

陈春花 著



陈春花文集

第二集

商业评论 ②

**管理**



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

并解决这些问题，是管理学进步的标志。在其一系列经典著作中，德鲁克回答了管理实践研究中最根本的问题：管理作为独特的组织活动如何设定自己的结构？管理中如何面对人？管理决策的依据是什么？管理的范围如何界定？管理实践界定的标准是什么？管理的成效如何评价？当德鲁克先生清晰、准确地回答了这些问题的时候，管理实践所取得的成效成为人类历史上最激动人心的一项创新。而对于管理教育应该如何具有价值，也应该如德鲁克先生所设计的那样，让管理者“可以把课堂上学的东西立即运用到他们的实践中，同时把他们在日常工作中的经验和问题拿到课堂上进行讨论分析”。

“比使命更重要的是实践”这句话是我总结德鲁克先生经典著作《价值贡献》一文的结束语。在点评先生的信件时，我忍不住还是用这句话做结束语，但是改动了一个词“行动”——“比使命更重要的是行动”。我们一直在思考德鲁克思想旺盛生命力的来源，最后发现其长盛不衰的原因就在于，作为旁观者的德鲁克的思考是如此地贴近管理实践的真实情况，以至于后人的所有优秀作品的重要观点几乎都可以从其思想中找到根源。德鲁克的思想可以被不同的个人和组织所接受，并且应用于不同的领域。正是源于他对于管理本质的界定：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果。”对于每一个管理学者而言，比使命更重要的是行动，就像德鲁克先生倾力实践他的使命一样。我是这样评价先生的，也是这样去要求自己的。

**研究会带来什么？在管理学领域，研究可以解答实践问题。**我的研究致力于关注中国企业的实践，那些存在于管理日常行为中的、对绩效和成长有意义的、充满着鲜明个性的却又隐含着共性价值的各种真实案例。在我看来，如果不能真切地去观察、去理解并融入其中，是无法真正理解管理本身、无法真正理解管理理论本身的。管理研究的对象不仅仅是管理本身，同时也是管理研究及理论在管理实践中的位置，它对日常管理生活的意义，它在日常管理生活中的功能，尤其是它的思想方式和行为方式本身，都会直接或者间接地彰显着管理理论及研究的价值。如果作为管理研究学者，根本未关注到这些真实的管理对象，未能真正接受和理解这一事实，我们又怎么可能真正有对于管理理论与知识的自信呢？

波提舍（Sulpiz Boisserée, 1783—1854）说过一句让我记忆深刻的话：“对不引人注意之事的虔敬。”在19世纪的进程中，这一揶揄之词却成了充满

敬意的话语，因为人们开始将许多被忽略的民间文化看作是文化的见证。每每想到这句话，我也总是对企业实践充满敬意，从1992年的东莞厚街开始，我几乎一半的时间都在与实践者交流、与实践对话，这些交流与对话，给了我用实践的视角去看待管理问题的帮助，正如哲学家恩斯特·布洛赫（Ernst Bloch）提出的警言，即我们不能隔岸钓鱼。

我也同样要求自己拿出另外一半的时间，保持与实践的距离，因为我把自己定位于一个研究学者，定位于一个让理论与研究创造价值的人，如果我完全陷入到具体的日常管理中，这又会导致我因缺少必要的时间和距离，无法去反思实践，无法去找寻理论的价值，或者只是满足于解决个案，满足于具体的实践绩效，而陷入到经验主义之中。

珠江三角洲企业的实践给了我莫大的帮助，这里有大量的企业实践、大量的创新和可见的绩效，这里区域经济发展和产业集群的功效，让我既可以看到企业成功的个案，也可以理解产业价值链的集合成效；让我既可以了解非经济因素的作用，也可以感受每一次外部环境变化对企业成长的影响；只要我踏实地走在这片土地上，这里的企业实践总是会以它们鲜活的事例，给我的研究以支撑和启示，甚至于我的很多观点完全是因为它们而得出。

保持对实践的敬仰，又坚守理论的自信，这就是过去近30年的研究带给我的帮助。正是这个帮助，让我可以安静而持续地做研究，可以真切地与中国本土企业成长互动，可以呈现出自己的思考和观点，并与企业实践做深度的对话。

## 研究学者会带来什么？

在我的初中学习生活中，因为宁齐堃老师，每一天我们都要提前一个小时到学校，大声朗诵《古文观止》《增广贤文》和唐宋诗词。年少的我并不知道这样的学习，对我意味着什么。到了大学的时候，我保留了阅读典籍的习惯，《大学》《论语》《道德经》《金刚经》《易经》和《六祖坛经》等，这些经书典籍的阅读，在其时我并不能够完全理解，只是因为阅读变成习惯，保持了下来。但是多年后，我才恍然大悟，这些不期然的、积极投入的朗诵和阅读，已经把这些经典沉淀在我的认知和秉性里，这些我早年并不理解的典籍，已经在多年前成了

改变我人生埋入的种子。时至今日，这些看似遥远的典籍，却真实地解决了今天世事的苦恼与问题——怎样与自然相处？怎样与变化相处？怎样与人相处？怎样去发现和想象美好？选择怎样的生活？让我在今天，能够去理解“如何成为一个更好的人”和“如何创造一个更好的世界”的思维方式和可能性。

借助于怀特海在《教育的目的》一书中的一段话来说明我的想法，他在书中写道：“要用充满想象力的视角去看任何人类组织的约束力，用充满同情的眼光去看人类天赋的局限性以及唤起服务忠诚度的条件。要掌握一些养生规律、疲劳规律和保持持久耐力的条件的知识。要富有想象地理解工厂的社会影响。要对科学对现代社会的作用有充分的概念。要懂得对别人说‘不’或是‘好’的原则，不是出于盲目的固执，而是出于对相关可选择的方案经过理智的评估后得出的坚定回答。”

无论是中国传统文化的典籍还是有关现代大学教育作用的诠释，都给予我们有关知识的魅力和价值的理解。美国《独立宣言》的作者杰弗逊（Thomas Jefferson）曾说：“我们相信最终会证明，人是可以受理性和真理支配的。”先贤把知识比喻为一个代代相传的火炬，照亮着人类前行的路，并指向人类的理想。人类的自信心是由人类社会在获取知识进步方面所取得的成就而产生的自豪感，如果回顾人类发展的历程，进步的地方通常就是那些知识空前繁荣的地方。怀特海继续写道：“学者的作用是唤起生活中的智慧和美……一个前进中的社会需要依靠这三类人：学者、发现者和发明者。它的进步也依赖这样一个事实，即社会中的受教育人群由同时具有些许学识、发现能力和创造能力的人组成。我在这里用的‘发现’，指的是关于具有高度一般性的原理方面的知识进步；‘发明’，指的是根据当前的需求，一般原理以某些特殊方式进行应用的知识进步。”

**研究学者会带来什么？在管理学领域，研究学者带来理论知识与实践经验的完美组合。**我从这个组合中获益良多。我之所以能够享受到管理研究与管理实践之间的自由切换，正是基于这样的原因：一是理论与教学，让我得以了解较为完整的知识体系；更多的阅读让我了解丰富的案例和文献，让我可以隔开一定的距离理性地面对问题，并了解其中关联与相互的影响。二是承担具体的企业绩效成长，让我得以面对各式各样的实际问题与挑战，并与同事们寻找一个又一个

解决方案，从而取得绩效实现目标；承担具体的绩效成长，让我得以承受压力而去感受管理者真实的立场和角色，从而要求自己做出理性决策并承担责任。

我明确地意识到了这种组合的完美，我们去看管理经典理论产生的背景和缘由，不难发现，那些贡献了经典管理理论的研究学者，无一不是把理论知识与实践经验完美组合的人。Coloquitt和Zapata-Phelan（2007）回顾了1963—2007年在AMJ杂志上发表的667篇文章，发现管理学领域中的大部分理论都是在20世纪50—80年代之间发展起来的。结合管理实践现象不难发现，在这个时期出现了有意思的实践现象。在20世纪50—80年代，是欧美经济快速发展、工业化进程非常高的时期，也就是在这个时期，管理实践的创新层出不穷。以前从来没有过一家工厂可以有十几万人，在大工业革命时代成为现实；以前从来没有过一个小的组织单元可以全球分布，这个时候已经做出来了；以前也从来没有过用绩效来获取收益的职业经理人。所以我们会发现，实践上做出一堆创新，研究上就会贡献出一堆新理论。管理研究和管理实践本身的合一，造就了非常多的、具有影响力的、改变世界进程的管理理论。这些理论学者共性的地方，是密切观察，并且亲身经历了他们那个时代的社会问题。更重要的是他们对已观察到的各种组织形式和实践的变异，具有很深的感受和困惑，然后试图去解答它，而且幸运的是，他们解答出来了，也就出现了相应的管理理论。因此研究与实践是本源归一的。

所以，管理研究学者的基本价值取向是：理论研究与实践经验不能分离，研究主题的选择要基于某些管理实践现实中的问题并包含着对现实的启蒙。就如《浮士德》里的句子：“如果你们没有感觉，你们就不能有所追求！”在具体责任之下的、对决策结果的理解是最真实的。当你需要对几万人的成长负责、对每一个顾客负责、对每一分钱的投资负责、对利益相关者和社会负责的时候，对于管理决策本身的理解是极为深刻而清晰的，而由此对理论价值的阐述和界定也是深刻而清晰的。就如泰勒对于生产效率的理解，波特对于成本与竞争优势关系的理解，德鲁克对于知识员工价值创造的理解，他们都是把自己置身于真实的管理实践之中，寻找到有效的答案——将实践经验升华为理论知识。

康德在《实践理性批判》第一卷第一章第一节中，对实践原理下了定义，在他看来，所谓实践原理是包含意志一般决定的一些命题，这种决定在自身之下有更多的实践规则。当主体认为条件仅对自己的意志有效时，这些原理是主观的，

讨具体的内容安排、文体以及相应的建议和帮助，罗老师从其专业的视角给出明确的指引和帮助，让我下定决心整理这套文集。整理这套文集整整花费了10个月的时间，在这10个月的时间里，苏涛、程城、李芷慧、王霞、袁璐、蔡明峡、刘祯一直陪伴着我，刘祯最后还承担了分类和分卷的工作。这些工作需要极大的耐心和细心，需要专注与认真，当我看到最后文集总成的文稿时，内心充满了感激，感恩学生们与我在一起，激励并启发我。而在这套文集整理好交付给出版社后，华南理工大学出版基金又给予了巨大的支持，让这套文集得以呈现在大家面前，正如我开篇说的那样，能够在华南理工大学学习与工作，是我的大幸！

整理出版这套文集，我需要着重强调，我坚持持续研究写作，也是为了鼓励我的同仁们采取行动。管理本身是知行合一的，而其核心在于“行”。在过去40年中国企业成长的过程中，管理研究与管理教育产生了很大的影响并贡献了价值，但是在学界和实践界也一直存在着质疑，质疑管理研究是否对管理实践真正发挥了应有的价值影响。我对这种质疑深表理解，但依然坚持认为管理研究与管理实践是合一的，并确信管理理论能够解决管理实践的问题，我是这样想的，也是这样做的，并借此希望，我的写作能够起到一种作用，促使管理学界付诸行动，让自己的研究面向企业实践，面对现实问题并对现实启蒙。

对中国企业来讲，我们来到了一个最重要的时代机遇点。这是中国企业从未有过的一个时间点，我们在改革开放40年前里一直都在跟随西方先进企业，并没有太多的优势，无论是在规模上，还是在技术、人才和资本积累上，都无法与传统强国企业竞争。但是，我们来到了一个特殊的时间点，互联网技术使得数据、协同、智能等全新的生产力要素能高效组合在一起，也就重构了整个商业系统。

处在整个商业系统重构的今天，无论是中国企业还是世界企业，都重新站在同一条起跑线上。所以，有人跟我讲我们要不要做“弯道超车”，我不同意这个词。我们今天没有弯道，我们共同站在一个全新的起点上，我们不需要在弯道超越谁，只需要站在一个新起点上重新开始就可以。

而且已有很多中国企业的确做到了。在彭博社公布的2017年4月份全球市值排名榜中，中国有两家企业进入前十，这在以前是不可思议的，可见中国企业进步的速度是非常快的。在2017年世界500强的名单中，无论是中国的国有企业，还是民营企业，都在彰显着它们的中国力量，也越来越多进入世界500强的

排行榜。再看看中国的“新四大发明”以及很多的优秀产品案例，其实中国企业正在悄然地改变着世界。不仅仅是在规模和市值方面，我觉得最重要的是中国企业开始真正去创造一些全新的价值，这个价值跟人类所追寻的美好生活相关，蕴含着生活的意义。

如果说中国企业已经来到最好的时代机遇点上，这也同样意味着中国管理研究也已经来到最好的时代机遇点上。说到致敬改革开放40年，我们最好的致敬方式就是：站在这个时代最好的机遇点上，昂然走出一条全新的道路来。这条道路如果按照十九大的报告，用国家领导人的说法就是“中国智慧和中國方案”。我相信经历了改革开放40年的中国实践，肯定会为世界贡献一个优秀的中国方案，这就是我们研究学者的价值贡献，这是使命更是行动！

陈春花

2018年1月3日于朗润园

第一部分

# 论组织管理

---



# 论我国企业文化发展的现状和对策

企业文化作为现代企业管理理论，于20世纪70年代末80年代初已形成于日、美等国，90年代以来，我国对企业文化的建设和研究不断向深度和广度发展，不少著名企业也初步建立起自己独特的企业文化，在不同程度上促进了企业的发展。

由于各国的文化背景、社会制度、传统习惯、生产力发展水平不同，企业的经营状况、所处行业特点、职工素质、管理水平不同，这要求不同国家、不同行业、不同性质的企业采取不同的企业文化。因此，我们必须从中国国情出发，从本企业的特性入手，借鉴西方各国企业文化建设的有益经验，形成独特的适合本国、本民族的企业文化。

企业文化是企业在适应市场环境的基础上，以自己的产品或服务、员工的行为、管理规范而反映出来的企业经营观念和价值观体系，其核心是企业精神。

传统企业管理理论从资金、信息入手，实施对企业物质形态的管理；而企业文化从员工的思想、企业的意识形态领域入手，实施对企业意识形态的管理。通过对员工的思想观念、价值取向、伦理道德、行为准则模式的诱导和影响，激发员工内在的责任感、进取心、成就欲望，促进员工认同企业无形的规范，自发与企业目标取得一致，与企业追求趋同，使员工真正成为企业中的一员，在生产经营各环节、各部门发挥其创造力、想象力，高速度、高效率、高质量地完成企业目标，以企业兴衰为己任，促进企业的发展。同时，员工的思想素质、道德观念、个人品德也得到进一步升华，提高员工自身的文化素质，为企业的可持续发展奠定新一轮的精神动力。这就是企业文化的功效力。

我国众多企业的企业文化建设中，既有成功的先例，也有失败的教训，总结多年来的经验，笔者认为，目前我国企业在塑造和建设企业文化过程中存在以下主要问题。

## 一、塑造和建议企业文化存在的主要问题

### （一）脱离本民族文化，照搬外国经验

企业文化从宏观来看属于亚文化形态中的子文化系统，是微观文化。它从属于本国、本民族的传统文化，而民族文化对企业文化的产生、形成、发展具有历史起点和根源作用。当它作用于企业文化的内化结构时，会影响企业成员的心理状态、行为准则、价值取向、对经营目标的看法，使之不能完全脱离原有传统观念；当它作用于企业文化的外化结构时，会影响企业的管理方式、经营方式，包括规章制度、组织形式、人际关系，使之不能摆脱原有体制的影响。如日本传统文化是家族主义和封建群体意识，强调效忠天皇、大和精神，因而日本企业文化要求员工效忠企业，并以终身制来约束员工。美国企业文化的基础是个人主义功利价值观。美国是一个移民国家，各民族带来的文化都以个体的方式进入美国，并保持各自的独立性，很难形成一个统一的美国文化，只有个人主义功利观深入人心。个人主义价值观、个人尊严、个人奋斗意识则成为美国企业文化基本价值观的文化根源。

无论是把日本的大和精神嫁接到美国企业，还是把美国的个人主义移植到日本，都无法发挥其原有的功效。可见，外来文化只有植根于民族文化的土壤中，才能生根、发展。否则，不从本民族文化的实际出发，盲目照搬外国经验，培育企业精神将成为无源之水和无本之木。

### （二）脱离本企业实际特点，雷同现象严重

任何一个企业都必然有别于其他企业，其原因在于企业所处行业的特点、职工素质、管理状况、企业目标、企业传统都具有不同特点。而企业文化又建立企业长期经营的过程中、适应市场环境的基础之上，企业经营状况不同，以此为基础的企业文化也必然不同。脱离本企业的实际经营状况，企业文化无异于空中楼阁。而在我国学者徐艳梅、孙中柱所调查的34家企业的企业精神中，“创新进取”有27家，占79%；“严细文明”有24家，占70%；“求实团结”有18家，占53%。这样的企业精神既不能反映企业的实际特点、精神面貌、价值观、目标取向，其内容又显得空洞无力，缺乏实际指导性。

### （三）片面地强调精神文化，忽视物质文化、制度文化

企业文化是包含物质文化、制度文化、精神文化三个层次的一个整体，其中，物质文化与制度文化是基础，是硬件，硬管理；精神文化是软件，软管理。西方企业文化强调软性管理因素，是因为其硬件管理因素已经很完备，为软件的发挥准备了完善的物质和制度基础。而我国很多企业正处于传统经验管理向科学管理逐步迈进阶段，硬性管理因素很不完备，例如企业规章制度形同虚设，职工素质不高等。这样落后的物质和制度文化必然限制精神文化的发展，落后的厂房设备、基础设施、职工素质决定了其管理制度的简单性和原始性，并在此基础上形成了封闭保守的经营理念，即使制定了完备的现代企业制度，也会因硬件的局限而无法实现。

### （四）过分强调企业上层主导作用，而忽视职工参与

企业的核心是企业精神，企业精神的载体是企业管理者和企业职工。企业管理者尤其是高层领导对企业文化的形成具有主导作用，他们引导企业精神的发展方向，但企业精神的主体是广大职工。企业文化也是全体员工的价值理念，而非少数个人的想法。只有管理者的倡议，没有员工的参与，就不能称其为企业文化，也就无法把众多企业员工团结到经营目标之下，这时的企业目标只是强加于员工身上的外在约束和限制，而非员工发自内心的执着追求，必然无法发挥企业文化凝聚导向的功能。

以上几点是近几年我国企业文化建设中较为突出的问题。不重视问题的存在，势必会影响企业文化功能的发挥，制约我国企业向着更深层次发展。鉴于此，笔者认为，当前发展我国企业文化必须从以下几方面着手。

## 二、发展我国企业文化的对策

### （一）既要继承和发扬中华传统文化的精华，也要学习、借鉴西方的企业文化理论

我国几千年历史的传统文化，为我国企业文化提供了丰富的精神资源，在新的历史条件下，应根据时代发展和企业发展以及职工素质的要求，取其精华。

发挥传统文化的精髓，首要的是“仁”“礼”。

“仁”即仁爱、仁义、仁政。这种朴素的人道主义，具体表现为尊重人、敬

爱人的世俗文化，肯定和承认人的价值，以人与人之间的相亲相爱来处理人际关系，这与企业文化以人为本的思想、重视人的价值观是相吻合的。

“礼”为礼仪、礼节、礼教，即维护社会秩序的伦理道德、规范、契矩之道，通过社会秩序来规范人的行为。制度文化建设就是制定必要的规章制度，并使之合理化、切实可行，以规范员工的行为，从而提高组织绩效。

另外，传统文化注重积极入世的精神和关心社会现实的态度。通过这种关心，把人的内在思想转化为外在的积极行为。因而必须重视员工在企业文化建设中的主体作用，迎合员工积极参与管理的要求，正确对待员工的意见和建议。

企业文化作为一种现代企业管理理论，是西方企业管理科学的最新发展成果，在国外众多著名企业中也取得了显著成效，如GE公司的企业文化“机遇与风险并存”，松下公司的“造物之前必须造人”等，都为我国企业文化建设提供了新的思路。唯有从中国传统文化出发，结合现代国外研究和实践的成果，做到继承和创新，使民族性与现代性相统一，才能真正构筑适合中国员工心理特点、行为模式的有生命力的中国企业文化。

## （二）企业文化要有独特性

企业文化的独特性包括企业内外环境、企业价值观、企业精神的独特性。只有独具特色的企业文化，才能为职工创造人无我有、人有我优的工作环境和心理优势，有利于稳定职工队伍，增强员工的认同感，满足职工多层次的需求，吸引更多优秀人才。

构筑独特的企业文化，就要把企业现有价值观体系、企业传统、企业所处行业特征、市场、产品、组织结构等特色、员工的现状等联系起来，对它们的相互关系进行审视和整合，使企业文化真正体现出个性特征，真正发挥激励全体员工的作用。

## （三）硬性因素与软性因素相结合

我国企业管理的现状，决定了当前我国企业文化管理中紧要的任务是加强管理的基础工作，包括物质文化建设和制度文化建设。

物质文化建设，就是要通过美化企业的工作、生活环境，为工作人员创造一个舒适和谐的劳动生活空间，让员工亲身感受到企业对员工的重视，从而激发其为企业目标而奋斗的热情和创造力。美化企业环境，具体应解决以下几个问题：

(1) 美化工作环境, 加大基础设施如厂房设备、办公环境的投入。改善劳动场所, 包括空气、照明、温度、湿度、噪声、振动机器设备等, 治理污染, 加强绿化。

(2) 美化生活环境, 包括改善职工居室条件、生活区设施、福利制度等。

另外, 物质文化还包括厂容厂貌、厂旗、产品造型设计、包装装潢等可让消费者感觉到的直观的企业、产品形象, 因而必须实施CIS战略, 强化VI、BI。

制度文化建设, 就是要改人治为法治, 以规章制度来指导管理工作, 使管理工作沿着理性、科学的轨道进行。首先是搞好立法: 建立健全的法规、制度(指导企业职工从事生产、经营活动所遵循的规范、准则、章程); 其次是讲法: 树立法规权威; 再次是执法: 人人都要按制度、程序办事, 尤其是领导。如《孙子兵法》中所言: “故行之以文, 齐之以武, 是谓必取。”以“文”的手段, 即用政治道义来教育士兵; 以“武”的方法, 即用法纪来统一步调; 这样的军队打起仗来必然能胜利。

另外, 要推广科学管理, 鼓励有利于实现组织目标的行为规范, 促进技术进步; 加大科技投入与员工培训的投入, 为大量员工提供更多的发展机会。

随着企业文化管理中硬性因素的不断完善, 职工素质的提高, 应逐渐把重心转向软性因素——精神文化的建设。通过管理者总结企业发展的经历, 取得成功的文化因素, 同时广泛吸收外来文化的营养成分, 与本企业的实际相结合, 构筑本企业的价值观, 建立真正出自本企业, 反映企业特点、发展历程, 并为员工普遍接受、认同的经营理论。

#### (四) 发挥管理者的主导作用与员工的主体作用

建设企业文化, 既要加强管理者的主导作用, 又要充分发挥员工的主体作用。

企业管理者尤其是高层决策者, 其首要的工作就是决定建设什么样的企业文化, 引导企业价值观系统和企业传统应朝什么方向发展、调整, 判断是否需要原有的企业文化进行改变、如何改变, 懂得怎样使企业价值观体系和企业传统与时代特征、市场需求、外部环境相结合。在具体工作中, 应力戒形式主义, 把企业文化和生产建设搞成两张皮, 而应讲究实际效果。另外, 企业管理者也必须提高自身修养, 身体力行, 真正起到“火车头”的作用。

发挥员工的主体作用, 要求在企业文化建设的每一步, 包括企业文化的定位、实施都应鼓励员工参与, 使构筑的企业文化为企业员工所认同、接受, 这样

才能发挥激励员工的作用。

员工主体作用的发挥，前提是员工必须有一定层次的知识结构和能力水平。因而，在鼓励员工积极投入企业文化建设的同时，必须对其进行不同层次的培训：

（1）岗位培训。让一个班组内、一个工段内的员工熟悉每个岗位、工序的工作，增强其创造性及部门之间的相互了解，形成整体观念，为公司提供合格的基层人员。

（2）专门培训。选择有发展潜力的员工到相关教育机构深造，以培养现阶段发展所需的骨干人才。

（3）文化素质培训。包括职业道德、参与意识、敬业精神、团队精神，为公司未来发展积蓄精神动力。

培训不是目的，目的是激励。职工的水平、素质一旦提高，企业就应创造条件，为其提供发展的机会，使他们的水平和素质得到充分发挥。只有这样，企业的培训工作才会收到成效，也才会激发员工更大的潜力，形成员工、企业共同进步的有利局面。

（原载：《广东科技》，1999年第10期；合作者：潘海）

## 中西管理之“太极博弈”

作风尖锐的西方管理理念如何融入崇尚中和之道的中国公司？这就如同太极图谱的推演一般，需要在科学的博弈中寻找管理实践的阴阳平衡。

近20年来，中国公司的管理者在不断学习各种规则与新理论，他们尝试接受更多流行的西方管理思潮：须保持弹性；须标杆学习以达到最佳表现；须外包以求更高效率；须再造以求更高管理水平；等等。但是，许多管理者最终会在实践中失望，如同对韦尔奇的中国布道那样失望，管理者发现GE公司和韦尔奇的神话无法在他们的公司实现。难道是这些理论错了吗？难道是中国管理者不善于学习？当然不是。西方流行的、出自实践的管理理论大多是正确的，问题在于管理者如何在自己的公司中运用自如，因为管理首先是一门实践学科。

举例来说吧。公司必须保持弹性，迅速回应竞争与市场变迁，但是能够保持弹性的公司首先是具备了领先的地位，具有了引领市场和引领顾客的能力；持续标杆学习以达到最佳表现，问题是持续标杆学习必须能够积累公司自身的管理模式和文化；等等。因此，当管理者学习西方的管理理论时，必须清楚自己的状态。

我们可以先放下西方的管理理论，回到自己公司的状态来，对于每一家中国公司来说，仅仅是承认活着恐怕还不够，我们还需要知道：怎样活着？为什么活着？因此我们需要探讨公司作为组织的本质是什么，然后才可以真正了解公司组织本身，也才能够选择合适于这个公司组织机体的有效行为方式。

西方先进的管理理论、管理方法、管理工具到了中国公司中就显得非常尴尬。同时，很多中国公司的管理者也不知道，这些理论和工具的运用是否有效。例如，一家公司究竟需要怎样管理呢？在公司初创阶段，先锋公司该怎样迅速组织管理团队呢？又该怎样与员工一起控制和实施各种绩效和目标呢？

我们可以先看远一点，日本所实践的成功管理模式是戴明的质量管理思想。戴明的管理思想是典型的西方理论，但是到了日本，质量管理变成日本的管理精

髓，成为日本公司在国际市场角逐的竞争优势。问题的关键是，为什么戴明的质量思想到了日本被发挥得淋漓尽致？日本的成功恰恰是能够把西方的管理理论与日本的本土文化相结合。质量管理需要的是服从的文化，需要精益求精，需要对工作的高度负责，需要一种荣誉感，这些恰好是日本文化所包含的内容，两者的结合造就了日本管理的竞争力。

## 一、西方标准里的中国理念

回到中国，海尔、TCL、华为、宝钢、联想这些我们称为先锋公司的中国本土公司给了我们非常充足的管理方式资源，那些深入人心的管理标语以及自成体系的管理制度都令人感悟。我们得到一个明确的结论：中国理念，西方标准。可以用太极图谱来阐述这个理论。

我们将源于西方的管理方式与源于中国的管理方式以“太极图”的方式相结合（图1），阐述先锋公司中国理念、西方标准的管理方法。阴阳代表中西双方，阳中阴点表示中方的管理方式中吸取了源于西方的管理方式，阴中阳点表示西方的管理方式中也引用了源于中国的管理智慧。“中国理念、西方标准”的关键在于阴阳结合，运转于无穷。事实上，这两种管理方式的结合益处及原因，并不是我们研究中得出的创新成果。很多公司（包括西方百年公司）都已先后实施并倡导这样的管理方式。我们所注重的是中国的先锋公司如何站在中国文化和管理历史的角度，以中国的管理哲学来运用西方的管理科学。

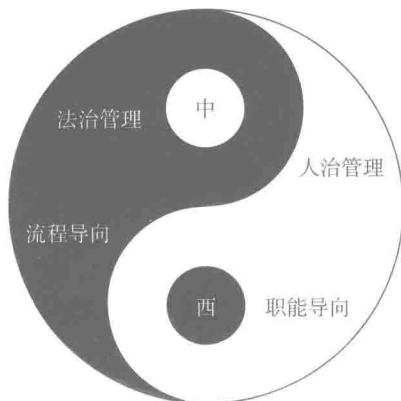


图1 管理方式太极图



西方标准是指做事的习惯：一丝不苟、遵照流程、不讲人情、完全符合标准，等等。但是西方理念是基于其文化背景，譬如西方人比较强调自己能力的发挥，而中国文化更强调公司为员工创造平台，西方文化则是员工自己创造平台，两者相差很远。所谓中国理念就是员工的文化背景，管理者必须在此背景下考虑管理模式，而不能超越背景。譬如，中国文化有一个很重要的准则是让员工都“过得去”，也就是“面子文化”，因此管理者不可能忽视这种文化。林语堂曾说中国人最重视的三个东西是面子、人情和权力，管理者就不得不考虑这些因素。因此西方文化倡导自己照顾自己，中国文化则倡导公司照顾群体。海尔集团倡导的公司文化是“海的文化”，也就是中国理念，但是做事却要“日清日毕”，用的则是西方标准。

中西管理的结合关键是三个转变：从“以人为本”向“以执行为本”转变；从“以岗位为本”向“以目标为本”转变；从“职能导向”向“流程导向”转变，两者兼容。

## 二、执行导向的公司治理

法治管理侧重“法”，即制度；人治管理侧重“人”，即情理。在理解西方人文主义所体现的“人是宇宙中心”精神后，我们认为西方文化追求自我价值的实现和独立人格的形成，同时强调人不应当贬低自身，而应当追求自身价值与幸福。正因如此，西方社会中，人与人之间不存在宗法伦理及等级关系，而是平等基础上的契约关系。当社会发展需要把这种契约关系用某种法定形式规范下来时，西方社会就形成了法制社会。表现在管理上就是规范管理、制度管理和条例管理，即在管理中特别注重建立规章制度和条例，严格按规则办事，追求制度效益，从而实现管理的有序化和有效化。

以美国式管理为例，由于制度管理克服了传统管理的无序状态、放任状态、经济主义等方面的缺陷，因而构成了全部管理的基础。亦即任何形式的管理，如果不能经历科学管理阶段的全部内容，建立自己的科学管理体系，其管理绩效不是无效的就是低效的。

相对而言，孔子的“仁义礼智信，恭宽信敏惠”之所以在中国千古不衰，源于这一理念建立在以家族为本位的社会伦理秩序的基础之上。中国特色的管理哲学十分强调“家宁”“家兴”和“家顺”等理念，它不仅表现为公司本身就是