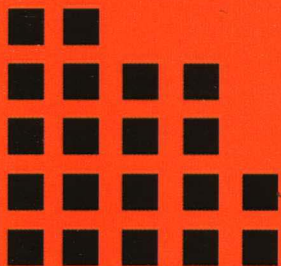


真正适合中国企业的  
管理模式

# 柔性管理

ROUXING  
GUANLI

稻香◎编著




中国纺织出版社

凡

柔

性管理

稻香◎编著

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书详细阐述了在信息经济和知识经济背景下,管理由刚性管理向柔性管理转变的必然趋势,分析了柔性管理的精髓和要义,提出了柔性管理的实施策略,并从中国的传统管理思想中寻求启示,使柔性管理与我国国情和文化相适应。本书会对企业家有帮助。

### 图书在版编目(CIP)数据

柔性管理/稻香编著. —北京:中国纺织出版社, 2006. 1

ISBN 7-5064-3641-8

I. 柔… II. 稻… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第144057号

---

策划编辑:姜冰 责任编辑:王文仙

责任设计:何建 责任印制:初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:9

字数:214千字 印数:1-6500 定价:19.80元

ISBN 7-5064-3641-8/F·0635

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 序言

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，改革开放20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。在蓬勃发展的、新的全球经济大环境中，我们将面临更多的变数，未知的情况也会增多。中国的许多管理者是在昔日计划经济体制下成长起来的，他们善于以严格的制度、命令和惩罚措施来管理，这种刚性管理方式在过去的经济体制下容易把握，在竞争激烈程度不是很高的情况下有过辉煌的历史。然而信息时代、信息社会、后现代管理、经济全球化一系列新的概念提醒人们：我们正处于一个复杂的时代。那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和知识。

首先，刚性管理的最大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管理之下，成为被监督的对象，只会机械地完成各种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，也只能发挥自

身潜力的 20% ~ 30%。在现在这个企业竞争就是人才竞争的社会中，以人为本，充分发挥员工的潜力已经成为重中之重。索尼公司的随身听就是一位员工发明的，从而为索尼公司带来了巨大的利润。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。在实行刚性管理的企业，往往存在较多刚性的管理制度，在市场环境瞬息万变的现代社会中，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慧，又要求决策的出台必须快速，刚性的管理制度往往影响企业的灵活性。

最后，刚性管理以规章制度为中心，但规章制度是有限的，它不可能覆盖所有部门和员工的工作范围和职责权利。在企业成长和发展的过程中，又会产生许多无法定时、定量、定向以及难以准确计划、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。

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，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，使得丰田公司能够快速适应市场的变化，从而使丰田公司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

<b>第一章 从刚性管理到柔性管理</b> .....	(1)
<b>一、柔性管理是必然趋势</b> .....	(1)
(一) 管理理念的重要性 .....	(1)
(二) 管理观念的发展 .....	(3)
(三) 刚性管理的困境 .....	(4)
(四) 管理观念的时代新宠——柔性管理 .....	(7)
<b>二、柔性管理的精髓</b> .....	(13)
(一) 柔性管理与刚性管理的区别 .....	(13)
(二) 柔性管理的实施方向 .....	(18)
(三) 柔性管理在管理行为中的体现 .....	(44)
(四) 优势竞争力 .....	(74)
<b>第二章 中国传统管理智慧的启示</b> .....	(96)
<b>一、传统管理智慧</b> .....	(99)
(一) 以德为先 .....	(99)
(二) 以和为贵 .....	(116)
(三) 以人为本 .....	(124)

<b>二、传统管理智慧的运用准则</b> .....	(134)
(一) 统一把握矛盾的双方 .....	(134)
(二) 凡事要适度 .....	(136)
(三) 掌握灵活多变的原则 .....	(138)
(四) 保持矛盾双方的协调 .....	(143)
<b>三、传统管理智慧的运用方法</b> .....	(146)
(一) 目标管理 .....	(146)
(二) 企业文化建设 .....	(158)
(三) 工作岗位的设计与调配 .....	(167)
(四) 沟通 .....	(176)
(五) 权变管理 .....	(189)
<b>第三章 柔性管理的实施策略</b> .....	(198)
<b>一、企业管理者需具备的素质</b> .....	(198)
<b>二、实施柔性管理的战略思想</b> .....	(209)
(一) 以满足顾客的需求和偏好为经营导向 .....	(210)
(二) 以促进学习、激发灵感和洞察未来作为管理的最 基本职能 .....	(216)
(三) 以实践社团作为创新的源泉 .....	(222)
(四) 以网络式组织取代层级组织 .....	(232)
(五) 以企业再造为手段 .....	(238)
<b>三、实施柔性管理的具体措施</b> .....	(244)
(一) 柔性管理是以高素质员工为核心的现代人力资源 管理模式 .....	(244)
(二) 企业内部组织柔性化 .....	(254)

(三) 企业间的动态联盟 .....	(260)
(四) 建立灵敏反应的企业员工队伍是实施柔性管理 模式的关键 .....	(268)
四、柔性管理与刚性管理的有机结合 .....	(273)
参考文献 .....	(280)



# 第一章 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，柔性管理越来越受到重视。从刚性管理到柔性管理，企业刚柔并济已成为现代管理的发展趋势。

## 一、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。中共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，企业面临破产危机的例子举不胜举。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，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，一个企业在现有技术水平和设备不变的情况下，改善管理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，也不能向社会提供有效的产品和劳务，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、资本和技术都需要通过管理有效

地转化为生产力。人力、劳动力需要通过管理进行合理的组织，将其有序、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产生最大收益处，这必须通过有效的管理才能达到。“烂尾楼”、半截子工程现象大多是因管理不当而使资金投入无法产生效益的。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。管理在科学技术转化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。市场经济的发展要求企业真正转化到以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？“向管理要效益”已经成为现代企业的共识。

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企业走上管理的快车道，使企业能迅速适应市场的变化，使企业在激烈的市场竞争中处于不败之地，使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，固步自封，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。一个不适应的管理理念会使企业无法把握市场，无法在企业内部进行相

应的及时调整，最终将丧失市场先机，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。管理自产生至今已形成了一整套管理理念。公元前 2000 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之一的古埃及人建造的大金字塔，其中也包含了大量的组织管理工作。《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，其中对人的活动做了许多规定，包含着许多管理思想。

从 18 世纪末到 20 世纪初，也就是从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个人经验的管理，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。所以在这个阶段，管理的范围和内容是非常有限的，管理过程和管理方式也非常粗糙，资源浪费较大，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，人几乎是生产线的机器，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、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，新兴的人性化的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

一个赢利性企业，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而有效地利用企业的人、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状态。为此，制定一套系统的、科学的管理制度是迫

切而必需的。这些规章制度具有严肃性和很强的刚性，谁违反，就会受到相应的惩罚。企业的制度建设是企业的基础性工作，离开系统而科学的企业制度，企业管理就是无源之水，无土之木。然而，企业的管理制度再详尽、科学，也不可能无所不包，无所不在。如果把制度定得细而又细，办任何事的出发点都是条条框框，办事效率会因各种制度的限制而极其低下。中国在这方面有着深刻的教训。计划经济时期，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。这在现在听起来好像是个笑话，但在那时却是真人真事。政府机关的刚性制度过度的繁琐和不合理，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的许多不必要的制度和步骤，政府机关的办事效率大大加快。

企业面对的是瞬息万变的市场，如果以细而又细的制度严格控制企业，企业就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，会使员工产生抵触情绪，更不用说发挥员工的积极性和创造力了。

“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，唯一的就是稳定的职业与收入。这种管理只能用平淡两个字来形容。”这是西门子公司某部门经理的一段话。

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特色描述为“控制严格”，区域销售部有详细

的管理流程，西门子对销售人员权利下放得非常不够。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”，对每项产品都设立了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。设备提供商的总部对运营商总部、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执行的都是以提成为基础的薪酬制度。在西门子，在部门及个人任务都完成的情况下，销售员才能得到奖金，奖金额度是上年度员工个人月平均工资的3倍。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。这种刚性薪酬机制与西门子的文化息息相关。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西门子在电信设备提供上的竞争力下降，给了上海贝尔和华为等设备提供商一个抢食西门子市场份额的机会。

而从计划经济转变过来的许多中国企业，更是在过度刚性的管理制度中丧失了自己的竞争力。上海有一家电子设备制造商，一位采购员辛辛苦苦从安徽赶到上海来取货，因为上海公路堵车而耽误了时间，赶到上海这家设备制造商的时候，厂家已经关门了。采购员告诉门口的保安说是来取货的，保安说已经下班了，

叫明天再来。采购员好说歹说，叫通融一下，保安一口回绝。采购员要经理电话，保安说不知道。最后这位采购员急了，二话不说，掉头返回安徽，向总经理报告。总经理一个电话通知设备制造商的总经理，说取消下半年的所有订单。上海设备制造商的总经理亲自赶到安徽赔礼道歉，回来后在全厂贴出通知，检讨这件事。这个例子虽小，但可以看出，死的刚性制度对一个企业的危害有多大。在市场经济情况下，培养一个客户是极其艰苦的，据统计，培养一个新客户的成本是维持一个老客户成本的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，不好好反省自己的刚性制度，必将慢慢丧失市场竞争力而退出市场。

从经验管理到科学管理，是管理上的一个革命性飞跃。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，企业管理模式必须注入新鲜血液，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，管理被不断赋予新的理念、新的思想，可以说，管理是伴随着人类进步而发展前进的。人类社会从小作

坊时代到大工业经济时代，工厂规模不断扩大，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。福特公司通过对汽车部件标准化，对汽车制造过程进行规范化和标准化，使得汽车能大批量地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，成本大幅度下降，价格随之大幅度下降，使汽车这种奢侈品进入了美国的千家万户，福特公司成为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以比拟的，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，智力劳动者的比重逐步提高。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、新时代生存下去，就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，以人性化标志，强调在尊重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，企业能较快地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、柔性制造等观念。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”，最终提高管理效率。它强调的是企业精神价值观和员工的凝聚力。柔性管理其实是上述两方面的有机结合。柔性管理是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，从而全面提高生产效率和管理效率。

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的说服力，从而把组织意志转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位员工当家作主的主人翁责任感，从内心深处激发员工的内在潜能、主动性和创造精神。

## 1. 柔性管理的特征

对于柔性管理，郑其绪教授曾这样概括其特征：内在重于外