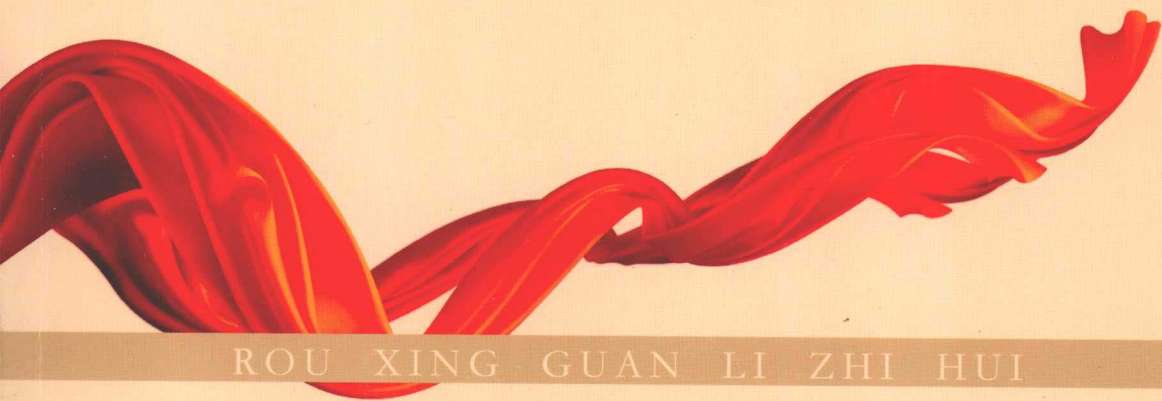


柔性管理智慧

谁掌握了这门管理科学，谁将会成为赢家

韩大勇 叶福成◎著



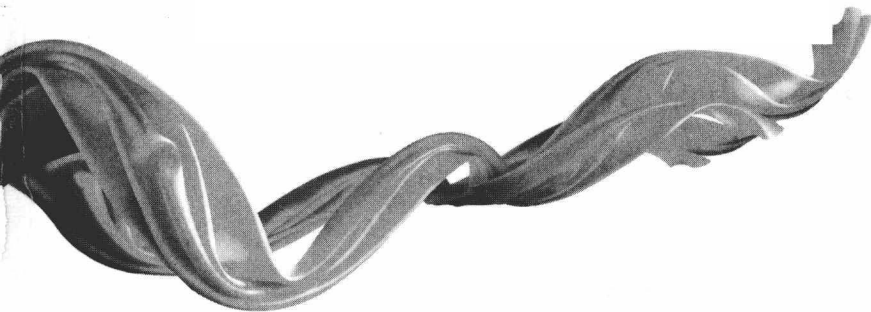
ROU XING GUAN LI ZHI HUI

刚性管理往往只能管行为，
柔性管理则能管思想，
并由思想自发地影响行为。

并由



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



柔性 管理智慧



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

柔性管理智慧/韩大勇著

北京: 中国经济出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5136-1275-3

I. ①柔… II. ①韩… III. ①管理方法 IV. ①C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 246104 号

责任编辑 邵 岩

责任审读 贺 静

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 214 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 次 2012 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-1275-3/F·9138

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

序言

PREFACE

人类已迈入 21 世纪，在人类社会日渐趋向民主、平等、和平的同时，全球的经济也在飞速向前发展。信息时代的到来更是将全球浓缩为一个地球村。中国，这条东方巨龙，在改革开放 30 多年来取得了举世瞩目的成绩，而中国的经济也正日益融入全球经济大潮中。那么在蓬勃发展的新的全球经济大环境中，我们将面临着更多的变量，我们面对未知的情况也会增多。

中国的许多管理者是在昔日计划体制下成长起来的，他们善于以严格的制度、命令和惩罚措施来管理，这种刚性的管理方式在过去市场经济时容易把握，竞争激烈程度不是很高的情况下有过辉煌的历史。然而到了现在，信息时代、信息社会、后现代管理、经济全球化一系列新的概念提醒我们：我们正处于一个复杂性的时代。这种以线形规划和线形预测为基础的刚性管理还能适应环境的变化、市场的变化吗？显然不能。

刚性管理是以规章制度为中心，凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理，是 20 世纪通行的泰勒管理模式。喜好刚性管理的管理者对刚性管理的优点了如指掌，但对其缺点和弊端却缺乏足够的认识 and 知识。首先，刚性管理最大的弊端是无法真正调动员工的积极性。在刚性管理中，员工处于各种规章制度之下，员工成为被监督的对象，他们只会机械地去完成规章制度下自己的工作和职责。行为科学已经证明，即使员工完全按照企业制度工作，他也只能发挥自身潜力的 20% 到 30%。在现在这个企业的竞争根本上就是人才的竞争的社会中，以人为本，充分发挥员工的潜力已经成为重中之重。索尼的 walkman 就是由一位员工发明的，从而为索尼带来了巨大的利润。任何忽视员工潜力和创造力的企业只

会慢慢失去竞争力。其次，刚性管理会使企业失去灵活性。在刚性管理下，员工工作与做事会拖着企业的一大堆规章制度，他们无法灵活地去改变自己的策略。而在现在这个瞬息万变的社会中，外部环境的易变性和复杂性既要求决策者必须整合各类专业人员的智能，又要求决策的出台必须快速。靠规章制度根本不可能有效地管理这类组织。最后，刚性管理以规章制度为中心，可规章制度是有限的，它不可能覆盖所有部门和员工的任务范围和职责权利。在企业成长和发展的过程中，又会产生许多无法定时、定量、定向、难以准确计划、预见和考核的边缘工作，在这些中间环节中，我们不可能马上就确定出责权利，并制定出相应的规章制度出来。

这种机械的、非人性化的特点使得刚性管理越来越不适应现在企业管理的需要。随着生产力的进一步提高、信息技术的蓬勃发展，企业越来越需要一套具有时代特点的管理模式。在这种情况下，日本丰田汽车公司首先提出了“柔性管理”，并应用于实践中。丰田公司的柔性生产制造系统使得丰田能够快速适应市场的变化，从而使丰田在国际市场上占据着有利的竞争地位。从此，柔性管理正式登上管理的舞台，成为 21 世纪管理发展的新趋势，谁先掌握了这门科学，谁就会成为赢家。

目录

CONTENTS

/第一章/ 从刚性管理到柔性管理	1
柔性管理是必然趋势	1
一、管理理念的重要性	1
二、管理观念的发展	2
三、刚性管理的困境	4
四、管理观念的时代新宠——柔性管理	6
柔性管理的精髓	10
一、柔性管理与刚性管理的区别	10
二、柔性管理的实施方向	14
三、柔性管理在行为中的体现	35
四、柔性管理的优势竞争力	58
/第二章/ 中国传统管理智能的启示	75
传统管理的智能	75
一、以德为先	77
二、以和为贵	90
三、以人为本	96

传统管理智能的运用准则	103
一、统一把握矛盾的双方	103
二、凡事要适度	105
三、掌握灵活多变的原则	107
四、保持矛盾双方的协调	109
传统管理智能的运用方法	112
一、目标管理	112
二、企业文化建设	120
三、工作调配	128
四、适时沟通	134
五、权变管理	145
/第三章/ 柔性管理的实施策略	152
企业管理者需具备的素质	152
一、情感意识	152
二、人文精神	158
三、社会责任感	159
四、柔性管理水平	162
柔性管理的宏观思想	163
一、以满足顾客的需求和偏好为经营导向	164
二、以促进学习、激发灵感、洞察未来为管理的基本 职能	168
三、以实践社团为创新的源泉	174
四、以网络式组织取代层级组织	182
五、以企业再造作为手段	187
实施柔性管理的微观措施	192
一、以高素质员工为核心的管理模式	192

二、企业内部组织柔性化	199
三、企业间的动态联盟	204
四、建立灵敏反应的员工队伍	209
柔性管理与刚性管理有机结合	213
一、树立刚柔并济的管理理念	213
二、提高刚柔并济的领导艺术	216
参考书目	219
后 记	220

第一章

CHAPTER 1

从刚性管理到柔性管理

自从有了人类历史就有了管理，管理是随着社会生产力和科学技术的发展而发展起来的。随着人类的不断进步和发展、生产力的提高、人们生活水平的提高，企业所处的时代和环境也在不断改变着。在企业管理过程中起过重要作用的刚性管理也在随着市场、环境的变化而发生着变化，柔性管理越来越被重视。从刚性管理到柔性管理从而使得一个现代企业刚柔并济是现代管理发展的趋势。

// 柔性管理是必然趋势 //

一、管理理念的重要性

在现在社会，管理的重要性日益突出。在党的十六大报告中明确提出，管理与劳动、资本、技术同属于生产要素并参与分配。许多管理不善、经营不佳导致资源利用率低、企业面临破产的危机的例子已经举不胜举了。通过有效的管理，可以有效地整合企业的资源，优化企业的资源利用过程，充分发挥企业的能力和挖掘企业的潜力，向社会提供高价值的产品和服务。曾经有专家统计过，一个企业在现有的技术水平和设备不变的情况下，管理的改善可以使生产力水平提高 33% 以上。而如果管理不善，即使技术领先、设备先进，也不能向社会有效地提供产品和劳务，最糟的是可能使先进的设备闲置为一堆废铜烂铁，使得领先的技术无用武之地。

同样属于生产要素的劳动、资本和技术都需要管理来有效地转化为生

产力。人力、劳动力需要管理来进行合理的组织，有序有效地转化为生产力，没有管理或无效的管理只会浪费人力，浪费时间。资金的投入同样如此，任何资本所具有的天性就是寻找能产生最大收益处，这必须通过有效的管理才能达到。在中国，许多“烂尾楼”、半截子工程现象，其中很多是因管理不当使得资金投入而无法产生效益。对于科学技术来说，先进的科学技术只有通过有效的管理才能与生产实践相结合，进而转化为巨大的生产力。管理在科学技术转为生产力的过程中起着不可磨灭的作用，是其中不可或缺的因素，直接影响着技术转化的进程和结果。

在企业管理的过程中，企业的管理者需要对企业的经营活动进行决策、计划、组织、领导和控制，以实现企业的经营目标，提高企业的经济效益。所谓经济效益是指产出和投入之比，就是要以尽可能少的投入产生尽可能多的收益。市场经济的发展已要求企业真正转化到提高经济效益作为目标的轨道上来。而如何产生效益，如何以较少的投入产生高的收益？在管理界中，“向管理要效益”已经成为现代各类企业的共知。

在这一系列过程中，在产生生产力的过程中，在提高经济效益的过程中，指导管理者进行一系列活动的就是管理者的管理理念。合适的、与市场环境相适应的与时俱进的管理理念可以使得企业走上管理的快车道，使得企业能迅速的适应市场的变化，使得企业在激烈的市场竞争中处于不败之地，使得企业能保持持续的竞争力；反之，与企业环境不适应的管理理念会使企业停滞不前，故步自封，无法适应环境的变化。尤其是在如今快速发展的全球大环境下，谁抢得先机，谁能迅速占据主动，谁才能占领市场，一个不相适应的管理理念会使得企业无法把握市场，无法在企业内部进行相应的及时调整，最终丧失市场先机，甚至退出市场。

二、 管理观念的发展

管理是一门专门研究管理活动及其基本规律和一般方法的学科。管理自产生至今形成了一整套管理理念。公元前 200 多年前，秦始皇命大将蒙恬“役四十万众”造 6700 公里的万里长城，如果没有管理，能造就这么巨大的工程吗？同样是世界七大奇迹的古埃及人建造的大金字塔，这其中包含了大量的组织管理工作。中国的《孙子兵法》被称为中国最早的管理

思想之书，被日本松下等著名企业倍加推崇，甚至在海湾战争中，美国士兵人手一册。而古巴比伦国王的汉穆拉比曾颁布过一部法典，全文共 280 条，其中对人的活动作了许多规定，包含着许多管理思想。

从 18 世纪末到 20 世纪初，也就是资本主义工厂制度产生到资本主义自由竞争阶段结束为止。在这一个多世纪的时间内，技术水平突飞猛进，工厂的规模不断扩大，使得管理的复杂性也不断增加。管理逐渐成为一门专门的职能独立出来。管理开始在分工协作，合理利用人力、物力和财力，减少资源消耗等方面发挥作用，但是那时的管理只是经营者的个人经验管理，局限在自己小生产经营组织的认知内，没有统一的规范的操作规程，工人凭自己的经验操作，业主也没有统一的、科学的管理观念，完全凭自己的经验管理。工人和管理人员的培养主要采用的是“师傅带徒弟”的方式，没有系统的统一的标准和要求。所以这个阶段，管理的范围和内容都是非常有限的，管理过程和方式也非常粗糙，资源浪费也较大，利用效率很低。但经验管理阶段作为管理理念发展过程的开始一段，有其存在的必然性和价值。

随着工厂规模的扩大、工人的增多，生产过程的复杂程度增加。20 世纪初，泰勒发明的科学管理标志着刚性管理的开始。科学管理的核心是提高生产和工作效率，是一种以工作为中心的管理，也是一种纵向的高度集权的专制式管理。它是使人服从于工作，而不是把工作设计成适合人。在这种管理模式下，人近乎是生产线的机器而已，机械地完成自己的工作。

在现代管理中，人的因素和如何调动人的积极性日益受到关注。人性化的管理打破了“经济人”对人性狭隘的假设，企业开始全面认识“人”——这个企业管理中最活跃也是最重要的因素，认为人不是机器，不是“只为财死”的动物，进而提出了“社会人”的概念。马斯洛理论把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类，依次由较低层次到较高层次。可以看出，人除了对物质的欲望以外，还有需要情感的沟通，人群的认同、自我的实现。传统的“胡萝卜加大棒”的管理模式已经过时，新兴的人性化管理方式开始被实践和创新。“以人为本”、“以员工为中心”的柔性管理呼之欲出，企业开始注重人员、作风、共同的价值观等柔性的因素，重视人员的行为和反应，给予组织成

员较大的自由选择范围。

三、 刚性管理的困境

一个营利性企业，其主要目标是为了能以最小的投入产生最大的经济效益，这就需要通过企业管理充分有效利用企业的人、财、物以及信息等一切资源，使这些资源都围绕企业的经济效益这个中心。使这些有形无形的资源形成最佳组合，使企业运行处于最佳的状态，制定一套系统、科学的管理制度是迫切及必需的。这些规章制度具有严肃性和很强的刚性，谁违反，谁就会受到相应的惩罚。这一套企业的制度建设是企业管理的基础性工作，离开这一套系统科学的企业制度，企业的管理就是无源之水、无土之木。这就像一个国家没有基本的法律来保障公民的基本权利一样，如果中国没有宪法，中国公民的一切行事都会失去准则，社会将会处于动荡不安的局面，那么改革开放怎么会成功，所有的经济建设成就将会建立在一盘浮沙之上。然而，企业的管理制度再详尽、科学，不可能无所不包、无所不在。如果把制度定得细而又细，那任何事的出发点都是条条框框，办事的效率会因各种制度的限制而极其低下。中国在这方面有极其深刻的教训体会，如一个工程的申报要盖 60 多个公章，申报人上上下下跑了两年，终于盖了 50 多个。这个故事在现在听起来好像是个笑话，但那时确是真人真事。政府机关的刚性制度过度的烦琐和不合理，严重限制了社会经济活动的进展。随着中国政府机关的精简和改革，省去了计划经济时代留下来的许多不必要的制度和步骤，政府机关的办事效率大大提高。

对于政府机关来说，刚性制度的弊端也会不时困扰着它。那对于企业来说，企业面对的是瞬息万变的市場，竞争激烈程度远不是政府机关可比拟的。如果以细而又细的制度来严格控制企业，企业必然会因为各种条条框框而失去其灵活性和应变能力，企业员工只会变成机械的人，成为干活的工具。而这种通过制度实施的硬约束，会使一个企业处在高压状态，员工的抵触情绪会加大，更不用说发挥员工的积极性和创造力。

“西门子不希望由于收入上的大起大落影响员工的流动性，而是希望提供稳定而可观的收入，实现企业与员工的共赢。所以西门子既没有特别的激励和福利计划，也没有对这类特别的职业群体采取特别的管理措施，

唯一的的就是稳定的职业与收入。这种管理只能用平淡二个字来形容。”这是西门子面向运营商的电信设备销售经理张程的一段话。

西门子作为一个百年老店，名列世界 500 强，多数人提到它都会有一种崇敬之情。然而它也陷入刚性管理的平淡中。张程把西门子管理最为突出的描述为“控制严格”，在区域销售部里设有详细的流程管理，西门子对销售人员权力下放非常不够。销售人员与客户谈判的自由裁量权非常有限。西门子为了防止销售人员与运营商的采购人员“合谋”，对每项产品都设立一个非常详细的销售目录价，销售人员根据这份目录价向运营商报价。运营商如提出要求折扣价，销售人员必须反馈给总部，由双方的总部进行协商。设备提供商的总部与运营商总部、分部对分部协商，确定销售价格和裁量权都在各自的上一级管理层。在目录价的框架下，销售人员没有降低销售价的任何权力。如果能说服运营商高于目录价采购，那是销售人员的成功。在公关与谈判的过程中，西门子也是刚性有余，灵活不足。销售人员的决定权力非常小。而在薪酬制度上，西门子对销售人员实行的是固定薪酬，而实际上业内多数企业对销售人员实行的都是提成为基础的薪酬制度。

在西门子，在部门及个人的任务额都完成的情况下，销售员才可以得到相当于 3 个月的上年度个人平均工资的奖金。也就是说，即使个人的任务额完成了，部门的任务没有完成，也拿不到奖金。这种刚性的薪酬机制与西门子的文化也息息相关。西门子承诺不轻易裁员，提供高福利，工作压力也不大，没有末位淘汰。然而人的积极性和创造力发挥了多少却是未知数。西门子的这些刚性管理制度使得西门子在电信设备提供上的竞争力下降，给上海贝尔和华为等设备提供商提供了一个抢食西门子市场份额的机会。

对于许多企业来说，更是因为过度刚性管理制度而丧失了自己的竞争力。刚性生产和管理方式产生于 20 世纪初的福特汽车公司。它虽然具有大量、快速、低成本的优势，但却无法适应多元化的市场需求。它所追求的大量库存、事后质检、单纯化作业等导致了人、财、物等资源的严重浪费，而准时制、精益生产和敏捷制造等柔性生产与管理方式相继的产生。这些新型生产和管理方式，由于采用人员安排少人化、组织机构扁平化、

质量管理全面化、库存管理较少化、机器设备柔性化、信息传输网络化等生产和管理方法，因此能适应快速多变的市场需求。福特因为过去过于看重刚性管理制度而丧失了大量的市场份额，丢失了大量的客户。在竞争这么激烈的经济情况下，培养一个客户是何其艰苦，据统计说，培养一个新客户的成本是维持一个老客户的成本的3~4倍。因为一个刚性制度而丧失一个已经有固定合作关系的老客户，这是多么痛心疾首的事。这样的企业如果不检讨，如果不好好反省自己的刚性制度，其必将慢慢丧失竞争力，退出市场。

从经验管理到科学管理，是管理上一个革命性的飞跃。但任何管理理念都不是永恒和一劳永逸的。刚性管理在现代企业管理中已经显出疲态，它过分强调物质因素的作用，用严格的组织和规章制度管理人，忽视了调动人的积极性，忽视了挖掘人的潜能来促进生产的发展。这种重权力制度不重柔性，重物不重人的管理模式，已不能满足企业发展的需要，甚至阻碍了企业的发展。在这种刚性制度下，企业往往会出现控制过严过死，效率低下，死水一潭的现象。刚性管理的局限性使得它已经不能适应社会的进步和生产力的发展，迫切需要新的管理方式和内容来取代它，现代企业管理模式必须要注入新鲜的血液，于是，柔性管理应运而生。

四、 管理观念的时代新宠——柔性管理

随着人类社会的发展，管理也被不断的赋予新的理念、新的思想，也可以说管理伴随着人类的进步而发展前进。人类社会从小作坊时代到大工业经济时代，工厂规模大大增加，产品进入大规模生产时代，规模的扩大和产品的大批量生产使得原来的经验管理方式越来越不适应。

泰勒的管理巨著《科学管理原理》提供了在大工业经济时代企业的管理理念，为当时企业管理提供了一套解决方法。世界著名的汽车公司福特就是其典型的案例，福特通过对汽车部件的标准化，对汽车制造过程进行规范化和标准化，使得汽车能大批量的从生产流水线上进入美国市场。由于福特的科学管理使得汽车生产形成规模效应，成本大量下降，价格随之大幅度下降，使汽车这个原本奢侈品进入了美国的千家万户，福特成了美国汽车市场的霸主之一。

现在，人类社会从工业经济时代发展到了知识经济时代，企业的市场不再局限于国内，国际化和全球化成为了企业发展的新趋势。竞争程度的激烈和艰巨远不是以前可比拟的，生产更加多样化和个性化。高科技的发展，使生产过程中的技术含量更高；新一代员工受到良好的教育，智力劳动者比重逐步提高。所有这些新的情况都说明企业的外部环境和内部资源正发生着剧烈的变化，企业要在新形势、新时代下生存下去，必须谋求管理组织和管理方式的变革。于是柔性化的企业管理应运而生，它代表了未来管理的发展趋势。

柔性管理是相对于刚性管理提出来的。刚性管理是“以工作为中心”，柔性管理则是“以员工为中心”，以“人性化”为标志，强调在尊重人的人格独立和个人尊严的前提下，努力塑造企业的共同价值观和文化精神，以提高员工对企业的向心力和凝聚力，从而调动员工的积极性和创造性。通过柔性管理，企业能较快的适应市场形势和消费者需求，及时调整产品结构和营销方法，提高企业的竞争力。

一般认为，柔性是从两条途径引进管理中来的。一条是以柔性生产和制造为前提而提出的柔性管理，是从技术上引入管理的，利用计算机智能技术进行敏捷制造、柔性制造等。其首创于日本丰田汽车公司，丰田的柔性制造系统就是基于这种思想，体现了应付变化的环境或环境带来的不稳定性的能力。另一条路径是企业文化的途径，是以研究人们的心理和行为规律为前提而提出的柔性管理，是指在“管理中采用非强制方式，在人们心中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变成人们自觉的行动”，最终达到管理效率的提高。它强调的是企业精神价值观和员工的凝聚力。而柔性管理其实是上述两方面的有机结合。柔性管理是指：以顾客需求和员工满意为指导，努力研究人们心理和行为的规律，使员工个人的需要与组织的意志相协调，使企业的生产和经营始终围绕顾客这个中心，从而达到生产效率和效率的全面提高。

与传统的“刚性”管理相比，柔性管理具有更多的灵性。柔性管理是依据组织的共同价值观和文化精神来进行的人格化管理，是“以人为本”的人性化管理。它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉

行动。它包含两方面的内容：一是企业组织的柔性化，企业的管理组织是随企业环境的变化而不断变化和创新的。二是企业管理方式的柔性化，企业管理方式主要是依靠人性的解放来调动每个员工当家做主的主人翁责任感，从内心深处激发员工的内在潜能、主动性和创造精神。

（一）柔性管理特征

对于柔性管理，郑其绪教授曾这样概括其特征：内在重于外在，心理重于物理，身教重于言教，肯定重于否定，激励重于控制，务实重于务虚。而具体地说，它有如下特征：

1. 内在驱动性

以前的刚性管理主要依靠权力来行驶管理职能，比如上级的发号施令、公司的严刑惩罚等等。而柔性管理是依赖于员工的心理过程，通过激发每个员工内心深处的主动性、内在潜力和创造精神来管理企业或组织。所以柔性管理是从员工的内在来驱动，使组织的规范内化为员工的自觉认识，组织的目标转变为员工的自发行动，产生自我约束力。

2. 影响的持久性

从外在的规定转变为内在的承诺，最终转变为自觉的行动，并不是一件容易的事情，是需要时间的。员工的个体差异性、文化水平的差异、组织的内部环境和外部环境都可以影响转化过程。但是一旦协调一致、转化成功便获得相对独立性，对员工具有强大而持久的影响力。

3. 激励的有效性

马斯洛需求理论提出，人有五种需求，即生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求及自我实现需求。其中生理需求、安全需求、社交需求属于低层次需求，尊重需求及自我实现需求属于高层次需求。而柔性管理满足了员工的高层次需求，能充分激发员工的创造性和积极性，具有有效的激励作用。

由此可见，柔性管理的最大特点，在于它主要不是依靠外力，而是依靠人性解放、权利平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩，成为企业在全局性激烈的市场竞争中取得竞争优

势的力量源泉。

(二) 柔性管理的独特优势

显然，在知识经济时代，管理者更加看重的是员工的积极性和创造性，更加看重的是员工的主动精神和自我约束。相对于刚性管理，柔性管理也越来越显示出其优越性。其独特的优点主要有：

1. 以人为本

柔性管理是“以员工为中心”的管理方式，是一种“人性化的管理”。它主要不是依靠外力，如规章制度、上级的发号施令，而是依靠人性解放、权利平等、每个人当家做主的主人翁责任感，从内心深处来激发每位员工的内在潜力、主动性和创造精神，最大限度地激励和释放人的积极性，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩。

2. 灵活性

通过柔性管理能够快速适应市场的变化，满足消费者的需求。实事求是、解放思想，不拘泥于条条框框，奉行机动灵活的经营方式。

3. 整合性

能够对企业的外部资源和内部资源进行有效的整合，合理配置内外部资源，使多种优势相互集成，形成企业强大的竞争力。

4. 弹性

柔性管理使得企业具有一定的管理弹性，不断发现问题及时解决，能随市场变化及时调整，主动寻找改善点，突破薄弱环节。

5. 全面性

刚性管理不可能覆盖所有的生产运营活动和员工的行为规范中，通过柔性管理，对员工进行经营理念教育，系统地向员工灌输企业文化和企业精神，使员工形成自我管理、自我改善的自觉管理方式。

美国思科公司是1984年创办并快速发展起来的网络技术公司。目前，思科在全球的员工已发展到3.4万人，年营业额达130多亿美元。其中，设在中国的思科系统网络技术有限公司的员工超过550人，吸收了众多的高科技人才。思科公司之所以能迅速成长，成为全球的行业龙头企业，其