

# 中医思维与现代薪酬管理的暗合及应用

——以Z公司薪酬管理为例

涂永前<sup>1,2</sup>(博士生导师), 覃晨<sup>1</sup>

**【摘要】**以中医思维与现代薪酬管理作为研究对象,将中医思维等形而上的文化与西方科学管理之形而下的精准相融合,探索中医思维在现代薪酬管理中的具体应用是一项具有创新意义的研究。基于中医思维的经络理论、精气神理论、阴阳五行理论、中庸之道等,通过取象比类法、案例分析法和问卷调查法来分析和“诊断”Z公司薪酬制度存在的“病症”,提出经络疏通管理法,包括反射区、经络图体系、全循环体系等,并运用舒经活络、调精气、平阴阳等中医思维,从组织结构、过程激励、年终奖分配、福利等方面为Z公司薪酬管理体系优化提出指导思路。

**【关键词】**中医思维;薪酬管理;经络疏通管理法;精气神

**【中图分类号】**F832.51;F272.91 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-0994(2019)11-0138-7

## 一、引言

互联网、游戏等新兴行业的薪酬管理存在机制不适用、执行不规范、意识不够强等问题,而西方现代薪酬管理的诸多理论在我国企业运用中存在“水土不服”现象。中医思维作为中国传统文化的代表,可为企业人力资源管理提供借鉴思路<sup>[1]</sup>。企业如人体系统,其管理过程正如人体日常保健,而薪酬管理体系同样作用于人,所以企业可借鉴中医思维进行薪酬管理。因此,本文以游戏行业Z公司为例,运用中医思维查找其薪酬管理体系中的痛点、堵点并进行分析,提出中医思维下Z公司薪酬管理体系优化的原则与目标、措施与保障。这既可为Z公司解决薪酬管理中的问题提供思路,也可为中医思维在现代薪酬管理体系中的实际应用提供可参考的模板。通过对Z公司案例的细节研究,旨在从新的视角探索、解读传统中医思维与西方科学管理存在的共通和暗合之处。

## 二、文献回顾

中医思维中的智慧不但是中医学的理论基础,

而且可以提高现代化企业管理水平,为现代企业管理及应用提供许多有益思路。

一些学者研究了中医思维应用于企业管理的适用性。朱津<sup>[2]</sup>运用中医思维,分析、论证了人体系统和企业系统之间的相似性,提出了企业作为一个系统的运转规律,并通过对比中医思维与西方管理思维,论证了我国部分企业更适合采用中医思维来进行管理诊断和咨询。陈宁、李祺<sup>[1]</sup>认为人力资源管理就是一个完整的人体系统,其也有“五脏六腑”“气血津液”“内外表里”“阴阳五行”,同样需要“阴平阳秘”,可借助中医思维中的“未病先防”“整体恒动”“辨证论治”等理念来提高人力资源管理的质量和效率,使人力资源管理更加契合企业的战略目标,从而推动企业的长远发展。唐苒芸<sup>[3]</sup>则对中医思维为现代企业管理带来的启示进行了浅析,认为“望闻问切”“辨证施治”“对症下药”的中医思维启示着现代管理者在分析问题时实事求是,认识问题时要具有整体思维和全局观念,不能“头疼医头、脚疼医脚”,解决问题时要采取个性化、有针对性的策略。

中医思维在现代企业管理中应用较多的是阴阳五行学说。文理<sup>[4]</sup>提出了以五行人组建企业高管

团队的观点,并利用五行学说对团队人员的心理进行研究,发现心理特征差异性分别与决策质量、决策效率成正比、反比关系。侯胜田等<sup>[5]</sup>对《黄帝内经》中的阴阳学说与《周易》中的变异思维进行了提炼、总结,将中医思维概括为“适度”“协作”“和谐”“恒变”四个方面,从阴阳、变异两方面探讨了企业内、外部环境之间的相互关系与作用。白如彬<sup>[6]</sup>则结合中医阴阳五行对本土企业管理理论进行研究,认为只有把握住企业管理中的整体与细节,以及有形的结构变化和不变的系统功能之间的关系,明确企业的影响因素和企业沟通协调、计划指挥、人才管理、资金管理和产销管理五行系统功能之间的关系,保持企业公平和效率之间的阴阳平衡,企业才能在稳定中不断前进和发展壮大。阴阳五行之间的生克制化其实就是组织结构内部的专业化分工与合作,而相生对应着企业激励机制,相克对应着企业规范与约束机制,制化对应着沟通与协调机制<sup>[7]</sup>。

血液运行于经络、调节于阴阳五行之间,薪酬管理正是影响人力资源正如影响人体血液、经络运行、阴阳五行平衡的调节器。文理<sup>[4]</sup>取中医思维的阴阳

之象,对企业组织激励进行研究,提出了阳激励和阴激励的概念以及阴阳激励失调的调顺模式,并对不同情况的阴阳激励失调进行了实例分析。卢正惠<sup>[7]</sup>则认为五行生扶就是薪酬激励原理和体系,相生的关系产生了滋生、促进与扶持的激励循环系统,有效组织必然有一套能够自我激励、自我完善、自我修正、自我扶助的薪酬体系。

中医思维有助于薪酬管理体系的优化主要体现在以下三个方面:一是人是一个有机整体,各组成部分在生理上协调一致,在病理变化上互为影响;二是人与其所处的外部环境是统一的,即所谓的“天人合一”,人会受外部环境的影响;三是在辨证诊断中,表现为从认识病因对人体作用后引起的整体变化规律出发,把握疾病的发生与发展规律。同时,上述整体思维、内外统一、辩证思维也体现了中医思维中的中庸之道,尤其是平衡观,包括内外平衡、动静平衡等。

### 三、中医思维下Z公司薪酬管理体系的“病症”与“病因”

本文选取Z公司进行案例分析。Z公司由一个

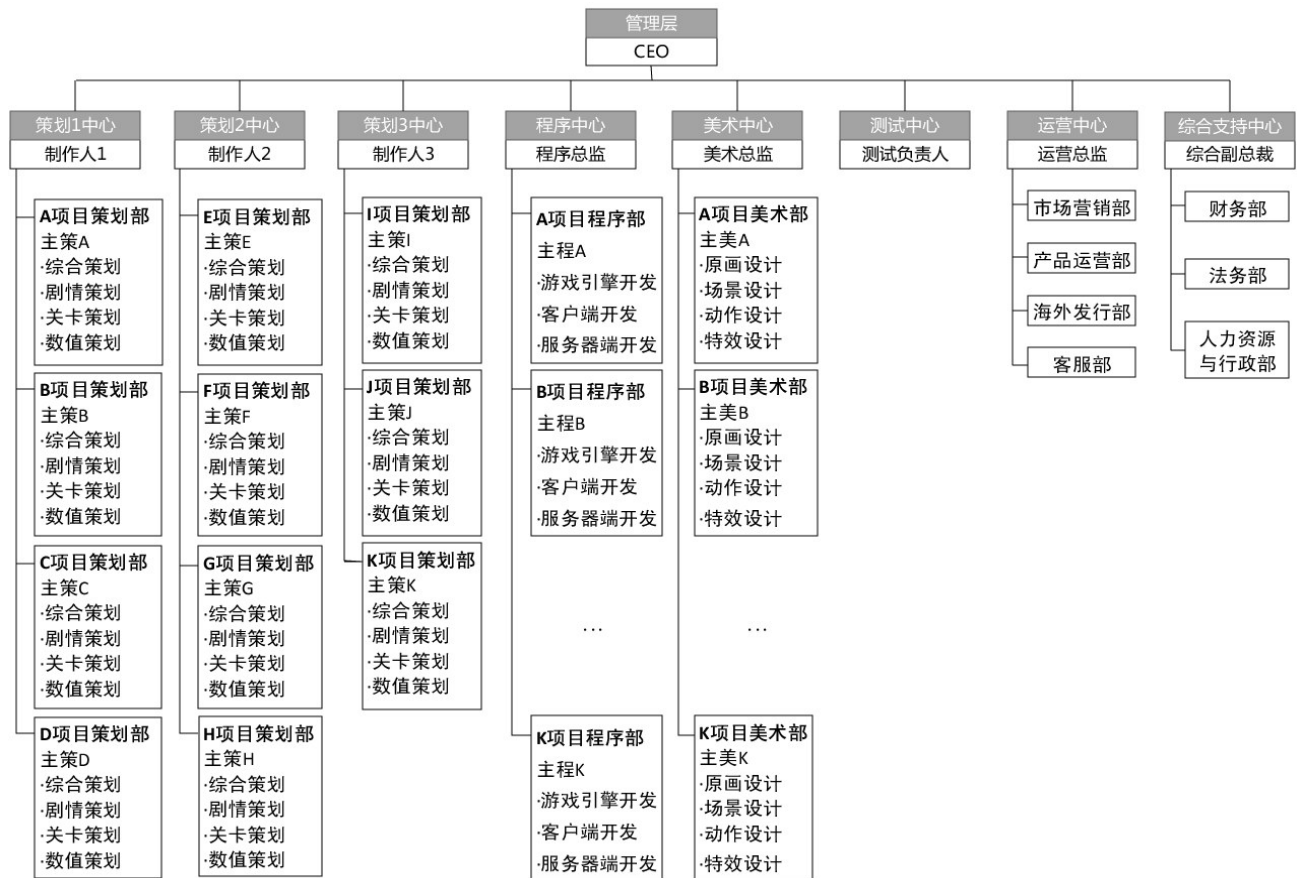


图 1 Z公司组织结构

1997年成立的顶级游戏工作室发展而来,2014年正式成立公司。目前其经营重心主要为手游领域的产品研发和全球化发行,年收入可达10亿元。Z公司共有策划中心、程序中心、美术中心等8个部门,其组织结构如图1所示。

Z公司目前的薪酬体系主要包括基本工资、绩效工资、年终奖、成长基金、补贴、福利。其中,基本工资与年终奖所占比重相近,二者基本占薪酬总额的绝大部分。其薪酬管理存在着收入结构不合理和员工薪酬满意度低的问题。在收入结构方面,一方面绩效工资占比少,年终奖占比多,作为绩效应当发挥的过程激励作用比较弱;另一方面,根据其现行年终奖的计算方法,各项目人均年终奖收入差距不明显,各职能部门人员的年终奖收入与其薪酬等相关,与基本工资正相关,因项目收入与员工贡献无直接关系,无法激励员工发挥其主观能动性。在薪酬满意度方面,根据实际回收的100份有效问卷,Z公司59%的员工对整体薪酬持满意态度,不满意的方面主要集中在绩效工资及年终奖分配。下面结合“经络疏通管理法”对Z公司薪酬管理的“痛点”进行分析,找到在薪酬管理体系中存在的“病症”及其“病因”。

### (一)“经络不通”导致“疼痛麻木”

企业的组织结构同人体经络一样,从“实体”层面将企业各个部分、各个职能等联系起来,构成一个整体系统。企业组织结构同样也遵循中医典籍《证治要诀》([明]戴元礼)所提到的“痛则不通,通则不痛”的原则,当企业存在“痛点”时,组织结构中部门或岗位必然存在一定的问题。所以,为确保企业组织结构与薪酬体系相匹配,必须找准企业的“痛点”“堵点”“反射区”“穴位”等要素,通过分析反射区经络组织的运行状况,打通企业各层级经络堵点,显现冗余环节,精简管理流程,使得任何一项工作都能通过经络系统直达反射区,从而确保穴位(即岗位)通畅、气血充足运行,达到畅通管理经络、提升管理效率的目的。

组织结构与经络存在着相似性。目前Z公司的组织结构属于直线型职能式组织结构,横向间的部门沟通协调较差,特别是Z公司所经营的业务多以项目的形式出现,但人员的管理考核权均在直线领导手中,导致出现管理“痛点”,就难以管理、激励项目组人员,进而导致管理“麻木”。所以在中医思维下,Z公司的整体经络不论是公司内的大循环、部门间的中循环、部门内的小循环,抑或是岗位自身的微

循环,或多或少都存在不通的情况,使得职能定位不清、管理关系不顺、员工激励不到位、执行力下降,出现“经络不通”导致的“疼痛麻木”情况。

### (二)“气行不畅”导致“精匮神衰”

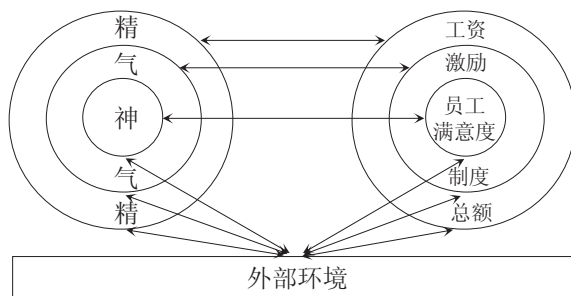


图2 精气神与工资总额、激励制度和员工满意度的关系模型

如图2所示,中医思维中的“精气神”可以对应薪酬管理中的工资总额、激励制度、员工满意度。薪酬体系中的工资总额与“精”十分相似,都具有典型的形态学特征,是一种有形的实体物质结构。激励制度相对于工资总额,则是无具体形态却可作用于薪酬体系的存在,拥有与“气”相同的形态特征。激励制度也是薪酬体系的核心,可与气一样通过多种形式调控薪酬体系,并将目标、资源、组织、环境等捏合成一个整体,形成高效动力并发挥其作用。员工满意度是指员工对企业的实际感受与自身期望值比较的程度,主要是对物质与精神层面的感受与期望比较的程度,是员工的一种心理感知活动,与“神”相似。

Z公司薪酬管理体系所存在的“病症”与“病因”便是由于气的运行不畅导致的“精匮神衰”,即激励制度在一定程度上的失效,导致工资总额没能充分发挥作用,进而导致员工满意度不高。类似于“精气神”三者之间的关系,薪酬体系的工资总额、激励制度与员工满意度也存在相互影响、相互依存的关系。工资总额是激励制度存在的基础,工资总额的多少、薪酬制度是否有效,又直接影响最终的员工满意度。

从中庸角度来看,员工满意度即“神”更像是内在需求,而工资总额即“精”则是外部客观实际,激励制度即“气”则是“致中和”的方法。薪酬管理最根本的目的是实现员工内在需求与企业实际能力的平衡,既要控制员工对工资总额的合理需求,同时又能让企业用最优的成本提升员工的满意度,特别是在外部客观实际不充足的情况下,合理运用薪酬管理中的激励制度,发挥“气”的调节作用,实现“致中和”,达到整体的辩证统一。

### (三)“阴阳不调”导致内部失衡

公平与效率是薪酬管理中的原则和目标,物质激励与精神激励则是薪酬管理中的具体调控手段,同样存在阴阳特征,并通过统一、对立地相互作用产生多种形式与效果,来实现薪酬管理的目标。公平与效率、物质激励与精神激励和阴阳的关系见图3。

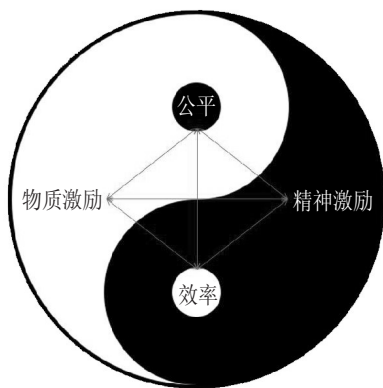


图3 公平与效率、物质激励与精神激励和阴阳的关系模型

按照阴阳的特性,物质激励属于阳,包括基本工资、绩效工资、福利、股权等;精神激励属于阴,包括荣誉、职位、情感上的肯定、自我实现等。根据图3中阴阳、公平和效率以及物质激励和精神激励的相似性对比,Z公司薪酬管理体系同时存在着阴偏盛、阳偏虚和单一阴偏虚导致的阴阳不调情况,与“气”的运行不畅具有相关性。

在公平与效率方面,Z公司在薪酬管理上为追求公平,使得绩效工资占比较低,且年终奖分配方法单纯依靠薪酬等决定,过多地追求公司以为的“公平”而使激励不足,在有限的资源下就要牺牲高效者的利益去照顾低效者的利益,并让高效者失去动力,使企业整体效率降低,反而使员工觉得现有薪酬管理不公平,不但产生了对应公平的阴偏盛、对应效率的阳偏虚所导致的“阴盛阳衰”,而且还出现了“阴阳不调”的循环。

在物质激励与精神激励方面,Z公司的行业特点决定了物质激励的“应有量”本应偏多,其实际物质激励相较“应有量”也属合理水平,但其在薪酬管理上忽视了精神激励,致使精神激励相较“应有量”偏少,主要是物质激励中附带的精神激励,思想内容不足,载体属性与阴阳整体性发挥不充分。另外,现有福利价值不高、福利项目不够多样化等精神激励不足,导致Z公司出现了精神激励所对应的阴偏虚所致的“阳盛阴衰”。

## 四、经络疏通管理法与薪酬管理体系优化

### (一)经络疏通管理法

经络疏通管理法即结合中医思维的流程管理方法,包含反射区、经络图体系、全循环体系,其中全循环体系包含大循环、中循环、小循环和微循环,见图4。

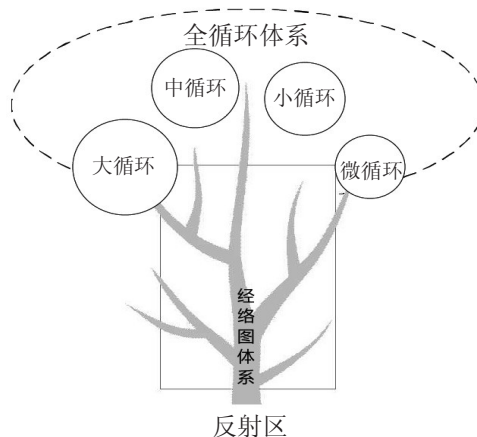


图4 经络疏通管理法示意图

1. 内涵。经络疏通管理法的核心思想内涵是紧紧围绕客户需求和经营创效,以“疏堵点”、“消痛点”为中心,追求企业精益管理。在企业日常经营管理中,把影响客户体验、阻碍价值实现和导致价值流失的现象和问题定位为痛点,把所有导致“痛点”的企业内部原因定位为堵点。“消痛点”、“疏堵点”,必须立足于供应链全环节流程,即反射区。通过分析反射区经络组织的运行状况,打通从公司管理层到基层岗位的经络堵点,精简管理流程,做到任何一项工作都能透过经络直达反射区,确保经络通畅、精气充足运行,提升企业整体管理效率。

2. 反射区。反射区即以问题为导向,找准业务事项与各部门责任范围内事项的一一对应关系,当发现业务事项中某反射区存在问题即出现“痛点”,可以在第一时间暴露出该业务事项对应的部门或岗位的某个环节存在管理缺失,进而帮助管理人员及时发现管理断点,调整管理方法,落实管理责任,最终解决业务事项痛点。

Z公司的反射区示意图如图5所示,当Z公司反射区某区域存在“痛点”时,则意味着该反射区对应的部门出现管理问题。

3. 经络图体系。经络图即以反射区为出发点,以业务为主线,将业务流程上所有负有相关岗位职责的人员串联起来,以直观的点线展示出涉及该反射区事项的全部权责人员,可以据此逐一摸排各管

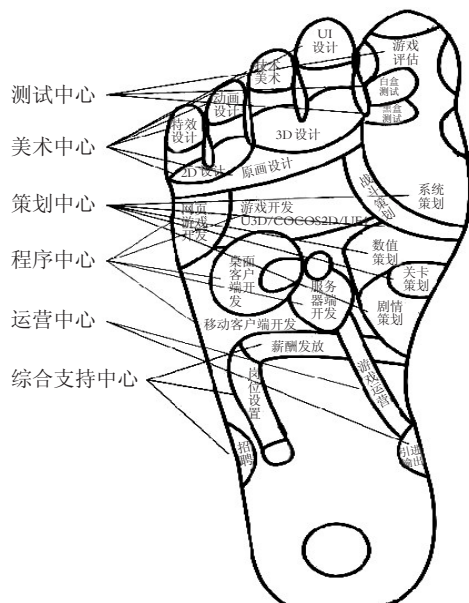


图5 反射区示意图

理人员的管理职能履职情况，迅速查清管理症结断点和业务流转“堵点”，从而为业务的高效流转提供指引。经络图体系主要对应全循环体系，其中大循环、中循环、小循环均以经络图为载体展现。

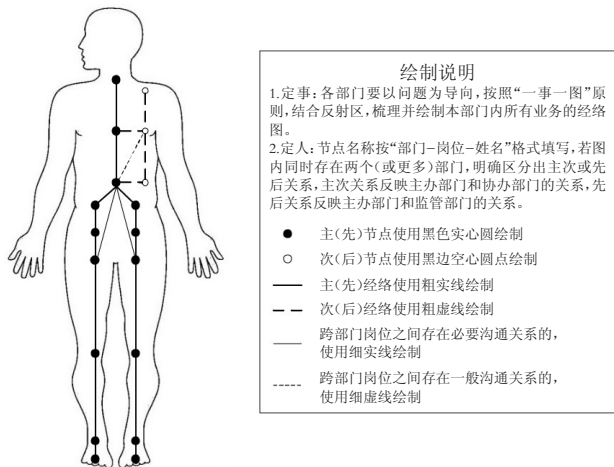


图6 经络图

经络图如图6所示，按照一事一图的原则，与反射区一一对应。要以业务事项为主线，反射区作为始点或终点，分清先(粗实线)后(粗虚线)或主(粗实线)次(粗虚线)关系，并且将存在必要沟通(细实线)和一般告知(细虚线)关系的责任人直接连线，将业务事项相关的主要责任人(黑点)和次要责任人(空心点)串联入经络图，使得所有责任人能够一目了然地呈现，便于溯源追责。经络图的实质即现代管理的组织结构图，“穴位”即岗位。

4. 全循环体系。全循环体系包含大循环、中循环、小循环和微循环，其中大循环为部门及对应公司管理层之间的联系，中循环为公司多个部门之间的联系，小循环为部门内多个岗位之间的联系，上述均已说明并以经络图的形式为载体，本节不再赘述；而微循环是岗位自身及相关岗位，尤其是上下级岗位之间的联系，是直达“痛点”“堵点”的岗位职责。

微循环示意图如图7所示，同样按照一事一图的原则，各岗位绘制本岗位的微循环图，图中非加粗字体为需要各岗位填写的内容，如在左上方填写本岗位的岗位名称，在反射区填写某一业务事项(企业人力资源管理中具体问题的名称)，在“痛点”填写具体问题(企业人力资源管理中具体的症状)，在循环图右侧填写针对“痛点”的解决措施(企业人力资源管理中解决“痛点”、问题的对策)，在横轴上找准所在岗位的位置，并填写所在岗位及相关岗位为解决这一痛点应履行的职责，在公司战略下发后填写此业务有关的公司战略。微循环的实质即现代管理的岗位设计、岗位说明书。

## (二) 中医思维下Z公司薪酬管理体系优化措施

1. 舒经活络，优化组织结构。组织结构是岗位设计的前提，也是落实薪酬管理体系的基础，只有通过组织结构的调整即疏通经络，才能使考核、激励等管理功能释放的信号有效传递至各个循环体系以及

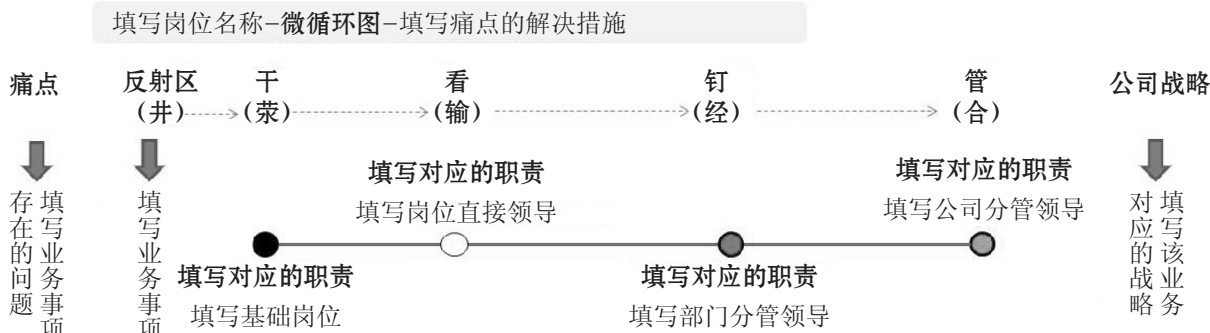


图7 微循环示意图

“穴位”，实现精气、阴阳在体内的顺畅流动与平衡统一，保持机体的持续健康状态。

由于Z公司业务多以项目的形式出现，项目制在Z公司属于常态化的组织形式，所以在保证直线

职能部门充分发挥作用的基础上，为了畅通项目内部管理经络，将Z公司原直线型组织结构变为制作人式(即项目式)矩阵组织结构，优化后的Z公司组织结构见图8。



图8 优化后的Z公司组织结构

组织结构优化后，Z公司业务和考核方面均发生了变化。在业务方面，每个游戏项目成立时，仍然由策划、程序、美术等直线部门负责人根据项目定位、项目特点、员工特长等因素选择、分配适合该项目的员工，以实现直线部门内即整个公司资源的合理分配与效用最大化；员工进入项目后，业务事项由制作人统一管理，并将其表现按季度与直线部门负责人进行沟通反馈，业务以外的事项仍由直线部门负责人管理。在考核方面，为使制作人与直线部门负责人在项目内外均有管理权，畅通项目内、部门内以及整个公司的管理经络，可增加项目年终考核与季度过程考核，并分别赋予制作人与直线部门负责人考核权。由于制作人更了解每位员工在项目中的表现，由制作人负责项目年终奖考核，直线部门负责人则根据员工在分配项目时以及间接了解到的其在项目中的表现和日常情况，按季度对其进行过程考核。

Z公司组织结构优化后加强了横向联系，可以

将公司各个直线部门更有效地捏合成整体，放开了制作人与各个直线部门间的限制，实现了对资源的充分沟通与利用。矩阵组织结构还具有较大的机动性，能够根据人员特点，使员工同时参与到工作类型相同的多个不同项目之中，减少了人员特别是关键人员的招聘成本，实现了人力资源的弹性共享，与直线型职能式结构和项目式结构的互补能够帮助公司在时间、成本和绩效上取得平衡。

2. 调精气、平阴阳。优化薪酬管理制度以调精气、平阴阳，即通过调整工资总额结构以及激励考核政策来实现对薪酬管理制度的优化。

(1) 优化绩效设计，增加过程激励。目前Z公司采取月度绩效形式，但绩效工资仅为基本工资的20%，且根据直线部门负责人评分上下20%浮动，按平均基本工资20000元测算，上下浮动800元，相较于基本工资与年终奖其占比低、力度小，过程激励不足。对此，可增加直线部门负责人的管理权，使管理功能释

放的信号有效传递至各个循环体系及“穴位”。

(2)优化项目考核,增加年终期望。为在项目内同样能将管理功能释放的信号有效传递至各个循环体系及“穴位”,可在年终奖分配时增加项目奖励,在固定倍数年终奖的基础上,增加项目利润的奖金分配,在分配方法中利用项目利润占比、员工项目工时及员工项目贡献度三项进行加权计算。同时,在固定倍数年终奖的计算上也做出调整,此前为了增强过程激励作用,提升了月度绩效工资占比,并且增加了季度优秀员工的评选,因此改善后年终奖的分配方式取消对个人绩效系数的计算。

(3)优化福利体系,增加福利弹性。Z公司的福利体系除法定的五险一金外,还有补充医疗保险、福利年假、社团活动、年度旅游,成本占比在13%左右。而在员工薪酬满意度调查中发现,这样的福利政策对于员工来说满意度并不高,47%的员工表示不太满意甚至很不满意,这主要是因为现有的福利项目和员工的喜好、需求有较大的差异。因此,本文根据员工的个性化需求,在维持现有福利成本占比的基础上,将原有福利形式优化调整为弹性福利。弹性福利又叫菜单式福利,是指企业确定对每个员工投入福利(通常用积分形式体现)的前提下,由员工在福利菜单中选择适合自己的福利。引入弹性福利,希望能够平衡企业福利成本与员工满意度之间的矛盾。改善后的福利项目分为核心福利与可选福利,核心福利即必选福利,所有员工均可享受,可选福利根据员工的实际需求以个人福利积分进行换购。

## 五、结论

中医思维是中国传统文化的代表,其融合了中国古代哲学思想和文化,并形成了以人体结构、表里关系、阴阳哲学等为基础的养生、防病、治病的成熟理论体系。而薪酬管理体系同样是一个涉及内外环境并相互作用的有物质基础、功能系统、组织结构的复杂体系。所以,薪酬管理体系与人体系统具有相似性,中医思维同样适用于指导薪酬管理体系的“养生、防病、治病”。基于此,本文对中医思维在现代薪酬管理体系中的应用进行了探索性研究。通过本研究,笔者将中医思维融合中庸之道应用于现代薪酬管理中,创新了具有中国特色的薪酬管理理念;通过取象比类方法,提出了精气神与工资总额、激励制度和员工满意度的关系模型以及公平与效率、物质激

励与精神激励和阴阳的关系模型,得到了中医思维在薪酬管理中应用的可行性结论;通过“经络疏通管理法”这一完全创新理论概念,形成了反射区、经络图体系及包括大循环、中循环、小循环、微循环在内的全循环体系与相应的操作工具,为中医思维在现代薪酬管理中的应用落地提供了基础;最后,本文以Z公司为例,通过运用中医思维查找其薪酬管理体系中存在的“痛点”“堵点”并进行分析,以中庸之道为基本原则,提出了舒经活络、调精气、平阴阳的指导思想,制定了薪酬管理体系优化措施,运用中医思维为Z公司的薪酬管理体系优化提供了思路。

Z公司作为我国当代典型民营企业的范本,其公司治理模式及公司的细节管理比较全面、科学,但是处于不确定状态的公司会面临诸多问题,如何应对不同部门面临的“病灶”,各种科学管理手段及方法不啻为探索解决问题的途径。然而,如何对国外部分学者一直认为儒家世界不存在真正助推科学发展的理论进行有力的反驳,本文是一个有意义的探索,同时希望该研究能引起更多人的关注。如何将西方现代专业、精细的科学管理与我国悠久的中医思维或者传统哲学思想结合起来探索具体问题的解决方案,会给我们带来更多新的视野。

## 主要参考文献:

- [1] 陈宁,李祺. 浅议中医思维在企业人力资源管理中的应用[J]. 中国管理信息化, 2015(15): 117~119.
- [2] 朱津. 中医思维在中国企业管理咨询中的合理性研究[D]. 南京: 南京大学, 2014.
- [3] 唐苒芸. 浅析中医传统思想对现代管理的启示[J]. 科技风, 2018(3): 189.
- [4] 文理. 《黄帝内经》思想与现代企业管理[D]. 合肥: 合肥工业大学, 2011.
- [5] 侯胜田,汪晓凡,张永康. 中医哲学思想对现代管理的启示[J]. 北京中医药, 2013(2): 147~149.
- [6] 白如彬. 中医阴阳五行视角下的本土企业管理理论研究[J]. 中外企业家, 2015(13): 250~257.
- [7] 卢正惠. 中国传统文化中的现代管理原理研究——基于阴阳五行理论[J]. 中国商论, 2016(35): 162~163.

**作者单位:**1.中国人民大学劳动人事学院,北京100872;  
2.辽宁大学法学院,沈阳110136