管理法则

风险管理　知微见著

□ 谢　明

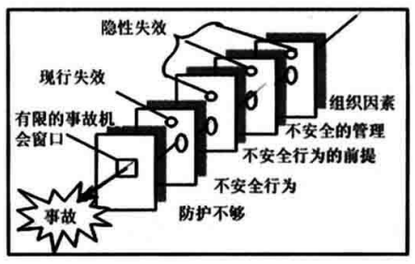
海恩法则：事故不是不可以预防的

海恩法则最初是飞机涡轮机的发明者德国人帕布斯·海恩提出的一个在航空界关于飞行安全的法则。海恩法则指出：每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故和300起未遂先兆以及1000起事故隐患。虽然这一分析会随着飞行器安全系数的增加和飞行器的总量变化而发生变化，但它确实说明了飞行安全与事故隐患之间的必然联系。当然，这种联系不仅仅表现在飞行领域，在其他领域也同样发生着潜在的作用。按照海恩法则分析，一件重大事故发生后，我们在处理事故本身的同时，还要及时对同类问题的“事故征兆”和“事故苗头”进行排查处理，以此防止类似问题的重复发生，及时解决再次发生重大事故的隐患，把问题解决在萌芽状态。

海恩法则强调两点：一是事故的发生是量的积累的结果；二是再好的技术，再完美的规章，在实际操作层面，也无法取代人自身的素质和责任心。

墨菲定律：不可存侥幸心理

爱德华·墨菲是美国爱德华兹空军基地的上尉工程师。1949年，他和他的上司斯塔普少校，在一次火箭减速超重试验中，因仪器失灵发生了事故。墨菲发现，测量仪表被一个技术人员装反了，只因为有两种方法可以将仪器固定在支架上，而不可思议的是，这个技术人员竟然有条不紊地将16个仪器全部装在了错误的位置。由此，他得出的教训是：如果做某项工作有多种方法，而其中有一种方法将导致事故，那么一定有人会按这种方法去做。换种说法：假定你把一片干面包掉在地毯上，这片面包的两面均可能着地。但假定你把一片一面涂有一层果酱的面包掉在地毯上，常常是带有果酱的一面落在地毯上。在事故通报的记者招待会上，斯塔普少校将其称为“墨菲定律”，并以极为简洁的方式作了重新表述：凡事可能出岔子，就一定会出岔子。墨菲定律在技术界不胫而走，因为它道出了一个铁的事实：技术风险能够由可能性变为突发性的事实。墨菲定律的适用范围非常广泛，它揭示了一种独特的社会及自然现象。它的极端表述是：如果坏事有可能发生，不管这种可能性有多小，它总会发生，并造成最大可能的破坏。



瑞士奶酪模型示意图

这真的是一种让人很崩溃的理论。越怕出事，越会出事；有可能出问题，那一定会出问题。乍看上去，这似乎有种宿命论和悲观主义的色彩，任何事情都有变坏的可能性，既然它一定会变坏，似乎我们只能坐等悲剧的发生了。然而，墨菲定律并不是只会带来负能量。实际上，任何结果的出现都是有概率的。平时无论在生活中还是在工作中，总是会出现一些小概率事件，而通常人们认为概率既然这么小，那就基本上等于不会发生。可实际上这完全是一种错觉，小概率再小也毕竟大于0，而不是等于0。墨菲定律给予我们的最大启示就是：不能忽视小概率危险事件，不能因小概率事件发生的可能性很小，就误认为它根本不会发生，从而产生侥幸心理和麻痹大意。风险管理的要义就是高度重视事故发生的可能性，时刻保持高度的警惕，努力把损失降低到最小程度。

瑞士奶酪模型：杜绝链效应

在“航空事故理论”中有一个叫作瑞士奶酪的理论模型。这个模型是由一个名叫詹姆斯·瑞森的人提出来的，所以也称“瑞森模型”，其核心思想是：组织活动可以分为不同层面，每个层面都会存在漏洞，不安全因素就像一个不间断的光源，当它刚好能透过所有这些漏洞时，事故就一定会发生。这些层面叠在一起，犹如把瑞士奶酪叠放在一起，所以被称为“瑞士奶酪模型”。

我们知道，瑞士奶酪每一层上都有许多洞，这些洞就好比是错误发生的管道。如果错误只穿透一层或两层奶酪（防卫机制），往往不会被注意到或者造成较大的影响；如果错误穿透多层奶酪，就会造成显而易见的事故。事故的发生往往不只是一个因素或事件本身造成的，更是因为存在着缺陷的某种集合，才使反应链能够贯通重重阻隔而发生。就像一块瑞士奶酪，你初看每一块上都有很多洞，但是叠在一起，没有一个洞是让你能一眼看穿的，也就是说没有形成一个贯通的缺陷路径。所以，防范错误的关键，不仅仅在于堵住空洞，更在于避免各个环节的空洞出现联动性。

瑞士奶酪模型源于“人类必然会犯错”这个基本假设，强调在作业流程的每一个环节，不论理论上规范得如何完整，执行面都一定还是存在着因为人性或生物体疲乏造成的潜在缺失，好比瑞士奶酪上的一个个空洞。瑞士奶酪模型就是要为人为的失误建立一个系统保障，尽量创造一个不容易犯错的执行环境，避免重大事故的发生。

安全冗余：多重备份并非多此一举

说到“安全冗余”，不禁让人想起一个抠门老外的生命悲剧。58岁的英国酒店大亨维克斯（Gary Vickers）有17年驾驶经验，当时驾驶他的塞斯纳双引擎小型飞机，与其42岁的女友克拉克（Kay Clarke）到巴黎购物。回程时，维克斯获悉英国的油价更便宜，每公升油价较法国便宜9便士，为了节省油钱，竟把可装满386公升油的油缸只装了244公升。但他没有料到会遇上逆风，结果导致燃油耗尽，引擎熄灭，最后落得机毁人亡的下场。

维克多的悭俭有悖安全冗余的道理。所谓“安全冗余”，通常指通过多重备份来增加系统的可靠性。换句话讲，就是为了更好地保证安全，设置一些看似多余的、不必要的安全设施或制度。举例来说，在电力系统中线路双重保护属于设备性冗余，为的是保障电网安全；倒闸操作双监护是通过制度冗余来保障人身安全。

实际上，在生活与工作中，安全与危险同在，不会存在绝对的安全或危险。要想继续保持安全状态，就必须采取多重措施，以“冗余”这样一种安全理念来预防，把危险因素限制在可控的范围内。

案例分析

打造平台化组织

□ 陈有勇

在今天的互联网时代，企业的组织形态正在转型，而转型的方向就是平台化。如果说金字塔式的管理是“火车模式”——火车跑得快，全靠车头带；那么平台化组织的管理就是“动车模式”——动车跑得快，靠着每节车厢的动力一起带。火车的速度是远不如动车的，因为动车最大限度地发挥了每个组成部分的力量。打造平台化组织就要去掉中间层，建立自由的项目团队，最大限度地激发每个员工的潜能；根据组织的核心竞争力，经营互利共赢的平台化生态圈；将组织愿景与个人愿景充分融合，塑造富有凝聚力的平台化组织文化。

打造去掉中间层的平台化组织

传统的企业组织是金字塔式的，企业按照职能的不同分成一个又一个部门，各个组织对上负责，整个组织通过科层制的形式进行管理。这种组织结构在标准化生产时代，效率是很高的。但现在却显得日益低效和僵化，难以应对瞬息万变的市场环境。现在的组织平台化变革就是去掉中间层，把整个组织变成根据业务需要成立的自由团队。IBM的前CEO路易斯·郭士纳说：“大企业总是不可避免地迟缓而且低效；小企业则灵敏而快速；所以，你应该尽量把大企业拆成一个个的小块。”

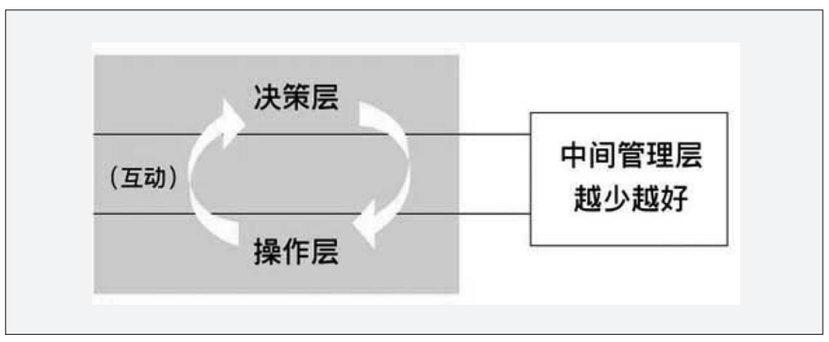
2013年，海尔启动了“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的“三化”改革。海尔集团董事局主席张瑞敏常引用著名管理学家查尔斯·汉迪的话：“企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅，他们没有什么神经，不会把市场的情况反映进来。”他提出“外去中间商，内去隔热层”的组织设计，让企业可以直面客户的需求。其实海尔一直进行着组织平台化的改革，在此之前，张瑞敏就提出并践行互联网时代的商业模式——人单合一的双赢模式。“人单合一”模式是把企业打造成一个平台，把员工潜力充分发挥出来，让每个员工把自己的目标和用户的需求完全结合起来，使员工自主经营，成为自己的CEO。海尔就是要把“大企业做小，把小企业做大”。把一个大企业打造成千千万万个平台化的小企业，然后把这些平台化的小企业做大。

去掉中间层之后建立的是自由的项目团队。这里的“自由”有三重含义：一是项目团队是根据项目发展的需要由相关的企业员工自由组合而成，这样的团队很少有内部矛盾，组织协同性好。二是组成后的项目团队有很大的自由权，能够进行相对独立的项目决策权、用人权和分配权，从而使团队的能力得到充分发挥。三是这个项目团队可以根据项目的发展情况进行自由扩展和解散。一个项目结束后，或者这个项目已经完全失败，那么这个项目团队就应该解体，而不能勉强维持整个团队的存在。自由的项目团队就是自由成立、自由发展、自由解体的团队组织。

经营互利共赢的平台化生态圈

现在商业的竞争已经不再局限于单个企业之间的竞争，而是平台与平台的竞争，而平台化的生态圈无疑具有更强大的竞争力。组织平台化的进一步发展就是经营互利共赢的平台生态圈，形成一个优势互补的大型平台化组织。大家熟知的BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三大互联网巨头正分别围着搜索、电商、社交建设互利共赢的平台化生态圈。很多企业也正在走多元化的发展策略，经营互利共赢的平台生态圈。

2015年，总部设在山东潍坊的“我的未来网”正在重点打造“199异业消费需求诚信联盟”，简称“199联盟”。其中的“1”特指“我的未来网”平台；“99”指的是与“我的未来网”联盟合作的众多企业。在以“龙头企业”为核心的企业联盟之中，“1”特指联盟核心圈企业本身；“99”则是指联盟企业相关产业链上下游企业及衍生、覆盖的各种业态的所有企业。在企业与消费者的关系中，指的是“1”个企业的产品，有无数个消费者（会员）进行消费。购买199联盟企业的产品，“我的未来网”给予一定比例的报销。通过报销，吸纳更多消费者成为会员，从而反向吸引更多生产企业加盟，进而介绍产业上下游各业态企业加盟199联盟，更多产品入驻，融入以“我的未来网”为平台的闭环系统，形成互利共赢的大平台。



199联盟帮助联盟企业在“不增加额外投资”的前提下，仅需提供“消费需求”，经由“我的未来网”统一协调，进行“消费需求”的有效置换，获得销售订单；联盟企业用订单派送的形式，进行企业间“横向联合”实现自身倍增发展。截至2015年8月20日，已有1000家生产企业加入199联盟，另有近3000家生产企业正在积极接洽中。199联盟中，许多不同的业态企业纷纷加盟，以199餐饮、199宾馆、199专卖店等模式，共同构成199联盟体系。

经营互利共赢的平台生态圈应做到：首先，要注重发展自己的核心业务，围绕核心业务进行多元化的发展。其次，要注重平台生态圈内企业的互补性，使平台生态圈自身可以有效地协调联动。最后，要注重防范系统性风险，时刻把握平台生态圈内企业的经营状况，避免因局部的过失而造成整个平台生态圈的紊乱。

塑造富有凝聚力的平台化组织文化

组织平台化并不是没有缺陷，它依然有很大风险，可能出现组织一盘散沙，没有凝聚力和向心力，导致组织执行力低下，甚至解体。解决这个问题的方法就是塑造富有凝聚力的平台化组织文化，将组织愿景与个人愿景充分融合。在制定组织愿景时，充分考虑每一个员工的自由全面发展，实行公平公正的薪酬激励和成长激励。如果一个项目的成功主要是某一个团队完成的，甚至是某个团队的某个以前不起眼的员工发挥了关键作用，那么组织一定要充分奖励这个团队和这个发挥关键作用的员工。

让组织愿景与员工个人愿景充分融合的重要方式是让员工共享组织发展的成果。现在很多企业推行员工持股计划，使每个员工的利益与公司的效益息息相关。小米公司就有这样一个理念：让全体员工一起分享利益。小米的组织架构非常扁平化，基本上分为三级：七个核心创始人、部门领导和员工。除了七个创始人之外，其他人都是工程师，没有其他职务，激励手段就是涨薪。小米公司成立之初，就推行了全员持股、全员投资的计划。小米最初的56个员工，他们总共投资了1100万美元，每人投资约20万美元。

在设计平台化组织的利益分配制度时，还要均衡地考虑到整个组织的各方利益。“我的未来网”创造性地利用虚拟货币的形式来引导消费者的消费，将“消费需求”锁定在与“我的未来网”合作企业的产品上，从而提高企业产品销量、增加利润，实现给“我的未来网”返利，甚至提前返利。然后，由“我的未来网”通过虚拟货币报销抵现的形式对会员进行利益再分配。这种利益分配制度使得“我的未来网”、企业、会员三方都受益，从而有效地推动了“我的未来网”这个平台化组织的发展。

打造平台化组织是互联网时代组织发展的大势所趋。平台化组织是对传统组织形态的扬弃，是适用互联网时代的灵活高效的组织形式。处在互联网大潮中的众多企业要拥有平台化的思维，进行平台化转型，建立自由项目团队，打造相辅相成的平台生态圈，塑造富有凝聚力的平台化组织文化。

（上接1版）

激荡着清正廉洁的浩然正气。在习主席的讲话、著述里，始终透射大公无私的价值追求，彰显了与腐败水火不容、斗争到底的鲜明态度和坚定决心。在宁德工作时，习主席告诫党员干部：“没有终生廉洁、终生为民的鸿鹄之志，期待飞得持久、‘扶摇直上’是困难的”；还郑重提出“四句话”要求：“苟非吾之所有，虽一毫而莫取”“熊掌和鱼，不可兼得”“寸心不昧，万法皆明”“为官一场，造福一方”。主政浙江时，习主席要求党员干部“要干事更要干净”“越是领导干部越要廉洁自律”，强调兴国安邦必须“激浊扬清正字当头”。我们要始终保持正风反腐永远在路上的政治勇气和坚定决心，坚决打赢这场输不起的斗争。

体现了历史的、辩证的科学方法。习主席具有深厚的马克思主义哲学素养和理论修养，善于把思维推向思辨之境、批判之境、彻底之境。在对许多重大问题进行阐释时，注重从整体上把握事物的发展趋向，注重“两点论”“重点论”统一，注重以全面、联系、发展的观点看问题。三部著作中，关于正确处理闽东经济发展“六个关系”的论述，关于浙江改革发展问题“四个两”的论述，关于领导干部在政绩观上存在“五重五轻”的论述等，科学全面、唯物辩证，闪烁着哲学智慧的光芒。我们一定要全面把握习主席讲话、著述所内蕴的世界观方法论，切实掌握辩证唯物主义和历史唯物主义这个“望远镜”“显微镜”。

展现着爱我人民爱我军的博大胸襟。习主席多次饱含深情地说，“我和军队有着不解之缘，对军队怀有深厚感情”。他强调党政一把手要一手抓本职工作，一手抓武装工作，强化党对武装工作的领导；强调在任何时候、任何情况下，都要维护和发展军政军民团结，珍惜军民鱼水相依的深厚感情；秉持“部队的事特事特办、马上就办、办就办好”的理念，推动出台一系列军民融合、双拥工作政策法规，有力促进了地方生产力与部队战斗力双轮驱动。我们要深刻学习领悟习主席胸装江山社稷、胸装人民军队的博大胸襟和领袖风范，弘扬国防动员和双拥工作好传统，谱写“爱我人民爱我军”的时代新篇章。

透射出清新质朴的文风话风。在三部著作中，习主席善于用聊天式、谈心式的话语娓娓道来，对中国传统文化纯熟于胸，善于从人类一切文明成果特别是中华优秀文化中寻找思想阶梯，还善于通过打比方、讲故事、用典故俗语等方式，既思想深刻、充满哲思，又朴实亲和、直入人心，其情切切、心志昭昭，给人以醍醐灌顶、开窍透亮之感，登高望远、拨云见日之感。习主席这种文风话风是一以贯之的，在十八大以来的一系列重要讲话中进一步得到了淋漓尽致的发挥，堪称我们党优良文风话风的典范。

持续深化习主席系列重要讲话精神学习贯彻，切实在武装头脑、引领实践上达到新的高度

把三部著作与习主席系列重要讲话精神联系贯通起来学习理解，我们就能从整体上把握习主席治国理政思想的发展脉络。南京军区学习贯彻习主席系列重要讲话精神，要带着特殊感情，运用特有优势，着力在跟随习主席思想步伐上抓得更紧，在融会贯通把握精髓上悟得更深，在确立讲话根本指导地位上立得更牢，在推进讲话精神落地生根上做得更实。

在确立根本指导、坚定信仰信念上求深化。今天，中华民族复兴已经走到由大向强“惊世一跃”的关键阶段，面临着来自政治、经济、文化、军事等领域的竞争博弈和制衡扼控，意识形态领域的斗争残酷激烈、你死我活。同时，在深化改革、正风反腐、清理整治的形势下，各种杂音噪音惑乱人心，各方利益诉求竞相发声。习主席系列重要讲话正是在这样一个重要历史关头呼唤和催生出来的，是进行新的伟大斗争的强大思想武器。如果对习主席系列重要讲话精神的内涵实质和深远考量领悟不深不透，势必造成思想观念上的滞后和思维系统上的缺陷，也就很容易掉进西方“理论陷阱”。必须始终把学习贯彻讲话精神作为政治建军的第一位任务，作为基本政治训练与政治实践，切实成为广大官兵的信仰信念和精神支柱，成为部队建设的科学指南和根本遵循，确保官兵始终忠诚党的信仰、忠诚党的宗旨、忠诚党的纲领、忠诚党的组织、忠诚党的领袖，坚决贯彻军委主席负责制，坚决听从党中央、中央军委和习主席指挥。

在把握思想体系、领悟精髓要义上求深化。把握这一思想体系，要从民族复兴历史进程、中国特色社会主义伟大实践、军队发展历史方位中，深刻感悟习主席治党治国治军的雄韬伟略，深刻感悟讲话精神理论逻辑和历史逻辑的辩证统一，深刻感悟讲话精神在强国兴军征程中彰显的巨大实践威力。把握这一思想体系，要以“四个全面”为脉络，不断深化对“四个全面”科学内涵、精神实质、实践要求的认识，从整体上加深对系列重要讲话精神的理解把握；以强军目标为主轴，深入学好“军事篇”“东南方向篇”，切实掌握强军兴军的强大思想武器；以贯彻古田全军政工会精神为重心，深刻理解把握思想建党、政治建军方略，使我们的思想真正踏上政治工作时代主题的节奏，实现凤凰涅槃、浴火重生。把握这一思想体系，要把立场观点方法学到手，真正使我们的价值体系、思想方法、思维系统、建设理念、行为习惯进行脱胎换骨改造和科学优化整合。

在推动实践转化、全面落地生根上求深化。深刻领悟讲话精神鲜明的实践特色，做到学而信、学而用、学而行。要把恢复和弘扬优良学风作为重要保证，按照“真学真懂真信真用”要求，坚决防止和克服脱离实际的本本主义、老套陈旧的经验主义、装点门面的形式主义、知行不一的自由主义，着力在老老实实读原著、深入实际调查研究、加强主客观世界改造上下功夫。要把研究和解决重大现实问题作为着力点，紧紧抓住打好意识形态领域“思想战”、推动实战化训练往深处走实里落、运用法治思维和法治方式治军带兵、以实际行动迎接军队改革大考等方面问题，加强课题式研究和对策式研讨，着力打通理论通向实践的路径。要把围绕强军目标出实招用实劲作为根本指向，深入抓好铸魂育人，立起“四有”好样子；深入抓好练兵备战，不断增强履行使命任务能力；深入抓好正风肃纪，巩固深化“三严三实”专题教育整顿成果，凝聚起强军兴军的正能量。

在贯彻严实精神、持续强势推进上求深化。现在，学习贯彻进入一个持续深化、常抓常新的关键阶段。要坚决贯彻习主席“学习要进一步严起来实起来”重要指示，认真落实军委总部部署，进一步理清思路、提升标准、明确任务、找准抓手、狠抓落实。要强化各级党委政治责任，正副书记当好第一责任人，政治机关发挥好牵头负责作用，始终保持紧抓长抓的工作力度。要推动学习贯彻向基层拓展延伸，干部分专题、战士设课程，尤其要重视抓好基层干部理论学习，引导他们从兵之初、官之初就用党的创新理论照亮人生理想。领导干部要当好“第一学习者”“第一推动人”，发挥“关键少数”的示范带头作用，用自身学习成果引领带动部队。