

两部企业宪法蕴含的中国本土管理元素探析

——基于鞍钢宪法和华为基本法的研究

乐国林 陈春花

(华南理工大学工商管理学院)

摘要: 鞍山钢铁公司和华为公司的发展和成功模式凝练而成的 2 部企业宪法分别成为计划经济时代和市场经济时代的经典企业管理纲领,它们根植于中国经济的土壤和中国的管理情境,其成功经验和管理模式具有可参照性、可移植性。结合 2 个公司的成长轨迹,深入分析企业宪法内容,可以发现其蕴含的 3 个主要的中国本土管理元素:整体平衡的管理哲学、“集体主义”的组织行为和英雄领袖的魅力型领导,每个本土管理元素又包含着更多具体的中国式管理理念和方法。

关键词: 鞍钢宪法; 华为基本法; 中国本土管理; 管理哲学; 组织行为; 领导

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2011)11-1575-08

Exploring the Thinking of Chinese Indigenous Management through Angang Steel Constitution and Huawei Constitution

YUE Guolin CHEN Chunhua

(South China University of Technology, Guangzhou, China)

Abstract: When Angang Steel Company and Huawei Company maintain growth and management successfully, the corporation Constitution draw up by the two company become the classic business management guiding principles in China. Their successful experience and management models are worth learning and referring for Chinese business, because they root in Chinese economy soil and Chinese administration context. Thorough two enterprise constitution content, 3 pieces of Chinese indigenous management element could be discovered: the overall balance of management philosophy, the collectivism of organizational behavior model, and heroic and charismatic leadership style. And every indigenous management element contains the more concrete Chinese style management idea and the method.

Key words: Angang steel constitution; Huawei constitution; Chinese indigenous management; management philosophy; organizational behavior; leadership

鞍山钢铁公司和华为公司是我国工业和信息领域的重点企业,这 2 个公司是各自经营领域的佼佼者——鞍山钢铁公司是国内五大钢铁公司之一,华为公司是国内第 1 和世界前 3 的通讯设备制造商,其发展和成功模式凝练而成的 2 部企业宪法分别成为计划经济时代和市场经济时代企业经营管理的丰碑,影响了一个时代的企业和企业家。今天,当中国管理模式、管理学成为学界和业界关注的焦点时,发掘 2 部典范性的企业宪法中蕴含的中国本土管理元

素,必将对“管理的中国理论”^[1]发展,和中国企业管理实践的进步,具有重要的参考价值。

1 2 部企业宪法的产生与研究价值

1.1 2 部企业宪法的产生

计划经济时代,鞍钢宪法产生有其复杂的政治、经济和社会背景,本文重点不在于阐释鞍钢宪法政治和意识形态的价值,而是从经济和管理角度分析鞍钢宪法作为计划经济“管理范本”产生的必然性。建国后,鞍钢作为“共和国

钢铁工业的长子”，在产能、技术革新和科学管理方面不断取得新的成就，其钢铁总产量在一五计划占全国的50%以上，仅1953~1955年制定和修改的技术标准达到243种，技术规程417种^[2]。在企业管理方面，鞍山钢铁建立了保障生产经营的人事考勤、经济核算、生产调度、班组管理、生产标准等专业化管理制度；而在领导和人事管理方面，鞍山钢铁在实践中并没有完全遵循（后来更是质疑）当时苏联的“马钢宪法”的集权化管理的“一长制”模式，而是结合中国国情和厂情，实行市委和厂党委领导下的厂长负责制，干部与群众结合，鼓励工人积极参加生产管理，打破车间和部门界限进行大协作，鼓励大胆地进行技术革新和实验^[3]。鞍山钢铁公司的业绩和管理模式，恰好与毛泽东反对马钢宪法的一长制，发展中国特色社会主义工业管理的思路不谋而合，而鞍钢又有了很好的实践基础，因此，毛泽东将鞍钢的经验，结合自己工业管理理念，进行理论提炼从而形成了鞍钢宪法，并要求在全国工业领域进行参照学习。

与鞍钢宪法不同，华为基本法是在市场经济时代，充分运用学习型组织模式总结企业成功经验，剖析企业成长存在的问题和潜在风险，引领未来发展的一套企业纲领。它没有国家政治的烙印，专注的不仅仅是生产和组织管理，还是企业生存竞争和永续发展的企业价值链管理。在华为基本法产生之前，华为通过把前期经营盈利的全部资金投入到了数字交换机的研究开发和市场运作上，获得了里程碑式的发展，从名不见经传的交换机代理商，跃升为国内信息领域有影响力的通讯设备生产商，华为的高速增长、大比例高薪吸引高校毕业生工作、“狼性管理”、床垫文化等现象吸引了业界、学界和社会的“眼球”。不过就在华为进入高速增长的快车道时，华为的开拓者和领航者任正非^[4]却越发不安（1998年，他发表了《华为的红旗到底能够打多久》来表达这种忧虑并提出战略发展思路），尤其是万国证券总裁管金生的垮台加剧了任正非对企业越做大似乎离溃败越近的焦虑，所以他下定决心，邀请外部专家在全公司范围内发动一场轰轰烈烈的企业基本法的研讨，“破釜沉舟，把危机意识和压力传给每一个员工，使内部机制永远处于激活状态”^[5]。华为基本法从1995年开始起草历经3年，八易其稿终于在全公司发布，成为公司发展的纲领性文件。之后，公司保持了快速发展的势头并走向国际化，全球金融危机的2008年，华为销售收入为

183.3亿美元，2009年突破300亿美元。

1.2 2部企业宪法的研究价值

鞍钢宪法和华为基本法是我国前后2种经济体制中产生的经典企业管理纲领，这2个企业亦是2种经济体制中的标杆性企业，目前依然是行业的领军企业，它们的成功管理模式具有比较浓厚的本土特征，对当下的管理理论和管理实践具有重要的研究价值和应用价值。

(1) 2部企业宪法的成功经验和管理模式具有可参照性、可移植性和有效性。2部企业宪法根植于中国企业经营管理自主探索，根植于中国经济的土壤和中国的管理情境，和西方公司的管理理念和经验相比，它们不存在文化传统的差异和水土不服问题，因而，其成功经验和管理模式具有可参照性、可移植性和有效性。鞍山公司的管理模式正是在反对传统和权威的苏联工业企业管理模式基础上，由领袖、干部、工人和技术人员在内的全体员工通过思想革命、相互协作、集体奋斗和勇于创新而“炼成”的，是群众的实践和领袖的智慧相结合的结晶。华为基本法反映的是缺乏技术优势和资源优势的民营企业在与知名跨国公司及国有企业竞争中站稳脚跟、确立市场地位和优势，持续快速健康发展的经营哲学和管理思想。

(2) 2部企业宪法都蕴含着本土特色管理哲学，值得本土企业和企业家批判借鉴。鞍钢宪法是在批判借鉴苏联工业企业管理模式基础上，探索计划经济条件下中国工业企业管理原理。华为基本法是在市场经济中面对民营企业的生存困境，国外行业对手的垄断性优势，企业实践探索获得的有关中国本土企业在高科技领域创业成长并引领行业的经营哲学。从宪法的产生和实践过程来看，它们体现了中国企业和企业家对企业经营管理的独特本土思考，是对整体主义、平衡管理、精神管理、英雄领导等本土管理哲学思想成功的运用。

(3) 2个企业及其宪法得到了市场和社会的认可，并对国内外管理的理论和实践产生了积极的影响。鞍钢宪法产生后其经验和管理模式以政府文件的形式下发到全国的工业企业进行效仿学习；鞍钢宪法还对西方的企业生产管理和质量管理产生了深远的影响，被誉为“后福特主义”的代表^[6]，对丰田生产方式的产生具有启发借鉴价值^[7]。华为的成功激励了更多的民营企业和企业家坚定发展民营企业的信心，为它们“做大、做强、做壮”提供了范本，在华为基本法产生后，国内许多企业纷纷效仿探索适合

自身的企业管理法条。而华为企业凭借其扎实、稳健和灵活的经营管理模式跨出国门,在与思科等通讯设备知名公司竞争中显示了强劲的实力,成为全球电信设备领域的前3强。

(4) 2部企业宪法比较系统完整,具备较为丰富的提炼中国式管理模式的知识元素和实践素材。这些都值得中国本土管理研究者总结和推广,而实际上,这2个企业和2部宪法已经引起了国内学者的积极关注,近5年研究直接针对这2部宪法的研究文献已经逾20篇。

2 2部企业宪法的核心内容简析

欲探讨2部企业宪法蕴含的中国本土管理思想和管理元素,首先应当释读2部宪法的主要内容和思想,然后解读和剖析其本土管理特征。

2.1 鞍钢宪法的主要内容

鞍钢宪法是我国现代企业管理史上的重要里程碑,不过,其宪法原则却是比较简练和明晰的。概括而言,鞍钢宪法的主体内容是“两参一改三结合”:

(1) 干部参加劳动和工人参加管理(两参)

鞍钢宪法反对领导者和管理者脱离生产和经营一线的管理,要求管理者融合到下属员工和一线工作中,一边从事生产经营,一边进行“现场管理”;而工人不仅是生产者也应当是企业生产和运营的管理者,应当民主地参与企业的管理工作。

(2) 改革不合理的规章制度(一改) 当时的中国企业管理几乎是照搬苏联的企业管理模式(主要的范本就是“马钢宪法”),基本照单全收。苏联企业的管理制度确实有其大工业运营管理的优势,但是其坚持的“一长制”和绝对的专家权威指导制度也有明显的缺陷,比如,厂长脱离党集体领导的绝对权力、专家忽视具体情境盲目指导和指挥、否定普通员工的革新智慧等^①。由此,鞍钢宪法要破除影响企业高效生产的不合理制度,其反对的核心就是苏联工业模式的“一长制”。

(3) 工人、干部和技术员三结合的群体协作的集体主义模式(三结合) 三结合实际上是两参一改的深化或者是其结果,要求打破福特制的过于精细化的流水线分工和韦伯科层制的“本位主义”、官僚主义,围绕生产和经营的中心问题开展群体技术协作,发挥集体主义精神,通过集体的力量和智慧进行技术创新。1960年鞍钢提交到党中央的报告还重点阐述了放手发动群众,通过“大协作结合”、技术革命和技术表

演结合获得技术创新和产量大增的经验。

2.2 华为基本法的主要内容

相比于鞍钢宪法,华为基本法内容更加丰富、更加体系化,其表述更加科学严谨。从管理思想角度来审视华为基本法,它的主要内容可以概括为如下几方面:

(1) 塑造基于价值链的集体奋斗精神 集体奋斗精神(许多人将其称为狼性管理、床垫文化)贯穿于华为基本法的始终。这种集体奋斗精神不是盲目奋斗或者追求单一目标的奋斗,而是建立在产业价值链和管理价值链基础上的。例如,华为坚持“机会牵引人才,人才牵引技术,技术牵引产品,产品牵引更多更大的机会”的增长价值链;不让老实人吃会亏,奉献者获得合理回报,人力资本不断增值目标先于财务资本增值目标的资本价值链,“坚持效率优先,兼顾公平,可持续发展”的价值分配的基本原则;在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体,以顾客需求和满意度作为价值终端来塑造公司的流程管理,打破部门界限。华为认可个人“基于能力主义”的奋斗精神,但优先推崇和支持集体主义奋斗精神,“员工应努力扩大职务视野,深入领会公司目标对自己的要求,养成为他人作贡献的思维方式,提高协作水平与技巧。”

(2) 自省、谨慎和协调的增长观和管理观 华为基本法和总裁任正非的几次重要讲话(《华为的冬天》^[9]、《华为的红旗到底能打多久》^[4])都充分证明华为公司奉行的自省、谨慎而协调的增长观和管理观。华为公司强调从公司到个人、从领导层到普通员工都要有自我批判精神和危机感,坚持谨慎的乐观,任正非在华为高歌猛进的时代就喊出“华为的冬天不远了”,要求全体员工做好准备。在规模成长方向上,“我们不单纯追求规模上的扩展,而是要使自己变得更优秀。因此,高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点,必须对成长进行有效的管理……始终保持造势与做实的协调发展。”在组织结构上,追求稳定的动态平衡,不断适应战略和环境变化,从原有的平衡到不平衡,再到新的平衡的动态演进。在企业创新方面,认为企业要创新但不能盲目创新,“小改进,大奖励;大建议,不鼓励”。

^① 鞍钢自1949年复工以来,一直有苏联专家当顾问,并且套用苏联最大的钢铁冶金联合企业——马格尼托哥尔斯克钢铁公司的一套管理制度。已有10年生产经验的鞍钢人,在“大跃进”运动中,开始想问题,开始相信群众运动,开始怀疑“一长制”,开始怀疑“马钢宪法”。他们在实践中摸索和总结出有一套有别于“马钢宪法”的企业管方式^[8]。

(3)集中突破的压强管理 一是在选定的战略生长点上,以超过主要竞争对手的强度配置资源。要么不做,要做,就极大地集中人力、物力和财力,实现重点突破。二是通过影响每个员工的切身利益传递市场压力,不断提高整体响应能力。

(4)民主、服务、放权和跨部门的领导管理制度 华为公司的决策“从贤不从众”,设立各专业委员会参谋议事和决策监督,“防止一长制中的片面性”。管理者既要做好对下属的服务和放权,又要全面承担责任。每个管理者都有义务培养下属的才能,“下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐,是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素”。围绕项目和流程要建立跨部门和跨职能的项目团队,因此领导管理既要确保正向直线职能系统运作,“又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应,使它最贴近顾客和最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工”。

3 2部企业宪法蕴含的本土管理元素

2部企业宪法都是鞍钢和华为在吸纳各自时代的先进管理思想和经验后,在企业经营的成功实践基础上,提炼各自成功的经验而产生的管理价值观和管理原则。2部企业宪法都对各自时代的企业管理产生了巨大的反响,也引起了不少争议,但作为中国土壤产生的较为成功的草根管理思想和“法条”,其产生过程和核心内容都蕴含着中国本土特征的管理元素。

3.1 整体平衡的管理哲学

中国人哲学思维和处事风格,与西方人的显著差别在于中国人习惯于从系统、综合、互为关系的整体角度去理解周遭的世界,并以辩证、阴阳平衡、中庸、和谐等平衡哲学来处置复杂的外部关系(即人、群体、组织、社会、自然之间的关系)。“天人合一”、“天下为公”、“天下大同”、“对立统一”、“全国一盘棋”、“识大体顾大局”、“高屋建瓴”等国人耳熟能详的语汇都反映了中国人的整体主义^①认知风格。基于对自然、社会、人生的整体性理解,中国人倾向并偏好使用各种实用的辩证平衡方法^[12],来动态地维护自身与外部世界关系的整体和谐,达到人我合一的“致中和”境界。“兼容并包”、“搞平衡”、“平均主义”、“相生相克”、“低调做人高调做事”、“协调同步”、“德才兼备”、“吃亏是福”、“无为而无不为”、“互谅互让”等都是中国人常用的为人处世之道。

中国文化传统所形塑的思维与处世的“国民性”也不可避免地浸淫到中国人的商业和管理活动中,企业的经营管理者在商业实践中,不断权变地应用这些管理哲学智慧运作生产经营,以适应复杂竞争的市场环境。我们结合2部企业宪法从3个方面展示中国企业经营的整体平衡管理哲学。

(1)把企业经营管理视为有机整体 从整体出发科学地界定企业经营管理各组成部分的功能与工作目标,强调各个部分之间的有机协调和有效配合,促进各部门均衡协调发展,打破部门和等级界限,促进人员交流互动,使异质性资源和信息能在“整体”中得到分享和不断激活,取得“三个臭皮匠赛过诸葛亮”的管理效果^[13]。鞍钢宪法要求干部、工人和技术人员三结合,不同部门和车间开展紧密协作,用群体的智慧和组织学习的力量来促进技术创新和提高产品质量。华为基本法通过建立各部门交叉协作的矩阵结构,高级主管实行职务轮换政策,组建围绕顾客需求和产品流程的集成化管理来破除部门之间、管理者之间的“本位主义”,提高对市场、对顾客、对机会的反应效率,保持公司的一体化和灵活性。

(2)重视柔性管理,以动态平衡及和谐来促进个体和组织的发展 企业和管理者通过亲情管理、关系型领导、换位思考、自省与自我批判、争过让功的“吃亏”精神、以义致利的经营理念、扬长补短的资源配置、留足面子做足“里子”的面子管理等手法使企业的经营和管理保持对市场的“敏捷”应对、对员工的认同吸引、对社会的和谐共建^[14]。鞍钢宪法要求干部参加劳动是要干部深入群众,建立干群和谐关系,解决现场问题,保持日常管理的平衡;同时,通过提升工人的管理地位激励工人的工作干劲和创新行为。华为基本法鼓励员工的创新热情,重奖“小改进”,允许员工把握机会“便宜行事”,要求管理者以服务下属能力提高为己任,等等。2部宪法都坚定地反对“一长制”,认为不受制约的领导权力影响组织的稳定性,力主建立权力制衡的领导制度。

(3)协调平衡的成长和利益分配 要求企业领导和管理者始终用“一盘棋”的整体思维,把企业置于复杂的社会、市场和内部组织的

^① 整体主义是指强调群体特别是统治阶级的国家利益,从大局和全局来考虑局部和个人的特性、功能、和需求,部分和个人因为整体的价值才有独立存在的意义和价值。儒家文化的民族和区域,整体和整体主义是其传统价值体系的主要原则之一^[10,11]。

系统中,保持资本、资源、人才、市场之间的动态平衡,预防资金链断裂、人才断层、市场脱节等失衡现象的产生。在利益分配上,主张打破“平均主义”和“论资排辈”,按能力、贡献甚至包括个人奉献进行利益(收入、机会、福利)分配,但又要兼顾公平,使落后者看到进步与机会,使领先者看到弱点与不足;推崇利用集体激励方式使领先者有动力和义务去帮助落后者,使落后者能够赶上和超越领先者,从而最大限度地激发组织的能量。华为基本法在企业的成长模式、企业的机会观、人力资源政策、各事业的发展政策等方面追求稳定的动态平衡,不断适应战略和环境变化,从原有的平衡到不平衡,再到新的平衡的动态演进。尊重和重视知识资本,奉行效率优先,兼顾公平的分配原则。

3.2 “集体主义”的组织行为

以儒家思想为传统的中国社会,是个垂直集体主义^[15]程度很高的集体性社会,个体的生活境遇依赖于集体,社会集体利益是个人利益得以正当实现的前提、保障和合理的形式;个体服从集体规范,甚至为了集体目标可以牺牲个人目标。和西方基于个人主义的组织观不同,集体主义意识和价值观深入到中国人国民心理结构中,儒家文化认为组织不仅应当是理性的更应该是有情感的,个人参加组织不仅仅为了获得经济报酬,还应当获得精神和情感的某种关照。存在集体主义文化的社会和组织,其社会动员性、集体行动的协同性、集体行动的效能、集体行动的社会影响力都是松散的个体或组织难以比拟的。集体主义的组织其组织行为的优势和典型特征就是组织的协同一致、行动士气高、协调成本低、集中突破能力强等。

然而,当我们看到中国社会集体主义组织的优势时,我们也经常看到这种优势并没有或者不能持续性地得到体现,甚至集体主义组织成为一种“虚空”状态。我们认为这与中国人对“集体概念”的理解和集体中的特殊个人主义^[16]有关。在华人社会中,普遍存在的集体概念一般而言并不是“大集体”、“大社会”,而是“靠近自己的集体”^[17],也就是自己投入工作或生活,关系切身利益和情感的集合体。更进一步地说,中国人只在自己的集体中表现出集体主义精神和行为,而在社会和其他集体则表现出强烈的个人主义倾向^[18],即使在自己的集体中,个体也经常会为了个人特殊利益相互勾结形成“帮派”、“山头”等非正式组织,这种特殊的个人主义又阻碍了中国集体组织的健康发展,降低

了组织化的效率,使集体组织经常面临“人为因素”引致的不确定性危机,影响了组织生命周期的延续,这也是中国企业寿命周期普遍不长的的重要原因。

面对着中国社会的集体主义传统和现实问题,企业和企业家应当如何做才能扬长避短,获得集体主义的长效收益呢?2部企业宪法在启动集体主义精神和集体主义组织行为方面给予了回答:

(1)群众路线与员工主体性的激发 “一切为了群众,一切依靠群众”的群众路线是中国共产党建党立国和克敌制胜的法宝,也是鞍钢宪法的管理精髓之一。我们“悬置”群众路线的提出和应用的意识形态背景,从管理学的视角来看,“群众路线”就是有中国特色的“红色管理”元素。“一切为了群众”是将员工的群体利益视为组织的优先目标和最终价值取向,这种群众观很容易拉近员工和组织距离,建立组织的归属感、责任感,提供强有力的组织承诺。“一切依靠群众”是一切为了群众的体现,也是《道德经》中“是以欲上民必以言下之,欲先民必以身后之”^①的垂行。一切依靠群众要求领导者和管理者放下职能权力的面纱和地位身份的束缚,深入到员工的生产生活中去,参与现场管理,通过与下属的“心理对等”的紧密互动,缩短双方的信任半径,建立基于“群众利益”的关系型领导,树立权威,从而塑造员工“组织公民”情结,最大限度地激发员工的工作主体性。

(2)集体无意识或集体价值关联 为了激励个体奋斗和努力,人们通常用经济工具和成就机会辅之以精神奖励,这些在团队激励中同样可用,但有了这些个体性激励未必就能建立“有机团结”^②,能产生集体主义力量,提高团队生产力。在激励个体融合到集体中最大限度地发挥集体的优势,激励个体为集体奋斗方面,2部企业提供了很好的样本。

鞍山钢铁公司生产能力的不断突破,技术革新不断涌现,乃至鞍钢宪法获得命名都与那个时代鞍钢企业员工集体(从基层员工到领导者)的集体无意识密切相关。这种集体无意识表现在:一是对领袖的高度崇拜和领袖意志的

① 参见:老子,道德经·第六十六章。

② 迪尔凯姆把社会团结分为机械团结和有机团结。机械团结是原始社会、古代社会以及现代的那些不发达的社会的一种社会联结方式,它通过强烈的集体意识将同质性的个体结合在一起。在这种社会中成员的同质性非常高,有很强的相似性。有机团结则是由发达的社会分工以及社会成员间的异质性所决定的另一种社会联结方式。它是一种建立在社会成员异质性和相互依赖基础上的^[19]。

自动自发的服从。鞍山钢铁是毛泽东主席和党中央高度关注的大企业集团,是毛泽东探索中国社会主义企业管理道路的“示范基地”,鞍钢的全体员工都深切感受到领袖的关怀与关注,都全情投入到企业生产当中按照领袖期待的目标和组织模式去奋斗。二是长期的革命奋斗凝聚的集体利益至上的精神,工人翻身成为(公司)生产资料主人,工作权利、政治权利、人格尊严都得到尊重,由此而形成的“主人翁”意识和为国家建设奋斗的集体热情。这些都潜移默化地“濡化”到当时全体员工的社会心理结构中,成为激励鞍钢企业员工积极工作行为的集体无意识。

和鞍钢宪法不同,华为基本法虽然也推崇集体奋斗和个人奉献的精神,但是它的集体团结和团队生产力的获得,与它建立的集体价值关联有直接的关系。华为基本法通过确立“不让雷锋吃亏,奉献者定当得到合理回报”、模范员工持股和进入管理层、将管理者培养下属才能作为考核和晋升的主要依据、“小建议,大奖励”、“人均年收入高于区域行业相应的最高水平”、给予“最贴近顾客和最先觉察到机会”的基层主管和员工授权和机会等一系列推动集体合作的制度,建立员工和公司之间的基于“新集体主义”^①的价值创造和回报的路径。这些集体价值关联路径环环相扣,合理、可操作和实用,能够将所有员工汇聚到集体主义价值链,持续提高公司的运营水平。

(3) 跨界协作和集合行动 “分工”是西方企业现代化和生产现代化的主要理念,分工带来的专一化、专业化、精细化和责任明确化是西方公司提高经营效率和竞争力的制胜武器之一。然而,过于追求精细和专业的分工导致的条块分割、组织机构的“大企业病”、冗多运营节点的流水线,大大降低了企业经营效率(违背了分工的目的),延滞了企业应对动荡复杂和快速变化的市场需求和市场竞争的时间;同时,过度分工也导致了因工作单一化带来的员工工作满意度下降、工作转换成本过高、拒绝岗位职能外的合作等问题。中国的集体主义传统则向来强调:同舟共济、通力合作、“众人拾柴火焰高”、集中力量干大事等协同合作理念,讲求“工作有分工,合作无界限”的“模糊分工”,要求打破职能和工作界限,集中力量进行集体攻关,共享各个职能部门和个体的经营资源,形成合力,突破经营管理的难点,建立经营优势,并将协调合作作为员工“职能行为”的一部分列入考核。2部企

业宪法都非常强调协作和利用集体力量解决企业经营管理的重大问题,赋予基层员工足够的民主权利或授权。鞍钢宪法强调工人、干部和技术员的群体协作,集中优势进行技术创新和产品质量的改进,鞍山钢铁公司内部推行“技术表演赛”和“联合表演赛”,通过工人合作学习提高工人技术能力和产品质量;华为基本法要求打破部门界限按照产品和流程进行协作,赋予靠近产品终端和顾客的部门和员工足够的权力,华为的“压强管理”则是通过集合整体力量集中资源、聚焦目标,逐级传递市场压力、目标压力,这样一种跨界整合集体行动,促进了企业持续发展和市场竞争力的不断提升。

3.3 英雄领袖的领导

2部企业宪法不仅在核心思想和内容方面有着明显的中国本土管理元素,而且其产生和推行本身具有鲜明的中国特色,显示了组织领导者对组织的独特控制和影响力。从2部企业宪法的产生过程来看,2部企业宪法都是企业最高领袖对企业发展思想的高度概括和领袖意志的体现,并因其领袖地位与魅力得到完全的贯彻和执行,显示了中国领导力特色——英雄领袖的魅力型领导。

基于建国初期鞍山钢铁公司在国家工业中的特殊地位,鞍山钢铁公司虽然直接的领导者是鞍山市委和厂党委,但真正对这个企业发展方向和管理模式有重要影响的却是“影子领导”——毛泽东,鞍山钢铁公司可以看作是毛泽东工业建国和工业企业管理思想^[21]的具体执行者。进一步而言,鞍钢宪法的主体思想和鞍钢宪法的命名就是在鞍钢实践基础上由毛泽东提炼和命名,并通过当时的工业部在工业领域进行推广的,成为计划经济条件下向重工业倾斜的有中国特色的生产管理方式——一种政治导向的“技术中心主义”^[22]。

华为基本法的出台乃至后来全公司强力推行的IBM的集成流程管理都与华为“教父”任正非的前瞻性预见和管理定见密不可分,是任正非有关华为为企业成长和企业组织的系统管理思想的体现。华为基本法有关压强原则、不让雷锋吃亏、不迁就有功的员工、物质文明和精神

① 新集体主义是指它既不是马克思主义经典作家所论述的“集体主义”——那是未来共产主义时代的价值体系,也不是计划经济时代的“集体主义”——那是一种不符合市场经济时代要求的价值体系,而是基于市场经济背景,适合当下我国民社会基本要求的新型价值体系。新集体主义主张个人正当利益与集体利益有机统一;功利性与奉献性的有机统一;人们行为的基本原则取向是功利性为基础,奉献性为导向^[20]。

文明转化、提倡焦裕禄式的奉献、知识资本化、民主决策权威管理……都是任正非军人背景和创业奋斗经历的“经验印迹”。此外，任正非主导并参与了基本法的制定，显示了其在根本大法制定过程中的文化灌输、控制的非凡才能^[23]。

中国企业需要什么样的企业家才能发展，中国企业需要什么样的领导才能持久，一直是国内业界和学界关注的商业焦点，通过 2 部企业宪法的产生和推行的剖析，结合国内有关中国企业领导风格研究成果以及领先企业的经验，我们“谨慎地”认为，英雄领袖的魅力型领导既是中国企业的创造，也是符合中国本土企业管理国情的领导模式之一。成为企业创业、克服危机、直面风险、敢当责任、创造奇迹、专业权威、行业领军、培育英才的企业英雄（至少具备其中的 3 项以上特征），是英雄领袖式领导的领导魅力、卓越领导力的主要来源。伯恩斯^[24]认为，英雄型领袖与只能赢得民众好感的领导者不同，他们通常是从经历着深刻危机的社会中产生出来的，利用每个潜在的追随者的需要和要求，发掘追随者潜在的动机，并能够用独特的智慧或方式推动变革，改变现状，创造奇迹。从中国企业实践来看，活跃在中国工商业舞台的本土领先企业，其领导者（当前多为第一代领导人）几乎都是其企业乃至行业长期的英雄领袖，比如任正非、何享健、张瑞敏、董明珠、宗庆后、柳传志、鲁冠球、刘永好等，都有一部创造奇迹并保持增长的奋斗史。陈春花^[25,26]通过研究中国领先企业的成长轨迹，提出先锋企业的领导者应当是英雄领袖，英雄领袖的特征应当是“引领行业的战略、创造新市场、慎重决策、发展自己发展他人”。

英雄领袖式领导的有效性另一重要来源是其魅力型领导的感召力。CONGER^[27]认为，魅力型领导指的是领导者主要通过调动追随者对愿景在情感上的承诺与一系列价值准则的共享等途径来影响追随者。魅力型领导体现在其愿景使命的吸引力、战略远见的正确性、企业家精神的行动力、道德品质的感染力、情感承诺的感召力、赋予下属能力的影响力等^[28]。董丽萍等^[29,30]通过对中国企业情境下魅力型领导风格、群体效能感与群体绩效的实证研究证实，魅力型领导善于提供有助于将下属的个人认同感与集体认同感连接起来的充满感情的、理想化的阐释；善于通过强化追随者集体动机的能力，并且将群体协作与群体的成功联系起来，这种激励策略能够强化群体成员的效能感。成为企

业与行业的英雄创造卓越的成长力，并能恰如其分地展现魅力型领导风格，从而汇聚一大批精英人才，造就一批企业的成功者，这是中国企业英雄领袖成功的路径。当然，这种领导模式是否能够在企业的第 2 代、第 3 代乃至更久以后的领导者中得到传承与发展，是否能在他们身上获得成功，还有待于时间的检验。

3.4 3 种本土管理元素的内在联系

通过对 2 部企业宪法和 2 家企业管理实践的分析，我们提炼出其中的中国本土管理元素：整体平衡管理哲学、集体主义组织行为和英雄领袖领导，但这 3 种管理元素并不是孤立存在的，而是存在内在逻辑和实践关系。

①整体平衡的管理哲学是后两者的“大脑”它深刻地嵌入到 2 个企业的组织和领导文化中，引领企业经营和领导的方向。没有高屋建瓴的整体思维和集体优先意识，没有下属与领导在管理话语权上的平衡让渡，没有群众与领导的关系和谐，没有均衡的成长观等管理哲学和理念，领袖的领导将失去平衡，或者陷入盲动主义，英雄的魅力与权威难以保持。

②英雄领袖的魅力型领导是串联整体管理哲学和集体主义组织行为的“中枢”只有领导者接触并认同了整体平衡的管理哲学，他们才会创造性地将其运用到企业的经营管理实践中，在组织建设、部门合作、组织运营和员工管理中创造集体文化，建立集体与个人的价值关联和平衡关系，打造集体主义组织；并且，具有英雄领袖气质的领导更容易获得全体员工持久的集体认同、集体遵从，这样又有利于英雄领袖的领导运用非权力影响力传播整体平衡的理念，凝聚集体主义的士气。

③集体主义的组织行为是整体平衡管理哲学和英雄领袖领导的“抓手”整体平衡的管理哲学要求企业全员的组织行为从整体和全局出发，关注利益相关者的价值平衡，发展协作共同体，促进组织公民行为的产生和提高；另一方面，英雄领袖的领导只有在不断塑造下属乃至企业全体员工的集体主义文化和提高集合行动的水平方面体现自己的卓越领导力，才能增强和延续其英雄领袖的地位。

4 结语

关于什么是中国式管理，管理的中国理论应当具有怎样的理论体系，近年学术界在这些基本问题上各抒己见，百花齐放，但多数学者都认为中国式管理或中国管理科学应当立足于中

国企业的实践,应当来自于大量的中国企业的实践经验的积累,从中抽取概念,形成命题和发展理论^[31~33]。鞍钢宪法和华为基本法都是中国本土企业长期实践经验总结的成果,2部宪法对当下的企业实践产生了示范效应和学习效应,主导宪法的2个企业依然是行业的标杆企业,我们认为审读2个企业的宪法,观察2个企业的成长之路确实能让我们看到它们身上蕴含的有价值的中国本土管理思想。当然,仅仅通过2部宪法就试图全面概括中国本土管理元素,并建立其理论结构,那是难以企及的。

参 考 文 献

- [1] BARNEY J B, ZHANG S J. The Future of Chinese Management Research: A Theory of Chinese Management versus A Chinese Theory of Management [J]. Management and Organization, 2009, 5(1):15~28.
- [2] 戴茂林. 鞍钢宪法研究[J]. 中共党史研究, 1999(6): 38~43.
- [3] 宋铁春. 《鞍钢宪法》的历史真相[J]. 小康, 2005(7): 69~72.
- [4] 任正非. 华为的红旗到底能打多久[J]. IT 经理世界, 1998(12):3~5.
- [5] 《商务周刊》编辑部. 华为立宪[J]. 商务周刊, 2003(11):78~79.
- [6] 高良谋, 郭英, 胡国栋. 鞍钢宪法的批判与解放意蕴[J]. 中国工业经济, 2010(10):148~158.
- [7] 北冥. “鞍钢宪法”出口转内销[J]. 当代工人, 2007(16):48~49.
- [8] 祁广森. “鞍钢宪法”半个世纪后的探析[J]. 鞍山师范学院学报, 2010, 12(1):18~21.
- [9] 任正非. 华为的冬天[J]. 改革与理论, 2001(9):4~10.
- [10] 刘晓虹. 试论中国传统价值体系中的整体主义及其在近代的变革[J]. 兰州大学学报: 社会科学版, 2000, 28(5): 69~75.
- [11] 覃遵祥. 中国古代哲学的整体特征及影响[J]. 江西社会科学, 1999(12):27~30.
- [12] 萧父. 应当重视辩证思维的民族特点[J]. 武汉大学学报: 哲社版, 1997, 21(4):23~24.
- [13] 陈辉. 辩证管理与企业发展——企业经营管理的哲学思考[J]. 求是学刊, 2000(6):56~60.
- [14] 姜展鹏, 黄寅. 和谐管理的传统文化视阈——基于中庸之道的当代发掘[J]. 浙江大学学报: 人文社会科学版, 2008, 38(5):193~199.
- [15] SINGELIS T M, TRIANDIS H C, BHAWUK D, et al. Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement [J]. Cross-cultural Research, 1995, 29(3):240~275.
- [16] 吴敏华. 个体主义与集体主义: 中美日管理的文化研究[J]. 国际贸易问题, 2006(9):90~94.
- [17] SCHWARTZ S H. Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements [J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1990, 21(2):139~157.
- [18] 余英时. 中国近代个人观的改变[M]//余英时文集(第2卷). 中国思想传统及其现代变迁. 广西师范大学出版社, 2004:24~45.
- [19] 迪尔凯姆 A. 社会分工论[M]. 渠东, 译. 上海: 三联书店, 2000:31~43.
- [20] 张健. 新集体主义: 当代中国市民社会的价值取向[J]. 唯实, 2004(8/9):47~49.
- [21] 毛泽东. 毛泽东谈苏联《政治经济学(教科书)》谈话记录选载(5)[J]. 党的文献, 1994(3):1~5.
- [22] 高华. 鞍钢工人与“鞍钢宪法”[J]. 二十一世纪(香港), 2000(4):68~73.
- [23] 张卓筠. 华为基本法十年之反思[J]. 企业文化, 2008(9):55~57.
- [24] 伯恩斯. 领袖[M]. 常健, 孙海云, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008:1~2.
- [25] 陈春花, 赵曙明, 赵海然. 领先之道[M]. 北京: 中信出版社, 2004:28~68.
- [26] 陈春花. 中国本土行业领先企业成功模型[J]. 管理学报, 2008, 5(3):330~335.
- [27] CONGER J A. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research[J]. Leadership Quarterly, 1999, 10(2):145~176.
- [28] POWELL J M. The Management Masters Survey (In Conducting the Survey between 1997 and 1999) [M]. Houston: Worthing Brighton Press, 2003:357~379.
- [29] 董临萍, 吴冰, 黄维德. 魅力型领导风格、群体效能感与群体绩效——中国企业情境下的实证研究[J]. 经济管理(新管理), 2008, 30(21/22):82~87.
- [30] 董临萍, 吴冰, 黄维德. 中国企业魅力型领导风格、员工工作态度与群体绩效的实证研究[J]. 管理学报, 2010, 7(10):1484~1489.
- [31] 李垣, 杨知评, 王龙伟. 从中国管理实践的情境中发展理论——基于整合的观点[J]. 管理学报, 2008, 5(4):469~472, 510.
- [32] 王学秀. “管理学在中国”研究: 概念、问题与方向——第一届“管理学在中国”学术研讨会观点评述[J]. 管理学报, 2008, 5(3):313~310.
- [33] 陈春花. 中国企业管理实践研究的内涵认知[J]. 管理学报, 2011, 8(1):1~5.

(编辑 予衡)

通讯作者: 乐国林(1975~), 男, 江西东乡人. 华南理工大学(广州市 510640)工商管理学院博士后研究人员, 副教授. 研究方向为企业成长和组织文化. E-mail: yuegl@nankai.edu.cn