

现代企业卓越管理方法丛书

QUANBIAN GUANLI  
YIBIANYINGBIAN DE QIYE GUANLI XINZHAO

# 权变管理

## 以变应变的 企业管理新招

主编◎舒天戈 邱卫东

创新市场韬略，闯出未来之生路  
活用经营智慧，再造企业之辉煌

现代管理随着时代的发展而不断更新其内涵，不断拓展其领域，不断丰富其内容。本书内容包括决策权变、人事权变、资本权变、规模权变、技术权变、营销权变等诸多方面，阐述了企业如何面对急剧变化的外部经营环境和日趋激烈的市场竞争，如何把握战略控制、怎样进行有效决策、如何选择经营规模、怎样实现市场营销的惊险跳跃。



四川大学出版社

现代企业卓越管理方法丛书

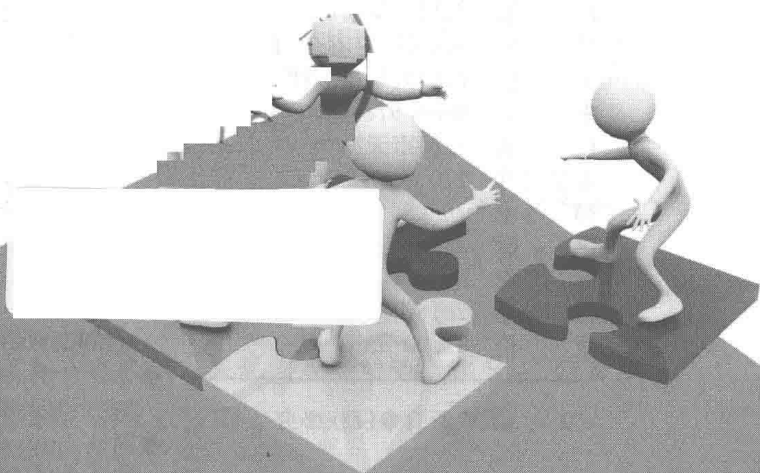
QUANBIAN GUANLI  
YIBIANYINGBIAN DE QIYE GUANLI XINZHAO

# 权变管理

## 以变应变的 企业管理新招

主编◎舒天戈 邱卫东

本册主编◎周德田



特约编辑:傅 奕  
责任编辑:楼 晓  
责任校对:陈 丹  
封面设计:刘建波  
责任印制:王 炜

### 图书在版编目(CIP)数据

权变管理:以变应变的企业管理新招 / 舒天戈, 邱卫东主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7  
(现代企业卓越管理方法)  
ISBN 978-7-5614-8747-1

I. ①权… II. ①舒… ②邱… III. ①企业创新—创新管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163002 号

### 书名 权变管理——以变应变的企业管理新招

---

|      |                         |
|------|-------------------------|
| 主 编  | 舒天戈 邱卫东                 |
| 出 版  | 四川大学出版社                 |
| 地 址  | 成都市一环路南一段 24 号 (610065) |
| 发 行  | 四川大学出版社                 |
| 书 号  | ISBN 978-7-5614-8747-1  |
| 印 刷  | 三河市天润建兴印务有限公司           |
| 成品尺寸 | 170 mm×240 mm           |
| 印 张  | 16.25                   |
| 字 数  | 263 千字                  |
| 版 次  | 2016 年 1 月第 1 版         |
| 印 次  | 2016 年 1 月第 1 次印刷       |
| 定 价  | 42.00 元                 |

---

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。  
电话:(028)85408408/(028)85401670/  
(028)85408023 邮政编码:610065  
◆本社图书如有印装质量问题,请  
寄回出版社调换。  
◆网址:<http://www.scup.cn>

# 前言

## Preface

**新**的时代呼唤创新的管理科学，需要管理的新思维、新观念、新谋略与新方法。权变管理于是便应运而生。

**权**变即权宜而变。权变管理是指管理要根据企业组织内外条件的变化而做出相应的调整。权变管理的核心理念认为，管理无定式，管理需要因地、因时、因人而异，应当依据企业内外环境的变化而确定最有效的管理理念与管理方法。

**权**变管理融入了东西方管理思想的精华，既有东方古老的“兵无常势，水无常形”、“因时而变”、“顺天成事”的哲学根基，又包含西方现代管理思想中的变革求新、以变应变、随机管理、需求决定一切的科学内容。这些经营管理思想的合理内核，与今天的企业管理实践相结合，便形成了用以提高企业应对变化能力、使企业在形势变化中立于不败之地的权变管理新招。

**必**须看到，处在今天这样一个大变革的时代，任何企业不是在创新中生存发展，便是在变革中遭到淘汰。在复杂多变的市场环境下，不知权变者无疑前途凶险，而善于权变者将会在企业中找到最适宜的生存之道，发现最成功的制胜途径。作为企业管理人员，需要正确地认清形势，科学地制定战略，从权变中谋发展，以权变求制胜。

在 中国经济社会不断深化改革、加速发展的今天，每个企业都正面临着巨大的挑战。迎接挑战，闯过难关，在变化中突围，在竞争中取胜，就需要学习企业管理的前沿知识、创新方法和与时俱进的管理新招。《权变管理——以变应变的企业管理新招》一书，就将在中外企业流行的、被实践证明有效的现代企业管理方法呈现在广大企业管理者面前。

本书从组织权变、决策权变、人事权变、资本权变、规模权变、技术权变、营销权变等诸多方面，阐述了企业如何面对急剧变化的经营环境和日趋激烈的市场竞争，介绍了企业如何把握战略控制、怎样进行有效决策、如何选择经营规模、怎样实现营销的预期目标。书中包含着企业管理的前沿理论、实际案例和实用有效的管理知识，以期提高广大企业管理者在复杂多变的环境下进行管理创新的能力。

管理是人类文明的创造，现代管理随时代的进步而不断更新、丰富和发展。希望本书能为广大读者学习应用现代管理提供有益的帮助。

编 者

2014 年 10 月

# 目 录

## CONTENTS

### 导论 以变求奇，经营以奇制胜

#### 一、并蒂花开，东西方权变管理有共识

- 1. 西方管理思想发展的历史沿革 ..... (2)
- 2. 以中国为代表的东方管理思想的发展 ..... (5)

#### 二、内外环境：影响企业经营的因素

- 1. 新技术应用对企业管理的影响 ..... (6)
- 2. 中国改革开放的大环境对企业管理的影响 ..... (7)
- 3. 企业的内部组织结构对企业管理的影响 ..... (8)

#### 三、头痛医脚，权变管理也讲系统理念

- 1. 权变管理需要系统化 ..... (11)
- 2. 管理中的权变不是表象 ..... (12)
- 3. 权变需要创新和改革 ..... (14)
- 4. 权变谋机，生搬硬套不可取 ..... (15)
- 5. 权变辨机，谋定后动握胜券 ..... (17)

## 第一章 思想新潮：奇正权变识时务

### 一、无正不立，无奇不胜

1. 奇正相合：权变管理的合理内核…………… (20)
2. 正合奇胜，商战沙场任驰骋…………… (21)
3. 权变识机，善于把握各种机遇…………… (22)

### 二、转变经营观念，确立多重目标

1. 转变观念，适应经营目标的变化…………… (23)
2. 多重追求，目标围绕效益最大化…………… (25)

### 三、人非同人，经营方式应当因人而异

1. 根据管理对象的差异性而选择管理方式…………… (28)
2. 因人而异，经营者选择不同的领导方式…………… (31)

### 四、认识自己，不断提高自身素质

1. 经营者要全面认识自己…………… (35)
2. 经营者要不断提高自身素质…………… (36)

## 第二章 着眼全局：认清未来定战略

### 一、经营战略：企业发展的航标

1. 企业经营战略的内涵与特征…………… (40)
2. 企业经营战略的四要素…………… (42)

## 二、理性分析，学会战略思考

- 1. 运用协同学原理进行战略思考..... (47)
- 2. 根据产品生命周期进行战略谋划..... (48)
- 3. 统筹兼顾，以双赢战略获得共荣..... (51)

## 三、高瞻远瞩，向未来投出一票

- 1. 谋划长远，以未来为战略方向..... (53)
- 2. 善用方法，科学地进行战略分析..... (54)
- 3. 不断地调整脚步，进行战略控制..... (57)

# 第三章 组织权变：避开无效的陷阱

## 一、建立新型组织，众人划桨开大船

- 1. 企业将成为以信息为基础的新型组织..... (62)
- 2. 团队建立一个分工合作、互相配合的团队..... (64)

## 二、实行柔性管理，调动人的积极性

- 1. 以人为核心的柔性管理..... (65)
- 2. 柔性管理的具体形式..... (67)

## 三、进行动态调整，组织跟着战略走

- 1. 组织结构必须适应战略要求及时调整..... (69)
- 2. 选择好关键人物，进行组织机构的调整..... (71)
- 3. 进行动态变迁，组织结构贵在创新..... (72)



## 四、自我更新，挖掘企业组织发展的潜力

1. 现代企业应当是善于自我更新的组织 ..... (74)
2. 精心组合，将各类模式融为一体 ..... (75)
3. 选择领导者，组织发展需要领航者 ..... (78)

## 第四章 决策权变：审时度势精于谋划

### 一、权变决策：变革时代的科学化决策

1. 风云变幻，决策呈现新特点 ..... (82)
2. 知己知彼，决策谋划需要审时度势 ..... (83)
3. 掌握程序化与非程序化的决策方法 ..... (85)

### 二、集思广益，实行团体协助决策

1. 权衡选择团体协助决策 ..... (88)
2. 作必要的权变考虑 ..... (89)

### 三、相较择优，决策需要互斥方案

1. 有针对性地提出目标并谋划实现目标 ..... (92)
2. 提出可行性方案，精心设计方案 ..... (93)
3. 评价、比较和选择方案 ..... (94)
4. 组织落实方案与控制反馈 ..... (96)

### 四、提高决策水平，保证决策的有效性

1. 不做太多的决策 ..... (98)

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 2. 做有明确观念的创造性决策 ..... | (99)  |
| 3. 不做无“边界条件”的决策 ..... | (100) |
| 4. 在不同意见的争论中决策 .....  | (101) |

## 第五章 人事权变：善用巧用各类人才

### 一、善用人才，“企”字无人便是“止”

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 1. 人才是企业的第一资本 .....       | (104) |
| 2. 广开门路，招贤纳士 .....        | (105) |
| 3. 用好的作风选拔作风好的人 .....     | (107) |
| 4. 合理用人，充分发挥个人的聪明才智 ..... | (108) |

### 二、权变用人，因人而异地施展各种招数

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 1. 因人而异，善用不同特点的人才 .....      | (109) |
| 2. 春风化雨，对人才进行有效的激励 .....     | (111) |
| 3. 点“才”成金，充分发挥有成就欲者的才能 ..... | (113) |
| 4. 深挖人才潜质，给人才施压重任 .....      | (114) |
| 5. 因人而“御”，区别性地管理不同的人才 .....  | (115) |
| 6. 唯才是举，走出亲朋或家族小圈子 .....     | (117) |

### 三、巧用偏长，对特殊人才的特殊任用

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 1. 为什么要选用偏长人才 .....      | (119) |
| 2. 科学判断偏长的能级和能质 .....    | (120) |
| 3. 活用“能耐人”：宽容与约束并重 ..... | (121) |

4. 要能容人所短，而不要求全责备 ..... (122)

## 第六章 经营规模权变：企业大与小的抉择

### 一、理性地认识企业的经营规模

1. 认识规模的经济性和不经济性 ..... (126)
2. 产生规模经济性的原因 ..... (127)
3. 产生规模不经济性的原因 ..... (130)
4. 大批量生产所带来的技术规模的经济性 ..... (131)
5. 大企业所产生的管理规模的经济性 ..... (132)
6. “大”的代价：大企业病的出现 ..... (133)
7. 企业需要确定合适的规模 ..... (135)

### 二、企业经营规模的权变

1. 企业规模权变策略之一：“双向协调”发展 ..... (139)
2. 企业规模权变策略之二：以“收益”定“规模” ..... (144)
3. 企业规模权变策略之三：围绕增长的主题而变化 ..... (145)

## 第七章 技术权变：企业的技术创新

### 一、技术创新：企业腾飞的羽翼

1. 技术创新的本质与特征 ..... (148)
2. 实施技术创新的战略意义 ..... (149)
3. 影响企业技术创新成败的因素 ..... (150)

## 二、企业技术创新的机制与模式

- 1. 企业技术创新的机制 ..... (151)
- 2. 技术创新的主要模式 ..... (154)

## 第八章 资本权变：实施资本运营

### 一、全面深刻地认识资本的本质

- 1. 资本是生产经营的基本要素 ..... (160)
- 2. 资本具有增值性、运动性等特征 ..... (160)
- 3. 资本可以实现生产力的转化 ..... (161)

### 二、实施资本运营，让企业产生裂变

- 1. 资本运营的内涵与特征 ..... (163)
- 2. 企业并购：资本运营的重要形式 ..... (166)
- 3. 控股经营，企业迅速壮大的经营方式 ..... (172)
- 4. 资产重组：盘活企业的资产与资源 ..... (174)
- 5. 运筹股市，发行股票以放大资本 ..... (175)
- 6. 发行债券，借他人的“鸡”来生自己的“蛋” ..... (178)
- 7. 进行期货投机，长期保值或获利 ..... (179)

## 第九章 产品权变：企业的产品创新

### 一、产品创新：企业生存与发展的根本

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 1. 产品创新的重要意义 .....    | (184) |
| 2. 新产品研究与开发的新趋势 ..... | (186) |

## 二、工业设计与新产品开发策略和技巧

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 1. 工业设计：商品高附加值开发 .....   | (189) |
| 2. 工业设计的设计要点 .....       | (193) |
| 3. 新产品开发中工业设计的基本要求 ..... | (194) |

## 三、新产品开发的策略、方法与技巧

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 1. 新产品开发的两种策略 .....   | (198) |
| 2. 激发产品创新的方法 .....    | (200) |
| 3. 新产品开发创新手段与技巧 ..... | (201) |

## 四、产品创新的未来方向

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 1. 开发绿色产品，适应环保时代的要求 .....    | (205) |
| 2. 开发智能性产品，以智慧作为产品的附加值 ..... | (206) |

# 第十章 营销权变：实现惊险的跳跃

## 一、对市场进行统筹规划

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 1. 实行市场细分，抢占市场“奶酪” ..... | (212) |
| 2. 精细评估市场，选准细分市场 .....   | (217) |
| 3. 制定并实施市场定位战略 .....     | (220) |

## 二、在不同的产品周期采用不同的营销策略

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 1. 产品引入阶段的营销策略 ..... | (221) |
| 2. 产品成长阶段的营销策略 ..... | (223) |
| 3. 产品成熟阶段的营销策略 ..... | (224) |
| 4. 产品衰退阶段的营销策略 ..... | (226) |

### 三、掌握营销诀窍，有效开拓市场

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 1. 创新思维，不断地开拓市场 .....   | (227) |
| 2. 运用好感性营销这一商战新武器 ..... | (229) |
| 3. 广而告之，好货还得巧吆喝 .....   | (231) |

### 四、合作双赢，打造完美的供应链

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 1. 与供应商“同偕白首” .....   | (235) |
| 2. 让经销商成为最佳赚钱伙伴 ..... | (236) |
| 3. 把顾客视作自己人 .....     | (237) |

### 五、整合营销，实现营销一体化

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 1. 整合营销的基本含义及主要思路 ..... | (239) |
| 2. 开展整合营销的对策与措施 .....   | (241) |

# 导 论

## 以变求奇，经营以奇制胜

美国经济学家托马斯·彼得斯指出：“我们生活的这个世界正处于空前的变幻之中，可以说乾坤颠倒，一切都在流动，一切都在消长和变化之中。”新的时代呼唤着管理科学的创新，呼唤着管理的新思维、新观念、新谋略与新方法。

为了适应市场多变的环境条件，现代企业需要权变管理。权变者，权而变也，即根据环境条件的不同而有所变化。在企业管理中，依据不同的管理环境和管理对象而相应地选择和采取不同的管理方式和手段，这是企业高效率运行的重要保证。

## 一、并蒂花开，东西方权变管理有共识

管理科学是人类社会的发明，东西方国家的学者和实践者为此共同做出了贡献。在变化发展的21世纪，管理科学需要与时俱进，需要不断地在扬弃的基础上变革、创新。权变管理思想就是现代管理科学进步与发展的成果之一。

### 1. 西方管理思想发展的历史沿革

管理是人类社会的标志之一。管理思想随着人类社会的发展而萌芽、产生。然而管理真正成为一门科学则是在19世纪末20世纪初，这也是社会环境变迁的产物与社会发展的见证。回顾企业管理的发展史，我们可以看到它的风风雨雨。诸多理论家根据其过程特点将之划为经验管理时代、科学管理时代、行为科学理论、管理的丛林等阶段，名家之言，固然言之有理。但是我们若从投入产出要素的视角来对这一问题作更为深入的探讨的话，那么，我们可清晰地看到企业经营发展有区别于上述划分的三个阶段，即：生产经营阶段、管理阶段和战略管理阶段。

古典管理理论的代表是泰罗制，它形成于19世纪末期和20世纪初期，源于弗里德里克·温斯洛·泰罗的几部著作：如1895年的《计件工资》，1903年的《车间管理》和1911年的《科学管理原理》等。在这些著作里，泰罗根据自身长期从事技术、管理工作的实践提出了有效组织的基本标准，认为解决当时工人们普遍“磨洋工”问题的最好办法，是以科学管理代替传统的经验管理。他所说的科学管理是以动作研究和时间研究为基础而分析生产过程的每一阶段并为每一阶段制订标准作业程序的精确管理。泰罗认为：**最好的管理是一门以定义明确的定律、规定和原理为基础的真正的科学，这些定律构成一种可以理解、可以预见、可以检查的制度。**无论什么岗位，无论任务多么简单，最有能力完成这一任务的工人也不能理解这一任务的科学性，只有具有探索普遍规则或标准之科学倾向的经理，才能理解真正的劳动科学。

泰罗的理论受到了当时的自然科学，特别是以牛顿定律为中心的物理



学的深刻影响。牛顿的三大定律以及 19 世纪后期的热力学原理，使人们通过对力和热的精确分析，计算出机器运转的最高效率并预测出任何复杂物质系统在遥远未来的变化趋势。因此，在泰罗以及当时的大多数人看来，只要依靠若干定律、规定和原理便能解决劳动中的组织和人所组成的复杂系统的所有问题。

然而，现实世界是复杂而深刻的，随着物理学的新发展——爱因斯坦的相对论和量子力学的出现，科学家们认识到了牛顿力学定律的局限性，越来越多的管理实践也证明泰罗“科学管理”的局限性和其效力的逐渐丢失。自然界里的物质系统和社会中的管理系统不仅不像时钟那样可以预见，而且像掷骰子碰运气一样具有偶然性，未来的发展像在黑暗中一样混沌不清。

现实管理问题的复杂多变和矛盾不仅在管理实践中直接表现出来，而且在各种揭示管理规律的学说和理论中也充分地体现出来。早期管理理论虽有古典学派、行为学派、管理科学学派之分，但从实质上来看，管理理论基本上是沿着两个方向发展：一是以把人看作是“经济人”或“机械人”为基础的学说，如泰罗的“科学管理”、法约尔的“组织管理论”等等。这类学说强调组织和技術的作用，侧重于采用等级制和专制式的管理方式，强调正式组织的作用，强调专业化、明确的分工、权力路线、职责范围、纪律和服从等，以组织技术手段，对人们的活动进行计划组织和控制，以达到组织目标。二是强调人的行为，把人看成是“社会人”的学说，如“人群关系论”、马斯洛的“需求层次论”等等。这些学说强调人群关系和工作集体等的影响，侧重于采用参与制的民主管理方式，重视非正式组织的作用，强调自主，满足职工的需求、欲望，以激励、激发职工的创造性和积极性，从而达到组织目标。从 20 世纪 50 年代以后，管理理论在上述发展的基础上趋于多样化，人们从不同的方向、不同的角度，采用不同的方法对管理问题进行研究，形成了各种各样的管理学说，美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把这种情况形容为“热带的丛林”。

现实中的管理矛盾和“丛林”般的管理学说或理论，使经营者变得无所适从。万能主义要求提出一种最合理的管理原理、管理模式，以便在一切情况下保证提高管理效率。这是从古典派的法约尔开始的。然而，其所

