

中国企业的 多元解读

UNDERSTANDING CHINESE FIRMS FROM
MULTIPLE PERSPECTIVES

究竟什么是**中国经验**？

宏观层面的大讨论已经席卷全国。

而对于创造**中国奇迹**的微观单元——**企业**，

人们却鲜有共识。

本书将为您呈献中国企业的成功之道！

张志学 张建君 / 主编



北京大学出版社

中国企业的 多元解读

UNDERSTANDING CHINESE FIRMS FROM
MULTIPLE PERSPECTIVES

张志学 张建君/主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国企业的多元解读/张志学,张建君主编. —北京:北京大学出版社,2010.6
ISBN 978-7-301-17219-3

I. 中… II. ①张… ②张… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 094918 号

书 名: 中国企业的多元解读

著作责任者: 张志学 张建君 主编

责任编辑: 张静波

标准书号: ISBN 978-7-301-17219-3/F·2517

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 19.75 印张 329 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

张志学,北京大学光华管理学院教授、行为科学实验室主任、国家杰出青年科学基金获得者,在香港大学获得社会心理学博士学位。研究集中于组织管理与行为领域,主要涉及中国企业的领导行为、团队过程与效果、冲突处理、谈判过程等。近年来,深入多家中国企业从事管理研究,在多种国际和国内著名学术期刊上发表作品 60 多篇,目前是国内外四种学术期刊的编委会成员。

张建君,北京大学光华管理学院副教授,北京大学管理案例研究中心副主任。在美国伯克利加州大学获得社会学博士学位,出国前曾在人民日报社工作。研究主要集中于民营企业的政治战略、领导行为与艺术、中国传统智慧与现代企业管理等。近年来,在国内外学术期刊上发表 20 多篇论文,出版英文专著一部(*Marketization and Democracy in China*)。

韩亦,北京大学光华管理学院助理教授。先后就读于东南大学、北京大学、亚利桑那大学,获得学士、硕士和博士学位。在多家公司从事过电子技术和管理工作。目前主要从事组织理论及组织领导力的研究。

林淑,中欧国际工商学院研究员。先后就读于山东大学、浙江大学、北京大学,获得管理学学士、硕士和博士学位。主要研究兴趣为中国企业政治战略、管理学教育及案例研究。曾获国际管理学会(Academy of Management)2005 年会 Carolyn Dexter 最佳国际论文奖,研究成果发表在 *Management International Review* 等国内外期刊上。

马力,北京大学光华管理学院助理教授。先后就读于清华大学和美国圣路易斯华盛顿大学,企业管理专业博士。曾执教于清华大学经济管理学院,研究领域包括员工自尊、角色外行为,研究成果已经或即将发表在 *Journal of Organizational Behavior*、*Human Relations*、*Leadership Quarterly*、《管理世界》、《心

理学报》等中英文期刊上。

韩玉兰,北京大学光华管理学院博士候选人。分别在中国人民大学、北京大学获得学士和硕士学位。硕士毕业后曾在管理培训类企业工作一年半。目前主要从事商务谈判、团队过程和中层经理的认知等方面的研究。

张燕,北京大学心理学系助理教授。先后毕业于石油大学、南开大学和北京大学,曾在亚利桑那州立大学做访问学者。曾就职于中国石油天然气总公司,具有技术和管理工作的工作经验。目前主要从事领导行为、团队管理、雇员关系等方面的研究。

魏昕,北京大学光华管理学院博士候选人。在北京大学获得经济学学士学位后,作为直博生开始了管理学领域的学习和研究,并曾在华盛顿大学做访问学者。目前主要从事冲突处理、领导力等方面的研究。

邱静,韩国三星经济研究所北京代表处首席研究员。在北京大学取得学士学位和博士学位,在伊利诺伊大学香槟分校做访问学者。主要从事团队工作、领导力、跨文化管理等方面的研究。

王敏,北京外国语大学国际商学院助理教授,之前在南开大学获得经济学学士学位,在北京大学获得管理学硕士、博士学位并从事博士后研究,研究兴趣为谈判和冲突管理。

王骁,现就职于国家电网管理学院、党校、高级培训中心教学研究处。在中国人民大学获得学士学位后,作为直博生进入北京大学光华管理学院学习,获得管理学博士学位。曾在美国西北大学凯洛格管理学院做访问学者。研究兴趣为跨文化谈判和薪酬管理,同时拥有企业培训项目研究与管理实施的工作经验。

目前对过去三十年中国奇迹和中国经验的总结,大多来自经济学家的宏观解释,对于构成中国奇迹和演绎中国经验的基本单元的企业,则明显研究不足。事实上,伴随着中国经济的崛起,中国企业也经历了迅速的适应、调整、蜕变和发展,成为中国乃至全球市场上的有力竞争者。基于此,本书从多个层面和多维视角系统地反映中国企业成长的历程,揭示中国企业生存环境的特点、企业家的特征及其变化、企业组织形式和制度的变迁、本土企业文化的形成逻辑与特色、企业管理者及员工的特点、团队行为、中国式的沟通与冲突处理等。全书融合了学术界和企业界关于中国企业管理实践的探索和思考,并结合作者的第一手研究,总结了中国企业在转型期的经验与教训、困惑与矛盾、学习与创新,并试图在此基础上提炼出具有中国特色的管理理论。所以,本书代表了作者推进管理学中国化和建立中国的管理学的初步努力。

本书有两大特色:第一,突破了企业管理领域中宏观和微观研究分割的传统,整合了两方面的理论研究,为理解中国企业的变迁和发展提供了全方位的视角;第二,理论与实践相结合,学术价值与济世意义兼具,突破了过去学者和实践者之间的人为藩篱。我们结合严肃的学术研究成果和活生

生的企业管理案例,在总结和剖析实践的基础上提出解释中国企业与管理的理论框架。本书的读者为组织管理研究者、高校研究生以及企业界人士。本书还可以作为 MBA 和 EMBA 管理学或者组织行为学等课程教学的核心参考书。

导言 建设中国的组织管理学

第一章 企业与社会环境

第一节 认识环境/18

第二节 适应环境/30

第三节 构建环境/35

第二章 企业与政府

第一节 政府官员之特点/45

第二节 政治行为种种/48

第三节 商政关系之目的/61

第四节 商政关系之演变/65

第三章 企业家的成长轨迹

第一节 中国企业家成长的环境/72

第二节 政治智慧型:走出混沌、推进管理/75

第三节 业务专精型:聚焦业务、创造优势/84

第四节 国际运营型:走出国门、迎接挑战/89

第五节 企业家的变化轨迹/95

第四章 企业的组织与制度建设

第一节 摸着石头过河式的结构设计/103

第二节 双向运动的流程改造/111

第三节 起点不同的制度建设/114

第四节 形形色色的高层组合/120

第五章	企业文化的建设
第一节	企业文化与经营管理/128
第二节	中国企业文化的来源/131
第三节	中国企业文化的推行/137
第四节	中国企业文化建设误区/143
第六章	中层管理者的生存智慧
第一节	中层管理者与组织环境的互动/153
第二节	中层管理者的生存环境/158
第三节	中层管理者的生存之道/166
第七章	员工特点与管理
第一节	员工生活和工作环境的变迁/176
第二节	传统与变革漩涡中的中国人/179
第三节	作为组织人的员工/185
第四节	中国管理者的做法/190
第八章	企业与员工的关系
第一节	企业与员工劳动关系的变迁/200
第二节	劳动关系中经营者的困境/207
第三节	劳动关系中员工的无奈/213
第四节	改进企业与员工关系的初步探索/218
第九章	人际沟通与冲突处理
第一节	认识冲突:利弊、焦点与处理方式/228
第二节	冲突回避:沉默是金? /232
第三节	建设性沟通:领导、规则与技巧/240
第十章	企业中的工作团队
第一节	中国企业对团队工作的摸索/252
第二节	中国人适合团队工作吗/256
第三节	团队工作的困惑和误区/263
第四节	团队工作,过程是关键 /267
第十一章	当东方遇到西方:中外谈判回眸
第一节	“和”与“赢”的迷思/278
第二节	中国人的谈判特征/280
第三节	中国企业谈判演进/293

后记/301

导言 建设中国的组织管理学

张志学 张建君

站 在 21 世纪的今天我们抚今追昔,过去的 30 多年中国的变化可谓天翻地覆。世界上最乐观的预言家在中国开始改革开放时恐怕也不会预料到这个当时还在计划经济束缚下的大国能有如此迅速而长期的增长。短短 30 多年,中国就从一个贫穷的国家变为拥有世界第二的 GDP 总量和外贸出口、世界第一的外汇储备,30 年间年平均增长速度保持在 9% 以上的经济大国。

宏观数据的背后是日常经济社会生活的巨大变化。当中国刚刚打开国门的时候,日本电器成为一些家庭的首选,如今中国电器在被国人广泛接受后已经走出国门;过去出国时为朋友带回些洋玩意儿会令双方都感到脸上有光,而今在国外逛遍商场竟然很难找到不是“中国制造”的产品。伴随着中国制造从劳动密集型向资本密集型和技术密集型的过渡,如芝麻开花般沿着产业链从低向高不断攀升,世界人民也开始忐忑不安:模糊的经验告诉我们,好像中国人能干的,其他国家都在慢慢失去竞争力。那么,中国奇迹的谜底是什么?

当然,对中国的看法,正如中国的实际一样,远不是简单一元的。生活在其中的人们和外边的人们往往由于经验和角度的不同而看法迥异。如果说外边的人们出于距离感而容易将中国理想化或模式化,那么生活在其中的人则更多体会到了矛盾与冲突。传统与现代的交错,中国智慧与西方经验的碰撞,

发展与公平的权衡,活力与秩序的张力,经济转型的裂层间既有令人羡慕的华章,又是问题矛盾之所在。

回望 30 多年的发展,我们似乎穿越了迷雾和丛林,只记得进入时是什么样子,出来后到了哪里,但对于来路却并没有清楚的认识,甚至有些依稀茫然。经济学家和评论人士对于中国发展的宏观经验和改革路径已经讨论了很多,但对于产生中国奇迹的微观单元和中坚力量——企业却鲜有共识,宏观与微观之间的连接和组织内部的运作似乎成了黑匣子。作为从事企业研究的学者,我们希望剖析中国企业的组织与管理的变迁,从而揭示中国企业发展的逻辑。

中国改革的经验

中国企业的发展,离不开过去 30 多年改革开放和社会变迁的大背景。虽然我们还不能断言中国的改革经验就是一种成功的模式,但 30 多年的持续发展也足以说明中国的改革是与国情相吻合的。1978 年当中国开始将发展经济作为大政方针的时候,还无法从现有的理论来获得有效的指导,世界上也没有哪个国家曾有过相似的成功经验。中国改革的总设计师邓小平及其他最高领导人将思想统一到“以经济建设为中心”的战略上来,采取“实践是检验真理的唯一标准”、“发展才是硬道理”的务实思想,鼓励地方、企业和个人大胆探索、不断总结、持续改进。在过去的 30 多年,中国政府“专心致志搞建设,一心一意谋发展”,“不动摇,不懈怠,不折腾”,使中国出现了近代以来最长时间的稳定发展,最终形成了中国特色的改革经验,走向大国崛起。

怎样将计划经济体制转型为市场经济体制?基于华盛顿共识的“休克疗法”开出了激进的药方,主张一次性全部放开价格,市场化一步到位,对国有企业产权全部进行私有化,政府维持预算约束来保持宏观经济的稳定。他们以为这样新秩序就可以如凤凰涅槃般在旧的废墟上一夜建成。前苏联和东欧一些国家实施了“休克疗法”,其结果已经众所周知。可以想象,对于人口众多、资源匮乏、经济和生产落后、教育水平低的中国而言,如果出现了前苏联和东欧那样的经济严重倒退,将是多么可怕。

而中国则走出了一条截然不同的道路,突出的特点就是改革的渐进性。改革开放的总设计师邓小平意识到,改革是必需的,但渐进的改革是符合中国国情的最现实的选择。在确定国家的战略方向上,他果断提出“以经济建设为中心”,并在后来以“三个有利于”作为检验改革成败的客观标准。在没有前车

之鉴、缺乏适合的经济理论指导的情况下,他提出以“摸着石头过河”的方式找出一条具有中国特色的改革之路。于是,政府自上而下的改革战略是不断演进的。邓小平在1979年开始改革时,提出的目标是“对内搞活经济、对外实行开放”。随着实践的发展和国人认识的提高,改革的目标不断深化,1982年提出“计划经济为主,市场调节为辅”,1984年提出“有计划商品经济”以及后来的“国家调节市场、市场引导企业”,1992年将“社会主义市场经济”最终确定为改革的目标。中国在实践中不断地探索符合中国国情和发展阶段的经济体制,形成了当今具有中国特色的市场经济体制的框架和内容,而且仍然在实践中不断丰富和发展。

中国渐进的改革模式中的诸多实践注定会成为“中国经验”中的精华。这里仅举几例。

第一,先易后难的分步式改革策略。中国的改革先从计划经济最薄弱的农村突破,然后再扩展到城市改革;先发展非国有经济,然后再改革国有经济;先建立外部的竞争机制,然后再逐步进行产权改革;等等。这种在体制外或旧体制的边缘地带率先改革以及发展增量的方式,避免了改革核心地带以及存量可能引发的社会动荡,在保证社会稳定的同时实现突破。反过来,体制外以及增量的改革又迫使体制内和存量实现了改革。

第二,局部突破、整体推进。先选择恰当的试点从事试验,鼓励部分特区和试验区先行探索,一旦条件成熟即可逐步向全国推广。

第三,实施双轨制并逐渐过渡为单轨制。这在价格改革和劳动用工制度改革中体现得尤为明显。1984年,国务院规定国有企业超计划生产的产品可以自销,并可以在国家定价20%的范围内自主决定价格。价格的双轨制导致同一种产品既有国家计划价格,又有计划外市场价格。随着企业生产规模的不断扩大,超计划部分在生产总量中的比例越来越大,而计划部分所占比例越来越小,最终完全取消计划价格,实现了价格的并轨。再如,劳动用工制度的改革最开始实行的是“老人老办法,新人新办法”。1986年国务院颁布《国营企业实行劳动合同制暂行规定》,规定劳动合同只适用于国有企业新招用的职工,而不适用于老职工。随着老职工不断减少和新职工不断增多,用工制度的并轨也就水到渠成。

第四,自上而下与自下而上相结合。中国的渐进式改革发端于国家领导人的战略决策。没有邓小平提出的改革开放的方针路线,中国不可能形成轰轰烈烈的改革浪潮。虽然此前也有局部地区的改革冲动和市场化努力,诸如

凤阳小岗村的分田到户,江浙一带(如温州等)农村企业和地下工业的市场化实践,但若没有中央的战略转折和政策改变,就不会有后来全局性的、如此重大的改变。自上而下的改革措施激发了个人、企业和地方政府的能动性和创造力;地方和企业家创新、试验的实践又反过来推动了改革。地方政府、企业和个人通过“试错”式的探索,在找到发展经济、提高效率的方法的同时,也经常突破了旧体制的边界,从而推动新一轮的改革措施。从这个角度来说,中国的制度变革表现出明显的问题驱动,或者说“诱致性”制度变革的特征。这种双向的互动关系一直贯穿于中国经济改革的过程中。例如,经济改革发端于政府对于企业的“放权让利”,使得企业成为市场的主体,从而促进了经济的发展。而企业有效的实践又反过来使得政府制定更多的支持企业发展的制度,如产权及合同法等。¹ 体制结构和激励机制刺激了企业、地方政府和中央政府机构以独特的方式协调经济活动,使得企业和政府相互影响,各方都是体制变革的推动者和接受者,双方的共同进化促进了中国经济的发展。² 自上而下与自下而上相结合,上下互动,上下联动,成为中国改革持续强大的动力。

总之,中国改革的成功之处在于,在稳定中寻求突破,在释放活力的同时保持秩序,逐步打破计划经济的旧体制,建立市场经济的新体制,避免了完全“推倒重来”而带来的震荡。这也是中国近代在经过不断革命以后应该汲取的经验教训。

宏观的经济变革不仅带来社会环境的变化,也对中国人的思想、观念以及行为产生了深刻的影响。中国在改革计划经济的组织和规则、建立新的市场经济的组织和规则的过程中,培育了适应市场经济体制要求的人力资源。30多年来,中国诞生了一支庞大的企业家队伍,他们敢于冒险,善于学习,追求创新,推动了中国企业的进步和发展。他们中的部分优秀者在追求利润的同时,开始着力建设企业,追求基业长青,为国家的经济发展打造了一艘艘驶向国际商海的战舰。这些企业组织也逐步成为人们关注、研究的对象。同时,劳动力市场的开放培育了大量的职业经理人和合格的劳动力大军,他们成为执行企业战略、实现企业绩效的有力保障。在市场中摸爬滚打出来的中国企业家、经理人以及员工是中国企业发展的最重要的资源,他们导演、参与了中国企业在组织管理上的演进。

企业组织管理的演进

中国企业发展的道路与西方截然不同。计划经济时代的企业只是国家大

的供销系统中的一个环节,负责生产却并没有生产什么和生产多少的自主权,一切行为均由国家计划来安排。这种状况一直持续到20世纪80年代中期。如上所述,1984年国务院允许国有企业自销超计划生产的产品,企业因此有了一点自主权,随后才逐渐有基于市场机制的真正的企业的出现。当然,在此之前,已经有农村工业的出现和城乡个体工商户的诞生,这些企业和个体工商户中的一部分后来演化为中国经济舞台上的生力军。

1984年是很多中国企业诞生的一年,联想、万科、海尔、健力宝、巨人、三九、TCL、容声、科龙、上海大众等都在这一年悄然而生。因而,有人将1984年称为中国公司的元年。³当时,面临短缺经济和卖方市场,企业几乎干什么都能赚钱。但问题在于,企业在如何组织生产和销售,以及如何分配利润等方面,因为与当时的规章制度相互矛盾而困惑丛生。虽然当时发展经济已经成为中国的国家战略,但在从宏观的国家战略到微观的企业经营的链条中却存在诸多制度空白,如允许企业以什么方式经营、企业怎样分配利润、企业的产权归属如何安排等。由于中国的改革是政府主导的,各级官员被赋予相当大的权力去干预经济以及企业的经营行为。而政府官员一方面对于如何解决这些问题并无经验,另一方面基于当时的政治和意识形态氛围,官员们为了确保个人政治地位又不敢贸然放弃计划经济时期的做法。因此,这一阶段的企业能否顺利发展在很大程度上取决于企业的领导者能否走出制度中的“陷阱”。正如本书第一、第二和第三章所阐述的,企业领导者必须正确地解读环境,取得政府官员的理解和支持,在新旧制度中调合,才能走出丛林。这实际上也挑战了西方主流的经济学理论,即经济发展必须以明晰的产权制度和法制为前提。所以,中国企业在模糊产权和缺乏法制的环境下实现发展本身就是一个需要研究的理论与实践问题。

相比之下,当代西方国家的市场经济体制由来已久,法律和规则清晰完善,执法机构也能比较客观公正地依法裁量,政府的职能限于提供公共产品和保持宏观经济稳定,社会的商业环境臻于成熟。在这种市场和法制环境下,企业家可以将主要的任务放在企业的竞争战略以及提升企业的竞争力上。难怪西方现有的组织管理的教科书,基本上都聚焦在企业的内部管理。对于外部环境的讨论,也仅限于环境对企业战略选择的影响上。环境在大多数情况下变成了企业领导者从事企业经营和管理的背景。这是中西方企业在运作实践上的重大差别之一,也是我们为什么在第一章讨论开放组织的概念的原因。

从企业内部的管理来说,中国企业也面临着与西方企业很不相同的选择,

企业所关注的管理问题也因而有别。改革初期,激励的问题好像成为一切管理问题的核心,这个从农村改革“一包就灵”的经验中获得的启发也被广泛运用到了工业领域。邓小平曾说:“农村改革的成功增加了我们的信心,我们把农村改革的经验运用到城市,进行了以城市为重点的全面经济体制改革。”不仅国有、集体企业尝试用承包制解决对经营者的激励问题,以海尔、联想为代表的市场导向的企业,也尝试给员工合理的收益,大大地提高了员工的工作积极性,企业的效益也显著提高。从此,给员工提成、发奖金甚至分红的做法陆续被企业采纳。那个时代,只要提高经营者和员工积极性,保证产生的正常运行,企业就能够保持盈利。

进入20世纪90年代中期,巨人集团等企业的倒闭或衰落预示着一个新时代的来临。随着竞争的加剧和越来越多的行业买方市场的形成,企业仅仅依靠抓住机遇已经捉襟见肘,企业内部的管理以及综合能力的提升变得至关重要。从此,中国企业开始关注管理水平和组织建设。TQM、ISO 9000、TQC、精益生产、5S、6 σ 等管理模式迅速成为时尚,然而由于中国企业的组织结构、流程、制度以及员工的素养与西方不同,这些外来的管理模式因为“水土不服”在很多企业都没有达到预想的效果。

进入21世纪,三九集团以及德隆集团相继失败,而万科地产等企业却保持匀速发展,这些企业的成败使得经营管理者意识到,企业需要有自己的核心竞争力,而走专精化的道路是打造核心竞争力的重要手段。联想在经历了多元化失败后回归PC业务,更让中国的管理者意识到聚焦和专精的重要。由此我们看到,中国企业的领导者随着环境的变化而不断成长,与时俱进,以出色的学习能力不断进化。他们边干边学、边实践边总结,在摸索中奋然前行。

开放的环境与后发展国家的地位决定了中国企业在从自身的实践出发,积极探索和总结以实现成长的同时,必将有意无意地学习西方先进的管理理念和方法。研究者曾访问了35位中国企业领导者,试图了解他们的管理理念,以及如何在经营和管理企业时体现这些理念。结果表明,受访的企业领导者秉承的管理理念主要有七个方面,它们是:以诚为本、追求卓越、社会责任感、和为贵、中庸之道、专业化、规范管理等。当探究这些理念的来源时我们发现,“和为贵”、“中庸之道”和“社会责任感”主要来自中国传统思想和企业家的经历,而“追求卓越”、“规范管理”和“专业化”主要来自对国外管理实践和学习理论的学习,“以诚为本”则是中西交汇的产物。受访人还指出,中国传统思想在战略层次上影响他们的思维,西方管理理论则在技术层面上影响

他们的管理实践。他们认为,西方管理理论注重操作和定量,对管理企业的生产和运营很有帮助;而中国传统文化则对他们管理员工或下属具有更大的帮助。⁴我们在本书的很多章节中,将会展现中西方碰撞对于中国企业管理的影响。

其中,如何实现中西方管理思想和理念的合理组合更是成为一个非常现实的问题,当然也是管理理论创新面临的问题。由于中国企业所处的社会环境、自身的发展阶段、管理者和员工的素质等都与西方企业不同,学习和引进西方现成的管理方法时需要结合自身的情形进行改造,这当然是不容置疑的。当真正操作起来则并不如此简单,不少企业为此付出了代价。曾有一些中国企业采纳西方的流程,或者聘请西方咨询顾问公司为解决企业的管理难题提供方案,但结果并不理想。在我们对一位从事民用设备制造企业的总裁的访问中,他讲述了自己在管理理念上发生的转变。他从小喜欢阅读西方的书籍,深受西方的理性主义的影响。他在公司制定了严格的管理制度和工作纪律,从而保证了公司的产品质量,其产品享誉国内外,企业也被评为最有国际竞争力的中国企业之一。然而,在要求员工严格遵循管理规范的同时,却忽视了员工的个人需求。很多管理者无法忍受公司苛刻的制度,在进入公司两年后纷纷离开。企业一轮一轮地招募新人,这些人又陆续离开。这位总裁开始意识到完全照搬西方的管理实践行不通,他说:“我对西方的文化和价值观比较了解,但对中国的历史和传统文化了解得比较少。现在,我正在补这一课。”⁵这也许部分解释了为什么学习国学在管理者中间会蔚然成风。

最后,必须看到企业行动者(管理者和员工)的能动性、相关行动者之间的互动对组织和社会的影响。转型时期中国社会和中国企业的主要特点就是变化,而且是迅速变化。这些变化既来自环境的变化,也来自企业家和员工个人主动学习和创新而带来的变化。企业与环境之间相互依存、相互影响,环境的变化会导致企业做出战略调整,而企业的行动和适应也会反过来影响到外部环境。在企业内部,领导者通过组织建设影响了下属和员工,而员工的特点和态度等也可能影响上级甚至领导者发生变化。因此,在转型时期的中国,社会环境与企业处于动态的共同进化和发展之中。⁶中国企业的领导者恰当地与企业的外部环境中的各方力量进行互动,尤其耐心地适应政府机构的要求,以出色的业绩回馈地方政府,影响当地政府的政策制定,甚至通过参与规则的制定逐渐为企业获得更大的经营自主权。这使得许多领导者具有独特的影响力。

管理学中国化与中国的组织管理学

中国企业的实践告诉我们,它们在学习西方的基础上迅速走向自主创新。不论是产业发展从代理国外产品、贴牌生产或者外包,到坚持自主品牌,还是管理上从一味地拿来,到中西融合,都体现了中国企业走向自主创新的现实。与此同时,国家的发展战略也从“以市场换技术”过渡到了建设自主创新型国家。但我们遗憾地看到,当企业自主创新已蔚然成风之时,管理学界却仍然停留在学习西方的热潮中,仍然停留在拿来主义、西化(或曰国际化)的阶段。这样不仅无法满足国内企业界的需求,也难以对国际管理学界做出贡献。

同企业家在开放初期以高涨的热情学习西方一样,管理咨询界也是一度言必称希腊。管理咨询界一直到现在还满足于以4S、7P等模型来吸引眼球,好像不会SWOT分析就没有入门战略咨询,不提波士顿矩阵就不懂业务组合的精髓。管理学院也是在“国际化”的话语结构中以洋代土,把引进海归作为衡量师资的主要指标,把在英文刊物上发表文章作为最高目标,满足于与西方管理学家的对话与合作。结果是在追求西化中丧失自我,在主动模仿中失去创新能力。

当然,我们这样说并不是主张盲目自信,甚至鼓吹狭隘的民族主义。像近年来随着中国崛起而出现的“中国可以说不”、“中国不高兴”之类情绪性的宣泄是不够的。我们希望以自信的态度、科学的精神、扎实的工作,立足本土化,融会国际化,在“拿来”的同时推陈出新,真正走出中国自己的道路,在实现中国经济奇迹之后实现管理学对世界的贡献。也就是要在管理学中国化的基础上努力建立中国的管理学。

为此,我们必须拿来,吸收,扎根,创新。其中,拿来和吸收是管理学中国化所必需的手段,而扎根和创新则是建立中国的管理学的重要途径。拿来就是学习西方的理论,然后在消化后结合中国的实际进行吸收。只有消化了的理论才能为我所用,不然,生吞活剥除了无意义的夸耀以外并无实际用途。

与拿来和吸收相比,扎根和创新需要更长的时间。它要求深入研究企业实践,而不是蜻蜓点水似地接触,为此就必须向浮躁告别,沉下去,耐得住。它要求学者保持谦虚的态度,向企业家学习,从企业的角度理解管理实践,而不是高高在上,以理论剪裁现实,或者草草得出结论。它要求沿袭科学方法,在解剖麻雀的基础上对比分析不同的实践经验,得出可供检验的结论。正如扎