

你根本就不需要管理

让企业拥有自我成长的基因

陈学南◎著



每一位管理者都需要反思
我的管理理论是不是错了？
而下的管控模式已经到了必须改变的时候！

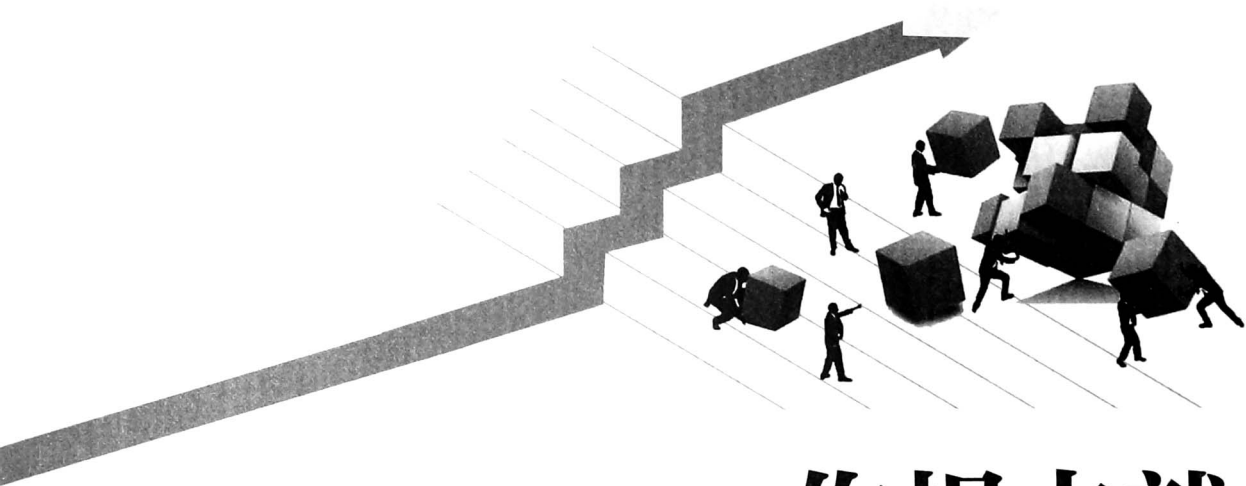
好的管控是不需要管控
最好的管理是不需要管理
最好的企业不是设计出来的，是“长”出来的



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

014032236

F272
417



你根本就不需要管理

让企业拥有自我成长的基因

陈学南◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



北航

01720577

F272
417

图书在版编目 (CIP) 数据

你根本就不需要管理:让企业拥有自我成长的基因 /
陈学南著. —杭州:浙江大学出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-308-12798-1

I. ①你… II. ①陈… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 013284 号

你根本就不需要管理:让企业拥有自我成长的基因
陈学南 著

策 划 杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑 曲 静
文字编辑 姜井勇
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 14.5
字 数 174 千
版 次 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-12798-1
定 价 32.00 元

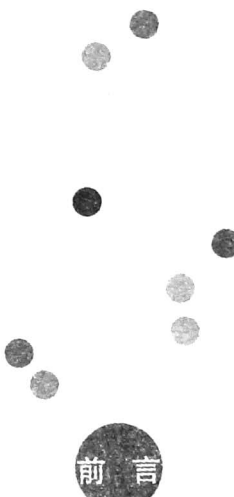
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>



北航

C1720577



前言

在十多年的管理咨询经历中，我一直在给企业做设计：从战略规划、人力资源规划、组织流程设计、企业文化设计，到各职能部门的战略规划，等等。通常，做这些设计的依据首先是管理咨询的一些所谓工具，其次是对标优秀企业的所谓最佳流程和架构。然而，现在我却要推翻这一切。其实，业内人士对管理咨询乃至管理理论的怀疑早已存在。

人们对不确定性的恐惧导致在管理方面过于追求对标杆企业的机械模仿，所以每当这些以标杆企业为参照的方案真正落地的时候，各种问题便显现出来了，其中最明显的就是企业文化问题，即管理习惯不匹配问题。这也是最难解决的问题。企业其实就是一个生态圈，不能像对待一个“物件”那样去设计。因为设计出来的蓝图没法和企业的未来一一对应，生态发展过程的多样性和未知性决定了这一点。

回过头来看看那些优秀的标杆企业，就会发现它们的最佳流程其实并不是设计出来的，而是随着规模的扩大，由企业自身不断优化而“长”

出来的。事实上,所有的公司都是从最一线的销售、采购开始成长的,而这一线销售、采购,以及生产、研发的模式决定了企业未来成长的管理架构。改变一家企业而不改变一线模式是不可想象的,而管理咨询恰恰“漏掉”了对业务一线的咨询,往往只把咨询做到部门以上。如果把一线那些最小业务单元比喻为基因,那么正是这些基因决定了企业能否成为一家伟大的企业。

因此,本书中提出的“企业基因疗法”不同于组织发展学教科书上描述的企业组织变革“从中高层的组织流程入手,对标行业标杆企业,讲究系统性和逻辑性”的做法,而是基于对企业一线业务的关注,采取自下而上的组织成长模式:首先对一线业务基因进行设计,然后按照组织成长原则设计上一层组织架构,并以此类推。在管理中可以被称为“科学”并且可复制的那部分只能在一线出现。当年,提出科学管理理论的泰勒,其研究目标就是一线工人。其后,管理咨询公司把管理中“科学”的概念放大,其目的便在于可以复制,形成管理咨询的最佳商业模式。其实,这种做法并不科学,因为中高层的管理会由于各家企业的文化不同而难以复制。

2001年诺贝尔经济学奖得主有关信息不对称的成果不仅颠覆了经典经济学理论,也颠覆了传统管理理论从上至下进行管控的管理思考模式。信息不对称理论是本书的重要理论基础。给本书作出理论贡献的还包括:生物进化特征、麻省理工学院的机器人研究成果以及互联网的分布式计算方式。“企业的基因疗法”就是在21世纪这些伟大的成果基础上诞生的。

笔者在进入管理咨询行业之前曾在发电站做过技师,那些被控制的电压、电流无疑都是有对应关系的,调节其中一项必然会影响另外一项,其影响程度则可以通过计算公式得出。在20世纪80年代,我们主要通

过配电盘手动调节,后来开始逐渐实现了自动调节,这是因为有关系公式存在,只要把公式变成逻辑电路就可以实现自动调节。而企业管理欠缺的就是这种闭环操作系统。本书的组织设计五原则之间也是有对应关系的,可以手动调节,也可以放任其自动调节,企业本来就是一个生命体,有自己的“逻辑电路”。

本书提出的“基因疗法”就是一个可闭环操作系统,并且可以立即带来业绩提升效果的管理理论。因为它是从企业一线的改变开始的,一线业绩的改善是最站得住脚的变革理由。“基因疗法”有别于一般管理咨询的特点在于:它不是外科手术式的自上而下的组织变革,而是从一线“基因”改变开始,让企业管理架构自下而上“长”出来。

“基因疗法”可期待的疗效:

(1)导入优秀一线标杆模式,迅速提升业绩,实现真正的“无痛”变革。

(2)通过改变一线“基因”来提升企业的运作效率,让企业组织按照“五原则”自然成长,其变革成本最低,业绩突出。

(3)用组织架构五原则诊断企业组织架构情况,消除臃肿,提升组织运行效率。

本书看似松散地涉及三个方面:管理理论的问题、欺诈定律、基因疗法。实际上,其核心原理始终围绕着信息不对称和动机。

管理理论及管理咨询的问题恰恰是忽视了企业运作过程中的信息不对称问题,因为管理理论和管理咨询都不涉及操作,也就忽视了它们强调的系统论中信息反馈不对称的问题。即使一个方案向下执行了,汇报上来的信息也不够真实,这个不真实涉及两个方面的问题:一是上下级之间天然的信息不对称,沟通也必然带来信息的损失;二是下属的动机可能不纯而有意扭曲了信息。

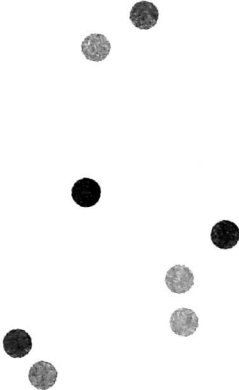
不用说,欺诈定律的核心就是信息不对称。欺诈者通过利用或制造信息不对称来误导被欺诈方。最典型的就是金融公司通过有意制造的复杂产品——金融衍生品,来形成对自己有利的信息不对称。沃伦·巴菲特曾说:“衍生品是金融业的大规模杀伤性武器。”在企业内部管理过程中,出于人的动机和部门的动机,以及天然存在的上下级信息不对称,欺诈现象比比皆是。欺诈问题严重影响了企业的管理效率,可以说是企业管理效益的主要杀手。但历来管理理论却对此避而不谈或避重就轻。

基因疗法就是基于要解决信息不对称和动机问题,其组织设计五原则中明白地包括了:决策信息、反馈信息、激励到位(动机)。

所以,本书的理论其实很简单:重视信息不对称和动机给管理带来的问题,发现其中的规律。运用组织成长原则梳理组织架构,并运用“五原则”解决各式各样的组织问题。最复杂的地方是在一线“基因”的业务特性分析上,业务特性决定了一个岗位的边界设在哪里最合适,本书的最后两章即从销售和采购的角度分析了这些“基因”的业务特性。

本书所用案例内容完全真实,但企业形象描述上刻意做了张冠李戴。这也是出于职业道德所限。即使似曾相识,也请不要对号入座。

在此,要十分感谢杭州蓝狮子文化创意有限公司的陈一宁编辑和其他帮忙审阅的编辑。这是本人的第一本书。虽然有个说法,第一本书是最有料的,但写作上的青涩仍然让我忐忑不安。如果读者们觉得还有所生涩,也是很正常的。牛初乳也好,头窝蛋也好,总有些怪味道的,但营养却在那里。



目 录

前 言 / 001

Chapter 01

管理理论为啥不管用？

说得很对,但无法操作 / 005

信息不对称颠覆了传统理论 / 012

除了人,什么都好办 / 014

复杂的制造者:管理咨询 / 024

由于管理理论的发明者本身并没有与管理运行过程的实际操作相联系,理论家会不自觉地让某个概念承担过多责任,这就使得管理理论一直处于一种“开环”的状态。

●你根本就不需要管理:●
●让企业拥有自我成长的基因●

企业管理者几乎每天都在遭遇某种形式上的误导(欺诈),在汇报会上,在做报告时,在审批单上,在财务报表中,在看不见的 IT 输入者键盘上,甚至在操作现场。对于欺诈,管理者既缺乏理论研究,也缺乏消除欺诈的管理工具。

像人一样,企业需要无痛而有效的变革。医学上无需大手术的治疗方法——基因疗法给我们带来了新的启示:改变一个有影响力的最小单元——基因,让其自我复制成长,从而改变整个机体的成长能力。

Chapter 02

管理实践遭遇欺诈死结

内部欺诈让企业步履蹒跚 / 057

欺诈定律 / 071

八招破欺诈 / 091

Chapter 03

基因疗法

企业不是“物” / 113

企业的基因是什么? / 120

企业的基因疗法 / 123

组织成长设计的五原则 / 130

基因疗法操作流程 / 134

运用组织成长五原则进行组织诊断 / 144

国内的 B2B 营销 90% 以上还没有意识到仅仅靠改变组织流程就能立即提高业绩的分段式管理的好处,而快消品营销也没有认识到国际大品牌的运作核心是一线标准化,其仍然在策划上打转转。

采购管理的核心问题就是信息不对称。由于信息不对称所导致的问题包括:决策权下放不到位,激励不到位,信息反馈不完整,对外谈判时不占有优势信息。以往设监督审批流程的办法并不能从根本上解决信息不对称的问题,反而会让问题更加复杂化。

Chapter 04

销售管理的基因疗法

消费品销售的基因疗法 / 153

B2B 销售的基因疗法 / 158

跨国 B2B 营销的基因疗法 / 170

五招搞定小宗原辅料销售 / 173

Chapter 05

采购管理的基因疗法

别让采购监控失效 / 182

采购管理的核心是对一线信息的掌控
/ 193

采购组织发展工具:第三代电子采购
管理平台 / 195

采购管理咨询面面观 / 211

后 记 / 222

Chapter

01 管理理论 为啥不管用？

《管理咨询的神话》
马修·斯图尔德

假若管理咨询业的评论史上存在一个共识的话，那就是，德鲁克是这个行业中的头儿——可以弥补该行业内所有江湖骗子不足的“好”大师。德鲁克说的无疑都是正确的事情，而对于大胆的颠覆，发表警示性格言等这些管理大师必备的素质，他运用得也相当娴熟。然而，或许是由于他来自等级更森严的欧洲，也可能是由于他早期在通用汽车公司总部工作的经历，德鲁克从来没有真正脱离传统管理思想那种居高临下的姿态。

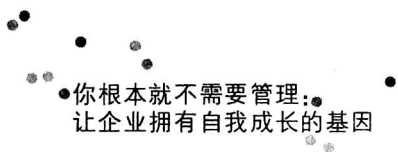
早在 1985 年,我从军校毕业后来到海军某部成为发电站的技师。有一天,当我路过安置着发电机的山洞的时候,突然发现发电房的钨灯特别刺眼,于是便冲进去一看究竟。待我检查了配电盘后,发现电流过高,遂赶紧手动调了回来,这才避免了发电机线圈被烧毁。

以往,在管理咨询中所欠缺的其实就是调整某个指标以便立即达到平衡的方法。要在管理运行上做到这一点,首先需要发现参数之间的公式(规律),其次要有调节参数的手段。

任何一台发电机都会在铭牌上明确规定额定数据,其中就包括额定电压和额定电流。而电压和电流之间是有换算公式的,在操作的配电盘上也有调节的相应旋钮。成熟的工程技术操作都是“闭环”的,如果提供一个参数,一定会告诉使用者如何调节使这个参数达到平衡。

但是直到目前为止,“管理理论”仍停留在开放式描述阶段,往往只有一段论述,如“应该采用扁平化管理”或“最好的管理是自主式管理”,但从来没有人给出过操作的具体方法以及操作的边界。

在咨询行业,即使有管理工具,例如波士顿矩阵、五力模型之类,大多也只停留在分类上,远没有达到像工程技术那样可以按照公式调整和操作的地步。一组柴油发电机从理论到操作都会给出方法,比如转速和力矩、电压和电流的对应关系,甚至会给出柴油的参数对运行的影响。



反观之,恰恰由于管理理论的发明者本身并没有与管理运行过程的实际操作相联系,这就使得管理理论一直处于一种“开环”的状态,而且大多数都是从上到下的管理思维方式。看起来十分正确,但用起来却让人无从下手。

说得很对，但无法操作

经济学家罗纳德·哈里·科斯(Ronald H. Coase)^①发现，市场中的交易其实是要耗费大量成本的，例如，搜寻交易对象、讨价还价、订立契约、监督契约执行、维护交易秩序、解决交易纠纷以及对违约加以惩罚等。

而在一定范围内，企业内的交易则要简单得多：工人之间的固定分工节约了寻找交易对象的费用，经理对工人的指挥代替了讨价还价，工人和其他生产要素所有者与企业之间的长期合同减少了在市场中多次反复订立契约的麻烦，因而人们很自然地会选择企业作为交易形式。也可以说，企业的存在节约了交易费用。

当然，随着企业规模的扩大，企业的管理难度会增加，对工人的监督

^① 罗纳德·哈里·科斯是新制度经济学的鼻祖，1991年诺贝尔经济学奖获得者。科斯对经济学的贡献主要体现在他的两篇代表作《企业的性质》和《社会成本问题》之中，他首次创造性地通过提出以“交易费用”来解释企业存在的原因及企业扩展的边界问题。

●你根本就不需要管理：●
让企业拥有自我成长的基因

会愈发困难,企业官僚机构的弊端会越来越严重,企业内的交易费用会呈现非线性增长。用经济学的术语来说,就是边际交易费用在递增。当企业内(边际)交易费用增长到和(边际)市场交易费用相等时,企业规模就不再增大,这也就决定了企业的边界。

这样,科斯就完满地解释了企业存在的原因和决定企业规模的因素。他把这个发现写进了后来闻名于世的论文《企业的性质》中,并于1937年发表在英国的《经济学》杂志上。科斯的发现在社会组织和企业组织中都有反映,官僚现象在描写官场腐败的“帕金森定律”和职场不胜任状态的“彼得原理”中都有详细描述。

那么,如何才能避免组织的低效呢?对于这个问题,传统的管理理论给出了观点,却没告诉大家应如何去平衡。

传统管理理论所擅长的是指出问题、指出方向,甚至能够指出矛盾的双方,却没有能够告诉我们如何通过操作真正实现有效的管理。例如,《组织变革管理》(Organizational Change Management)^①一书中认为,结构困境包括:

1. 分化与整合:即每个组织单元是要继续划分成更小的单元,还是把一些小单元整合成大单元;
2. 分工与冲突:一方面需要专业人做专业事,另一方面又要考虑各个环节之间的冲突;
3. 未充分使用与超负荷:工作量分配的合理性;
4. 岗位职责过于模糊与过于确切;

① 伊恩·帕尔默(Ian Palmaer),理查德·邓福德(Richard Dunford),吉布·埃金(Jib Akin):《组织变革管理》,金永红、奚玉芹译,中国人民大学出版社2009年版。

5. 过度自治与过度依赖;

6. 过于松弛与过于紧张。

可以看到,以上6种困境都是互相矛盾和冲突的,但这种管理理论不可能明确地告诉你:你们公司某个架构的平衡点在哪里。即使告诉了你方向,譬如简政放权,但放权是否存在风险?权放到哪一级才是合适的呢?当权力分散时,需要有效激励,但怎样才能保持有效激励?这些问题却没有被指明。

谈权力时,没有谈风险;谈风险时,没有谈激励;谈激励时,没有涉及激励信息来源问题(往往存在主观导致的不准确问题)。这就是传统管理理论的问题,正如告诉你电压和电流,却没有告诉你它们的匹配关系究竟是什么,以及该如何调节。

了解系统论的读者都知道:要素之间的关系比要素本身更重要。而在管理实践中,了解如何调节它们之间的关系,比仅仅知道这些关系更重要。

与此同时,理论家会不自觉地让某个概念承担过多责任,因为理论家并不需要对实践的结果负责。把目标管理当作管理哲学的彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)^①认为,管理结构应该包括三个条件:

1. 管理结构在组织上必须以绩效为目标;
2. 组织结构必须尽可能包含最少的管理层级;

^① 彼得·德鲁克,世界管理学界的思想大师,终身以教书、著书和咨询为业,一生共著书39本,在《哈佛商业评论》发表文章30余篇,被誉为“现代管理学之父”。他文风清晰练达,对许多问题提出了自己的精辟见解,杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等人都深受其管理思想的影响。