

# 浅谈企业管理的复杂与简单化

余姚市通用仪表有限公司 罗伏隆

**【摘要】** 任何企业都需要“管理”。企业管理，其核心在于“理”，而不在于“管”。只有掌握了管理的规律，获得好的执行力的提升，才能容易见到效果。企业管理容易患“复杂管理综合症”，企业管理变复杂的成因，主要是因为企业的管理容易进入三个误区。企业要从“培植企业核心文化、清晰企业管理体系、理顺企业利益结构、完善内部竞争机制”等几方面开展工作，采用适应的管理方法，破解“复杂管理”死循环，实现有效的“简单管理”。

**【关键词】** 企业管理；复杂管理综合症；简单管理；管理方法

## 一、概述

人们常常讲“向管理要效益”。如果管理不善，则会问题百出，效益也就谈不上。企业无论如何变革，不管企业实行怎样的资产组合和经营机制，都是需要“管理”的。对于管理，有的人说复杂，有的人说简单。管理的问题，说起来简单，做起来却难。如何才能进行有效的管理？成功企业的管理实践证明，只有掌握了管理的规律，获得好的执行力的提升，管理才能容易见到效果。如果找不到方法，执行起来就会十分困难，且没有效果。就企业管理中的实践和中小企业管理中存在的问题现象，也来谈谈企业管理的“复杂化”与“简单化”。

## 二、企业管理的“复杂化”现象

在当前的不少企业中，管理制度虽然日趋完善和丰富，但员工在工作中依然经常会无所适从。企业职能管理人员虽然终日忙于各项事务，但很多人搞不清楚自己做这些工作的目的到底是什么？虽然对一个员工的考核罗列了多项指标，但员工仍然感到自己的工作没有被合理的衡量和肯定，虽然在待遇留人上下了不少功夫，但依然留不住想走的员工。

这些现象的出现，实质上是这时候的企业已经患上了“复杂管理综合症”。其典型的特征就是为管理而管理，为考核而考核，企业管理工作已经逐渐脱离了企业价值创造的初衷。

当复杂的管理体系没有产生正面效果，反而让员工疲于应对的时候，管理者们自然会希望管理能够化繁为简，希望管理“简单化”。

而“简单管理”的核心，则是要掌握原则、抓住关键。从企业管理实践的演进过程来看，没有哪家企业的管理是一开始就是复杂的。一开始总是简单的，都是掌握原则，抓住关键问题，解决关键

问题。如果不能很好的分析企业的管理是如何变复杂的，而只是想着回到那种“最初简单而美好”的时代，就会为了简单而简单，使管理变得一团乱麻，更加复杂，并可能陷入从“复杂—简单—再复杂—再简单”的恶性循环。

### 1. 企业管理变复杂的成因

对一个企业来说，当企业规模比较小，员工结构比较简单的时候，企业管理比较重要的决策，基本都是由企业领导人直接负责的，这时候的管理，是比较简单和原则性的，企业领导人拥有较高的权威性，而且这个阶段，企业的发展速度也比较快，员工的升职空间比较大，管理工作的争议性也较小，权威高、空间大，管理自然比较顺畅。

随着企业规模的扩大，企业人员的增加，经营状况的稳定，企业管理制度不断的丰富和完善，管理工作日趋复杂，直至出现上面提到的“复杂管理综合症”。究其缘由，主要是由以下四个方面的原因造成的：

(1) 出于对风险控制的考虑，不断丰富和细化制度。

一个企业的管理工作，事关企业的生存与发展，对企业至关重要。当企业规模不断扩大，企业领导人的时间和精力有限，很多管理的重要决策必须委派其下级去完成的时候，企业领导人自然担心企业会出现“任人唯亲”、“嫉才妒能”、“拉帮结派”、“敷衍了事”等问题，因而就希望通过制度，通过非常具体的条文来约束相关的人和事，以防止出现企业领导人担心的问题发生。

(2) 希望在企业内部建立公平的评价和分配体系，对考核和激励系统不断修订和改进。

当企业规模比较小，发展比较快的阶段，员工会为企业的发展前景所鼓舞，企业内部也有大量的职位空缺，员工职位晋升的机会比较大，这时候的员工，大多不会去计较眼前利益的得失。可当企业的发展趋于稳定，管理班子基本建立之后，员工在企业中能够看到的发展空间开始变得有限，这时就不可避免的会“斤斤计较”，相互攀比。为了减少员工的怨气，企业就开始重视让大多数员工认可的分配机制，对其进行不断的修订，不断的增加内容，并寄希望于企业的绩效考核能够全面科学的评价企业人员的工作，通过分配机制与员工绩效的恰当考核，以对应提高员工的公平感和满意度。

(3) 很多管理人员热衷制定制度，把制度当成争夺利益，逃避责任的工具。

不单是企业的领导人，各级管理人员都会热衷于编订制度。一方面，由于企业的制度管理不够完善，很多制度都是相关部门编订，企业领导人签字批准执行，很多部门于是开始编订一些对本部门有利的制度，然后想方设法让其通过，然后“照章办事”。造成企业出现很多由不同部门制定，其内容相互冲突的制度，造成很多扯皮现象；另一方面，企业经营过程中出现的实际问题五花八门，制度纵然是写的再具体，也不可能全部都能预见到。在遇到实际问题，特别是棘手问题的时候，很多部门依然是“照章办事”，不管结果如何，不管给企业造成什么样的影响，只要是按制度办，就可以把所有责任都推卸掉。何况制度本身也会存在质量不高的问题。正是基于这样的原因，各级管理

人员的推波助澜，加剧了企业的“复杂管理综合症”发病。

#### (4) 特殊性阶层的作用。

由于特定的历史原因和文化背景，相当多的企业都打上了“家族化”、“政治化”和“人情化”的烙印，家族成员的亲情纽带关系，政治化的垄断和人情化的忠诚，都在企业的成长过程中发挥了不可低估的作用。

比如说，政治化程度很高的垄断企业，你又能拒绝上级派来的一个明显外行的高层吗？再有，几乎所有民营企业的“总监”级管理者，都是由连“总监”是什么、“监”什么、怎样“监”都一无所知的亲情人物担任，你又能说其不合格而替换吗？又如，几乎所有的民营企业，都是老板的兄弟、亲戚在公司做老总，谁都知道他们不可能提升水平，也不可能治理好企业，但你又能如之奈何？

这就是中国企业的企情。“家族化”、“政治化”和“人情化”员工的存在，也给“企业管理复杂化”增添了能量。

## 2. 企业管理复杂化的症结与危害

为什么企业在管理方面的制度在不断丰富，问题却并没有得到解决，反而不断地产生新的问题呢？除上述四大成因外，主要是企业的管理还容易进入三个误区：

### (1) 过分夸大制度的作用。

不少企业过于夸大制度的作用，认为只要有好的制度，人就不重要，换谁都可以；认为只要制度合理，就可以让企业有序运转，就可以提高企业的经济效益；实质上，企业的制度，无论是在制定环节还是在执行环节，都必然会存在一些问题，而且企业及其内部与外部环境，总是处在动态变化当中，现实情况千变万化，制度不可能凡事都考虑到、规定到，做到完美，做到非常切合实际。而过于夸大制度作用的结果，就是让企业不断去制定制度，但却不能很好的解决问题。

特别是人力资源方面的管理，不同于企业的生产工序，有着明确的标准和规程，人与人之间的差别很大。如果按照制度“一刀切”，不仅不会让问题简单化，反而会引发部分员工的不满情绪，增加企业内部的冲突与矛盾，增大摩擦，加剧管理的复杂化。

### (2) 过于追求企业内部公平。

“效率优先、兼顾公平”，应是企业的经营基本原则。过于追求公平，反而会适得其反。企业不是法院，法院的宗旨是要维护公平正义，但企业的宗旨是要创造价值。很多企业都希望考核制度能够全面的反映员工的所有工作及工作效果，导致考核本身的工作量很大，占用了大量的企业资源，但结果却是考核越细，员工认为问题越多；考核涉及面越广，考核结果反而越发脱离实际。经常是，越想争取赞同，异议就越多；越要追求公平，越让员工感觉不公平。

### (3) 过分依仗经济手段。

经济手段，只是企业管理的手段之一，企业内部管理的手段有很多，比如文化的引导、情感的维系、现场的督导、工作的沟通、发展前途的激励等等。想把所有的管理问题都归集到绩效考核上，

都归集到经济管理这单一手段上，实质是把很多部门内部的、日常管理中可以解决的问题，上升到企业层面，积攒到月末、季末或年终，增加了管理的复杂程度，增加了争议。为了平息争议而投入的资源，就进一步增加了企业的运营成本，而且争议也会影响到员工的积极性，影响企业的经营效益。正是其他管理手段的缺失，让企业和员工之间缺少长久可靠的纽带，影响了员工队伍的稳定，影响企业的凝聚力和向心力，增大了企业的运营风险。

### 三、破解死循环，实现“简单”管理

上述的管理误区，是每个企业在发展过程中都会遇到的。要真正实现“简单有效”的管理，就必须跳出从“简单到复杂，再从复杂到简单，然后又从简单到复杂”的死循环。要破解这种死循环，必须从培植企业核心文化、清晰企业管理体系、理顺企业利益结构、完善内部竞争机制等几方面开展工作。

#### 1. 培植企业核心文化

企业文化，不是挂在墙上的标语，也不是挂在领导嘴边的口号，而是企业员工共同认可的价值观念，是体现在企业用人理念、管理制度中的核心原则。很多企业设计了华丽而富有激情的企业文化，但实质上，企业文化的关键是要“立正守中”，对员工有吸附力。所谓“立正”，是要确保企业文化是正面的、积极的，是与企业的核心利益相辅相成的“正能量”；“守中”，则是强调平衡，既不能太激进，也不能太保守，否则“过犹不及”。另外，企业文化代表了企业的核心价值观和经营管理理念，体现了企业的规范要求，注重维护企业内部各方利益的平衡，这样企业才能长期稳定发展。

#### 2. 清晰企业管理体系

企业管理，不仅是人力管理体系，而是企业整体的管理体系都需要清晰化。管理体系清晰化，并非是制度越简单越好，有时候“复杂”也是一种简单。

比如有的烹饪企业的手册制订的非常复杂、非常细致，但使员工工作操作的时候感觉很简单；相反不少中餐烹饪企业的手册写的很简单，比如“加盐少许，清蒸几分钟”，却使员工操作起来感觉很复杂，很难把握。这就是近年来企业要求“精细化管理”的精神。

要实现管理体系清晰化，首先是企业制度要系统化、具体化，要统一归口管理。二是必须符合企业的核心价值体系。三是任何新制度的出台，都必须经过调查—审核—评议—批准的程序。

企业管理体系非常重要的目的，是控制风险。首要的是控制系统性风险，通过管理制度体系，将企业运营的系统性风险消除。企业运营的风险，不可能彻底消除，只能是有效控制。

其次是层次性，层层管控，不可能都是“一杆子插到底”的。事无巨细，想抓的太多、太紧，反而是什么都抓不好。

#### 3. 理顺企业利益结构

企业的绩效考核，对应的主要是员工短期的、直接的经济利益。而企业内部的利益关系，既包括当期利益，也包括长远利益；既包括实际的经济利益，也包括情感、感受、个人发展等方面的利

益。理顺企业内部的利益结构，关键是要构筑清晰的企业内部利益关系框架，让每个部门、每个员工都清楚地了解他们要为企业、为其他部门、为其他员工提供哪些方面的利益或便利，要做到什么程度，而其能够获得的利益又有哪些、有多少，其贡献与所得的基本对应关系是怎样的。

企业内部利益关系的架构，不需要像绩效考核制度那样细致、精确，但必须确保企业所有员工的认识和努力方向与企业核心利益能够保持一致。

#### 4. 完善内部竞争机制

企业发展到一定阶段，几乎都会陷入管理团队人员相对固化的困境。如果没有干部“能上能下”的机制，老员工会把当期的所得当成一种刚性的福利，不管其对企业效益的贡献是否提高，都希望得到更多的利益。同时固化的管理人员也很容易出现拉帮结派等问题，影响工作的积极性和员工队伍的稳定性。由于老员工的影响，新员工则会感觉自己职业生涯发展的空间有限。必须让所有的员工都有适当的危机感，有“危”有“机”，才能保持员工队伍的活力，才能使企业更好发展，让员工得到实惠。而缺乏危机，则会让员工，特别是老员工安于现状，不可避免地会去计较眼前利益，哪怕只是蝇头小利，把简单的问题复杂化，从而降低员工的满意度。

#### 四、关于管理的方法

未来的企业管理，一定是向着既要简单而有效，又要精细化管理的方向发展。传统粗放式的管理将会受到巨大挑战。未来企业之间的竞争，其背后也必然是管理的竞争，这也是成就一流企业的根本。能够成为世界级一流品牌的企业，其根源在于有一流的管理理念。但在这一点上，不少本土企业，尤其是中小企业还差得远。甚至可以说，部分中小民营企业还不知道什么是“管理”。

所谓管理，其核心在于“理”，而不在于“管”。但大多数中小企业的管理方法，却有点本末倒置：他们过于依靠律法治理企业，试图用各种各样的规章制度“管”的手段来强制使人服从，却疏忽了对于人性的关怀；或者是企业连奖罚制度都没有成熟完善，就大讲无为而治，推崇“虚静无为”，结果是越管问题越多，越管效率越低下。甚至造成员工有压迫感，无归属感，貌合神离，忠诚度低，或者过于“和谐处事”，导致企业没有生气。企业一旦遇到重大的危机或困境，就容易轰然倒塌，土崩瓦解。

就企业管理方法而言，在社会上没有哪两家企业采用绝对同样的管理方法而取得成功或失败的，而各有各的管理模式与方法。

##### 1. “人岗管理”法

“企业管理”，实则是主要对于“人”的管理。但是，凡是做过管理的人都知道，几乎所有的组织设计理论都告诉人们，在管理变革过程中，组织设计的首要原则，是“因事设岗、因岗配人”，是要“把合适的人放到合适的岗位上”，而不是“因人设岗”。

但是，几乎所有的管理者又都遭遇过这样一种管理尴尬：“因岗配人”，在企业中是基本无法实施下去。

一是企业内部几乎没人能达到岗位要求的标准，外部招聘的可能性也小；

二是有些人明明不合标准，但是却又不得不用，不得不把其放在一个连其自己都认为不可能胜任的岗位上。

由于特定的历史原因和文化背景，相当多的企业都打上了“家族化”、“政治化”和“人情化”的烙印，家族成员的亲情纽带关系，政治化的垄断和人情化的忠诚，都在企业的成长过程中发挥了不可低估的作用。这是无法回避的中国企情。

所以，在组织设计的过程中，也是绝对不可能对这种情况视而不见，也不可能照搬组织设计的西方理论。忽视这种实际情况，往往会引发企业内部本来就潜在的管理矛盾，也必定会阻碍整个组织的管理变革。

管理变革和组织设计时，我们就必须面对一种“人力资源不匹配”的现实。只有在现有的组织资源条件下，既按照标准设计岗位标准，又参考特殊情况设计组织流程，既要“因事设岗”、又要“因人设岗”，既要“因岗选人”、又要“兼顾平衡”，否则，就只有留下满腔遗憾。

相关办法是：如可以在一个明显不称职的“领导”下面配一个较为专业的助理或副职，让助理进行具体的管理事务，让领导专门从事发号施令。还可以先将明显不合格但又是很“特殊”的人放在一个位置上，然后制定规范、实施考核，加强培训，给出时间，让“特殊”的人们慢慢提升，实在无法提升的，再让他“自我淘汰”；还可以建立内部人力资源机制，培养年轻的知识型的人员作为“第三梯队”，慢慢进行“职位替补”。

## 2. “文化管理”法

在如今的管理中，我们常遇到一些管理尺度与方法上的问题。比如管理人员和员工相处太过亲密，本以为可以和下属打成一片，方便管理与沟通，可结果却是走的越近，管理越难。失去威信，随意妄为，有令不从。而严厉一些时，员工又觉得太苛刻，产生抵触情绪，依然效率不佳。

此时的企业管理，不妨借鉴一下中国历史传统文化中流传积淀下来的智慧。“用法家思想治天下，用儒家思想安天下，用道家思想持天下”。使企业团队打造一种和谐强大的企业管理模式与文化氛围。

法家主张“以法治国”。法家提倡：有功则赏，有过则罚，赏罚分明的奖惩制度；提倡人无高低贵贱，“定分止争”。“不法古，不循今”，法家的观点思想应用到今天的企业管理中，十分有借鉴意义。

在中国，儒家文化盛行了二千多年。儒家文化以仁德为本，和谐处事的思想观，教人懂得如何做人，如何处事，和谐关系，仁德载物。

道家推崇“虚静无为”，“无为而治”。道家的哲学内涵是以柔克刚，以退为进，具有强大的韧性力量。

在共同遵守规章制度的氛围中，与大家和谐相处，创造基于律法为前提的情感管理。做到以威，

慑天下；以德，安天下。

法家、儒家、道家三种思想各有特色，在企业管理中，不可独立使用，凡事过犹不及。

对于过于依靠律法治理企业，容易造成员工无归属感，忠诚度低，甚至觉得不平等，受压迫，与公司貌合神离，完全是利益驱动。这样的企业一旦遇到重大的危机或困境，极容易轰然倒塌，土崩瓦解。对于过于注重儒家的思想，过于“和谐处事”，容易导致企业没有生气。

而道家思想的应用，则是要在企业有了律法治理和职业道德教育的基础上方可导入。当企业连奖惩制度都没有成熟完善，就大讲无为而治，此时想“无为而治”，只能是天下大乱。

## 五、结语

无论企业如何改革，不管企业实行怎样的资产组合和经营机制，都需要“管理”。企业只有做好“培植企业核心文化、清晰企业管理体系、理顺企业利益结构、完善内部竞争机制”等几方面的工作，运用适应的管理方法，操纵管理变革，有意识避开管理误区，掌握核心原则，把握关键问题，减少简单而无序或者复杂而无效的恶性循环，化“繁”为“简”，真正实现“简单而有效”的管理，提高企业的管理效益。

## 作者简介

罗伏隆，华南理工大学毕业，中共党员，高级工程师，中国衡器协会技术专家委员会委员，从事计量控制与计量管理方向。

电话：13867825699，0574-62736258

电邮：hnhylfl@126.com

单位：余姚市通用仪表有限公司

地址：浙江省宁波余姚市明伟村荣达路 30 号

邮编：315400