

“大企业病”的本质

■ 陈彩虹

提起“大企业病”，通常的理解是，机构臃肿，人浮于事，信息阻隔，效率低下。为此病开出的药方，也就是拆分机构，将人与事紧密挂钩，奖惩分明；再加上通畅上传下达信息渠道，缩短决策到管理、管理到执行的程序，等等。逻辑上讲，不说如此这些疗法，一定会药到病除，大体也应当治得个八九不离十的。

然而，“大企业病”似乎从来就没有完全治愈过。只要看看时下一些大企业的情况，很容易认同如此的判断。究竟是上面的这些疗法力度不够大？还是病因的诊断未抓到根本，从而只是疗了“标”，尚未治及“本”？又或者是，“大企业病”本无根除之良药，只要企业足够大，这种病就天然为“不治之症”？

大企业的基本特征，就是规模大、机构多、层级多、人员多。从治理的角度看，也就是决策到管理、管理到执行的程序复杂、半径大、链条长。而且，大企业的治理架构一经形成，调整起来就比较困难，这即是所谓的“船大调头不易”之说。这一点，相比于中小企业，大企业容易固化体制和机制，与变化的外部环境、新的市场机会和客户需求较难迅速适应，职能重叠、边界不清或职责交叉等毛病极易产生。由此而来，企业内部的任务分担、资源配置和绩效分配等也就难以避免“苦乐不均”。

人所共知，大企业内部的各个单元，都是实实在在的“小利益体”，单元和全局之间，单元与单元之间，利益边界是非常清晰的，任何“苦乐不均”的治理安排，都很容易引起企业内部利益的博弈——或诉求资源增加（加人或加机构，至少现有人员和机构不能减少）、或推脱任务与责任（职责不清时，推脱并不难实现）、或把控信息渠道（占信息之先，转化成单元的权力或利益）等。一言以蔽之，有利的事情揽进来，不利的事情推出去，“机构臃肿”等多种病态，也就展现在眼前了。

那么，究竟又是什么导致了“机构臃肿”等病态呢？当医生看到病人脸色苍白时，能够认为“脸色苍白”就是病因，还是需要深究他因？相应地，治疗是仅仅对“脸色苍白”下手，还是需要在他因清楚后，更有针对性地来治疗？显然，没有一个好医生，会对“脸色苍白”下诊治结论。“机构臃肿”等大企业的病态，是如此地类似“脸色苍白”——这只是病的表相，诊治还需挖掘出本质原因来。

通过分析一些案例，特别是长时间观察样本企业，“大企业病”的本质，其实是一种“权力病”——过度地依靠使用权力，带来了“对权力使用的误解；权力使用的误解，带来了事情对错的误判；对事情对错的误判，最终带来了资源与绩效的误用。机构臃肿也好，人浮于事

（接上页）

员工的工作质量，从而提升企业的竞争力。良好的情绪管理需要加强对员工的人文关怀，增加员工对企业的认同，同时企业需要不断地更新自己的理念，了解当前90后工作人员的实际需求，有针对性地调整管理的方式。良好的情绪管理能够帮助企业增加自己的实力，保障员工自己在竞争中的实力。为了达到良好的情绪管理效

果，企业管理者需要建立自己的企业文化，不断地拓展自己的管理思路，针对90后个性的特点建立有效的激励机制，建立良好的沟通方式，改善员工的工作环境，营造良好的工作氛围，从而保证企业的长远发展。

（作者单位：金华职业技术学院公共基础学院）

（企业家日报，2017.6.8）

也罢,还有信息阻隔、效率低下等,都不过是权力不恰当分配、使用,以及争夺权力、固守权力引发的外在表现而已。

一家企业的权力,通常包括“能做什么、能运用什么资源和能奖惩什么”三个主要方面。由于“能做什么”和“能奖惩什么”,都与动用资源相关,因此,企业权力的核心部分,就是动用资源的权力。大企业由于能动用的人力、财务和物质类资源相对较多,在这个意义上讲,大企业不过就是拥有“大权力”的生产、销售或服务机构而已。很自然,“大企业病”从“大权力”上去寻找病根,诊疗的思路是完全符合“医治”逻辑的。

企业的生产和销售等活动,就是运用各种资源,形成产品或提供服务的过程。在这种过程中,资源配置的效率是极为重要的。通常说来,资源配置的效率,一方面,取决于合理的资源数量保证,如必须有基本的人员数量和机器设备供使用等;另一方面,取决于科学的配置安排、配置方式和配置结构,以及根据需要进行随时性的调整等。前者可以看成是对企业治理者“治理权力”的赋予;而后者,则是对治理者“治理能力”的要求。换句话说,要实现企业资源配置的效率,企业治理者必须拥有一定的“治理权力”,并充分地释放自身具备的“治理能力”。

谈到“治理权力”和“治理能力”,我们发现,两者之间存在着复杂而难以度量的关系——有时,“治理权力”较大,资源充足,便不需要多少“治理能力”,资源配置效率就能够达标;有时,“治理权力”不大,资源不那么富足,但“治理能力”发挥到了极致,资源配置效率同样很高。但是,在“治理权力”和“治理能力”之间,真看不出也算不清是否一定存在这种“此长彼消”的关联。但不论如何,没有起码的资源或权力,再高超的“治理能力”也无法发挥作用。就这一点,常常被企业治理者推演出了一种“特殊认知”:资源或权力不是万能的,但没有它则是万万不能的。

颇具意味的是,在大企业中,这种认知极易构造出一种意识形态——作为企业治理者,不论在哪个层面,几乎无一例外地认定,只有最大限度地拥有资源或权力,才能实现资源配置效率,才能获得治理成功。

常识来说,不论规模大小,任何企业的治理者,都天然地具有动用资源越多越好的本能欲望,这是源自于人性规定的。然而,相比于中小企业,大企业由于资源多,治理者对于更多资源或权力的诉求,就有成为现实的可能。恰恰是这种可能性,强化了治理者对于资源或权力的渴求。虽然说,较多的资源存在,并不必然地导致治

理者一定会获取过多的资源或权力,实践表明,体制和机制相对固化的大企业,各个层级、单元的治理者对于资源或权力的强烈向往,常常会在某个层级,或是某个单元首先或是部分获得突破,由此引发所有层级和所有单元的“骨牌效应”。结果,争夺资源或争夺权力,固守资源或固守权力的情况就普遍化起来。可怕的不只是这种“普遍化”格局,更在于“争权、守权”理念固化成了深厚的“大企业意识”。

“大企业意识”一经形成,一个特殊的现象便出现。当治理者看自己时,如果是运用“治理权力”获得成功,通常将成功归结于自身“治理能力”;如果未获得成功,大多将原由归结为“治理权力”不够大。同时,当治理者看别人治理时,他人的成功一定是“治理权力”足够大所致;而他人的不成功,不一定是“治理能力”不够,也可能是“治理权力”不够的结果。这种现象之所以特殊,在于它构造了“大企业意识”中最基本的成分——把权力当作能力。这样一来,大企业里需要的“治理能力”,是真正地隐退了。这就是我们所谓的“过分依靠使用权力的误解”。

“把权力当作能力”的意识形态,自然会进一步强化对于新权力的争夺或对已有权力的固守。在此基础上,第一个衍生出来的要则就是,“由级别决定对错”——权力通常是按照级别来配置的,权力大者,通常能够多支配资源,不仅能够成事,而且能够推脱事,还能够错后平缓事态;权力小或无权者,成事不易,推事也难,错后还完全没有调整空间。看看一些大企业吧,成绩到来,归功于权者;失误出现,非无权者莫属。

“把权力当作能力”的第二个衍生要则是,“位子决定待遇”——既然权力就是能力,级别决定对错,那么,待遇由位子决定,也就顺理成章。有心者,可以随意地看一家大企业,那里待遇分配究竟是依据什么。如果说,基本是依据位子的,你就可以大胆断定,那家大企业的“病”,一定是存在的;而且,可能还不轻。

这条由“权力当作能力”为起点的“大企业病”,毫无疑问,只有从“大权力”下手去治疗,才能够很好地解决问题。这也是许多大企业一直在进行的变革,其核心是,让各层级、单元的治理权力和能力相配,对某些大的权力配置进行制约。不过,如此的变革,真的不容易,因为所有治理者对权力的诉求,都不可能自己自动放弃。任何的变革都不可理想化。

(作者系中国建设银行董事会秘书,高级经济师。出版有《现代货币论丛》《钱说——货币金融学漫话》《经济学的视界》《世界大转折》等10多部著作、文集。)

(中国发展观察,2017.7)