励计划，何以激发他们这样投入地工作？3. 已经拥有几万名员工的梅奥诊所，用什么来保证它的运营效率？4. 梅奥诊所委员会决策机制，能带来什么好处？5. ……

梅奥诊所之所以是一个奇迹，在于它实现了人本主义的生产方式和管理方式。其内在的人本主义管理逻辑，使得梅奥诊所能跨越时空，成为 150 岁的长寿企业，也为中国企业应该如何建构，指引了一条明路。

## 梅奥的本质：人本主义管理培育的百年企业

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：冯小妹

责任校对：殷虹

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×230mm 1/16

印张：12.5

书号：ISBN 978-7-111-60791-5

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



序

## 人本主义管理的范例

### 1

我们只知道资本主义的生产方式，不知道人本主义的生产方式，自然就认为，资本主义的生产方式是天经地义的，是永恒的。随着供求关系的逆转，这一切都被打破了。资本主义的生产方式不是天经地义的，更不是永恒的。

资本主义生产方式的合理性是有限的。人们在亚当·斯密“分工理论”的引导下，开始了工业化的道路。分工的深化、工序的简单化、工作的规范化，导致一连串事件的发生，诸如工具的改良、机器的发明和蒸汽机的应用，人类走上了以自然力代替人力的发展之路。

接下来，就是大规模征地、盖厂房、买设备、招募工人、投资建工厂。荷兰东印度公司创立的股份制，也就是资本积聚和集中的杠杆，应用于工厂之中。股权方式所集中起来的游资，也找到了新的出路，投资于加工厂，工场手工业就这样一步一步走向了工厂制

和公司制。

可以说，分工理论开启了工业化的大门。而伴随着工业化进程的，就是资本主义的生产方式。

## 2

应该指出，建立机器系统，以机器代替人力，以自然力代替人力，这是天经地义的，是永恒的。看过卓别林的《摩登时代》，大家就会明白，要是没有机器系统，光靠工人要扳手、拧螺丝，能挣多少钱，能创造多少物质财富？

也正是因为这个原因，工人也就成了机器系统的一个部分，服从于机器系统运行的要求。也就是从那个时候开始，工程师改行当了管理者，时间在 1900 年前后。那个时候不叫管理者，也不叫经理人，而叫效率工程师。

效率工程师遇到的真正麻烦，就是如何调动工人的积极性。工人在出卖劳动力商品之后，并没有真正让渡劳动力的使用权。工厂主只有通过工人才使用劳动力。工厂主即使有解雇的权力，也难以让工人用心、用力拼命地工作。

就像亚当·斯密所说的那样，你可以把一匹马牵到河边，但马不一定会按你的想法喝水。中国人的说法，即便把牛头强行按下去，也无法让牛乖乖地喝水。亨利·福特的说法，明明雇用的是一双手，却来了一个人。

卡尔·马克思说了，把劳动力当作商品是一大发明。也就是说，劳动力商品是人们的发明，是人们创造出来的。不是客观事物内在固有的道理，不合乎事物的内在真理。概言之，不是什么“发现”，而是一种“发明”。

在亚当·斯密那里，工厂主只要让渡（或支付）利息，就可以获得资本的

使用权。只要让渡（或支付）地租，就可以获得土地的使用权。只要让渡（或支付）工资，就可以获得劳动力的使用权。这就形成了生产的三要素——资本、土地和劳动力。

这个“理论”并不符合“天道”，“理”不合“道”，并非天经地义，并非永恒。企业与劳动者的雇用关系，说白了，劳动者不是企业的成员，而是企业之外的相关利益者。对劳动者而言，企业只是释放劳动力的场所，进入企业只是为了完成劳动力商品的交易。

### 3

谁是企业的主人？谁是企业的主体？企业是雇主的企业，是工厂主的企业，是投资人或出资人的企业。迄今为止，“现代企业制度”强调的依然是股东的权益。

在当时的历史条件下，资本是稀缺资源，鼓励工商业者和出资人，投资于机器大生产，投资于物质生产的冒险事业，是有意义和有价值的。作为一种社会性的制度安排，高风险带来高收益，无可厚非。但客观上导致了今天这样的结果，资本所有者拥有企业，成为企业的雇主。

迄今为止，人们依然认为，企业以盈利为目的，企业的目的就是利润最大化。似乎企业就是为出资人和雇主打工的，企业就是出资人和雇主挣钱的机器。人们习以为常，误以为这是天经地义的，是永恒的。

谁要是不服气，有种的不妨试试。看看谁愿意借钱给你？谁能够把企业做起来，并挣大钱？必须掂量掂量自己的能力，不赔个底朝天，就算有本事。可以说，这种社会性的制度安排，不失为一种办法，至少在当时的历史条件下是这样。

我们可以把这种办法，叫作资本主义的生产方式，为资本所有者挣钱的方式。

当马歇尔提出规模经济效益递增的概念之后，人们似乎更相信，资本可以直接带来规模的增大和利润的增加。资本主义生产方式的合理性，就这样被进一步确定下来了。

不过，亨利·福特对此存有异议，认为资本不可能直接带来利润，必须经过产销过程才能够产生利润。因此，贷款利率不应该是确定的，银行或放贷者不应该向企业索要固定的回报，而应该共担风险、共享利润。也许是这个原因，福特不愿意跟银行打交道。

1915年，亨利·福特与工会约定，如果当年完成目标任务，产生的利润各一半。那年实现了目标，福特兑现了承诺，皆大欢喜。

## 4

亨利·福特懂得借助于市场交易的法则，与人分享，这也算是企业制度的创新。这合乎他本人的追求与理念，即让生产汽车的工人也买得起汽车，解决工人支付能力的问题。客观上，他为社会再生产循环做出了贡献。他本人也没少挣钱。从1908年T型汽车问世，到1927年，前后19年时间，福特挣了10亿美元，相当于现在的1000亿美元。

当然，他比工人挣的多得多。福特付给每个工人一天5美元，按30天计算，一个月150美元，一年1800美元，相当于现在的年薪18万美元。

这在当时的历史条件下，足以调动每一个工人的工作热情。在别的工厂，工人的工资也就是一天1美元。公平与满意度，由此带来的工作热情与工作效率，是一个相对的概念。

在正常年份，企业只需要保持较高的工资水平，超过本地区和本行业，就能吸纳较高水平的员工，获取较高水平的工作劲头。

如果企业不能获取较高的效率与收益，不能像福特那样，懂得从工业技术中挖掘潜力，那就别干了，靠任何管理方法都解决不了工人的工作热情问题。

## 5

资本主义生产方式下的管理，或称资本主义的管理，其原理很简单。找一帮工程师，构建机器系统，以机器代替人力，提高创造财富的效能。

机器系统的本质，就是由机器设备构成的流水生产线，并按照物料流转的速度，设定工序以及工作要求。然后，要求功能按照各工序“工作”的要求“做工作”，即做好做对做到位，一次做对、次次做对。

一般而言，人与人之间的关系，表现为劳动关系和利益关系，或者表现为分工关系和分利关系。在资本主义生产方式的早期，工厂主或者企业主通过机器系统及其工序的划分，解决了人与人之间的劳动分工关系；解决了工厂主或企业主与工人此前的劳动分工关系；解决了雇主与雇员之间的关系，或企业与工人的关系。工厂或企业剩下的只有分利关系，或利益关系了。

顺便指出，按照德鲁克的说法，“工作”与“做工作”是两回事，强调使“工作”有效率，使“做工作”的人有成就。由此，通过工作本身，使工作者能够产生做工作的动机或做工作的热情。

对一般的企业来说，德鲁克的话是听不进去的。他们更强调做工作的规范，也叫工作行为规范，更强调工序操作指南。说白了，让工人的操作简单化、熟练化或傻瓜化，以便让机器系统的效能充分发挥出来。



工人必须遵循机器系统的运行要求，最大限度地抑制工人的个性，包括个人的天赋、主动性和创造性。按现在老板们的话说，就是“入模子”，工序的工作要求就是模具，每个工人的工作行为，包括他的习惯与习性，必须通过这个模具重新塑造，成为合乎工作要求的工作者，成为机器系统的辅助工作者。

尽管西方社会从 14 世纪就开始了文艺复兴运动，但直到 1920 年以后，人们才意识到企业是一个社会、一个社区，才意识到个性解放和思想解放的重要性，主要是指提高企业效能方面的重要性。这是一件不可理喻的事情，晚了五六百年。

## 6

接下来就是利益关系，或处理分利的关系。自然的选择就是采用市场交易法则，干多少事，做多少贡献，拿多少钱。把生产流程过程中的物料作为媒介，按质按量计酬。这情景，如同商品交换，按质按量论价。

我们知道，社会分工之后，供应者和需求者是分离的，要通过商品交换变成一个整体。也许是这个原因，在工厂内部，尤其是在泰勒制的工厂内部，进而在企业内部或在公司制的企业内部，通行的是市场法则，表现为工时定额和计件工资制。

这种分利关系的本质特征，至今在绝大多数企业中没有改变。改变的只是称谓，称之为 KPI 绩效工资制。

这样做的好处是，把人与人之间的关系，变成了物与物之间的关系，变成了市场交易的关系，简单直接而有效，省了很多分配上的麻烦。人与人之间也不需要打什么情感牌，此即所谓的“经济人”假设。按照福特的说法，努力工作，养家糊口，与家人一起享受上帝给予的闲暇时间。

在福特的工厂中，反对工人之间形成私交，反对他们交头接耳。每个工人只需要按照工序的要求，做对、做好、做到位就可以了。史家称，胡萝卜加大棒。

这样我们就能理解，1915年，亨利·福特把利润的一半分享给工会及其雇员，不是出于道德的原因，而是遵循市场交易的法则。

现如今，有很多企业的老板愿意与员工分享利润，并且这种分享利润的杠杆普遍向职业经理人倾斜，遵循的也是市场交易的法则。这在制度经济学中也有相应的理论和说法，即委任经理制。看上去很像以包代管，分层承包制。

## 7

在资本主义生产方式逻辑下，管理也是依据“物品”展开的，不妨称之为资本主义的管理。

从“物料”到“产品”，加上价格因素就成了一堆“商品”，卖出去就是销售收入。销售收入减掉成本是利润，成本包括料工费。管理沿着“物品”价值形成逻辑展开，“物品”在工序流转过程中，每一步都要计算清楚所花的成本费用以及形成的价值。要与工人约定工时定额与工资支付率，这关系到工人的工作热情。

有了各工序及其“物品”的成本费用，就可以在此基础上进行计划，包括销售收入计划和费用计划，进而汇总成三表的预算，即现金流量预算表、资产平衡预算表和利润分配预算表。

可以说，资本主义管理的基本特征就是基于物品各工序“工时定额”与“工资支付率”的计划，就是基于计划的“计算”。有了这个基准，就可以展开

所谓的管理，即计划、组织、指挥、协调和控制。

随着外部不确定性的增加，寻求变数中的发展机会，避免变数中的经营风险，变得越来越重要了。于是就有了“算计”，有了SWOT分析，有了五力模型，有了更高级的战略与策略思维，等等。诚如兵法《计篇》所云，夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！

无论是“算计”还是“计算”，万变不离其宗，基础还在于各工序物品在流转过程中的费效，以及在流通与交换过程中的费效。

## 8

这种以“物品”质量、成本和交期为核心的管理，只是特殊时期的一种特例，并且只是资本主义生产方式的一种产物，可以称之为资本主义生产方式下的管理，不具有普遍性，也不符合天道。或者说，不是天经地义的，也不是永恒的，随着时间的推移和时代的更迭，将会成为过去。按照德鲁克的说法，胡萝卜加大棒，已经失效。

在资本主义生产方式下，资本和资本所有者是主体，企业只是获取利润的一种手段。在马歇尔那里，企业只是资源配置的一种场所。

劳动者被异化为一种生产要素，一种劳动力。管理要做的事情，就是把把这个要素配置在生产“机器系统”之中，实现技术/经济的一体化。

所谓的“组织”，也只是技术经济层面上的事情。工程师或后来的管理者，努力要做的事情就是把自己的劳动力的生产要素编织到机器系统之中。从这个意义上说，管理只是组织的一项职能，而且只是技术/经济过程组织的一项职能。

对中国人而言，组织就是编织。组织一词的来源就是编织，把东西编织起来，编织成一件毛衣或一个篮子。

由此而论，在企业的场合下，组织者就是编织者，编织的手段就是管理。为了以机器代替人力，管理者努力要做的事情，就是把劳动力编织到机器系统中。

然而，劳动力毕竟不是商品，管理者或企业老板，毕竟不能直接使用劳动力这种特殊的商品。必须通过劳动者自己来使用劳动力，并且按照工序的“工作”要求“做工作”，以便充分发挥机器系统的效能。

这才把劳动者，以及市场交易法则带入工厂之中。劳动者也就成了各工序商品（即物品）的提供者。劳动者的成果体现在加工过的物品之中，劳动的价值被凝聚在物品之中。

企业及其行政管理当局，就成为定价系统，对每个工序的产出物进行定价。

泰勒采用时间研究和动作研究的科学方法，按照每个工人在多少时间内，产出多少个合格品进行定价，即工时定额和工资支付率。所以，泰勒的管理也叫科学管理。其调动劳动力出卖者的积极性，按机器系统的要求，按工序的要求做对、做好、做到位。

## 9

在资本主义的生产方式下，“机器系统”解决了各工序的衔接问题，使“物品”的加工过程连续不断；又通过“管理”对各工序的劳动成果，即“物品”设定工时定额，从而确定了劳动者“做工作”的标准，即“物品”的质量、成本、交货期。其实现了对劳动者“做工作”过程的管理，而且是紧紧围绕着产

品的生产效能，展开数量理性化的“过程管理”。

每个工序的产出都是明确的，每个劳动者所做的工作都是可以评价的，都可以按质、按期、按量进行评价和控制。与此相对应，每个劳动者的收入是可以预设的，即用计件工资制分配利益。

当工时定额转化为 KPI（关键绩效指标），计件工资制转化为绩效工资制的时候，麻烦就来了——无法用 KPI 科学描述每个劳动者做出的实际贡献，无法对劳动者的劳动过程进行管理。

企业之所以用 KPI 替代工时定额，根本的原因是劳动者的工作成果不体现在物品上，而是体现在事情中。一群“做事情”的劳动者，已经成为企业价值创造过程中的主体力量。在知识经济时代，知识工作者成为企业创造价值的主体。

在企业价值创造的流程中，充满主流程的是一系列的“事情”，而不是“物品”。每个劳动者围绕着“事情”在做贡献，而不是围绕着“物品”在做贡献。劳动者通常以团队的方式运作，共同劳动所凝聚的价值，无法通过一件件事情，把每个劳动者所做的贡献区分出来，尤其是每个劳动者在质上的价值贡献，无法加以科学认定和严格区分。

一句话，无法像过去那样，对每一个劳动者在共同劳动过程中所做出的贡献进行价值评价和价值分配。资本主义生产方式下的管理基础不存在了，这个基础上构建的管理体系崩塌了。

说白了，企图想用 KPI 代替工时定额，用绩效工资制代替计件工资制，去构建所谓的管理基础，本身就是一种错误。

企业真正需要改变的是管理哲学，从资本主义的管理，转向人本主义的管理。

而管理哲学的改变前提是企业制度创新，企业制度不创新，管理是无能为力的。

有人说，管理是企业组织的一个器官，这种说法是有问题的。企业不仅有组织，还有分工。“分工与组织”如同“阴与阳”，相互依存、相互作用，是一件事情的两个方面，所谓一体两面。没有“分工”，就没有“组织”，反之亦然。这个“体”就是企业，就是分工一体化的关系体系。“一体化”就是组织。

## 10

随着机器系统的效能充分发挥，工业化百年创造的物质财富，超过了人类几千年积累的财富。人类社会的物质文明，迈出了惊人的一大步。

人们在怀揣着感激之情的同时，也深切地意识到，物质文明与精神文明并没有同步发展。劳动力商品的概念，以及雇用关系，依然是现实世界的主流。劳动者并没有真正感觉到自己是企业中的一个成员。相反，更多地感觉自己是一个打工者或高级打工者。在这种情况下，要让他们感到幸福满满是很难的。考虑到竞争的惨烈与压力，事情更是这样。

大约在 20 世纪初，企业开始引入心理学，或称工业心理学，一定程度上承认工人的“个性”与情感诉求，努力改善工人的处境与心理感受，而不是把工人仅仅当作出卖劳动力商品的个体，一个无差别的“个体”。

到了 20 世纪 20 年代，社会学进入了企业，逐渐确立了劳动者在企业中的社会性地位，关注到了人与人之间社会 / 心理的组织过程。

管理思想的进步只是一种导向，只有当企业处于困境的时候，才会想起这种思想导向的价值和意义，才会把这种思想导向当作一种摆脱困境的出路，如此而已。

从这个意义上说，管理学领域不是企业制度创新的动力源泉。相反，企业制度制约着管理学领域的发展，也限制着管理职能发挥作用的程度。产业社会真正需要的是企业制度的创新，需要的是企业领导阶层的觉悟。

有一种现象很值得我们回味。人们往往不是在觉悟之后去创办企业的，而成功创办一家企业往往需要觉悟者，并且往往是社会学和心理学层面上的觉悟者。

## 11

以机器代替人力的资本主义生产方式，以其强劲的动力，包括内在的追逐利润和外在的竞争压力，推动着供求关系的逆转，从而否定了它自身存在的价值和理由，开启了人本主义的生产方式及管理。

供求关系逆转之后，迫使所有的企业必须从生产活动领域走出来，向两头延伸，一头向技术活动领域延伸，另一头向商务活动领域延伸。生产活动领域不再是强有力的竞争武器，按照德鲁克的说法，生产只是成本。营销和创新才是企业价值创造的职能。

按照钱德勒的说法，在美国历史上的大公司，无一例外都做对了一件事情，就是沿着产品的再生产循环，把生产、流通、交换、消费的各个环节及其相关利益者协调起来，确保产品能够顺利地进入消费活动领域。由此提出了速度经济的概念和时间价值的概念。其主张用“看得见的手”（管理）代替“看不见的手”（市场），对流通渠道和交换门店进行管理协调，提高货物流转的速度。

随着供求关系的逆转，商家开始倒逼厂家，要求降低结算价，延长结算期，即所谓的挟天子而令天下。越是靠近消费端的商家，价值链上的谈判地位就越高。这是自然规律，不可抗拒。

很多生产企业不明白，依然坚守在生产活动领域，不知道生产作为强有力的竞争武器，已经成为明日黄花，并会错过进入商务活动领域的时机。倒逼供应链的势态一旦形成，再想把商务活动的触角延伸出去，去掌控流通渠道和零售终端，为时已晚，商业领域已经没有利润空间了。

在这种情况下，企业失去了对商业领域与市场交易关系的掌控权，只能一步一步往后退，诸如降低生产成本，降低料工费的成本，减少对生产技术基础的投入。对于那些长期量产量销的生产企业来说，同行之间的竞争日趋惨烈，价格大战，相互绞杀，你死我活，劣品驱逐良品。

在供求关系逆转的过程中，产品的价格转移，或各个环节的利润流失是逐次推演的。离最终消费者越远，利润的流失越多。换言之，产品的附加价值，通过一层一层的博弈，或一个环节一个环节的降价促销，即所谓的价格的转移，最终都流到了消费者手里。

如果这个判断成立的话，工业企业早在供求关系逆转开始之前，就应该顺势而为，把商务活动的触角延伸到流通和交换领域，在那里逐渐发育或构建业务及其管理体系。否则，商业流通领域中的企业，就可能在那里构建起自己的业务及其管理体系。比如，构建起物流配送体系，取代传统的批零体系。在互联网时代，事情更是这样。

## 12

当企业在强化创新和营销职能的时候，或向技术活动领域和商务活动领域延伸的时候，创造价值的劳动者主体发生了改变。由过去生产活动领域中“做物品”的劳动者，转变为技术活动领域和商务活动领域中“做事情”的劳动者。



随着生产活动领域从机械化、自动化到智能化的转变，事情更是这样，创造价值的主体是那些“做事情”的劳动者。

如何提高“做事情”劳动者群体的劳动效率，成为摆在企业面前的现实问题。过去，企业是依靠机器代替人力，依靠“机器系统”提高劳动生产率的。现如今，企业没有别的选择，只能依靠知识代替人力，依靠“知识系统”来提高劳动生产率，提高那些“做事情”劳动者的效率。

早些年，咨询公司、律师事务所、会计师事务所，还有软件公司，都曾经遇到过类似的问题，离开了流水生产线，离开了“机器系统”，难以提高单个人的劳动生产率，难以提高单个人的利润贡献度，包括人均营业额和人均利润。

现如今，企业已普遍遇到类似的麻烦，销售部门和营销公司人均销售收入不高，并且逐年递减。因此，企业只能依靠知识代替人力，尤其在营销和创新职能中，只能依靠“知识系统”提高个人和企业的整体效率。

## 13

有关“做事情”劳动者效率的知识，只能来自于劳动者个体的经验。关键在于企业能否把这些经验整合起来，形成经验数据库，进而构建企业的“知识系统”，依靠知识代替能力，依靠知识系统提高劳动效率。

150年前，梅奥诊所就知道这个事情，要求每一个大牌医生，把各自积累多年的患者病历卡交上来，汇总成一个患者导向的知识系统，以供每一个部门、每一个医务工作者使用。这就是所谓的共享经验数据库。

从这个经验数据库中提取、萃取知识，就可以形成分门别类的知识系统，用于支持各类医务工作人员的工作，包括患者的治疗与护理方案的制定、药品