



STRATEGY

**战略
制胜**

SUBDUES



企业环境、企业和企业家

丁贵明 张力军 著

中国发展出版社

STRATEGY

**战略
制胜**

SUBDUES

企业环境、企业和企业家

丁贵明 张力军 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略制胜：企业环境、企业和企业家/丁贵明，张力军著. —北京：
中国发展出版社，2008. 7

ISBN 978-7-80234-244-6

I. 战… II. ①丁… ②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 096193 号

书 名：战略制胜：企业环境、企业和企业家

著作责任者：丁贵明 张力军

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-244-6/F·761

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京源海印刷有限责任公司

制 版：北京飞亚景文化传播有限公司

开 本：670×990mm 1/16

印 张：21

字 数：280 千字

版 次：2008 年 7 月第 1 版

印 次：2008 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1—3000 册

定 价：38.00 元

联系电话：(010) 68990630 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮箱：bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

2003年退休之后,我还剩下一个愿望,就是写一本书,将自己对企业管理的体会加以总结。

1964年大学毕业后,我被分配到大庆油田,先后在油田勘探开发研究院和采油六厂研究所,从事了18年油田开发动态研究工作。后因对油田开发的认识与高层领导发生争执,并因我的正确而不得不离开油田开发系统。

1982年到油田机关,从事勘探管理工作,先后提出了科学勘探和现代勘探的概念及相应的勘探技术和勘探方法,使大庆油田进入了一个数量增长高峰期。我获得了两次国家科技进步二等奖,并被晋升为副局长。

1991年,我被调入中国石油天然气总公司任勘探局局长。面对全国陆上油气勘探这样一个大局面,用什么样的思想、技术、管理来统一大家的基本行为呢?通过对科学勘探到现代勘探的进一步提炼,我提出了以勘探对象为目标,按照勘探进程,将勘探对象的研究、技术应用与开发、勘探设计、施工作业组织、油气储量建立、质量控制等进行全过程管理,并用标准、规程加以规范。全国勘探工作很快进入了一个有序、快速、高效发展阶段,石油探明储量增长加快,天然气探明储量进入了快速增长期。并实现了找到相同储量,八五期间比前期节约勘探投资200多亿元。我个人也获得了地学界最高的奖励——李四光奖野外奖。

1996年,作为总经理助理兼大庆石油管理局局长,根据李鹏总理有关像大庆这样的大油田,在完成上交的情况下,可自主经营,独立发

展的指示精神,根据我对大庆油田的了解和对世界顶级石油公司、顶级石油服务公司及顶级计算机公司管理工作的理解,对大庆油田的发展进行了重新定位、设计和实施安排。提出了转变一个观念:从矿区大庆油田转变到企业大庆石油管理局,做好企业发展规划方案、改革方案的编制与实施,企业认证,企业信息网络的设计与建设,市场开发,科技开发,人力资源开发规划编制与建设,企业文化建设等八项工作,最终把大庆石油管理局建设成为一个世界 500 强、可持续发展的中国石油子公司。大庆石油管理局进入了有序的规划、设计、建设、发展中。

1998 年,我被调入国家人事部任稽查特派员,后调入中央企业工委(即现国资委)任监事会主席。根据工作职责,我建立了一套对企业全面审计基础上的经营业绩、管理工作、领导人业绩评价方法,对入驻企业实现了有效监督。我高度评价宝钢的现代管理经验,并于 2001 年初向中央企业工委上报了将工业企业学邯钢活动推进到学宝钢阶段的建议,后被记者写成了内参。

2003 年退休回中石油后,我将自己对企业管理的体会,先后归纳为现代企业特征与企业家,环境、企业、企业家与企业管理,与一部分高校和企业进行了交流。直到 2006 年,我才将环境、企业、企业家与企业管理四个基本内容,结合在大庆任局长期间,根据企业内外部环境,在对企业发展定位的基础上,进行企业系统设计、建设、运行、评价、维护的体会,归纳为企业工程。

现在与清华大学合作出版的《战略制胜》一书,就是把我对环境、企业、企业家与企业管理中的体会与思想,在与清华大学的同事们经过数次沟通和讨论,最终按照学术规范由学者们加以整理和深化而写成的。

我提供了我写成的《环境、企业、企业家与企业管理》的演讲稿。并就全书的结构和研究小组达成共识。

特别感谢中石油的领导为本书提供了资金支持。

丁贵明

2008 年 1 月

第一章 引言	1
第一节 管理是什么	1
1. 古典管理理论	2
2. 现代管理理论	6
第二节 三循环系统的框架	16
第三节 用循环系统指导企业管理	19
第二章 企业是什么	21
第一节 现代企业的新特征	21
1. 企业的本质——经济学者们的解释	21
2. 企业的本质——来自管理者与实践者的认识	25
第二节 全球化时代企业与政府的关系	41
1. 国际上政企关系的几种类型	43
2. 中国政企关系的实践与看法	45
3. 我们的建议	51
第三节 如何实现环境、企业、企业家的循环	55
1. 环境当中的制度保证	55
2. 企业家群体的创新精神	56

	3. 要突出企业是人的组织体	57
第三章	企业外部环境	59
	第一节 以世界的眼光看环境	63
	第二节 以发展的眼光看环境	67
	第三节 以历史的眼光看环境	70
	第四节 环境变化带给中国企业的机遇和挑战	72
第四章	环境分析	77
	第一节 环境分析的基础	82
	1. 已有环境分析理论评述	82
	2. 三循环理论及其对环境分析中的 指导应用	96
	第二节 环境分析的主要内容	102
	第三节 环境分析的方法	103
	1. 已有的环境分析方法	104
	2. 动态循环分析法在环境分析中的应用	115
第五章	资源与能力分析	118
	第一节 资源与能力分析的理论基础	122
	1. 已有的资源与能力分析理论	123
	2. 基于三循环的动态能力理论	138
	第二节 资源与能力分析的内容	139
	第三节 资源与能力分析的方法	140
	1. 已有的资源与能力分析方法	141
	2. 动态循环分析法	148

第六章 三循环下的战略选择	151
第一节 战略和战略管理	151
1. 战略和企业战略	151
2. 企业战略管理	158
第二节 常见的战略类型	160
1. 公司层战略	160
2. 业务层战略	162
3. 职能层战略	165
第三节 战略选择的方法	166
1. 战略方案的评价标准	167
2. 战略选择模型	168
第四节 文化在战略选择中的作用	172
1. 中华民族文化对我国企业 战略管理过程的影响	174
2. 企业文化与战略选择	178
第五节 企业家与战略选择	183
第七章 战略实施	187
第一节 确保战略实施的前期准备	188
1. 保证企业文化与战略的匹配	188
2. 保证企业内外部资源与战略的匹配	194
3. 保证当前组织结构与战略的匹配	194
4. 保证人力资源管理政策与战略的匹配	195
第二节 企业资源配置与战略实施	196
1. 资源基础理论的兴起与发展	196
2. 企业资源配置的评价	199
第三节 保证战略实施的组织结构	204
1. 组织理论基本概念	204

	2. 组织结构的演化过程	206
	3. 企业组织结构评价与调整	207
第四节	促进战略实施的人力资源管理政策	211
	1. 人力资源管理理论的演化过程	211
	2. 战略人力资源管理的主要内容	214
	3. 推动战略实施的战略人力资源 管理政策	218
第八章	战略控制与战略评价	225
第一节	企业战略控制的理论基础	225
	1. 控制理论和管理控制理论的发展	225
	2. 战略控制的基本概念	228
	3. 战略控制理论的演化过程	229
第二节	企业战略控制与评价的框架	230
	1. 企业战略控制的方法和类型	230
	2. 非财务的战略控制框架	233
	3. 我国企业战略控制与评价现状分析	236
第三节	基于平衡记分卡的企业战略控制和 评价框架	239
	1. 平衡记分卡的兴起	239
	2. 平衡记分卡与传统战略 控制方法的比较	240
	3. 基于平衡记分卡的企业战略 控制与评价	243
第四节	企业战略层面的三元循环论	248
第九章	企业文化的循环	250
第一节	企业文化与企业价值观	251

第二节	文化与价值观的研究维度	254
第三节	中国企业文化建设的实践演进及特点	256
第四节	企业文化的测量	262
	1. Quinn 和 Cameron 的研究	262
	2. Denison 等的研究	263
	3. Chatman 等的研究	264
	4. 郑伯璜的研究	265
	5. Rob. Goffee 和 Gareth. Jones 的 “双 S”立体模型	266
	6. 张德的 12 维度企业文化测量框架	266
第五节	如何沟通和强化企业文化	267
第六节	企业文化循环的建立	271
第十章	企业家的重要作用	276
第一节	什么是企业家	277
	1. 企业家理论	277
	2. 企业家定义	281
	3. 企业家地位	283
第二节	企业家魅力	285
	1. 企业家能力(动力)	285
	2. 企业家素质(基础)	291
	3. 企业家精神(核心)	294
	4. 企业家修炼(境界)	302
参考文献	321
后记	328



战略制胜

CHAPTER

第一章

引言

自从实施以市场经济为导向的改革开放政策以来,中国的经济发展取得了巨大成就,许多企业也获得了长足的发展。但随着全球化的进展,企业所面临的竞争也越来越激烈,所面对的对手也越来越复杂和强大。如何提高企业自身的竞争能力,在全球化的竞争中获得企业自身的竞争优势,是任何一个企业家都不得不思索的问题。只有提高管理能力,不断加强管理创新才能立于不败之地,这是目前管理实践者和管理研究者们已经达成的共识。于是各种关于管理的研究著作、教材以及各种提升管理能力的培训充斥于市场。

什么是管理,管理的基本任务是什么,用什么哲学来指导管理,成功的管理应该是什么样的状态?不同历史和文化背景的研究者,以及不同企业的管理实践者对这些问题的回答可能存在非常大的差异,这些差异必然带来在管理实践中管理思想和方法上的差异,带来在现实的管理世界中丰富多彩的管理实践。同时,这些差异中也必然隐含着共同点,它们的共同点是什么?本章试图对这些问题进行回答。

第一节 管理是什么

自从人类有组织地对抗自然,获得生存开始,管理活动就存在于

人类活动中,并且随着人类活动的复杂而复杂起来。管理越来越被有意识地运用到不同的人类活动之中,但是把管理活动带人科学领域,并对它进行大规模研究的还是工业化时代。20世纪,西方形成了各种管理学派,被戏称为“管理丛林时代”。

从19世纪中后期到20世纪30年代,是工商界及社会大变革的时代。制造业的发展,交通、通讯的发展,企业市场范围的扩大,促使企业完成了所有权与经营权的分离,形成了股份有限公司的组织形式。同时机械化水平的提高要求工人的生产效率进一步增强,要求管理者不再凭直觉与经验来指挥生产与管理,因此,在美国出现了以泰勒为首的科学管理,在法国出现了以法约尔为代表的管理过程论,在德国出现了私经济学。这些理论开创了企业管理的先河,并被称为古典管理理论。

20世纪的前半期是一个管理思想多样化的时期。科学管理从如何改进工人生产率的角度看待管理;一般行政管理者关心的是整个组织的管理及如何使之更有效;一部分管理研究人员强调人力资源或管理中人的方面;还有一部分人专注开发数量方法。下面我们就对企业管理影响较大的管理理论进行简单的回顾。

1. 古典管理理论

(1) 泰勒的科学管理。美国的泰勒主张通过科学管理可以带来效益,工人的高工资和资本家的低劳务费欲望通过科学管理可以同时满足。他认为“科学管理坚信:雇主与雇员的真正利益是一致的;除非实现了雇员的财富最大化,否则不可能永久地实现雇主的财富最大化,反之亦然;同时满足工人的高薪酬这一最大需求和雇主的低产品工时成本这一目标是可能的。”^①

泰勒的观点包括:

——科学管理的中心问题是提高劳动生产率,为此必须科学地制订劳动定额;

^① 弗雷德里克·泰勒著,马凤才译:《科学管理原理》,机械工业出版社2007年版。

——为科学地制订劳动定额必须对每个工作进行时间研究和动作研究,并且对劳动工具和材料实施标准化;

——要科学地选拔工人,工人们不仅要能完成工作定额而且要有工作欲望;

——劳资双方要加强沟通,要贯彻劳资双方共同繁荣的思想,即劳资双方要进行一次精神革命;

——实行刺激性的差别工资制;

——把计划职能和执行职能分离;

——实行职能工长制(组织结构的一种)。

科学管理在 20 世纪初发展成为一场运动,并非只靠泰勒一人,而是许多与泰勒有相同观点和兴趣的人们共同努力的结果。如吉尔布雷思夫妇(F. L. Gilbreth)、甘特(H. L. Gantt)和福特(H. Ford)等人都对科学管理作出了很大贡献。可以说正是泰勒把自然科学中的实验方法带入了管理之中,使人们从只是依靠经验的知识进行管理逐渐过渡到依靠科学知识进行管理。

(2) 亨利·法约尔的管理过程论^①。法国的法约尔认为企业内的所有活动可以分为六种职能性活动,包括技术性(生产、制造),商业性(采购、销售和交换),财务性(资金的取得和控制)、会计性(盘点、会计、成本及统计)、安全性(商品及人员的保护),管理性(计划、组织、指挥、协调、控制)等活动。

法约尔对这六种职能性工作进行分析后发现,随着组织层次中职位的提高,人员的技术能力的相对重要性降低,而管理能力的要求逐步提高。法约尔在他的《工业管理与一般管理》书中提出了一般管理的 14 条原则,这些原则包括:劳动分工原则,权力与责任相一致的原则,纪律,统一指挥,统一领导,个人利益服从集体利益,合理的报酬,公平原则,适当的集权和分权,跳板原则,秩序,保持人员稳定,首创精神,人员的团结。

^① 亨利·法约尔著,周安华等译:《工业管理与一般管理》,中国社会科学出版社 1998 年版。

他同时提出了管理工作的五种基本职能,那就是为大家所熟知的计划、组织、指挥、协调、控制。

(3) 马克斯·韦伯的权威结构理论。德国的韦伯依据权威关系来描述组织活动,描述了一种被称为官僚行政组织的理想组织模式。

韦伯认为“官僚体制是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织,它具有熟练的专业活动,明确的职责划分,严格执行的规章制度,以及金字塔式的等级服从关系等特征,从而使其成为一种系统的管理技术体系”^①。他认为尽管这种理想的官僚行政组织在现实中是不存在的,但它代表了一种可供选择的现实世界的重构方式。他把这种模式作为推理的基础,用来推论在一个大的团体中,应当有哪些工作和应当如何从事这些工作。他的理论成为今天许多大型组织的设计原型。他的组织原则的内容有:劳动分工,职权等级,正式的选拔,正式的规则和制度,非人格性,职业定向。

(4) 梅欧的人际关系论^②。以美国学者梅欧为首的研究小组,在经过无数次的实验后,于1933年在《工业文明的社会问题》一书中对霍桑工厂的实验结果进行了总结:“传统管理把人看成是经济人,认为一般人都是为经济利益而工作,金钱是刺激工人劳动积极性的唯一动力。但霍桑实验表明人是社会人,在提高生产率的刺激因素中,金钱或经济激励只有第二位的重要性,社会心理因素占有头等重要的地位。一个人是否全心全意地为一个组织服务,在很大程度上取决于他对于自己的工作、同事和上级的感觉如何,金钱只能满足工人的一小部分需要,而不能满足他们进行社会交往,获得社会承认,归属于某一社会群体的强烈需要。在生产或工作中处理好人际关系比物质奖励和管理制度有更大的现实意义。”

梅欧认为企业的生产效率主要取决于员工的士气。而员工心理需要的满足是提高产量的基础。满意的员工才是有生产效率的工人。工作方法和工作条件只具有第二位的意义。

① 封新建,肖云编:《世界管理学名著》,企业管理出版社2001年版。

② 梅欧著,费孝通译:《工业文明的社会问题》,商务印书馆1964年版。

梅欧还发现在正式组织中存在着非正式组织。这种组织有其特殊的规范,对成员的行为有较大的影响。正式组织是为了实现组织目标按照效率原则组织起来的,有明确职责范围的一种结构;而非正式组织是以感情逻辑为行动标准的,在正式组织中自然形成的松散的组织。

霍桑实验还表明必须有新型的人际关系型领导者。这种新型领导者要能理解逻辑的和非逻辑的行为,通过善于倾听意见和信息交流来理解工人的感情,培养一种在正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要之间维持平衡的能力,使员工愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

总之,霍桑实验表明人是社会人,员工不是孤立存在的个体,而是处于一定社会关系中的组织成员。

梅欧的社会人假说可以归纳如下:

——人所受到的最主要的激励来源于社会的需要得到满足,以及得到和他人的关系改善及地位上的成就;

——由于工业革命以及工作合理化的结果,许多工作原来的意义已不存在,应寻找工作的社会关系意义;

——对于所处组织中的社会力量的影响,比对管理中的激励和控制对他的影响更大;

——人只有在上级满足了他的社会需要,和答应了他的其他要求时,才会对管理有反应。

(5)巴纳德对管理学的贡献。巴纳德从人是什么的分析入手,提出了组织的概念,组织成立和发展的条件,并提出四种管理职能。他的理论主要包括以下内容^①。

——人的假定:人是生物的、物理的和社会的要因的总和,他在受到一定制约的同时,有着各种各样的动机,对自己的行动有着自由意志。

——组织的定义:组织是两人或两人以上用人类意识加以协调而

^① C·I·巴纳德著,孙耀君等译:《经理人员的职能》,中国社会科学出版社1997年版。

成的行为或力量系统。

——组织成立的三要素：共同的目标，沟通，协作意愿。

——组织存续的两个条件：组织效力和组织效率。组织效力是组织与外部环境之间的问题，指组织决定目标和实现目标的能力以及实现目标的程度。组织效率是组织与个人之间的问题，指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。

——管理职能：从组织成立和存续的分析入手，总结出管理职能包括沟通、决策、激励和领导。

——权威的成立：组织的权威只有被组织成员接受才能成立。所谓权威是指当某人发布指示或命令时，使接受命令的人无条件地服从的能力。

2. 现代管理理论

人们普遍把二战之后产生的管理思想和理论称为现代管理理论，这些理论被人们划分为以下这些学派。

(1) 管理过程学派。管理过程学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。代表人物有纽曼(W. H. Newman)、孔茨(H. Koontz)、丹尼尔(C. O. Donnell)等，他们的观点主要包括以下几个方面。

——认为管理是一种过程和许多相互关联着的职能。在该派学者的著作中，尽管对管理职能分类的数量有所不同，但都含有计划、组织和控制职能，这是他们的共同之处。

——认为可以逐一地分析这些职能，归纳出若干原则作为指导，以便更好地提高组织效力，达到组织目标。

——提供了一个分析研究管理的思想框架，其内容既广泛，又易于理解。一些新的管理概念和管理技术均可容纳在计划、组织和控制等职能中。

——强调管理职能的共同性。任何组织尽管他们的性质不同，但所应履行的基本管理职能是相同的。

(2) 行为科学学派。行为科学学派是在人际关系理论的基础上

发展起来的。代表人物有马斯洛 (Abraham. H. Maslow), 赫兹博格 (FredericK Herzberg) 等等。该学派普遍认为管理就是经由他人达到组织的目标, 因此管理最重要的因素是对人的管理, 所以要研究人、尊重人、关心人、满足人的需要以调动人的积极性, 并创造一种能使下级充分发挥力量的工作环境, 在此基础上指导他们的工作。

(3) 决策理论学派。决策理论学派是由系统学派发展而来的, 其代表人物为西蒙 (H. A. Simon)。该学派认为管理的关键在于决策, 甚至认为管理就是决策。因此, 管理必须采用一套制定决策的科学方法。这个学派特点如下。

——决策是个复杂过程, 是一个把信息变换成行动的过程。这个决策过程包括信息活动 (发现决策机会), 设计活动 (寻找方案和评价), 选择活动 (方案的选择和实施), 并且各种活动不是独立的, 而是互相关联的。

——程序化决策和非程序化决策。根据决策的性质可以分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策。这种决策的问题由于已出现多次, 人们为了提高决策的效率和质量, 就会制订出一套程序来专门解决这类问题。非程序化决策是指那种从未出现过的, 或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。

——满意的行为准则。由于组织处于不断变动的外界环境影响之下, 搜集到决策所需要的全部信息是困难的, 而要列举出所有可能的行动方案就更加困难。而且人的知识能力也是有限的, 所以在制定决策时, 很难求得最佳方案。在实践中, 即使能求出最佳方案, 出于经济方面的考虑, 人们也往往不去追求它, 而是根据令人满意的准则进行决策。具体地说, 就是制定出一套令人满意的标准, 只要达到或超过了这个标准, 就是可行方案。

——决策的价值和事实前提。当把决策理解为信息变换成行动的过程时, 决策就是由目的决策和手段决策组成的, 当人们受到环境信息刺激时, 某种价值观就会体现出来而变得很鲜明。于是目的在信息和价值判断的基础上而被设定出来。因此可以说目的决策是伴随