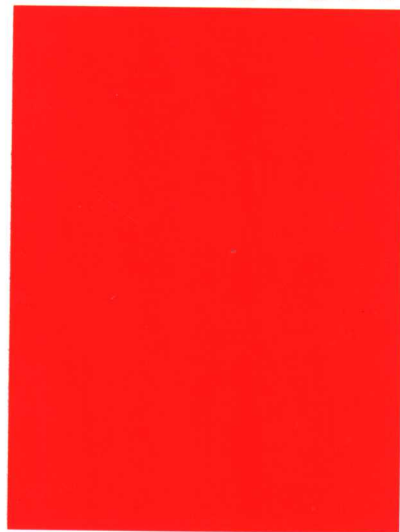




公司管理的哲学

“相变模型”及公司管理应用 | 张林先 著

本书以哲学的视角，借鉴心理学、经济学、生理学、解剖学等学科的相关知识，对管理学进行了哲学性的思考，介绍了一个经过抽取的，能够为处理为人、处事问题提供帮助的基本工具——“相变模型”。这个工具会使您在处理这些问题的时候，能比较从容地分析问题内各要素之间的关系，并找到解决问题的具体方案，从而提高您处理问题的效率。对于中国本土企业家、经理人、MBA来说，有较大的借鉴价值；对于那些已经工作一段时间，准备走上管理岗位的“潜在经理人”来说，也会有很大的帮助。



 中国人民大学出版社

公司管理的哲学



张林先 著

“相变模型”及公司管理应用

图书在版编目(CIP)数据

公司管理的哲学:“相变模型”及公司管理应用/张林先著.

北京:中国人民大学出版社,2006

ISBN 7-300-07279-8

I.公…

II.张…

III.公司—企业管理:人事管理

IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 036014 号



公司管理的哲学——“相变模型”及公司管理应用

张林先 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 发行热线:010-82503022

编辑热线:010-82503013

网 址 <http://www.longlongbook.com>(朗朗书房网)

<http://www.crup.com.cn>(人大出版社网)

<http://www.ttnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京高岭印刷有限公司 电话: 010-80366605

规 格 150×229mm 32 开本 版 次 2006 年 5 月第 1 版

印 张 7.25 插页 3 印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷

字 数 95 000 定 价 22.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序言：管理是一种思维方式

金 碚

（中国社会科学院工业经济研究所副所长）

张林先生请我为他的新作《公司管理哲学——“相变模型”及公司管理应用》作序，其实我对管理学没有特别的研究，不敢对管理学著作妄加评论。只是由于自己进行学术研究的需要，也读过一些管理学的著作，同时又兼做一些管理工作，所以略有些体会。

我对管理有两个也许在管理学家们看来不以为然的“偏见”，一是管理无定式，即没有什么固定不变的原则和模式。二是管理学没有严格的演绎逻辑基础，而只能以归纳逻辑的方法从经验和现象中获取某些抽象“原理”和“论断”。所以，不同的管理者可以有不同的管理思路，相同的管理问题可以有不同的解决方法。总之，管理理论特别是管理实践中并没有一一对症的“药方”。如此看来，管理似乎是一个混沌的领域，既像科学，又不像科学；既像艺术，又不像艺术。说它像科学，是因为它与科学一样力图从客观事实中发现规律；说它不像科学，是因为它不像科学那样总能分出对错，不同的人做同样的事一定可以得到相同的结果。说它像艺术，是因为它与艺术一样，所设想的方法和手段可以变幻无穷，选择无限，而且包含着难以言传的运作

技巧；说它不像艺术，是因为艺术的评价标准是主观的，而管理的评价标准则是客观的。如此评说并不是贬低管理学的价值；相反，我们不能不承认管理学所研究的是一个比任何学科更复杂更难把握的对象。因此，凡有进步，我们都应为之欣喜。

正因为管理学的研究对像十分复杂，所涉及的领域极为广泛，所以，尤其需要一种清晰的思路，即用一系列概念范畴，把纷繁复杂的现象整理为一个具有逻辑连贯性的表达形式。从这一意义上说，管理实际上是一种思维方式，管理学实际上就是管理思维的系统表达方式。

张林先先生酷爱哲学，习惯于进行哲学性思维，在《公司管理的哲学——“相变模型”及公司管理应用》一书中，他以哲学方法来思考管理问题，或者如他自己所说，对公司管理问题进行哲学性思考。他把管理所面对的问题概括为“为人”和“做事”两类基本内容。尤其具有特色的是，他以“相”和“相变”的概念，将各类管理问题归纳为逻辑思路十分清晰、形式十分简洁而且涵盖性十分强的理论解释体系。

张林先先生所做的探索是很有意义的，从他的书中我们可以看到，对日常现象进行深刻的哲学性思考，可以获得非常有益的认识成果。举一可以反三，触类可以旁通，悟出一个道理可以看透许多现象。如果我们有更多勤于思考的管理者，将实践中的经验和体会提升为具有普遍价值的管理理论，再反过来运用于管理实践，那么，中国管理的理论和实践水平将会有显著的提升，从而为中国经济和社会发展注入极为重要的动力资源。

目 录

序言:管理是一种思维方式	(1)
1 引子	(1)
1.1 从书名说起	(1)
1.2 为人与处事	(3)
1.3 什么是管理	(4)
1.4 管理的有效性	(7)
1.5 相变模型与效率	(9)
1.6 经理问题与效果	(11)
1.7 如何阅读	(14)
1.8 生活镜头	(19)

模型构建篇

2 ABC 构建的世界	(25)
3 相与世界	(35)
4 相之三变	(37)
4.1 相的自体剖析	(37)
4.2 相之三变	(40)
4.3 模型展示图	(49)

5	相之四变	(52)
5.1	相的他体认知	(52)
5.2	相之四变	(55)
5.3	模型展示图	(58)
6	“相变”规则	(61)
6.1	基本定义	(61)
6.2	应用范围	(63)
6.3	分析步骤	(64)
6.4	相内关系	(65)
7	“相变”模型的启示	(70)
7.1	重视交流方式(SB)	(70)
7.2	关注别人的看法(OC)	(74)
7.3	别人看法的多样性(OC)	(76)
7.4	发挥自己的主动性(SC)	(79)
7.5	重要的是做出来(SA)	(80)
8	“相变”应用案例	(82)
8.1	分析“生活镜头”	(82)
8.2	分析盲人摸象	(85)
8.3	分析诸葛亮增灶退兵	(86)
8.4	分析人的压力源	(87)
8.5	分析儿子的期中考试减压	(90)
8.6	分析开车并线	(91)
8.7	分析应聘与招聘	(93)
9	偈语	(96)

公司应用篇

10 人	(99)
10.1 开篇	(99)
10.2 人本与信任	(103)
10.3 人体与系统	(114)
10.4 人脑与思维	(121)
10.5 人与能力模型	(127)
11 管理基础	(130)
11.1 开篇	(130)
11.2 管理学的相变	(132)
11.3 公司系统分析	(136)
12 公司建设	(142)
12.1 开篇	(143)
12.2 股权结构是根	(145)
12.3 人、法与道德治理	(146)
12.4 公司文化不是口号	(154)
12.5 战略是找规律	(157)
12.6 拆掉部门隔墙	(159)
12.7 产品要对思路	(162)
12.8 流程固化行为	(165)
12.9 品牌虚拟公司	(170)
13 公司看职员	(174)
13.1 公司不是家	(175)

13.2	经理人与员工	(177)
13.3	矢量一致模型	(178)
13.4	公司用人模型	(179)
13.5	员工所得评价模型	(181)
13.6	如何检验内生能力	(183)
13.7	员工和您谈薪酬	(184)
13.8	在职员工不累心	(185)
14	职业人	(187)
14.1	职业与专业	(188)
14.2	职业生涯规划	(190)
14.3	职业员工	(197)
14.4	职业经理人	(204)
14.5	高阶经理人	(211)
15	管理感悟	(216)
15.1	关于管理	(216)
15.2	关于经理人	(217)
15.3	词语解析	(218)
	后记	(220)

1 引子

我们在生活和工作中会遇到很多问题,有了问题,我们就应该寻找答案。人类就是在这种思考问题、解决问题的循环中成长、进化起来。下面“温馨提示卡片 1”中的问题,就曾经困扰了我很长时间。不知道您遇到过没有?

温馨提示卡片 1:

- 公司由几部分组成?
- 公司管理最应关注哪些问题?
- “人”由几部分组成?

这些都是大问题!

1.1 从书名说起

我们先从这本书的书名开始说起吧。从书名《公司管理的哲学——“相变模型”及公司管理应用》,您就可以看出本书的内容是关于公司管理的。

本书叫做《公司管理的哲学》,说实话,我也颇费了踌躇,至今我心中还一直惴惴不安。我只是一名公司经理人,一名哲学

爱好者。虽然知道,“哲学就是对诸如生命、我们知道什么、我们应当怎样做或应当相信什么这样一些重大问题的探究”^①。但对我来说,“哲学”之神圣仰视尚未必能见,因为“人之所以为人,就在于人类的哲学思考能力”^②。由此不敢对哲学妄加冒犯。

哲学是探讨世界的构成和人生存意义等最一般问题的学问。由于本书中涉及了公司管理的一些基本问题,而且我为解决这些问题也进行了一般方法的探索,所以可以说本书的内容是“哲学性的思考”。如果把主标题改成“对公司管理问题的哲学性思考”,这样更准确些。但是为了简洁,为了能给您一个作者很有学问的样子,我还是采用了“公司管理的哲学”,请包涵。

副标题“相变模型及公司管理应用”则说得非常清楚了。作者经过对公司管理问题进行哲学性的思考,找到了一个一般性的方法,就是“相变模型”。书中还介绍了“相变模型”对应的一些应用案例,并用它来分析、解释了公司管理过程中的一些问题,包括“温馨提示卡片1”中的最基本的问题。

由此,我们可以知道本书的大致内容:

- 介绍“相变模型”,它是分析公司管理问题的一般方法。
- 用“相变模型”分析出哪些是公司管理中的一般问题。
- 用“相变模型”分析、解释公司管理过程中的一些主要问题。

① Robert C. Solomon 著,张卜天译:《大问题——简明哲学导论》,1版,38页,广西师范大学出版社,2004年5月。

② 马丁·奥利弗著:《哲学的历史》,“前言”,1版,希望出版社,2004年3月。

1.2 为人与处事

作为社会中的人,不可能直接进入社会,成为社会中的一员。一般要通过两个途径进入社会,一个是家庭,另一个是组织。在组织工作过程中和家庭生活中,我们都会遇到许许多多的问题。

在家庭里,无论是双亲家庭还是单亲家庭,都会遇到起床、叠被、打扫房间、做饭洗衣等家庭杂务问题;也会遇到买房子、买家具、家庭装修、买汽车等花费比较大,需要您来慎重决策的重要问题。这些无论重要与否,无论花费大小,都是处理关于物品的事情,称为“处事”的问题。另外还有如何处理夫妻关系,如何处理与双方家庭的关系,尤其是如何培养、教育孩子这类关于人际关系的问题,可以称为“为人”的问题。所以,我们可以将社会生活中的问题分为“为人”与“处事”两类问题。

在公司这个盈利性的组织中,我们会遇到如何处理固定资产管理、办公管理、现金管理等关于事务性的问题,以及“公司应该由几部分组成”等关于事务基础性的问题,这些问题可以归类为“处事”的问题;也会遇到“公司与员工的关系”、“经理人与员工的关系”、“员工如何看待薪酬”等关于如何处理人际关系的问题,以及“人是由几部分组成”等关于人的非常基础的问题,我们称为“为人”的问题。所以,我们也可以把公司中遇到的事情,简单地分为“为人”与“处事”两类问题。

由此,我们可以把在公司的工作中和社会生活中的问题,简单地分为关于“为人”的问题和关于“处事”的问题。见图 1。

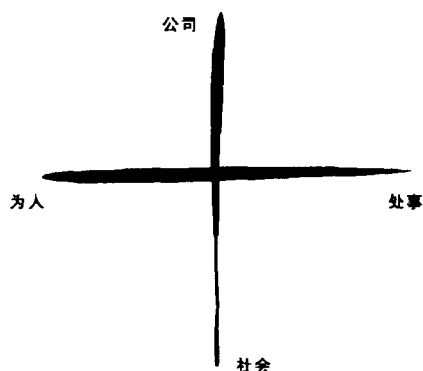


图 1 为人与处事

1.3 什么是管理

遇到了问题,我们不能漠视,更不能逃避,我们必须面对,我们必须处理。这就引出了“管理”的概念。

古今中外,人类一直进行着管理的活动。撇开西方不说,我们中国自古发展到现在一直有着很高的管理水平,否则长城不可能在秦朝建造,京杭大运河不可能在隋朝开凿。这些都是非常浩大的工程,需要几十万人的参与,许多工种的配合。尤其是在中国这个泱泱大国,没有管理是难以想象的。

在古代,发生过无数次大规模军事冲突,没有管理,也是不可能发生的。胜负往往取决于交战双方的管理水平。管理水平

高的,取胜的几率要大得多。因于此,有无数国王、军事领导人为了得到兵法、研究兵法而废寝忘食。

在《孙子兵法》中,孙武就阐释了军事管理中的战前计划与策略的重要性——“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!吾以此观之,胜负见矣”;论述了部队管理的成本与预算的重要性——“凡用兵之法,驰车千驷,革车千乘,带甲十万,千里馈粮。则内外之费,宾客之用,胶漆之材,车甲之奉,日费千金,然后十万之师举矣”;分析了交战双方的竞争战略的重要性——“故形人而我无形,则我专而敌分;我专为一,敌分为十,是以十攻其一也,则我众而敌寡;能以众击寡者,则吾之所与战者,约矣”;等等。

所以说,“管理”活动自古有之。

作为本书作者的我,是一名经理人。在我的定义中,“经理人”就是一名以管理为职业的人,他受公司所有者的委托,负责公司的运营管理工作。这样,经理人的工作职责中,“管理”工作就被非常清晰地划分出来,并成为工作的主体。

那么,管理是什么?

国际著名行为学家、情景领导模式的创始人保罗·赫塞博士,在其《情境领导者》一书中认为“管理是与他人合作或通过他人来实现组织目标的过程”^①。

哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克在他们合著的《管理学》一

^① 保罗·赫塞著,麦肯特企业顾问有限公司译:《情境领导者》,1版,9页,中国财政经济出版社,2003年1月。

书中断定“管理是涉及并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”^①。

复旦大学的芮明杰教授,在其编著的《管理学现代的观点》一书中定义“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”^②。

从上面的定义中,就已经知道了“管理”所具有的特性:

- 具有很强的目的性;
- 是行为过程的控制,是合作的过程;
- 承认资源的稀缺性,倡导高效率、高效果的合作。

所以,我认为:管理就是能够“有效率”和“有效果”地解决为实现组织目标所遇到的问题的合作活动。这些问题可以分为“为人”的和“处事”的。

那么,谁来做管理的工作?

首先,经理人肯定是以管理为主要工作了。那么,是不是只有经理人才做管理的工作?不是的。由管理的特性知道,普通员工也要与他人合作,完成具有目标的任务,并应该想办法尽可能地高效完成。因此,这名员工也在做着包含管理内容的工作。所以,我的观点是,其实每个人都在做着管理的工作,并不是只有公司的经理人才做管理工作。只不过有人是在“管理岗位”上做着管理为主的工作,或是做着“显性”的管理工作;有的人是在

① [美]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著,张晓君等编译:《管理学》,1版,2页,经济科学出版社,1998年8月。

② 芮明杰主编:《管理学现代的观点》,1版,5页,上海人民出版社,1999年9月。

“非管理岗位”上做着管理为辅的工作,或是做着“隐性”的管理工作。也可以说,每个人都做着管理的工作,只不过区别是有人有意识地去做,有人无意识地去做罢了。

另外,我想再扩展一下管理的概念。如果将与他人合作的部分去掉。管理的定义就变成:一个或几个人为了高效能地达到目标,对行为的过程进行控制的工作,就是管理。看来我是管理学的控制学派。如,一名员工如何安排一天的工作内容和作次序,就涉及“时间管理”的内容。即使日常生活中每天早晨起床也包含着管理内容——早晨起来,我要穿衣、刷牙、洗脸,这里就隐含了管理工作的工序管理内容。只不过,这种顺序成了固定模式,无须计划,直接执行即可。这是人的行为习惯管理,还有个人职业生涯管理,等等。

综上所述,我认为,在人的任何行为中,都有管理活动的内容。

1.4 管理的有效性

彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中说:“对体力工作而言,我们所重视的是知识效率。所谓效率,可以说是‘把事情做对’(to do things right)的能力,而不是‘做对的事情’(to get the right things done)的能力。……关于体力工作,我们已经有一套完整的衡量方法和制度,从工程设计到质量控制,但是这种衡量方法和制度,并不能适用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品,则尽管工程部门能迅速绘制出精美的蓝图,其结果也是极

其可悲的。唯有从事‘对’的工作，才能使工作有效。”^①

德鲁克已经讲了，“把事情做对”就是有效率。我认为，所说的“做对的事情”就是有效果。体力工作者的有效性就是效率，而知识工作者的有效性就是效果。

我的理解，在体力工作管理中的重点就是提高效率，提高把事情做对的能力；知识管理中的重点就是提高效果，提高做对的事情的能力。但是，在提高效果的同时，也要提高效率。只是在它们发生冲突的时候，以效果为重。

那么如何将管理做得有效率？如何把认识、分析、处理“为人”和“处事”做得更有效率？从哲学的角度来考虑，最好能够经过哲学的思考和提炼，找到一个具有普遍意义的解决方法，如此则会将这些问题处理得更有效，至少更有思路。我想首先应该找到要处理的问题是哪些，如经理人经常遇到的问题是哪些，然后找到最合适的解决方法（或者用排除法，知道哪些是不合适的方法）。我的方法是：

- 尽可能找到一个解决问题的基本方法，来提高解决问题的效率，当然它可能不是唯一的方法；
- 尽可能提出关于人、公司的认知过程中，公司运营过程中会遇到的各种问题，尤其是一些基本问题，以及主要的解决思路，与您一起改善解决公司问题的效果。

这是我写本书的理由，也是请您阅读这本书的理由。

^① 彼得·德鲁克著：《卓有成效的管理者》，1版，2~3页，机械工业出版社，2005年12月。