

20 年来中国企业管理 模式取向的偏差及其调适

聂正安

在 1979 年改革开放以来的 20 年中, 也许很少有一门学科能象管理学一样对中国的企业产生那样广泛而深远的影响。在管理学的引导下, 许多人认识了诸如“科学管理”、“行为科学”、“企业文化”这样一些曾使西方企业产生巨大进步的理论, 并且十分虔诚地把它们运用于中国的企业管理, 并且实实在在地收到了一定成效。这是管理的价值逐渐被中国人所了解, 所推崇的 20 年, 这是中国企业向“国际惯例”看齐, 在管理上发生了一系列革命性变化的 20 年。然而, 从今天的时点上回首这段不算短暂的历程, 人们也会不无遗憾地发现, 20 年来中国管理模式在整体取向上存在着很大偏差, 我们原本可以通过“管理”取得更大的成绩, 但是我们未能采用一种定向准确的管理模式, 并为此付出了不可小视的代价。在刚刚跨入新世纪的时候, 我们显然很有必要来认真研究一番这份代价是如何付出的以及怎样才能避免它的继续支付。

一、20 世纪 80 年代的非理性管理: 在西方是顺理成章, 在中国则是盲目效颦

在过去的 20 年里, 中国发生了一场史无前例的“管理运动”; 但是, 这场运动一开始就表现为对西方管理理想中非理性主义倾向的盲目跟进, 从而导致中国管理模式一开头就形成了取向失误。

1. 非理性管理倾向的出现: 80 年代席卷西方的一场“管理革命”

20 世纪初, 泰罗提出了划时代意义的科学管理理论, 此后, 从法约尔、韦伯等人的古典组织理论到战后的管理科学、系统管理等学派的观点, 占据着管理思想主导地位的始终是一种理性管理模式。按照这种模式的主张, 人被认为是追求利益最大化的“经济人”, 人的行为是依照逻辑法则和经验知识、为实现自身最大利益而进行思考和行动的结果, 因此, 人是可以通过制度和利益机制加以诱导和控制的。在管理手段和方法上, 理性管理模式强调“数字化管理”, 重视决策方案的数量模型和逻辑程序, 推崇通过生产技术、管理机构和管理流程的公式化来实现效率目

标。客观地说, 这种管理模式在一个相当长的历史阶段是符合西方企业的技术条件以及社会文化环境的, 它写就了一段辉煌的管理思想史。

但是, 当时代向前推进到 80 年代的时候, 传统的理性管理思想遇到了严峻的挑战, 一种反其道而行之的非理性管理倾向掀起了一场极富冲击力的“管理学革命”。这场革命直接起源于日美管理的比较研究。80 年代初, 通过对日本经济迅速崛起、美国经济发展迟缓原因的种种分析, 一些美国管理学家深感必须向长期统治美国企业界的理性主义管理模式开刀, 作为一把利刃的、具有非理性管理思潮纲领性著作地位的《成功之路》这样写道: “一般都认为, 管理这一行为的特点, 就是头脑冷静, 讲求理性。国际电报电话公司的哈罗德·杰宁在寻求‘不可摇撼的事实’的时候, 我们就看出这种理性主义在冒头了。它在越南曾经盛极一时, 在那里, 成功的程度是按尸体的数目来衡量的。理性主义方面的奇才, 该推福特汽车公司的那帮年轻能干的经理了, 而罗伯特·麦克纳马拉则是此中的大亨。管理学院都被那种注重数量分析和理性主义的管理方法统治着。这种方法教育我们, 训练有素的专业经理们足以应付一切。对所有的决策, 都要找到客观的、以分析为基础的理由作依据。这样拘泥于理性, 恰足以构成危险的错误, 它已经把我们远远地引入了歧途。”

持非理性管理观点的人指出, 人是按愿望、激情、意志行动的, 理性不过是意志实现目标的工具, 因此, 管理过程不仅是决策制定过程, 还包含有创新和执行过程, 而这两个过程中更是充满了“越轨”行为和带有很强的无法测度的个人感情色彩, 很难单靠严密的组织计划和机械的数字化控制方法加以掌握。他们强调, 企业要充分运用企业的宗旨、信誉、价值准则、行为规范等“软”性管理因素, 要通过培育企业文化来提高企业员工的凝聚力, 这样才能获得良好的管理绩效。

西方企业尤其是美国企业, 从世纪初接受泰罗的科学管理思想开始一直到 70 年代, 长期专注于理性管理, 人们逐渐感到这种管理模式似乎已经走得太远, 其过于规范、过于条顿、缺乏人情的一面已经成为了一种对管理效率的束缚。因此, 非理性管理思想以及作为其具体展开的企业文化理论的提出, 使美国企业界大有发现“新大陆”的振奋。事实上, 以人本主义为基础的

人性管理或文化管理模式在整个 80 年代都是美国管理的主题曲。最近,我国理论界有人将这一时期单独列为管理思想史的一个阶段,恐怕不是没有道理的。

2. 国门初开之时,在现代管理理论上几乎是一张白纸的中国,不甚明了地跟上了非理性管理的国际新潮

20 年前,中国迈开了改革开放的历史步伐,中国急需“管理”;但又很难在短时期内形成“国产”;于是,我们睁眼看世界,而此时正逢西方非理性管理思想大潮滚滚,我们便兴高采烈地投身其中,自以为瞄准了“世界先进水平”;殊不知是地地道道的东施效颦。

一个国家,整体上采用何种管理模式,国际潮流可以是一种参照,但起决定作用的应该是自身的社会文化环境和管理基础等“国情”因素。我们的国情怎样呢?它恰恰是不宜于强调非理性管理这种倾向的,理由主要存在于两个方面:

第一,就文化特性而言,中国文化本身已有很重的非理性成份。中国传统文化中的“人”不是“经济人”,是具有某些“社会人”特征的“伦理人”。这种“伦理人”假设的内涵主要有:关系本位。它要求人们在伦理关系中,在同他人的关系中确立自我。性善。它认为人天生具有为善即履行道德义务的本性,因而强调与人为善。自我修养。它重视个体为善的能动性 with 教化、感化的可能性。由于受伦理人假设的影响,中国传统管理模式的特点是:在管理的价值目标上强调义利并重,强调管理的社会义务与道德责任。通过满足被管理者的人格需求与人伦需求进行管理。把道德作为人的内在激发力量,倾向于对管理活动进行道德价值的评价。在管理方法上强调自我管理 with 教化管理,认为人的行为是受内在信念和情感机制驱动的。与西方文化重契约、重法规的理性取向不同,中国传统文化作用于管理则表现出明显的非理性特征:其一,重“人治”而非“法治”,轻视规章制度的作用,工作的专业化与标准化程度低。其二,片面信奉“仁义治天下”的信条,有法不依,有章不循,组织化程度低。显而易见,在这种文化背景下学习西方的非理性管理,会更加强化中国传统管理模式排斥理性的不足,即有可能使中国管理模式走向十分非理性化的极端。

第二,从管理基础上看,中国企业缺少理性管理的历史铺垫。新中国成立以前,旧中国几乎没有现代工业,缺乏采用“数字化管理”这种理性管理模式的基础。新中国诞生后,我们虽然逐步建成了一批数目很大的企业,但由于种种原因,中国的企业管理直到改革开放前,绝大多数仍处于经验管理阶段:不重视管理的基础工作。无科学定额,无明确标准,无完善的统计和计量,现场管理混乱。规章制度不健全。制度要么是残缺不全,要么是相互矛盾,结果形成许多管理空白。规章制度贯彻不力。执法不严,违规不纠,规章制度形同虚设。决策随意性大。不讲究深入的调查和科学的预测。不遵守规范的决策程序,不存在相应的决策支持系统,决策失误多。管理运行稳定性差。厂长就是制度,经理就是规章,管理中人治色彩很浓,企业运行受厂长、经理的个人影响很大,一把手换人,又是一片新天地。不难理解,这种情形下最需要理性管理,最需要加强西方企业过去实行了几十年的“数字化管理”;而绝对不能人云亦云地搞非理

性化。

二、进入 20 世纪 90 年代后,西方管理出现理性管理与非理性管理相融合的新走势,而中国管理仍然在非理性管理的轨道上继续前行

1. 90 年代,大洋彼岸刮起“企业重建”风暴,标志着西方管理在非理性化的矫枉过正之后开始部分回归理性

80 年代后期,美国麻省理工学院的专家在认真考察和研究了美、日、德、法等 17 个国家的汽车“巨无霸”企业后得出结论:日本丰田适应高新技术发展的多品种、小批量、零库存的生产经营方式,是世界上最先进、最有效的生产经营方式。此后,欧美许多企业掀起了学习丰田经验的企业改革热潮,与此同时,一些管理学专家和企业界人士逐步产生了改革传统组织结构形式的构想。1990 年,被称为新一代管理大师的美国哈默博士在哈佛商业评论发表文章,率先提出“企业重建”的新概念,1993 年,他又与另一位咨询专家钱贝合著了《企业重建》一书。什么是企业重建?哈默认为企业重建是“为了在成本、品质、服务及速度等方面的绩效取得大幅度改进,对企业所从事的最关键与最基本的管理工作和作业程序进行再设计和重建”。传统上,企业管理是严格按照职能分工进行的,企业分设生产、供应、销售等不同的部门,每一个部门只负责其职能范围内的工作。这种组织结构导致了任何一项任务都被诸多的职能部门分解得支离破碎,不仅造成了部门之间在衔接协调上的困难,还会形成许多重复劳动,其最终结果是大大延长了完成任务的周期和影响了任务完成的质量。实行企业重建,从根本上来讲就是要把过去建立在职能分工基础上的运作体系转变为以作业流程为基础的组织形式。例如,企业在接到某份订单后,就把为完成这项任务所需要的各种职能部门的人员组成一个“项目小组”;这个小组负责从设计到销售的整个作业流程,借助这种“小组”的组织形式,与完成这项任务有关的各类管理工作被全部集中起来,避免了传统组织形式下在不同职能部门之间传递所造成的大量等待时间的浪费与衔接的误差。

企业重建理论的提出,引发了一场以变革传统组织形式为主要任务的西方新一轮管理革命风暴。时至今日,就象人们已经看到的那样,有些企业原有的庞大的“金字塔”结构中的许多层次被大量精简,另一些企业沿袭了几十年的流水线被改造为若干具有很大的自主权的生产自治体,还有一些企业则变成了由好些彼此独立的小企业构成的企业联盟。这些变化给人的突出印象是,西方企业在经历了 80 年代的以“软性因素”(企业价值观、行为模式等)为重点的“文化管理”阶段以后,又逐步将管理重点转向了组织结构、管理制度等“硬性因素”;作业流程、管理程序这些高度理性化的成份重新受到了特别的关注。这种转变给人一个十分直白的信号,那就是西方管理在执意挣脱理性约束一段时间之后,又在义无反顾地向理性靠拢。

2. 管理是理性与非理性的统一,管理学发展到今天,是大体可以肯定这一命题的

纵观自泰罗科学管理原理问世以来管理思想的演变轨迹,

可以清楚地看到近一百年来管理学就是在理性管理与非理性管理两个向上摇摆不定向前发展的。西方管理在 20 世纪初逐步走出经验管理阶段而进入泰罗设定的理性管理境界, 虽然在此后较长的历史时期里理性管理似乎一直主宰历史, 但其间也不乏非理性管理的奋力抗争。从 30 年代出尽风头的人际关系学说, 到五六十年代备受欢迎的行为科学, 直至 80 年代风靡世界的企业文化理论, 非理性主义管理倾向每隔一段时间就发起一轮与理性主义管理倾向的分庭抗礼, 从而在实际上占据着管理思想发展史的相当重要的位置。

管理学的发展为什么会出现这种摇摆呢? 这主要是受社会科学关于人类行为分析理论的影响。对此, 诺贝尔经济奖获得者赫伯特·西蒙曾作过精辟的阐述, 他说: “在关于理性的论述方面, 社会科学深受着严重的‘精神分裂症’之苦。在一个极端, 经济学家们给经济人赋予一种全智全能的荒谬理性。这种经济人有一个完整而内在一致的偏好体系, 使其总是能够在他所面临的备选方案中做出抉择; 他总是完全了解有哪些备选的替代方案; 他为择善而从所进行的计算, 不受任何复杂性的限制; 对他来说, 概率计算既不可畏, 也不神秘。……在另一个极端, 则是试图把一切认知活动归因于情感的社会心理学倾向。这一倾向可以追溯到弗洛伊德。我们看到这样一些观点, 同富翁眼里的钱币相比, 穷孩子眼里的钱币要大一圈(布鲁纳和波斯特曼); 社会集团的压力能让一个人声称他看到了根本不存在的东西(阿希); 在团体解决问题的过程中, 包括集中和遣散紧张感的作法(贝尔斯); 如此等等。上一代行为科学家步弗洛伊德之后尘, 忙于证明人类并不象人们自己想象的那样理智。”

其实, 管理行为的理性与非理性并不是一种“有我无他”的相互排斥关系, 相反, 它们二者是共生共存的。关于这一点, 西蒙同样有着十分中肯的见解: “组织中的人的行为, 即使不是完全理智的, 至少也有一部分是倾向于这样的; 这对任何一位考察管理组织的人或组织理论研究者来说, 看来都是非常明显的。例如, 组织中大多数行为是(或者说看来是)以任务为中心, 而且, 这在实现其目标的过程中, 有时也比较有效。因此, 如果我们要对组织中的人类行为予以心理方面的解释, 那么, 我们就不能对理性行为置之不顾。对观察组织中人类行为的任何人来说, 同样明显的事实是, 那些行为所体现的理性决不是经济人那样的理性化。因此, 我们不可轻率地将心理学放在一旁, 而仅仅把组织理论建立在经济学基础上。的确, 只有在人的行为具有理性倾向的领地里, 而且仅仅是在有限理性的领地里, 才存在着组织与管理理论生长的真正土壤。”

西蒙的这些话, 说于 1975 年, 尽管西方管理学界当时并未按他的理性与非理性相融合的主张行事, 甚至在 80 年代开展了一场深入持久的非理性化运动, 但是, 90 年代以来管理思想的走势显然是在响应他的导向。人们看到的情形是, 这一轮以企业重建为具体操作的理性管理运动显得很稳健, 它一方面明确地强调组织结构改造这种管理的理性侧面, 另一方面又主张新的组织模式必须重视共同价值观的作用, 必须以企业文化为联接纽带, 它充分注意到了非理性管理的功效。这种取向也许完全可以视为管理学正在走向某种成熟的标志。

3. 中国管理在 90 年代仍然高唱企业文化的主旋律, 从而在管理模式取向上一错再错

说中国管理 20 年来都热衷于非理性主义, 可以分两个阶段谈: 80 年代是以心理学方法为基础的行为科学高潮迭起, 几乎引起国人的顶礼膜拜。一时间, 全国各省市, 包括一些大型企业相继成立行为科学学会, 梅奥比泰罗不知要吃香多少倍。进入 90 年代后, 企业文化成为新热点, 写文章, 出专著, 办刊物, 成立研究会, 召开研讨会, 理论界与企业界的注意力全部集中于企业文化, 似乎只有“文化”能够救企业, 而全然不顾西方管理的新动向, 也不顾中国企业管理真正需要的是什么。

中国管理为什么到 90 年代还不愿来“硬”的? 至少有两个问题值得认真思考。首先, 说中国文化本身很注重非理性的东西, 因而在这种文化氛围下再推崇非理性管理就会走向极端, 这只是说对了一半, 因为越是具有非理性倾向的文化, 就越容易进一步吸纳非理性的主张。中国管理在 80 年代是以非理性起步的, 它在 90 年代继续非理性化并非不好理解。其次, 说中国管理缺乏理性管理的基础, 需要补课, 这也只说对了一半, 因为中国企业里还有另一类很强的对非理性管理的需要: 从管理者方面而言, “软”管理与“硬”管理相比, 模糊得多, 省事得多, 轻松得多; 从被管理者方面来说, “硬”管理就意味着要受到更多的约束, 要承担更多具体的责任, 两相比较, 当然还是“软”管理好。仔细想想上面这些道理, 也许会有助于理解中国管理模式“转向”难的复杂原因。

三、现阶段的中国需要这样一种管理模式: 在理性管理与非理性管理的兼容并 蓄中, 使理性管理居于主导地位

长达 20 年的非理性取向给中国管理的理论研究与实际操作都带来了很重的负面影响。在理论界, 议“软”管理门庭若市, 谈“硬”管理冷冷清清, 许多人把标准化管理、成本控制等视为陈词滥调, 不屑作深入的研究。在企业界, 热心于在文化管理方面摆花架子, 而不愿意在网络计划、质量监控等方面花大气力, 长期讲“向管理要效益”; 其实总是不得要领。实话实说, 中国管理的大方向确有必要进行大的调适。

1. 中国管理的理性化与非理性化: “并行论”比“阶段论”好

对于这些年来中国管理模式的缺陷, 许多人早有觉察, 近几年理论界所开列的方子不少, 但归纳起来大体上都属于“阶段论”, 即中国必须首先补上理性管理之课, 而后才能实行西方企业的文化管理。著名管理专家杨沛霖就是持这一观点, 他指出: “科学管理上路以后再实行‘人本主义’的感情管理, 才是最有效的企业管理之路; 没有从严的科学管理过程, 一开始实行感情管理是要坏事的。”“阶段论”的用意显然是要对中国管理的非理性化现状下猛药, 但是其合理性是值得斟酌的。它是否与当今西方管理的新走势相吻合这一点姑且不论, 至少还有两个问题是不能忽略的。其一, 既然中国传统文化具有很强的非理性倾向, 也就不难理解这种文化对纯理性成分会有强烈的排斥反应。

如果在这种文化特色下来一段时间的“单纯”的理性管理，无疑会遇到一种巨大的文化阻力——中国的文化背景绝对不能容忍西方人从前习以为常的纯理性管理。其二，进一步看，西方管理的非理性主义选择有着相应的社会文化环境：现代西方企业的工人不再是简单的体力劳动者，他们厌烦枯燥单调的操作程序，他们渴望人际交往，追求自我价值的实现。而处于“一体化”国际环境中的中国文化，不可避免地要受到西方现代文化的影响，从而使得中国传统文化环境下“以人中心”的管理模式加入一些现代西方管理的非理性色彩。从这一点出发，中国管理关起门来，采用“科学管理上路后再实行‘人本主义’感情管理”的分阶段战略是不现实的。因此，科学的选择只能是理性管理与非理性管理的并行——并不是二者只可挑一，而是二者兼容并蓄。

2. 以理性管理为主战场，实现管理重心的战略转移

近一个时期来，一些国内的管理专家在总结历史的基础上反复强调，现代企业、现代经济、现代国家，只有建立在完善的数字化管理方式之上，采用一种“数字化生存方式”才会有前途。这里所说的“数字化管理”就是指第二次世界大战后长期使用于美国企业的那种凡事都是寻求数据和分析的管理风格。中国是一个后发展国家，我们离数字化管理的境界还很遥远，因此，现阶段，我们在实践“并行论”的时候必须把主要精力集中在理性管理领域，要把实现管理过程的程序化、标准化、数量化作为必达目标。具体地应主要抓好以下四个重点。

第一，建立科学的组织结构。企业组织结构是生产要素的载体，按照交易成本经济学的观点，它是企业利润的一个重要影响因素。西方企业的理性管理，首先就表现在不断强化组织结构的科学性。我国企业的组织结构，随意性很大，成本高而效率低，具体表现为部门林立，层次繁多，高度集权，部门分割，内向闭锁。要克服这些不足，有必要借鉴西方“企业重建”的思路，这些思路包括：工作设计整体化。每一位员工都执行或负责某一流程的所有步骤，而不是象过去那样只负责单一步骤或任务。流程管理自主化。把流程管理交给使用者。信息处理基层化。传统组织中信息的处理是集中式的，企业重建中，基层工作人员也要处理信息。部门活动平行化。各部门的活动非顺序式运行。“互不相干”地平行运转。组织形式扁平化。大量精简管理层次，实行充分放权。注意分布外向化。处于传统型组织中的每一个部门的注意力几乎全部集中在与上下左右其他部门的衔接上，而忽略了外部用户的需求，这是造成传统型组织反应迟钝的一个重要原因。企业重建要求扩大与供应商和顾客的接触，使每一个部门按照顾客的需求来安排自己的工作。以上这些思路虽然不能说完全符合我国企业目前的实际条件，但大部分都是可以实行的。

第二，进行科学的经营决策。当第二次世界大战在欧洲打响之时，美国陆军总部甚至搞不清他们的航空队有多少飞行、零件、驾驶员和维修人员。负责资料统计的十几个机构所有资料都对不上，也凑不起来。在一片混乱当中，精于数据且长于分析的查尔斯·桑顿受命组建了“统计管制处”，并通过迅速形成有效的数据系统而为美国节约了10亿美元的军费。西方的数字化管理模式就是这样开始的，战后才用于企业。科学的经营决策必须

以准确可靠的数据为基础，我国企业目前的决策大多仍然是凭领导的经验和感觉进行，很不理性。要解决这类问题，基本对策是建立经营决策的信息支持系统(DSS)，要借助计算机手段占有大量数据，并科学分析和预测市场走向，对企业的新产品开发、设备购进、生产计划、人力配备等作出正确安排。

第三，实行科学的生产管理。交货期长，产品质量缺乏保障，生产成本低，这是我国企业长期不能解决的难题。近些年来，我国部分企业开始引进吸收国外一些先进的管理模式，但决心不大，措施也不十分得力。这方面的工作，必须下苦功夫去做：在加快新产品开发、缩短交货期方面，国外最近出现了一些值得学习的新方法。例如并行工程(CE)，它一改原来产品设计开发过程，尽可能在设计的时候就将制造、加工、检测及维修等将来的各个环节都一并考虑，从而以最短的时间、最高的质量和最低的成本开发出新产品。再例如质量功能布置(QFD)，它首先从搜集顾客对产品的需求开始，将这些语言化的需要转换成为对产品功能的具体要求，然后进一步转化为组成零件的特征、工艺计划步骤及工艺和质量控制参数。通过这些分解过程，保证用户对质量的要求在各个阶段得以具体落实，并缩短开发周期。质量控制方面，日本企业的做法很有研究价值。在日本准时制生产方式(JIT)中，并不设专门的质量检验部门，而是将质量控制贯穿于每一道工序，产品从装配线下来后可不经检验就直接送交客户，这是一种真正的“全面质量管理”。

第四，开展科学的信息管理。信息化正大步朝我们走来，中国也将象西方国家一样，发生一场改变人的思维方式和行为方式的信息革命。今天，当我们谈论要重视理性管理的时候，也许集中起来讲就是要对企业进行科学的信息管理。因为组织结构、经营决策、生产过程等各方面的管理都越来越离不开信息管理，电子邮件、专题论坛、文件传输、远程登录，这些信息沟通手段正迅速地成为企业管理的必须构成。美国企业在80年代花费了1万亿美元进行信息化装备，早在1994年美国商界人士使用计算机的就占40%，而在1995年美国企业计算机联网率就达90%。这些就是西方企业理性管理的新特色。我国企业近几年采用了一些财务管理软件和局部信息系统，这只是一个起步，我们的信息化管理还任重道远。

注释：

小罗伯特·H·沃特曼、托马斯·J·彼得斯：《成功之路》，中文版，47页，北京，中国对外翻译出版公司，1985。

樊浩：《论中国特色的管理精神与管理模式》，载《管理世界》，1992(1)。

赫伯特·西蒙：《管理行为》，中文版，18、19页，北京，北京经济学院出版社，1988。

杨沛霆：《现代企业制度在从严管理中诞生》，载《中外管理》，1994(4)。

(作者单位 湖南商学院管理科学研究所 长沙 410013)

(责任编辑：金萍)