

【专题:领导力研究】

领导和管理的时空理论

——维度分析模型

陈国权

【摘要】进一步阐述了领导和管理的时空理论的空间视角,提出了维度分析模型。基于领导和管理的时空理论,将组织维度分为方法维度和资源维度,并将两者对应于软实力维度和硬实力维度。其中:软实力维度包括目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等;硬实力维度包括人力系统、财力系统和物力系统等。根据对组织系统在空间视角上软实力和硬实力的维度划分,提出了维度兼顾、维度切换和维度转换的思想。维度兼顾是指领导者和管理者既要重视软实力维度,又要重视硬实力维度;维度切换是指领导者和管理者应根据实际情况在不同维度之间灵活切换,有时应侧重于软实力维度,有时应侧重于硬实力维度;维度转换是指领导者和管理者应促进不同维度之间的转换,建立左右相生、良性互动的流程和体系。基于维度分析模型,提出了相应的理论命题和实践方法,总结了理论和实践贡献,并指出了未来的研究方向。

【关键词】领导;管理;时空理论;维度分析;维度兼顾;维度切换;维度转换

【作者简介】陈国权(1967-),男,湖南人,清华大学经济管理学院教授,博士生导师,国家杰出青年科学基金获得者,长江学者,复旦管理学杰出贡献奖获得者,国家百千万人才工程国家级人选,研究方向:组织与行为管理、组织学习与学习型组织、领导与团队等(北京 100084)。

【原文出处】《技术经济》(京),2018.9.1~9

【基金项目】国家自然科学基金面上项目“个体特征和环境因素对个体从成功和失败经验中学习影响的研究”(71772099);国家自然科学基金创新研究群体项目“复杂变化环境下企业组织管理整体系统及其学习变革的研究”(71121001;71421061)。

1 研究背景

领导和管理的时空理论是当今学术界和实践界日益重要的课题。目前组织面临复杂多变、机会与挑战并存的环境,要建立竞争优势并保持可持续健康发展,需要优秀的领导者和管理者。笔者^[1]提出了领导和管理的时空理论,认为领导者和管理者可以从时间和空间两个视角认识和分析组织,并据此采取相应的行动和举措。从空间视角看,组织可被划分为微观、中观和宏观等多个层次,每个层次又包含多个维度的内容。与层次分析一样,领导者和管理者善于进行维度分析是十分重要的。本文从空间视角出发,构建空间视角下组织的维度分析模型,并提出相应的

理论观点和实践方法,以推动领导和管理的时空理论进一步深入发展。

2 维度分析模型

受《孙子兵法》中“虚实篇”思想的启发,笔者^[1]在领导和管理的时空理论中将组织维度划分为两大维度,包括相对无形的“方法”维度和相对有形的“资源”维度。《孙子兵法》中“虚实篇”讲的是作战过程中避实击虚。笔者对“虚实”思想进行了引申,用“软硬”对应“虚实”,将组织划分为“软实力”和“硬实力”两大维度。其中,“软实力”对应“方法”维度,“硬实力”对应“资源”维度。以学校为例:一方面,学校有其发展的使命、愿景和价值观,还有各种内部结构、

制度和流程,属于软实力;另一方面,学校拥有师生和校友,还有其他一些实实在在的资产等,属于硬实力。

从空间视角看,同一层次(无论是宏观、中观还是微观)上包含着不同的维度。在微观的个体层次上,领导者和管理者需要关注个体的个性、能力和价值观等维度。比如,人力资源管理通常强调考察个体的德、能、勤、绩四个维度,即品德、才能、勤奋和业绩。在中观的群体层次上,领导者和管理者需要关注群体的构成、规模、规则、氛围和工作成效等维度。在宏观的组织层次上,领导者和管理者需要关注组织的目标和方法、利益和权力、信仰和价值观等维度。譬如,领导者和管理者需要考虑组织的战略系统、组织结构系统、人力资源系统、利益分配系统、信仰和价值观系统等。以乒乓球运动为例:对于一名乒乓球运动员,我们要关注他/她的身体状态、技术水平和历史成绩;对于一支乒乓球团队,我们要关注团队的构成、队员间的配合、队员间的关系、团队的成绩等;对于乒乓球协会,我们要关注协会组织的目标和宗旨、组织结构流程和制度、成员间的利益分配和相互关系、组织的精神和文化等。

1) 维度相关的文献分析。

Nye^[2]认为,实力(power)是拥有能够影响结果的能力或资源。他提出了软实力(soft power)的概念,认为软实力是一种可以察觉的但无形的吸引力,可以说服其他人在没有明确的威胁或交换的情况下追随其目标而行动^[3]。硬实力(hard power)则代表着诱因、威胁或胁迫。

以往人们从企业和国家两个层次出发开展与软实力概念相关的研究。在企业层次上,Hamel和Prahalad^[4]关注企业的战略意图(strategic intent),认为战略意图的差异是导致企业兴盛或衰落的关键原因。战略意图能够确保长期方向的稳定性,并使企业上下同心协力。要想实现战略意图,企业在中期内要设立多个阶段性挑战作为发展重点,同时注意创造同甘共苦的氛围,在短期内要建立不同层次的优势。Collins和Porras^[5-6]认为,企业要构建良好的愿景,愿景包括核心理念和未来前景,在追求愿景的过程中进行组织和战略的协调。在国家层次上,Nye^[3]研究了国家的软实力,认为软实力的来源包括国家

的文化和政府的国内外政策。

企业拥有的有形资源是硬实力的来源。企业的核心竞争优势可以是软实力,可以是硬实力,也可以是软实力与硬实力的结合。Barney^[7]提出了资源基础观(resource-based view),认为同一行业内的企业可以有不同的战略资源,这些资源不能在企业间完全自由地流动。如果这些资源是有价值的、稀缺的、不能完全复制的、不可被其他非稀缺或可复制资源代替的,那么这些资源就可能成为企业核心竞争优势的来源。也就是说,具有上述特征的资源供给可能成为可持续竞争优势的来源^[8]。

关于硬实力,Paeleman和Vanacker^[9]研究了财务资源与人力资源的不同组合对不同阶段企业表现和生存的影响,并提出了四种资源组合。企业中的人才拥有一定的知识和技能,是企业硬实力的重要来源。Grant^[10]提出了知识基础理论(knowledgebased view),认为隐性知识和显性知识与企业的价值创造有关,影响企业的生存和发展。Leonard-Barton^[11]从知识基础理论的视角阐释了企业核心能力(core capability)的四个维度,即知识与技能、技术系统、管理系统以及价值与规范。企业所需能力与现有核心能力的匹配程度决定了所需能力与现有能力的互动强度。核心能力和核心刚性(core rigidity)如同一枚硬币的两面:核心能力对企业发展有促进作用,核心刚性对企业发展有阻碍作用。大多数企业倾向于采用集中的知识管理系统和技术,无法充分利用分散在组织中的大量专业知识,只擅长传播显性知识,不善于传播隐性知识。Hansen和von Otinger^[12]提出了T型管理方式,要求管理人员在整个组织内(“T”字母的水平线部分)自由分享知识,同时保持对所在部门(“T”字母的垂直线部分)绩效的承诺。T型管理方式帮助企业利用已有知识,通过传播最佳实践方法提高企业效率,通过共享专业知识提高企业效益,通过交流思想开发新的商业机会。

企业的领导者和管理者对软实力和硬实力的认知很重要,他们需要根据认知采取相应的行动。Dolmans、Van Burg和Reymen等^[13]认为,资源定位(resource position)反映了可得资源与所需资源的相对关系,资源定位是被感知的、短暂的,也是多维的,包

括财务、产能和才能等维度。人们研究发现,被感知到的资源定位会对企业家的决策产生影响。

2) 维度划分的详细说明。

笔者^[1]在《领导和管理与时空理论》一文中,首先将组织维度分为两大方面——方法(对应本文的软实力)维度和资源(对应本文的硬实力)维度,然后进一步对方法维度和资源维度进行了细分,如图1所示。

在方法(软实力)维度上,组织具有目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统,以及其他可能存在的子维度系统。第一是目标和方法系统。每个组织都有其战略目标和实现战略目标的方法——这是最基本的,可用来指明组织前行的方向和路径。以企业为例,目标和方法系统是指企业的战略目标定位、发展路径、成长速度以及与之匹配的组织结构、流程和制度体系。企业要建立使命、愿景和目标,根据自身追求进行恰当的路径选择,找到适合自身发展的经营管理之道。第二是利益和权力系统。当企业发展起来后,如何分配利益和权力成为一个很重要的问题。如果一个组织有良好的、清晰的利益分配和激励体系,那么员工的积极性和创造性就能得到充分发挥。此外,良好的利益分配系统会使员工感到公平和公正,使组织充满正气。反之,利益和权力分配不当导致的不良冲突会阻碍企业发展,甚至危及企业的生存。领导者和管理者在考虑利益和权力分配系统时,需要平衡各利益相关者的利益诉求,合理分配权力,减少组织内部及组织与外部的不良冲突。第三是信仰和价值观系统。组

织在制定和实施发展战略目标和路径、分配利益和权力时,以及在日常运作的过程中,都不可避免地会受到所持有的信仰和价值观的影响。信仰和价值观系统是指组织成员在共同工作、相互影响的过程中形成的共有的信仰、价值观、思维方式、行为习惯、习俗礼仪和符号系统等。其中,价值观是对事物的偏好。人们常说“君子爱财、取之有道”。虽然公司要盈利,但是获取的应是正当的利益。譬如,投资银行进行投资项目选择时可将资金投向不同项目的产品。对于环保的、有益于人类健康的产品,即使投资回报率稍低,也建议银行考虑去投;对于可能对社会发展或环境保护产生负面作用的产品,即使其利润率较高,投资银行也应坚持不投。不能只以利润率作为投资决策的标准,因为企业需要坚守一些重要的道德准则和价值观。从长远看,正确的价值观能够帮助企业实现可持续成长。从以上分析可以看出,方法(软实力)维度的三个主要细分维度之间有一定的逻辑关系:目标和方法维度考虑的是企业如何发展;利益和权力维度考虑的是企业发展后如何分配相关的利益和权力;信仰和价值观维度考虑的是发展和分配过程中应持有怎样的信仰和价值观。

在资源(硬实力)维度上,组织具有人力系统、财力系统、物力系统以及其他可能存在的子维度系统。组织硬实力的第一个方面是人力。组织内部人才在一定程度上影响其发展,无论是管理人才、技术人才,还是基层业务能力强的“能工巧匠”,都是组织的硬实力。组织硬实力的第二个方面是财力,即经

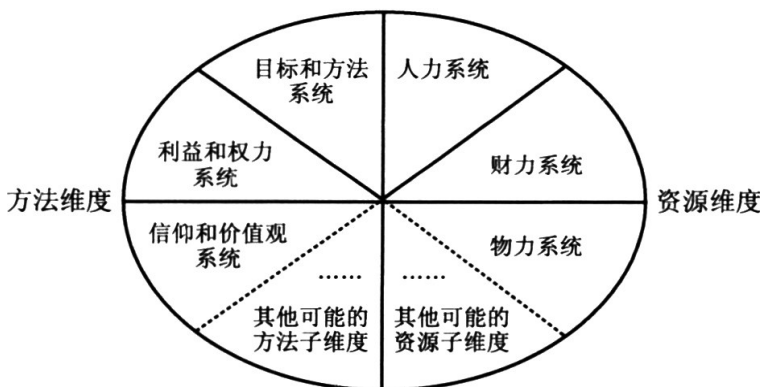


图1 组织维度划分^[1]

注:“左”为方法(软实力)维度;“右”为资源(硬实力)维度。

济实力,企业具有或能够筹备资金。组织硬实力的第三个方面是物力。物力既包括掌握的科学技术(如银行和航空公司等拥有的先进信息技术系统、制造企业拥有的高精尖生产加工设备),也包括具有的优越地理资源等。这些方面都是非常重要的硬实力。很多时候企业的领导者和管理者需要花费精力强化硬实力,如招募人才、筹备资金,获取更多的高端技术、设备或其他有形的物力资源。

总体而言,笔者对维度的划分,首先是将组织整体划分为方法(软实力)维度和资源(硬实力)维度,然后对软实力维度和硬实力维度再进一步细分。软实力包括目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等;硬实力包括人力系统、财力系统和物力系统等。以上对细分维度的划分并不能穷尽所有可能,因此还可以进一步补充,如大数据也是一种可以深度挖掘的资源,可划归到资源(硬实力)维度。这在领导和管理的时空理论中也有明确阐述。

2.1 维度兼顾

笔者在领导和管理的时空理论中提出了“六知”思想,即“知微知彰,知柔知刚,知常知变”。其中,对于“知柔知刚”(knowing both softness and hardness),笔者重新赋予“柔”以“软实力”的内涵,赋予“刚”以“硬实力”的内涵。领导者和管理者需要认识到企业具有软实力和硬实力两个方面,既要抓软实力,又要抓硬实力。如果领导者和管理者只关注硬实力——如充足的资金、先进的设备等,而忽略了软实力,那么即使企业可以通过收购、兼并“做大”,也很难“做强”。如果领导者和管理者只关注软实力——如正确的发展方向 and 路径、合理的利益分配机制以及良好的价值观等,而忽略了企业发展必须具有的实实在在的人力、财力和物力等硬实力,那么企业就无法提供良好的产品和服务,无法创造价值和实现发展。Sull^[14]总结了优秀公司的经验,提出了影响组织成功的五方面因素:①战略框架,它决定了组织的认识能力,包括对行业、相关竞争者和创造价值的认识能力;②流程,它体现为组织如何做事,包括组织正式和非正式做事的方式;③资源,即组织掌控的、有助于参与竞争的有形资产和无形资产,如品牌、技术、不动产和经验等;④关系,即组织与外

部利益相关者建立的联系,包括与投资者、技术合作伙伴和分销者等的联系;⑤价值观,即能够激励、团结和证明自身的信仰。在上述五个因素中,战略框架、流程和价值观属于组织的软实力,资源和关系属于组织的硬实力。企业既要有物质文明,又要有精神文明。领导者和管理者既要能够通过有效决策增加其经济效益,又要能够激发员工士气、树立奋斗精神。

综上所述,本文提出命题1。

命题1:领导者和管理者要兼顾组织的软实力和硬实力。

2.2 维度切换

领导者和管理者应根据企业所处阶段的情况,从认知和行动两个方面抓住主要矛盾,合理分配有限的时间、精力和注意力。依据注意力基础观(attention-based view)^[15],领导者和管理者在制定决策时的注意力是有限的。领导者和管理者需要对企业进行定位,认识到现阶段需要关注的重点,在规划时间、考虑行为时,在有些情况下需要将重点放在软实力建设上,如企业的战略选择、路径选择、利益分配体系建立、激励机制设置、薪酬体系以及信仰和价值观的建立等,而在有些情况下需要重点放在硬实力建设上,如人才队伍建设、资金筹备和高精尖设备购置等。具体而言,软实力建设的重点是优化战略和路径,改进利益分配方式,优化企业文化等;硬实力建设的重点是招贤纳士、培养人才,增加收益、吸引资金,掌握科技、获得物力资源等。软实力和硬实力两个维度没有对错优劣之分。领导者和管理者要认识到不同维度的存在,根据不同情况找到侧重点,在软实力建设和硬实力建设两个方面自如切换,做出正确选择、采取相应行动。

综上所述,本文提出命题2。

命题2:领导者和管理者要根据组织的实际情况在软实力建设与硬实力建设之间自如切换,即在有些情况下需要侧重于软实力建设,在有些情况下需要侧重于硬实力建设。

2.3 维度转换

从动态角度看,企业内部各维度是相互依存、相互影响的,即软实力会影响硬实力,硬实力也会影响

软实力,软实力与硬实力之间的相互影响关系如图2所示。

企业的目标和方法、利益和权力与信仰和价值观是相互影响的,人力、财力和物力等资源也是相互作用的。更进一步,整个软实力维度和硬实力维度之间即方法维度与资源维度之间也是相互依存、相互作用的。正确的目标和方法、平衡的利益和权力以及先进的信仰和价值观需要实实在在的人力、财力和物力等资源存在并发挥作用,而且反过来会增加和优化资源,实现资源的总量增长和质量改善。以企业发展为例,初创企业可能很快发展起来,获得一定收益。当企业在盈利后需要继续成长壮大时,其组织管理方法体系可能无法支持市场和业务的快速发展。华为技术有限公司(以下简称“华为”)也曾面临这种情况,它采取的方式是运用资金(硬实力)换取软实力。例如:购买国外新产品开发管理系统,从而大大加速了新产品开发速度;在人力资源管理方面,采纳其他公司提供的咨询建议;在质量管理、生产管理方面,投入经费引进其他国家的先进经验。华为的高层管理者曾提出“前人已经做错事,走了那么多弯路,认识到今天的真理,我们却不去利用,我们却要去重新实践,自然就浪费了我们宝贵的青春年华”^①的观点。因此,华为选择凭借硬实力——用所赚取的利润购买先进的技术和管理体系来增强软

实力,再用软实力增强硬实力,促使企业更好发展、获取更多盈利。

然而,领导者和管理者还应清醒地认识到软实力与硬实力的相互影响可能是正向的,也可能是负向的。一个拥有丰富资源的企业,未来有两种可能:一种是企业凭借充足的实体资源以及领导者强大的危机意识和强烈的企业家精神发展得越来越好;另一种是过多的资源弱化了企业的战斗力,使企业步入粗放式经营的不良路径,短期内可能获得巨额利润,但长期下去会“坐吃山空”,难以实现长期的可持续发展。领导者和管理者需要促使软实力与硬实力相互正向影响,即应建立一种有效的机制,既能让组织的硬实力促进软实力,又能让软实力促进硬实力,促进组织的软实力与硬实力相互转换,善于建立左右相生^②、良性互动的流程体系。即如图1所示的“左”侧“软实力”与“右”侧“硬实力”的相互促进。

综上所述,本文提出命题3。

命题3:领导者和管理者要根据实际情况,在有些情况下将软实力转换为硬实力,在有些情况下将硬实力转换为软实力,建立左右相生、良性互动的流程和体系。

再进一步,软实力与硬实力的互动不仅仅发生在同一层次内,不同层次的各个维度也可以相互影响,譬如组织的目标和方法会影响群体的目标和方

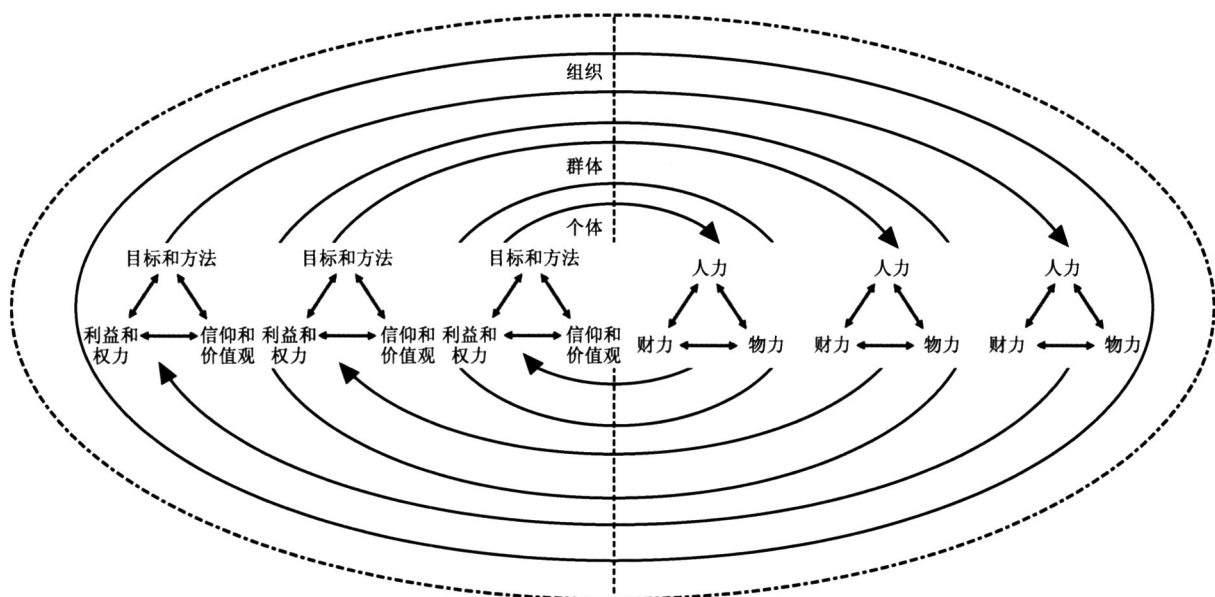


图2 组织中维度之间相互作用示意图^[1]

法,也会影响个体的目标和方法。同时,这些影响作用不仅会发生在不同层次的同一维度上,而且会发生在不同层次的不同维度之间,如高层领导者个人的软实力可以影响整个组织的硬实力等。

由此,本文提到命题3.1和命题3.2。

命题3.1:领导者和管理者要根据实际情况,在相同层次上促进软实力的各子维度与硬实力的各子维度相互转换。

命题3.2:领导者和管理者要根据实际情况,在不同层次上促进软实力的各子维度与硬实力的各子维度相互转换。

3 维度分析模型的实践方法

根据前文的理论命题,本节提出领导者和管理者运用维度分析的实践方法——主要体现为三个实践原则,并以某科技股份有限公司(后文简称“公司”)为例进行具体阐述。

该公司成立于1997年,是一家“新三板”上市公司。该公司致力于在数据中心和建筑智能化系统的建设、建筑的装饰装修、电力工程的设计和施工等多个方面为客户提供服务,承建了数百项大型数据中心机房和智能化系统工程,如某市电信数据中心机房总包项目、某市某广场的装修及智能化工程、某公司在东部地区的数据中心工程项目等,其服务对象包括政府部门以及金融业、能源业、通信业、航空业、制造业、建筑业和烟草业等行业的企业。目前公司处于高速发展期,其年营业收入和利润都保持增长。公司的发展大致分为三个阶段:第一阶段,1997—2000年;第二阶段,2000—2010年;第三阶段,2010年至今。下面分别阐述该公司在三个阶段在软实力和硬实力两个维度的实践做法。

1)第一阶段的实践。

在第一阶段(1997—2000年),公司的业务偏重贸易。作为国外公司的代理商,公司的基本业务是向客户销售服务器、打印机和交换机等信息技术产品。在这一阶段,公司完成了资本的原始积累,形成了以“君子务本”为主的文化根基。公司在经营过程中特别强调“务本”。比如,在商业合作和客户关系维系的各个方面,公司要求自身做到本分做事、本分经营、实事求是,不夸大其词、不过度承诺,从而与客

户建立了良好的信任关系,赢得了很好的声誉。最早的一批客户(如某市一家大型企业)至今仍与公司保持着稳定的合作关系。能获得客户信任的代理商才能在与国外公司的价格协商上具有话语权。在客户的推荐下,公司获得了更大、更稳定的客户群,并得到了国外公司的信任,从而提升了议价能力,也使客户获得了实惠,帮助国外公司拥有了更多客户,而公司本身也由此获得了很好的收益回报。

2)第二阶段的实践。

在第二阶段(2000—2010年),公司真正实现了在数据中心领域的发展、积累和沉淀。随着互联网的发展,2000年左右国外已有很多大型数据中心,但那时我国的互联网行业处在发展的初级阶段。在这种情况下,公司将核心业务定位为工程项目,同时与国外公司在工程和设计领域开展合作,并从中学习了其先进的设计理念和方法。比如,公司与某国外公司合作建设了某市的笔记本电脑园区。该园区不仅有数据中心,而且有智能停车场、安防设施、配套弱电系统和机房等。在这个项目中,国外公司主要负责设计,公司主要负责施工建设。2000年前后,某国外公司收购了一家全球首屈一指的数据中心设计公司,从而大大增强了技术实力,其设计的数据中心在能耗指标等方面处于领先水平。公司后来与该国外公司合作,共同承接项目,并在合作过程中向该国外公司的专家学习。例如,两家合建了我国某大型互联网公司的一个数据中心。在此过程中,该国外公司派出一些设计专家,与公司的设计人员组成设计团队。公司负责部分基础性工作,也学习到了该国外公司专业的设计理念和方法。设计思路完成后,公司安排人员具体实施。在与国外公司的合作过程中,公司的做法可以总结为四个字——“勇于承担”。与公司合作的这家国外公司具有良好的设计理念和方法,而公司有一定的设计基础和很强的施工建设能力。虽然双方有明确分工,但是公司在合作过程中勇于承担更多责任,多做一些分工之外的工作、多付出一些精力、多增加一些经费投入,让合作伙伴的特长得到发挥,使得合作顺利、默契和愉快。公司善于向合作伙伴学习,并通过与合作伙伴交流产生好的创意。随着时间的推移,在数据中心

设计领域,公司除了拥有施工建设方面的优势以外,在工程设计方面也实现了很大发展。2010年公司已成为该国外公司在亚太地区合作业务量第一的合作伙伴。在十年的深度合作期间,公司共承接了三四十个有影响力的项目,从施工到设计,从技术到管理、再到对整个行业的理解,所积累的经验越来越多,管理者和员工的素质也在不断提升,而合作项目的增加也让公司获得了更多的财务回报。同时,公司在与外部合作伙伴合作时提倡的“勇于承担”理念也延伸到企业内部团队之间或团队成员之间的合作中。比如,在合作过程中,岗位职责会有一定交集,公司倡导每个人或每个团队除了做好明确属于自身的工作之外,还要关注并承担交集里的工作。这种做法使得各团队之间、每个团队内各成员之间的沟通更加有效,因此工作效率大幅度提高。十年的积累使得公司在技术、客户和管理等方面都有了很好的基础,这成为2010年后公司高速成长的保障。

3)第三阶段的实践。

在第三阶段(2010年至今),公司迅速发展,在自身实力增强的基础上开始整合其他公司的资源,以承接更多项目。公司凭借多年积累,已可以自己面对客户承接项目,负责完成设计和施工建设。随着国家对数字化项目的重视,市场对数据中心的需求不断增加。2012年公司中标的某市大型数据中心项目,是公司自己承接的具有标志性意义的一个项目,表明公司已具备全面的设计和施工能力。此外,公司还建造了国家航空信息两期的数据中心。2010年以来,公司所承接工程项目的规模都较大,有影响力的项目有二三十个,如近几年某著名互联网公司几乎所有的数据中心,近三年某大公司在某市的数据中心等。

公司在技术上采用了先进的BIM(building information modeling,建筑信息模型)设计体系。BIM具有很多优势,如能够根据设计图纸直接形成建筑物的3D效果图,将建筑模块化、减少施工人数、减轻管理负担,还能提高公司管理合作伙伴的能力。能够利用先进的BIM体系不是一般公司可以做到的,这是公司的一个重要技术优势。不同于土木建筑,数据中心建设不仅要求公司在各业务系统(如机电的安

装、暖通的建设等)方面有资质,而且要求公司具有整合各业务系统的能力,并保证完成的工程项目节省能源、具有较高的可靠性。这些要求使得承接数据中心项目具有较高的技术壁垒。经过多年积累,公司在弱电智能化领域的总体资质和分项资质都是业内顶级的,并通过了有关国际认证,在国家数据中心协会制定相关标准上还能发挥一定作用,因此在技术上具有优势。

随着市场机会的不断增加,公司的客户相应增多。在这种情况下,公司不可能亲自实施每个项目。这就要求公司改变经营模式,从对每个项目亲力亲为转变为将大多数项目的实施都外包给合作伙伴。虽然2010年以前公司也有业务分包,但那是不成体系、成本优先的外包。而如今公司已有能力将很多工程做到专业化、模块化,并能在业内整合很多资源,将精力主要集中在管理合作伙伴上,从而有能力承接更多项目。2010年以后,公司在全国近三分之二的省份都拥有了“合作伙伴池”,约80%的项目是选择合作伙伴来完成的。公司在承接了项目后会与客户进行多次详细沟通,明确责任和工期。在签约完成后,根据项目的目标和客户的要求,项目经理会从当地的“合作伙伴池”中选择符合要求的合作伙伴,由它们提供不同方案,据此遴选出合作伙伴。有了本地合作伙伴的资源支撑,公司就能顺利开展项目。公司根据多年经验提炼和总结出全面的控制标准(包括管理标准和工艺标准),并将这些标准做成详细的文档材料,向合作伙伴提供专业的现场指导,以保证外包项目的实施符合公司的标准和规范。同时,公司在进度上严格控制工程的时间节点,保障项目的顺利实施和完成。

一个工程项目的开展需要不同专业领域的合作伙伴。在项目现场,公司会有一个知识全面、经验丰富的项目经理对所有合作伙伴进行管理,并对现场发生的所有问题全权负责。项目经理下面还有不同专业的人员进行现场管理。公司共有300多人负责参与不同项目,每个项目都有20~30个管理人员负责项目的统筹管理,一个管理人员可能同时参与2~3个项目。管理人员同时参与不同项目有助于充分运用各方面的经验、及时发现和解决问题。在这种

经营方式下,拥有丰富经验的项目经理是非常重要的,因此公司特别重视项目经理队伍建设和素质提升。在数据中心领域,公司把能够担任项目经理和职能部门经理的人才都找来任职,充分发挥其作用。

公司在承接某个项目时,要么负责设计,要么负责施工,不同时承接两者。这种做法使得客户能够在规则和程序上更好地开展项目,是为客户着想,公司也因此获得了客户的信任。

经营模式的改变也要求公司在资金方面有更强有力的支撑。2017年底,公司制定了未来三年的战略目标:第一个目标,IPO成功;第二个目标,盈利能力持续提升。进入2018年,在资本市场上寻求与公司合作的机构不少于40家。但是,公司不只要资金,还要合作方在其他资源上匹配,以便自己今后在创新和高速发展的道路上获得更多资源,发展更为稳健。

在内部管理上,公司倡导“平台化运营加自主运营体”。公司有一个形象的比喻:平台化运营就是让传统火车升级为高速动车,让公司的每一业务单元都成为有动力的车厢,并被赋予自主规划的权力,而公司做得更多的是为这个平台上的不同业务单元提供整体支撑和后端保障。公司要求每一业务单元按照自主运营体方式开展工作。“平台化运营加自主运营体”的经营方式使得高层领导和员工共同管理企业,充分提升了组织成员的积极性和创造性。管理者和员工与公司有共同的利益,公司对管理者和员工提供很强的保障,管理者和员工也在公司的各个岗位上努力工作。这样,公司就能广泛吸纳到各种专业人才,增强竞争能力。

在内部管理上,公司还强调最终结果导向,逐层要结果。每年年初,董事会制定大目标,并将大目标分解为财务目标、销售目标和采购目标等,每个月都要围绕本月目标是否达成开会。上级在向下级要结果的同时,也给予下级以支持和授权,让下级充分发挥自主性和管理能力。在考核时,公司关注最终结果。例如,即使某个部门的费用超过预算,但只要这笔费用产生了相匹配甚至超过预期的价值,也会被认可。这种做法促进了管理者和员工自主能力的提升和业务能力的发展。此外,公司在考核和激励方面也有一些好的做法。比如,如果某个项目效益好,

那么公司的相关部门或团队都会获得收益。当然,公司也会根据相关部门或团队的投入成本和产出等确定收益分配。在这种机制下,公司不同部门或团队之间形成了良性的既合作又竞争的关系,从而有利于公司的良好发展。

目前公司仍秉承“君子务本”的原则,不断创新,为客户提供更优质的服务,为创建城市智能化生态圈美好生活贡献力量。

3.1 维度兼顾的实践方法

原则1:领导者和管理者在制定组织政策和管理实践方面均需要强调对软实力和硬实力的重视,并采取具体的行动和举措。

公司在发展过程中兼顾了软实力和硬实力两个方面的发展。第一阶段,公司就建立了组织文化根基——“君子务本”,这体现了对软实力的重视。公司也在为客户提供良好服务的过程中获得了财务回报,完成了资本原始积累,这体现了对硬实力的重视。在第二阶段,公司要求,无论是与国外公司的合作,还是公司内部团队之间的合作,有关人员都要做到“勇于承担”。对外,公司在与外部合作伙伴合作时多承担一些责任,多做一些原本分工之外的事情;对内,公司要求内部各团队之间或每个团队内的各成员之间合作时关注和承担岗位职责交集里的工作。这种“勇于承担”的管理方法是软实力。在与国外公司合作的过程中,公司学到了先进的数据中心设计理念和方法,培养了一批高素质人才,也获得了财务回报,这是硬实力中人、财富和技术等方面的积累。在第三阶段,公司同样重视软实力和硬实力的建设。在软实力方面,公司不仅将经营模式转变为发展“合作伙伴池”,将工程建造项目外包给合作伙伴,而且在管理上也创新地提出了“平台化运营加自主运营体”,并强调最终结果导向的绩效管理。在硬实力方面,公司使用了BIM设计体系,并拥有一系列顶级资质。公司还在争取聘来业内更多优秀的项目经理,并努力实施IPO计划。

3.2 维度切换的实践方法

原则2:领导者和管理者应该根据组织的内部情况和所处外部环境,对软实力建设和硬实力建设的重要性加以区分和排序,在有些情况下侧重于软实

力建设并付诸行动,在有些情况下侧重于硬实力建设并付诸行动,而这需要领导者和管理者不断改变思维和行动的惯性,在必要情况下进行软实力建设与硬实力建设的切换。

所谓“先盖房,后装修”,公司在第一阶段的重心是通过代理销售信息技术产品进行资本原始积累,即重视硬实力的积累。第二个阶段,公司处于学习阶段,特别重视软实力的培养,在与外部的合作和内部合作中强调“勇于承担”的理念和方法。2010年至2017年底,公司的重心还在于软实力的增强,经营模式、内部管理模式都发生了较大的改变。2018年后,公司转而重视硬实力,尤其是关注和资本市场的合作,以求IPO成功。

3.3 维度转换的实践方法

原则3:领导者和管理者应有意识地运用组织中已有的软实力或硬实力,使它们相互转换,产生“溢出效应”,即让已有的软实力既发挥作用,又能促进硬实力的提升,或让已有的硬实力既发挥作用,又能促进软实力的提升,并采取措施使软实力与硬实力相互转换,形成良性促进和循环,从而提高组织绩效。

在第一阶段,公司主要经历了软实力到硬实力的转换。“君子务本”的原则使得公司获得了国内客户和国外公司的信任,也由此获得了很好的利益回报。在第二阶段,公司主要经历了软实力到硬实力的转换。公司采取“勇于承担”的工作理念和方法,由此学到了国外公司的先进技术,积累了丰富经验,提升了员工素质,也拥有了更多财富。到了第三阶段,公司在第二阶段积累的人力、财力和技术实力等促使其在经营和管理模式上发生转变——这是硬实力到软实力的转换。经营模式的改变主要体现为将自己在价值链上的位置上移,通过整合合作伙伴的能力承接更多项目;管理方式的转变主要体现在“合作伙伴池”“平台化运营加自主运营体”以及强调最终结果导向的绩效管理等方面。当然,公司在第三阶段在经营和管理模式等软实力方面的创新也促使公司在硬实力方面相应增强。比如,努力通过各种渠道获得优秀的项目经理,计划通过IPO获得更多资金,采用先进的BIM设计技术体系和拥有一系列

顶级资质。只有人、财和物等硬实力的增强与经营管理方法等软实力的提升结合在一起,才能促进公司在未来建立竞争优势和保持可持续健康发展。

4 理论和实践贡献

本文基于领导和管理的时空理论,提出了空间视角下的维度分析模型,对软实力和硬实力的内容进行了进一步的分析和阐述,提出了软实力与硬实力兼顾、切换和转换的思想,并对基于维度分析的实践方法进行了阐述,分别提出了软实力和硬实力两者兼顾、切换和转换方面的实践原则,并运用案例进行了具体阐述和分析。

在理论方面,本文主要有四方面的贡献。第一,本文提出了维度兼顾的思想,即领导者和管理者需要兼顾软实力和硬实力两个维度。企业的良好发展离不开软实力中的目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等,以及硬实力中的人力系统、财力系统和物力系统等。软实力和硬实力对于企业发展都是十分重要的,领导者和管理者需要兼顾两者。第二,本文提出了维度切换的思想,即领导者和管理者需要依据企业的内部环境和外部环境,在有些情况下关注软实力,在有些情况下关注硬实力。在不同的时间和空间,企业面对的发展阶段和环境是不同的,企业的定位也不同,相应对软实力和硬实力的关注程度也就不同。领导者和管理者需要根据情况灵活自如地在软实力建设与硬实力建设之间进行切换。第三,本文提出了维度转换的思想,即企业的软实力与硬实力不是分割的,而是相互影响、相互作用的。这种相互作用的效应在组织的同一层次和不同层次上均存在。领导者需要根据情况促进软实力与硬实力之间的促进和转换。第四,本文将维度兼顾、维度切换和维度转换的思想融合于维度分析模型中,领导者和管理者对软实力建设和硬实力建设既要兼顾,又要切换,还要进行转换,如此才能促进组织健康发展。

在实践方面,本文的主要贡献在于对应于理论命题分别提出了领导和管理的三个原则,为领导者和管理者的实践活动提供了指导和借鉴意义。对于企业发展中软实力和硬实力的不同维度,领导者和管理者需要根据组织的内部情况和外部环境形成清

晰的认识。在制定决策的过程中,企业既要重视软实力,又要重视硬实力,必要时对两者加以区分和排序并有所侧重,在保障软实力和硬实力各自良好发展的基础上,使两者能相互促进,形成“溢出效应”。总之,领导者和管理者在维度兼顾、维度切换以及维度转换方面需要做出正确决策、采取恰当行动,从而有效地促进组织建立竞争优势和保持可持续健康发展。

5 未来研究方向

本文对领导和管理的时空理论中的维度分析模型进行了阐述,为推动相关理论和实践的发展奠定了一定基础。基于理论模型和命题,在未来的理论研究过程中,研究者可从定性研究和定量研究两个方向进行拓展。在定性研究方面,研究者可通过对不同类型的企业进行深入访谈和案例研究,对模型进行进一步深化,如对不同层次中软实力和硬实力的不同维度的相互作用进行分析。在定量研究方面,研究者可对企业采取问卷调查方法,收集相应数据并进行统计分析,基于维度分析的思想发现有意义的关系和规律。

未来研究还可在实践方向上进行拓展。譬如,可对不同行业的企业以及不同所有制形式的企业进行案例研究,积累丰富的案例库,还可提出更具体的操作手段,建立相应的实践方法,为领导者和管理者提高工作成效提供强有力的方法和工具。

致谢:本文基于多年来笔者在领导和管理的时空理论方面的研究和心得、相关授课记录、积累的文献和案例而成。在本文的研究过程中,笔者得到了邢硕、陈悦佳和王婧懿等同学在资料和文档整理等方面的热心帮助,在此表示衷心的感谢。

注释:

①资料来源:《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心(第一版)》(《任正非文集》第84期)。

②此处的“相生”源于中国传统文化“五行”中的“相生相

克”思想。

参考文献:

- [1]陈国权.领导和管理的时空理论[J].中国管理科学,2017,25(1):181-196.
- [2]NYE J S. Soft Power[J]. Foreign Policy, 1990, 80(80): 153-171.
- [3]NYE J S. Soft power: The means to success in world politics[M]. Public Affairs, 2004.
- [4]HAMEL G, PRAHALAD C K. Strategic intent[J]. Harvard Business Review, 1989, 67(3): 63-76.
- [5]COLLINS J C, PORRAS J I. Building a visionary company[J]. California Management Review, 1995, 37(2): 80-100.
- [6]COLLINS J C, PORRAS J I. Built to last: Successful habits of visionary companies[M]. Random House, 2005.
- [7]BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99-120.
- [8]BARNEY J B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view[J]. Journal of Management, 2001, 27(6): 643-650.
- [9]PAELEMEN I, VANACKER T. Less is more, or not? On the interplay between bundles of slack resources, firm performance and firm survival[J]. Journal of Management Studies, 2015, 52(6): 819-848.
- [10]GRANT R M. Toward a knowledge-based theory of the firm[J]. Strategic Management Journal, 1996, 17(S2): 109-122.
- [11]LEONARD- BARTON D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(S1): 111-125.
- [12]HANSEN M T, VON OTTINGER B. Introducing T-shaped managers: Knowledge management's next generation[J]. Harvard Business Review, 2001, 79(3): 106.
- [13]DOLMANS S A M, VAN BURG E, REYMER I M M J, et al. Dynamics of resource slack and constraints: Resource positions in action[J]. Organization Studies, 2014, 35(4): 511-549.
- [14]SULL D N. Why good companies go bad[J]. Harvard Business Review, 1999, 77(4): 42-48.
- [15]OCASIO W. Towards an attention-based view of the firm[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(S1): 187-206.