

# 四度管理 赢领种业

张亚兵(含弘)

(安徽省种子管理总站,合肥 230051)

**摘要:**针对中国种业多年来一味强调运用西方管理学来治理企业以及由此产生的诸多管理问题,原创性地提出四度管理,分别为高度管理、深度管理、权度管理和速度管理,并借以通过四度管理来解决中国种业所面临的诸多管理问题。有关四度管理的提出,可谓是较好地融合了东、西方文化的管理精髓,达成了管理的阴阳合德与刚柔相济,具有较高的理论学术与应用价值。

**关键词:**四度管理;高度;深度;权度;速度

自2000年《种子法》出台以来,中国种业堪称是在近似市场化竞争浪潮中一路滚打拼杀而来。其间,整个行业不断涌现出了拥有管理知识与实践经验的多路英雄豪杰。诸多企业经理人,一方面,不断总结与验证自我管理的精辟独到之处;另一方面,又在苦苦寻觅将自我引向管理通达的至高境界。然就当下而言,行业却有越来越多的企业经理人对自恃成熟且有效的管理方法抱有谨慎的怀疑态度,对过去一味强调沿用西方管理学也渐显不安。

针对这种管理思潮与认知的出现,笔者认为,管理经验可以让我们少犯错误,但难以让我们真正开创未来,因为环境是时刻变化的,而管理又是需要讲究时位的。没有时位支撑的管理,其经验和既有管理方式必将变得不再有效,且难以解决企业之前未曾面临过的不同境遇。目前,国内诸多企业已成功地实现了阶段性的管理科学化并取得不俗的管理业绩。但终因西方管理学更多强调的是管理的刚性和显性,对柔性和隐形的东方式管理重视不够,特别是对源于中国传统国学管理思想认识与应用不足,从而引发诸多困惑与不解,并碰到日益增多的管理难题。

带着这些疑问与思考,笔者多年来一直在潜心研究这一重大管理命题,并希望能够将相关命题的答案给予清晰化的管理表述且力求做到言简意赅和推陈出新,最终达成东、西方管理思想的融合与统一,而这正是笔者原创性所提出的企业四度管理理论与方法。

## 1 企业四度管理的内涵

企业四度管理,主要是强调企业实现管理提升需要立足于自我的整体层面并综合把握好4个维“度”的全面升级管理,也就是强调企业做好包括高度、深度、权度和速度4个方面的系统整合管理,它可谓是较为完备地诠释了现代企业管理的内涵以及相关管理导向且易为企业所理解与践行。

**1.1 企业高度管理** 它旨在强调企业应通晓与运用其成长发展的管理路径,特别是需要围绕传统儒家所提出的“修、齐、治、平”管理思想来统领企业全方位和全程的发展。一方面,企业需要做到管理上的登高致远,并尽其所能来拓展事业视野;另一方面,企业需要立足于自我,通过对企业愿景和发展目标的逆向引导管理,借以逐步完善和消除自身的管理不足,实现由高到低和由低到高的管理递进。

**1.2 企业深度管理** 它旨在强调企业应系统提升自我的整体管理能力,特别是需要对现代西方管理学相关知识进行必要的整合与强化运用,进而全面提升企业的管理能力与成效。一方面,企业需要拥有完善的管理理论与知识作指导,从而有效避免走弯路,减少在管理运用与提升上的摸索时间;另一方面,企业需要将这些先进的管理理论与知识充分运用到实践中去,从而有效提升其管理效率与效果。这其中,最为重要的是企业应充分做到战略、运营和执行的一体化管理。

**1.3 企业权度管理** 它旨在强调企业应适时把握与调整好自我的发展定位与管理节奏,通过完善与

强化企业的时位管理,进而充分体现适应管理和适中管理思想。一方面,企业通过不断审视自我,从而确保企业能及时纠偏可能的错误发展方向,特别是需要防范不加选择地涉入超越管理边界的非适宜业务;另一方面,企业需要时刻警醒自我并远离风险,不断审视企业发展速度及相关风险是否处于可控的范围之内,特别是要不断论证企业核心经营活动是否做到“进退无碍”与“收放自如”。事实上,权度管理的本质,重在强调企业推行传统儒学的“中庸之道”,从而确保企业实现稳中前行。

**1.4 企业速度管理** 它旨在强调企业应抓好运营与执行层面的时效管理,特别是针对行业竞争已经突显出以时间竞争为主导的管理特征。为此,企业需要在正确的战略指导下全力提升其管理时效。一方面,企业需要通过开展速度管理借以实现在行业中先拔头筹以及抢占市场先机;另一方面,企业需要通过强化速度管理来实现种子产品的提前销售,实施全方位的市场拦截管理,进而达成提前锁定市场和阻击竞争对手的目的。

## 2 企业四度管理的实践价值

企业四度管理的主导思想,主要是强调一个企业如何才能确保自身成长与发展始终处于相对可控的动态管理之中,做到阴阳合德,体现“一阴一阳之谓道”的易学思想。为此,企业需要站得更高、走得更远、行得更稳和迈得更快。

**2.1 站得更高,统领全局** 这里的“站得更高”,不仅仅是强调企业需要站在管理能力的制高点上,更为重要的是要充分认识和把握“修身、齐家、治国、平天下”的管理内涵。在管理实践中,做好高度管理,综合起来,需要企业把握践行好以下方面管理。

**2.1.1 把握“修、齐、治、平”,统领企业发展全局** 围绕“修、齐、治、平”,企业需要做好以下4个方面管理。

其一,修身,成就企业品格。从管理角度来说,传统儒家的“修身”概念深邃而广博,它强调“自天子以至于庶人,一是皆以修身为本”的大道思想。在管理实践中,经理人的修身某种程度上就代表企业组织的修身,为此,企业需要:缔造完美的企业人格。儒家强调,做人要为君子,而君子的人格模式主要是强调“仁、智、勇”,有道是“仁者不忧,智者不惑,勇者不惧。”可见,围绕塑造企业人格,企业需

要从“仁、智、勇”做起。培养良好的企业心境。这里的“企业心境”,主要是指企业经理人通过修身以不断强化儒家的“自强不息”与道家的“顺其自然”思想,做到“欲而不贪”与“泰而不骄”。秉承知止的企业追求。企业组织不仅需要积极进取,同样也需要深悟“知止”的管理内涵,一如曾子在《大学》中所言:“知止而后定,定而后能静,静而后能虑,虑而后能得。物有本末,事有终始,知其先后,则近道矣。”

其二,正心,端正企业心智。传统儒家提出“正心”概念,旨在端正人们的思维意识,减少不良情绪和心态对人们生活与事业的负面影响,所谓“修身在正其心者,身有所忿懣,则不得其正;有所恐惧,则不得其正;有所好乐,则不得其正;有所忧患,则不得其正。”(《大学》)。除了强调自我情绪控制外,孟子从道德层面亦提出“四心”说,强调“无恻隐之心,非人也;无羞恶之心,非人也;无辞让之心,非人也;无是非之心,非人也。”以及“恻隐之心,仁之端;羞恶之心,义之端;辞让之心,礼之端;是非之心,智之端。”前者是从情商层面端正企业心智,后者是从道德层面端正企业心智,需要的是企业应将二者融合前行。

其三,诚意,筑就企业价值。传统儒家异常重视“诚”字,所谓“诚意”,也就是企业需要真心实意为别人“好”,它体现出的是一种“内仁”思想。因为,只有做到“诚意”,企业才能更好筑就自身价值,这是因为:(1)“诚者,天之道也,诚之者,人之道也。诚者,不勉而中,不思而得,从容中道,圣人也。”(2)“至诚之道,可以前知:国家将兴,必有祯祥;国家将亡,必有妖孽;见乎蓍龟,动乎四体。”(3)“唯天下至诚,为能经纶天下之大经,立天下之大本,知天地之化育。”

其四,致知格物,塑造企业完美之躯。如果把修身、正心和诚意视为“精神锤炼”的话,那么,致知和格物则是企业的“躯体锤炼”,它追求的是“明理”与“究理”。“精神锤炼”有助于净化企业灵魂,端正企业思维模式,确立“正善”价值观,而“躯体锤炼”则有助于企业健硕躯体,强壮筋骨,从而达成华实的企业外表,最终塑造出企业完美之躯。

依上可见,传统儒家“修、齐、治、平”的管理思想,它对于统领企业全局发展近乎起到一种纲领性

的指导作用,其管理高度是现今西方管理学所无法比拟的。

### 2.1.2 把握儒家信条,成就企业发展之颠 有关儒家信条,企业重点需要把握以下3个方面管理。

其一,确立“自强不息”与“厚德载物”的企业追求。传统儒家的“治世”管理思想,集中体现在:确立积极向上的“自强不息”精神;确立以道德提升为主导的“厚德载物”思想。前者强调的是对正善事业的追求应做到“任重而道远”,而后者重视的是企业需要不断修炼与提升自我的道德水准,以承载天下之大任,一如《易经·彖辞》所言:“天行健,君子自强不息”与“地势坤,君子厚德载物”。

其二,信奉“仁、义、礼、智、信”的道德准则。如果把传统儒家所提倡的“厚德载物”视为企业管理导向与归宿的话,那么,信奉儒家“五常”即“仁、义、礼、智、信”,则是其达成“厚德载物”的行为手段与道德准则。这其中,“仁”是“五常”价值思想的源头和核心所在,一如荀子所言:“君子处仁以义,然后仁也;行义以礼,然后义也;制礼反本成末,然后礼也。”需要指出的是,企业应将“仁、义、礼、智、信”的道德准则融于一身并着实践行。

其三,恪守“忠恕”、“慎独”、“中庸”等价值理念。企业除了信奉“仁、义、礼、智、信”的道德准则外,还应围绕“修身”恪守与其有紧密相关联的其他价值理念,诸如“忠恕”、“慎独”、“中庸”等,这里因篇幅受限,不再展开讨论。

**2.2 走得更远,整合前行** 这里的“走得更远”,主要是强调企业经营管理的连续性以及长效性,也就是确保企业的组织寿命更长。换句话说,企业经营管理所追求的不应是短期的荣耀与知名度,而应是以打造悠久企业为目标。而要做到这一点,仅有高度管理是不够的,从经营能力提升来说,企业要实现“走得更远”,就必须做好相应的深度管理,特别是企业需要开展战略、运营与执行的一体化整合管理。

在管理实践中,不同企业造成其管理失败的原因是不尽相同的,但都呈现出一个外在共性特点,即要么是企业战略与运营相脱节,要么是企业运营与执行相脱节,要么是这三者之间彼此相互脱节,形成不了应有的管理合力,表现为管理深度和管理进度缺失,从而引发企业走向衰败。

为此,企业需要全面推进深度管理,践行战略、运营和执行的一体化整合管理,以提升企业的整体管理效率和效果。具体来说,企业需要做好以下3个方面管理(图1),分别为战略-战术运营-执行一体化有效管理、制度-流程-组织架构有序管理、沟通-考核-激励增效管理。

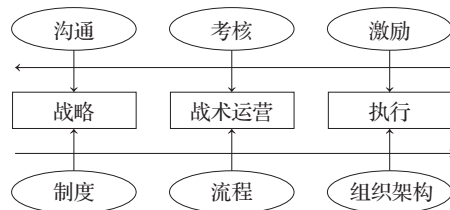


图1 企业深度管理图式

#### 2.2.1 战略-战术运营-执行一体化有效管理

战略-战术运营-执行一体化有效管理是企业深度管理的核心和关键所在,而这里的“有效”主要是指“有效果、有效率”。企业管理也只有做到战略-战术运营-执行一体化,才能达成管理效果和管理效率的双重提升,进而更好地改善企业的经营业绩。缺少其中任何一个环节,或是任何一个环节出现管理差错,或是这三者之间没有形成有机的一体化衔接,企业管理都将难以达成“有效”。众所周知,缺乏战略或是战略出错,战术运营也就失去方向和目标,执行也将变得乏力和不得要领;而缺乏战术运营,战略则显得一如空中楼阁而缺乏管理支撑,执行则也将成为“大话”与“套话”的口号宣传;而缺乏执行,战略与战术运营则必将成为纸上谈兵,表现为“银样蜡枪头”。

**2.2.2 制度-流程-组织架构有序管理** 主要是确保企业处于一种正常化的运营状态。没有制度和流程的约束与引导,企业管理就会呈现出散兵流勇、一盘散沙的境地;同样,没有组织构架的保障与规范,也就没有责任的明确与到位,企业管理仿佛如生产队长式的吆喝管理一样,无法真正做到各司其职,企业不可避免走向无序状态。

**2.2.3 沟通-考核-激励增效管理** 一方面,它让战略-战术运营-执行一体化有效管理得以正常实施;另一方面,它能更好地发挥战略-战术运营-执行一体化联动增强的放大效应,也就是充分体现1+1+1>3的管理效果。需要指出的是,沟通不仅



让信息得以双向传递,减少工作偏差和工作误解,提升工作润滑度和理解力,同时,它还能有效激发组织智慧和员工参与度,从而有利于一体化管理在企业内部得以创新推动;而考核与激励,则是较好地起到“扬善”和“鞭策”的管理作用。其中,考核是为了确保管理的公正,激励是为了确保管理的公平,没有基本的公平与公正管理,其战略-战术运营-执行一体化管理就会发生断裂。

以上可见,企业深度管理图式,其核心思想是明确企业管理的“一个中心”和“两项保证”的重要性。其中,“一个中心”是指战略-战术运营-执行一体化有效管理,“两项保证”是指制度-流程-组织架构有序管理和沟通-考核-激励增效管理。至此,它们共同构成了一个相对完善且基于指导与支持关系的管理体系,从而有利于企业更好地开展管理实践。

**2.3 行得更稳,执中而行** 主要还是强调企业需要本着“稳中前行”的管理思想来经营自我。如果说,高度管理强调的是企业方向管理和相关内在逻辑管理,而深度管理强调的是企业到位管理和达成阶段性目标管理的话,那么,权度管理则是进一步提醒强调,无论是管理业务跟进还是拓展,企业都应本着“执中”、“时位”的管理价值理念来经营自我,都应将中庸思想有机地融入到整个管理中去,进而做到执中而行,实现行稳致远。

在管理实践中,企业开展权度管理,一方面,通过强化权变管理思想,从而进一步增强企业对外部环境变化的适应性,确保企业做到适应性成长与发展;另一方面,通过开展以“执中”思想为准绳的尺度管理,进而使企业能更好地把握管理分寸,做到量力而行,避免把自我引向危险境地。具体来说,企业需要把握好以下方面管理。

**2.3.1 宏观应对层面** 从宏观应对层面来说,企业权度管理强调的是企业需要做到与时俱进,明晰行业发展的趋势特征,适时调整自身的战略定位,从而有效规避企业风险。为此,企业需要把握好以下3个方面的管理。

其一,做好审慎扩张。在管理实践中,它主要包括两层含义。选择进入新的作物产品线 企业选择进入何种新的作物产品线来实现自身规模的扩张,重点需要考虑与把握以下因素:企业是否具

有一定的竞争优势或是潜在竞争优势;企业是否具备整合市场竞争要素的相关能力与人脉;企业核心能力规划能否预期实现。如果说这些管理制胜要素都不具备的话,企业只能选择暂不进入这一市场。因为在此时,企业选择扩张的时机并不适宜,如果一味过早、仓促地进入,企业最终所带来的退出成本可能会很高,而严重时,甚至可能会危及企业生命。

选择进入非相关多元化业务 企业选择进入非相关多元化业务,存在有以下情况:非相关多元化业务具有战略性的情况下,企业需要综合考虑上述相同的3个影响因素并决定是否选择性进入;非相关多元化业务不具有战略性,更多是为投资保值或是谋求稳定财务收益等为导向的,例如稳定的房屋租金回报,此时,企业可不必考虑上述影响因素而选择直接进入。

其二,做好适度收缩。鉴于目前整个行业正处于二次分化所引发的重组整合期,行业集中度正在以较快的速度趋于集中,因此,对于目前已经进入多条作物产品线且其核心竞争力又普遍较弱的企业来说,应充分考虑做好自我的适度收缩管理。这种适度收缩,其目的是为了更好地集中现有优势资源 and 能力,进而更为准确地定位企业的经营范围,避免企业因资源和能力过于分散而被竞争对手各个击破。

需要指出的是,对于资源和能力均较弱的中小企业来说,其战略定位显然不同于综合竞争实力强大的大型企业,如开展直面竞争,很难有取胜的把握。就中小企业而言,一定要分析研究其在市场竞争中的生存夹缝,找到大型企业不屑一顾的市场空间,进而谋求属于自己的一席之地,实实在在地做好自我的适应管理。

其三,持续做好核心能力提升。无论是做好审慎扩张,还是做好适度收缩,以及日常经营管理活动,企业都应牢牢确立以提升自我核心能力为中心。通过核心能力的不断提升,进而有效增强企业的适应性。为此,企业需要不间断地对涉及核心能力提升的相关领域作持续投入,并且不断地夯实其整个管理基础,从而确保企业拥有稳固可靠的核心竞争力。

**2.3.2 微观治理层面** 从微观治理层面来说,企业

权度管理,主要侧重于企业做好日常经营活动的执中管理。需要强调的是,企业强调执中管理,并不是为了追求自身发展规模和成长速度,而是为了赢得和谐和有序的经营,其主导思想是将传统儒家“中庸”管理思想纳入到企业管理体系中来,并将其转化为内在的管理因子,从而真正体现稳中前行的管理内涵。

**2.4 迈得更快,抢先速行** 这里的“迈得更快”,并不是指企业不顾自身资源与能力而一味强调急速扩大业务规模或企业产能,从而有违管理的“执中”思想,而是强调在正确的管理导向指引下,围绕战略目标的有效实施,企业需要强化运营与执行层面的速度管理,通过快捷以赢得市场先机,通过快行以提前锁定市场份额,通过快速以使企业尽早地到达安全地带,进而早日实现企业的战略目标。

在管理实践中,企业开展速度管理,应着重围绕三大管理效率的提升来进行,即决策效率、运营效率和执行效率,从而有利于企业掌握市场竞争的主动权。一方面,企业能更好地把握稍纵即逝的市场机会,另一方面,企业能更加积极地采取有效措施以应对激烈的市场竞争,做到抢先速行,使自身处于相对有利的竞争地位或远离不利的竞争处境。具体来说,企业需要做好以下方面。

**2.4.1 市场竞争层面的速度管理** 市场竞争层面的速度管理,主要是指企业应快速应对日益变化的种业市场竞争,特别是整个行业正愈发彰显基于时间和速度的相关竞争特征,为此,企业需要全力做好产品研发速度、新产品上市速度及物流分销补货速度的提升管理。

**2.4.2 内部运营层面的速度管理** 内部运营层面的速度管理,更多是指企业为强化内部运营效率提升,确立以速度快捷为导向的管理理念和相关管理方式。在管理实践中,它主要涉及3个方面管理。

其一,战术决策速度。这里的战术决策速度,不仅是强调企业对相关运营计划制定的决策效率,更为重要的是,企业尚需要根据市场竞争与需求导向的不断变化来做出对原有运营计划的适时调整,从而充分体现出战术决策的速度管理,防止一味固守运营计划的相关内容而不做出任何变化处理,导致企业错过对运营计划进行调整与纠偏的最佳时机。

其二,上传下达速度。它旨在强调,为确保企业内部各项运营活动的高效与有序开展,企业不仅需要做好“由上而下”的及时信息传递,同时,还需要做好“由下而上”的及时信息汇报。除此之外,企业还应注重内部相关职能部门间的信息交流,避免因信息阻塞和缺乏互动而产生不必要的理解偏差、执行偏差和协调偏差。

其三,危机解决速度。围绕内部运营层面的速度管理,企业不仅需要积极做好战术决策速度和上传下达速度的相关管理,同时还需要对危机解决速度予以高度重视。因为,一旦错过对小危机的及时处理,这种小危机就很有可能演化为难以控制的大危机,从而给企业带来更大的麻烦甚至是灾难。

**2.4.3 员工执行层面的速度管理** 为有效应对来自市场竞争和提升自身管理效率,企业不仅需要做好市场竞争层面和内部运营层面的速度管理这两大方面,在管理实践中,还需要进一步将它们落实转化为员工执行层面的速度管理,从而真正实现速度管理由理念到思路、由思路到行为的管理落地。

在管理实践中,提升员工执行层面的速度管理,需要企业做好以下3个方面的时效管理;确立“让我来干”的行为意识;拥有“说干就干”的行为态度;体现“干就干好”的行为结果。

不可否认,四度管理概念的提出,可谓是很很好地融合了现代西方管理学与我国传统儒学的管理精髓,堪称真正意义上的东、西方管理思想有机交汇。如果说高度管理和权度管理更多强调的是阴的话,那么深度管理和速度管理则更多强调的是阳,按照传统国学《易经》的管理思想,做到阴阳合德,刚柔有体,企业亦必将无往而不胜。四度管理,其原创性的管理思想必将为学术界和实业界所推崇,也必将在引领中国种业管理发展的道路上绽放出华丽光芒,同时承担起新时代下赢胜种业、赢领种业的光荣使命与历史责任。

#### 参考文献

- [1] 张亚兵. 稳中前行是企业赢胜种业的惟一之道. 中国种业, 2018 (4): 5-7
- [2] 任海珠. 论内蒙古外贸集团竞争优势的建立. 呼和浩特: 内蒙古大学, 2004

(收稿日期: 2019-01-11)