

企业管理系统的自适应性研究

●浙江大学管理学院 邢以群 杨海锋

摘要:变革已成为时代的主题,如今的企业正面临越来越变幻莫测的内外部环境,如不从自身考虑提高其适应性,而一味地消极跟随,必定会被拖得精疲力竭。文章从提高企业管理系统的生态管理的适应能力出发,对管理系统的自适应性作一些探讨,供企业经营者们参考。

关键词:管理系统;自适应性;演变;因素;机制

中图分类号:F270.7

文献标识码:A

文章编号:1002-0241(2001)09-0036-04

我们身边经常可以发现很多这样的企业:一方面,整个企业正在经历飞速增长,资源被利用到了极限,并出现了对库存、空间、设备、人力等资源的似乎永不满足的需求,日常经营活动加速进行甚至到了疯狂的地步。而另一方面,企业赖以运行的管理系统却被活动的突然高涨而淹没了,也就是说,企业的增长已经超过了它的基础能够支撑的规模,这条“规模与基础之间的鸿沟”又必然会导致企业的畸形发展,使企业像一台超负荷运转的机器一样在高产出的同时已疲惫不堪。

很多企业正是在如此高速发展的时候,孕育了他们将来所要经历的巨大痛苦。因为这些企业中的大多数领导者看不到这一鸿沟正在逐步扩大,他们往往会认为:“没有正规的管理系统我也做到这样的成就了,为什么还要花这么多人力、物力去改变呢?”过不了多久,这个问题就会初现端倪:员工们一天忙到头却还是觉得时间不够用;许多人并不知道自己和别人都在做什么;目标和计划很少被确定下来,更不用说执行;一些人逐渐感到自己在公司的位置没有安全感,企业的利润并没有随销售额的迅速增长而

增长……但因为有着上面所说的那种“信念”,这些征兆并不会引起企业领导人的足够重视,直至面临困境。

从许多企业的实践来看,企业发展到一定规模后再对适应于该发展阶段的基础进行投资的“追赶”做法是以企业放缓发展步伐为代价的。最好的办法当然是在企业达到预计规模之前就建立相应的管理系统,这意味着管理层必须投资建立和完善基础管理系统,比如IBM公司就是这方面的典范。但由于受到企业发展的难以预测性和企业自身能力的限制,能做到这一点的企业毕竟是少数。绝大多数企业要持续地发展,可行的是在企业内部建立起自适应的机制,也就是说使企业的管理系统具有自我完善和自我生长的特性。

一、管理系统及其自适应性

1. 管理系统概述

每个企业都在从事着自身的业务,当我们走进一个企业,会看到员工都在各自的岗位上忙碌,是什么保障着企业有条不紊地运作呢?就是员工各司其职背后的管理系统。

管理系统主要指企业的组织结构及其运行体系。静态地来看,一个企业的管理系统包括:组织结构、工作流程、管理标准、激励机制、信息沟通渠道等。动态地来看,管理系统又可以分为:计划、组织、领导和控制等活动。

企业管理系统的设计主要是解决三个方面的问题:

- ① 管理系统的设计首先面临的是进行职能分析,以决定哪些职能是由哪个层次的管理者或哪个部门承担,或者哪些职能由哪些管理者或哪些部门共同承担,并依此决定企业的组织机构、部门职能、岗位职责权限及业务分工。
- ② 部

门、岗位除了处理各自独立的工作以外，更多地要共同完成各项工作，比如说计划的制定、执行、反馈、修订就会涉及很多的部门、岗位，整个过程有多少环节、各个环节如何有效地衔接、每个环节由谁来做、什么时候做、怎样做等等，应该有类似于业务流程、岗位工作方法、管理标准之类的明确规定。^③企业中还有很多经验是长期积累起来并行之有效的，但往往掌握在个人手中，一旦这个人离职，一切又得从头开始，甚至会给企业造成重大的损失。所以必须把企业中好的经验和管理工作整理提炼成规范的文件。

2. 自适应性的含义

自适应原本是一个控制理论的概念，采用自适应策略所构成的控制系统在运行期间，能自身在线积累与实行有效控制所有有关的信息，并能及时调整系统结构的有关参数，使系统的性能达到最优或次优。任何一个实际系统都具有一定程度的不确定性，它们来自系统内部或外部。面对这些客观存在的各式各样的不确定性，如何综合出适当的控制方法使系统达到最优或接近最优的指标，就是自适应控制所要研究解决的问题。

二、管理系统的演变

要研究管理系统的自适应性，首先应该对适合企业发展各个阶段的管理系统的特点以及这样的系统是如何发展而来的、将要往什么方向发展等问题有清楚的认识。这些问题都是与企业的生命周期密切相关的。

表 1 管理系统的演变

要素	阶段	创业阶段	成长阶段	成熟阶段	再发展阶段
		简单、灵活的非正式结构	直线职能制结构	事业部制结构或矩阵结构	结构扁平化、柔性化、网络化
静态	流程	凭合作创业的精神协同完成各个环节	开始将关联活动的工作流程规范化	有明确的工作流程图加以规范	以客户需求为导向，再造流程
	标准	凭个人经验和能力工作，领导直接监督	个人经验和技能逐步标准化、文本化	有非常详细的管理标准指导和监督工作	重新审视企业的各项标准，删繁就简
	激励	以创业者的精神激励为主，薪酬凭个人印象和感情	随员工和工作的复杂化激励机制开始走向正规	依靠正规、严格激励制度和办法	更看重内在激励和员工对组织的承诺
	信息	基本上是直接面对面的非正式沟通	正式沟通方式与非正式方式相结合	以正式、书面沟通渠道为主	重视非正式沟通网络的重要性
动态	计划	以生存为目标，非正式、混乱的计划	以扩张为目标，开始制定常规计划	以持续发展为目标，注重战略规划	摒弃形式，注重实效
	领导	以企业家精神为主导，领导者具有绝对威信	逐步授权	以岗位所赋予的职权重于威信	注重企业文化的作用
	控制	管理者直接控制，缺乏客观的衡量标准	以制度部分地代替领导者个人的监督	系统化的控制措施，并有公正的衡量标准	过程控制→结果控制

如表 1 所示，在企业的发展过程中，管理系统经历了一个由随意到规范再走向灵活的过程，其各项构成因素也是沿着这一路径发展的。

企业的创始人多奉行技术导向或市场导向策略，对内部的管理活动常常不太重视或无暇顾及，同时，由于在发

展之初，员工人数还很少，对管理及分工协作还没有太高的要求，这样就自然形成了企业初创阶段的非正式管理系统。

随着企业的高速成长，以企业家精神为主导的非正式结构不久就会难以胜任业务的急剧增长，越来越多的员工感到很难进行正式的沟通，创业者也感到力不从心，这时企业的管理系统必须向正规化、专业化方向发展。

但企业在正规化的同时也潜伏着新的危机，各种条例、规章、计划、报表越来越多，使很多本来很简单的事情复杂化；各单位的本位观念和官僚作风严重，横向协调困难，以至管理系统难以适应企业的多样化经营和多变的市場。此时的管理体系必须逐步导入创新、柔性的因素，使其更加灵活。

三、影响管理系统自适应性的因素

影响自适应性的因素很多，我们可以分成三类：企业内部因素、企业外部因素和管理系统自身因素。一般主要考虑六个因素：企业历史、企业文化、员工素质、外部环境、企业规模和管理系统自身。

1. 企业历史。管理系统今天发挥作用的方式在很大程度上受到企业过去经历的影响，如以前的战略决策、关键领导人的行为、过去遇到的危机及处理方式、企业的核心价值观和规范的形成等，因为一个组织在行为上总是存在着路径依赖。由于这一路径依赖的存在，企业的管理系统就有很大的惯性，这既有有利的一面，也有不利的一面。如果企业过去一直在不断的拓展更新之中，由于惯性，会继续这一趋势，使企业养成习惯，形成自适应机制；但如果企业过去就较为死板僵化，由于惰性，企业往往会致力于维持现状，对内外部环境的变化无动于衷，从而失去自适应的能力。

2. 员工素质。人是影响自适应性的唯一的一个活的因素。因为不管多么有效完善的管理系统都需要有人去执行，执行的好坏与否直接关系到管理系统的运行效率。正因为是活的因素，其影响也较为复杂。从心理学上讲，当我们触及到极为创新的观念和方法时，通常的第一个反应会倾向怀疑其可能性，进而否决它，因为我们太习惯用旧的思维模式来看待新事物，于是便无法体会新事物的意义及

所能带来的好处。一般来说,素质较高的员工思考问题较为理性,视野也比较开阔,他们不仅更乐于接受新的事物,而且能主动反馈管理系统运行当中的不妥之处并加以创新。另外,员工的能力也是一个重要因素,创新必然带来调整,如果员工在能力和素质上无法适应调整后的管理系统,调整的成果将难以持久。

3. 企业文化。企业文化是影响自适应性最强烈但又最难以捉摸的一个因素,同时,文化也是最具有路径依赖性的,而且企业越是成功,惰性就越强。管理系统的自适应性与企业文化是否有助于创新是密切相关的。如果一个企业的文化中包括以下一些有助于创新的规范和价值观,就有助于提高管理系统的自适应性:宽容失败,尤其是经努力不可避免的失败和可以从中获得认识的失败;对建议、创新提供物质奖励和来自集体、管理层或其他员工的表扬;公开的信息交流、包容不同意见的氛围;参与、合作的精神;注重灵活性和自主性等。

4. 管理系统。管理系统自身的柔性在很大程度上决定着它的自适应性。灵活的管理系统比僵化的管理系统更能适应内外部环境的变化,这是显而易见的。而且管理系统中是否建立起有利于其自适应性的某些机制和保障管理体系自身顺利拓展的制度也是至关重要的。

5. 企业规模。企业规模的影响从前面的演化过程已可见一斑。随着企业规模的日渐扩大,员工增多,业务日渐复杂化,管理系统必然要与之相适应。一般来说,规模越大,管理系统调整自身的能力就会减弱,出现尾大不掉的现象,所以现在的许多大型企业正在向这方面努力。

6. 外部环境。环境是锻炼自适应性最直接的因素,如果一个企业长期处在稳定的外部环境中,由于其适应能力没有得到很好的锤炼,当条件突然发生变化的时候,将无法适应。多变的环境可以训练企业的对内外部环境的感应能力和适应能力。

四、如何建立管理系统的自适应机制

1. 目标:管理系统的导向机制

管理系统只是一种手段,它是为了帮助人们有效地实现目标。一方面,管理者必须能够为他们的企业制定并明确表述一幅竞争性的前景,并且具体细分为各部门甚至每一位员工的目标,它们能够激发员工的情感力量,同时回

答一个对建立自适应机制很重要的问题:我们为什么要这样做。员工对自己工作背后的理由、目的有清楚的了解,不仅有助于他们对工作的掌握,而且更能使他们知道权变,能在工作中寻求改进。以订单处理流程为例,如果员工对此程序每一步为什么要这样做的理由相当了解,便知道这一程序的重点何在,同时也会思索要达到同样目的,是否有更便捷稳妥的替代方法。另一方面,我们判断现行管理体系是否适应的标准即是目标,只有员工发现现行管理体系偏离目标的时候,才会去提出改善和创新的建议。

2. 激励:管理系统的驱动机制

在管理系统的发展过程中,必然存在着动力和阻力。而只有当动力大于阻力的时候,系统才有可能正常运行。其中,动力主要来自激励,而阻力主要来自惰性。

一个企业的惰性包括结构的情性和文化的情性。随着企业的发展,会形成许多为应付其工作复杂性而增加的结构、流程和制度,这些东西相互缠绕在一起会使计划中的变革实施起来更加困难,成本更高,时间花费更多,这就是结构上的情性。随着组织的成熟,它们的认识便会只囿于如何行事的共有期望之中,而且一个组织越是成功,它的这种认识便会越习惯化,越根深蒂固。文化上的情性是管理系统自适应性最大的阻力。动力则主要与员工创新和变革的积极性有关。增加动力的方法之一就是倡导不断创新的企业文化,鼓励员工敢于创新,敢于尝试。

3. 预警:管理系统的反应机制

预警系统通过预测、监控企业的外部环境和内部管理状态,当发生异常的时候,能够预防和矫正企业管理系统的失误和波动,以保证管理系统的正常运行。预警对管理系统的自适应性是很重要的,它相当于一般控制系统中的传感器,使企业对内外部环境时刻保持敏感。要使预警机制对自适应性有所帮助,关键是预警机制的自我判断和自然选择功能,也就是它将自行解决下述问题:管理系统是在哪些因素和条件下出现失误和波动,为有效地预测和控制这些现象提供多种方案,在这些方案中进行选择等。

4. 沟通:管理系统的传动机制

如果单是接受了需要改变的信号,而信号不能流到决策中心,或者即便决策中心做出了反应,但仍不能传达到执行机构并得到具体执行的员工的认可,同样不能提高系

统的自适应性。造就牵涉到内部的沟通问题。企业应在构建管理体系时注意建立正式、畅通的信息流通渠道,包括高层和一般员工之间、直接上司和下属之间以及部门和部门之间。只有在内部信息传输畅通的情况下,管理系统才能保持快速的反应能力和行动能力。

5. 学习:管理系统的输入机制

在控制理论中,学习控制是60年代继自适应控制之后提出的又一种新的控制思想。80年代以来,学习控制在理论和实际应用方面取得了突破性的迅速发展。它是将人类的学习行为引入工程系统的自动控制中,通过对系统的不断估计,获取进一步决策和控制的知识,从而使系统性能逐步改善。其目的是要解决对系统的动态特性不能准确得知或未知的情况下系统的控制。在管理学中,彼得·圣吉也提出了学习型组织,它们是有相同之处的。一个系统只有保持其开放性,不断地从外界呼吸新鲜的空气,并在内部有效地传播,才能不断的发展,否则不可避免地会走向死亡,管理系统也必须不断地学习,才不至于跟不上内外部环境的变化。

6. 反馈:管理系统的伺服机制

反馈是控制系统自适应性的必要环节,这在管理系统中也一样。当我们清楚管理系统运行的效果时,就会与我们想要达到的效果比较,找到差距,员工才能够明白目前的管理体系是否适合当前的需要。所以企业应该建立一个反馈系统,定期地公布企业的多种运行指标,如财务状况、经营业绩、人员流动等,让员工知道结果,这在大型企业中尤为重要。例如在一个知名的公司,所有员工都接受培训学习,如何阅读财务报告,如何解释会计数据。公司每星期都将机器关停半小时,以便每一位雇员都能研究一下新的财务报告。他们的总裁也坚信:除非所有的员工都了解并理解企业的财务数据,否则他们将不知道自己的工作如何才能对公司整体有贡献。

7. 超前:管理系统的拓展框架

一个管理系统发展到一定时期必然要经历质的飞跃,才可能继续适应企业的发展。持续的、渐进的改良往往是管理者所熟知的,因为这种变革对人产生影响而引发的不确定性,也是可以忍受的。但到了一定时候,只有质变才有

出路,就像一把计算尺再改良、精度再高也终究适应不了时代对计算速度的要求。所以每个企业都要在改善现状的同时,构建自己的第二条S曲线——创造未来,如图1。

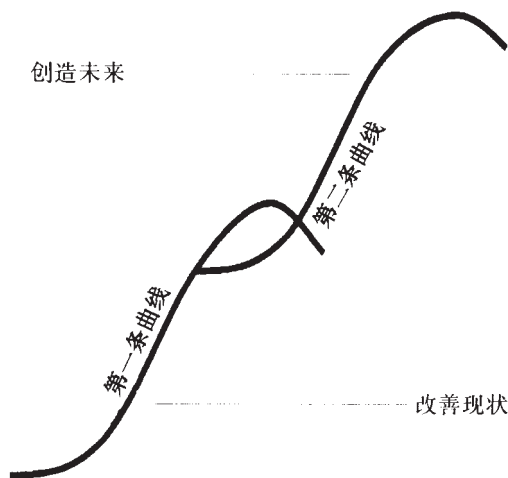


图1 管理系统的双S曲线

在前一个S曲线尚未开始走下坡时,就可以运行另一段S曲线了。也就是说我们在改善现有的管理体系的同时,运行‘改善现状’和‘创造未来’这两项工作将会遇到很多的困难,我们尤其要做好以下三件事:必须能维持第一条S曲线,使之有充分时间让第二条曲线完全建立起来;必须建立一套原则和规定,使公司上下都能了解如何将预算和经费由第一条S曲线慢慢转移到第二条曲线上;必须能化解公司过渡时期中必然会产生紧张和混乱。这里强调的就是‘预作准备’,因为在实践中,我们看到很多企业在发现自己的管理系统不适应的时候,由于没来得及准备就仓促变革,这样必然要付出一定的代价。

参考文献

- 1 厄威克·弗莱姆兹. 增长的痛苦. 中国经济出版社, 1998. 8
- 2 朱福东. 管理系统设计. 中国人民大学出版社, 1995. 12
- 3 沈立盛. 机电控制技术的现状和发展趋势. 南方冶金学院学报, 2000 (2)
- 4 布兰佳·伟格弘. 造就一流企业. 机械工业出版社, 1999. 2
- 5 Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III. 创新制胜. 清华大学出版社, 1998. 12

(收稿日期 2001-06-06)

(责任编辑 孙加臣)