

Towards Flexible Management

走向

冯周卓 著

柔性管理

中国社会科学出版社

Towards Flexible Management

走向

冯周卓 著

柔性管理

中国社会科学出版社

05
51
-15

图书在版编目 (CIP) 数据

走向柔性管理: 冯周卓著. —北京: 中国社会科学出版社, 2003.4

ISBN 7-5004-3837-0

I. 走… II. 冯… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 022807 号

责任编辑 戴 人
责任校对 杨 柳
封面设计 王 华
版式设计 炳 图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029453

传 真 010—64030272

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2003 年 4 月第 1 版

印 次 2003 年 4 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 11

插 页 2

字 数 296 千字

印 数 1—3000 册

定 价 25.00 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发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

第一章 柔性管理的兴起	(1)
第一节 管理的变革趋势	(1)
一、从简单到复杂：管理环境的变化.....	(1)
二、从刚性到柔性：管理方式的变革.....	(3)
三、新的管理隐喻：管理思维的转换.....	(4)
第二节 组织管理的模式转变	(8)
一、从 MBI 到 MBO	(8)
二、从 MBO 到 MBV	(9)
三、价值观管理的内含.....	(11)
第三节 柔性管理的理念与方法	(13)
一、柔性管理的基本理念.....	(13)
二、柔性管理的特征.....	(15)
三、柔性管理的实施.....	(20)
第二章 柔性组织建设	(25)
第一节 柔性组织结构的发展趋势	(25)
一、组织结构的变化：网络化.....	(26)
二、管理层级的变化：扁平化.....	(30)
三、组织实体的超越：虚拟化.....	(32)
第二节 学习型组织成长更快	(35)
一、学习型组织的特征.....	(36)
二、学习：保持组织持续发展的活力.....	(38)
三、修炼：组织学习的五种模式.....	(39)

四、如何管理学习型组织·····	(47)
第三节 组织变革的管理 ·····	(48)
一、组织变革的历程回顾·····	(49)
二、组织变革的类型·····	(50)
三、组织变革的动力·····	(53)
四、组织变革的过程·····	(56)
五、组织变革的阻力分析·····	(58)
六、组织变革阻力的克服·····	(61)
第三章 柔性战略管理 ·····	(65)
第一节 战略管理的柔性 ·····	(65)
一、组织是生命有机体·····	(66)
二、以战略柔性应对风云变幻的组织环境·····	(70)
三、战略柔性管理的原则·····	(76)
第二节 战略设想：组织的使命与关键目标 ·····	(79)
一、战略管理理念的演进·····	(80)
二、战略设想的形成·····	(85)
三、我国企业战略管理的现状分析·····	(90)
四、动态能力战略观：企业战略管理新趋势·····	(92)
第三节 战略规划的柔性 ·····	(94)
一、影响组织战略内容的变量分析·····	(94)
二、制定战略计划·····	(97)
三、战略规划与组织发展·····	(103)
第四节 战略实施的柔性 ·····	(107)
一、战略实施的基本模式·····	(107)
二、战略部署·····	(109)
三、战略实施中的人员发动·····	(111)
四、战略实施中的领导作用·····	(112)
五、动态环境中的战略实施·····	(116)
第四章 柔性文化管理 ·····	(118)

第一节 创造追求卓越的组织文化·····	(118)
一、依托组织文化的柔性管理·····	(119)
二、组织文化的构成·····	(121)
三、追求健康的组织文化·····	(127)
四、组织文化类型·····	(128)
五、促进组织文化的转型·····	(131)
第二节 作为组织导航的价值观·····	(134)
一、组织价值观的含义·····	(134)
二、价值观的不同层次·····	(136)
三、价值观的导航作用·····	(137)
四、组织价值观的管理·····	(141)
第三节 管理多元文化·····	(145)
一、组织中多元文化的含义·····	(146)
二、多元文化对组织经营战略的影响·····	(149)
三、多元文化对人力资源管理的影响·····	(150)
四、培养自己的文化敏感度·····	(152)
五、学会欣赏各种不同的文化·····	(153)
六、以柔性方式管理多元文化·····	(155)
第四节 赢得美誉的组织形象·····	(159)
一、组织形象的概述·····	(159)
二、企业形象的经济价值·····	(162)
三、成为有道德和承担社会责任的组织·····	(164)
四、以顾客至上赢得组织美誉度·····	(168)
第五章 柔性领导的影响力·····	(172)
第一节 掌握施加柔性影响的领导技巧·····	(172)
一、领导影响力的来源·····	(173)
二、获得柔性影响力的主要步骤·····	(177)
三、做园丁式的领导者·····	(177)
四、做善解人意的领导者·····	(182)

五、做促进员工成长的辅导者·····	(185)
第二节 刚柔相济的自信力量·····	(187)
一、自信心是领导影响力发挥的基础·····	(188)
二、如何建立自信心·····	(188)
三、基于自信心的领袖气质·····	(193)
第三节 以德服人，无为而治·····	(198)
一、诚信领导柔中显刚·····	(198)
二、良好道德的柔性力量·····	(200)
三、刚中显柔的正直·····	(204)
第六章 柔性团队管理 ·····	(210)
第一节 相互依赖的团队协作·····	(210)
一、创设既充实又放松的工作环境·····	(211)
二、相互协作，共享良策·····	(213)
三、避免团队陷阱·····	(217)
第二节 实施巧妙授权，提高工作效率·····	(219)
一、授权的本质·····	(221)
二、放权与得权的辩证关系·····	(222)
三、组织文化对授权的影响·····	(223)
四、如何有效授权·····	(225)
五、谨防授权陷阱·····	(228)
第三节 灵活应变市场的虚拟团队·····	(230)
一、把握机会组建虚拟团队·····	(231)
二、灵活加效率——虚拟团队的组织优势·····	(233)
三、管理虚拟团队面临的挑战·····	(234)
四、协调——虚拟团队的柔性管理·····	(236)
第七章 柔性人际管理 ·····	(241)
第一节 多样性的沟通方式·····	(242)
一、选择合适的沟通方式·····	(243)
二、使用柔性的语言技巧·····	(244)

三、使用非语言方式沟通·····	(249)
四、数字信息技术与沟通·····	(252)
五、使用其他人际交往方式·····	(255)
第二节 以柔克刚化解冲突 ·····	(256)
一、组织内冲突的利与弊·····	(257)
二、冲突产生的原因·····	(260)
三、引发良性冲突的策略·····	(261)
四、化解与下级冲突的柔性技巧·····	(263)
五、解决下属之间冲突的原则与策略·····	(267)
第三节 引导上级的柔性方法 ·····	(269)
一、改变观念,影响上级·····	(270)
二、巧妙表现自己的能力形象·····	(273)
三、把握与上级关系的“度”·····	(276)
第四节 管理下属的柔性技巧 ·····	(278)
一、有效影响下属的原则·····	(280)
二、影响下属的常用方法·····	(281)
三、做一个关爱下属的领导人·····	(282)
四、关键时刻拉人一把·····	(284)
五、内部营销的新理念·····	(286)
第八章 柔性激励管理 ·····	(291)
第一节 学会判断需求,实行有效激励 ·····	(291)
一、充分利用个人利益原则·····	(292)
二、了解人们的真正需求·····	(293)
三、现代人的主要需求·····	(296)
四、根据期望值来促进员工的努力·····	(297)
五、设计适宜的激励系统·····	(299)
六、从物质奖励的泥沼里拔出脚来·····	(301)
七、如何进行有效奖励的技巧·····	(302)
八、管理与激励知识型员工的策略·····	(304)

第二节 诚恳的反馈也是良好的激励·····	(307)
一、领导者要重视反馈·····	(308)
二、积极反馈与消极反馈·····	(309)
三、怎样使反馈成为一种令人愉悦的经历·····	(311)
第三节 建立一种能够激励人的组织氛围·····	(314)
一、通力合作，人人都贡献自己的智慧·····	(315)
二、创建激励人的文化氛围·····	(320)
三、提高工作生活的质量·····	(322)
四、帮助员工设定目标激励·····	(325)
余论：未来管理的发展趋势·····	(330)
参考文献·····	(339)
后记·····	(345)

第一章 柔性管理的兴起

组织的根本原则已经发生转变：从旨在控制企业运行的管理转向旨在充分发挥成员才智和快捷适应改革需要的领导者。

——约翰·纳爱斯比特（美国巨潮有限公司主席）

我们已跨入 21 世纪，我们已加入世界贸易组织，我们正在溶入全球经济大潮中。我们能否在新的、蓬勃发展的全球经济中赢得胜利？有人对此并无信心，因而听天由命；有人面对变化茫然不知所措，因而惊恐担心。这是因为，中国的大多数管理者是在昔日计划体制社会中成长起来的。改革开放才短短 20 年，这段时期的竞争虽然日趋激烈，但却是容易把握的，如同打牌，只要出对牌，你就会赢。但是，现在玩法已经改变了：打牌的规则已经更新，而你对此不甚了解；牌已被重洗，变数已经增加。以前的管理者从未面临过如此多的挑战，也没有过如此多的、用以应付挑战的手段。当世界充满了不确定性和复杂性时，惟一真正可预测的事情就是事情的不可预测性。线性规划的时代已经不在，新的时代特征是非线性的混沌状态。

第一节 管理的变革趋势

一、从简单到复杂：管理环境的变化

知识经济时代、信息社会、后现代管理、经济全球化，这些新

的概念都说明我们正处于一个复杂性的时代，与线性规划和线性预测相适应的刚性管理，在很多地方已不再有效，柔性管理正呼之欲出。

在政治方面，面对环境的变化，一些国家的政府管理也出现了积极改革的趋势。例如英国的布莱尔—吉登斯的第三条道路，放弃了过去僵硬的“左”、“右”之分，即老式社会民主专注于工业政策和凯恩斯主义的需求措施，而新自由主义者倾心于解除管制和市场的自由化。第三条道路提出的经济政策具有很强的柔性特征，它关注的重点是：教育、激励措施、企业家文化、柔性、权力下放和社会资本的培育。（安东尼·吉登斯，2002，74）2001年袭击美国纽约世贸中心的“9·11事件”，迫使美国放弃“单边主义”，主动寻求与其他各国建立广泛的反恐联盟。

近20多年来迅速发展的经济全球化，使企业生产的地区性变成国际性，资本在各个国家和地区自由地流进流出，使得大金融投机商可以对一个国家的经济呼风唤雨。企业的国际化，商品的跨国大流通，带来了文化的多元化。于是，如何管理来自不同文化的跨国组织的雇员，以及如何管理不同文化的多国市场的营销，都成了组织迫切需要应付的挑战。除了资本和商品的流动外，全球化也带来了技术转让的问题，由于文化交流涉及到知识和生活经历的双重转移，因此技术领域就是它最具实践性的一种表现方式。多元文化使得跨国技术转让的管理变得更加复杂，文化成为保证商业成功的重要因素。

在技术方面，基因疗法、电子商务、无线网络、数字成像、智能感应器、微型机器、超导材料，以及其他如雨后春笋般冒出的新技术，常常打乱了企业的战略计划，甚至可能改变整个行业。例如，互联网的崛起使得传统零售商和其他行业的从业者越来越焦虑。他们不得不努力学习掌握新的交易手段和规则，以便与在这种新环境中成长的咄咄逼人的年轻人竞争。生物技术的巨大发展已经改造了传统的医药化工公司，迫使他们重组、建立新的联盟、发展

新战略。在一个又一个的行业中，管理新技术正成为成功的关键。（乔治·戴，保罗·休梅克，2002，1）

在消费者方面，令人眼花缭乱、层出不穷的新产品只会使消费者更加捂紧他们的钱包，消费者更趋于理性。经济的充分发展创造出了极为丰富的物质财富，使得市场规模趋于稳定。丰富的产品，多样化的选择，促使消费者主体意识觉醒，如果商家无视消费者的主体地位，必将遭到消费者的无情拒绝。由于文化多样性的影响，消费者按年龄、性别、地区、职业以及受教育程度等因素，形成不同层次的消费观。市场营销正成为整个企业价值链的关键起点。同样，随着民主政治的推进，公民的民主意识不断增强，非盈利的社会组织 and 政府组织也必须将公民作为顾客来对待，努力满足公民的要求。

在管理的主体方面，“知识员工”在组织中所占的比重越来越大。在大批量工业生产时期，企业主要是命令一支配型，员工无需掌握很多知识，而且在企业主看来，缺乏技术的工人更容易被管理。在知识经济时代，知识型企业需要更多的专家，而且这些专家主要在一线参与运作，而非在总部出谋划策。实际上，未来的组织将会由各种各样的专家组成，他们在基层从事不同的工作，自主管理，自主决策。（德鲁克等，1999，5-6）今天，组织的成功与否越来越多地依赖于知识创新水平和系统能力，而不仅仅是有形资产。如何激发员工的创新，把他们的智能转化成顾客需要的产品和服务，正迅速成为当今社会最重要的管理技能。

二、从刚性到柔性：管理方式的变革

管理一条装配线，困难在于怎样才能使人像机器一样地工作，如果做好了这件事，就能生产出优良的产品。但从20世纪90年代以来，这种形势已经改变了。染有老式军人习气的管理者只想吼叫着发命令，责怪每一个人，实行“足球比赛”式管理：“我们实施为参赛制订的规划，然后朝前冲。”世界在我们周围迅速发生着变

化，这一种做法已根本行不通。如今已成功的企业管理者在 80 年代中期就明白了这一点。其中有些人分析了刚性管理存在的问题，感到解决的办法是在纯粹男子汉硬朗的作风中糅进一些女性细腻的气质。由此产生了柔性的管理，即他们的管理能力里溶入了远见、信任和关心，他们更乐于给下属放权，并更好地与成员进行信息的沟通。

陈旧的刚性管理模式有着很大的局限性。那些管理人通常发布命令：“你马上给我去做！”要是你与没有文化的人打交道，这是非常管用的。在大批量生产、市场狭小、多数人受教育程度不高的情况下，刚性管理是有效的。但现在的情况已完全不一样，市场已全球化，产品复杂多样，特别是人们不再轻易接受军事命令式的指挥，因为他们从心底里感到，这是对他们的限制和轻视。

长期以来被顽固不化的分析家们所忽视的“柔性”因素，目前引起了人们最为广泛的关注，而这些“柔性”的东西正是新的管理道德规范和管理方式的最基本的组成部分。在新世纪的起始时刻，管理需要有一种全新的模式，因为旧的模式已经不能适应形势的发展了。第一，工作场所和社会环境变化非常快，特别是市场变化莫测，谁不能适应市场的变化，就会停滞不前。第二，人也在变化，成员的构成在变化，成员的需要提升，消费者的需求不断更新，总之是里里外外都在发生着变化。这两方面的因素要求管理者具备新的能力和更加宽阔的视野。急剧变化的环境是一种导向，要求人们花更多的精力去观察、调查、学习和调整。能够可靠地做出的假定越来越少了，需要发现的东西却越来越多了。现在，我们可以就柔性管理的特性与刚性管理作一些粗略的对比描述了。

三、新的管理隐喻：管理思维的转换

当一个社会面临重大变革时，虽然理论建构一时还跟不上，但是新的观点已经形成。形象化的隐喻以其具有类比的功能而帮助人们进行思维的转换，产生新的价值系统。进入 21 世纪人类社会正处

表 1-1 柔性管理与刚性管理的比较

刚性管理	柔性管理
将权力集中在自己手里	乐于向下属授权
通过管理渠道发布信息	重视与成员的人际沟通
强调对成员严加管束	引导成员自我管理
依赖自上而下的层级控制	实行扁平结构的弹性管理
容易接受现状	敢于挑战现状
好于平稳控制	善于管理革新
管理风格不易变化	管理风格具有可塑性和应变功能
只重视成员招聘时的既有能力, 缺乏组织学习的观念	有强烈的学习欲望, 重视培养组织的学习能力
只要求对成员的工作管理, 认为生涯发展是成员自己的事情	既管理成员的工作, 又关心成员的生涯发展, 做成员的指导人
认为人工作就是为了追求经济利益, 重视物质激励	突出成员在组织发展中的主体作用, 以愿景激励和释放成员的积极性和创造力
强调高层管理统管, 部门分工, 各自负责	提倡无边界管理, 按市场需要灵活组建团队
强调组织管理结构的稳定性, 注重成员的专一技术	适时调整组织机构, 倡导成员一专多能, 使组织形成一种能适应市场复杂多变的“快速反应能力”

表 1-2 工商管理隐喻的变化

旧的隐喻	新的隐喻
机器	有机体
金字塔/等级制	网络/扁平型
城堡/要塞	中心/结点
战争	舞蹈
竞赛	爵士乐即席演奏

于重大变革之中, 组织要跟上社会经济的变化发展就必须有新的思维, 以新的词语来描述新的情况, 以新的价值观来引导组织的行为。在经济生活方面, 战场和比赛、机器和金字塔的旧隐喻已不再

适合了，人们正在以新的隐喻对经济活动加以描述。显示强力的刚性隐喻正被显示灵活性的柔性隐喻所取代。表 1-2 显示了工商管理领域中根本隐喻的变化：

● 机器：有机体 机器隐喻意味着简单性、控制、线性、可预测，传统的管理理论假定组织所处的环境是稳定的，管理就是根据组织内部和组织外部的线性关系作出长期计划，然后严格执行计划。有机体意味着复杂性、探索、非线性、不可预测，作为有机体的组织系统是动态的，必须主动适应环境的变化。

● 金字塔 / 等级制：网络 / 扁平型 金字塔隐喻很容易使人想起高高在上的权力，令人感到威严，等级制意味着边界，让人看到官僚们如何想方设法踩着下面的人一级一级往上爬。网络中没有固定不变的边界，成员都是平等的，在扁平型结构中没有了高耸威严的权力压制，工作成为人们的自愿努力，而且也不再有了往上爬的幻觉或被别人踩下的担心。

● 城堡 / 要塞：中心 / 结点 山谷中的城堡就像一个孤独的斗士，要塞意味着自我封闭，它隐喻组织的部门封锁、信息阻塞。网络由许多结点组成，没有一个特别的中心，在作出灵活的、弹性的反应中，每一个结点都有可能成为中心。

● 战争：舞蹈 战争隐喻是尽人皆知的“商场如战场”，它使人马上想起统治、服从指挥、破坏和毁灭的概念，战争的结果不是你死就是我活，甚至在组织内部人与人之间也处于持续不断的“战争”状态，如此紧张和焦虑的生活又哪能有持久的工作动力呢？舞蹈隐喻使人联想到：节奏、协调、移动自如、合拍，以及成为好舞伴，参加舞会的都是自愿的参与者，舞蹈既要求有力量又要求有灵活性，体现了阳刚之气与阴柔之美的完美结合。

● 竞赛：爵士乐即席演奏 竞赛意在分出赢家和输家，没有谁真正看重平局，为了保持赢家的地位或争夺赢家的地位，大家都时刻绷着紧张的弦。爵士乐即席演奏描述了爵士乐手如何聚在一起，通过即兴发挥和相互奏趣来作曲，大家都全心投入，共同参与展开

旋律的创作，这个隐喻最好地表达了组织学习与创新。

正如上面所介绍的，新的根本隐喻暗示着新的价值、新的创意方法以及新的价值紧张。新隐喻以其特有的象征性为管理者提供了意义和价值转变的钥匙，展开了新的思维视界。例如旧的隐喻把组织看做是机器，把人看做是螺丝钉，管理者控制着这一切。新的隐喻把组织当作生命有机体，重新恢复雇员的人的本性。生命有机体的观点认为，人类群体、过程和活动都是自我组织安排的，就像生态圈一样，不需要什么设计师和再造专家对信息流进行管理控制。信息按照自然的模式在组织里迅速流动。如果相互合适的人们在多种多样的、经常性的互动中以不同形式相遇，他们之间会自然出现有益于各自发展的新的组合。

关注不断变化着的隐喻，应当成为组织高层管理者的基本修养。运用创造性的想象和语言，是描述组织所处环境的根本价值、以及组织利害相关者的价值和利益的一种强有力的方法。坚持不懈地通过种种形象和隐喻描述世界，会使管理者不仅认识到新隐喻的隐含义，而且也能在它们发生转变时识别这些隐喻，还有助于向更多的人清楚地描述组织的特性和愿景。

下面请你和你的管理团队就组织生命有机体隐喻进行深入反思型讨论：

1. 你的组织的“基因密码”是什么？在组织的人流、信息流和物流中，哪些方面保持不变？哪些价值观念、行为方式和传统信仰强化了作为“组织一员”的身份？

2. 生态学有一个最小因子定律：植物的生长取决于那些处于最少量状态的营养成分。

请找出制约你的组织生存发展的瓶颈因素。如果制约组织发展的瓶颈资源缺乏，是否能找到替代资源？

3. 生命有机体通过自组织来适应环境的变化。你的组织对自身和所处环境了解的程度如何？如果感官没有失灵，生命系统会自发地进行调节。没有人告诉动物冬天去冬眠，所以为什么要认为人

们需要被告之才知道如何去做呢？为什么不给人们获取信息所需的渠道及权力，让他们自发地适应呢？

第二节 组织管理的模式转变

一、从 MBI 到 MBO

形成于 20 世纪初并在前半世纪发挥重要作用的科学管理理论，其主要模式是在层级组织中通过指令来控制雇员，我们把这种管理模式称为指令管理模式（MBI）。泰罗认为，他的制度与军事上的统一指挥的主张并不矛盾，在他所设计的计划部门中，有“指示卡片管理员”、“时间和成本管理员”、“车间纪律管理员”。（丹尼尔·雷恩，2000，151）

第二次世界大战后，经济发展逐渐全球化，复杂的竞争环境使得越来越多的管理者认识到，旧的指令管理模式必须被一种新的思维和行动方式所取代，也就是要走向一种新的管理文化。当然，这种新的管理文化必须保持“从上到下”的有效管理机制，领导者职能要转向作战略选择，领导的作用不再是控制而是发展组织中每一位成员的职业潜能。此后大量出版的论文和著作都在这一点上达到了共识。像“全面质量管理”、“学习型组织”、“持续改进”、“及时生产”、“精益管理”、“业务流程再造”，以及其他新名词不断涌现，成为管理行话的时尚。然而这些令人眼花缭乱的管理时尚行话并未能使组织的利益相关人（股东、管理人员、合作伙伴、雇员等等）感到满意，他们希望能更清楚地了解哪些价值观和信念需要变革，如何以及何时发动变革的过程，欲达到目标还要走多远。最重要的是，如何在避免过度风险的情况下，发动和促进这种“文化再造”。

于是，目标管理理论（MBO）出现了，它仍然是在等级控制的文化背景下产生的。MBO 的潜在价值就是作为一种工作动机激