

# 组织管理的奥秘



南开大学商学院

杨斌

# 复杂动荡的年代

---

- **技术变革：** 技术本质（自然与社会的连接器）、技术演进（断续性）、创新类型、、网络时代与技术“长尾” 大数据与近似因果
  - **企业兴衰：** 企业本质（市场和社会中间组织）、产业演进速率、空间边界（产业链与产业集聚）、生命周期（孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡）、电子商务的明暗
  - **经济格局：** 经济本质（经世济民）、全球化与国民经济、货币的政治经济、幸福经济学、“没有发展的增长” vs “没有增长的发展”
  - **政治风云：** 民主与经济、民族发展空间的多层嵌套、地缘政治（内外转换、亲极反疏）、“空谈误国，实干兴邦” vs 政令疲惫
-

# 如何与管理相识到相知

# 什么是企业

---

## □ 语义学来源

- 拉丁文enterprise: 具有一定风险性的事业(如海上运输) → 艰巨、复杂或冒险性的事业(家业 ≠ 事业)
- 中文: 人+止一企一业

## □ 现实: 欲望号街车 经济组织和社会组织的统合体

市场与社会的中间组织

“看不见的手”与“企业社会责任”的虚像

---

# 什么是管理

---

- 管理的时空结构： 经理=经营+管理 制度建设与例外处理
  - 权力与责任： 经理人的日常活动（明茨伯格）
  - 经理团队vs领导班子： 谁是一把手？
  - 绩效来源： 能率与有效性的时空错位 员工绩效与组织绩效
  - 目标管理： 指标分配与自我承诺
  - “管理” vs “理管” （情理法的配置）
  - 世上没有“欠发达国家”，只有“欠管理国家”
-

## 经营管理需要系统思考

---

彼得·圣吉	马克思
整体思考	全面地看问题
动态思考	发展地看问题
本质思考	辩证地看问题

---

# 什么是整体性思考

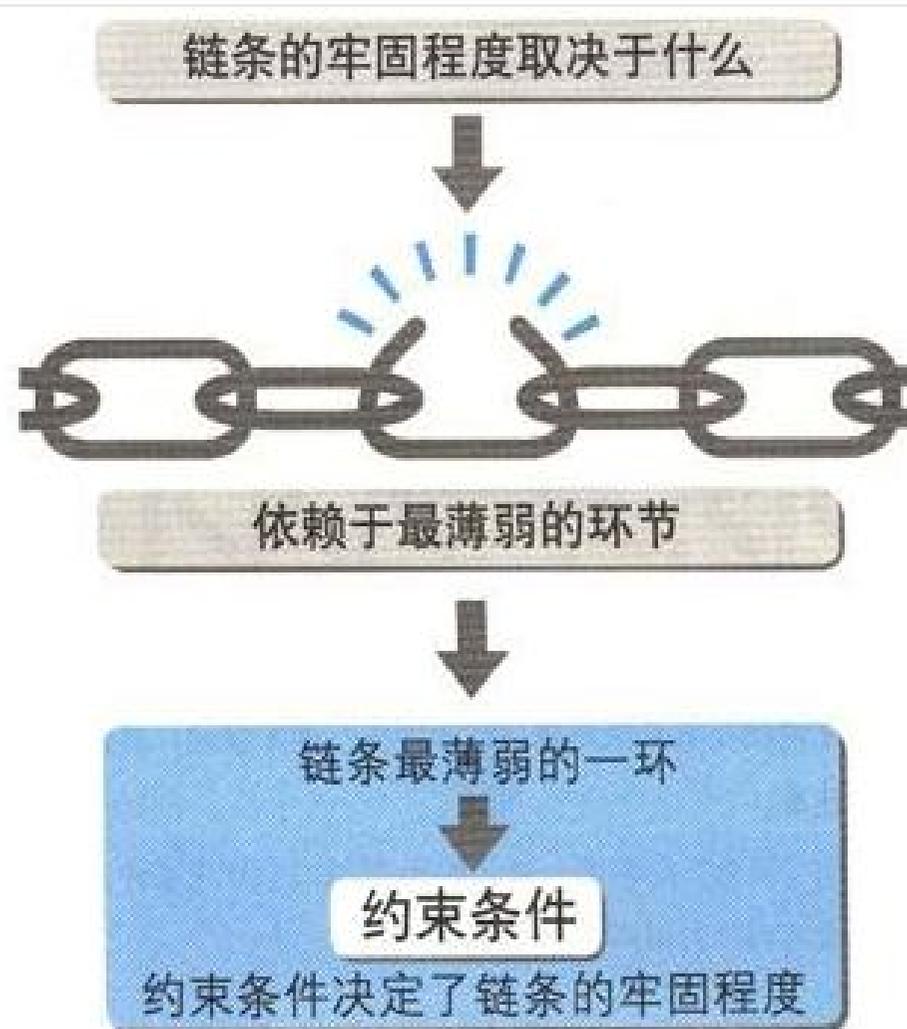
---

## □ 管理学为什么需要整体性思考？

- 威尼斯商人的故事
  - 天气预报的启示：宏观-中观-微观 复杂系统
  - 企业是一个半开放系统：部分与整体
  - 单项指标的局限：世界500强
  - 多项指标的陷阱：狗变鸭子
  - 普遍联系与抓住关键：高德拉特系列企业小说《目标》、《绝不是靠运气》、《关键链》、《仍然不足够》
-

## 约束理论的观点

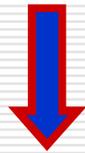
- 大多数环节的改善无助于整个系统的改善
- 系统的改善并不是各环节改善之和
- 系统的有效产出决定于资源链上的薄弱环节—约束
- 结论：从全局考虑，关注并改善约束资源



## 约束理论 (Theory of Constraints) 核心思想

---

- 降低瓶颈资源对有效产出的约束
- 减少库存
- 降低运营费用



有效的投入    有效的控制    有效的产出



**赢利**

---

# 什么是本质性思考

---

- 事物的基本逻辑：谁是因，谁是果？
- 为什么你很辛苦却没有成效？
- 管理问题的分类
  - 收敛性 ( c o n v e r g e n t ) 问题
  - 发散性 ( d i v e r g e n t ) 问题

郭台铭的管理之道

---

## 5W1H: what、why、who、where、when、how

### □ 中国是低劳动力成本国家吗：什么是成本

各国单位劳动成本：与美国的比较 2005

	工资率 (A)	劳动生产率 (B)	单位劳动成本 (A/B×100)
美国	100.0	100.0	100.0
瑞典	74.5	53.8	138.5
日本	62.6	67.8	92.3
新加坡	49.0	49.0	100.0
台湾	43.1	24.4	176.9
韩国	27.0	43.9	61.5
智利	26.2	42.5	61.5
墨西哥	16.3	30.3	53.8
土耳其	15.7	22.7	69.2
马来西亚	10.9	12.9	84.6
菲律宾	8.6	15.9	53.8
波利维亚	7.7	16.8	46.2
埃及	5.9	5.1	115.4
肯尼亚	5.4	3.5	153.8
印度尼西亚	4.6	6.6	69.2
津巴布韦	4.6	5.0	92.3
印度	3.1	2.9	107.7
中国	2.1	2.7	76.9

# 什么是动态的思考

---

## □ 非均衡的、进化的思考

### ➤ 什么是非均衡的思考？

- 新古典经济学为何是无用的学科？
  - 牛顿第1定律和热力学第2定律
  - “稳定压倒一切” 的迷局
  - “发展中的问题要以更好的发展去解决”
-

- 
- 熊彼特的企业家精神和“创造性破坏”
  - 彭罗斯的企业成长理论
    - 经营资源配置的不均衡导致管理改善的压力
    - 管理能力在处理不平衡问题中的提升  
(缺钱悖论 老虎与老鼠)
    - 企业家精神与管理者才能
-

---

## ➤ 进化的思考

- 什么是进化：复杂性、适应性、生存能力
  - 进化并非合理化、最优化：复杂性适应
  - 企业进化的条件：“冗余”资源与知识 试错的功劳
  - 反对社会达尔文主义 杜邦60% vs 40%战略
-

# 分析问题的逻辑

---

- 整体性：联结的思想+基本的要素与规则
- 本质性：分类处理和 5W1H X 5W1H

问题的层次	相对应的改善层次
车间有一滩油 为什么	把它清理掉
因为机器漏油 为什么	
因为垫圈裂化了 为什么	换垫圈
因为所购的垫圈原料为次货 为什么	买更好的垫圈
因为它的价格较低 为什么	
因为采购人员的绩效是依其采购 价格与正常价的差额节余而定	改变采购政策

- 动态性：非均衡理念+进化论的思想
-

# 组织管理的难点和重点

---

## 什么是组织？

两个或两个以上，为了达到某种目的而有意识地  
相互协调的团体 协调系统

## 什么是组织管理

研究组织系统内，个体、群体及结构与机制对组  
织内人的行为的影响，实施管理干预，以求提高  
组织绩效

## 难点：个人行为 $\neq$ 组织行为 为什么？

---

事例：“阿波罗”小组和“树苗”小组的教训

- 杰出的个人可能组成笨拙的团体
  - 事一人的匹配 但人+人=?
  - 智商是个人特质/智慧是集体结晶 急中生智 静而生慧
  - 创意是个人行为/创新是集体活动
-

## 重点：有效的和成功的管理者及其活动(路桑斯)

---

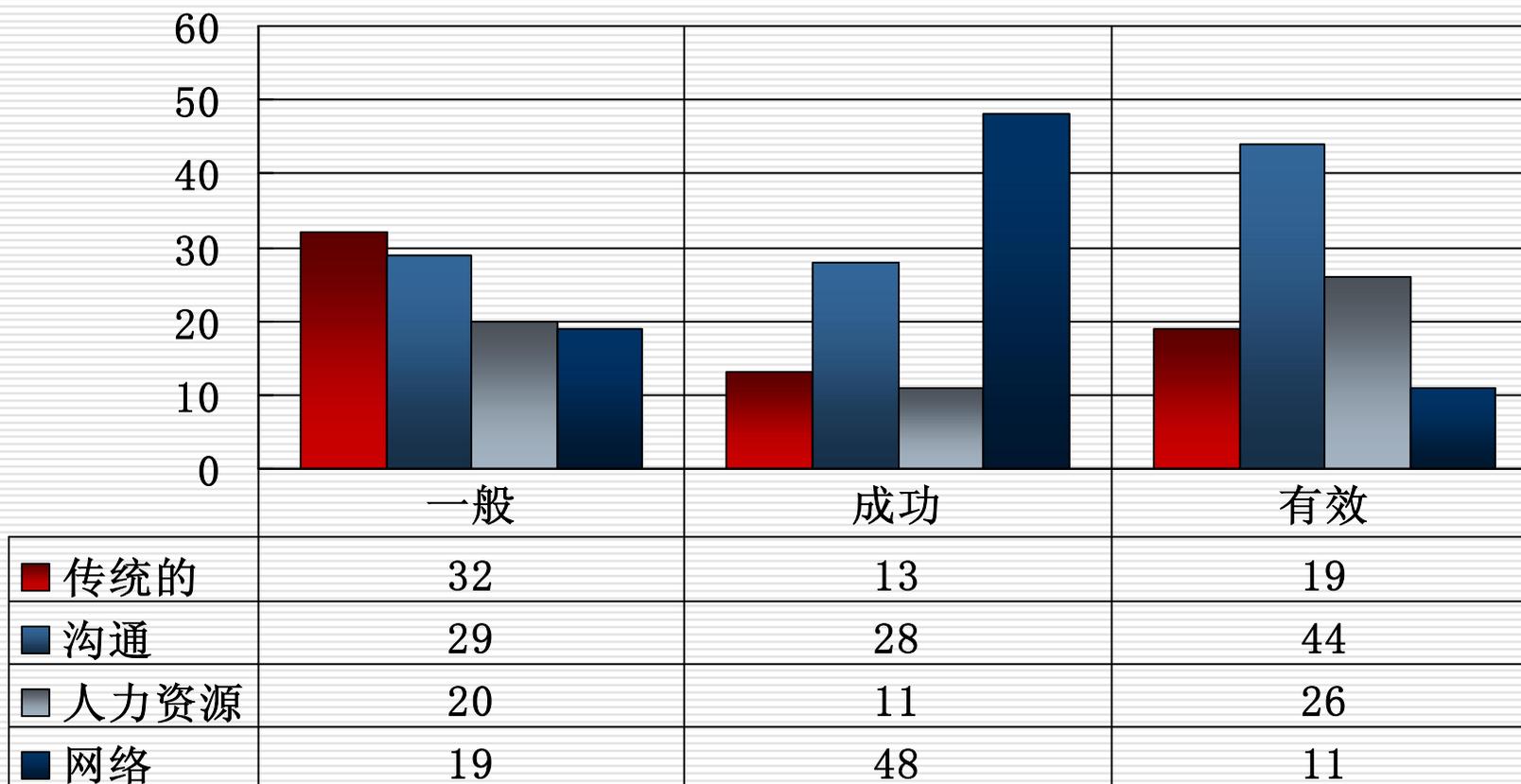
### ❖ 管理活动的分类

- 传统的管理(决策、计划、控制)
- 沟通活动(交换日常信息、处理书面资料)
- 人力资源管理(激励、培训、管理冲突、安置)
- 网络活动(社交、政治活动、外界往来)

### ❖ 不同的管理者

- 一般的管理者：基层管理 难以晋升
  - 有效的管理者：工作绩效及下属满意度高
  - 成功的管理者：晋升最快
-

## 管理者各种活动的分配



# 个体的世界

- 个体行为的基础
- 知觉与行为
- 激励

# 个体行为的基础

---

## 一、背景特征与人的行为

- ◆ 传记特点（年龄、性别、婚姻、学习经历、任职历程）
  - 大贪官的经历特征
  - 你如何挑选下属？你如何选择上司？
-

## ◆学习改变人生：人的学习本能

---



“学而时习之，不亦说乎？”

- 华生、斯金纳：刺激（S）——反射（R）
  - 桑代克：（试误）尝试—错误—再尝试
  - 柯勒：学习即顿悟
  - 托尔曼、布鲁纳：对环境中的刺激依其关系形成一种新的认知结构
  - 学、思、习、行（感性与理性 形式与经验）
-

---

## □ 学习的类型

- 知识的学习（包括学习知识时的感知和理解等）
  - 技能和熟练动作的学习
  - 智能的学习
  - 道德品质和行为习惯的学习
-

## 二、价值观

---

- 什么是价值观
    - 对诸多对立域的基本判断和持续性
      - 内容与强度 价值体系
    - 弗洛伊德：前意识（本能）—潜意识—意识（价值观）
      - （+外部影响）—行为
    - 意识形态是价值观吗？
  - 类型：终极价值观与工具价值观（公正vs适当）
-

- 
- 价值体系的时空结构
  - 中国人的价值体系是什么？
  - “80、90后”的价值体系是什么？
  - 价值观、忠诚感和道德行为

为什么企业要关注高管和员工的价值观

(战略决策的风格、雇主忠诚vs职业忠诚 组织承诺vs社会承诺 )

---

# 社会经济体系的文化传统

---

## ● 美国的经营风土

- 地理和人口特征 + 加尔文派清教徒精神 + 独立革命的传统 → 均质且活跃的市场  
美国制造的传统：简单实用、易于修理
  - 契约社会的传统 → 工业产权保护 → 热衷发明的手工业者气质
  - 劳动力不足 → 对机械化、自动化技术的追求（劳动力节约、资源相对浪费）
  - 美国梦与企业家精神
-

## ● 英国的经营风土

---

- 古典市民革命：对封建制度的温存、通过土地私有合法化驱逐农民、制造大批雇佣劳动者
  - 「二种国民」：劳动者（团结意识和对技术革新的敌对）对企业家+地主贵族
  - 地主贵族的价值体系：重视人文、修身养性、蔑视纯粹合理实用主义、讲求特殊嗜好（打桥牌的绅士）
  - 企业经营的风格：政治学院的传统、社会地位 $\geq$ 能力、职业经理人缺位、对科学管理的否定态度（技术人员晋升困难、对「动作研究」和「时间研究」的冷淡：
  - 产业兴衰：钱本身是干净的，但赚钱的过程是肮脏的
-

## □ 法国的经营风土

---

- 法国革命：外部高压+内部激进的革命势力vs強力的封建权力
  - 资产阶级革命的成果：向小资产阶级利益倾斜、保护中小生产者、高度自给自足
  - 圣西门主义：国家管理下的产业社会：国民的企业和作为管理者的政府、委托卓越能力者对公共财产进行管理、对产业有必要进行社会整体的指导、关键产业国有企业占优势地位
  - 教育制度与经营者特质：系列理科系为中心的单科大学发达、就职的顺序（官僚机构→公共事业部门→军队→企业）、注重纯理论研究而轻视应用、偏重学历的精英主义（中间管理层培育困难、和谐人际关系困难：一个真实的笑话）
-

## ● 德国的经营风土

---

- 联邦制国家割据的传统、强烈的地域乡土意识
  - 两次大战与劳资协调 《共同决定法》
  - 手工业传统的继承 职人气质 手艺与智商
  - 富国强兵，官僚制和军队体制是社会价值体系的顶点
  - 为资本主义世界提供生产资料（重物轻钱）
  - 经营者：所有与经营统合 重视技术
  - 德国制造： 隐形冠军 定制生产 质高价高
-

## ● 日本的经营风土

---

- 黑船袭来与主动开港
  - 虚置的皇室与革新大臣 欧美巡视团
  - 明治维新与资本主义革命：削藩置县、富国强兵、殖产兴业
  - 脱亚入欧：实用主义 学问和生活方式的西化（汉学→兰学）
  - 文化传统：菊花与刀 矛盾的混合体 用“心”思考 情境
  - 普及初等义务教育和国民健康保险体系
  - “蓝领阶层的白领化”和“1亿总中产社会”
  - 日本制造：低成本多品种大量生产
-

# 管理者决策时的困境：价值观的纠葛

---

《国家竞争力——创造财富的价值体系》

1. 内部导向或外部导向
  2. 普遍主义或特殊主义
  3. 分析或整合
  4. 个人主义或集体主义
  5. 赢得的地位或赋予的地位
  6. 平等或阶层
  7. 依序处理或同时处理
-

# 美国式成功之路

---

1. 追求物理般的定律与通则，以致只看到短期“原因”（普遍主义）。
  2. 坚持只预测能具体描述的事件、事先估算投资回收(分析主义)。
  3. 认为新发明与重要科学突破只能来自创造性的天才(个人主义)。
  4. 试图以决策者当下内在的意识，去预测或控制未来(内部导向)。
  5. 一定要以现在的努力来解释未来的成功（成就地位观）。
  6. 认为按部就班依序做事的人才会成功（顺序时间观）。
  7. 过度地反对阶层组织，认为阶层组织造成了不平等（平等主义）。
-

# 日本式成功之路

---

1. 偏好连结、掌握突发的经济机会(特殊主义)。
  2. 偏好跨领域的科技连结、复合与融合(综合主义)。
  3. 坚信社会上存有许多不同观念、趋势和科技，应该作有意义的结合，因此必须促成其结合(共有主义)。
  4. 坚信人们不断互助并一起努力，未来成就将令人惊喜(外部导向)。
  5. 认为能衍生最多产品的科技，就是最具价值的科技(赋予地位观)。
  6. 挑选循环性产品发展，以确保经济活动(同步时间观)。
  7. 阶层代表长期观点和更多的宽容关系(阶层主义)。
-

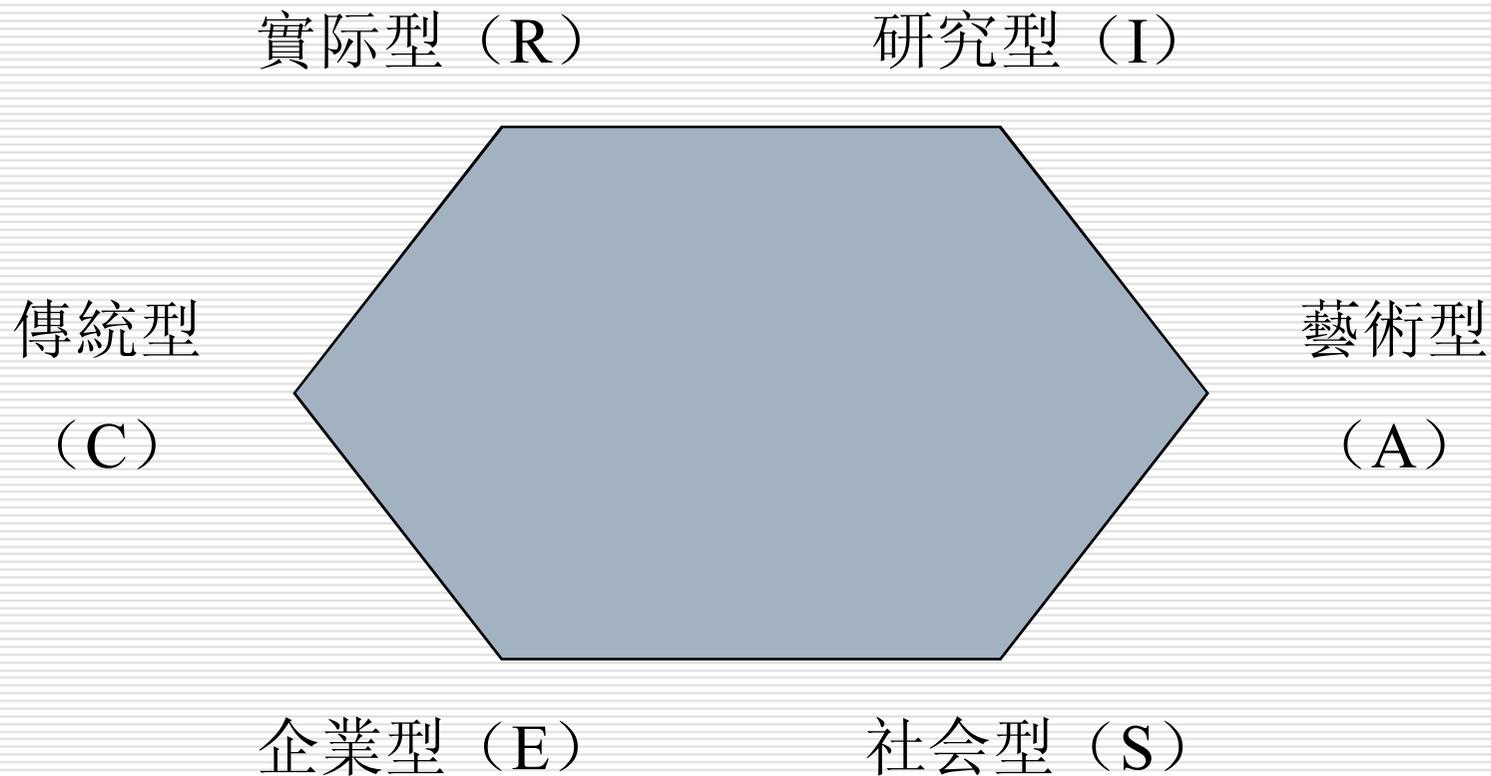
### 三、人格—工作的匹配 (Holland)

类型	性格特性	適合职业类型
實際型 (Realistic)	喜歡從事進取的行为， 需要利用身體的技術、 力量与協調。	林業、農業
研究型 (Investigative)	喜歡從事思考、组织与 理解等活动，較不帶直 觉与情感。	生物學、數學、 新聞播報
社交型 (Social)	喜歡從事人际间的活 动，而非智能性或體力 上的活动。	服務業、社会 工作、臨床心 理學
傳統型 (Conventional)	喜歡從事有規章制度的 活动，願意为组织或是 擁有權力与地位的人， 而牺牲自己的需求。	會計、財務、 大型企業管理
企業型 (Enterprising)	喜歡從事以語言影响他 人或得到權力与地位的 活动。	法律、公關、 中小企業管理
藝術型 (Artistic)	喜歡從事表达自我、藝 術創作或情感性活动。	藝術、音樂、 寫作

# 选择一个职业偏好

六角型的相邻点較匹配，对角线较难选择

---



---

如果按人格测试的结果决定工作招聘，你认为如何？

## 四、知觉与个体决策

---

这个世界是人们知觉到的世界

- 知觉影响人的行为，即人的行为是以知觉为基础。
  - 由于人的大部分决策是直觉决策，所以知觉直接影响决策的结果。
-

## 社会知觉中的各种偏见（判断他人的捷径）

---

### ◆ 第一印象作用（首因效应）

认知上的惰性导致首次印象产生心理定式

### ◆ 选择性知觉

一个群体对于组织活动的知觉会有选择性地与他们所代表的既定利益保持一致

### ◆ 晕轮效应（以点盖面）

往往用一些明显的品质和特点，去掩盖其他特征

---

---

- **近因效应**

是指对自己所熟悉的人，最近或者说最后所得到的印象最为深刻难忘，往往会改变人的看法。

- **投射作用：** 将自己的特点归因到他人身上的倾向

- **定型作用（社会刻板印象）**

人们常常根据自己的经验和知识，按照自己所设定的知觉标准评估他人，对人群进行分类，形成固定形象而导致偏见(例如犹太人自私、美国人个人主义等)。

- **对比效应：** 人们的知觉往往受到参照物的影响，使知觉失真

---

## 五. 动机与激励

---

- 什么是激励

通过提供满足个人需要的诱因，来激发组织成员通过高水平的努力去实现组织目标

- 激励与动机

激发动机—端正方向—强化动机—使动机持久

- 激励机制

激励赖以运转的办法、手段、环节等制度安排

---

# 动机—激励理论：马斯洛的需求层次论

---

## 生存需要

工资、奖金

改善工作条件、定期医疗检查、必要的娱乐

## 安全需要

优先股权、健康及雇用保险、职业稳定、晋升

## 归属需要

邀请到特殊场合、有机会参加特殊任务小组、  
有机会成为专门委员会成员、成为俱乐部组织成员、工作轮换

## 自尊需要

奖励、表扬、授予称号、公开场合露面、担负重要职责

## 自我实现需要

带薪休假、领导项目任务小组  
接受培训教育的机会、担负指导任务

---

## 双因素理论(赫兹伯格)

---

- ❖ 保健因素： 公司政策、 监督、 人际关系、 工作环境
  - ❖ 激励因素： 成就、 认可、 工作本身、 责任、 晋升
- 不满意—保健因素--没有不满意
  - 不满意--激励因素—满意
-

## 公平理论（亚当斯）

### ❖ 被激励者的公平心理公式

不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心相对量。

横向比较

$$\frac{O_P}{I_P} = \frac{O_C}{I_C}$$

$$\frac{O_P}{I_P} < \frac{O_C}{I_C}$$

$$\frac{O_P}{I_P} > \frac{O_C}{I_C}$$

纵向比较

$$\frac{O_{PP}}{I_{PP}} = \frac{O_{PL}}{I_{PL}}$$

$$\frac{O_{PP}}{I_{PP}} < \frac{O_{PL}}{I_{PL}}$$

$$\frac{O_{PP}}{I_{PP}} > \frac{O_{PL}}{I_{PL}}$$

# 期望理论（佛罗姆）

---

## ❖ 期望理论公式

人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。

$M=V * E$ （ $M$ —激发力量； $V$ —目标效价； $E$ —期望值）

---

## 有关报酬的6个危险的神话

---

- ❑ 神话1：人工工资率与人工成本一样。
  - ❑ 神话2：降低人工工资率会降低人工成本
  - ❑ 神话3：人工成本占公司总成本的一大部分。
  - ❑ 神话4：保持低人工成本就能创造一种持久而有效的竞争优势。
  - ❑ 神话5：个人奖励工资可以改进工作绩效。
  - ❑ 神话6：人们主要是为金钱而工作。
-

## 对薪酬管理的几点认识

---

- 对于管理人员来说，修补薪酬制度比改变企业文化更简便
  - 大多数绩效薪酬都有两个共同特征：需要花费大量的管理时间，并且使每个人都不高兴
  - 很多高级管理人员花太多时间思考薪酬问题，其实其他管理手段同样有效，甚至更有效
  - 单纯的物质奖励未必一定会产生适得其反的效果，但是肯定会带来更多的问題
-

- 
- 如果你能准确可靠地度量和奖励个人贡献的话，你就不会需要组织
  - 薪酬不能替代以信任、乐趣和富有意义的工作为基础的工作环境。
  - 关心人所做的事情比担心人的费用更为重要
-

# 群体的奥妙

- 群体行为
- 沟通
- 领导

# 一、群体行为的特点

- 为什么“疯狂对个体来说是例外，但对群体来说是规律”
- 群体的含义

- 1、拥有一定的规范，在行为上相互制约。
- 2、相互依赖、相互影响
- 3、为了完成共同目标分工协作



- 1、安全需要
- 2、情感需要
- 3、尊重和认同需要
- 4、完成任务需要

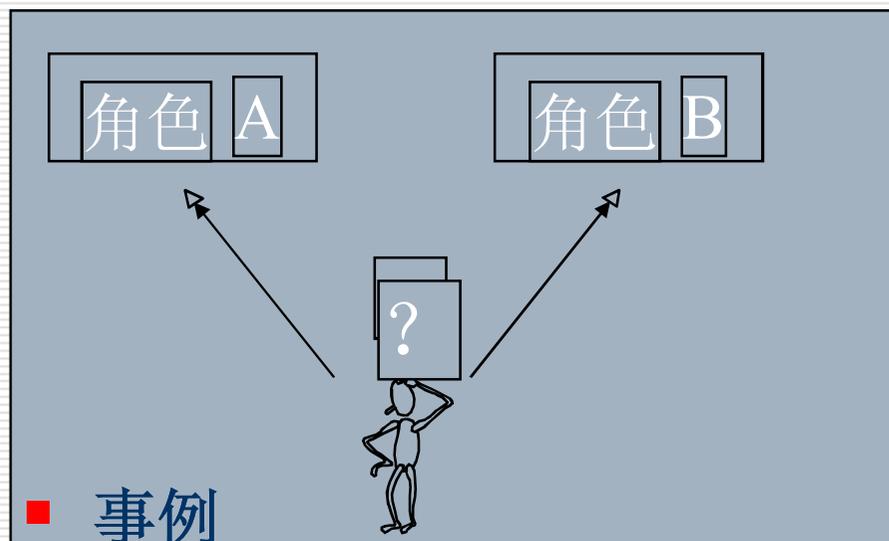
# 群体互动过程

---

- 群体压力：群体能给予成员巨大压力，使他们改变态度和行为，与群体标准保持一致（理智、情感、舆论、暴力）
  - 参照群体：个体希望了解群体中的其他人；认为自己是这个群体的一员或者渴望成为一员；感到群体中的成员对自己很重要
  - 从众：与其他人保持一致
  - 社会惰化：在群体中工作不如单独一个人工作时更努力的倾向
  - 社会促进：在别人面前绩效水平提高或降低的倾向
-

# 角色冲突

---



董事长/党委书记

教师/学生

经济学者/媒体明星

学者/官员

工会代表/雇员

运动员/裁判员

---

## 二. 沟通

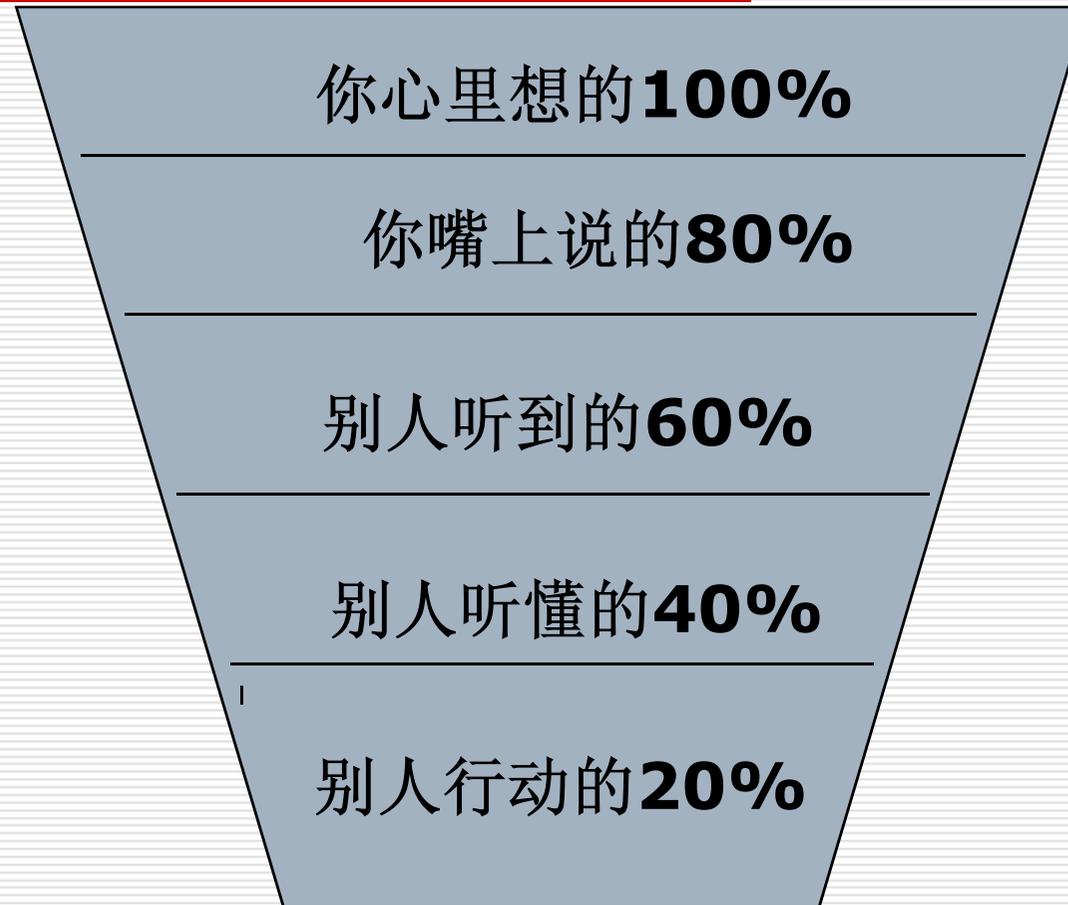
---

### 为什么沟通很重要

- 普林斯顿大学对一万份人事档案进行分析，结果发现：“智慧”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的25%，其余75%决定于良好的人际沟通。
- 哈佛大学就业指导小组1995年调查显示，在500名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。

## 沟通漏斗

---



## 三. 领导

---

### 企业好不好 关键在领导——什么是领导

- **领导力**：影响一个群体实现目标的能力
  - **领导理论**
    - ❖ **特质论**：进取心、领导意愿、正直与诚实、自信、智慧、相关的知识、高自我监控（明星）/现实：没有一种特质是成功的保证
    - ❖ **行为论**：领导是一些具体的行为，领导力可以培养，把有效的领导者所具备的行为模式植入个体（培训）
-

## 什么样的人适合做领导（麦克利兰）

---

### □ 重要结论

- 成就需要强的人无法成为有效的领导者
  - 亲和需要强烈的人也无法成为有效的领导者
  - 个人化权力强的人无法成为高度有效的领导者
  - 社会化权力强的人才能成为高度有效的领导者
-

## 从优秀到卓越-第5级经理人

**谦虚+意志=第5级经理人**，第5级经理人具有双重人格：**平和而执著，谦逊而无畏**。这并非虚伪的谦虚。无论是与他们共事的人，还是写文章报道他们的人都不断地使用诸如安静、谦逊、平和、沉默寡言、羞怯、和蔼、温顺、不爱抛头露面、不惹眼、不自以为是等词来形容他们。

第5级	<b>第5级经理人</b>
	将个人的谦逊品质和职业化的坚定意志相结合，建立持续的卓越业绩。
第4级	<b>坚强有力的领导者</b>
	全身心投入、执著追求清晰可见、催人奋发的远景，向更高业绩标准努力。
第3级	<b>富有实力的经理人</b>
	组织人力和资源，高效地朝既定目标前进。
第2级	<b>乐于奉献的团队成员</b>
	为实现集体目标贡献个人才智，与团队成员通力合作。
第1级	<b>能力突出的个人</b>
	用自己的智慧、知识、技能和良好的工作作风作出巨大贡献。

我估计，问题并不在于具有潜力的第5级经理人十分稀少。只要我们懂得如何寻找，他们就在我们周围。那么问题是什么呢？**看看这种情况：非同寻常的业绩摆在那儿，可是没有人站出来“认领”这份功劳。**如果是这样的话，你极有可能发现有一个具有潜力的第5级经理人在发挥着作用。

# 沉静领导的美德

---

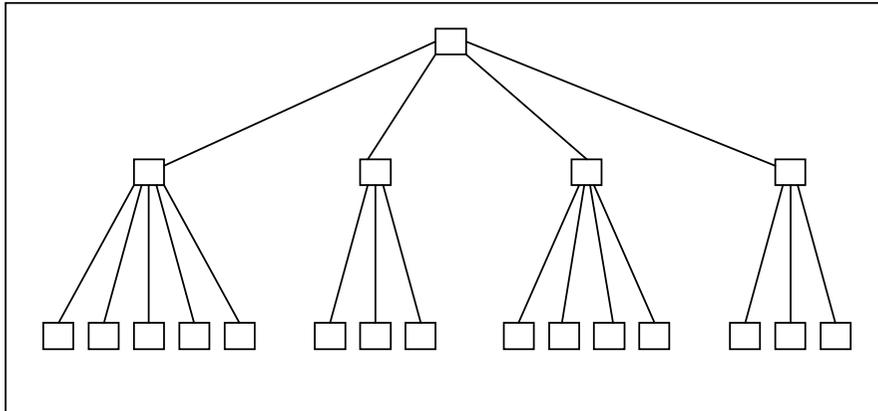
- 克制
  - 谦逊
  - 执着
-

# 组织系统

- 组织结构与类型
- 组织文化
- 人力资源管理的战略价值
- 组织的进化

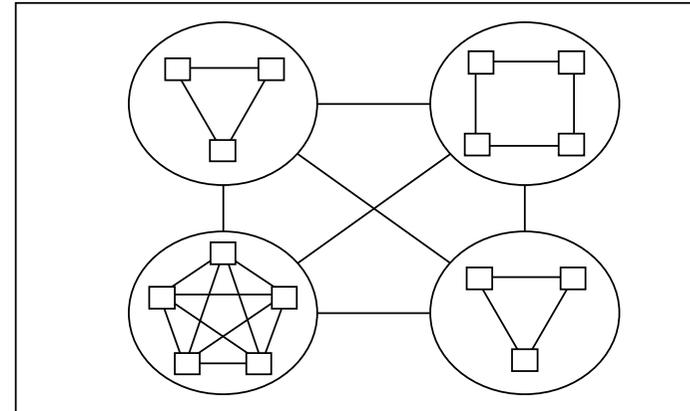
# 一.组织结构的差异：机械组织与有机组织

機械式結構



- 高度專精化
- 僵硬的部門關係
- 明確的指揮鍊
- 較窄的管理幅度
- 集權化
- 高度正式化

有機式結構



- 跨功能團隊
- 跨層級團隊
- 資訊自由傳遞
- 較寬的管理幅度
- 分權化
- 低度正式化

資料來源： Robbins Stephen P., "Organizational Behavior", 6th, Prentice Hall Inc, 1992

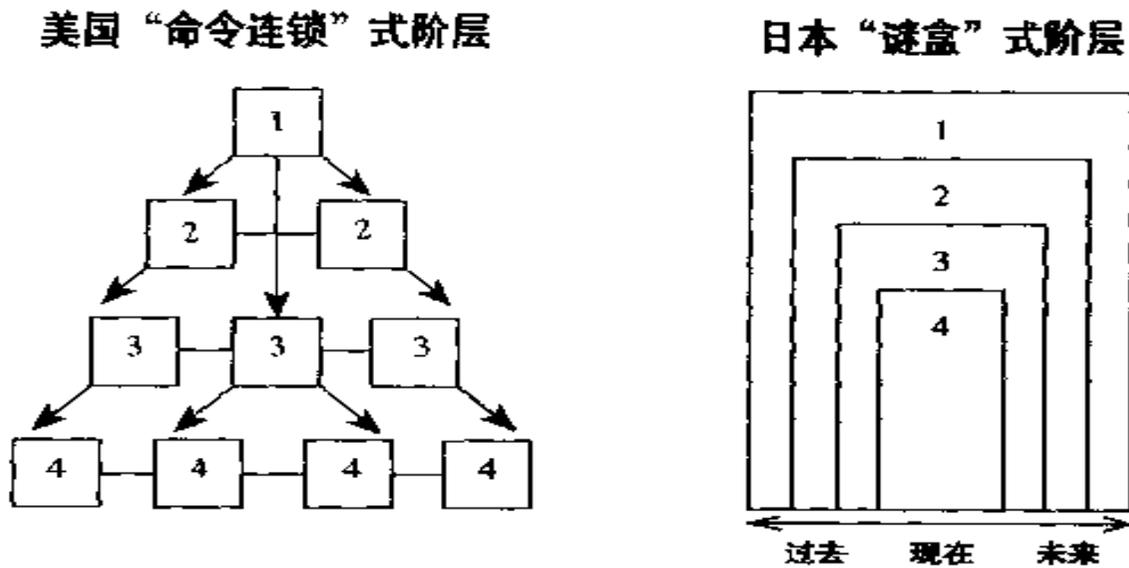
# 组织层级的比较



图 7—1

## 组织特质的比较

图7-2: 美日组织阶层特质之比较



## 日美企业组织的长短

---

### □ 官僚动力型vs群体动力型

- 官僚动力型：建立正式层级组织后，通过规章、计划来整合组织，使组织构成适应环境变化的多样性。
  - 群体动力型：以价值观和信息的共享为基础，通过组织成员之间及团体之间的相互作用来实现经营组织的整合，以适应经营环境变化的多样性。
-

## ➤ 官僚动力型的长处

---

- (1)可以通过层级组织来处理应对大量的信息；
  - (2)不管人员如何更替，均能在组织内部积累知识；
  - (3)便于企业统一行动，提高预测企业行动的可能性；
  - (4)最高经营者作出战略决断后，可改变组织结构，并在短时期内改变人们的行动方式
-

## ➤ 短处

---

- (1)层级制形成后，下级组织难以随机应付经营环境的变化；
  - (2)部门间横向调整困难，在环境多变情况下处理信息的负荷过度集中于最高管理层
  - (3)会议多、文件多、手续烦琐等官僚主义弊端
-

## ➤ 群体动力型的优点

---

- (1) 下级组织能一定程度上自主适应环境，信息不会集中于最高管理端；
  - (2) 能很好传递、处理不确切信息；
  - (3) 能使基层组织的学习有的放矢，具有活力，促进现场知识和经验的积累，提高信息的敏感性和包容性；
  - (4) 能通过组织的价值观，产生激励动机，发掘潜能。
-

## ➤ 缺点

---

- (1)由于不可能彻底通过阶层制来缩减环境复杂性，全体处于紧张状态，增加了集体之间谋求统一的负荷；
  - (2)由于信息传递、处理途径不明，在决策时易出现不一致，助长组织混乱现象；
  - (3)积累知识和传递信息是通过个人途径进行的，人员调动、更替时常常会受到影响；
  - (4)改变人们的行动方式需要较长时间
-

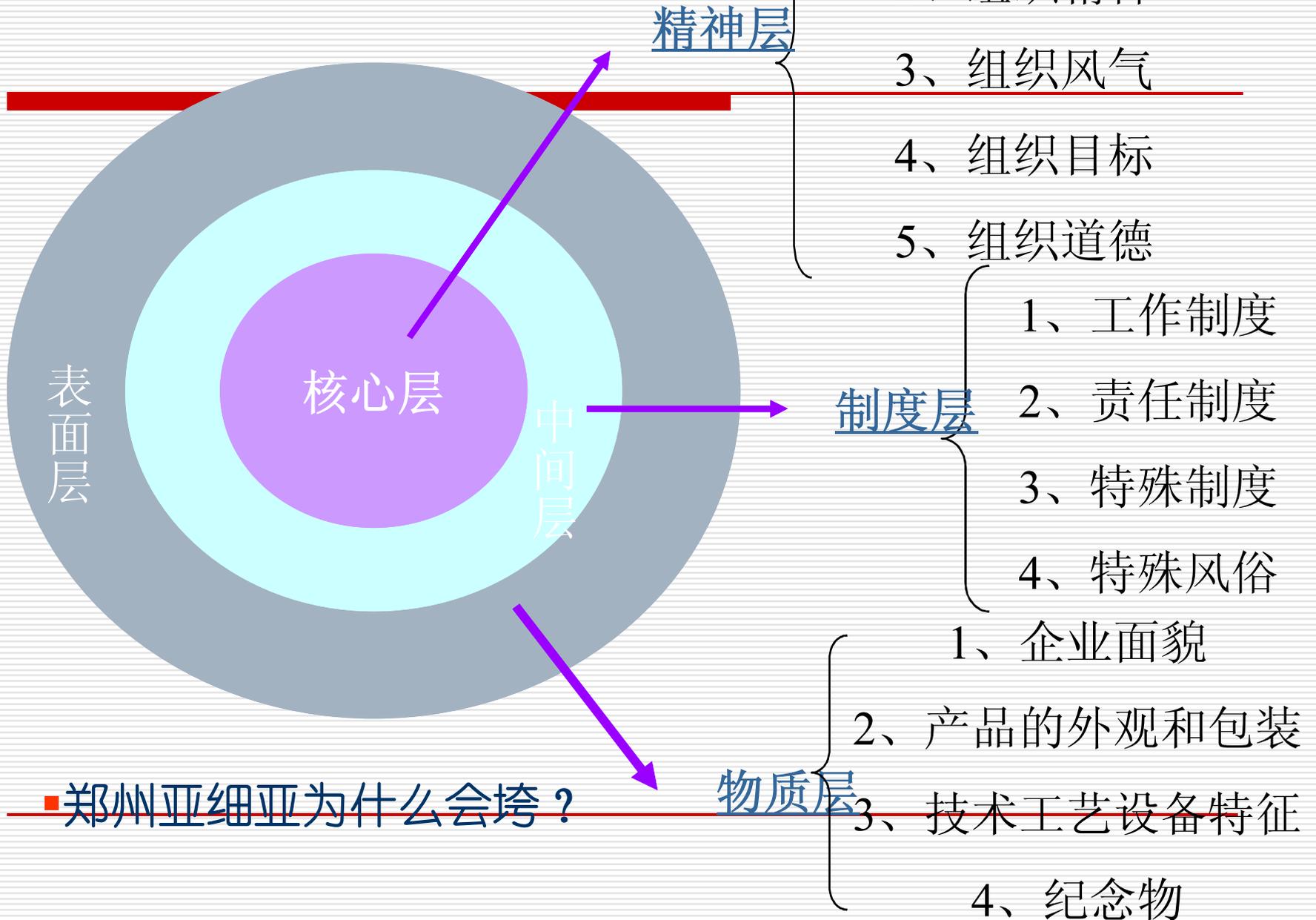
## 二、组织文化

---

- 组织在长期的生存和发展中形成的，
- 为本组织所特有的，
- 且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为等的总和
- 及其在组织活动中的反映。



## ■要素及其结构



## 什么才是优秀的企业文化？

---

- 基于个性(企业家精神个性和企业组织个性)
  - 基于战略(对战略的全面支持功能)
  - 基于最根本的商业准则
  - 基于人性
-

## 三、人力资源管理的战略价值

---

### 中国传统用人之术

原理一：贤主劳于求贤，而逸于治事

- 远使之而观其忠
  - 近用之而观其敬
  - 繁使之而观其能
  - 急期之而观其信
  - 猝问之而观其智
-

---

## 原理二：治平尚德行，有事赏功能

- 智者取其谋
  - 愚者取其力
  - 勇者取其威
  - 怯者取其慎
-

# 先人后事

---

## 是什么维系了卓越企业在复杂多变的环境中成长

我们通常认为，决策主要就是解决‘什么’的问题。但在看了研究笔记和访谈记录后，发现贯穿前后的一个主题是，**他们最重大的决策不是解决‘什么’，而是解决‘谁’的问题。**这些决策都是关于人的……从根本上说，世界是不确定的。决策都是关于未来以及你在未来中的地位，而未来又是不确定的。那么，为了应对这种不确定性，你能够做的关键一点是什么呢？**选择合适的人与你合作”**（柯林斯 2009)

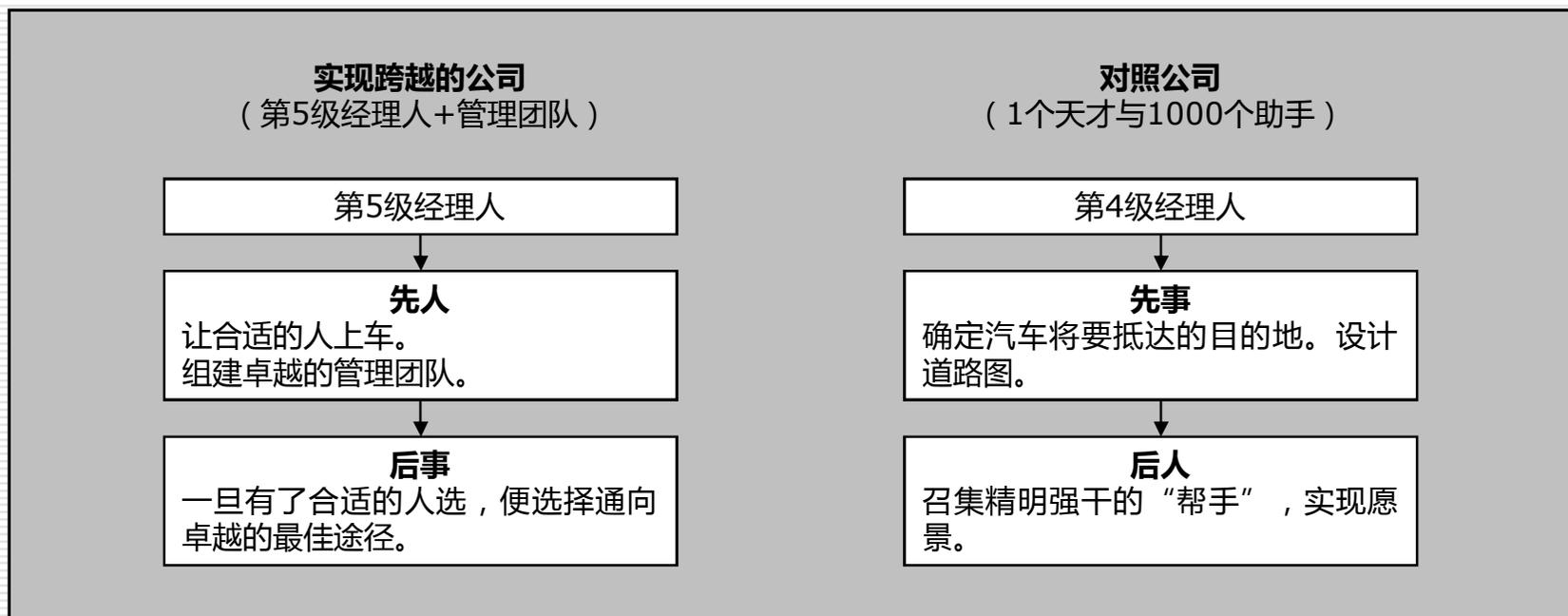
- **卓越企业VS对照企业：“先人后事” VS “先事后人”**
-

首先，如果你是从“选人”而不是“做事”开始的话，就更加容易适应这个变幻莫测的世界。

第二，如果你有合适的人在车上的话，那么如何激励和管理他们就不再是问题。

第三，如果车上坐的是不合适的人，不论你是否找对正确的方向都无关紧要，因为你还是不能拥有最卓越的公司。

**战略维度：选择同行的人比要去的地方更重要；职能维度：重要的不是如何付酬，而是给谁付酬。**



---

**实用原则之一：若无法确定，则宁缺勿滥：保持观望态度。**

---

**实用原则之二：一旦发觉换人之举势在必行，就当机立断。**

**实用原则之三：将杰出人才用于抓住天赐良机，以图发展，而不是解决你的最大难题。**

**原则三有一个很重要的推论：当你着手处理棘手问题时，千万不可派出你最杰出的人才。**

2003年10月，她花死力购得乐凯的股份，在签约仪式上，作为收购方的主人，她穿绿色的上装，黄色的高跟鞋，她说，“我穿绿装，表示当日的角色是乐凯，不是柯达。”这种胜利者的姿态充满了柔性。

由于对数码技术不够敏感以及战略上的一再迟疑，柯达在全球市场步步败退。2002年，全球数码相机首度超过传统相机，而柯达却仍然坚持传统的胶卷市场。2004年柯达亏损1.13亿美元，2005年亏损7.99亿美元，2006年亏损3.46亿美元，在刚刚过去的2007年，柯达为业务重组又花了6亿美元。 **赢了一步棋，却输了整盘棋！**



## 四、组织变革与进化

---

- 第n次浪潮：全球化/新技术（“断续的时代”）  
/需求个性化/社会责任
  - 企业：生存环境变幻莫测，竞争优势愈加困难，  
平均寿命逐年递减
  - 问题：同样面对变化和压力，为什么卓越企业  
能够不断调整自己，最终生存下来并枝繁叶茂？  
是否有共通规律？
-

## 企业进化能力

---

- 企业竞争优势形成的内在动力—进化能力：  
在动荡和竞争激烈的环境中，不断构筑竞争能力的  
能力（藤本隆宏 1999）。
  - 丰田体系：战略的生产系统（信息创造和处理系统/  
营销、研发、生产、供应/速度、密度、精度）
  - 竞争能力的三个层次：静态能力、改善能力和进化  
能力（构筑竞争能力的的能力）
-

## 丰田生产系统能力的三个层次

	基本特征	影响对象	解释
静态能力	静态的程序的	常规状态下的竞争效能	常规状态下研发、生产系统之间高效率、高精度地进行重复信息处理的模式
改善能力	动态的程序的	竞争效能的上升率以及异常发生时的反应速度	迅速、有效地处理重复性高问题的解决模式
进化能力 (能力构筑的能力)	动态的非程序的	竞争能力自身构筑的速度和有效性	通过重现率低的环境冲击下系统的创发过程,来构筑组织持续竞争能力的的能力

## 生成路径：创发—洗练—凝华

---

形成过程：遗传和变异（内部/外部）

- 与内外环境不断互动中的学习和自我创造
  - 路径依赖和来自不均衡的动力—“过度扩展”战略（“没事找事”的压力刺激）
  - 逐渐累积
  - 特定历史过程的产物，不可逆性，反映企业独特的经验和知识，是企业竞争优势形成的内在动力
-

---

体现：

- 非预测的情况下创发产生的“暂时的解”进行储存和积蓄/一定情况下，这些解是模糊的，处于“休眠”状态
  - “暂时的解”的激活和转化：内外压力下转化为构成竞争能力的潜在知识、资源、技术、组织能力
  - 能力的形成：在企业与环境融合进化的过程中，这些“暂时的解”通过企业的自组织和内部积累逐渐凝华和稳定，转化为企业竞争能力
  - 多样性：伴随多种因素和力量的作用，表现形式不一，但它却是植根于企业内部的，其它企业难以复制模仿，是企业竞争优势的源泉。
-

## 企业进化能力生成路径

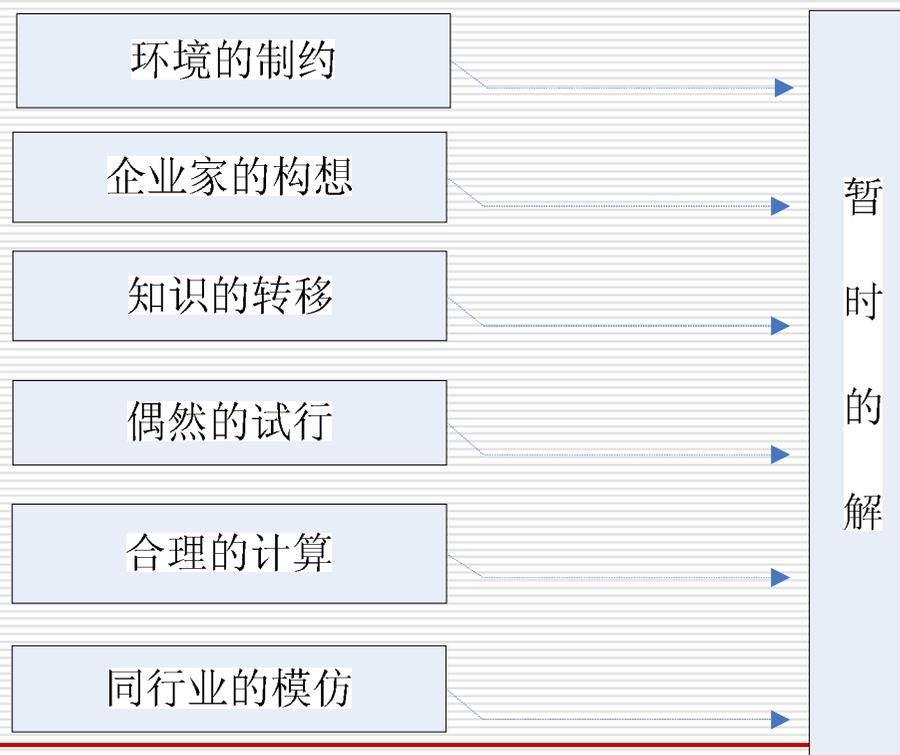
---

- “创发”：偶然和必然。非预测的情况下创发生成模糊和大量“暂时的解”
  - “洗练”：市场淘汰和组织内淘汰——“暂时的解”转化为备选解。
  - “凝华”：“基因”在组织内部的保存和繁衍 将备选解通过企业的自组织化和内部积累逐渐凝结和升华，转化为企业竞争能力。
-

# 创发

□ “暂时的解”的创发：客观和主观的互动形成一种潜在的能力储备，即暂时的解。

□ 创发因素



---

## ➤ 环境的制约

自然和社会环境制约下被逼无奈的选择

老虎/老鼠 日产/丰田 本田

## ➤ 企业家的构想

- 企业家凭借敏锐的战略眼光和勇气，提出超越当时企业环境和资源限制的企业战略目标。
- 也许这个构想或战略目标对于企业当前的资源和能力来说是不可能的，但是企业上下会对此充满憧憬和激情，
- ~~○ 在这种情境下，能创发出许多意想不到的“暂时的解”。~~

---

## ➤ 知识的转移

野中：明晰知识和隐含知识转换的四种模式

- 群化(Socialization)（经历共享（团队内观察、模仿和实践）：暗默知—暗默知）
  - 外化(Externalization)（比喻、类比和概念化：暗默知—形式知）
  - 融合(Combination)（通过媒体语言或符号，将显性概念组合化和系统化：形式知—形式知）
  - 内化(Internalization)（组织内成员吸收、消化，并升华成自己的隐含知识：形式知—暗默知）
-

---

- 合理的计算

根据明确目标进行推演，使企业知道竞争能力的所在。

- 同行业的模仿：学习性借鉴

- 偶然试行

一个试错的过程，没有原因，没有目的，通过各种因素的碰撞，带来令人惊奇和未知的机会，往往是促使企业能力产生突变的重要因素。

---

## “洗练”

---

- 进化能力生成的关键一环：对大量和纷杂的内部暂时的解进行初步的选择和淘汰
  - 自觉或不自觉的过程：企业理念+环境压力
  - 经过“洗练”后的解将在企业内部逐渐凝华化为企业的竞争能力。
  - 进化所需复杂性的保留：并不是一个去伪存真的过程，其标准是因时而异的，而其淘汰的解只是在某一阶段没有选择的，但仍然继续存在于组织内。
-

## “凝华”

---

- “凝”：备选解通过“组合之妙”，为企业竞争能力的生成提供基础
  - “华”：组织内形成运用这些“最佳组合”的才能和本领
-

# 谢谢

---

## 请多提宝贵意见

- 杨斌（1967-）。日本一桥大学商学博士。曾任日本一桥大学商学研究科助理教授、日本中央大学综合政策研究科客座副教授、台湾东吴大学客座教授，现任南开大学商学院人力资源管理系教授
  - 联系方式：3000192 南开区白堤路南开大学商学院大楼B901
  - TEL:022-23498746,13920897805
  - E-mail:yangbin48@mail.nankai.edu.cn
-