

[中国式管理的殉道者策略篇]中国式管理的菜单 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_5B\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_9B\\_BD\\_E5\\_BC\\_8F\\_c123\\_288332.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__5B_E4_B8_AD_E5_9B_BD_E5_BC_8F_c123_288332.htm) 中山大学港澳珠三角洲研究中心 蒋廉雄 近年，不断传来一些著名的企业家因过劳英年早逝的消息，使我们必须再次反思中国企业家的管理方式问题。缺乏现代管理工具 从中国企业家的成长环境和现代管理模式发展看，当代中国本土企业家来自先天不足的环境。上世纪60年代在美国出现的现代战略思想，在其繁荣发展时期中国正在实行计划经济，以现代产业和企业的发展作为成长土壤的管理理论和工具，在中国失去了生长土壤。我们的改革开放不到30年的时间，真正管理理论的引入，也在十几年以内。因而，中国企业家的管理模式是发育残缺的。中国企业家大多相信自己或管理人员的经验判断或智慧，很少建立调研职能体系并系统地调查和分析消费者。我国一个非常著名的企业家曾经说过：“从来不信外资大牌调研公司的数据，我搞市场，就是跟着感觉走！”这样的管理方式是有问题的。我们现在指称的中国式管理，还只是传统文化下的“依个人而治”的统称。从发展的角度，无论是学习还是模仿，中国企业家首先需要采取开放的心态、分析和决定怎样采用现代管理工具来建立管理模式，例如时间管理、流程管理、价值管理等等。中国企业家对现代管理工具采取了拿来主义是否就解决了所有问题了呢？这取决于中国企业家对现代管理工具的理解、管理价值观及其使用策略。管“事”为本与管“人”为本 中西管理方式差异产生的基础是什么？西方的管理方式是围绕“事”（企业实现目标及其活动）建

立的，而中国的管理思想是围绕“人”（管理者、员工及其行为）建立的。管理针对的是企业及其活动，而不是企业人员及其活动。以时间管理为例，为了确保项目最终按时完成，需要制定并执行一系列管理过程。它包括具体活动界定、活动排序、时间估计、进度安排及时间控制等多项工作。这一系列的管理活动是围绕项目任务而做出的。现代管理思想对事的管理是发展的，从针对任务的管理到针对过程的管理就是明显的变化。在针对任务的管理阶段，管理的标准是效率。指导管理的战略理论如泰罗制、科层制，战略工具如职能工长制等。在针对过程的管理阶段，管理的标准是质量、创新、速度、方便、顾客价值等，指导管理的战略理论如流程管理、价值管理、组织再造以及大规模定制、虚拟组织、归核化等创新战略等，战略技术和工具如IT技术、ERP以及流程管理、价值管理、组织再造与理论一体化的工具等。可以看到，现代管理工具随着管理对象、管理思想以及管理技术的变化而变化。与此形成对比的是，中国传统的管理智慧或思想在针对的对象上主要围绕着“人”，关于谋事的有关思想内容也强调人的智谋、顿悟和胆识，而且数千年来，管理智慧或思想的基本内容没变。“以人为本”、“举贤任能”、“赏罚分明”、“中庸之道”、“安人”成为老生常谈，“大道无术”成为回避管理技术和工具的借口。环境怎样变，产业怎样变、技术怎样变、企业结构怎样变、管人的人和被管的人的观念和行为方式怎样变，与此都没有关系以致没有思想创新、理论构建和管理工具的创造。后人对中国管理智慧或思想的发挥只是在不断空对空地地进行阐释或演绎。去掉“过劳”这道菜 在全球不同地区的管理模式中，美国

的CEO被认为是权力最大的，这种最大的权力是指对公司重大事项的决策范围和独立决策权。中国本土企业，企业家或作为企业家的老板的权力也不可谓不大，但两种管理方式的结果是截然不同的。美国大型企业管理井井有条，CEO对自己的时间安排也有条不紊。正是如此，GE的CEO韦尔奇才能做到自己的时间分配为1/3开会、1/3培训、1/3走访客户。即使在中国，其分公司也复制了总部的管理模式。但在本土企业，在管理方式上很多的企业家恐怕很难做到对时间如此驾驭自如。以广告战略决策流程为例，笔者接触的中国宝洁公司和一家南方著名的本土企业，其决策流程和方式的差异泾渭分明。（见左下图）上述例子表明，要让中国企业家摆脱过劳，就是在某些“事”（某个过程或任务中）退出，即通常人们认为的企业家自己要重新定位分工和对部门、下属授权。但这是需要条件的，否则就是空谈或空想，企业家也不能放心授权。这个条件就是，要解决中国式管理中的现代管理系统和工具空缺问题。中国宝洁公司的老总为何可以不躬身广告决策，而又可以保证广告战略的有效实施？是因为公司建立了超个人（老板和作为某个具体负责人的员工）的流程管理体系及其实施工具。这个条件存在的前提是，企业家具具有现代管理价值观，从观念上接受现代管理工具。因此，解铃还须系铃人，摆脱中国企业家的过劳症，观念要先行。现代管理工具的最佳用法 对现代管理工具的应用，在实践中有以下几种表现： 作为破鞋子的用法。企业家出于战略之外的冲动，采用现代管理工具诸如价值管理方法、某种IT系统等。典型的例子是应付上级或客户的评审检查，企业虽然花了钱，但应付之后就弃若敝屣。这种采用的结果是对已有

管理模式毫无触动，反而生出一堆闲事。 作为打狗棍的用法。企业家受解决一时之困、一事之扰的动机驱动，采用某种现代管理工具。可能在一时或一事上产生了作用，但对已有管理模式没有全局触动。 作为革命武器的用法。企业家受传统管理方式产生的问题困扰，主要受个人强烈改变现有管理方式的动机驱使，采用现代管理工具。它对已有的管理结构、流程、方式进行了革命性的创新。但由于推之急躁，上下准备不足，事后推进疲惫，成功难以预料。 作为手杖的用法。企业家受现代市场、技术、流程、组织等战略要素驱动，从而采用现代管理工具。企业家从企业战略发展的高度，按照诊断、规划、设计、实施、应用评估、改进等步骤推进管理工具的应用。现代管理工具成为企业家及其管理模式的一部分，弥补了其先天不足，或延伸了其功能，虽寻常如手杖一样，但须臾不可离开。成功采用现代管理工具，需要时间、耐心、资金，对于中国企业家而言，还需要对自身管理方式的反视和挑战的勇气。最佳的方式是接纳现代管理价值观，改造企业文化，统一高级管理层的意见，在中层管理人员中建立强有力的实施中坚，自上而下的方式才能以最佳的策略实现。主持人语：我们明晰了中国式管理这份菜单中应该具备的菜名、烹饪方式和用餐规则。然而蒋先生提到的企业家自身的反视和挑战之勇气，从何而来？突破自己，知易行难。陈春花教授的解读，或许能够打开我们的心门。

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](http://www.100test.com)