

未来管理挑战_的

包政 张林先◎著



机械工业出版社
China Machine Press

未来管理挑战

包政 张林先◎著

THE
PRACTICE
OF
MANAGEMENT



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

未来管理的挑战 / 包政, 张林先著. —北京: 机械工业出版社, 2020.1

ISBN 978-7-111-64297-8

I. 未… II. ①包… ②张… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 263413 号

本书作者是著名管理学者包政。包政老师研究发现, 企业如果能够打通分工与组织的关系, 实现分工一体化, 将能推动企业长久健康地发展。基于这个研究结果, 本书详细介绍了企业未来管理的 5 项挑战: (1) 确立管理合法性基础; (2) 把企业的原则转化为制度; (3) 把企业的战略转化为任务; (4) 形成目标任务责任体系; (5) 按责权利对等的原则分利。

为写作本书, 包政老师和他的团队花了一年多时间, 在全国各地开展实地企业调研。这些调查结果转化成了案例和故事, 呈现在本书中。

未来管理的挑战

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: 刘新艳

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2020 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 230mm 1/16

印张: 18

书号: ISBN 978-7-111-64297-8

定价: 69.00 元

客服电话: (010) 88361066 88379833 68326294

投稿热线: (010) 88379007

华章网站: www.hzbook.com

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

华章经管
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



前言

未来管理的 5 项挑战

我们这个时代是从分工之后有效地实现一体化开始的。

一、分工理论和分工一体化理论的异同

1776 年，亚当·斯密出版了一本书——《国富论》，书中介绍了大头针的制作过程。在斯密那个年代，先是把大头针的制作过程分为 18 道工序，并由 10 个工人执行这 18 道工序。

分工之后，再按照生产的加工过程，以及工艺路线形成一个整体，即一体化，劳动生产率由此提高了 240 倍。

过去，一个工人独立完成一枚大头针的制作全过程，一天生产 20 枚。现在，10 个工人一天可以生产 48 000 枚，人均 4800 枚。

有人把斯密的理论称为分工理论，这是不正确的，准确的叫法应该是分工一体化理论。分工之后如果不能实现一体化，是不可能提高生产效率的。分工与一体化是两个相辅相成的概念。一体化也叫组织。因此，分工与组织是两个相辅相成的概念。

到了福特的时代，一体化的过程就比较复杂了。1913年，福特的工厂及其流水生产线上，有8万个工人，将近8000个职位。每个工人的职位工作分得很细，一般只有二三十个操作。如何让他们协调起来，最终生产出一辆辆标准化的汽车？这就需要管理。

管理也就成为分工一体化的职能，即法约尔说的，计划、组织、指挥、协调和控制。应该指出，法约尔所说的组织是指资源配置方式。

然而，斯密以来一直有一个问题解决不了，即如何调动工人的工作热情，让每一个工人都能够按照工序的要求，做好、做对、做到位。于是，早期的管理者就想出了一个办法，这就是工时定额和计件工资制。

如此一来，不仅企业外部社会分工之后的一体化，是靠市场交易的法则实现的，企业内部劳动分工之后的一体化，也靠市场交易的方式实现了。企业中，工人和工人之间的关系，就变成了工序之间物与物的关系，变成了物品的交易关系。可以说，这是一个独特的历史时期，斯密的市场经济理论得到了充分展现。

二、未来管理面临的5项挑战

这个独特的历史时期很快就被跨越了。随着供求关系的逆转，量产、营销的时代结束了。营销和创新成为价值创造的主要职能，知识工作者成为企

业价值创造的主体。每一个工作者的劳动成果及贡献，不能有效地体现在物品上和工序劳动的成果即在制品上，从而无法单独计算。

知识工作者的工作对象或劳动对象不再是物品而是事情，比如，深化与客户的关系，为客户提供服务，提供系统解决方案，等等，这样传统的激励方式与方法就失效了。

未来的管理正面临着根本性的改变，从过去谋求分工之后的效率，转向未来谋求一体化的效益，谋求整体最优，谋求长期最优或可持续发展。

由此，管理不再基于交易，不再基于个体的激励，而是基于分配，基于整体的约束。借用馅饼理论就是，努力把企业的馅饼做大，使分割变得容易。

要做出如此根本性的转变，挑战是巨大的。按照德鲁克的说法，我们学会了对体力劳动者的管理，并没有学会对知识工作者的管理。

挑战 1：确立管理合法性基础

未来管理的第 1 项挑战是管理权威的来源。责权利的分配必须基于管理权威，管理当局及其权威必须建立在合法性的基础上，建立在根本大法上，而不是产权关系上。

在本书给出的实际案例中，“益客发展纲领”明确企业的性质是产业社会的一个共同体，共同体的成员包括员工、顾客、合作者及股东。企业的一体化或组织原则就是共创、共享、共有。企业的分工原则就是，充分发挥每一个成员的天赋、主动性和创造性，以获取在共同体中的个人价值最大化。

其中特别强调企业与员工的关系，明确认真负责的员工队伍是企业财富

的源泉。企业永远是员工生活的保障、心灵的归宿和尊严的体现。以此发挥每一个员工的天赋、主动性和创造性，从根本上唤醒每一个知识工作者的良知和良心，努力为企业的共同事业做贡献。

挑战 2：把企业的原则转化为制度

未来管理的第 2 项挑战是，把企业的分工和组织原则转化为制度，依靠制度来确保这些原则被执行，或者说，依靠体系化的管理制度将其转化为管理实践，转化为企业的经营业务行为。

本书的主要内容和结构，就是依据益客公司的管理实践及其面对的现实问题，对管理体系的架构进行阐述。

不仅根本大法要形成制度文本，企业的战略规划也要形成制度文本，形成董事会的决议。唯有这样，才能使根本大法及组织原则，以及战略规划转化为行为，转化为企业始终一贯的行为。

有一家公司，战略上已经明确要成为藏成药的第一品牌，一段时间以后，老板又希望进入中成药领域。我认为，这是不可以随便更改的，需要重新提案，交董事会议决。

对于草创的公司来讲，一定要全力以赴，以制度化的理性来代替老板的个性。由此建立企业普遍的诚信，确保企业持续稳定地发展。这对于一个创业者老板是莫大的挑战。

战略只是一种构想，也称战略规划，表达的是企业的使命和愿景，以及全体员工的意志与根本利益。企业董事会必须委托执行总裁把战略转化为日常经营活动，以及支撑日常经营活动的管理体系。

董事会与执委会不一样，董事会是集体领导，执委会是总裁负责制。企业进入日常经营管理事务的时候，时时刻刻面临决策，必须由执行总裁承担完全的责任，当机立断，去处理好方方面面的事情。

挑战 3：把企业的战略转化为任务

未来管理的第 3 项挑战是，执行总裁以及执委会能够选择正确的事情去做，把企业的战略转化为日常经营管理活动。

什么是正确的事情？理论上没有定论，这是一个实践问题。按照德鲁克的观点，就是用同样的资源创造出不一样的价值，并且能打造出一支职业经理人队伍，以支撑企业的长期发展。换言之，不仅能使企业的当期业绩最大化，而且能使企业的长期价值最大化。毫无疑问，这需要执行总裁的天赋、想象力和强大的心智模式。

执行总裁由此才能确立起自己的领导地位，构建具有领导力的管理当局及管理体系。GE 公司的 CEO 杰克·韦尔奇就是这么做的，他上任后明确表示“加盟我的战略”，要求经营管理团队按照他的战略构想实现 GE 公司的战略转型，从过去卖产品转向未来卖服务。

挑战 4：形成目标任务责任体系

未来管理的第 4 项挑战是把事情做正确，做出结果来，并由此强化做事情的整体能力。这种做事情的整体能力，可以理解为一个企业的创造价值能力或业务能力。

管理说到底就是两句话，选择正确的事情去做，并把事情做正确。具体

而言，就是要把总裁识别出来或认定的战略任务，即正确的事项，分解给各个执委会成员，形成目标任务责任书，继而形成目标任务责任体系。

目标任务责任体系是一个企业管理体系的核心内容，而制度、规范或条例，只是外在的支撑体系。好比一只杯子，外在的器型是为了围住内在的空间，这个空间中装的就是目标任务责任体系。

这里最关键的是，把每一项正确的事情即战略任务，转化为具体的行动方案。然后，在整体的行动方案基础上进行任务分解，分解到每个执委会成员以及下属每个经理人员，确保各项子任务的完成最终能回到整体上，并形成与强化整体创造价值的能力或业务模式。

企业实践中容易出错的是，把目标任务简单理解为财务性指标，进而进行指标分解，而不是任务分解，导致的结果是，每一个经理人员针对指标的完成，选择各自具体的事情或任务。最终的结果是，指标完成了，但是企业的业务体系及能力并没有强化，整体的战略并没有得到落实。我们把这种做法称为指标导向，而不是战略导向。

企业的财务性指标或绩效指标是很重要的，这是一个企业有无存在价值的检验指标，也是我们选择做什么事情的检验指标。

如果我们选择的事情不能带来更高的绩效，不能创造出更高的价值，那么说明我们选错了。这就需要执行总裁及执委会做进一步的思考，直至事情以及整体解决方案能带来更高的绩效。

挑战 5：按责权利对等的原则分利

未来管理的第 5 项挑战是，在分工、分任务的基础上有效分利。

在利益分配上，企业一定要明确工资的概念。工资是企业再生产的成本，也是劳动力再生产的成本。企业必须提高工资总额的水平与人均工资的水平，确保两个再生产的正常循环。

企业必须通过计划和预算，设立工资基金以及工资的风险基金，为两个再生产的循环提供保障；同时，为企业及各部门用工设定成本底线，确立约束机制，防止不合理用工或用工过度。

华为主张，在正常年份中，人均工资水平达到行业最高，以获取行业中最优秀的人才及其工作热情。

如此，企业就有机会通过有效的管理，依靠知识工作者队伍的成长，提高企业价值创造的能力以及劳动生产效率，使“高工资”和“高绩效”之间形成良性循环。

在公司规模还小的时候，比如 1000 人以下，管理当局或领导班子可以通过年度工资方案，来确定每个人的月度工资。随着公司的规模增大，工资的分配必须依靠制度，比如，职务等级工资制。依靠制度层面的有效工具和方法以及程序上的公正，来平衡每个人之间的利益关系，减少人与人之间利益上的冲突。

在利益分配上，企业要明确的第 2 个概念是奖金，明确奖金是分享的利润。奖金的分配很难制度化，通常依赖管理当局以及领导班子的能力，在年初，配合目标任务责任体系，按责权利对等的原则，设定具体的分配方案，包括分配的原则与方法。

以上是本书关注并讨论的主线，企图回答的问题是：在以知识工作者为主体的企业中，要想构建起分工一体化的关系体系，必须从根本上改变现有的管理，去迎接未来管理的挑战。

三、本书的价值与意义：面向未来的管理

当年，法约尔就想把管理的概念体系，包括管理的5项职能和14项原则，与他亲身经历的故事结合起来，让后来学习管理的人知道，这些职能和原则是怎样被运用到实践中的。无奈他写书的时候年事已高，只写完了《工业管理与一般管理》，没能完成与实践案例的结合。

后来，斯隆在写《我在通用汽车的岁月》的时候，德鲁克建议他先把管理的概念体系提炼出来，再把管理实践的故事放进去。很遗憾，斯隆没这样做。用他自己的话说，他没有能力提炼这套管理的概念体系。

早在德鲁克与斯隆世纪之交的时候，就已经开启了对未来管理的篇章。理解现代企业管理及未来管理的挑战，应该从德鲁克与斯隆的世纪之交开始（参阅斯隆著《我在通用汽车的岁月》）。

当时，德鲁克强调的是，把企业当作一个共同体，并为共同体确立根本大法。按照德鲁克的概念，治理一个企业必须遵循立宪主义的传统。

斯隆则强调另一个传统，即王储的选拔与培养。对企业来讲就是职业经理人队伍的建设，包括经理人的职业化与专业性。这是一个企业长治久安的根本。

这确实也是未来管理的一大挑战，后来德鲁克也强调，管理的三项任务之一就是造就未来的职业经理人队伍。

面向未来，企业可以利用互联网技术，建立数字化的资格认证体系，以强化经理人员的职业化和专业性。换言之，每个经理人员将依靠点点滴滴、锲而不舍的努力，提高自身的学习能力和工作能力，提升并获取相应的任职资格。

互联网的手段将时时刻刻记录每个经理人员的学习和工作轨迹，并自动生成客观而公正的资格等级。

可以想见，数字化的资格认证系统，可以有效地解决经理人员的专业化和职业性，并使企业内部的分配变得更加合理。

致谢

非常感谢益客公司的大力支持，允许我及我的同事完整记录这一年来的管理实践过程，记录这一年来迎接未来管理挑战的实践过程，使本书的每个章节都有对应的案例或故事。可以说，本书是建立在益客公司管理实践的全景案例基础上的，这在管理学的历史上是空前的。

我还要特别感谢包子堂的同仁，感谢他们付出了极大的努力，按照本书的章节，整理和编辑了益客公司一年来的管理实践全过程，弥补了管理学领域的一大空缺，使后来的人能够真切地感受到，管理作为一种实践的真实存在。

希望本书能为中国企业的未来管理提供些许指引。谢谢大家！

包政

2019.10.18

目录

前言 未来管理的 5 项挑战

第 1 章 资本创富的关键 1

- 斯密的创富理论 2
- 分工的意义 3
- 从分工到工业化 5
- 从分工到社会形态 8

第 2 章 企业力量的来源 11

- 企业的命脉 12
- 工厂的组织 13
- 组织中人的麻烦 14
- 泰勒的解决办法 16
- 企业的主体 17
- 福特的实践 18

第 3 章 制度创新的起点 21

- 人脑的重要性 22
- 唤醒人的大脑 24

· 企业制度创新	26
· 建立制度化的理性	28
第 4 章 企业的管理当局	31
· 知识工作者	32
· 知识工作者的管理	33
· 华为的 IPD	35
· 华为的商务活动领域	38
· 华为的基本法	40
第 5 章 管理合法性基础	43
· 企业是谁的	44
· 企业的共同体	46
· 理想与现实	48
· 益客的根本大法	52
· 人本主义的企业	53
第 6 章 管理当局的结构	57
· 权力制衡关系	58
· 董事会的价值立场	60

· 董事会的形成	62
· 结构化的管理当局	64
· 股权的难题	66
第 7 章 企业的管理体系	69
· 企业与管理的关系	70
· 企业之道与器	72
· 管理体系之道	73
· 管理体系之器	75
· 管理体系的建立	77
第 8 章 企业的经营计划	79
· 把战略转化为任务	80
· 战略任务的细化	82
· 把握企业的命脉	84
· 年度经营业绩	87
第 9 章 企业的业务流程	91
· 如何改善业务流程	92
· 企业内在的统一性	93

· 加强业务流程的协同	94
· 匹配业务流程的能力	97
第 10 章 基于业务的结构	101
· 直线职能制结构	102
· 直线职能制的演变	105
· 三条内部价值链	107
· 价值链之间的接口	109
· 事业部制的结构	112
· 不完全事业部	113
第 11 章 业务活动的主管	117
· 董事会与总裁	118
· 总裁负责制	119
· 流程化的部门结构	121
· 总裁与执委会	125
· 常见的职务错位	129
第 12 章 年度战略任务	131
· 绩效最大化	132