

陈春花管理经典
珍藏版



我读管理经典

陈春花◎著

Classics of Management

我们最需要学习的不是时尚，而是经典；不是概念，而是规律

回归经典著作，通过对核心概念和基本知识的理解，去寻找发展中规律性的认识，来生成我们的心智与能力



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典
珍藏版



我读管理经典

Classics of Management

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

我读管理经典 (珍藏版) / 陈春花著. —北京: 机械工业出版社, 2016.9
(陈春花管理经典)

ISBN 978-7-111-54659-7

I. 我… II. 陈… III. 管理学—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 200954 号

我读管理经典 (珍藏版)

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: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-111-54659-7

定 价: 45.00 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

FOREWORD

总序

比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊 *Academy of Management Journal* (AMJ) 的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了 20 多年，其实 AMJ 编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去 30 多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许问题，

但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面临的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“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；其唯一的权威性就是成就。”管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提

炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组

组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也

难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理睬欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静不染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代

的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑

地去做各种尝试。

感恩在我从教 30 周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去 30 年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016 年 8 月 9 日于北京

FOREWORD

推荐序

华章，一个邂逅经典的地方

我是一个理工男，一个读书人，读了半辈子书，做了20多年的出版，书读得越多，反而越发觉得自己无知，而这种无知，是大师德鲁克先生所述的“有意识”无知，正是因为“意识”到“无知”，我才决定放弃从政之路，一心与书为伴，安心从事出版。从业20余载，其间十年苦读，甘为学徒，师从的是国内外的诸位大师。我的学徒生涯并不是在课堂里，而是在大师们的作品中学习，是在每个深夜与清晨，在书桌旁、在飞机上、在灯下，在跃动的字里行间与大师神交，接受触及内心与灵魂的洗涤，聆听大师们鲜活的历史与故事。

读书是个苦差事，在动荡而浮躁的年代尤其如此。我们恰好就生活在一个这样的时代，这既是一个充满激变与机遇的时代，也是一个充满不确定与困惑的时代，我们的组织在为方向困惑，我们的个人也在为未来疑惑。因此，我们都有种莫名的焦虑，都在担心因为走错一步而与稍纵即逝的机会擦肩而过。但在这样的时代，最该做的，也是最难做的，却依然是静下心来阅读。

读书需要勤奋。孜孜不倦地积跬步，经年累月，终以至千里。但书海无涯，人生有限，面对知识的汪洋，仅有勤奋，依然会迷失，因此我们必须有所取舍，我们需要系统性的阅读、需要思考与实践，更需要灯塔与罗盘来寻找

方向。

读书的困惑。读什么书、怎样读书是经营者、职业经理人、企业家经常问我的问题，他们希望通过阅读，解决企业与管理的难题。时间久了，读书成了一种习惯、一种责任、一种担当，而对这些怀有使命的读书人来说，选择的困扰与支离破碎的阅读使得他们无所适从，甚至焦虑。

大师与经典就是灯塔与罗盘，大师之所以称之为大师，就是因为他们高瞻远瞩；经典之所以称为经典，就是因为足够浓缩而不容错过。握紧这些经过时间考验的真知灼见，才是我们征服知识海洋的唯一捷径。

基于此，华章走过了20载。20年间，我们集结出版了一大批国内外管理、金融、经济、技术的经典大作。在今天的华章，我们不仅能邂逅泰勒、法约尔、熊彼特、德鲁克等这些百年一遇的一代宗师，也能接触到像定位之父特劳特与里斯、营销之父科特勒、经营之神稻盛和夫、精益之父大野耐一、欧洲管理名家马利克，这些属于我们时代的大师。在华章，读者既能享用陈春花、包政、杨斌、赵曙明、刘澜等高端知识生产者亲手烹制的智慧盛宴，也能倾听柳传志、张瑞敏、宁高宁、马蔚华等一流企业家的炉边经营私语。

可以说，华章出版20年，就是在践行德鲁克先生的箴言“不断地搜集、编纂并出版，把经验转为知识，把匠人的手艺转为书籍，把技术秘密转为方法论，把工艺流程转为应用知识”，而大师的断代方法也颇耐人寻味：“资源”-“资本”-“知识”社会如此变迁，我笃信“知识”时代已经到来。

很荣幸华章一路上能与一流的管理者、企业家、作译者同行，20年间，我们与国内外学者、企业家不断探索什么是经典、什么是传世之作，在这期间，无数的国内智囊为我们献计献策，梳理经典思想的脉络，而陈春花老师就是其中的佼佼者。陈老师是中国管理学界少有的学者型企业家，是真正践行“知行合一”的研究者与企业家。正是有她的指导、期待并一路相随，才成就了华章的“经典”之路。

与其说策划不如说是心有灵犀，源于读书尤其是读管理书的困扰，才有了

陈老师的这本《我读管理经典》。陈老师在书中尝试着用历史观、系统思考的角度来探索管理的本质。陈老师本人就是一位资深的管理学研究者，也深谙把书读薄、读懂、读透的阅读之道，本书是她经年累牍的阅读积累，30年教育工作、20年管理实践的结晶，是一部呕心沥血的诚意之作。

站在大师智慧的肩上的思考与实践，相信中国的企业终会走出国门，屹立世界之巅，华章愿做读书人、企业家孤独前行中的萤火虫，用一点微亮点亮心灵，温暖这个世界。

借此作序之机，感谢所有像陈春花老师一样支持知识的作译者，感谢这些年与华章同行的读者，有了你们，华章出版的经典才有了意义、生机与价值。期待着与天下读书人相约华章，来一次长久的邂逅，在这个最好的时代，让阅读链接彼此，用经典迎接知识的洗礼，我深信，唯有经典不辜负。

周中华

PREFACE

前 言

管理是经典而非时尚

与企业界的朋友们在一起讨论管理的问题，常常感受到一些认知的困难，这些困难使我不得不检讨和重新审视：是不是对于规律性的认识不足够？是不是没有把握最基本的内涵？是不是没有了“初心”而忘了“为什么出发”？回答这些问题的一个途径，在我看来是回归经典著作，通过对核心概念和基本知识的理解，去寻找发展中规律性的认识，来生成我们的心智与能力。

华章出版 20 年，其经典著作不断传递给读者，让我受益。苏格拉底认为，知识的唯一功能是自知，促进个人在智力、道德和精神层面的成长，而对禅宗和道家而言，知识也意味着自知，并视其为获取智慧达到顿悟之途。对于知识的意义，东西方先哲不约而同地阐述相同的认知，这也是支持我不断阅读和理解经典著作的驱动力。

今天的管理遇到了什么

这是一个很重要的话题。最近 5 年来我被追问的最多的是，在互联网时代，管理理论是否过时了？比如，《人力资源管理》期刊问了我几个问题，我

想这些问题的提出，也一定是大家关注的问题，我尝试着回答给杂志社，现在也附上这些问题以及我对这些问题的回答。

《人力资源管理》编者按

当前，企业的外部战略环境迅速变化，倒逼组织变革，人力资源管理也面临相应的模式创新。旧的人力资源管理逻辑似乎已经不能满足企业需求，一个个有悖于传统的理念被实践者和学者们提出，甚至连拉姆·查兰这样的大师都提出了“分拆人力资源部”。毫无疑问，人力资源管理正处于“变局”之中，但未来这一职能该何去何从，却似乎存在诸多分歧。可以明确的是，早一天梳理清楚这个问题，组织就能早一天实现转型，早一天奔赴未来。鉴于此，我们拟邀请五名国内顶级人力资源管理学者相聚圆桌，共同探讨若干主题，为实践界出谋划策、正本清源。相关主题如下（下面就是问题以及我的答案）。

问：无边界组织。当前，科层组织似乎越来越跟不上企业灵活对接市场的需求，反而让企业养上了大企业病，决策迟缓，听不到市场的声音。有的企业提出“去中心化”“去掉中层”“把决策权交给一线”，无边界组织似乎成为了趋势。您认为这种趋势会继续下去吗？这种趋势是互联网产业中新兴企业的专利，还是会蔓延到传统企业？

答：“无边界组织”改为“无边界管理”也许会更合适一些。因为组织本身的定义决定了它的属性，关于组织用巴纳德的定义比较容易理解，他说：“当两个或两个以上个人进行合作，即系统地协调彼此间的行为时，在我看来就形成了组织。”如此看来，组织的边界不是形式上的，而是实质上的，那就是“系统协调彼此的行为”。你也可以认为这是组织的边界，不管采用什么样的组织形式，协调行动达成组织目标是根本的属性，所以我更倾向于“无边界管理”而不是“无边界组织”。因为如果要协调彼此的行为，就需要各自承担各自的职责，各自完成各自的任務，每个人需要为组织目标做出贡献。

我认同今天的技术与环境变化，需要为个体创造柔性化的组织平台，需要

设计更加扁平化的结构，让个体可以获得更有效的信息、更多的授权，以及更快速的决策效率。这意味着组织需要有好的信息平台、有效的沟通、承担责任以及自律的文化，这些都是让组织更加扁平的基础条件。这些不是互联网新兴企业的专利，而是一个良好组织本身的特点，优秀的传统企业一样可以做到。

问：内部市场化激励。企业似乎越来越重视在内部引入市场的力量，把企业做成市场。海尔的人单合一、稻盛和夫的阿米巴经营、澳洋顺昌的内部公司制、盛大的游戏化管理似乎都是希望打造一种灵活的激励模式。传统的薪酬模式是为能力、岗位和绩效付薪，分为岗位工资、绩效工资和福利三大部分，这种传统模式会被颠覆吗？

答：内部市场化激励是我非常认同的方式。随着个体能力及创新的强化，如何为个体提供直接的价值创造平台，应该是企业激励的一个挑战，而内部市场化刚好可以解决这个问题。在一个需要创新、需要拥抱变化的经营环境中，个体创新成为最重要的方式，这就要求企业能够提供这样的创新平台，也需要企业能够真正帮助到每个个体运用创新提升企业经营的能力和水平，而组织管理的核心命题是价值创造、价值评价、价值分享。前提条件是价值创造能够被激发出来，这就首先要求提供价值创造的平台，所以内部市场化就是实现价值创造的平台。传统的薪酬模式并不会被颠覆，因为不同的个体在组织中需要承担不同的职责，采用什么样的激励方式，取决于价值创造本身，而不是激励方式本身。如果一个职责或者岗位的价值创造，采用传统的薪酬方式已经可以达成共识，能够做到有效的价值评价和价值分享，我相信这种方式依然有效。

问：去人力资源管理。当企业实现了无边界组织和内部市场化交易，人力资源管理似乎就成为了约束资源配置的负担。因为人力资源部不用再去做配置，人才可以自动流入、流动和流出；人力资源部不用再去做激励，人才可以自动经营自己。那么人力资源这项职能应该被删除吗，如同政府放开对于资源配置那只看得见的手？如果人力资源部不应该被删除，那么人力资源部的职能