



中国管理通讯

中国管理科学学会
CHINA MANAGEMENT SCIENCE SOCIETY

本期提要

- * 张国有：管理的动轮机制
- * 李凯城：构建中国管理学的学科体系、学术体系、话语体系（二）
- * 李维安：国有企业的行政经济型治理模式
- * 金李：沉着应对技术封锁，引导资金流向核心高科技产业
- * 基于全覆盖理念的我国低碳产业园区涵义与类型

刊名题字：宋健

内部资料 免费交流
准印号：京内资准字1117-L0045

2018年第3期总第40期 2018年6月

目 录

东沙湖论坛

1 传统&现代·全球&中国

——2017'东沙湖论坛中国管理百人会专题对话

佐国之谋

7 张国有：管理的动轮机制

24 李凯城：构建中国管理学的学科体系、学术体系、话语体系（二）

本期关注

32 李维安：国有企业的行政经济型治理模式

35 金李：沉着应对技术封锁，引导资金流向核心高科技产业

学术交流

37 基于全覆盖理念的我国低碳产业园区涵义与类型

中国管理实践

41 灵活应变&快速响应，华为就是这么活下来的

管理价值人物

45 陈春花：管理要随时代变化而变

主管单位：中华人民共和国科学技术部
编印单位：中国管理科学学会
准印机关：北京市新闻出版局

编辑出版：《中国管理通讯》编辑部
印 刷：北京朝阳印刷厂有限责任公司
印 数：1000册

【东沙湖论坛】

2017年10月14日，2017'东沙湖论坛中国管理百人会专题对话“管理：传统&现代·全球&中国”由全球化智库 CEO 苗绿主持，参与对话的嘉宾有北京大学光华管理学院副院长金李、法国学者 Mraylise HEBRARD、北汽新能源 CEO 郑刚、创东方 CEO 王瀚轮。

传统&现代·全球&中国 ——2017'东沙湖论坛中国管理百人会专题对话

主持人苗绿：金李老师曾在牛津大学和哈佛大学任教，现在是北京大学光华管理副院长、著名经济学家。他将从学者角度，阐述他所认识的中国管理和全球化、传统背景下的中国式管理。来自法国的 Mraylise HEBRARD 女士非常了解中国，她将从海外视角谈谈她所了解的中国。汽车是传统制造业，但加入最新理念后，新能源汽车融入了新文化和现代技术，北汽新能源 CEO 郑刚将以国企视角来看管理。“走出去”是现阶段中国经济融入全球化的最重要步骤之一，创东方王瀚轮的投资公司在帮助中国企业成功在海外并购中，积累了大量中国企业“走出去”案例。

财富管理将进入全球化时代

金李：本月下旬，我的著作《中国式财富管理》即将出版。中国改革开放近40年，经济发展突飞猛进。中国藏富于民的政策，使民间财富快速积累。目前，中国民间私人可投资财富规模约150万亿元，相当于中国现在GDP的2倍左右。到2020年，中国民间全口径统计可投资财富达到200万亿以上，对中国经济将产生深远影响。以前，老百姓很少提及财富管理，

今天已成为热词。无论成功的富裕人群、正在奋斗的中产阶级，还是初入职场的年轻人都在想方设法地快速增加财富，以使自己在事业上更成功。财富管理已成为中国经济发展非常重要的抓手。十八大提出，要全面增加居民收入，包括财产性收入。现在，所积累的财富总量足够大，以钱赚钱变成很现实的问题。数据显示，2016年，中国平均中产阶层家庭总财富规模为80万元，其中包括所持房产。平均每个家庭劳动型收入每年约12~16万元。80万元家庭财产如果拿来投资，若有10%回报，意味着每年有8万元收入。目前，民间财产管理水平非常低，一半以上是放在银行里的存款，甚至是活期存款。过去十来年来，中国财富快速增长的重要原因之一是房地产市场快速发展。去年年底，习近平总书记说，房子是拿来住的，不是拿来炒的。值得注意的是，中国经济快速转型，房地产行业面临巨大挑战。未来，作为中国民间财富最大储藏空间的房地产市场将迎来诸多变数，具有很多的不确定性。如果寻找到更好的投资渠道，对中国民间所积累的财富进行管理，对国家意义非常重大。中国经济增速放缓，从保8

到保 7，未来可能更低，增加每一点的 GDP 非常困难。我粗略计算，从现有中国管理资产分布状况看，在不增加系统性风险前提下，如果做好管理，大概能使平均财富管理年化收益率提升 1~2 个点。这个数字看上去不高，但财富本身基数非常大，200%的规模若提升 1%，相当于 GDP 提升 2%。

目前，财富管理市场沉闷，对推进中国经济发展和新兴创新驱动型经济进程，从资本市场到整个经济体系的快速转型都将带来严重影响。比如，脱实向虚，是因为老百姓觉得房地产或以房地产为代表的金融行业是财富快速增长的地方，所以资本纷纷从实体经济中抽出来。再如，金融风险的重要来源是杠杆，大家都觉得在杠杆撬动下，能得到更多投资回报。有专门财富管理机构为高端人口服务，普通老百姓没有，导致财富积累向高端人口倾斜，加剧了中国社会的贫富分化。高端大部分人口开始向海外转移资产，既是中国经济全球化带来的必然结果，大量资金外逃，使未来中国实体经济发展支撑不足，也令人担忧。股权类投资支持中国创新创业驱动型经济，也与财富管理息息相关，这个行业是传统与现代的巧妙结合。机器人理财过去几年呈井喷式发展，未来有可能是中国金融行业对标全球最先进的市场，甚至弯道超车，非常有潜力。中国财富管理终将走入全球化时代，不管从家庭财产全球配置角度，还是从中国企业走向海外，都会带来中国经济和中国资本结构国际化，财富管理方兴未艾。整个行业重新再造、设计激励机制、在制度层

面使中国财富管理脱离以前的限制，快速平稳、可持续发展的的问题尚未解决，期待观众们提供帮助。

汽车行业面临重大创新挑战

主持人苗绿：郑总来自传统汽车制造业，所做的却是新能源汽车创新。管理领域、国企改革、新制造业如何融入新文化、新流程、新理念，请谈谈您的见解。

郑刚：本届东沙湖论坛有几个关键话题：一是“变化”，二是“创新”，三是“管理”。从变化看，汽车是传统制造业向全新产业转型升级变化和最多的行业之一。

传统制造业近几年感受到外部严峻的挑战，主要原因有四个。第一，环境、资源和政策等外部变化，全球经济发展已不可持续。能源危机、环境气候变化，使汽车行业面临重大转型升级的外部压力。从政策看，欧洲已有四个国家提出，从 2025 年到 2035 年将陆续停止燃油汽车销售，全面推广纯电动汽车。大众汽车美国“排放门”事件曝光说明，传统汽车技术走到尽头，必须选择一个全新的技术发展道路。过去五年，中国财政刺激政策及多重政策推动新能源汽车企业快速发展。截至前年，中国已用成长为全球新能源汽车第一产销大国。从传统汽车产业到全球产销第一大国，中国用了 35 年时间，新能源汽车只用了短短 6 年。目前，传统汽车行业的好日子还剩下 8~15 年时间。第二，用户和市场变化。越来越多的汽车产品广告开始彰显年轻化和智能化。市场调查表明，到 2020 年，目标消费者购买人群年龄层

次将比现在普遍降低 15 岁。未来 5~10 年，主要消费者将变成 90 后和 00 后。但主导产品开发制造和营销团队的所有负责人几乎是 60 后、70 后和 80 后。隔代使我们对用户需求、痛点有隔靴搔痒般的理解。再加上年轻人对共享经济的推崇，去品牌化消费习惯的养成，使靠传统方式赢得新一代年轻人好感的方法越来越捉襟见肘。第三，来自外部技术力量的冲击和挑战。汽车技术日新月异，与汽车非相关技术的高速进步，有可能为汽车产业引来“黑天鹅”；人工智能、无人驾驶将使传统汽车行业最终沦为汽车机械壳体的代营商，而所有控制、智能计算和交互系统，将成为汽车行业以外的其他行业的核心竞争力和主导者。去年年初，发明汽车的奔驰公司带着所有高管团队到谷歌、脸书考察。回到德国的第一件事是，宣布公司所有人可以穿牛仔裤、不打领带上班，从形式的变化就能看出思想的变革。近几年，奔驰在电动化和智能驾驶汽车上投资巨大，并将陆续投放市场，使得传统汽车行业对外部技术变革的焦虑感陡增。第四，企业变革是来自员工内部的管理，所有管理者都将面临管理一群 90 后、00 后的焦虑。这帮孩子不再为生计而工作，只是为兴趣、爱好。他们的职业理想、职业训练、对企业忠诚度和文化认同，与父辈完全不一样。

汽车行业正面临重大的创新挑战。一是战略创新。首先表现在传统制造型企业向制造+服务转化，在重资产情况下实现互联网+转型。这对几乎所有汽车企业都是近乎无解的难题。就像所有互联网企业与汽车企业合作，最后都以

性格不合艰难“离婚”告终一样。如何在基因难以自我改变情况下，实现战略转型，是重大的创新课题。二是组织创新挑战。大规模制造已成历史，在汽车行业大规模组织体系下，如何实现大规模个性化定制生产，对过去所有流程、组织、业务管理，包括人的思想进行重大重构，还包括软件公司开发创造，将软件+硬件变成硬件+软件的转化。特斯拉创始人对外宣称，自己的最大不同是软件工程师全世界第一个超过硬件。相比，北汽新能源研究院 1000 多人中研究软件人才仅 200 个，而他们却占到 60%。软件人员应聘新能源工作不到两个月就辞职，原因竟是无法适应传统制造业的工作模式和方法。三是技术创新。不光智能网联系统、轻量化系统，包括未来共享技术的最大问题是技术来源，技术创新的迭代方式，这些都不在我们的知识库，不得不通过开放的对外合作获取知识。传统知识体系需要以全新方式嫁接盘活能力。四是商业模式创新。传统企业商业模式创新有时是望梅止渴。针对创新难题，我们在管理上对传统制造企业只能提出守正出奇。“守正”是守住传统制造业优势，坚守用户价值，力求在管理和技术上实现不断创新。“奇”是通过开放融合包容方式，实现跨界融合，接受东西方传统与现代最新管理思想和技术，使国有企业有更大的外部智库。

“走出去”要与海外文化交融

主持人苗绿：创东方在帮助中国企业海外并购中，熟知中国和国际管理融合方式、面临的挑战和冲突，并创造了可行的运作模式。有

请王瀚轮谈谈“走出去”的管理体验。

王瀚轮：我过去 12 年一直做股权类和基金行业投资，助力大量企业并购，包括直接收购海外企业。近年来，投资行业发生很多变化。从 1995 年到 2005 年，亦步亦趋地学外资基金模式，到今天成为中西文化交合行业；从过去股权类，尤其以 VC 类股权资金的行业属性，变成产业投资人为主的行业属性。在变迁过程中发现，作为投资人，尤其是新兴行业投资人，要以所长持续增加核心竞争力。第一，注重目标式管理。不过多强调文化差异，以目标管理带动所有人步调一致。第二，价值观管理涉及并购和融合，中国与海外文化、不同民族和地域交融。任何行业价值观在企业层面不一样，偏制造业、消费类或互联网企业差异化更大。用户群体、产业链不同，需要用标准化、流程化管理。投资行业越来越趋向全球化，通过整合全球资源，为中国市场、消费者提供服务。有些优秀公司开始利用全球化资源为全球化用户进行整体服务。比如，BAT 已远远走在行业前列。今天，互联网、金融类、投资类、消费类中的食品企业有很多变成了全球化公司。更远的将来，一大批中国企业会由于自己的文化变成更多千亿级，甚至千亿美元级的公司。10~25 年，会有大量中国企业在全球化细分市场里变成主角。过去十几年，从 100 多家基金投资机构，发展到现在有一二万家，但鱼龙混杂。如何实现规范化的管理，为消费者以及为整个社会提供更大价值，希望与金教授互动。

金李：我的研究领域还包括中国私募股权和风险创投，现任中国社会化股权投资委员会主任。正如王总所说，过去十来年，中国股权投资与经济一样快速发展。国内资本市场迅速崛起后，中国投资在国内逐渐占了上风，也开始输出很多关键理念，配合中国企业走向海外。中国企业“走出去”碰到的问题，有理念的，也有输出国在政治上的限制。现在，我们已总结出在中国能用，也能带到国际上去的实践和理念。有些理论虽不很成熟，但这些有含金量的思考假以时日，一定会对世界管理做出贡献。

企业市场环境变得越来越复杂

主持人苗绿：中国很成熟的企业占有 20% 的市场份额，一定能像全世界述说自己的特色，找到共有的响应。中国企业、中国管理其实也是一个世界的管理模式。改革开放 40 年，国外管理进入中国，中国管理从业者、研究者从中学了先进经验，吸收了优秀理念。现在也到了把包容、融合的思想讲述给别人听的时候了。管理还包括全球治理和社会公共管理、公共治理，请 Mraylise HEBRARD 教授从您国际化视角，谈谈对中国管理的观察。

Mraylise HEBRARD：80 年代以前，中国家庭有矛盾或问题，以传统方式就能解决。改革开放后，中国社会变得难以理解。有一个中国家庭倾其所有买了一套房子给儿子，指望退休后由儿子照顾。儿子在新西兰结婚了，把房子卖了，然后与爸爸妈妈再见。所有中国人都希望孩子上大学，毕业后当大干部。有一次，一个中国团到法国，我们一起去法国餐厅。他们

看到餐厅里一位年过半百的服务员，便问我这么大年龄为什么还在做？我说，可能他们很喜欢这个行业。他们竟然吃惊地说，怎么喜欢这个行业？现在与传统大不一样，必须用法律工具解决家庭矛盾。现在与中国人合作变得复杂得多。现在的年轻人想赚更多的钱，工作两年就辞职到另一家公司。法国以前也碰到类似问题，很早以来就靠法律解决社会问题。因此，管理最重要的是社会管理。

“华山论剑”阐述真知灼见

主持人苗绿：Mraylise HEBRARD 觉得中国变得越来越复杂，这种复杂性使社会治理难度加大。从外国人视角看到的问题，正是对中国社会、文化、人性、经济以及整个管理体系提出的要求。刚才几位都讲述了对中国管理的看法，下面是互动环节，请大家就各位嘉宾的发言谈谈自己的看法。

金李：Mraylise HEBRARD 所讲，我也有共鸣。我们学习国外精华，也拿来糟粕，而将自己很多固有的好的理念和哲学思考体系摒弃掉。我认为，引进过来有一个消化吸收过程。尽管学习所有的东西，甚至过度吸收会丢掉自己的东西，但一定会慢慢找回文化自信。

Mraylise HEBRARD：如果在美国影院看电影，五部影片是美国的；在法国两部是法国的，一部是英国、西班牙或德国的，两部是美国的。原因是法国政府要保护法国文化，为保护法国语言，甚至不可乱用英语。现在很多中国年轻人讲中文夹杂外语。我是研究语言思想关系，知道常用外语的人会改变思想。所以，保护文

化就是保护语言。中国国际化的根要很有力量才能长大，才能学好国外思想。文化很重要，中国特色文化必须想办法保留下来，这样中国人才会有共同语言。

郑刚：Mraylise HEBRARD 的问题从高角度看，是文化传统基础上建立有效社会治理的问题，用在国有企业特别贴合。过去，中国采取国有企业办社会，将公民、员工素质提高、文化素养建设，包括福利保障等社会职能都交由国有企业承担。改革开放后，市场化职能得到充分发挥，社会管理职能和员工思想意识形态引导任务逐渐剥离出了国有企业，交给政府、社区管理，但目前的管理还不尽如人意。改革开放前，整个国家经济体制和企业管理模式，未出现多元化复杂状况，与治理方式、结构设计有关。未来，社会、社区和政府在发展经济、解决社会矛盾和问题时，要学会社会管理，做好传统文化传承和公民社会建设。社会也应赋予企业一些有责任。让有担当的企业家在追求和创造财富同时，把保障和维护传统文化、坚守文化传承、创造精神财富，作为企业公民义务和企业社会责任。

过去讲的企业社会责任较多强调创造财富反哺社会，较少提到维护民族文化的纯粹性。这方面我们应向西方先进企业和国家学习。

国有企业并非低效率、浪费、贪污寄生、一无是处。国有企业虽然有问题，但也培养和造就了一大批有责任、担当、能力的企业家、高层社会精英和管理人才。企业所有制本身不是决定企业效率和能力的根本所在，关键是治

理方式、管理模式。从国企改革范例看，企业通过混合所有制改革，让核心员工持股后，员工与企业长期战略贴合性有了提高。北汽新能源成立7年，混改时18个月不到20亿元，现在总资产规模接近百亿元，翻了50倍。我们今年初开始混合所有制改革。按国务院国资委文件规定，有关核心人员持股比例不能超过公司股权的2%，我们实际持股比例约0.47%，由100个核心员工组成两个持股公司，持有公司0.47%股权。公司治理中，这0.47%的股权决定战略和重大决策时，能发挥多大作用？另外，每人出资额比例按同时、同股、同价进入，卖房子、拿出储蓄购买股权。实际上金额最多两三百万元，少则几十万元。而互联网公司挖人的年薪是我们所付的10~20倍。真要离开有多少人会在乎这一点点股权，对限制人员流动起多大作用？当然，企业家精神不是仅靠股权激发出来的，是靠社会制度对企业家精神制度性保护和社会荣誉的认可。前段时间，中央与国务院联合发文件，提出鼓励和发扬企业家精神，还第一次提到国有企业家，这是对国有企业领导者最大的激励。确认了国有企业的领导者在企业战略管理、日常经营和决策中的重要作用和地位，保护他们的创新创造积极性，设计容错机制，允许企业家按企业家精神进行风险决策、战略决策、敢于冒险，他们才可能在复杂的外部决策环境下，在混沌情景下，做出前瞻性的战略性预判。这比给多少股份更重要。马斯洛五项基本原则提到，社会精英要的最高层次是

社会认可。所以，仅仅拿最基层人的物质追求激励高层次人才是不够的。未来，政府和智库，应更多思考外部顶层设计和制度性设计，以更好激发国有企业领导者管理创新变革的内在激情，释放他们的企业家精神。

金李：我一直关注国企话题。中国最优秀的人才中的一部分因为机制问题，慢慢地流到市场化机构里。但即使如此，国企仍然有一批非常优秀的人才。关键是通过机制设置、行业流程再造、各种不同所有制的尝试，激发国企活力。甚至像中国经济改革开放特区那样，在北汽新能源开辟一个特区进行试错，最终依靠市场化力量和体制内强大的资源配置能力，与国家政策支持，为国企改革走出一条出路。

王瀚轮：财富管理、投资领域的国家法律法规，尤其是执行层面治标不治本、对症下药。国家发展不平衡，中部地区、东北部地区所配套的社会保障极度不均衡。这些社会问题相信随着社会进步会逐步解决，但一些指向性计划还需要政府出谋划策。我曾在体制内工作过。对郑总所讲的国企改革感同身受。其实，任何一种经济体或实体都有问题，激励机制只是物质层面的，更多个人价值体现在认可上。国有企业价值贡献不单在经济层面，还在国家经济稳定、战略执行、国家安全等非经济层面，无法用利益回报考量。

（来源：《东沙湖论坛》，本文为对话摘要，

未经嘉宾本人审阅）

【佐国之谋】

管理者致力于使对象体获得有成果的效率。与此相关的意图、模式、配置、规则、运行、沟通、激励、产出、习惯、变革等各功能要素，如同一个个动轮，在自运行的同时，相互切合、相互作用，形成管理的动轮机制。根据不同情况，管理动轮系统呈现出多动轮切合，顺序联动；或者多指向联接，交互动联；或是长短循环路径的选择；或是联合对象体的“多体组合、集成协调、双系统运转”等不同的联动机制。无论什么状态的管理动轮机制，其核心始终是使对象体的运行更有成果、更有效率、更有持续性。

管理的动轮机制

中国管理科学学会会长 张国有

管理的机制是什么？国外学者通常将“管理”看成计划、组织、领导、控制等若干要素的组合物，并以此来组成“管理”的架构。这种观点从法约尔提出计划、组织、命令、协调和控制这五项管理要素以来，已经有100年的历史。进入21世纪之后，美国架构仍然如此。这种架构被引入中国，至今仍无大的变化。就对“管理”的阐释而言，“计划、组织、领导、控制”这种架构无疑是个巨大的贡献。但此架构诸要素之间的独立性较强，各自都有无边界延伸的可能性，和100年前比，内容愈加繁多，但又缺乏相互间的有机勾连。如果从管理运行的本性出发，细究其中的关联，有助于更好地理解管理的功能及其机制。

总体上，“管理”是由管理对象体、管理者及一系列的管理工具构成、并为追求“有成果的效率”的功能系统。即使在互联网机制下，使用人工智能，管理工具的性能和效率大为改

观，但管理的本性依然是追求“有成果的效率”。管理功能大致由12个部分组成：对象体、管理者、意图、模式、配置、规则、运行、沟通、激励、产出、习惯、变革。这12个部分各自有自己的功能和动力，如同一个动轮组合，相互之间既依序影响又交互作用，形成管理的动轮机制。12个动轮中，除对象体作为核心之外，其他11个动轮都是围绕对象体、为对象体提供管理服务。12个动轮总合起来，其动力源自对象体的生存及更好生存、对管理的需求和管理者适应需求的进取精神。此三者结合在一起，驱动对象体有序、有效、有益地运行，进而不断获得所期望的结果，在不断产生的结果中继续获得更好生存的动力。

一、对象体的核心需求与管理者的基本功能

管理有两个内置的基本要素：对象体与管理者。对象体的存在及其需求是所有管理者实施管理的出发点和归宿点，没有对象体，所有

的管理者及管理工具都无所用场。管理者及其管理能力是协调对象体有序、有效、有益运行的基本条件，没有管理者，对象体就没有成果，也没有效率。对象体和管理者同时同域存在，相生相辅相成，共始并终，相依为命，缺谁都成不了事情。

1. 对象体是需要管理的机制体

世界上各种事物由于某种联接而发生联系，形成相互作用的机制。这种内在机制外化出某种系统，成为某种“机制性的体系”。这种机制体被人类看中，纳入管理之列，为人类服务。例如，植物生长机制被人类看中，纳入管理，种出小麦、稻子、玉米等，这就有了各种务农机制体。人们理解了物体的制造机制，就有了飞机、冰箱、水坝、玩具等各种制造机制体。类似的还有运输机制体、经商机制体、金融机制体、医疗机制体、科技机制体；政府机制体、教育机制体、军事机制体、生态环境机制体；还有营利的机制体、非营利的机制体；基层班组的机制体、高层决策的机制体；全球事务的机制体、区域事务的机制体、国家事务的机制体、星际事务机制体；机器人运作的机制体、虚拟现实的机制体等，不一而足。这些机制体不能自我形成和运行，都有赖于人对其组合，都需要“管理”，因而，都有可能成为管理的“对象体”。

就务农机制体中的经营机制体来看，就有农户机制体、农户合作机制体、公社机制体、互联共营机制体、一人股东运作机制体等。每类机制体都可能衍生出细类的机制体。凡是需要人为管理而期望得到结果的对象，都在管理的“对象体”之列。日出日落星体运行、地震

海啸飓风等，凡不能或不需要进行人为管理的机制性对象，都不在“管理的对象体”之列，或暂且不在“管理的对象体”之列。

对象体并不都是正式组织。例如，朋友之间为去某地旅游，因共同兴趣而联接起来。尽管是临时的，但其活动需要管理，这就形成一个需要管理的对象体。为使旅游有条不紊，大家会推举一个人或两个人作为协调人来处理各种相关事务，其目的是使这次活动有大家满意的结果，同时，花费尽可能少一些，人人安全健康等。对象体的运行有自身的核心需求。归纳起来主要有三个：一是运行要有结果；二是运行要有效率；三是整个运行和结果要有序、有效、有益。临时的对象体有这样的核心需求，持续循环运行的对象体更是如此。对象体与管理者成为共事搭档的基本状态如图1所示。



图1 管理者与对象体相依为命

对象体之所以需要“管理”，是因为对象体的运行需要明确目的，运行需要有序，有序的运行需要有结果，得到的结果要符合目的，过程和结果对个人和社会都要有益。对象体若没有管理，没有管理者运作其中，对象体及其中的每个人对利益的追求就不能实现。

2. 对象体“有成果的效率”源于管理者的功能

管理者是面向对象体从事管理活动的人，是对象体管理活动的中枢和源动力。管理者可以是有职衔的人，其按职衔的要求履行管理职能。如组长、场长、校长、军长、市长、省长、总理等，各自在履行自己职衔所规定的职能；也可以是没有职衔却在从事管理事务的人，如家庭里的母亲、父亲，同学聚会时自愿担负协调责任的人，邻居相处中大家公认的联络人等。管理者可以是管理者个人或管理者团队。当对象体人数少时，管理者可以是一个人；对象体人数多时，管理者可能是多个人，形成管理者团队。管理者可以是人工系统或人工智能系统。人工智能管理系统是人的化身，机器人在算法控制下行使管理职能，但最终要遵从人的意志。管理者都兼有当前事务管理与未来事务管理的职能，因为层级位置不同，有的较多侧重于当前事务的运作与处理，有的较多侧重于未来事务的思考与规划。

管理者是在自我管理的基础上对他人进行协调。管理者个人常常将自己的经历、经验、认知、规范、习惯等不自觉地加持于对象体，使对象体的风气越来越像管理者自己的秉性。所以，做不好自我管理的个人及管理者团队，很难做好对象体的协调。有时还可能会将人格缺陷带到对象体中，形成对象体的缺陷。卓越的管理者会将对象体的运行及发展看作是自己的作品，从头至尾尽心尽力，精雕细琢，追求至善。学校是校长的作品，城市是市长的作品，家庭是家长的作品。企业管理者是因为企业卓

越才有了卓越管理者的社会评价。社会根据管理者的“作品”来评价管理者的能力及其成就。

管理者经常面对不确定的前景，必须为对象体选择要做的事情和做事的方法，并极力追求某种结果，追求某种效率。在对象体核心需求的驱使下，管理者尽力运用各种管理工具发挥管理功能。所以，“管理者”作为管理动能系统中提供源动能的一个组成部分，不但为对象体提供管理服务，同时，自身也在循环运行。其自循环经常面对的问题是：如何使自身的素质和品格从一般转向优秀，从优秀转向卓越；如何使管理者团队保持有效与和谐；如何将个人品格能力和团队素质加持于对象体，使对象体能够有序、有效、有益地运行。

二、意图与方向，模式与盈余

对象体的运行，要求有成果的效率。管理者实施管理，首先使用两个工具，这就是“意图”和“模式”。意图和模式的功能在于考虑和预设对象体究竟往什么方向发展，究竟想要什么样的结果；要得到这样的结果选择什么样的经营方式比较好。明确方向、预设结果、选择模式，这是管理者首先要确立的基本事项。

1. 管理者的意图

“意图”是管理者预定的对象体运行的基本方向和总体构思。管理者实施管理，首先要界定对象体存在的理由和根据、对象体做事应坚守的基本信条，以及确立在可预见的时期内对象体的愿景、设想下一周期想得到的结果等。管理者有两种意图：一种是基本意图，是管理者在创立对象体时所确立的存在的理由和依据；另一种是发展意图，是在对象体创立之后

的发展过程中管理者确立的愿景、期望的结果、大致的规划等。对象体存在的理由有可能根据变化在发展过程中更改。

创立时的基本意图是对象体长远存世立足的指导思想。例如，阿里巴巴公司创立于1999年。一开始，创始人就致力于通过互联网平台为小企业创造通达且公平的竞争环境，让小企业都能够通过互联网扩展业务，并在参与市场竞争时能处于比较有利的位置。让原来对于小企业很难做的生意，变得容易起来。其创立时的基本意图就是“让天下没有难做的生意”。北京大学的前身是京师大学堂，1898年创立时，清朝中央政府对创办国立大学的基本意图是“为各省之表率，万国所瞻仰。规模当极宏远，条理当极详密，不可因陋就简，有失首善体制”。后来又逐步延伸发展为“端正趋向、造就通才”；“以中国学术且有进步，能发明新理以著成书，以制造新器以利民用为成效”。

创立后的发展意图是对象体阶段性发展对预期结果的设想。如阿里巴巴公司的发展意图是“构建未来的商务生态系统，让客户相会、工作和生活在阿里巴巴，并持续发展最少102年”。北京大学的发展意图是“坚持守正创新”“追求真理、追求卓越、培养人才、繁荣学术、服务人民、造福社会”“在2030年左右学校整体水平进入世界一流大学前列”。发展意图是在基本意图的基础上逐年明确、深化，更具现实的指导作用。

管理者意图与对象体意图有时一致，有时不一致。当管理者是对象体创始人时，管理者对为什么要创立对象体比较清楚，管理者的意

图就转化为对象体人的群体意图。当管理者并非创始人，而是在发展中进入对象体管理领域、掌管对象体管理事务时，管理者并不太清楚对象体原先的意图。此时，管理者需要弄清对象体原先的意图是什么，确定是接受对象体原先的意图，还是用新的意图替代对象体原先的意图。如果选择替代，管理者就会将自己的意图加持于对象体，对象体就按新的基本方向发展，按新的总体构思运行。

要想使对象体获得有效率的成果，管理者的意图与对象体的发展必须一致。在不一致的情况下，管理者可以通过自己的远见、卓识、权威及说服力使两者保持一致。“意图”是管理动能系统中首要的一个动轮，是管理者实施管理的第一个工具。“意图”在其自循环、为对象体提供“意图”功效的时候，经常面对的问题是：对象体究竟往什么方向发展、究竟要干什么事情等。若意图不明确，管理者就无法明确地实施后续管理。

2. 对象体获得盈余的模式

根据基本方向和总体构思选择对象体的经营模式。经营模式是管理者如何经营对象体的方式，是对象体获得盈余、取得进步的基本途径。管理者在确立了做事的领域、发展方向，并预设了产出的成果后，就要考虑对象体通过什么样的方式如何获得成果、获得“盈余”。经营模式就是如何获得成果、如何获得“盈余”的方式。

“盈余”是对象体运行一个时期后的“多出部分”。以企业为例，其“多出部分”通常是收入减去成本后的“利得”。“利得”就是

对象体的盈余，是更好生存的条件。对象体需要盈余，管理者有追求盈余的天然动机。而如何获得盈余、如何不断进步，就成了管理者对经营模式的思考、选择和确定。

不同领域、不同业务有不同的“盈余”。一般来看，营利性对象体，如各类企业，其“盈余”是利润，但也不能只看利润，更重要的还有产出能力提高、产品影响扩大、新技术产生、人员素质提高、社会声誉上升等各方面的进步。所以，“盈余”应该是综合的。政府是为人民服务的非营利性对象体，政府谋求的盈余是由公共利益增长、官员服务品质上升等而使民众获得的福祉及其满意度增加。民众福祉及其满意度“增加”就是政府所追求的“盈余”。再有，学校存在的依据是培养人才。学校谋求的盈余，不仅仅是毕业生增多、适应性增强，更重要的是每个学生素质构成中的知识、技能、人品等综合性增长。学生素质“增长”是学校应该追求的“盈余”。

图2 显示了依据对象体的运行目的、管理者与意图及模式之间的相互关联和作用。

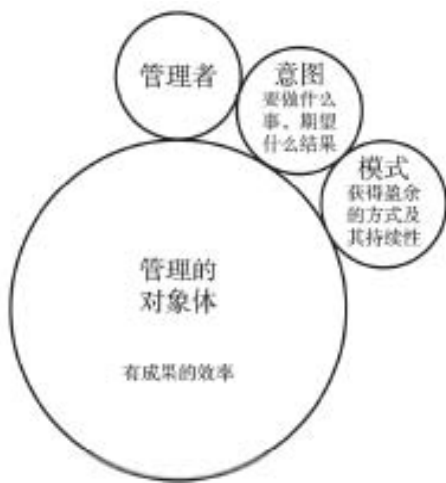


图2 对象体-管理者-意图-模式的关联

在不同领域面对不同业务的管理者，必须

选择合适的经营模式。用已定经营模式去获得一定的盈余。意图和预设成果发生改变，经营模式有可能面临新的选择。经营模式是管理动能系统中的一个动轮，是管理者的第二个工具，目的在于帮助对象体获得盈余。在其自循环、为对象体提供“模式”功效的时候，经常面对的问题是：对象体以何种模式进行经营；这种模式能不能获得盈余，能不能持续地获得盈余等。现实生活中，各类对象体都有自己特定的盈余。问题在于，有的管理者并不清楚对象体特定盈余究竟是什么，不清楚获得盈余的比较好的经营方式是什么。所以，理解对象体的盈余并根据基本方向和总体构思去选择合适的经营模式，对管理者而言是极具挑战性的事情。

三、流程配置与规则体系

盈余是经过流程产生的。管理者必须将意图和经营模式转化成流程，预设的成果才能得以形成。学生素质通过学校流程培养出来，产品利润通过企业流程生产销售出来，对政府的赞誉通过政府服务流程在民众中显现出来。流程须依据意图和模式进行配置，依据配置制定规则。通过配置和规则，形成一个能够得到结果并且有效率的流程。

1. 流程的技术列装和职位安排

在意图明确并预定了结果及经营模式之后，就应以结果为导向，配置作业流程。例如，软件按其结构进行设计流程配置，智能手机按其结构进行制造流程配置，学生素质按其结构进行培养流程配置，政府按服务领域及要求进行服务流程配置等。流程主要进行两个方面的

配置：一是技术列装；二是职位安排。技术列装和职位安排是任何一个流程都必须经历的基础性配置工作。

技术列装是将产生预期结果所需要的设备、设施、器械、工具、方法等技术手段，按照结果要求顺序排列装置起来，形成一个节点连着一个节点的技术叠加过程。例如，就汽车制造而言，按照制造工艺要求，把冲压、焊接、喷涂、装配、试验、检验等工艺阶段，按加工顺序配置起来，形成汽车制造技术不断叠加的流程。这样，每经过一个节点，就叠加一种技术，经过一步步叠加，最后就能得到功能齐全的汽车。经过销售、装运，到达用户手中。又如，设计某种软件，根据软件的总体要求，管理者将需经过的环节、路径排列起来，依次经过这些节点，软件就设计出来。经过检验成效，合格后就可以投入使用。有的软件设计流程全球流转，在一国日落下班的时候，传给另一国日出要上班的设计团队继续设计，构成软件设计的全球流程。其他流程的技术列装，如学校、政府、军队等流程的技术列装，都是管理者根据预设结果的要求配置起来的作业链条。

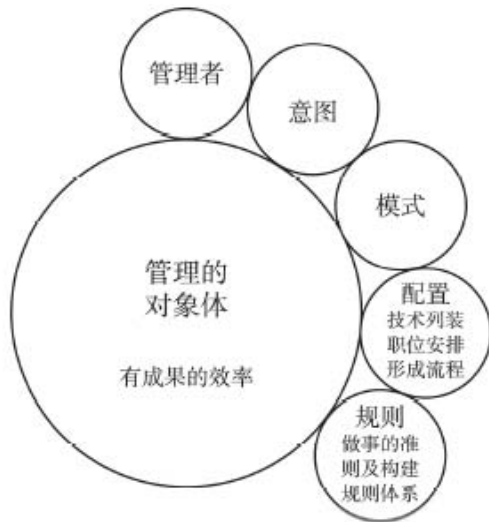
职位安排是根据技术列装在各个节点对人员操作的要求，进行必要的职能岗位安排。在技术流程中，有些节点由机器操作，有些节点由人操作。在由人操作的岗位上，需要安排人的职位。在什么位置上需要人操作，需要什么人操作，需要多少人操作，这与技术列装对职位的要求直接相关。当汽车制造过程引入机器人操作之后，人员操作岗位就会减少或消失，

但仍然需要监视、看护、维修机器人的人员，还有一些机器人难以承担的加装、检查、调整等服务工作也需要人员。技术流程各节点的职位位置、职位数量、职位标准等相关职位安排，为技术流程正常发挥作用提供了相应的职位结构。

技术列装和职位安排共同构成流程配置，形成作业流程的能力系统。流程配置是管理系统中为对象体提供“配置”功效的一个工具性动轮，在其自循环过程中，经常面对的问题是：如何以结果为导向将做事的流程配置起来，并能不断吸收新的配置方式，最大程度地发挥流程的效率。作业流程是做事的平台，技术列装和职位安排是管理者建立新机构必须要进行的建设工作，也是老机构进行更新改造时必须进行的建设工作。

2. 流程的规则体系

规则是流程运行所依据的章程、规定、标准、办法、程序、细则等的总和。规则不是一个，而是一套规则体系。流程依据规则来建设，更需依据规则运行。规则是对象体运行的另一个基本条件。技术列装的各个部分、各个节点如何配置、如何运行都应有一定的技术标准，职位安排的每个职位都应有如何工作的操作规范，整个流程运行都应有总体要求和基本规定。所有应该规范的部位都应该编制规则。应有的规则全部明确后，流程才能正常启动和正常运行。在流程技术列装和职位安排之后，管理者依据流程正常运行的需要，对流程各部分各节点进行各种规则的构思和编制，形成对象体做事的规则体系。图3 显示意图、模式与流程配置、规则编制之间的关联。



一个相对简单的流程，例如烹饪流程及餐食供应，管理者的意图是做一个餐馆对外营业，经营模式是通过提供特色餐食来营利。技术列装就是后厨、前厅的餐食制作及对食客的服务流程，职位安排就是厨师、收银、服务人员的岗位设置等。这些方面妥当后，就要设计各项规则，包括后厨操作规则、前厅服务规则、上下班规则、奖惩规则、报酬计算与支领规则等。所有规则确定后，餐馆才可聘人做事，开张营业。餐食服务流程就可以在规则下有序、循环往复运行。管理者再根据运行中的问题修订规则，修订后的规则继续规范流程更合理地运行。新出现的对象体，如无人机投递包裹、无人驾驶摆渡客车、无人值守超市等，其流程也必须处于规则之中。若事先没有规则，任何技术手段和人员都将处于无序之中。无序将导致对象体的混乱和失败。

就同一类对象体而言，不同国家流程技术列装和职位安排差异不大。例如，城市公共交通是对象体，在现代化条件下，各国大城市公共交通的道路、信号、智能化系统等技术列装，定点观察、不定点巡逻、维护等职位安排有趋同趋向，

但不同国家、不同民族、不同地域、不同群体，交通规则并不完全一样，遵守交通规则的情形也不完全一样。适用于德国人的规则，不一定适应希腊人；适用于北美人的规则，不一定适应非洲人。在许多场景中，不同经历、不同文化背景的人，对工作时间、工作强度、发薪安排、质量精准等有不同认知。不同群体，例如主要是知识分子的群体、主要是官员的群体、主要是军人的群体、主要是农民工的群体，即使做同一类事情，所适用的规则也不完全一样。所以，设计和编制规则，除了考虑技术、职位外，有时还要考虑所面对群体的文化背景、习惯传统的影响。

“规则”在于确立做事和做成事的规矩。规则及规则编制也是管理动轮系统中为对象体提供“规则”功效的一个动轮，在其自循环过程中，经常面对的问题是：怎样规范对象体的各种行为；各种规则如何形成相互协调的规则体系；如何依据规则来做成事情等。通常情况下，编制规则以技术流程为基础，上行到财务流程、人事流程、决策计划等信息流程的规则编制，这样，将对象体的运行放在以技术流程为基础的整套规则体系中进行协调。

四、流程的运行与产出

运行是对象体以结果为主导进行投入—转换—产出一循环的过程。当技术列装、职位安排、规则编制等基本条件到位之后，流程就可以开启，进入运行之中。流程的投入产出过程，需要特别关注三个因素：阶段性目标与计划、“沟通”和“激励”。即在一个时间阶段内，如一月或一年内，要达成什么目标、保持什么样的进度能如期完成；在运行中如何保持信息沟通，使人们能达

成基本共识；如何在共识下进行激励，保持过程的效率，得到阶段性产出的结果。

1. 流程进入运行

技术、职位、规则等所有条件就绪后，管理者依规则按计划适时启动流程。如同炼钢炉点火、流水生产线首次开工、学校第一次招生上课、军营训练场第一次进行军事训练一样，流程进入运行状态，管理者也进入对运行的管理。“运行”作为管理系统中的一个动轮，在其自循环、为对象体提供“运行”功效的时候，其经常面对的问题是：如何以结果为主导，依规则按进度协调流程各方面的活动；如何保证正常投入产出能够循环往复地运行。

面对上述问题，管理者对“运行”的管理，首先是确定阶段性目标，如一天、一周、一月、一季度、一年等每一阶段的运行目标。依照阶段性目标为流程的不断运行做好一个接一个的阶段性计划，使流程运行时间，运行所需资金、人员、动力、物资，要达成的数量规模以及质量与进度控制标准等，都和流程投入产出相匹配。按时间进度确保投入和不间断地投入，确保转换过程的协调性，确保产出与不间断的产出。在投入—转换—产出—再投入的循环过程中，对出现的问题进行调整和反馈，利用节点网络、网络结构对整个运行进行协调与控制。

2. 流程运行中的沟通与共识

流程运行和运行结果都需要在所有人员共识的基础上实现。例如，对时间节点、质量标准、数量保证、成本水平、上下岗位如何衔接、左右部门如何协调的共识；公共信息如何周知、特殊问题如何通报、出了纰漏如何解决、什么

问题报告到哪个层次等方面的共识；节假日怎样上班替班、何时发放工薪、先进工作者如何评价、如何奖励等方面的共识；尤其是有关对象体的使命、核心理念、愿景、章程等，所有人员都应有基本共识。共识是降低成本和提高效率的先导，而“沟通”过程又是理解的前提，为共同目的进行协作的意愿的前提。沟通是流程运行中的信息通过互联、互通、共享而达成协作共识的过程。

“沟通”作为管理工具，也是管理动轮系统中的一个动轮，在其自循环、为对象体提供“沟通”功效的时候，经常面对的问题是：如何构建流程正常运行所需要的全覆盖信息共享系统；这个系统如何发挥沟通共识的作用；如何能够自动反应、自动调节等。尽管管理者编制了各领域的规则，但编制规则和规则付诸行动往往是有差别的。通过信息共享系统可以确保各方面达成协作的共识，若发现偏差，及时调整，始终保证整个流程在共同理念、共同规则之下运行。为此，通过整个对象体的信息互通系统和调节机制，通过网上网下的互联反应与调节机制，通过信息互联共享系统的维护与更新等，沟通人员共识，可以保证对象体及流程的正常运行。

3. 流程运行中激励与主动性

激励是对流程运行中人的主动性与积极性的激发、鼓励和保持。激励要求信息互联互通，要求在知道规则的基础上达成共识，要求知道什么是对的，应该去做的，什么是错的，不应该去做的，什么是一般，什么是优秀，什么是卓越。信息互联互通给对象体成员以理念、规

则、自尊和尊重，对象体成员对流程运行报以协作的主动性和积极性，使流程运行尽可能保持在蓬勃活力状态之中。除信仰和自我鼓舞之外，对象体成员的积极性、主动性，多数时候需要激励。运行中的激励，既包括人们劳作获得相应经济报偿、职位报偿、技术报偿，还包括心理愉悦、知识提升、群体关怀等，既有精神激励，也有物质激励。

“激励”作为管理工具之一，为对象体提供“激励”的功效，成为管理动能系统中的一个动轮。在其自循环过程中，经常面对的问题是：如何在共识基础上对人员进行激励和引导；如何使报偿效果、心理需求与激励方式方法保持一致等。管理者通常会观察流程中工作人员的需求层次，揣摩其各自动机结构，区分维护性因素和激励性因素，在人们期望目标和期望概率之间进行调节，利用目标导向机制，使人们情绪经常保持在积极主动状态，保持流程运行的激励力和持续力。图4 表达的就是从运行开始，经过沟通、激励到产出之间的关联。

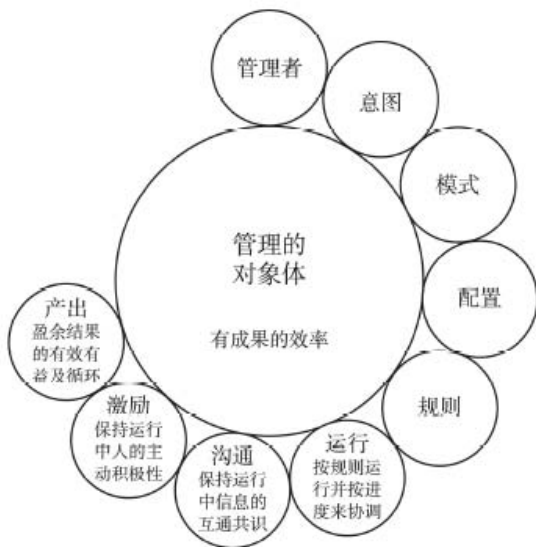


图4 运行-沟通-激励-产出之间的关联

4. 产出及对阶段性结果的审视

产出是流程运行的阶段性成果和为再次运行创造的条件。流程一旦启动运行，就要持续进行下去，总是处在不断投入、不断产出的持续状态。流程总体是连续的，但任何一个时点上的结果都是阶段性的。管理者通常会在在某个时点上，例如月末、季末、年末等，截出一段运行结果进行观察和评审。“产出”作为管理动能系统中的一个动轮，在其自循环、为对象体提供“产出”功效的时候，经常面对的问题是：产出的阶段性结果究竟是什么；是否得到了所期望的盈余；如何在结果评价的基础上对流程再运行进行调控等。

这里的“产出”既是流程运行的结果，也是这个结果到达用户手中的效果。例如，食品是食客吃到口的效果，游戏软件是玩家玩游戏后的感受，电子商务平台是交易者进行交易后得到的效率和效果，知识和能力是学生毕业后在实际工作中得到回报的效果等。如果是钢材、石油等中间产品，要看使用钢材、石油的用户对效果的反应。只有用户才能对流程产出给予回报，才能从用户回报中实现“盈余”。

管理者截出一段流程运行结果进行观察和评审，将结果和意图、规则、标准、能力等进行比较，对偏差进行分析。如有必要，还可对意图、规则、标准、能力进行调整。流程产出不但涉及流程运行过程是否合理，还涉及流程配置及规则是否合理，还可能涉及经营模式是否合理，甚至管理者的意图是否合理等。例如，通过观察流程运行结果，管理者发现没有盈余，或者没有得到满意盈余，可能分析认为是经营

模式问题。如果确实如此，就应调整经营模式。经营模式发生大的调整，就会引起流程配置和规则变动。总之，对结果的评价，既是对以往流程运行的审视，又是对下一个运行过程的更新，并为持续运行创造更合理的条件。

管理者将意图和模式融入到流程配置并启动运行，运行又将投入—沟通—激励—产出关联起来，形成一个以结果为主导的对象体循环过程。如果没有特别的终止原因，这个运行将无休止地循环下去。

五、习惯、变革与管理者

对象体流程不断运行，不断得到阶段性结果，管理者不断进行分析评价，不断进行调整更新。从运行的投入到产出，长期循环往复。假定运行30年、上百年，对象体就会积淀下来一些相对稳定的东西，形成一些习惯。有的习惯是动力，有的习惯是阻力。对成为阻力的习惯，管理者就要对其进行改革，建立新的理念和规则。管理者再以新理念为指导，产生新的意图，推动对象体进入新一轮运行。

1. 习惯及习惯的力量

习惯是人们如何想、如何做的习以为常的成套范式。这套范式一有条件就会发生作用，如同中国人中秋节吃月饼、北方人春节吃饺子一样，一到这些节日就有不由自主的行为。对象体的习惯是流程长期运行、不断循环中沉淀下来的习以为常的惯例。这些惯例久而久之变成了对象体成员的思维定势和行为定势，成为对象体的习惯。对象体成员通常会将成功的、有益的经验和方法保留下来，变成规则，以规则为指导再贯彻于行为。运行中再对其效果继

续验证和筛选，仍然将有益的经验和方法保留下来，变成规则，继续使用。许多年延续下来，规则成了机制，机制积成了习惯。长期运行的企业、机关、学校、公益组织等也会积淀下不同类型的习惯，养成一些不易改变的行为和工作方式。北京同仁堂坚守“遵肘后，辨地产，炮制虽繁必不敢省人工、品味虽贵必不敢减物力”的堂训而形成的品质操守、华为公司“以奋斗者为本，自强不息，与公司共同成长”的奋斗精神、北京大学“思想自由、兼容并包”的学术传统等，都是长期循环运行积累下来的习惯。图5显示的就是在运行循环中生成的习惯及变革等关联状态。

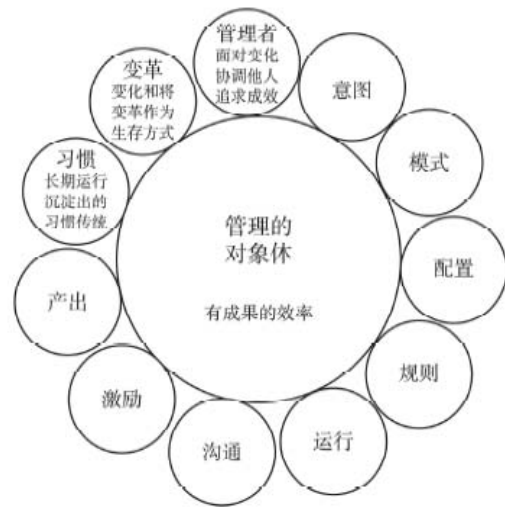


图5 循环-习惯-变革-管理者之间的关联

习惯形成之后，作为一种惯性力量，影响着对象体成员的群体行为。从长周期或更长时间来看，多数情况下，流程是由习惯维持和推动的。习惯自动地发挥作用，并传续下去。管理者利用习惯作动力，推动对象体运行。只有将理念、规则转化为习惯和传统，对象体才能获得持久的运行力量。“习惯”是管理者的一个管理工具，也是管理动能系统中的一个动轮。

在其自循环、为对象体提供“习惯”功效的时候，经常面对的问题是：对象体需要什么样的惯性动力；管理者将哪些规则着力转化成惯性力量等。管理者经常以好的理念、规则为基础，长期训练员工，促进对象体形成具有促进作用的习惯力量。

2. 将变革作为一种生存方式

变革是对过时的理念、规则、模式、行为进行改变与革新。流程长期运行而沉淀下来的习惯，其中的惰性因素成为流程持续运行的遏制性力量，与环境、需求变化趋势、流程健康运行不相适应。环境变化了，对象体成员的理念和规则却没有变化，因循守旧成为常规的惰性力量。面对这种情况，管理者就要设法发动变革，吐故纳新，树立新理念、新规则、新机制，使对象体由此获得新动力。

“变革”是管理者的管理工具之一，也是管理动能系统中的一个动轮，为对象体提供“变革”的功效。在其自循环过程中，经常面对的问题是：对象体的运行为什么要革新；为什么要将变革作为对象体生存和更好生存的方式等。如果对象体所处的需求环境、政策环境发生变化，导致盈余获得受阻；或者对象体自身流程结构缺陷导致质量及成本问题不断出现；或者对象体成员因沟通不畅、激励不公、报偿不到位而影响流程效率等，所有这些因管理懈怠而发生的问题，都要通过管理者的积极变革来解决。懈怠和阻力会经常出现，管理者力求将“变革”作为对象体生存和成长的方式，贯彻于对象体的长期运行中，以便长久地保持对象体生存和更好生存的活力。

3. 流程回到管理者

流程的运行经过一个循环，经由“变革”回到了“管理者”，将变革压力和对下一周期循环的领导力又施加在管理者身上。此时的管理者将再次面对变化，继续追求下一循环的成效。经历一次循环，管理者就多一份体验。不断累加后的体验与初始进入流程的体验有很多不同。体验的不断累加使管理者愈加成熟，愈加有能力解决下一周期的问题。

管理者经过以往周期循环后，得到两个更新：一是管理者的自我更新，进而焕发新的使命感和责任心；二是将新意图楔入到下一周期流程循环之中。经过全流程循环后的管理者经常面对的问题是：如何使管理者继续成为具有新理念的管理者；如何使对象体守正出新；如何使下一循环更有效率、更有成果等。这些问题经常能够促使对象体明确，下一周期循环要新做什么事情，预设下一周期的新结果，用新意图推动对象体更新及发展。

从管理者出发，经历了意图、模式、配置、规则、运行、沟通、激励、产出、习惯、变革等十个动轮各自提供的不同管理功效之后，又回到“管理者”位置上，如图5所显示的状态。管理者再次作为管理的源动力推动管理动能系统运行，为对象体服务。在无数次互动中，管理者将自己的经历经验、对经历经验的归纳梳理、从中抽象出的规则和原则等上升为理念，将理念作为指导思想，又回到对象体流程之中。管理者帮助了对象体，对象体培育了管理者。管理者和对象体相辅相成，共同积累新的更高质量互动力，推动对象体不断履行自己的使命，

不断追求更好的生存状态。

六、多动轮切合、轮次递延、顺序联动的机制

管理的动轮系统从管理者开始，经过十个动轮，相互切合，轮次递延，顺序联动，促成整体的管理效应，共同支撑着对象体循环运行。

1. 前后联动机制和始点终点循环机制

管理动轮机制中，有前后联动的组合效应。例如，“管理者”这个动轮将之前的“变革”和之后的“意图”切合起来。此相邻三轮联动的效应使管理者将感应到的新变化、新趋势转化为新意图、新对策，进而策动下一周期的循环运行。前轮是前接，后轮是后续，“管理者”处于中心位置。以管理者为中心，可以考察分析其前因后果，考察分析自身的地位、功能、作用，研究三轮联动效应。依此类推，以某一动轮为中心，三个动轮为一组，可以观察前后联动加于对象体时候的效应。有的可能是四个、甚至五个为一组观察起来比较合理。例如，将运行—沟通—激励—产出作为一组，前与“规则”、后与“习惯”分别联动比较，前因后果更加明晰。

管理动轮机制是从管理者开始又回归管理者，但循环起来之后，没有固定的始终。循环中的每个动轮，都可以看作是一个始点和终点，以此类推。例如，从意图开始，经过循环再回到意图，这时的意图是新的意图。意图从旧到新，实际上是在测度着整个流程的循环效果。一般情况下，循环一次后，流程的有序性、有效性等方面，多少会发生变化，有时甚至会发生重大变化。这时，就会出现新意图，于是，

流程就在新意图的指导下，开始新的循环。图6表示的就是管理动轮系统顺序联动的状态及效应。

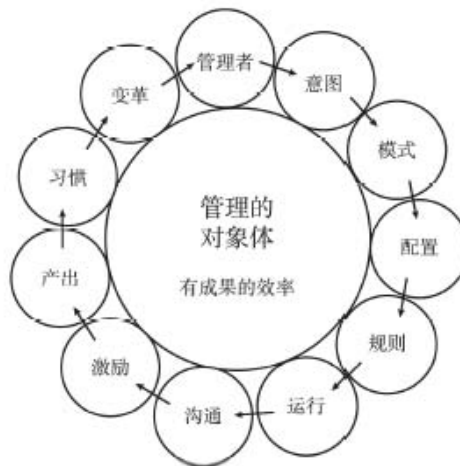


图6 管理动轮系统顺序联动效应

2. 工具性的动轮与长路径短路径的循环

在管理的动轮机制中，将“管理者”这个动轮拿出来，与对象体组合一起，形成管理者与对象体之间生死搭档的特别关联。同时，将其他十个动轮组成一个系统，在管理者的协调下进行管理动能的工具性集结。这十个动轮集结在一起，共同运转，实施管理，对象体在这个管理的动能系统之中发生某种变化。如图7所示。

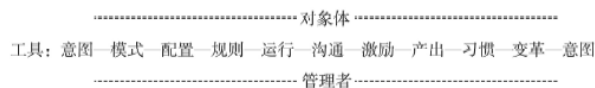


图7 管理动轮机制中的管理者与管理用工具

这十个工具性动轮，可以根据管理者意图和对象体运行需求，进行不同路径的排列组合，形成不同循环。一种是较长路径循环。这种循环，大多是在对象体新设立时，或者在对象体进行新改造时，面临经营模式选择、技术组合变动、新设职位和规则等，经历的工具动轮比较多，路径比较长。如图8所示。

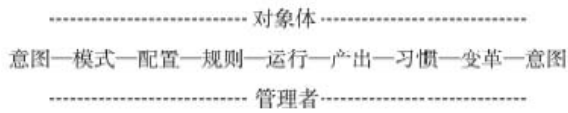


图 8 管理动轮机制中较长路径的循环

如果对象体基本建设已经完成，或者基础设施更新改造已经完成，则再次循环时，就减少了模式、配置、规则的变动，循环路径就比较短。这种较短路径循环是在基础配置到位、经营模式稳定的情况下，经由“意图”中的产品方向和规划指导，依据进度安排来运行循环。此时的“运行”中，前期技术、职位、规则所构成的平台功能已发挥作用，而“沟通”“激励”也在维护着群体的积极主动性，“习惯”的影响也渗透其中，再循环只显示出了意图指导、经过投入产出和变革，再到意图的较短路径，如图9所示。

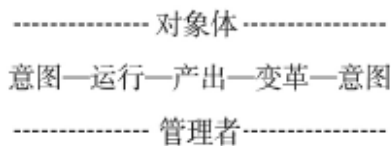


图 9 管理动轮机制中较短路径的循环

长路径、短路径的变动与选择，往往伴随着是否增加新产品品类、是否扩大生产能力、是否进入国际市场等新问题而进行。无论循环路径的长短，其动轮机制仍是“顺序联动”。

七、非顺序多指向联接、交互联动的机制

除了管理动轮“顺序联动”之外，还有一种多指向联接的“交互联动”机制。即在管理动轮系统中，管理的输出并非是顺序联动，也可以是非顺序的交叉联接，单指向的和多指向的“交互联动”。图10反映的就是非顺序多指向的“交互联动”状态。

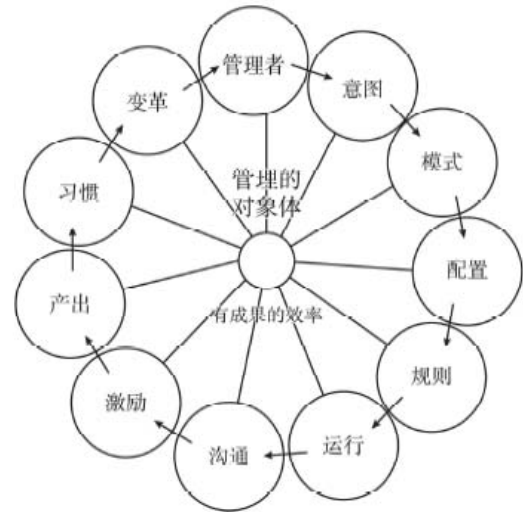


图 10 非顺序多指向的“交互联动”

1. 以“有成果的效率”为核心，多指向交互联动

交互联动主要体现在各动轮之间“你中有我，我中有你”的交互影响。例如，“配置”与“产出”并非直接顺序关系，但其交互联动表现在技术列装和职位安排所形成的能力对产出规模是先期约束，而产出结果会对能力配置提出改进要求，它们之间的交互作用虽非直接，但都和对象体运行需求直接相关，通过作用于对象体而相互感应。“规则”与“习惯”之间的交互联动也不是直接的，但其表现是在规则形成之后的渗透效应。通常以规则为基础训练对象体成员，以规则为准绳约束人的行为，反复这样做，就形成了习惯。它们之间的交互作用也是通过对对象体进行传导和反应的。另外，所有动轮运转都有“意图”的作用在其中，而并非仅仅传导给“模式”和“配置”。因为意图是基本方向、总体构思和预设的某种产品或服务。流程就是为产品和服务的形成而构建起来的，整个流程都有意图的影响，只是在不同动轮位置，有其特别的内涵所在。

“沟通”和“激励”两个工具性动轮，看上去与对象体运行中所有人为活动都有关联，所有人为活动都有沟通与激励的问题。例如，管理者的作为、意图确立、模式选择、规则制定、甚至习惯的有意塑造等，都有勤勉懈怠之分，都需要激励。现在将其放在运行领域，是因为它们与运行效率及结果直接相关，但并不妨碍它与其他动轮之间的交互影响。“变革”也一样，“变革”发生在每个动轮之中，意图变更、技术调整、标准改进、对产出结果的评价等都有变革的影响。但与变革直接相关的是“习惯”和“管理者”。因有不好的习惯成为阻力需要变革，因变革结果需要通过管理者再转化成意图，所以，将它放在“习惯”和“管理者”之间。这个位置并不妨碍它与其他动轮之间的交互影响。上述跨动轮的“交互联动”，有单向的需求与供给，也有双向相互指向的联动。这些交互联动的交互影响并非动轮自身所求，而是对象体的运行所求，都是根据对象体“有成果的效率”需求而发生和进行的。

2. 单一对象体与联合对象体之间的多指向联动

对象体形态中，有的是单一对象体，有的是联合对象体。单一对象体是单纯一项业务的自运行体，每个单一对象体都对应着由11个动轮组成的特别循环，例如，生产一款产品的管理动轮系统、设计一类软件的管理动轮系统、提供一种服务的管理动轮系统、咨询一个专门领域问题的管理动轮系统等。对于单一对象体，管理者对流程各部分、各节点进行协调，构成对单一对象体的管理。联合对象体是由两个以上不同的单一对象

体组成，并为各个单一对象体服务的管理平台。各单一对象体之间业务关联不大，同属一个联合对象体平台，各自循环发展。联合对象体的管理动轮系统面对多个单一对象体的运行，如图11所示。

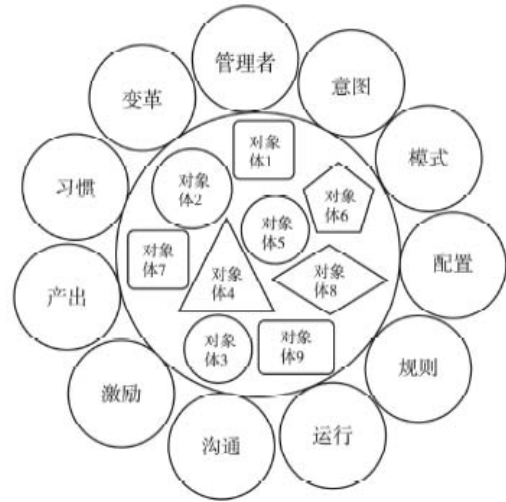


图 11 联合对象体的管理动轮系统面对多个单一对象体的运行

单一对象体组成联合对象体，源于某种联接组合关系。例如，洗衣机、电冰箱、空调等，各有各的生产线，其联接关系源于都是同类领域同类服务对象。这个家电类的联合对象体，也有自己的管理动轮系统，即“家电联合对象体管理动轮系统”，统一为洗衣机、电冰箱、空调等各单一对象体服务。有的单一对象体组成联合对象体，其联接组合源于使用同样的资源、提供不同技术服务。例如石油采掘、炼制、运输、加油站等，各有各的技术平台，联接组合成石化类的联合对象体；还有的单一对象体组成联合对象体，其联接组合源于隶属同一资本或同一投资机构，例如机械制造、房地产、金融、教育等技术和市场互无关联的机构，联接组合成非相关多元化的联合对象体。联合对象体分为两个管理动轮系统：一个是联合对象

体的管理动轮系统，像石化集团层次的管理动轮系统；另一个是单一对象体的管理动轮系统，像集团下属的采掘、炼制、输油等多个分支机构的管理动轮系统。这就形成了双系统运转。单一对象体管理动轮系统协调的是自身节点间的联动，而联合对象体管理动轮系统协调的是单一对象体之间的联动。联合对象体的管理者关注的是各单一对象体集合起来运行的结果，要解决的是各单一对象体同时运转时如何协调的问题。联合对象体管理动轮系统履行对“多个单一对象体的集合成果”进行管理与协调的职能，反映的是单一对象体与联合对象体之间的多指向联动，呈现的是“多体组合、集成协调、双系统运转”的机制。

八、多体组合，集成协调，双系统多指向运转

本文以天津港（集团）有限公司为例，分析“多体组合、集成协调、双系统多指向运转”的实际状态，以便具体考察单一对象体及联合对象体管理动轮机制的功效。

天津港（集团）有限公司是以海港为依托，主要从事港口装卸业务和港口建设的多企业、多机构聚合的集团公司，是典型的联合对象体。这个联合对象体，有四万多成员，其管理者是集团领导人组成的管理者团队，管理者的基本意图是在主营业务上，保持全球一流规模吞吐量；追求装卸效率及工作效率提高；增强港口总体生存素质；建设世界一流企业，建设员工快乐之家。管理者的基本意图与联合对象体自身发展规律相吻合。在基本意图引领下，天津港选择的经营模式是通过全功能高效率智慧化运作，集散中外物资、强化国际枢纽、辐射内陆、外联四洋，以提供超级服务的方式协调下属

的各个单一对象体去争取订单，提高效率，获取盈余。

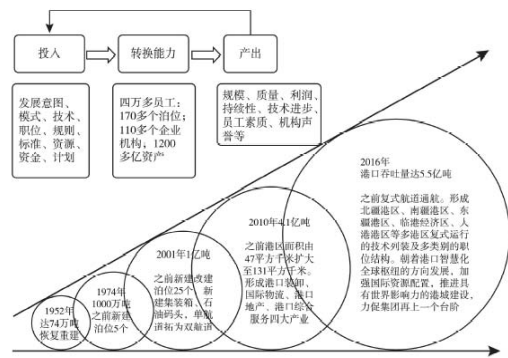


图 12 流程的投入产出循环、阶段性技术列装及成果

图12 显示了天津港投入产出循环运行的基本态势和从1952 年新开港以来，阶段性的技术列装及不断循环积累的成果。这个成果显示了多个单一对象体同时运行、联合对象体集成协调、双系统交互联动的总体效果。

1. “多体组合，集成协调”主要侧重于双系统、多指向的交互联动

根据天津港基本意图和经营模式要求，天津港的技术列装不是单一对象体流程，而是要新建、改造多个专业性码头，新建、改造多个单一对象体。1952 年，天津港经改造后以新的面貌开始港口经营活动。几十年来，天津港陆续进行了散粮散装、矿石、煤炭焦炭、原油及制品、钢材、集装箱、大型设备、滚装汽车、液化天然气、国际邮轮等十几个专业码头的技术列装、基本建设和职位安排等，先后形成170 多个装卸泊位。与此相适应，编制各类装卸活动的技术标准、操作细则、行为规范、职业道德等详尽的规则体系，通过全覆盖的信息系统来协调和激励四万多员工的协作行为。在陆海330 多平方千米的领域，分列110 多个经营实体，运作1200 多亿元人民币资产，联络180 多

个国家和地区的500多个港口，进行频繁的物流往来。2016年，货物吞吐量达到5.5亿吨，其成果和效率位列全球第四。天津港在上述的技术列装、职位安排、规则编制、沟通激励、运行结果方面的活动，都是多体组合下的既有单一对象体的自循环作业、又有联合对象体多指向协调的交互活动。

2. 单一对象体共享“集成协调”的资源和能力

从天津港各个码头来看，每个单一对象体都是一个自运行动轮，相互之间并无太多关联，但各自都在共享天津港的港口海域、双向航道，以及在进出、停靠起锚、维护修理、培训、法律、规划、公共关系等方面的能力和资源。联合对象体主要通过“集成协调”与各单一对象体之间进行“交互联动”。

天津港65年的循环运行，不断改革，不断进步，尤其在人工港建设方面，成就世界瞩目。长期以来，天津港联合对象体的四万多成员习惯于装卸业务、装卸技术和港口作业，将来，需要增进多元化产业的运营能力，强化全球化港口枢纽功能。另外，天津港还比较习惯于国内资源配置的港口建设和现实业务的经营平台，将来，需要熟悉有利于国际资源交流的港城建设和互联网机制的经营平台等。这些习惯性的沉淀，也是“集成协调、双系统运转”的结果。根据这些情况，管理者继续进行“集成协调”，使各单一对象体努力朝着港口智慧化全球枢纽的方向发展，加强国际资源配置，推进具有世界影响力的港城建设，力促集团发展再上一个台阶。

全球枢纽、港口智慧化、港城建设等基本意

图主要是联合对象体的意图，不是单一对象体的意图。虽然如此，这个基本意图却不同程度地贯彻于各单一对象体的循环运行之中，各个单一对象体在“集成协调”中实现着联合对象体管理者的总体构思。由此，构成了多体组合条件下的双动轮驱动机制：一是驱动单一对象体运行的管理动轮机制，二是联动多个单一对象体运行的联合对象体管理动轮机制。从两个驱动状态来看，管理者个人和管理者团队都是为对象体“有成果的效率”提供管理能力。管理能力的能量及有效性，通过意图、模式、配置、规则、运行、沟通、激励、产出、习惯、变革等十个工具性动能的相互切合，形成管理的动轮机制。管理的动轮机制通过“多动轮切合、顺序联动”“多指向联接、交互联动”或者“多体组合、集成协调、双系统运转”等多种方式发挥作用。不同条件、不同对象，采用不同方式。无论通过何种方式，管理动轮机制的总目的都是要保证对象体能够有序、有效、有益地持续运行。港口型态的联合对象体从一个特殊领域反映了多体组合条件下的双动轮驱动系统的作用机制。至于在其他型态的单一对象体或联合对象体的运行中，究竟如何，还可做进一步的探索和分析。

九、互联网机制、人工智能等新技术对管理动轮机制的影响

社会已经进入互联网机制基础上的互联智能阶段，所有的工具都将被影响、被改造。管理的人工部分有的也将被人工智能所替代。远程操纵、流程监控、装卸自动化、运输自动化、办公移动终端化、对差异的自动反应自动调整等，在天津港的不同领域逐步显现。这意味着

单一对象体和联合对象体的运行将用新时代的技术逐渐装备起来。65年前，天津港还有人拉肩扛的现象。后来经历了半机械化、机械化、自动化、信息化、智能化等不同时期的改造。每一次大的变化，对前一个时期而言，都意味着流程新的或全新的技术列装。

除天津港以外，许多对象体都在经历着新的或全新的技术装备过程。这个结果将使管理的动轮系统发生某些变化：一是流程以新技术列装起来。例如，植物的精准滴灌，不再需要漫灌和喷洒；植物进行无土栽培，在楼房中就可以进行多层级的养殖；快递包裹不再需要汽车、摩托车运送，而是通过无人机投递；新闻稿不需要人来起草，而是机器人记者来撰写；学生在网上学习，不需要按时到学校和教室来听讲等。流程用新技术列装，这将是今后经常发生的事情。二是管理者、操作者转化为熟悉新技术的人。现在的管理者、操作者都要逐渐熟悉互联网、移动互联网、物联网、大数据、云计算、立体增材制造、人工智能、基因技术、环境生态等多方面的知识，否则就难以管理和操作。三是管理各功能要素，受到新技术的影响，逐步更新，变成渗透着新技术的功能要素。例如，各功能要素不再是人拉肩扛或传统机械系统的意图、模式、配置、规则、运行、沟通、激励、产出、习惯、变革，而是信息化、智能化基础上的各功能要素。

尽管新技术使管理的动轮系统的某些方面发生了变化，但并未改变“多动轮切合、顺序联动”或者“多指向联接、交互动”或者“多体组合、集成协调、双系统运转”等管理的动轮机制。无论出现什么新技术，其流程依然要进行技术列装、

拟制规则，依然需要进行投入产出、对习惯进行变革，依然需要依照新的意图去规划新的循环。管理者依然可以将自己的理念、偏好、秉性通过算法、算力、大数据等，通过人工智能加持于对象体。只是在人工智能系统成型之后，智能系统按算法程序启动和控制，管理者就不能随心所欲地干预流程运行。管理的动轮系统可以非常的智能化，却并不改变动轮之间相互关联、相互影响的内在机制。还有个现象，就是管理者和对象体成员，可以使用21世纪的最新技术，却受若干世纪前的宗教和品德的支配。2000年前的“己所不欲，勿施于人”“礼义廉耻”“和为贵”等，现在仍未失效。人的本性、道德、品行并不随着新技术的出现而同步得到改观，出现了“技术—道德悖论”。由于动轮机制渗入的是人的信仰和意图，所以，动轮系统就成了管理者和对象体成员的工具。尤其是管理者，可以使用权力，通过动轮机制，实现自己的信仰和意图。善者善果，恶者恶果。最终，管理者的自省自悟、对管理者的教育和改造，成了管理动轮“良性”运行的基本前提。

互联智能的发展，将在越来越多领域出现全智能的现场无人管理状态。管理者将意图等所有管理工具契合在一个人工智能管理系统内，将原可独立显示、可人为干预的相关部分，集合成一体的、自动反应的管理动能系统。这个系统的效率很高，风险也很大。管理者此时面临的问题是：如何使管理的动轮机制具有应对不测事件的学习能力，如何有效地防备可能的事故、死机和可能的崩溃。

（来源：《经济管理》2018年1期）

【佐国之谋】

中国经济发展和社会进步，需要建构有别于现有西方管理学的新理论。中国管理学派的形成，只有从中国共产党的管理思想汲取精华，才有现实基础和无限潜力。中国管理科学学会副会长李凯城认为，中国共产党的管理思想是以毛泽东为代表的几代中国共产党人，继承中国传统治国理论的精华，用马克思主义加以改造，在治党、治军、治国理政成功实践中总结提炼出来的。其博大精深的理论体系、行之有效的方法工具、独具风格的辞语体系，是建立中国管理学的厚重“矿脉”。以中国共产党的管理思想为主体构建中国管理学，需要在学科体系、学术体系、话语体系三方面有所成就，有所创新，有所发展。

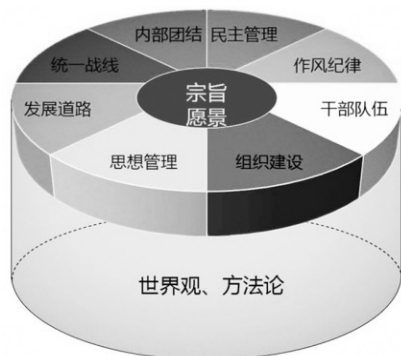
以中国共产党的管理思想为主， 构建中国管理学的学科体系、学术体系、话语体系（二）

中国管理科学学会副会长 李凯城

一、关于中国管理学学术体系的构想

承认人的现实需求和利益，教育人们认识共同、长远、根本的利益，并且组织起来为之奋斗，在奋斗过程中加以正确引导，最终实现客观世界和人的主观世界同时得到改造的目的，就是共产党人的管理思路。

中国共产党人将上述思路付诸实践，形成了全新的管理思想体系。其框架结构如下图。



宗旨愿景 这是共产党管理的核心。共产党及其领导下的各种组织讲管理，首先强调的都是全心全意为人民服务的宗旨。这绝非偶然。宗旨看上去像口号，实际上是人本管理的核心。

如能为广大组织成员真正认同，会成为决策指挥的最终依据、奋斗牺牲的力量源泉、凝聚人心的精神支柱、对外宣传的最大亮点。相比之下，西方管理学只是讲战略决策、企业文化、员工激励等内容时，有时提及组织的使命愿景。而离开了宗旨，管理理论便缺了“魂”，像是一些方法、工具的堆积。

发展道路 宗旨愿景确立后，需要寻找正确的实现途径，即发展道路和模式。包括制定宏观发展战略，以及相应的路线方针、政策策略等。为此，共产党的管理强调调查研究，摸清情况，总结经验，发现规律；强调决策指挥意味着博弈，尤其需要掌握“战争指导规律”；强调群众才是真正的英雄，应善于集中集体智慧；强调与时俱进，随时根据变化了的情况调整战略部署及政策策略，等等。这些都是西方管理学涉猎不多的。

思想管理 正确的路线方针政策只有为广大

组织成员真正认同并努力践行，才能转化为改变世界的物质力量。因此，宣传思想工作历来是中国共产党的一大法宝，屡屡被行家里手称之为“软实力”。共产党的思想管理与西方的行为科学、企业文化有明显不同，突出了人的思想及思想管理；确立了在改造客观世界的同时，改造人的主观世界的基本思路；形成了包括科学原理、方法工具及作用机制在内的完整的管理思想体系。

组织建设 靠思想管理提高组织成员积极性后，还必须将其很好地组织起来，以形成合力。中国共产党一向以组织见长，毛泽东被誉为“将砂子扭成钢筋的人”。这主要得益于组织管理方面的创新。例如，视组织为生命体，强调组织建设，包括领导班子建设、基层建设、机关建设、队伍建设等；将信仰组织附着于行政组织之上，形成“复式结构”；实行民主集中制，解决分权与集权的矛盾；将思想建设与组织建设相结合，使人人组织中，充分发挥组织的管理作用，等等。这些都是西方管理学鲜有论及的。

干部队伍 路线确定之后，干部就是决定性因素。与“大棒加胡萝卜”式的管理不同，共产党的管理对领导者自身素质提出很高要求。既要聪明能干、积极有为，又要忠诚可靠、为人师表。因此，中国共产党特别重视干部队伍建设，提出了一系列重要思想。例如，坚持德才兼备、以德为先的用人标准；坚持任人为贤，搞五湖四海的干部政策；强调培养与使用并重；注重在实际斗争中考验和选拔干部；提倡关心爱护干部，对犯错误的干部不“一棍子打死”，等等。中共历史上人才辈出、事业发展，是其干部管理思路的有力证明。

作风纪律 思想教育重要但不是万能的。组

织的战斗力必须靠铁的纪律来保证。而人力资源管理最高境界，是将组织的要求转化为每位成员的行为习惯，也就是人们常说的作风。纪律作风建设是共产党管理的主要优长，形成了一整套成功的做法与经验。例如，从思想教育入手，强调自觉；注重平时培养，抓好点滴养成；加强检查监督，严格奖惩兑现；领导模范带头，处处以身作则，等等。相比之下，西方管理的相应部分远没有如此清晰、明确。

民主管理 民主管理也是中国共产党的一大创新。实行民主管理，可以最大限度地集中群众智慧，有效调动各方面的积极性，密切上下级关系，实现对各级领导的有效监督。中国共产党及其领导下的人民军队曾经是民主管理的先驱和典范。但民主管理也是一把“双刃剑”，某些环节处理不好，有可能带来副作用。在这方面，中国共产党积累了大量成功经验，也不乏教训可言，至今仍在探索中。

内部关系 平等友爱的人际关系，既是组织凝聚力、战斗力的重要源泉，又是人本管理追求的目标之一。中国共产党特别重视组织内部新型人际关系的建立，进行了大量成功的探索与总结。如强调“军队的基础在士兵”，提出官兵平等、相互尊重，倡导把组织办成大熔炉、大学校，大家庭，开展各种形式的“尊干爱兵”活动，要求干部参加劳动、工人参加管理，主张不过分拉大组织内部的待遇差别，等等。这些管理举措不仅确有成效，且得到国外学者高度评价。在物质文明高度发展的今天，强调这个问题有重要意义。

统一战线 组织要想在竞争的环境中生存发展，必须团结一切可以团结的力量，利用一切可

以利用的资源。为此，中国共产党视统一战线为重要法宝，提出了一系列管理主张。例如，始终代表广大人民的根本利益，时刻关注人心向背；通过群团将人民群众组织起来，发挥外围组织的助手作用；尽可能地团结中间势力，建立各种形式的合作关系；将敌对阵营中可以暂时拉过来的部分都拉过来，最大限度地孤立打击主要敌人；在所有合作过程中坚持以斗争求团结的原则，实行原则性与灵活性的统一，等等。

世界观、方法论 靠宗旨愿景来感召人，势必对管理者本人的思想素质提出很高要求。从某种意义上说，共产党管理是一种“基于信仰的管理”。为此，需要管理者确立辩证唯物主义和历史唯物主义的基本观点，以及相应的群众观点与实际观点。在实际管理工作中，必须时时处处把握好“度”，这又需要学好、用好辩证法。因此，将马克思主义哲学自觉地用于管理实践，形成具体的思想方法与工作方法，是中国共产党管理的一大特色。

以上十条基本涵盖了中国共产党管理的主要内容。笔者认为，不妨以此为框架，构建中国管理学的学术体系。理由如下：

首先，这些管理思想以马克思主义对人的分析为基石，完全符合理论体系构建的学术要求——概念清晰，逻辑严谨、系统完整。其中，所有的概念都是实际使用的，不需要人为编造；各部分内容环环相扣，缺少任何一条都难圆其说；中国共产党在治党、治军、治国理政的巨大成功，足以证明这套管理理论的体系完整。

其次，这些管理思想有足够的经验支撑。每一部分都可以深化、细化，扩展成专门的知识系统。中国共产党九十六年的奋斗历程堪称

“富矿”，从中可以挖掘丰富的管理经验，概括出规律、定理；也不难找到生动案例，以证明这些管理规律、定理的正确有效。

再次，这些管理思想容易为国人理解。党的几代领导人都有阐述，许多道理反复讲了几十年。各级党政机关一再强调，各行各业的管理者耳熟能详。企业包括相当多的民营企业，一直在自觉不自觉地跟着学、照着做，并不感到陌生。所以，以此为基础构建中国管理学体系，估计不会有特别的障碍。

最后，这些管理思想紧紧围绕如何管人而展开，与西方管理学既有明显区别，又可充分互补。如果说西方管理突出体现了科学管理的特点，共产党的管理则尽显人本管理的优长。对管理者来说，这两套本领如车之双轮、鸟之双翼，确实缺一不可。

当然，一些深谙西方管理学的学者可能提出质疑，觉得共产党这一套东西不像是管理学，担心外国同行听不大懂。应该承认，有一定道理。可如果完全使用西方管理学的概念，那还谈什么创新学术体系。国外学者一时感到生疏不要紧，可以进行范式转换。即用西方管理学的经典术语，阐释中国共产党的管理体系及其创新。

对这套体系最大的诟病，可能来自有理工科背景的管理学者。他们会问：当前信息技术革命如火如荼，给管理带来的冲击显而易见。在笔者构建的管理学体系中，怎么一点反映都没有？这个问题提到点子上了！以大数据、云计算、移动互联、物联网、人工智能为代表的信息技术迅猛发展，确实给人类社会带来前所未有的深刻变化。如何认识和应对，已成为摆在各行各业、各级各类管理者面前的严峻考验。

应对得好，所在组织必有大的发展；而应对不力，则可能陷入灭顶之灾。生死关头，不少管理者产生焦虑，完全可以理解。但越是到“万花渐欲迷人眼”的时候，作为领导者越需保持清醒头脑。要从总体上把握好发展方向和策略，而不能一味地跟风，乱了自家阵脚。

我们认为，迎接即将到来的管理变革，关键在人。管理变革应当为了人，变革过程必须依靠人。只有抓住了对人的因素的再认识、再调整，才可能从根本上把握管理变革的大方向和主动权。从这个意义上说，共产党以人为本的管理思想体系，完全符合时代潮流，值得所有管理者高度重视。至于各种新技术带来的实际问题，则需要专门研究、逐一分析，找出具体解决办法，形成新的经营管理模式。总之，在大发展、大变革时代，一定要透过现象，抓住根本，保持定力，以一变——改变对人的认识和管理——来应对万变。

二、中国管理学的学科体系及课程体系

要形成学科体系，首先必须构建核心学科。其重要标志，就是写出比较权威的教科书。我们认为，《中国共产党管理思想概论》，至少应包括如下章节：

第一章概述，参考其他学科《概论》的编写方法，主要介绍中国共产党管理的内涵外延、思想来源、理论基础、研究方法、体系结构、发展历史、应用前景，以及与西方管理思想、中国古代管理思想的比较等。

余下各章，可分别介绍共产党管理各部分主要内容。其中发展道路部分，估计内容比较多，不妨将决策的制定与执行分两章写。

最后一章尾声，可考虑专门分析中国共产党

管理思想在移动互联网时代的应用及发展前景。

在构建起学术体系的基础上，可进一步拓展领域、深化研究，进而形成新的学科群——基于马克思主义的中国管理学学科体系。具体说，应从四个方面努力：

1、来源于母学科的分支

一般来说，学科体系的形成有赖于实践的发展和学术研究的深入。学术体系构成理论知识的总体框架，引导人们沿正确方向不断探索。随着对该领域客观规律的认识越来越透彻，相关的知识经验会逐渐积累。累积到一定程度后，一个新的知识系统便会从核心学科的“母体”中剥落，成为母学科的一个分支——有专门研究领域的新学科。中国共产党的管理也无例外。除管理思想概论外，可形成的专门知识体系有：

战略管理 毛泽东是人类历史上最伟大的战略家。他的战略思想不仅在革命战争实践中得到充分验证，而且被广泛应用于政治、经济、文化、外交、国防、统战等各个领域，均取得不菲业绩。完全可以从管理学角度加以研究，概括出决策特别是战略决策的一般原理，形成独特的战略管理理论。相信伟大战略家的战略管理，会比一般战略学家的研究更深刻、更实用。

思想管理 思想管理是共产党的一大法宝，明显不同于西方管理的企业文化、行为科学。可以考虑从管人主要是管思想立论，深入分析什么是思想、思想是怎样形成，结合当代心理学、教育学研究最新成果，重新诠释传统思想政治工作，详细介绍思想教育、谈心沟通、舆论控制、心理辅导、作风养成、典型宣传、骨干培养等方法工具，形成完备、实用的知识体系。

组织管理 作为思想管理的姐妹篇，主要介

绍共产党的另一法宝——组织管理理论及其方法工具。包括组织原则、党委建设、机关建设、基层建设、创先争优、廉政建设、制度建设等。通过系统化的知识，帮助各级各类管理者理解共产党的组织力为什么强，更加重视组织建设，切实掌握组织管理的基本要领。此部分内容与西方组织设置理论配合起来学习，效果可能会更好。

干部管理 西方管理设有人力资源管理专业，已形成以“3P理论”为核心的完备知识体系。但很少有学者从管理学角度，将领导者的管理单独抽出来研究。共产党认为，正确的政治路线确立后，干部就是决定性因素，因而对干部管理必须特别关注。经长期摸索总结，形成了包括选拔、任用、考核、监管、培养、关爱、保护在内的一整套方针政策、方法制度。其深刻的原理、丰富的案例，足以形成有价值的专业课程。

统一战线 任何组织要想在激烈竞争中生存和发展，都必须正确识别敌我友，整合各种资源，借助外脑外力，形成竞争优势。以毛泽东为代表的老一辈革命家是这方面的顶尖高手。统一战线是中国共产党人的一大法宝，有必要从管理学角度加以总结，从中概括出带普适性的理论、方法和工具，以便于各级各类领导者领悟，将这一法宝成功运用于各条战线的竞争。

思想方法论 主要论述中国共产党的管理哲学。既要从理论上探讨哲学与管理的关系，分析共产党管理哲学与西方管理、中国古代管理有何不同，又要具体介绍毛泽东等党的领袖，是如何将马克思主义哲学原理，运用于领导工作的具体实践，进而创造出一系列好学管用的思想方法与工作方法。无论高层、中层、基层干部，思想方法论都应该是培训主课。

党性修养论 与西方精英文化偏重领导能力比，中国传统文化推崇内圣外王之道，形成了丰富的人格修养理论。运用中国共产党的管理，对领导者的思想品德提出很高要求，故需研习共产党人的党性修养理论。有必要研发一门学科知识，专门介绍中国共产党人的修身理论，结合老一辈革命家的光辉事迹和成长经历，系统介绍价值观管理思路及方法，最终形成“共产党人的心学”。

2、来源于不同领域的应用

学科体系形成的另一渠道是基本理论成果在不同领域中的应用。管理学知识是从各种管理实践中提炼出来的，反映了管理活动的一般规律。但各个领域的管理亦有特殊要求，需分专题深入研究。反映特殊规律的知识累积到一定程度，也会形成专门的知识体系。从中国共产党管理思想的应用看，即可拓展出以下学科：

党的管理 共产党是一个政治信仰组织。对自身的管理既不能模仿企业，也不宜照搬西方议会党团。必须从政治信仰组织对管理的特殊要求出发，运用马克思主义基本原理，研究发展组织、实现宗旨的具体办法。以往人们将这方面的研究成果称为党建理论。党的建设实际上就是党组织如何管理。从管理学角度切入，有可能给学理不足的党建研究找到突破口，推进党建理论的创新发展。

军队管理 军队是执行政治任务的武装集团，其特殊性质、任务势必对管理提出特殊要求。古往今来，无数军事家就如何满足这些要求、增强军队的战斗力，进行了大量探索，形成各种军事管理理论。中国共产党也无例外。从某种意义上说，共产党管理思想就是在人民

军队管理实践中成形的，而且应用得最为成功。将这方面的原理总结出来，完全可以形成与众不同的军队管理学。

政府管理 中国共产党自创立井冈山革命根据地起，就开始着手政权建设，积累了丰富的管理经验。夺取全国政权后，作为唯一的执政党，在如何管理国家、促进发展、保持和谐、造福百姓方面，又进行了六十多年的艰辛探索。可以考虑以此为基础，形成自己的公共管理理论，与西方行政管理学相比美。

企业管理 西方管理学主要研究企业，形成了完整的知识体系。相比之下，共产党对企业管理的研究略显薄弱。虽然也创造出鞍钢宪法、大庆经验等一批典型，提出过不少真知卓见，却未能形成完整的知识体系。需要组织力量进行专题研究，以共产党的管理思想为主体，以企业经验特别是改革开放以来的新鲜经验为素材，构建起有中国特色且符合时代要求的企业管理理论。

社会组织管理 按照德鲁克的说法，未来社会中各种非盈利组织会加速发展，逐渐成为与企业、政府机构并列的三大组织形态之一。但对非盈利组织如何管理，学术界却鲜有研究，属于现代管理学研究的薄弱点。在非盈利组织的管理方面，共产党管理思想的应用及研究都明显不足，急需加强力量，早日填补空白。

3、衍生出交叉学科、边缘学科

现代科学发展的另一重要趋势是各门学科相互结合、相互渗透，从中衍生出交叉学科、边缘学科。管理是人类最重要的实践活动之一，需要运用多学科知识。由此决定了与管理相关的新兴学科比较多。中国共产党的管理也无例外，可以形成多个研究方向。例如：与心理学

嫁接，研究心理学在管理中的应用；与社会学嫁接，研究社会学在管理中的应用；与教育学嫁接，研究教育学在管理中的应用；与传播学嫁接，研究传播学在管理中的应用，等等。

4、不可缺失的基础性知识系统

作为完整的学科体系，有一些基础性学科知识是不可缺失的。与中国共产党管理相关的、需要发展的基础性知识系统有：

中国共产党管理思想发展史 中国共产党管理思想发展大致可分四个阶段。建国前为始创阶段，思想体系基本形成并在实践中得到证明；建国后至改革开放前，开始将革命战争年代形成的管理思路，运用于和平时期的各行各业，有成绩、有进步，亦有经验教训；改革开放后至党的十八大前，大胆引进西方管理思想，提出许多新的管理主张；十八大后这五年，习近平同志综合“两个三十年”的探索，又提出一系列重要思想，将共产党管理推向新阶段。

管理思想比较研究 选取适当的角度，将中国共产党管理与西方管理思想、中国古代管理思想作对比，在比较中揭示共产党的理论创新和独特优势，帮助读者理解和掌握这套管理体系的精髓。

以上是关于中国共产党管理学科体系的初步构想。随着研究的不断深入，会有更多的选题进入学者视野，进而形成更为宽广的知识谱系。

中国管理学学科体系一经形成，或将改变目前西方管理学一统天下的局面，进而可以考虑在高等院校开设中国管理学专业。其课程设置如下：

一为必修类课程：

1、核心基础课：马克思主义原理及《资本论》精读；毛泽东思想概论及原著精读；中国

特色社会主义理论。

2、专业基础课：中国共产党管理思想概论；西方管理学；中国古代管理思想。

3、专业课：战略管理；思想管理；组织管理；干部管理；统一战线理论；思想方法论；党性修养论。

4、人文学科课：中国通史、中国哲学史、中共党史与国际共运史；逻辑学；

5、自然科学课：数学、物理学。

二为选修类课程：

1、人文学科类：世界通史、外国哲学史；中国断代史、专门史；科学哲学等。

2、社会学科类：经济学、心理学、社会学、教育学、传播学、统计学等。

3、自然科学类：生物学、当代新兴科技导论等。

为配合专业学习，丰富教学内容，还可考虑组织力量编写如下书籍：《中国共产党管理经典著作导读》；《开国领袖的领导艺术》；《从党史军史学管理——红色管理经典案例剖析》；《著名企业家的红色情结》；《创业之初——井冈山斗争的管理启示》；《走向成功——从管理学角度解读延安精神》；《胜利之后——由西坂坡开始的管理长征》；《再创辉煌——改革开放的管理学意蕴》，等等。

三、中国管理学的话语体系

话语体系通常由学科体系、学术体系决定。按照常理，学科体系、学术体系形成后，自然会形成相应的话语体系。可为什么总书记特别强调话语体系建设？

我们认为，这与前些年一味引进西方哲学社会科学，不重视理论创新，失去文化自信，以致一定程度上失去话语权有直接关系。管理

学领域同样存在上述问题。

怎样构建中国管理学的话语体系？重新夺回失去的话语权？除了搞好学科、学术体系建设，实现理论范式转换，开设相关专业、形成课程体系，传播扩大影响等基础性工作外，有必要选取共产党管理体系中若干核心观点和基本概念，集中力量做好诠释、宣传工作，使其真正为学术界及广大管理者了解、理解、认同并实际使用。不仅各级党政机关坚持用，而且企业特别是民营企业也要用；不仅年纪大的同志习惯用，而且越来越多的年轻一代喜欢用；不仅中国学者常挂在嘴边，而且国外同行也开始跟着说、照着做。

从实际情况看，当前起码有以下二十一个话语有必要突出强调：

人的因素第一 这是共产党管理体系的逻辑起点。与西方物本管理形成鲜明对比。也符合管理学未来的发展方向。

以人为本 突出管理为了人，管理依靠人。人是管理的目的，而非赚钱机器加消费动物。

为人民服务 宗旨是共产党管理思想的核心。所有的管理主张均由此生发，为之服务。

改造客观世界与改造主观世界相结合 是共产党管理的根本思路。可实现既出业绩、又育人才的双重效果。

路线决定一切 突出强调宏观决策的重要性。引导管理者识大势、顾大局、把方向，既抬头看路，又埋头拉车。

战争规律与战争指导规律 经营管理是一种博弈，需要研究、把握游戏规律，特别是人与人之间斗智斗勇的规律。

思想领先 人的行为主要受思想支配，管人一定要管思想。一事当前，思想领先。思想

通了，一通百通。

组织建设 组织是生命体、有机体。不是事先设计好就能始终如一、正常运转的，必须不间断地维护与保养。

民主集中制 既讲民主，又讲集中，在高度民主的基础上实现高度集中。这是最先进的组织原则。

支部建在连上 将信仰组织建立在行政组织之上，形成复式结构，确保组织的政治方向和核心力量。

干部管理 火车跑得快，全靠车头带。抓管理不能平均用力，必须紧紧抓住领导干部这个“关键少数”。

自觉纪律 没有规矩不成方圆。铁的纪律只能建立在每个组织成员自觉遵守的基础上。

作风培养 作风是共产党独创的管理概念。作风就是战斗力、生产力。作风培养实质上将好的行为养成习惯。

民主管理 既然为共同利益而奋斗，就需要发扬民主、群策群力，充分调动每个人的积极性、主动性、创造性。

官兵一致、军民一致 人有获得他人关爱和社会认可的需求。实现“两个一致”可以满足这些需求。

统一战线 将拥护、支持自己的人搞得更多的，反对力量搞得少少的。借势借力，实现共赢。

大熔炉、大学校、大家庭 按此目标努力，使组织成为精神家园，产生超强的凝聚力、战斗力。

思想方法、工作方法 工作方法是解决问题的桥和船。思想方法决定工作方法。

实事求是 深入实际，调查研究，努力寻找

客观规律，切实按规律办事，以确保行动成功。

群众路线 共产党的基本工作路线。一切为了群众，一切依靠群众，从群众中来，到群众中去。

思想斗争 有人群的地方就有矛盾。与其回避，不如积极面对。从团结的愿望出发，通过批评与自我批评，达到团结的目的。

党性修养 领导者能否成功、能否在事业成功的同时获得人生成功，关键在精神境界。而境界提升要靠自觉修养。

对上述核心观点和基本概念应怎样诠释、宣传？以“大熔炉、大学校、大家庭”为例。这是共产党人对理想组织形态的一种通俗表述。很长一段时间，领袖们是这样倡导的，下面也确实照着做。为什么许多老同志对毛泽东时代的组织氛围那么怀念，与当年这些观念深入人心、颇见成效直接相关。可不知从何时起，“大熔炉、大学校、大家庭”的话语渐渐淡出，取而代之的是彼得·圣吉的“学习型组织”。其实，学习型组织只是彼得·圣吉《第五项修炼》书中顺带提出的概念，没想到“无心插柳柳成荫”，反倒使作者一举成名。特别是在中国，学习型组织甚至被写入党代会报告，家喻户晓、尽人皆知。实际上，彼得·圣吉讲的主要是思维方式的改进，而“大熔炉”强调给人精神信仰。彼得·圣吉的著作写于上个世纪八十年代，而三十年代“大学校”就开始出现在中共领袖讲话中。彼得·圣吉只是描述了未来组织的理想状态，而毛泽东和他的战友早已付诸实践，实实在在的建成了“大熔炉、大学校、大家庭”。笔者认为，理直气壮地将这些道理讲出来、讲透彻，相信多数人都会做出正确的判断和选择。

【本期关注】

2018年5月12日，第四届思想中国论坛由当代经济学基金会和中国人民大学国家发展与战略研究院联合主办，主题为“现代企业理论与中国国企改革”。2016年诺贝尔经济学奖得主之一，哈佛大学教授奥利弗·哈特(Oliver Hart)莅临中国人民大学，出席第四届思想中国论坛，做主题演讲。国务院参事、当代经济学基金会理事长夏斌，中国人民大学副校长刘元春，原国务院发展研究中心党组书记、副主任陈清泰，长江商学院经济学教授许成钢，中国社会科学院工业经济研究所所长黄群慧，第十二届全国政协常委、原中国石化集团董事长傅成玉等嘉宾出席了本次论坛。会上，中国公司治理研究院院长李维安教授作为圆桌论坛嘉宾作演讲，以下为论坛演讲实录。

国有企业的行政经济型治理模式：问题与改革

中国公司治理研究院院长 李维安

各位来宾大家好！今天的演讲是“国有企业的行政经济型治理模式：问题与改革”。我主要从中国国有企业治理的特殊性入手，简单谈一谈如何分析国有企业经理人的激励约束问题。

我认为，首先要认清中国国有企业治理的相关制度背景，明确这一分析的大前提；进而，找到与之相适应的分析框架；最后，才能把握清楚国企治理所出现的问题及其解决之道。在不完全契约理论的假设下，国有企业的国有产权拥有明显的剩余控制权特性。由于国有产权的公有属性，国有股东对公司拥有较强的实际控制权力，直接影响着国有企业的发展动力，而这背后实现两权匹配的核心就是公司治理安排。

大家知道，在计划经济体制下的中国国有企业只是政府的延伸，是生产“车间”，不是真正意义上营利性的企业组织。我在1996年从资源配置行政化、高管任免行政化和经营目标

行政化等三个维度总结了其治理特征后，提出了“行政型治理”这一概念。中国国企改革已进行三十多年，核心是建立现代企业制度，总的逻辑是由政府计划管控下的行政型治理向以市场机制为主的经济型治理转型。但这种渐进式改革带来的现实是，现阶段国企内部同时存在着与政府治理相配套的行政型治理和与市场治理相配套的经济型治理两种不同的治理模式，我把它称之为行政经济型治理模式。

随着去年我国公司制改革的基本完成，国有企业从“企业”到“公司”历史转变的实现，上述行政型治理和经济型治理并存于一个企业组织中就成为国企普遍的治理模式。不完全契约理论能够很好地分别解释这两种适应政府组织的行政型治理和公司组织的经济型治理的治理模式，但当两者交织并存于国企组织内部即我以前描述过的“外部治理的内部化”，便会出现一些理论解释的“死角”和“漏洞”，也可以说提出了新的理论和实践问题。

在行政经济型治理模式下，作为国有企业的经营者不仅是传统意义上的“经济人”，同时也是“行政人”。一方面，作为经济型组织的国有企业，有寻求利润最大化的一面，为此需要国企经营者通过创新经营，获取经济收益的提升；另一方面，作为行政型组织的国有企业，国有企业经营者往往来自政府、国资委等机构的行政委派，国企经营者同时兼有“行政身份”。而国有企业行政型治理与经济型治理间关系的错配，则易导致潜在的治理风险。

这反映到国企经理人的激励约束问题上，便是两种身份、两种激励机制、两种行动逻辑并存导致的更加严重的机会主义行为。处于官员身份时，决定其激励的是政府赋予的政治任务，行动逻辑是寻求政治晋升；处于经理人身份时，决定其激励的是市场产生的经济效益，行动逻辑是获得更高薪酬，但这两者往往是相互冲突的。比如，某经理人按照政府的政治任务做出某重要决策，结果导致企业亏损，在经济型治理模式下理应受到“惩罚”，却在行政型治理模式下得到“奖励”。两种治理模式并存扭曲了国企经理人的激励约束机制，滋生其利用两者的冲突进行“吃两头”，表现为一方面追求官员身份、行政级别带来的政治好处，一方面又想拿市场化薪酬。

由于行政人假设，国企的经理人也存在私欲，当行政上的职务晋升概率较高时，国企经理人会仍然以行政型治理为导向，将追求行政职务上的晋升作为第一位；当行政上的职务晋升概率较小时，会存在经济利益上的机会主义行为，导致事后对关系内准租金的敲竹杠现象，例如 59 岁现象的发生。但是。由于国有企业中

政府作为最终的委托人，往往导致企业“所有者缺位”，从而无法直接观察到作为行政人对后果只承担部分责任的经理人行为，不仅弱化了产权制约的功效，导致少数企业经理人滥用职权、产生腐败行为，出现国企经营者“好处捞两份，空子钻两个”等问题。

进而，我们来看当前为解决国企经理人激励约束问题的一些做法。比如，当前国企经理人偷拿企业收入、实施职务侵占等机会主义行为属于腐败，对此我们采取的多是行政型治理模式下的反腐败措施，确实取得很大成效；但却进一步强化了行政型治理模式，不但放大了诸如海外经营时意识形态带来的治理风险，也使国企经理人较普遍滋生“不求有功、但求无过”的想法。又比如，在国企高管限薪问题上，现行做法是先强调其行政级别、然后按照官员级别对其进行限薪，这些做法显然是不利于国企从行政型治理向经济型治理转变的。

“限薪令”提出目的在于规范组织任命的国有企业负责人薪酬分配，对不合理的偏高、过高收入进行调整，但是数据显示，对总经理实施降薪的公司业绩指标、营业收入和利润呈现双下滑的态势，同时出现了国企核心人才流失等问题。因为限薪令的提出，首先强调的是经理人的行政级别，然后给予降薪，所以限薪令重新强化了行政人的地位，弱化了经济人的假设，政府的信号指令还是第一位的，以行政型治理为主导，这样既达不到经济型治理的激励，也达不到其约束效果。

因此，为进一步完善国企经理人的激励约束机制，应该先去行政化、取消行政级别，明

确其作为经济组织的属性，按照经济型治理模式对其进行激励约束，才能避免其双重身份带来的更大机会主义行为。

根据不完全契约理论，实现国有企业运营效率的提升，要求剩余控制权与剩余索取权相适应。针对我国国有企业改革，就需要进一步厘清行政型治理与经济型治理间的关系，明确由行政型治理向经济型治理转型的改革目标。在这一转型过程中，我们经历了最初的“强行政型治理、弱经济型治理”，并正处在由“强行政型治理、强经济型治理”向“弱行政型治理，强经济型治理”的转型路上。

第一，用经济型治理的逻辑来实现国企改革的治理转型。国有企业治理转型中需先弱化国有企业中行政型治理的色彩，但强化经济型治理应遵循市场主导的思维，而非依赖政府的“有形之手”。例如，2018年《政府工作报告》提出的“制定出资人监管权责清单”是实现国企转型的良好实践。国有企业产权具有公有属性，国有企业产权改革应清晰界定国资监管机构的权利与责任。这在赋予国有企业更多自主权的同时，避免国资股东的越界行为。

第二，应尽快建立针对国有企业的公司治理准则，用规则引领国有企业改革。而我国现行的《上市公司治理准则》主要是建立起上市公司治理的规范要求，治理准则应该进行分类和细化。例如，目前国内还没有制定能够涵盖非上市公司的公司治理准则；面向不同性质公司的细化，比如国有企业及民营企业。OECD已经起草并出版了国有企业的公司治理指引，这可以作为一个参考。

第三，完善国有企业董事会治理，强化董事会的监督职能。国有企业股东一股独大，可能带来董事会虚置的问题，弱化了董事会的监督职能。从2011至2017年发布的“中国上市公司治理指数”（CGGISM）的评价结果来看，民营控股上市公司的董事会治理已经连续七年好于国有控股上市公司。完善国有企业董事会治理需从优化激励方式、完善董事考评问责制度以及国资股东的授权放权入手。

第四，在一带一路背景下，要规避国有企业“走出去”过程中，由制度落差带来的治理风险。这涉及跨国治理问题，我们认为跨国治理首要在于警惕由制度落差带来的治理风险。因为，在跨国治理的情境下，东道国或海外上市监管机构的制度性规定增加了跨国协调成本，由此引发的治理环境风险、信息披露风险等公司治理风险也相应提高。

随着我国越来越多的企业实施“走出去”的发展战略，却又把国内“可行的”的习惯做法照搬到海外，结果发现这套治理模式与海外的法律等治理环境落差太大，为此在实施的海外并购中等支付了巨大的治理成本。在这里我们觉得有必要提出我们的担心：海外最难理解和认同的就是我们走出去的国企中行政型治理的逻辑，而且这种逻辑已经在影响部分民企，由此的治理规则和习惯做法正在带来和将要带来愈来愈大的治理风险。

总之，我认为中国国有企业现存的行政经济型治理模式的特殊性为进一步深化不完全契约理论提供了一个很好的样本，我们希望不完全契约理论和中国国有企业治理改革都能得到更好的发展。

【本期关注】

沉着应对技术封锁， 引导资金流向核心高科技产业

中国管理科学学会金融管理专业委员会主任 金李

随着化解系统性金融风险攻坚战推进，政府强力推动资金从炒房等虚拟投资退出。这些资金如果不加以妥善引导，可能会冲击债市、股市、汇市、信贷等金融市场，带来其它资产价格的暴涨暴跌。只有为大量民间财富找到长期可持续的大规模投资机会，才能最终化解金融系统性风险。与此同时，中兴通讯事件爆发，暴露了发达国家遏制我国技术进步的意图。

核心高科技领域受制于人，成为我国实现经济高质量发展的瓶颈，也可能带来未来实体经济和金融领域的系统风险。如果能够把现在强大的民意支持转化成对核心高科技的长期投资，可以同时兼顾化解金融和实体风险，是标本兼治。也使得千家万户百姓的长期利益和国家利益更加高度一致，绑定在一起。

核心高科技是大国重器，完全靠市场化不行。英特尔和高通买不来，即使是其高端产品，也可能受到瓦赛纳协议限制，或者成为大国博弈的筹码。随着我国和西方国家经济同质性提高，互补性下降，国外对我技术封锁可能长期化。其实，发达国家的高科技产业也不全是靠市场力量发展起来。硅谷早期的创立和发展，

得到美国政府特别是军方的支持，包括初始投资和大量订单。军事订单弥补早期市场需求不足。中国是社会主义国家，更应该发挥制度优越性，自力更生推动技术发展。过去大飞机项目教训：我们开始自力更生搞高科技，国外很可能会说，你们不要搞了，我们放松限制。这时候需要政治定力。

发展核心高科技完全靠行政体制也不行。需要国家、企业、用户，政策和市场高度协调，紧密合作，理顺短期、长期利益，共同打造有机生态体系。必须坚持政府主导，也必须尽可能使用市场化机制，充分尊重参与各方的核心利益，建立长效激励机制。激励到位，大家都会拼命干。激励不一定是钱，也包括荣誉感（理想，信念，使命感）。

国家的核心利益是高质量发展，沉着应对国外的技术封锁。企业的核心利益是效益，不讲效益，企业无法长期存续。用户的核心利益是体验。如果长期用户体验低下，民众的国产化热情也会被挫伤。

国家和企业核心利益的结合，可以借鉴政府引导基金机制，将国家推进大型长期项目的

政治定力、资源支持和协调能力，与企业的价值发现和效益提升能力有效整合。投资于高科技，单个项目成功率虽低，但是成功后收益巨大。可能单个项目成功率只有 10%，但成功后赚一百倍。长期平均来看，经济效益并不低，社会效益更大，比如高通，英特尔，京东方。但是其投资规模大、周期长、风险高，需连续投入，是啃“硬骨头”，企业往往更愿意赚快钱，所以动力不足。另外“保值增值”的要求束缚了国企对高风险项目的投资。这些都需要政府协调，鼓励企业承担合理风险。当然，这绝不等于都由政府兜底，只有企业自担投资失败的部分后果，才能保证不出道德风险。

企业和用户核心利益的结合，需要通过打造技术应用生态体系。独木不成林，尤其是现在，国外技术经过长期的试错磨合，相比国内新技术的起点更高，成本更低，用户体验更好，会给国产新技术的使用造成天然障碍，需要设计机制保护幼年期的国产技术，否则国外技术会赢家通吃。从长期来看，核心高科技必须有大量开发机构愿意在其底层技术的基础上进行应用性开发，丰富用户体验。大量用户的使用反过来提供足够的试错，加快升级迭代。中国市场巨大，应该用国内市场和用户体验打磨自己的产品，而不是拱手让给国外产品。

建议发挥我国制度优越性，打造符合各方核心利益的长效机制。

一、发行支持高科技的长期特别债券，补充国家投入。其中一部分可通过可转换优先股形式，即允许投资者在一定条件下转换成对成功投资项目的股权。这样既可以共享成功的回报，也提升社会直接融资特别是股权融资比例，降低杠杆。可转换优先股在成熟市场大量应用，支持创新，提供永续资本。我国民间财富约 188 万亿元，其中大数 100 万亿是在各种资管产品，另外更多的是在现金，居民家庭银行存款，以及投资性房地产。如果其中 1%可用于支持核心高科技，将远大于每年科技支出政府预算。

二、政府投资于市场化运作的引导基金，由它们转投于核心高科技企业。一旦某项研发取得成功，政府以较低收益平价退出。政府让利可以提升基金收益，提升其投资意愿。另外，建立合理的风险补偿机制，增加国企承担投资风险的能力。更长期目标是，对于符合条件的项目尽快推动 IPO，利用公众股市场更低的融资成本，以及通过对上市公司股票建立资产组合，更好化解非系统性风险。

三、鼓励核心技术和应用开发企业相互持股，打造荣辱与共的生态体系。对符合条件的核心技术，通过税收等优惠政策，支持其它开发机构进行配套应用性开发。通过政府采购和对于企业用户采购进行补贴等方法，提升早期用户对国产技术的使用积极性。

（来源：“北京大学光华管理学院”公众号）

【学术交流】

本文从国情出发，基于全覆盖理念，提出了我国低碳产业园区的涵义，从建设时间、产业构成两大角度分析了我国低碳产业园区的主要类型及其低碳化路径，希望为我国产业园区分类施策、全面低碳化提供借鉴。

基于全覆盖理念的我国低碳产业园区 涵义与类型

汲奕君¹ 王天天² 冯昱³ 李珀松⁴ 张墨¹

(1 南开大学循环经济研究中心；2 湖北文理学院；3 天津泰达环保有限公司；4 天津理工大学环境科学与安全工程学院)

1 推行产业园区低碳化的重要意义

我国正处于工业化、城镇化快速推进时期。产业园区是工业化、城镇化的重要载体，在国家 and 地方发展格局中具有重要地位。据商务部、科技部资料，我国现有国家级经济技术开发区 219 家，国家级高新技术产业开发区 156 家。2015 年，仅国家级经济技术开发区的地区生产总值（GDP）、第二产业增加值占全国的比重分别达 11.5%、20.3%^[1]；有 21 家国家高新区 GDP 占所在城市的比重已超 30%，其中 7 家甚至超过 50%^[2]。此外，还有国家级综合保税区、边境经济合作区、出口加工区、旅游度假区等百多家，各类省级产业园区 1600 个，较大的市产业园 1000 多个，县以下的各类产业园上万个^[3]。产业园区在引领经济发展、推进体制创新和科技创新等方面，发挥了重要作用。

产业园区也是资源消耗的集中区域，是二氧化碳（CO₂）排放存量、增量的集中区域。作为碳排放第一大国，我国已将低碳发展纳入国家战略。政府作出了 2020 年单位 GDP CO₂ 排放比 2005 年降低 40%–45%，2030 年左右 CO₂ 排放

达到峰值的承诺；国家“十二五”、“十三五”规划纲要都把单位 GDP CO₂ 排放降低作为约束性指标。为此我国积极开展了低碳产业园区的试点示范。2011 年国务院印发《“十二五”控制温室气体排放工作方案》，提出“开展低碳产业试验园区试点”；2013 年工信部、发改委正式组织开展国家低碳工业园区试点工作；2016 年国务院印发《“十三五”控制温室气体排放工作方案》，进一步提出“深化国家低碳工业园区试点……组织创建 20 个国家低碳产业示范园区”。

根据 2017 年 4 月国务院向全国人大常委会的报告^[4]，我国已推动创建了 51 个国家低碳工业园区。成绩可喜，但与我国庞大的产业园区总数相比，仅仅几十家试点或示范园区显然是不够的；而且不止工业园区，其它产业园区也是碳排放的重要来源。鉴于产业园区对经济发展和碳排放的贡献，鉴于碳排放控制面临的巨大压力，笔者认为，我国所有产业园区都应当落实低碳发展战略，都应当根据自身类型和特点积极建设低碳产业园区，为降低区域和行业

碳排放强度发挥积极作用。因此，本文基于全覆盖理念，提出了我国低碳产业园区的涵义，分析了我国低碳产业园区的主要类型及各类型的低碳化路径，希望为我国产业园区分类施策、全面低碳化提供借鉴。

2 我国低碳产业园区的涵义

从词语结构看，“低碳产业园区”这个术语包括“低碳”和“产业园区”两部分，认识其涵义，需要把握好“低碳”和“产业园区”两个词的涵义。

2.1 关于“低碳”

我国的产业园区数量、名目众多，不同园区在规模、定位、产业结构等方面经常存在显著差异。所以在衡量是否低碳时，不宜采用碳排放的总量为标准，而应强调碳排放的相对量，即碳排放强度（单位产出的 CO₂ 排放量）。同时，当前我国绝大多数产业园区尚未建立碳排放统计体系，缺乏碳排放强度的具体数据。因而，在本文中，低碳产业园区的“低碳”是定性的，指碳排放强度达到同类型、同行业园区的先进水平，明显低于多数同类型、同行业的其它园区。常用的碳排放强度指标包括单位 GDP 或单位增加值的 CO₂ 排放量、单位工业总产值的 CO₂ 排放量、单位产品产量的 CO₂ 排放量等。广义而言，还可纳入其它温室气体的排放量，将 CO₂ 排放量改为 CO₂ 排放当量。

2.2 关于“产业园区”

我国总体上处于高碳发展阶段，需要各地区、各行业全面推进低碳发展。因而，全国所有客观存在的各种产业园区都在本文视野内：包括各级政府设立的，划定一定范围，以园、区、城、基地、中心等各种名义进行招商引资、土地连片开发的各类园区（含经济技术开发区、高新技术产业开发区、保税区、边境经济合作区、出口加工区、高新科技园区、旅游度假区、

中心商务区、特色工业区、工业集中/集聚区、文化产业基地、创意产业中心、农业科技园、环保产业园、创业园、软件园、物流园等），还可以包括由大型企业（集团）建设形成的具有统一管理性质的产业集中区。

3 我国低碳产业园区的主要类型及其低碳化路径

我国产业园区种类多样，不同类型的产业园区，其低碳化发展的模式和侧重点必然有所区别。为了便于分类施策，本文从理论上分析了我国低碳产业园区的主要类型。

3.1 从建设时间的角度

在低碳理念引入之前，我国已经设立了大量产业园区，进行了多年的产业园区建设。低碳理念正式引入之后，这些既有产业园区需要实行低碳化改造。未来随着工业化、城镇化的继续推进，全国还将新规划建设一批产业园区。与既有园区相比，新建园区在低碳发展方面具有不同的基础和特点，可形成不同的模式。所以有必要从建设时间的角度，将低碳产业园区分为新建型和改造型两大类。

我国当前已有大量产业园区，能否尽快对这些既有园区进行有效的低碳化改造，将对全国能否按时完成碳排放强度控制目标产生重要影响；新建的产业园区尽管数量预计不会太多，但往往具有后发优势，有条件高起点地将低碳理念贯彻在规划建设和运营管理的全过程，并对既有园区产生示范带动作用。因此，新建型、改造型两类低碳产业园区都具有重要的研究意义，并且新建型和改造型的区别不是绝对的：在改造型园区的部分地块也可能有新建型园区，而新建型园区建成之后也需要持续改进。

建设改造型低碳产业园区需要根据自身的碳排放结构，从见效快、潜力大的方面抓起，持续拓展和深化，逐步形成低碳型的能源、产

业和基础设施、管理、技术体系。与之相比，新建型低碳产业园区则应更注重顶层设计和源头控制：将低碳理念融入园区功能定位和总体规划中，编制高起点的低碳发展战略或规划，形成明确的低碳导向；建立专职低碳管理机构和有力的监管制度，保障低碳目标的合理分解、有效落实；实行低碳化招商，构建低碳型产业体系；在能源等基础设施的规划建设和运营管理中落实低碳指标。

3.2 从产业构成的角度

不论新建型还是改造型低碳产业园区，产业都是园区发展的核心内容，也是园区碳排放的主体。不同产业构成的园区，其碳排放的强度、结构往往具有不同的特点，需要不同的低碳化路径和策略。所以分析低碳产业园区的类型时，园区的产业构成应当作为一个重要角度。

从产业构成的角度，我国低碳产业园区主要分为低碳农业园区、低碳工业园区、低碳服务业园区和综合型低碳产业园区，其各有特点和低碳化路径。

农业园区的产业构成和碳排放以农业为主，可在农业源温室气体减排、生物质和太阳能利用、碳汇建设等方面，形成低碳发展的特色。

工业是当前我国碳排放的主要来源，而且未来一段时期内仍将如此。故低碳工业园区是我国低碳产业园区建设的重点。工业园区数量众多，为此，本文对低碳工业园区进行了进一步分类。一般可根据碳排放的密集程度，分为碳排放密集型和碳排放非密集型两类。碳排放非密集型低碳工业园区是我国未来工业园区的发展趋势，对优化全国产业结构具有不可替代的作用。而在近一两个五年规划时期，碳排放密集型工业园区能否有效低碳化，则将是制约全国降低碳排放强度的指标能否按期完成的关键。我国作为最大的发展中国家，无法完全舍

弃碳排放密集型工业。所以碳排放密集型工业园区不应排除在我国低碳产业园区的研究范围之外，而且如何推进其低碳化应当成为重点关注内容。

碳排放密集型工业园区的碳排放主要来自碳排放密集型工业（外延与高耗能工业、重化工业基本一致），其特色低碳化路径包括能源梯级利用、企业节能改造、碳捕获封存和利用、高碳企业退出机制等。碳排放非密集型工业园区的低碳化路径则包括产业结构、产品结构优化升级，企业节能改造，能源结构调整（加强可再生能源利用、降低煤炭消费总量和比重）等。

同时，考虑到我国需要继续发展和规范低碳产业（包括碳捕获与封存利用产业、节能产业、可再生能源产业等）、再生资源产业，这两类产业对全国的低碳发展具有重要意义，故本文特别设立了低碳产业集聚型、再生资源产业集聚型两类特色低碳工业园区。低碳产业集聚型、再生资源产业集聚型园区的低碳化路径与一般的碳排放非密集型工业园区基本类似。其特色主要体现为低碳产业集聚型园区的产品和服务，能降低其他地区和行业的碳排放强度；再生资源产业集聚型园区使用再生资源生产单位产品的碳排放量，明显低于其他地区使用再生资源生产同等产品的排放量。

部分可再生能源产业涉及高耗能的生产过程（如多晶硅生产）。本文认为，基于提高可再生能源比重、扩大可再生能源规模的需要，在较长时间内我国难以单纯依靠进口满足此类产品需求，所以此类产业无法完全淘汰，只能加强管理、不但提高水平。故包括此类产业的园区也不宜排除在研究范围之外。

服务业园区的产业构成以服务业为主，其低碳化路径多侧重于低碳建筑、低碳交通、可再生能源利用、碳汇建设。综合型产业园区一

般包括多个主导产业，较大的园区往往还承担着一定的社会功能，碳排放来源较多，故低碳化路径需要兼顾产业、能源、建筑、交通甚至生活等多领域。

综上，从产业构成角度划分的各类型低碳产业园区及其特点和低碳化路径见表 1。

表 1 我国低碳产业园区的主要类型（从产业构成的角度划分）及其特点和低碳化路径

园区类型		园区碳排放特点			
		个性特点	主要低碳化路径	一般性特点	基本条件
低碳农业园区		温室气体排放以农业源为主	农业源温室气体减排、生物质利用、太阳能利用、碳汇建设	在低碳、节能方面具备较完善的管理制度、较强的技术研发或推广能力；园区各界特别是园区领导、主要企业领导的低碳意识较强；模范执行产业政策、注重优化产业结构；空间布局往往比较合理、紧凑，基础设施绿色、高效；在可再生能源利用、碳汇建设方面达到较高水平	碳排放强度明显低于同类型、同行业的多数其它产业园区
低碳工业园区	一般类	碳排放主要来自重化工业，碳排放强度明显高于碳排放非密集型园区	能源梯级利用、产业共生、企业节能改造、碳捕获与封存利用、高碳企业退出机制		
	碳排放非密集型	碳排放主要来自非重工业，碳排放强度明显低于碳排放密集型产业园区			
	特色类	低碳产业 ^① 在园区集聚发展，园区的产品和服务能降低其他地区和行业的碳排放强度	产业结构、产品结构优化升级，产业共生，企业节能改造，高碳企业退出机制，能源结构调整（加强可再生能源利用、降低煤炭消费总量和比重）		
	再生资源产业集聚型	再生资源产业在园区集聚发展，园区使用再生资源生产单位产品的碳排放量明显低于其他地区使用原生资源的排放量			
低碳服务业园区		产业构成以服务业为主，碳排放强度一般低于工业园区（物流园区可能例外），可能集聚低碳服务业从而为其它地区和行业的低碳发展提供服务	低碳建筑、低碳交通、可再生能源利用、碳汇建设		
综合型低碳产业园区		包括多个主导产业，较大的园区往往还承担一定的社会功能，碳排放来源较多	兼顾产业、能源、建筑、交通甚至生活等多领域		

注：①表中“低碳产业”指能够直接发挥碳减排功能的产业，包括碳捕获与封存利用产业、节能产业、可再生能源产业等（与“碳排放低的产业”涵义不同）。

（来源：环境管理专业委员会供稿，原文已刊发于《再生资源与循环经济》2017 年第 10 卷第 9 期，在选入本刊时有微小修改）

【中国管理实践】

灵活应变&快速响应,华为就是这么活下来的

要保持与外部环境的“契合”，企业就须具备必要的动态能力，快速感知客户和市场需求的变化，通过不断转型抓住各种机会。这意味着不管是企业架构，还是资源配置方向和方式都要保持高度的灵活性和流动性。十年前，思科和微软等公司就认识到这一重要需求，开始组织变革以提高灵活性。而在中国，有一家公司在提升内部灵活性、积极适应市场变化方面做得非常出色，即华为公司。华为内部流动性极强，而且不断保持更新。华为 2017 年的销售额达 6000 亿元人民币，员工约有 18 万名，因此保持高效和成本竞争力非常重要。

借助于超级流动性，华为已成为全球最大的电信设备供应商，以及全球第三大智能手机供应商。

华为如何实现了超级流动性？主要有 4 点要素：1. 华为主要围绕客户需求构建公司架构；2. 支持部门搭建在灵活的平台上；3. 管理层不断进行轮岗；4. 企业文化极为注重变化。

一、围绕客户需求设计组织

华为认识到，要满足市场上不断变化的需求，最佳方法就是根据客户需求设计并不断调整企业。为了实现公司提供的服务与市场需求顺利对接，华为发展出一套让自己区别于竞争对手的管理实践——只要客户需求改变，就相应调整内部组织。

成立三大业务集团与服务集团。华为采取被称为“拧麻花”的混合结构，即将事业部组织的某些特点，与职能平台以及区域销售支持

结合起来。其组织架构不是围绕特定产品设计，而是创建了三个综合业务集团，每个集团针对特定的竞争对手争夺市场。电信运营商业务集团专门负责电信设备市场，与爱立信和诺基亚竞争；企业集团紧盯路由器和交换机，与思科竞争；最后，负责智能手机和其他设备的消费者集团与苹果、三星等公司展开竞争。

在三大业务集团背后，又有三个服务集团提供支持，主要目标为提升应变速度、敏捷性和灵活性。第一个服务集团由数个共享功能平台组成，包括财务、人力资源、采购、物流和质量控制，为三大业务集团提供必要的支持服务。第二个服务集团是区域销售组织，协助三大业务集团与世界各地的客户建立联系。第三个服务集团名为“产品和客户解决方案”，其功能是整合内部研发资源，为三大业务集团的客户提供产品和整合信息与通信技术（ICT）解决方案。

不断发展的灵活性组织架构。多年来随着客户需求变化，华为多次大幅调整组织架构。逻辑很简单：只要客户需求改变，产品供应就要改变，提供产品的组织当然也要改变。2002 年之前，华为的组织结构是集中控制、功能驱动，基于产品线运作，而且层级分明。2003 年，华为意识到这种结构反应太慢，随着业务扩展到越来越多国家和地区，华为转型为一个更加基于国家的组织架构。总部负责管理华为在各个国家的“代表处”（各国分公司），代表处再控制销售办事处。

4年后，华为发现客户的新需求是定制网络解决方案，但要想抓住机会就得整合不同产品线、职能部门甚至不同区域的资源和能力。华为毫不犹豫地拆散了原有结构，再一次进行调整。华为设立了7个地区办事处，覆盖全球市场。后来华为认识到，市场覆盖范围过大会影响办事处的响应速度，地区办事处于是又迅速调整为16个更为灵活的分区办事处。

为了支持定期重组，华为还经常创建新的子公司，向客户提供更优质的服务。

不过，随着客户需求变化及时调整组织机构和流程，只是华为超级流动性的一个方面。华为以客户为中心的组织创新和设计还有另一个重要基础，就是打造所谓的“资源池”。具体来说，华为将麾下高级人才纳入一个虚拟的人力资源库。

此举可将顶尖人才与职能部门分离，可以随时在全球调配。通过打破顶尖人才与特定部门或职能之间的联系，华为让经验最丰富的人才得以完全自由流动，这也是建立超级流动性组织的关键。再次，敢于做出承诺，去满足不断变化的客户需求，是华为创新的推动力。如果没有超级灵活的人力资源库，自由而敏捷地将人才分配到相应工作中，华为就不可能在内部资源与变化速度惊人的客户需求之间实现动态匹配。

组建“铁三角”。华为以客户为中心的另一重要做法是“铁三角”，即以全球代表处为核心的独特团队结构，这种团队可以积极发现、争取并落实项目。铁三角的想法诞生于2004年，当时华为在国外的业务团队意识到，最有效服务客户需求的方式是将重要领域的专家团队（如客户管理、产品解决方案和项目实施）聚在一起，从一开始就与客户开展合作，开发新

项目。如今，每个新项目启动时都由项目经理组建“铁三角”团队，团队在中国和海外考察市场，寻找新机会。一旦发现未满足的市场需求，团队就会与首位客户接洽。为落实项目，项目经理有权从华为庞大人才库里征用具备专业能力的人员。虽然项目负责人职级通常较低，但动用资源时拥有巨大的决策权，远远超出了职级限制，他们完善项目设计、策划实施，并确定需要哪些资源。对此，任正非称之为“班长的战争”，班长指的是项目经理，这是任正非从美军士兵行为中学到的经验。

这种机制下，决策权下放到一线“战斗”部门，负责人可以根据不断变化的市场状况立即做出关键决策；为了成功签订和交付合同，必要时他们可以凭借自己的判断“呼叫”总部充分发挥整个组织的火力优势。用任正非的话说：“让能听到炮火的人（如项目经理）指挥炮火。”

不断演进的组织设计。通过应用以上各项创新举措，华为做到了以客户为中心，成为几乎完全围绕客户项目而构建的企业。每年，华为都有超过5000个项目同步推进。项目团队只关注一个目标：为满足多样化且不断变化的需求而进行灵活调整，以达到最佳用户满意度。为确保以客户为中心，评估个人业绩时，标准是其所在团队服务客户时的贡献比例。个人薪酬和晋升都要根据团队表现而定；奖金只颁发给获奖团队。如果项目团队表现差，个人表现再出色的“孤星”也不会得到认可或奖励。团队负责人的升降也是基于团队业绩。

项目成功完成后团队就会解散。在过去，个人通常回到本职工作和原部门，等待下一个项目。现在，华为计划进一步取消各个职能部门的设置。除专职行政和生产人员以外，所有员工都会成为

共同资源或人才库的一部分。个人仅根据专业知识和能力进行区分，例如研发、设计、工程、市场营销和销售等，时刻准备进入有技能需求的项目团队。华为计划把大多数传统组织中的技术职能部门，打散为小规模的研究基础科学的技术人员团队、特定技术领域的尖端专家，以及负责开发支持工具和平台的团队。

虽然这些职能团队可以在必要时为项目团队提供支持，但其主要任务是为特定技术和支持功能加强专业能力。通过保持由专家组成的这些独特团队，华为得以在技术和职能方面居于领先地位。可以说，客户需求决定了华为的运作模式。

二、通过灵活的职能平台提供支持服务

为了解决平台的低效问题，华为尝试了一系列措施提升平台人员的专业知识，以加快向客户交付解决方案的速度。多年来华为斥巨资开发了 10 个主要的支持功能平台。华为内部叫“资源平台”，均围绕不同能力构建，包括研发和技术、测试、制造、全球采购、市场和销售、人力资源、财务和资本、行政服务、知识管理和数据共享等。有强大的平台后盾，一线项目团队才能迅速获得所需的能力和资源，从而在行动时做到快速、灵活且流动。

以准备每个项目的客户合同为例。华为有一套标准化合同组合流程，包括一系列模板和模块。华为将流程和模板嵌入在线平台，不需要将项目细节发送给集团的中心商务部门（以准备草案并经过法律部门审核）。项目团队可以根据特定需求，利用平台准备一份合同草案。

由于以客户为中心的项目团队可以自由使用平台，获得支持服务，而不用单独设立职能部门，华为因此才能发展成为流动性极强的企

业。不过，应该承认的是，随着华为拓展新客户群以及新地区，平台中的流程数量呈现爆炸式增长，操作变得过度复杂。最多的时候，平台上包括 17 项核心流程和 1 万多个子程序。华为已开始大规模简化流程，剔除不必要的流程并简化支持流程，这项简化管理的重大举措预计在未来几年还会持续推进。

三、中高层管理人员的持续轮岗

在华为，中高层管理者会在不同的工作岗位之间轮换；甚至包括首席执行官（CEO）也是如此。

对于多数企业的高管来说，这种多层轮岗制度听起来颇有颠覆意味。高管轮岗的确有其缺点和取舍；不过华为认为，该制度在打造超级流动性组织方面，推动作用远超其负面影响，主要表现在 5 方面。

1. 通过中层和高管的轮岗，可以消除建设企业帝国时常见的组织僵化问题。通过轮岗，高管在内部建立小地盘的难度大大加强。如果高管心里清楚，手头上的工作不久就要转交给别人，那么他/她在某个部门或子公司积攒资源和权力的动力就会降低。华为所有高管都经历过不同领域和职责，这意味着对于他们正在打交道的业务部门，很可能曾经“历练过”；这也意味着他们更加了解不同部门可能提供的更大价值、面临的压力和取舍，因而会在整个组织内实现更强的团队合作。

2. 避免讨好老板。这在中国尤为重要，因为儒家文化倾向于尊重年龄和资历，下属难免会讨好上司。事实上，类似行为并不局限于中国，在许多国家的社会和公司文化中或多或少都存在。然而对华为的项目负责人来说，拍老板马屁毫无意义，因为你很清楚再过一两年他就会离开目前的职位，转岗到下一处。薪酬和

晋升前景并不取决于老板喜不喜欢，只看项目有没有帮助客户赢利。

3. 培养管理者，让他们比较轻松地获得高管资历中需要的“多种职责”。升至高层后，华为的管理者不再是干了一辈子的“研发”“财务”或“营销”人员，而是多面手。

4. 有助于促进创新。随着中层和高管轮岗，每项工作都可以从新角度审视。这是华为组织灵活流动的另一个关键因素。

5. 由于管理者知道三年之后很可能轮岗，若有新想法就得抓紧时间实施。这当然会影响到长期战略思考与长期投资，但身处华为面临的快速变化的商业环境中，速度是关键。在工作的可延续性方面，激励快速行动的措施，将鼓励新任管理者在前任工作基础上创造性地发挥优势和能力，而不是推倒重来。

四、超级流动的企业文化

如上所述，华为组织的关键要素包括：向一线充分授权，项目团队作为核心组织原则，自由流动的全球人力资源库，通过灵活的职能平台提供支持服务，以及中高层管理人员不断轮岗；这些举措都在华为以变革为核心的企业文化指导下，打造出超级流动的企业文化。

这种极其注重变革的企业文化的形成可追溯到1996年，当时华为成立不到10年。那一年，公司要求最强大也最有影响力的营销和销售部门全体辞职，然后根据实际条件和业绩评估重新聘用，这项规模宏大的管理变革涉及1000多名员工。

这一举动显然打破了已经扎根并开始影响组织活力的公司政治和权力争斗。这项影响深远的变革让华为发出明确信息，即个人和企业的成功，来源于根据不断变化的市场及时在资

源和个人能力之间形成动态契合，这也预示着华为管理层轮岗制度的启动。

但这样的文化很难如愿维持。于是，任正非启动第二次大规模辞职。这一次，7000名员工被迫根据个人条件和业绩重新申请工作岗位，而不能靠资历。另外，旧的员工编号作废，每个人的资历就无法通过工号而显示出来。

为了强化这一变革举措，任正非呼吁员工忘记公司历史，着眼于未来努力前进，即便这样做有可能影响短期的利润。

华为打造超级流动性组织的秘诀，就是保持激进。华为定期拆解和重组自身，每一轮“自毁”更新之后，华为变得更强大。从这个意义上，华为体现了“创造性破坏”的概念。通过不断创新，促进人才、知识和资源的快速流动，华为的模式远远超过“学习型组织”或“敏捷型公司”。

然而，华为追求超级流动性也并非没有潜在问题。华为在一定程度上低估了边界的重要性，因为边界可以帮助不同部门培养身份认同感，并提升忠诚度。超级流动性还可能会妨碍企业“留存记忆”，即妨碍通过不断学习形成常规，而这些常规往往可以为决策者提供个人行为的参考框架。如果缺乏这些基本要素，组织可能变得低效，特别是在许多公司面临当今混乱复杂和高度竞争的环境时。事实上，面对不确定性的增加，这些帮助个人应对各种复杂情况的组织参考系统可能比以往更为重要。

彼得·J·威廉姆森 (Peter J. Williamson)，

吴晓波，尹一丁|文

冯丰 | 译 王晓红 | 编辑

(来源：哈佛商业评论公众号，原文参见

《哈佛商业评论》中文版2018年5月
《华为的超级流动性：打造灵活应变的组织》)

【管理价值人物】



希望六合股份有限公司董事长兼首席执行官、北京大学国际发展研究院管理学兼职教授陈春花在讲学、演讲和撰文中，发布了大量管理类文章，有关管理新思维的话题更是颇有见地。

陈春花：管理要随时代变化而变

未来管理的三大变化

2016年10月26日，陈春花在题为《共享时代的管理新范式》演讲中，谈到未来管理的三大变化。第一，商业模式的成功不再取决于自身规模，而在于组织与管理同整个客户价值逻辑的一致性。以华为、阿里、腾讯等优秀企业为代表的中国企业创造出全新的商业模式，管理理论创新的机会点已经到来。第二，伴随体验经济的到来，一种以设计为导向的管理思想与新理念：新工作（场域）体验，个体价值正在崛起。共享时代，人人都能参与价值创造。雇佣关系将从秉承合作契约精神转变为合约关系。这就意味着，今天所形成的组织体系和组织模式需要调整。第三，可持续性与创造力、技术带来的商业模式创新，催生很多组织形态、人的价值观的改变，将促使新管理范式诞生：一是中国企业管理将被赋予全新内涵：个体与组织不再是服从与被服从关系，而是共生关系；二是组织必须外部导向，与外部相结合；三是，组织需要打开内外部边界。不再以层级结构出

现，不再是简单分权和分责、激励，可能成为一个事业合伙人的集合体，并构建一个网状或生态的共同成长平台。管理的新范式基于共享价值，是以个体价值创造为核心的管理模式。基本命题是，如何设立并创造共享价值平台，让组织拥有开放的属性，为个体营造创新氛围。管理范式核心是，领导者要激发个体内在价值，整体创造共享价值。

未来组织必须具有增长型思维

一些企业习惯于非增长型思维，不愿冒险地完成业绩指标。但增长型思维会不断努力，寻找更多机会。2017年5月23日，陈春花在题为《不是增长型思维？你已经开始自我淘汰》的文章提到增长型组织思维的三个重要内容。一是从外向内看的思维原则，需要管理者基于外部而不是内部，顾客而不是自我，市场而不是产品，行业而不是资源，变化而不是历史分析问题，理解企业自身。利用一切技术和机会明确顾客需求；不断重构企业核心能力。新兴技术带来巨大挑战，企业组织掌握从外向内看

的思维原则，就能找到增长机会。比如，过去农民评价饲料企业主要看服务、成本和质量。现在由消费者评价，看重的是产品安全性、可靠性的持续保障。评价体系变了，行业定义也应随之而变。二是鼓励探索与宽容失败的思维模式。资本与资源稀缺时支配力变大。未来，人才和人的创造力变为决定性因素，资本附着在人身上才能发挥价值时，人的创造力将决定企业成败。需要在企业价值共识约束下自由发挥，有明确价值观指引，才能保证行动的有效性。共同价值观约束是极为重要的前提条件，包容失败是获取创新的基础。三是打破边界的思维方式。需要企业组织与管理者突破固有边界、管理方式和体系，为市场与顾客服务，而不是为组织内部制度和系统服务。打破边界的思维模式的核心内容是用平台取代层级；协同提升分工；整合优化资源。优秀企业会在企业内部设立众多发展平台，打破层级结构。海尔的“人人是创客”“人单合一”的组织管理模式；华为的“轮值 CEO”组织模式，新希望六和的“划小单元”“四大创新平台”，都是平台型组织的有效尝试，都取得了明显成效。要获得组织柔性，必须解决如何发挥协同效率的问题。管理是从分工理论开始的，有了分工才有了提高劳动效率的途径。现在管理者遇到的挑战是：分工似乎成了阻碍效率实现的因素。解决的途径是用协同提升分工，要求每个成员用系统思维和整体意识对待自己的分工，将配合他人，达成整体绩效作为自己的工作准则，在组织内部有所奉献，才会有价值创造。整合优

化资源是管理者真正理解并力行的思维方式。增长型组织思维对企业组织极为重要，大部分企业还习惯于非增长型的组织思维，满足已经取得的成绩，不愿意冒险和尝试新东西，这样的组织需要彻底改变。

激活组织要解决七件事

2017年8月17日，陈春花在第三届世界浙商高峰论坛上演讲时提到，激活组织要解决七件事。一是打破内部平衡。将导致内部信息无法传递的企业组织管理中的固化分工、固化结构、固化利益群体、固化角色会打掉。二是在文化加入内容。以融合最好资源、最优秀人才和最佳合作伙伴。建立信任时，调整管理员工的期望，理清与员工的关系，真正建立完整、正确、理性的契约关系。三是激励的调整。今天，组织管理的关键词已从员工忠诚度、员工满意度变为员工幸福感，需要组织激励进行调整。四是不确定性的解决之道。要促使组织成员具有创造力，授权各级员工，给他们发挥、创造的机会。五是把业绩做出来。剧烈变革时代，最重要的证明是业绩，不能因转型或创新暂时亏损。六是可持续与融合之间最重要的是合作主体共生。七是变革时代，领导者要成为价值观明确、是非分明，能给予稳定价值追求指引的布道者。把梦想嵌入产品、产业、消费者内心；嵌入组织、组织结构和组织制度中，激发社会和推动市场，激发员工和所有合作伙伴。三是伙伴。其中最难的是让自己成为被领导者。

（来源：《东沙湖论坛》）