

管理前沿：现代六维管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169162.htm

以文化管理为核心的六维管理是我近年独立研究和发展的新流派管理理论。六维管理理论是在扬弃西方现代管理理论的基础上，融入东方的管理经验和智慧，总结提炼当代管理的实践，用创新的理念和思维建立起来的一门区别于西方管理的全新管理学。现代的西方管理学以战略管理为核心，主要研究计划、组织、领导和控制的所谓组织管理的四大基本职能，它主要是关于知识、关于策略的学问，而文化、信息、艺术、权变和执行的管理则被放在次要和忽略的位置，虽然他们也提出了知识管理之外的因素，但在西方的管理学框架里只点到为止。在我的理论框架中，文化管理具有统驭性的核心管理职能。六维管理学从六个方面讨论现代组织的管理：文化管理讨论怎样判别事物的对错，找正确的事做，以求效果；信息管理讨论怎样确定事物的客观性、可靠性，以求做真实可靠的事；知识管理讨论怎样用理性的、正确的方法做事，以求效率；艺术管理讨论管理人的艺术，使管理具有奇效和美感；权变管理讨论管理怎样适用时空和环境的变化，力求变通的做事；执行管理讨论管理的全面执行力，即文化、信息、知识、艺术和权变五个方面的执行力及其它们之间的相互关系。来源

：www.examda.com 为什么要用六维管理理论改造西方管理学？因为西方管理学具有很大的片面性。西方人崇尚理性和科学，他们把管理的核心主要归结为科学和战略，归结为做事的正确方法。我们知道，科学是抽象的学问，它只有在具有

理性的，共性的和客观的地方才能使用，在非理性的，不具有共性和客观性的地方不宜使用。管理确实存在理性、共性和客观性，但更多的时候是非理性、特殊性和个性。所以管理在更多的情况下是文化、艺术、信息和权变的管理。管理中科学的部分可以适用于任何地方，但文化、艺术，信息和权变的部分只能因时因地制宜，也就是说，科学和战略管理的作用受到文化、艺术，信息和环境的约束。只用正确的方法是做不好管理办不好事情的，比用正确方法做事更重要的是事情本身的正确性和可靠性，同样，做事的权变性和艺术性也很重要。可以说，没有文化，知识有害；没有信息，知识为零；没有权变，知识僵化；没有艺术，知识丑陋；没有执行，纸上谈兵。所以，我们需要一个新的管理学的框架，它不仅包含管理的共性而且能够融合和处理中西方的管理个性，以此来克服我们管理中的洋腔洋调、古香古色（或者说食洋不化和食古不化）和重战略轻文化的有害倾向。下面我们简要地讨论六维管理中每一个维度的精要以及六维之间的关系。

文化管理：文化管理的核心是要为组织确立一套做人做事的行为价值标准，以此来判别事物的好坏对错、成功失败，美丑善恶；判别什么事情是正确的事情，什么事情是错误的事情；判别那些事是应该做的，哪些事是不应该做的；判别那些事是第一重要的，那些事是第二、第三重要的。广义的文化指一切人为的东西，只要被人改造过的东西都叫文化。管理文化是狭义的文化，它是一个组织用来判断事物好坏对错的价值观体系，这一价值观体系的制度化和表达的具体形式，以及由这一价值观体系产生的组织的意义、志向、动力、追求和激情。组织文化即组织的个性。来源

：www.examda.com 文化管理之所以是整个管理系统中最重要
的职能，是因为它能保证一个组织去做正确的而不是错误
的事情，能为组织提供动力系统、追求方向和激情源泉。组织
的文化管理职能是一切其他管理职能的前提，没有这个前提
，一切其它管理职能便会失去意义！下面的例子可以说明文
化管理在企业管理中的核心作用：沃尔沃，奔驰和丰田三家
汽车制造商的制造技术不相上下但企业文化各不相同。沃尔
沃的企业文化是“经济诚可贵，豪华价更高，若为安全故，
二者皆可抛（安全第一，豪华第二，经济第三）”；奔驰的
企业文化是“经济诚可贵，安全价更高，若为豪华故，二者
皆可抛（豪华第一，安全第二，经济第三）”；丰田的企业
文化是“豪华诚可贵，安全价更高，若为经济故，二者皆可
抛（经济第一，安全第二，豪华第三）”。它们的不同文化
确立了它们不同的追求和不同的资源优化配置排序，形成它
们企业的不同个性和产品不同的核心竞争力。它们产品的垄
断力或卖点来自文化个性而不是技术优势，因为它们各自的
技术优势和产品个性是追求个性文化的结果而不是原因。没
有个性，不能生存。信息管理：信息管理的核心是获得事物
的确定性程度，力求做真实可靠的事情。事物确定性程度的
信息是决策的依据，没有信息，用于作决策的知识就失去了
舞台，就像没有光线条件下的视力如同瞎子一样。没有关于
事情确定性程度的信息，我们做事就是盲目的！盲目地做事
，天大的本事也是白搭。完全信息叫做确定；完全没有信息
叫做不确定；部分信息叫做风险。信息是科学决策的前提，
有信息的条件下用科学作决策，没有信息的条件下用非科学
作决策。知识管理：知识管理强调如何用正确的方法做事，

它以战略管理为核心。凡是做事的正确方法都是知识，知识告诉我们用正确的方法做事。科学、策略、制度、流程和技巧等管理手段都是知识管理的范畴。知识管理追求效率，它以文化和信息为前提，以理性、普遍性和客观性为基础。也就是说，在事情本身是错误的、不确定的和没有普遍性的以及决策者是非理性的和主观的情况下，知识管理（科学、策略、制度、流程和技巧等管理手段）没有用武之地。当代西方管理学主要是一套知识管理系统，它以计划管理为起点，以战略管理为核心，强调制度和流程管理在管理中的重要作用。因为知识的普遍性，通用性和可学性，所以知识管理不可能保持长期垄断，知识管理创新是保持知识管理领先地位的唯一途径。没有创新，就是欺骗。来源：www.examda.com

艺术管理：艺术管理的核心是如何用艺术而非科学的方法激励和领导不同的个人或团队以追求特效和美感。人性有理性和共性的一面，更有非理性和个性的一面，前者用科学管理有效，后者用艺术领导才有效。一旦管理失去对被管理者的非理性和个性的敏感，它就不能用特殊的方法激励和领导特殊的人群。艺术管理的境界是人性、自然、简单、和谐、特效和美感。比方某学校要对穷人和富人子弟采取不同的学费收取标准，如果学校说它的学费是七万元，但富人子弟要收十万元，这学费就收不上来。但如果学校改说它的学费是十万元，穷人子弟可补贴三万元，这学费就收上来了。这两种收费方法在科学上是等价的，但在艺术上不等价，后者是艺术的方法，取得奇效！如果人是完全理性的，这两种说法就应该带来同样的效果。由此可见没有艺术，科学可能是丑陋的，艺术与科学在管理中有着不同的效用。

权变管理：权变

管理的核心是权衡环境的变化，在变化的环境下变通管理的方法尤其是变通控制的方法以达到管理的动态满意。文化、信息、知识和艺术都是随着时空和情境的变化而变化的。如果环境变化了而不知道变通，文化、信息、知识和艺术就会成为僵化无用的东西。畅销书籍《谁动了我的奶酪》，尤其是《易经》告诉我们怎样随环境的变化调整管理的目标和手段。当环境变的时候，文化价值观是会变的。过去正确的事情，现在可能是错误的，今天错误的事情明天可能是正确的，环境会改变文化，会改变人的价值判断。在七十年代，投机倒把被认为是坏事，现在投机倒把是正常买卖。知识也是这样，知识是会随环境陈旧的。比如说牛顿的知识因为爱因斯坦的知识出来而变得相对陈旧。信息也会随环境变化，信息是环境的标识，环境变化，标识也就变了。环境也会改变艺术标准，唐朝以胖为美，现在以瘦为美。美的标准也是变化的。

执行力管理：执行力管理是通过对文化、信息、知识、艺术和权变五种执行力的协调管理以达到整体执行力的最大化。执行力是一个整体而非单维概念，五种单维执行力之间的关系类似于木桶效用（桶里的水平由最低的那块木板的高度决定），其中任何一种执行力的缺失可能导致整体执行力大打折扣甚至完全丧失。没有文化执行力意味着做错误的事情，这时其他四种执行力不再具有任何意义；没有信息执行力意味着对事情的确定性程度盲目没有了解，其决策失去信息依据，此时知识执行力等于零，而文化、艺术和权变执行力则大打折扣；没有知识执行力意味着用错误的方法做事，它使其他的执行力失去效率基础；没有艺术执行力意味着不能因人而异地有效激励和领导人们积极努力工作，这时其

他的执行力必会事倍功半；没有权变执行力意味着做事僵化教条不能变通，它会大大增加其他执行力失败的机率。可见，管理的整体执行力是五种执行力平衡协调发展的综合结果。来源：www.examda.com 总之，在我的六维管理体系中，文化是统率，信息是前提，知识、艺术和权变是手段，执行力是结果。在以后的文章中，我将对每一个管理维度依次进行深入讨论，使六维管理体系能够更全面深入地呈现在大家面前。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com