

内部控制实现刚柔相济的策略浅析

徐向真 赵卓■

传统的内部控制是一种实行严密组织管理的刚性管理模式，而柔性管理强调以人为本，在尊重人的前提下实行灵活多变的管理方式来调动人的积极性和创造性。笔者拟就如何使内部控制与柔性管理充分地结合、做到刚柔相济提几点建议。

（一）建立科学健全的刚性管理体系

柔性管理和刚性的内部控制的最终目的都是保证企业目标的实现，因此，从根本上二者方向是一致的。要求企业重视柔性管理的作用，并不是要直接否定刚性管理在实际运用中的效果。在实际运行中，刚性管理是柔性管理实施的基础，制定一套系统、科学的管理制度是实现各种要素最佳组合的保障。就地位而言，刚性管理是第一位的，规章制度有一定的强制性，全体员工必须要自觉地遵守和维护；柔性管理的主要目标就是弥补刚性管理的缺陷，使刚性管理的框架变得有血有肉，将人们的潜能激发到最大化。

（二）以顾客需求为导向

传统刚性管理模式把价格和质量作为市场竞争的主要手段，因此在生产模式上更注重产品的生产规模而较少考虑产品式样。柔性管理模式弥补了刚性管理模式固有的缺陷，将顾客的需求、市场的发展方向作为企业生存与发展的支点。因此，企业的经营观念应该相应地由原

来的以生产为导向调整为以市场为导向。这就要求企业在整个生产、销售过程中始终把握顾客的需求方向。现代消费者日益呈现出多样化、个性化的消费需求，能否顺应消费者的消费趋向是现代企业生存和发展的关键。例如，微软公司提出的“顾客关系管理”理论正确地指导了微软公司的发展方向，使其寻找到顾客的消费需求点，及时推出小型个人电脑，赢得了较大的市场份额。

（三）建立扁平化的组织结构

柔性管理要求企业组织能够对企业内外环境的变化采取及时有效的应对措施，提高内部信息流动速度，平衡企业各部门的职能与分工。现代企业普遍存在的问题是管理层次众多、组织机构臃肿复杂，这严重阻碍了信息的传递与交流。随着信息技术的发展，这种管理组织结构的闭塞性与现代企业发展要求的信息开放性完全不适应，对此必须加以改革调整。首先，顺应现代企业组织模式的发展趋势，建立以信息技术为基础的网状的、扁平的组织结构形式，这不仅能保证信息传递的有效畅通，还可以提高企业适应外界环境变化的能力。其次，加强各部门之间的双向联系。新的经济环境决定了企业各个部门必须有效地联合，真正形成一个整体，这样才能在竞争中掌握自己的优势。再次，注重用协调的方法

处理权利之间的关系。扁平的组织结构实际上是一种权利的下放，有效的运用可以调动各方面的积极性。但是，如果下放到各个部门的权利过多，容易造成“各自为政”的局面。因此，在组建柔性组织结构的同时，要注意协调各方面的权利，防止出现失控局面。

（四）用柔性战略辅以刚性制度

柔性管理与传统的刚性管理是辩证统一的关系。柔性管理讲究“柔”但是并不完全否定制度管理所起的作用。柔性管理的实质是在坚持制度建设的前提下，尽可能地提高整个组织的弹性，使企业管理活动达到更灵活、更高效的目标。这是对传统管理模式的扬弃，是辩证否定的思维方式。从表面上看，企业的规章制度对员工影响力和约束力是最强的，但是，柔性管理带来的企业价值观念对员工的影响更深远、更持久。柔性管理就是要达到以柔克刚的目的。但是，一味地追求柔性化管理忽视企业的制度建设必然带来企业内部控制的混乱，而过度强调权利制度的作用也必然会被时代所淘汰。所以，在企业内部控制的过程中，要自觉地将柔性管理作为制度建设的辅助手段，增强整个组织机构的柔性化，实现刚柔相济。

（作者单位：济南大学管理学院）

责任编辑 刘良伟

问题。该类信贷产品通过担保公司保证和实际控制人个人连带保证的形式，向初创企业提供一定金额的流动资金贷款，用于上游采购、人员工资、研发等日常经营费用。孵化器成立专业的金融服务小

组，以银行授信的标准对企业进行贷前审核，并提供债权融资和财务管理规范辅导，将信用优质企业推荐给银行获得授信资格；一旦企业成功获得银行授信，孵化器会继续跟踪负责贷后管理工作，

降低信贷风险。

（作者单位：北京京西创业投资基金管理公司 北京创业公社投资发展有限公司）

责任编辑 鲍双双