

伐谋 :从理念到执行

何志毅 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

伐谋 :从理念到执行/何志毅主编. —北京 北京大学出版社 2006. 2
ISBN 7 - 301 - 10507 - X/F · 1355

I . 伐... II . 何... III . 企业管理 - 文集 IV . DF270 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003448 号

书 名 :伐谋 :从理念到执行

著作责任者 :何志毅 主编

责任编辑 :梁鸿飞 刘云艳

标准书号 :ISBN 7 - 301 - 10507 - X/F · 1355

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 ://cbs. pku. edu. cn

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

电子信箱 :em@pup. pku. edu. cn

排 版 者 :北京高新特打字服务社 82350640

印 刷 者 :

经 销 者 :新华书店

650mm×980mm 16 开本 15 印张 285 千字

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

定 价 :26.00 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 翻版必究

Content

目 录

- 新世纪需要什么样的管理人员 / 厉以宁 / 1
- 精神动力在企业发展中的作用 / 何志毅 / 13
- 2003 年中国企业管理评述 / 何志毅 / 33
- 高效的人力资源管理“高效”吗 / 孔繁敏 / 45
- 中国经济学家与管理学家的错位 / 王建国 / 49
- 洞察成败的关键因素 / 刘 学 / 55
- 隐形冠军的特质 / 赫尔曼·西蒙 / 63
- 定位中的跨位效应
——以蓝领消费群体为例 / 袁 岳 / 74
- 东亚经济增长能否持续 / 刘遵义 / 79
- 中小企业——你找到“利基”了吗 / 柯银斌 / 84
- 中产阶级的商业价值究竟有多大 / 刘文纲 / 96
- 当代中国社会的消费分层 / 李春玲 / 101
- 如何最优确定利润考核基数 / 胡祖光 / 108

如何发展企业领导力 / 林 靖 / 119
以差异化走出低价困境 / 杰克·特劳特 / 126
ERP 不仅仅是流程变革 ——来自清华紫光的例子 / 陈伯成 绳 鹏 王湘云 / 137
成也萧何,败也萧何 ——康佳的低价液晶彩电策略为何失效? / 周长辉 叶 平 / 147
战略规划 有法可依 / 卢肖时 / 156
领导者应该是什么样的 / 凌文铨 方俐洛 / 168
管理应对复杂 领导应对变化 / 张志学 / 177
如何组建高效的管理团队 / 孙海法 / 183
别急于谈“忠诚”,先谈谈“契约” / 卢 军 / 191
如何提升品牌溢价能力 / 罗志勇 张锡龄 / 203
中国企业战略 20 年 / 康荣平 柯银斌 / 211
当领先者遭遇挑战者 / 曾 鸣 / 217
轻资产战略:绩效差异背后的驱动力 / 孙 黎 朱武祥 / 228
中国人力资源管理状况:管理学者的研究能告诉 我们什么 / 孔繁敏 / 250
变革的挑战 / 夏洛特·谢尔顿 / 257

新世纪需要什么样的管理人员

■ 厉以宁*¹

我们已经进入了新世纪。在新的世纪,我们遇到了一些以前不曾遇到过的问题。这些问题涉及许多学科,包括自然科学的各个学科、人文和社会科学的各个学科,而在人文和社会科学的各个学科中包括了管理学。管理,是由人来进行管理,管理的对象,有人,也有物,或者说,管理的对象是各种生产要素及其组合。大到管理一个国家,管理社会,小到管理一个企业、一个单位、一个社区,管理者都要考虑如何有效地组合生产要素并使效率不断提高。由于管理者是人,被管理的最重要的生产要素仍然是人,在各种生产要素的组合中起主要作用的同样是人,所以人是管理学中的核心问题。我们说,管理今后要以人为本,正是着眼于“管理者是人”和“被管理对象主要也是人”。管理学变化的结果将会怎样?现在还很难作出判断。我们至今还只能从变化的趋势上作一些推测,这就是:管理将会更加突出人的因素的作用,强调人际关系的协调,重视人同社会的适应。

新世纪是一个知识和创新的价值不断升值的时代。新时代的一个显著特征,是要不断地利用各种人才所推动的创新,来促进产业升级,促进经济增长,实现经济和社会的协调发展,使人们的生活质量不断提高。在这方面,肩负着人才培养重任的高等学校无疑起着十分重要的作用。高等学校

* 厉以宁,北京大学社会科学学部主任、光华管理学院名誉院长、北京大学管理科学中心主任。此外,还受聘为香港科技大学客座教授。

究竟应该为经济和社会的发展输送什么样的人才,不仅事关高等学校自身的兴衰,而且还维系着一个经济体系的前途。毕业生的质量从来都是衡量高等学校办学效率的关键性指标。假定培养出来的人是不合格的,或者他们的知识很快就报废了,这样的人才培养绝对是资源的浪费。那么,在新时代,我们究竟要培养出什么样的人才呢?如何使培养出来的人才能正确处理人际关系、人同社会的适应呢?这正是大家关心的问题。

结合前面谈到的管理学的变化趋势,在这篇文章里,我想就新世纪需要什么样的管理人员谈些个人的看法。正如近年来我在北京大学光华管理学院 MBA 班上多次说过的,一个大学生、研究生,不管你是学什么的,原来属于哪个系、哪个专业的,为了顺应时代的要求,都必须学习管理学,必须懂得管理学。因为,不管你今后从事何种工作,你都离不开管理。即使是从事科技研究工作,让你管理一个实验室,能管好吗?你是学医的,难道你将来不可能担任某个医院的领导,或某个研究所的负责人吗?你在学校工作,也有可能当某一级的领导,从院系到校,那时,你能管理好吗?更不用说在企业工作,对一个企业的管理了。明白了这个道理,就会懂得,只有在教学内容、教学方法上继续进行改革、调整,21 世纪的高等学校才能培养出时代需要的、合格的管理人员。

创造性·制衡观·责任感

高等学校应该培养出具有创造性的人才、有创业精神的管理人员。现在报刊上经常提到“新经济”一词。什么是“新经济”?新经济就是建立在技术创新和资本市场基础上的一种经济。没有技术创新,就谈不到新经济;没有资本市场,同样也就没有新经济。在一段时期内,新经济和旧经济是并存的。当然,新旧总是相对而言,过若干年后,现在的新经济可能也会成为旧经济,但无论如何,每个时代都会有同时代相适应的新经济出现。没有创造性,不会有新经济。对新经济,我们应该采取一种理性的态度,而不要轻易地说它是泡沫,更不要称之为泡沫经济。在经济增长的过程中有点泡沫是不足为奇的,经过一段时间,泡沫就少了,但泡沫又会再来。经济始终在有泡沫、无泡沫、多泡沫、少泡沫中前进。对新经济,我们要学习,要观察,更

要学会利用它。假定我们首先在心理上就排斥它、拒绝它,躲得远远的,认为这无非是些泡沫,实际上就拉大了我们自己跟世界发展水平的差距,也限制了我们的创造性。我们应该时时树立一种接受新事物的新观念。比如说,我们应当努力把握和了解新经济给社会带来的许多变化,诸如可以降低成本、减少中间环节、增加信息量,还可以充分利用资源、分散风险等等。今天,科学技术的发展速度,早已超过我们原先最大胆的想象。在这种情况下,又有谁敢小视今天的技术进步会给未来经济带来的变化?不树立这样的新观念,就培养不出有创造性的人才,我们的高等教育就不符合技术进步时代的要求。

任何时候,只要有市场竞争,那么市场竞争归根到底是人才的竞争,尤其是有创造性人才的竞争。在知识经济时代,这个问题尤其突出。知识经济时代,经济增长要靠技术与经营管理力量的加强,加强技术与经营管理力量要靠人才,人才靠学校培养出来。而从管理学的角度来讲,在知识经济时代,特别要重视非程序性决策人才的培养。

管理中的决策分两类:一类叫程序性决策,另一类叫非程序性决策。假定有规章制度可循,完全按规章制度来办事,做出决策并不难,规章怎么定的,就严格执行这个规章。这种决策叫程序性决策。虽然可以对现行的规章提出修改意见,但仍然属于程序性决策范围。然而,有时遇到的很多情况是原来没有预计到的,情况在不断变化,必须在这种情况下做出决策,而又没有规章制度可沿用,这叫非程序性决策。知识经济时代,非程序性决策的比重可能加大,因为世界是变化的,国际竞争不断加剧,各种预料不到的变化随时可能出现,都需要当机立断作出决策,而没有前例可援。这样的决策就是有创造性的。这种能力不是从单纯的教科书里就能得到。靠什么呢?既要靠实践所积累起来的经验,还要靠个人的创造性。要知道,每一个科学技术人员、行政工作人员、工程师、医生、教师,都有可能独当一面,成为管理方面的负责人。管理本身既是科学,又是一门艺术。是科学,其中有许多规律可循,是一门艺术,很多地方要靠自己的创造性。管理人员要有清晰的思路,要深刻了解现实,还要有独立分析、判断能力。这正是知识经济时代管理人员应当具有的一种素质。

新世纪的管理人才一定要懂得制衡和效率的关系。我把这称作制衡观。让我先讲一个具体的例子。我曾经到过一个人,那里正在开国有企业经验交流会。一个人在会上介绍他那个企业的经验,说他们厂之所以效

率这么高,是因为董事长、总经理、党委书记一个人兼,决策果断,所以效率高。我听了一半就走了。这不是好经验。党委书记可以兼董事长,说是国家控股,但是不能再兼总经理。问题何在?因为需要有制衡机制。制衡,是为了防止最坏的情况出现。有了制衡机制,即使降低效率,无非是为了防止最坏情况出现而必须付出的代价。决策集中在一人,拍板快,大权独揽,但这是不行的,最坏的情况随时都可能发生。而最坏情况的发生正是最大的效率损失。

要知道,领导人的功过是不对称的。当事业走向成功的时候,应归功于领导集体,当事业走向失败的时候,第一把手负主要责任。原因何在?当事业成功的时候,第一把手起了重要作用,但他一定是跟领导层其他成员共同商量而作出决策的,共同负责,共同把事情搞好;而在事业走向失败的时候,很可能是第一把手独断专行,听不得不同意见,最后造成决策失误而失败了。最明显的例子是太平天国。当太平军从广西桂平金田村打到南京的时候,天王和东、南、西、北王以及翼王大家共同努力,靠集体的力量,太平军才挣得半壁江山。一路上,南王、西王死了。到了南京以后,天王听不得不同意见,排斥异己,刚愎自用,最后导致整个事业的失败。所以任何单位都应该记住,管理者都应该懂得,制衡是必要的。制衡即使付出降低效率的代价,也是必要的。在制衡过程中,难就难在谁来监督第一把手?设置什么机构来监督第一把手?更难的在于:即使确立了对第一把手的监督者,那么谁来监督那个负责监督第一把手的监督者?负责监督第一把手的人和机构是否起了监督作用?还是敷衍一下或者根本就没有监督?所有这些,都是管理中的深层问题。只有当制衡的思想深入到领导班子每个成员的时候,企事业单位的管理工作才能真正走上正轨。

制衡观的树立,实际上反映了一个管理人员的责任感。从责任感出发,每一个管理人员都应当欢迎建立制衡机制,这样可以使自己的工作做得更好。责任感的含义是广泛的,有社会责任感,对本单位的责任感,对家庭的责任感,受人之托的责任感等等。在某些场合,各种责任感是统一的,但在另一些场合,这种责任感和另一种责任感之间可能有矛盾。有矛盾是正常的,因为任何一个人在社会上都处于人际关系之中。一个人既是社会的一分子,又是团队的一分子、社区的一分子、工作单位的一分子、家庭的一分子。各种责任感都是由此产生的。因此,他不仅要对社会负责,也要对团队、对社区、对本工作单位和对家庭负责。当某些责任感之间有矛盾时,就

需要权衡轻重 :当两者不能兼顾的时候 ,就需要有所选择 ,顾全大局。作为新世纪的管理人员 ,时时刻刻要记住的是 :始终要把社会责任感放在首位。把社会责任感放在首位 ,有可能与某些把本单位的利益放在首位的同事有冲突 ,甚至因此得罪了本单位的上上下下而在本单位陷入孤立状态。各种指责都可能朝你而来 :什么“吃里扒外”啦 ,“沽名钓誉”啦 ,等等。这就需要毅力 ,有信心 ,还要有耐心。周围的人迟早会了解你是正确的。

一个管理人员不要轻易地说自己的动机是好的 ,问心是无愧的。动机与效果应当统一 ,不能只问动机 ,不问效果。不久前中央电视台播放的电视剧《省委书记》中有这样一段 :一个县里有一家工厂偷偷排放工业废水 ,造成下游环境污染 ,但受到地方保护 ,原因是这家工厂每年给县财政带来几百万元收入。事情曝光后 ,这个县的负责人说道 :这几百万元对于一个穷县来说是多么重要啊 ,小学的校舍盖好了 ,失学儿童上学了 ,下岗工人就业了 ,而县领导自己一分钱的好处费也没有拿过。他说 ,自己的“动机”是好的 ,是“问心无愧”的。这种说法显然会迷惑人。能说这样的县领导对本单位没有责任感吗 ?不是好官吗 ?必须端正认识。因为他的行为造成了下游环境污染的后果 ,表明他缺少的正是社会责任感。不能因此而原谅他的失职。在电视剧中 ,他被处分了。“问心无愧”是老百姓的语言。一个普通人 ,临终前对自己的家人说 ,我这一辈子没干过坏事 ,没有欠人的钱未还 ,我问心无愧。普通人可以这么说。但一个管理人员 ,特别是高层管理人员是不能这么说的。要看效果 ,看社会和历史对你的治绩作出的评价。效果检验一切。

知识 · 方法 · 视野

为了适应新世纪对创新的更高要求 ,高等学校培养的人才应是能够不断从事创新的人。为了从事创新 ,他的知识面应该宽广 ,他的基础应该扎实。一个人大学毕业之后 ,短期内取得一些成就并不难 ,难就难在今后长期取得成就。为此 ,这就要求他们在校时基础一定要打好。高等学校的专业划分不能太细 ,因为专业太细不利于人才的成长。对毕业生所做的跟踪调查发现 ,学生的能力往往不是一毕业马上发挥出来的。但5年之后 ,10年之后 ,学生的潜力就发挥出来了 ,这就是所谓的“成长后劲”。基础越扎实 ,

“成长后劲”越大。还必须认识到,任何一个专业的毕业生,并不单是这个系的老师培养出来的,而是全校的力量共同培养出来的,因为一个在校学生既可以从所在的系里学到自己的专业知识,还可以通过听各种讲座、辅修等形式,不断地充实和完善自己的知识结构。更重要的是,他在学校这个大环境中成长起来,氛围对他的熏陶、启迪,学习伙伴之间的相互影响、感染,对学生的成材起了难以忽视的作用。

为了使学校培养出来的各个专业的毕业生,包括管理专业的毕业生能够适应新的形势和新的市场环境,应当着重培养学生的创造能力。因此学校不是把学生锁定在很窄的专业上面,而应该培养“宽口径、厚基础”的人才,重在成长后劲,重在发展潜力。以一个班级来说,比如说,考分上了多少分就可以录取。一个班的新同学,最高分和最低分相差不大,所以进校时的差别也不是很大。但是到毕业的时候,差别就大了。有的人只晓得书本知识,而另外一些人在学校中从多方面吸取知识,多种实践等等。毕业以后更不一样了。创造力就反映在这里。要知道,教员给学生三个层次的东西:一个低层次的,给你知识。因为教员比你年纪大一点,书读得比你多一点,你的知识少,教员给你知识。但传授知识属于低层次,因为教员本身的知识同样有限。第二个层次,给你方法。给你方法比给你知识更重要,给你方法等于给你一把钥匙,你有了这把钥匙就可以打开知识宝库的大门了,以后就可以自己去发展了。虽然学到方法比学到知识更重要,但还不够,还有第三个层次,应该给你一个广阔的视野。站得高,就看得远。既然学生的发展在于后劲,视野就必需开阔。我们看东西,不仅需要显微镜,更需要有一个望远镜。有显微镜,虽然可以看得很细,但不够。比如你坐飞机,在飞得很高的时候,你可以看到田野的起伏,山峦的走势,河流的流向,大地的整个轮廓都在你的心中,你就跟别人不一样了,因为你站得高。所以好教员在教学生时,不仅给知识,给方法,更要给他一个广阔的视野。

对新世纪的管理人才来说,具有广阔的视野尤为必要。管理人员无论在哪个工作岗位上,都要对全局有所了解,对趋势有清醒的认识,否则很难把本职的管理工作做好。他们还应当懂得,每个工作岗位都有一定的职责范围。难道担任了高层领导就要什么都管?你做不到这一点,即使勉强做到了,也管不好。管理所依据的是明确的分工。只有分工明确,各司其职,每一个层次的管理者才能有所为,也才能使管理有条不紊,做好本职的管理工作。

不妨从中国历史上一件真事谈起。西汉时期,汉宣帝有一个丞相,名叫丙吉。有一天他到长安城外视察去了,出城不久,路边有人打架斗殴,把人打死了。人家看到丞相出巡,于是拦轿喊冤。丙吉吩咐绕道而行,不要管他。走了不远,丙吉看一头牛在路边直喘气,于是下轿,围着这头牛转了好几圈,左看右看。于是人们都说这个丞相关心牛远远胜过对人的关心。丙吉说,我是丞相,路上有人打架斗殴把人打死了,自有地方官按律处理,我不能越权去过问。那么,看到牛喘气,为什么那么关心?丙吉说,我是丞相,丞相管的是天下大事,现在天气还不够热,这头牛就在喘气,我怀疑今年会有大瘟疫流行,预防瘟疫流行是丞相应该管的事情。这件事在历史上传为美谈。所以说,一个人担任什么职务,就应该知道哪些是我该管的事,哪些我不管,但自会有人管。我就管那个人,看他尽职与否,而不是管那件事。这就是现代管理中的一个重要问题。缺少广阔视野的管理者,能这样看问题吗?能这样解决问题吗?

要了解趋势,实际上就是要懂得客观规律,顺应客观规律,而不做违背客观规律的事情。一个管理人员必须认识到,凡是去做违背客观规律的事情,没有不失败的。权力再大,也顶不住客观规律的作用。清朝纪晓岚写过一本《阅微草堂笔记》。这本书是讲鬼狐故事的,但也讲他到乌鲁木齐,在乌鲁木齐效力时的事情。他把当地的见闻写了下来,其中有两件事值得思考。一件事,新疆北部地区是产金的,当时关内很多流民去那儿采金。消息传到了清朝驻乌鲁木齐大臣那儿。有的谋士出主意,说不要紧,因为产金地区就一条路可以进去,派兵把守这条路,不准粮食往里运,里面的人没粮食吃,必然就会自己走出来。大臣一考虑,觉得对啊,听任这些人流到这里采金,那怎么行?干脆把他们从山谷里赶出来,于是就断绝粮道,派兵把守路口。这一来就不得了,成千上万的流民困在里面,粮食进不去,总不能饿死在山里吧,于是就翻山越岭跑出来了,跑出来就变成土匪。于是新疆北部就乱了。清朝政府又调兵打,经过好几年才把这股土匪消灭掉。军费等支出比当初少收的税款多得多。这是违背客观规律的结果。其实,当时可以想出其他各种办法。比如说,只有一条路可以进去,可以设个关卡,粮食照样往里运,出来的人根据你采金多少,该交多少税交多少税,能收多少就多少,不就行了吗?或者,把流民组织起来,安顿下来,容许他们采金,但要照章纳税,地方经济不就发展起来了吗?所以干违背客观规律的傻事,正是缺乏周密思考,缺乏远见的结果。纪晓岚还讲了另一件事。新疆有一年春耕时缺牛。

没有牛,春耕就不好办了。又有人出主意了,说新疆人爱吃牛肉,只要出布告,禁止杀牛,这样牛就多了,牛多了,新疆的春耕问题就解决了。驻乌鲁木齐大臣听了谋士的话,出了布告。结果坏了,农民一看,不准杀牛,那我们养牛有什么用?于是就不养牛了,结果牛更缺了。后来没办法,只好取消禁令,牛才慢慢恢复繁殖。这再一次说明遵循客观规律的必要。

要学会审时度势。审时度势,意味着对客观情况有充分的了解。为什么有些管理者不审时度势而总是短视呢?一个重要的原因是视野太窄,只顾眼前,忽略了全局。可以举明朝最后一个皇帝崇祯为例。崇祯即位之时,明朝已岌岌可危,他想挽回大势已不可能。除了他刚愎自用、性格多疑而外,他还缺乏全局观念,不审时度势,毫无远见。在这种内外交困的危机时刻,他想多筹军费,应付山海关用兵,于是有官员投其所好,上奏折主张裁减驿站,以节省费用。这个意见正符合崇祯的心意,于是崇祯二年就下诏把全国大多数驿站裁掉了。但裁减下来的驿卒上万人,怎么办?这些人身强力壮,又会骑马,这一下,他们就各奔前程了。李自成就是被裁减下来的驿卒,与伙伴们一起加入起义军。陕北的农民起义势力大增,局势从此不可收拾,十来年后,起义军攻进北京,崇祯上吊,明朝灭亡了。

这一历史事实告诉我们,作为决策者,尤其是高层决策者,一定要视野宽广,瞻前顾后,对全局要有清醒的认识;要认清客观规律,尊重客观规律,顺应客观规律,然后才作出决策。这样的决策才是科学的、合理的,这才是真正对社会负责。

我们可以再举当代的情况来说,关于知识和技术进步在经济增长中的作用问题,同样需要从客观上、从历史上来考察。如果只局限于从某个企业或某个部门的角度来考察,显然是不够的。这是因为,知识与技术进步不一定直接反映于本企业或本部门的发展上,更重要的是反映在客观环境的改善上。例如,交通运输条件因技术进步而大大改善后,火车、汽车、轮船、飞机的数量增加,速度加快,载货量或载客量增大,安全性提高,这就有利于每一个生产单位的产量的增长,从而有利于国内生产总值的增长。但这种情况在某个具体生产单位的投入变化方面并不是明显地反映出来的。又如,通讯手段、新闻传播手段的现代化,为每一个生产单位的产出增加提供了良好的条件,这也是有利于国内生产总值增长的,各个生产单位由于利用先进通讯设施与新闻传播设施所取得的进展,不知道要比通讯手段、新闻传播手段制造单位的效益大多少倍。再如,由于知识与技术进步,新药发明了,医

疗条件改善了,社会患病率下降了,人民体质增强了,职工出勤率上升了,工作效率更高了,企业的产出将增加,但知识与技术进步对经济增长的这一重大作用是难以估量的。你能计算出自从青霉素发明和应用以来一共为社会减少了多大损失吗?你能估计到器官移植手术的成功将会使社会增加多大产值吗?一个管理人员,尤其是科技部门的决策人员,必须拓宽视野,站得高、看得远,才能面对技术进步的新形势。

自律·宽容·协作

新世纪的管理人员应当善于处理人际关系。善于处理人际关系,包括了严于律己,学会宽容。

关于这个问题可以从第三种调节说起。平时我们只听说过两种调节:一种调节是市场调节,另一种调节是政府调节。市场是一只无形的手,靠市场供求规律来调节;政府调节是一只有形的手,通过法律、法规、政策来配置资源。试问有没有第三种调节?有。从历史上看,市场的出现不过是几千年前的事,原始社会后期才出现了商品交换。政府调节的出现就更晚了。那就要问,人类社会已存在多久?少说有几万年了。在市场出现以前,在政府出现以前,既没有市场调节,又没有政府调节,在那漫长的岁月中,人类社会是靠什么力量来调节的?靠的是道德力量调节。再看,市场出现以后,政府出现以后,在某些边远的小村落里,在那些孤岛上,市场的力量是达不到的,政府的管辖是鞭长莫及的,但当地还有人们在生活,他们还在繁衍后代,这是什么力量在调节?是道德力量在调节。再进一步分析,市场出现以后,政府出现以后,社会经历了无数次大动乱:农民大起义、外族入侵、诸侯割据、军阀混战。中国古代有两句话:“小乱居城、大乱居乡”。发生小动乱的时候,乡下人向城里跑,因为城里有兵把守;发生大动乱的时候,城里人往乡下跑,跑得越远越好,因为城市是兵家必争之地,断粮、断水、火攻、水攻,破城以后,屠城三日,大家都怕,跑得越远越好。大动乱的年代,市场失灵了,政府是瘫痪的,但人类社会延续下来了。这时候是靠什么力量来调节?靠的是道德力量。

可见,肯定存在着第三种调节,那就是道德调节。道德力量调节介于有

形无形之间：“道是无形却有形，道是有形又无形。”我们说，企业文化建设、社区文化建设、校园文化建设都不是市场调节，也不是政府调节，而属于道德力量的调节。还有，自律也是道德调节。人人都要自律，国家公务员要自律，老师和学生要自律，企业工作者要自律。自律包括两个方面：一方面是自我约束，另一方面是自我激励。不能一讲自律只是自我约束。对自己的行为也要激励，以便走向预定的目标，所以要给自己不断打气，这样，才能充分体现道德力量的调节。在没有市场调节、政府调节的情况下，道德力量是唯一的调节。有了市场和政府调节后，道德力量的调节同样存在，而且时时刻刻都存在。有了道德力量调节，市场运行就更正常。有了道德力量调节，政府调节就更有效。道德力量调节无论从哪个角度看，都是非常重要的。

新世纪的管理人员，不懂得道德力量的作用是不对的，不严于自律是难以成长的。自律，既要自我约束，又要自我激励。自我约束，并不容易。一要拒绝诱惑，二要顶住压力。相比之下，对管理人员来说，顶住压力要比拒绝诱惑更难，因为压力通常是来自上面的。顶住压力要冒风险。拒绝诱惑，总不会有什么风险吧，除非诱惑与压力双管齐下。但双管齐下时，仍以压力为主。

再谈宽容问题。不懂得宽容的高层管理者，是一个不了解人际关系的复杂性和调动人们积极性的必要性的领导。

不妨温习一下中国历史。中国古代洪水经常泛滥，所以治水在历朝历代都是重大的任务。治水留给中国文化的传统是疏导，疏导才能把水治好。大禹治水就是采取疏导方针，终于把水治好了。疏导意味着宽容。缓流总比急流宽，水流很急的地方很窄，缓流的地方很宽。中国历史上形成的这个传统，对社会进步的影响很大。

犹太人在中国历史上的遭遇很能说明问题。罗马灭掉犹太国以后，犹太人就在世界各地漂泊，他们在欧洲各个国家都居住过。犹太人每到一处都是紧紧抱成了团，为什么呢？因为他们信仰犹太教。在基督教的社会里，对犹太人是排斥的，把他们看成异教徒。犹太人受歧视，在欧洲不许做官，不许买地，只准做生意，基督徒不同他们通婚。看到犹太人做生意赚钱了，找个理由把财产没收了，驱逐出境，或者关进牢房，甚至杀了。越是这样，犹太人在欧洲每个地方越是抱成一团。一千多年前，犹太人分批来到中国。北京大学出版社出了一本书，是已故著名社会学家潘光旦教授写的，叫《中国境内犹太人的若干历史问题》。犹太人在唐宋时期大量来到中国，北宋时

期居住在今天的河南省开封,遗迹保存下来了。但犹太人来到中国后,汉民族是个宽容的民族,不歧视他们,可以同他们通婚。犹太人可以读书,参加科举,做官,买地,经商。这样,历史上进入中国的犹太人融入汉民族中了,这是宽容造成的民族融合,也就是疏导的作用。宽容意味着和解。矛盾宜解不宜结,更不应激化。矛盾要靠疏导来缓解。一个管理人员,要学会处理人际关系,善于做疏导工作。

中国古代治水留给我们的精神遗产,一是疏导,二是协作。疏导,前面已经说了,现在再谈协作问题。治水需要协作,上游下游要协作,左岸右岸要协作。没有协作是无法把水治好的。协作同宽容往往联系在一起。不宽容,能有成功的协作吗?协作也意味着和解,把什么问题都弄得那么僵,能协作好吗?

现在流行一句话:“商场就是战场”。这句话是不妥当的,至少是不全面的。商场与战场不同。在战争上,两军对垒,不是你吃掉我,就是我吃掉你。投降、收编,也是“吃掉”的一种方式。然而商场的情形就不一样。商场上固然有竞争,同时也有协作。他今天是你的竞争对手,说不定明天就是你的合作伙伴。竞争意味着双方共同创造一种新局面,这本身就有协作的成分。何况,商场中难道一定是你死我活的斗争,我非把你吃掉不可?不一定如此。和解就是双赢。各自后退一步,海阔天空。企业间达成谅解,是双赢。企业合并、重组,是双赢。企业共建协作网,也是双赢。路不是越走越窄,而是越走越宽广。新世纪的管理人员,在商场上,如果不懂得“和解就是双赢”的含义,什么都要搞成“一家独占”,结果必定付出的代价太大,得不偿失。有些“百年老店”,尽管历史悠久,但依然是“百年小店”,做不大。为什么?中国人在商界有两句名言,叫“和为贵”、“和气生财”。这两句名言都是对的,但很不够。因为“和为贵”是一般原则,是谈待人处事的原则。“和气生财”是商界熟悉的道理,指的是“顾客至上”。“百年老店”之所以一百年来规模不变,至今只不过是“百年小店”,可能也遵循了“和为贵”、“和气生财”。但企业仍做不大。从现代经济学的角度,一定要懂得“和解就是双赢”的道理。“百年老店”可能牢牢抱着“肥水不流外人田”的古训不放,产权封闭,不知道同别人合作,不懂得开放产权的好处,结果,店是老店,但仍是小店。怕什么“肥水流入外人田”?把饼做大了,大家都有好处,这就是双赢。不懂得“和解就是双赢”,把竞争对手永远看作是对手,饼怎么做大?

管理人员追求效率。一定要了解效率有两个基础:一个是效率的物质

技术基础,一个是效率的道德基础。什么叫效率的物质技术基础?有多少先进的设备,有多少熟练劳动力,这就构成了效率的物质技术基础。但要认识到,仅仅有效率的物质技术基础,只能产生常规效率。有了效率的道德基础,就能产生超常规效率。超常规效率从哪里来的?超常规效率来自效率的道德基础。举三个例子:第一个例子,一个国家,当它遇到外来侵略的时候,比如抗日战争时期,为什么我们的国民有这么大的凝聚力、这么高的战斗热情、这么高的工作积极性?这个效率是从哪里产生的?来自效率的道德基础。第二个例子,一个社会,当它遇到特大自然灾害的时候,比如1998年发洪水的时候,那个时候国民为什么有那么大的凝聚力,发挥互助友爱的精神?家家晚上看新闻联播,都在关心长江水位又到多高了。解放军战士几十个小时在水下堵漏洞,这种效率是从哪里来的?来自效率的道德基础。第三个例子,一个移民社会为什么效率会那么高?比如说,今天广东、福建一带,住了很多客家人,客家人的祖先在河南,是历朝动乱时期南迁的,魏晋南北朝、隋唐五代、北宋南宋、明清动乱时期南迁。一个个家族迁移,到了南方,在蛮荒之地恶劣的自然环境中扎下根来。客家人在这里站住了,然后走向全世界。在福建龙岩市,有一万多座土楼保存下来,有方的,有圆的,有的土楼住好几百户,有时一个大家族在一个楼里住。家族的道德凝聚力量在这里发挥了作用。我到那里去,他们请我题词,怎么写?想了一下,题了七个字:“人情道德一楼中”。因为它反映了道德力量的作用,这就使移民社会有超常规效率。

以上我谈到了自律、宽容和协作,谈到了“和解就是双赢”,谈到了效率的两个基础,它们全都涉及如何处理好个人和群体之间的关系问题。我想,新世纪的管理人员如果处理不好个人和群体的关系,那么无论怎样辛苦劳累,工作也是不会有大的起色的。

精神动力在企业发展中的作用

■ 何志毅*¹

在哲学中,精神是物质的对应,在宗教中,精神是肉体的对应。在企业中,我们常说的企业精神,是指企业的理念或者企业的作风。在本文中,精神动力是精神需求引发的对行为的驱动力量,而精神需求是指超越物质或利润以外的追求。企业作为以获取利润为目的的组织是否有精神动力?精神动力在企业发展中起什么作用?中国的企业家,尤其是目前物质利益回报最大的群体——民营企业是否有精神动力?如果有是什么?与哪些特征有关?本文试图回答以上问题。

精神作用的重要性

个人发展中的精神追求

对于个人需求,很多西方管理学家都论述过,最著名的是马斯洛的需求理论,其他还有 ERG 理论、公平理论、双因素论、三因素论等等。马斯洛说的五种需求就会产生五种不同的动力,当某一层级需求为主时,对某一层级

* 何志毅,北京大学管理案例研究中心主任,光华管理学院院长助理,《北大商业评论》执行主编。