

开放与创新 新经济组织对旧管理模式的颠覆

张瑞敏在旧金山和美国著名的管理学者加里·哈默尔谈到他在推行的“人单合一”模式,哈默尔非常感兴趣。哈氏著有一本全世界畅销的书《管理大未来》,其中有句话,张瑞敏至今挂在嘴边,“将人类束缚在地球上并不是因为地球的吸引力,而是因为人类缺乏创新”。毫不夸张地说,在创造新的经济组织方式和新的管理科学的路上,张瑞敏和他所领导的海尔走在全世界的前面。

从做大、做强到做活

张瑞敏喜欢说,现在是管理 3.0 时代。管理 1.0 对应着科学管理和科层制,代表是福特的流水线;管理 2.0 并没有对 1.0 进行本质的突破,只不过在 1.0 基础上加上了很多流行的概念,代表是丰田的精益生产。管理由 1.0 时代、2.0 时代而进入 3.0 时代,企业组织应该是一个网络组织。因为市场是一个网络,企业网络和市场的大网络应该融合在一起。张瑞敏先将海尔的组织结构由传统的“正三角”颠覆为“倒三角”,把 8 万多员工变成了 2000 多个自主经营体。这一改变,打破了原来学习日本企业所建立的事业部制,其本质是打破传统的层级结构,让所有人都面向市场。海尔将此称之为“全员契约”,因为“每一个员工都明确自己的客户,都为自己的客户创造价值”。

管理的目的由此从“做大”、“做强”转变为“做活”,为的是打造一种可以自驱动、自运转的自组织。我将海尔的新模式称为“自主经营体的联合体”。现在,张瑞敏正在规划的是,建立了自主经营体乃至拥有决策权、用人权和分配权的“小微公司”之后,如何把它们连接成一个网状组织。用张瑞敏的话讲,“最后形成的这种企业,其实是和用户签订契约,但是把内部扁平到不能再扁平了,大家都压到一块去了”。

企业是流动平衡中的生命体

老子说:天下大事,必作于细;企业管理中也研究把一切事情标准化,管理的最大难度不是把简单的事情进行标准化,而是执行标准化并长期坚持下去,变成大家的自觉行动。

前不久听了一次演讲,演讲人员问:在座的人当中有多少人曾被大象咬过,没有人举手;又问,在座的人当中有多少人被蚊子咬过,所有的人都举手。他说道,你们瞧,这些年来数百万人死于蚊子叮咬传染的疾病,但没有任何人被大象咬死,这说明扼杀你的不是我们认为的大事,而是一些小事情。作为一个企业管理者,这个简短的提问,给自己的启发很大,企业优劣也不正体现在处理各种小事情上吗?

了解一个企业管理的状况、企业的优劣,对广大客户、供应商、投资人和其他相关利益者都非常重要,这些利益相关者在与企业发生利益关系前,往往要对企业作一番了解,希望能从企业内部获取相关资料,包括技术、产品、财务等相关信息来判断企业在管理、产品品质等方面的情况,从而决定是否与企业发生关系,及与企业发生关系的紧密程度。一般来说企业产品、技术、管理等相关信息是企业高度机密,要从正常渠道获取企业内部资料的可能性很小,就自己多年的观察,完全可以用简便的方法,通过观察企业的一些小事,来判断企业管理能力。

一、企业员工衣着

企业管理的好坏关键在于企业员工素质,企业员工的素质决定了企业产品质量、

为什么中国走多元化道路的企业家越来越多?

一直以来我都信奉:唯有专业化才是企业成功的法宝。但是越来越多的企业家朋友多元化成功的故事,不断地在冲击我这个信念。是因为我的固执和保守而看不到真相,还是这些多元化的成功只是昙花一现呢?如果得出错误的结论,要么失去许多本该属于你的机会;要么因为自己的动摇,影响了专一。

专业化的理念来自于西方,由于充分的竞争,使得社会分工非常细化。每一家企业为了生存,必须有自己的绝活,将自己这点事做精,做细,这样才能在市场上有一席之地。在西方发达国家,通过多元化做大、做好的确实不多,像通用电器这样的公司属于凤毛麟角。

在谈话中不自觉地引用贝塔朗菲(Berta lanffy)的观点,显示出张瑞敏对一般系统论的熟稔。1932 年,在《理论生物学》第一卷中,贝塔朗菲首次用“开放系统”来描述生命体,强调开放系统具有主动的行为特征,它通过持续地与环境交换物质与能量从而维持其动态存在。站在开放系统的立场上,贝塔朗菲以生命体的主动性来论证自由意志的存在,并将此看作是人的最高特征。

张瑞敏所讲到的开放系统的异因同果,在系统论中称为“等终极性”,它是指有机体具有一种从不同初始条件出发,通过不同的途径,到达给定的最终目标的能力。这是因为在一个开放系统模型中,没有固定的途径和模式,与内外环境交换信息的结果,促使系统走向一个给定的目标。作为有机体的开放系统,不是机械被动地对环境变化作出反应,而是开展具有自主性的活动。开放系统只要达到流动平衡,就是等终极的。而无要素流入、流出的封闭系统,其行为不可能是等终极的,即系统只能由不同的初始状态达到不同的终态。

张瑞敏力主开放系统,显然是要把海尔打造为一个生命体。为什么必须是一个生命系统?因为它会呼吸,可以和用户同呼吸、共命运。

企业边界与管理的未来

美国《外交政策》杂志网站发表了一篇文章,作者是杜克大学企业家精神与商业化研究中心主任 Vivek Wadhwa,他预言道:“技术进步将使中国的制造业像过去 20 年里美国制造业那样迅速衰落。”他认为,未来将出现一种“创造者经济”,大规模生产将被个性化生产所取代。

在这个意义上,海尔的尝试是中国制造业整个转型的先导。在此转型中,张瑞敏认为,企业要走向分散型加合作型的存在形态。此种形态必然对过去 20 世纪的管理学遗产带来冲击,我们所知的管理学大概已经走到了尽头。

企业领导人把自己视为自由市场的拥护者,然而他们所管理的企业却是为了绕开市场而创生的。企业的出现是为了回答这样一种挑战:组织成千上万的身处不同地方、拥有不同技能的人,完成巨大而复杂的任

如何从小事看企业管理优劣

经济效益等情况,需要了解企业的管理水平,首先应从了解企业员工开始,当然这种了解不可能一个一个员工去访问去调查。企业都有工衣,工衣对员工来说不光是劳保用品,还是员工融入企业的标致,大凡有一点规模的企业都有着装规范,包括胸牌、扣子等都有严格的要求,可以看一下国际知名的一些企业就能了解到这一点,如大家熟知的肯德基、沃尔玛。如果你在上下班时站在企业门口看,该企业员工统一着工装,且胸卡、扣子统一佩戴整齐,该企业员工培训一定是到位的,且员工素质低不了,其管理肯定差不了,特别是副总统以上公司主要领导,如果其着装随意,胸卡、衣扣不一致,工衣脏乱不堪等,表明该企业对员工的管理存在问题。

二、企业上下班人员的走路情况

靠右边走,即使左边无人也决不越位,进出厂门自动下车推行,这是我们大家都熟悉的交通法规。企业作为一个经过培训的团体应模范遵守,员工上下班走路也应如此。这不应当要什么硬性规定,这是一般人的素质的表现。员工素质高管理水平也应低不了,企业员工培训到位后,走路都有规定的路线,这个小事非常能体现一家企业的综合管理水平。

三、企业的车辆停放

公司有公车,企业员工自有车辆(无论是自行车、汽车还是摩托车),每家企业都有一个规定车辆停放区域,车辆停放是否规范,是否整齐,不仅是企业制度是否落实到位的事,更体现一个企业的整体员工素质的



务,比如制造汽车或是提供大范围的电话服务。它在工业革命时期曾经有辉煌的战绩,然而 200 年之后,我们迫切需要一种新的组织员工和分配资源的方式。

企业领袖变成了企业的敌人

今天,最成功的管理故事都不是公司的胜利,而是对公司的颠覆的胜利。在这个意义上,韦尔奇可能是最后一个伟大的公司创建者。但即使韦尔奇本人,也以向科层体制发起挑战著称。其他的管理明星们都是因为攻击根深蒂固的企业文化、破坏企业结构、用革命性的策略令大象跳舞而获得声名。换句话说,最好的企业领袖变成了企业的敌人。

理由非常明显。企业是官僚制的一种,而经理本身是官僚。官僚的基本倾向是自我永续。所以,官僚就会抵御变革,其任务不是加强市场力量而是试图取代甚至抵制市场力量。甚至最好的公司也无法保护自己免于破坏性变化与组织惯性之间的冲突。正如张瑞敏所说,日本企业的衰落不是由于“坏”的管理,而是因为它们遵循“好”的管理教条。它们认真倾听它们的客户,仔细研究市场趋势,为可能带来最大回报的创新分配资本。在这个过程当中却失去了开创新的客户与市场的破坏性创新机会。

四、企业员工食堂、宿舍

企业员工食堂和员工宿舍可以说是员工的私人空间,企业除管理其卫生外,其他方面全靠员工的个人自觉管理。员工排队用餐情况,是否有较多的乘饭、乘菜,餐后餐桌整洁情况如何;员工宿舍是否清洁、物品摆放是否整齐,垃圾是否代装并放置规定的位置等小细节,直接反映了员工的个人素质和公司的管理控制到位程度。

五、企业大门及周边环境

人们实地考察企业的第一印象是企业大门,因此,每家企业大门建得都是富丽堂皇,宏伟壮阔,而且都非常注重大门及其周边环境及绿化的管理。如果一个企业连其门面也破烂不堪,门外花圃花木长期没有修剪,卫生状况较差,路面高低不平,污水横流,不用看,该企业到了关门的边缘。如果该企业还在生产,其产品质量也不会好到哪里去。另外有一点规模的企业,其门岗的设置、门卫人员都是由保安公司来管理,衣着整齐,站立值岗,作坊式企业一般都聘用中老年人为其门卫,也不可能严格制度要求其站立值岗。

六、企业内部环境卫生

企业的垃圾中隐藏着企业较多的信息,据说曾有一家日本公司为搜集其竞争对手的信息,就是收集竞争对手的垃圾,可见企业垃圾管理的重要性。一般说有些管理水平的公司垃圾都会分类,所有管理过程中产生的文字、数据信息垃圾都得经过粉碎处理,分类打包。垃圾中不应包含下脚料与废次品,如果一个企业只是简单地将垃圾放置于垃圾堆,该粉碎的不粉碎,该分类的不分类,不该出现的下脚料出现在垃圾堆里,其安全管理、制度等可能存在问题。如果连分类打包这样的事也做不了,其制度执行可能就有问题了。

三是民营企业家的素质在提高。尤其是中国最优秀的那批企业家,早已经不是过去那些“农民企业家”了。他们懂得网罗人才,懂得运用资本市场,懂得运用各种管理工具和技术手段,也学会了如何和政府打交道。而且这些企业家本人精力都极其旺盛,工作非常勤勉。

四是多元化的方式是做投资。不是财务意义上的投资,而是股权意义上的实业投资,比如复兴集团。通过财务手段控制企业,通过一流的人才治理企业,再通过优质的经营业绩,在资本市场获得更多的资金,控制更多的企业。

由经理人控制的企业无法应付加速的变化,这个弱点只是企业受到的两翼夹攻的一翼。另外一翼是,企业存在的核心理由如今也几近不保。英国经济学家罗纳德·科斯在他 1937 年的文章《企业的性质》中论证,“创建企业成为有利可图之事物的主要原因似乎在于存在着利用价格机制的成本”,也就是交易费用。对于任何给定的任务,于合适的时间在市场上找到合适的人来完成,成本太高,也过于复杂;同样,在公开的市场上,寻找供应商,协商价格,规制绩效,保护商业秘密等等,也完全不可行。企业可能也未见得就比市场更善于调配劳动力和资本,然而它却能够降低交易成本,从而也就弥补了市场的弱点。

科斯在 1991 年获得诺贝尔经济学奖。那时互联网时代的曙光刚刚初现,从此以后,居住在不同的大洲、拥有不同的技巧和兴趣的人们共同工作、完成复杂任务的能力产生了量子跃迁。极其庞杂的事业,如编写维基百科和合成 Linux 操作系统,在毋庸或只需很少管理的情况下取得了巨大的成功。这样的成就,使得像唐·塔普斯科特这样的技术马托邦主义者预测说,“大规模协作”现在成为了经济组织的新形式。他相信,企业的科层制会彻底消失,个体现在被赋权,得以共同创造“一个新纪元,甚至是一个黄金时代,可以同意大利文艺复兴或是雅典民主制的兴起相媲美”。

这当然非常夸张,最不切实际的技术爱好者也很难想象,一架波音 787 客机会经由“大规模协作”而建成。然而趋势的确已然形成,无可否认。交易成本正在快速降低。我们现在既有需求、也有机会设计一种崭新的经济组织方式,以及一种新的管理科学,以处理 21 世纪的变化惊人的现实。这一新的经济组织方式将更像市场,而不像过去的企业。

张瑞敏在旧金山和美国著名的管理学者加里·哈默尔谈到他在推行的“人单合一”模式,哈默尔非常感兴趣。哈氏著有一本全世界畅销的书《管理大未来》,其中有句话,张瑞敏至今挂在嘴边,“将人类束缚在地球上并不是因为地球的吸引力,而是因为人类缺乏创新”。毫不夸张地说,在创造新的经济组织方式和新的管理科学的路上,张瑞敏和他所领导的海尔走在全世界的前面。

(胡泳)

七、企业厕所卫生

厕所卫生是国人较容易忽视的地方,厕所保洁也是国人认为较低等的工作。厕所既是员工、到企业的客户每天都得经历的场所,也是保洁难度最大的场所,同时也是历来被我们国内企业管理者所忽视的地方。如果一个企业把厕所治理得和五星级宾馆一样清洁,人们不用怀疑其其他工作做不好。

八、企业的垃圾角

企业的垃圾中隐藏着企业较多的信息,据说曾有一家日本公司为搜集其竞争对手的信息,就是收集竞争对手的垃圾,可见企业垃圾管理的重要性。一般说有些管理水平的公司垃圾都会分类,所有管理过程中产生的文字、数据信息垃圾都得经过粉碎处理,分类打包。垃圾中不应包含下脚料与废次品,如果一个企业只是简单地将垃圾放置于垃圾堆,该粉碎的不粉碎,该分类的不分类,不该出现的下脚料出现在垃圾堆里,其安全管理、制度等可能存在问题。如果连分类打包这样的事也做不了,其制度执行可能就有问题了。

(李明明)

企相比可以更快地决策;跟国企相比,可以承担更高的风险。因此,民企是最容易倾向于多元化的。

二是中国目前国企、外资、民企这三种不同的企业性质并存,民企的灵活和机制使得在某些领域的竞争特别有优势。比如跟外

(创业帮)

职业经理人 需要慎用话语权

在职业经理人的言行方式之中,寡言是一种更为沉稳的风范,那不意味着跟下属之间形成距离感,而是通过适当的距离感而给彼此带来更多的安全感觉。因为下属可以只需要对自己份内的事情负责,而职业经理人却需要对每个人的状态和未来负责,这是领导与下属的不同。

在电视剧《北京人在纽约》之中,姜文扮演的那个王启明刚刚创办制衣厂,以高高在上的姿态对想象中的员工进行训话,很是踌躇满志,似乎拥有优越感。在现实之中确实如此。但实际上,不管是作为职业经理人,还是仅仅成熟的个人,都需要注意慎重说话,慎重表态,慎重承诺。事莫虚应,应则必办,不办便结怨;愿莫轻许,许愿必还,不还便成债。

长话短说,不容争辩不被误解,这是职业经理人说话必须具备的特色之一。在绝大部分时候需要保持沉默,把话语权留给下属,让他们充分讨论,而领导仅仅做观察者与倾听者。

在讨论之中发表意见,并得到更好地表现自己的机会,虽然会带来更多犯错的机会,需要更多的时间去弥补,但恰恰是个人与团队成长所必须的财富。让领导能有更多的机会识别下属,把合适的人尽量安排到恰当的岗位上面。

职业经理人的言论往往就成为最终决断。在没有经过充分讨论与尝试之前就匆忙决断,不仅会提高下属的质疑,更会使得下属对决策的执行力度有所降低,态度不坚定,当领导的决断受到质疑就会形成群龙无首的局面,很容易失控。

职业经理人的话语更多地是在简洁的是否之间、取舍之间进行决断,而在决策形成头脑风暴过程中尽量避免去涉及过于细节的因素。

职业经理人是需要拥有威严的,那种威严是需要以惜字如金,不苟言笑为基础的。不是装扮出来的,而是一种内在的责任感和全局观。比如开会的时候,培训的时候,甚至出去游玩的时候,领导的一句话就意味着讨论的终结,也意味着领导要为过程与结果负责了。

领导负责制,这是无法摆脱的责任感和担当,但更多地却是下属的推卸责任,而将压力与负担重新推回到领导的肩上,重新回到“是你要我做的”而“不是我想做的”。进而或者消极怠工,或者首鼠两端。对过程与细节所形成的感悟越是深刻,下属的责任感就越深刻。

只有下属勇于担当,才能让主管有信心,领导也才会坚定地做决策。也只有整个团队都全力以赴地去做,才能在残酷的市场竞争中杀出一条血路,为自己求得一席生存之地。虽然会有相应的风险,但毕竟是通向未来不确定性的确定道路。也只有坚定的信心,才能消除不确定性所带来的恐慌。

相对于和谐与融洽,责任与担当是职业经理人更需要具有的风范,毕竟职业经理人的需要站在更高的角度,面对更为残酷的现实和更为深远的确定性,即使仅仅是角度上的不同,也更是容不得懈怠与马虎。

(贾春宝)

真诚与热心的海尔

今年的冬天很是冷,比起前几年要冷得多了,家里的大人小孩都在说:冷得受不了了。由于我和爱人上班的时间都很忙没有时间去买,家里就只剩下上了年纪的爸爸妈妈和很小的孩子了。他们根本就不懂什么,只好等着我们休息的时候去买了。这周我刚好有假,我赶紧和爸爸妈妈去商场选购了一台海尔空调回来。

当天海尔师傅就按照约定来我家进行了安装,本来就是一场很平常的安装,但是在海尔师傅安装后就显得那么地不平常了。我家安装外机的地方由于没有预留空调外接管的通道,又为了不影响我家环境的美观,海尔师傅想了很多的办法,最后终于在纱窗和玻璃窗之间找到了一个很不错的位。他们没有停留休息,接着打扫干净了安装留下的废弃物。在即将和我道别的时候,我的小孩不知怎么就开始哭了起来,原来是他的玩具车弄坏了。我见状呵斥着小孩。谁知海尔师傅说:爱玩具是小孩子的天性,不要责怪他了,我去帮他修修看。话音一落,他来到小孩身边,几句亲切的话语,小孩真还没有哭了,还把手里心爱的玩具乖乖地交给了海尔师傅。玩具车在海尔师傅的手里几经摆弄,又可以跑开了。看着小孩笑嘻嘻的样子,看着礼貌和我道别的海尔师傅,我仿佛看见了他们变得高大的样子。这真是一次惬意的假期,一次既难忘又感动的接触。我家留下了海尔特有的真诚,我满足!

(文文)