

2011 年第 2 辑 2011 Vol.2

比较管理

COMPARATIVE MANAGEMENT

2
2011

比较与整合——新环境下的管理探索 席酉民

比较管理研究的本质和内容 邓荣霖

组织治理：基于知识治理的整合架构与治理机制

罗珉

中、美中小企业技术创新管理比较研究
——国际经验与

论基于印度文明的印度管理模式

范微 王信亮 徐文婷

ISBN 978-7-5096-1661-1



9 787509 616611 >

图书在版编目 (CIP) 数据

比较管理. 2011 年第 2 辑/高闯主编. —北京: 经济管理出版社, 2011.11

ISBN 978-7-5096-1661-1

I. ①比… II. ①高… III. ①比较管理学 IV. ①C93-03

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 223060 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张永美

技术编辑: 杨国强

责任校对: 蒋 方

880mm × 1230mm/16

8 印张

225 千字

2011 年 12 月第 1 版

2011 年 12 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1661-1

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

管理学名家 (6)



赵曙明

赵曙明，管理学博士，南京大学商学院名誉院长、教授、博士生导师，兼任南京大学人力资源管理战略研究所所长，中国管理研究国际学会第三任主席，中国管理现代化研究会副理事长，中国人力资源研究会副会长，英国International Journal of Cross-cultural Management创始合作主编，英国International Journal of Human Resource Management编委，Asia Pacific Business Review编委，美国Management and Organization Review顾问主编，美国Advances in Competitiveness Research编委，澳大利亚Asia Pacific Journal of Human Resources编委，澳大利亚The Journal of Industrial Relations编委，中国《管理@人》编委，江苏省人力资源学会会长，江苏省工业经济联合会、企业管理协会、企业家协会副会长，教育部工商管理类学科专业教育指导委员会副主任委员，中国国家教育部科学技术委员会学部委员，全国MBA教育指导委员会委员兼案例建设分委员会负责人，江苏省企业管理协会企业文化研究会理事长，国家自然科学基金委员会管理科学部学科评审组专家，国家社科基金管理部评审专家，江苏省“333工程”首席科学家。南京大学企业管理国家重点学科学术带头人，享受政府特殊津贴。

赵曙明教授于1990年获美国加州克莱蒙特研究生大学高等教育与人力资源管理学博士学位。1990~1991年在佛罗里达大西洋大学商学院从事人力资源管理博士后研究。曾是美国南加州大学、加拿大多伦多大学等八所商学院的兼职教授，现为美国密苏里州立大学、澳大利亚纽卡索尔大学的兼职教授。

赵曙明教授在人力资源管理及企业跨国经营的研究方面颇有造诣，出版了《人力资源管理研究》（管理科学文库）、《跨国公司人力资源管理》、《中国企业人力资源战略管理》、《我国管理者职业化胜任素质研究》等十多部著作，撰写了200多篇论文，他是最早将西方人力资源管理理论引进到中国，并将西方人力资源管理理论与中国实践相结合的学者之一。他多次主持国家自然科学基金、教育部科研基金项目，深入中国企业进行了大量的调查研究，提出了一系列适合中国企业人力资源管理的理论。分别于1992年、1996年、1999年、2002年、2005年、2008年和2011年成功组织了七届企业跨国经营大型国际研讨会。先后十多次获得国务院、教育部、江苏省政府以及南京大学颁发的教学和研究奖，教育部、江苏省哲学社会科学优秀成果奖，前国家教育委员会跨世纪优秀人才培养计划基金（管理科学）获得者，他的著作《人力资源管理研究》获得第十三届中国图书奖、江苏省第八届哲学社会科学优秀成果一等奖，并于2006年获得国家教育部人文社科优秀成果一等奖。他的著作《我国管理者职业化胜任素质研究》（北京大学出版社2008年出版）2011年获江苏省第十一届哲学社会科学优秀成果一等奖。

赵教授于2006年被江苏省人民政府授予“江苏省先进工作者”称号；2006年5月被美国Seton Hill大学授予“工商管理荣誉博士学位”；2008年被美国密苏里大学授予校长最高特别奖章；2010年获“复旦管理学杰出贡献奖”。

《比较管理》学术委员会

○总顾问

陈佳贵 中国社会科学院

○学术顾问

赵纯均 清华大学

席酉民 西交利物浦大学

郑海航 首都经济贸易大学

黄速建 中国社会科学院

○学术委员会主任

徐二明 中国人民大学

○学术委员（以姓氏笔画为序）

于洪彦 吉林大学	王关义 北京印刷学院
井润田 电子科技大学	仝允桓 清华大学
刘延平 北京交通大学	刘文瑞 西北大学
刘 冰 山东工商学院	陈传明 南京大学
沈志渔 经济管理出版社	李良智 江西财经大学
李维安 南开大学	李新春 中山大学
李燕萍 武汉大学	李志强 山西大学
陈晓红 中南大学	张新民 对外经济贸易大学
张宗益 重庆大学	周小虎 南京理工大学
杨世伟 经济管理出版社	杨兆宝 沈阳建筑大学
林丹明 汕头大学	单志东 山东经济学院
罗 珉 西南财经大学	赵顺龙 南京工业大学
赵曙明 南京大学	高 闯 首都经济贸易大学
高良谋 东北财经大学	徐向艺 山东天学
贾生华 浙江大学	戚聿东 首都经贸大学
董大海 大连高级经理学院	薛有志 南开大学

《比较管理》编委会

○主 编

高 闯 首都经济贸易大学

○副主编（以姓氏笔画为序）

杨世伟 经济管理出版社

陈传明 南京大学

高良谋 东北财经大学

○主编助理

关 鑫 清华大学

○编 委（以姓氏笔画为序）

申桂萍 / 刘 刚 / 张永美 / 张 艳 / 杜 娟 / 周江华 / 赵 晶 / 郭丽娟 / 韩亮亮

· 主编寄语 ·

20世纪初,当茅以升先生在美国加州理工学院读到泰罗的《科学管理原理》(F.W.Taylor, 1911)时,“管理”还只是象牙塔尖里的学问。今天,时隔不到百年,它已经成为人们使用最多的一个词汇了。而且,人们还把管理同技术一起并称为推动经济增长的“两个车轮”。更重要的是,在跨国界、跨文化的研究中,人们发现,国家间在经济发展上的差距并非只是由于技术的原因,而更可能是管理或其他因素出了问题。为此,第二次世界大战结束后,在欧洲大陆还曾展开过一场激烈的论战:欧洲的科学技术并不比美国落后,可经济发展为什么落在美国后面?于是,人们试图从比较研究的视角去“揭示工业增长过程与管理间的密切联系”,并形成了比较管理分析的最初范式,其代表作就是《工业世界的管理:国际分析》(F.Harbison和A.Meyers, 1959),由此正式拉开了比较管理分析的序幕。美国纽约大学在1970年举办的比较管理学学术研讨会,被认为是比较管理学形成的重要标志。比较管理研究初期的特点是注重建立概念体系、分析框架,探讨管理是否具有可移植性,而20世纪80年代出现的“管理新潮流的四重奏”则采用案例研究方法比较日美企业管理的异同,更具有实证性特点。90年代以后,“硅谷模式”举世瞩目,比较研究的论著层出不穷,从最初的文化比较(AnnaLeeSaxenian, 1994)到后来的比较制度分析(Masahiko Aoki, 1999),研究不断深入,越来越深刻、精细。这期间,福山先生的专著《信任——社会美德与创造经济繁荣》(Francis Fukuyama, 1995)研究了信任结构与企业模式的关系,令人耳目一新,堪称比较文化管理研究的典范。

尽管比较管理研究的历史还相当短暂,但学者们的研究话题几乎涉及这一领域的各个方面:一国的管理特别是企业管理的方式和特点是什么?各国的企业管理有无异同优劣之分?影响各国企业管理的因素究竟有哪些?各国企业管理方式根植于何种不同的背景和环境?经历了怎样的演化过程?管理方式与经济发展究竟是什么关系?各国的企业管理方式之间是否具有可选择性、可移植性和互补性?是否存在特定的比较管理分析框架、范式和方法?无论从哪个角度观察和评价,这些问题的研究都还远远没有完成,更何况实践仍在发展着。因此,从比较研究的视角,用比较分析的方法去解读管理特别是企业管理问题,就成为我们创办《比较管理》的初衷,也是这本杂志所追求的特色。不知是机缘还是天意,它竟然是目前国内第一本专门立足于比较管理研究的学术刊物!因此,究竟如何迈步、走向何方,不仅要靠我们自己的努力,更有赖于作者和读者们的智慧。我们会竭尽全力,力图形成自己特定的分析范式、专业话语、品位和风格,同时又符合国际通行的学术规范,成为管理学界的一流刊物。因此,我们不仅突出其学术性、前瞻性,更注重其现实性,使其成为管理学领域解读“真实世界”的一个窗口。

《比较管理》的创办得到了国家自然科学基金委员会管理学部的悉心指导,以及清华大学、北京大学、中国人民大学、浙江大学、南京大学、中山大学、武汉大学、南开大学、大连理工大学、成都电子科技大学、山东大学、东北大学、汕头大学、北京交通大学、东北财经大学、西南财经大学、西北大学、南京工业大学、南京理工大学、重庆工商大学、江西财经大学、首都经济贸易大学以及辽宁大学等院校(还有许多院校,恕不一一列举)的同行专家及管理学院院长们的大力支持,中国企业管理研究会和经济管理出版社更是鼎力相助,我们非常欣慰,倍受鼓舞,在此一并表示谢意。

正值谷雨时节,绵绵春雨,处处新绿,启窗送目,气爽神怡,于不经意间发现,一粒种子已然植入土中……

高红

比较管理

Comparative Management

蒋一苇企业改革与发展学术基金资助
全国 MBA 教育指导委员会指导性刊物

2011 年第 2 辑

目 录

学术演讲精粹

比较与整合——新环境下的管理探索	席酉民 (1)
比较管理研究的本质和内容	邓荣霖 (6)
从原子型企业到网络型企业	李海舰 (10)
战略与创业的比较研究	张书军 (14)
《科学管理原理》引申的比较管理主题——纪念泰罗《科学管理原理》100 周年	薛有志 (17)
企业管理变革的文化支撑——从锦天化变革过程看美、日文化的比较应用	刘德言 (20)

创新管理与公司治理

组织治理：基于知识治理的整合架构与治理机制	罗 珉 (26)
中、美中小企业技术创新管理比较研究——国际经验与启示	徐向艺 任 荣 (40)
苏州地区日资企业经营本土化研究	王 敏 (50)
监督、激励与公司治理：日本企业管理模式的有效性分析	孙 丽 (61)
基于协同效应量化的并购绩效分析——上市公司与非上市公司的比较	李 宇 (71)

组织文化与管理思想

论基于印度文明的印度管理模式	范 微 王信亮 徐文婷 (80)
企业“狼文化”和“羊文化”的比较研究	杨兆宇 王 远 刘茜茜 (92)
法家“术治”管理思想研究	顾文涛 关 鑫 (108)

Contents

The Essence of Academic Lectures

Comparison and Integration: Management Exploration in the New Environment	XI Youmin (1)
Nature and Content of Comparative Management	DENG Ronglin (6)
From the Atomic Enterprise to the Network Enterprise	LI Haijian (10)
A Comparative Study on Strategy and Entrepreneurship	ZHANG Shujun (14)
Topics of Comparative Management Extended from “The Principles of Scientific Management”: Centennial of Taylor’s “The Principles of Scientific Management”	XUE Youzhi (17)
The Culture Support of Enterprise Management Change: Comparison of the Application between American Culture and Japanese Culture from the Change Process of Jinxi Natural Gas Chemical Co., LTD	LIU Deyan (20)

Innovation Management and Corporate Governance

Organization Governance: Integration Framework and Governance Mechanism on the Basis of Knowledge Governance	LUO Min (26)
A Contrastive Study on the Technological Innovation Management of the CHN-US SMEs based on the Comparative Management Theory: International Experience and Inspiration	XU Xiang yi, REN Rong (40)
A Study on Business Localization of Japanese Enterprise in Suzhou	WANG Min (50)
Supervision, Incentives and Corporate Governance: Analysis on the Effectiveness of Japanese Enterprise Management Model	SUN Li (61)
Research on M&A Performance Based on Synergies Effect Quantification: Comparison of Listed Companies and Non-listed Companies	LI Yu (71)

Organizational Culture and Management Thought

Indian Management Model Based on Indian Civilization	FAN Zheng, WANG Xinliang, XU Wenting (80)
The Comparative Study of Wolf Management and Sheep Management	YANG Zhaoyu, WANG Yuan, LIU Qianqian (92)
Study on “Government by Technique” Thought of Management of Legalism	GU Wentao, GUAN Xin (108)

【学术演讲精粹】

比较与整合

——新环境下的管理探索

席酉民

由于会议的主题是比较管理，所以我主要分析一下比较的思想。以我的实践经验来看：第一，我从一个老牌儿的学校到了一个新成立的学校，所以对老牌儿大学和新型大学之间进行了比较，西安交通大学原来是最老的学校之一，现在我又在西交利物浦大学里工作，可以说该学校在本科和研究生教学上是最新的大学，只有六年的历史；第二，因为西交利物浦大学有中外背景，所以在日常工作中，我又对中国人和外国人的生活工作习惯做了一些比较；第三，虽然我在比较管理的理论方面做了一点研究，但更多的是在实践方面，我的同事大部分是西方人，所以也在做一些东西方之间的比较和思考；第四，我在企业里工作过，办过一些企业，我又在学校里也做过一些行政，所以也对企业 and 学校在行政方面进行了比较。

一、比较管理中比较的思想

（一）中国人的系统思维及应用特点

比较有几种，其中一种是比较研究，一种是比较。但我们做得比较更多的有另外两种：一种是情景的比较，另一种是问题的比较。

这几年，大家更多谈到的是情境问题，实际上在不同的情境下，问题本身是不同的，所以产生了问题的比较。例如，报告者在做报告之前，按照西方人的习惯首先要开玩笑，在这里我也开个玩笑，这个玩笑不大，但是一个值得深思的玩笑。昨天我来到山东大学，看到条幅上写道：山东大学要在建校 120 周年时把自己建设成一流的大学。其实昨天我还看到了山东大学的校园很美，大楼有十万多平方米，在这方面上中国思维和西方思维就有很大的不同。中国的思维是宏大，什么东西都要做得很宏大，就像大家可以看到的大楼，下面都是柱子，空间宏大，这是中国思维，但也可以叫做虎头蛇尾，宏大到连细节都没办法充分关注。

东方人则是整体哲学，那么我们通过比较就会发现，即使是东方人具有整体哲学的思维，但在实践中也没有得到有效的体现。举个例子来说，大家看这个教学楼的设计，讲堂前排的上部有黑色天花板，在其上面安装有通风口和消防设施，其实并不美观，原因是该建筑在建设时没有系统工程师参与，虽然中国讲系统思维，但是我们没有系统工程师，安装消防、通风设施、搭设电路都是分别施工，而没有系统工程师统一设计指挥建设，建完后你再看这些管道就会感到，它们既不美观，也不配套，用挡板掩盖就算完工。再看四周墙壁上的插座，高到要搬凳子才能上去，而且不够整齐。就连中国的五星级酒店也没有体现出系统思维，中国人天天讲整体思维、系统思维，为什么在实践中、在管理行为中却表现不出来呢？这很值得大家思考。再如规则，我们在东西方比较时会发现很多问题和现象。实际上，要在世界上找到真正的中国独特元素是很困难的，什么是中国独特的元素？即使对同一个要素，东方有，西方也有，但人们的看法却是不一样的。比如说，中国人对法律、对规则就与西方人不同，中国的法律规则是依附于所谓的圈子和差序格

局，所以有些规则家长可以用，孩子不能用，那么这个时候，法律规则就会在权力、圈子、金钱、关系面前变性了。所以，当在中国说到规则时，要说明是哪个圈子的事儿，即使规则是同样的，但是在不同的圈子里的表现是不一样的。

（二）西方人的分析哲学及应用特点

我们经常说西方人的思维方式是对细节很关注，整体可能关注的不到位。虽然不完全是这样，但可以肯定的是西方人从细节开始，然后到整体，可称为“分析哲学”。

在西方的社会背景下，每个人都具有独立的人格，所有的规则对任何人都是适用的，所以西方人才敢直接叫爷爷的名字，儿子也可以叫父亲的名字，原因是在人格上不论辈分或级别，适用的规则都是一致的。在进行比较管理研究的时候，我们应该深刻地体会，不是事物的不同，而是我们看待的角度、态度及方法不一样，所以要想找到中国元素太困难，但是我们太容易找到不同元素的不同视角以及不同的适用方法。

二、管理思想的融合

我今天不详谈比较，谈的更多的是融合、整合。原因是我们面临着非常复杂的环境，只用东方的智慧已经不足以去解决其中的问题，我们需要的是世界性的智慧，这就是我今天要谈的。我今天的题目就叫做比较与整合，新环境下的管理探索实际上是更多的思考。因为是比较管理的会议，所以我加了一些比较的东西，但谈的更多的是整合。

下面我们从四个方面来看：第一是我们这个环境的新特征，这是我最近的一些思考和研究；第二是挑战；第三是需要一个什么样的完整范式创新才能应对这个越来越复杂的世界；第四是选择一个好的视角去研究这个世界。只有从一个切入点去看这个世界，才能看得更准确、更真实。

（一）管理实践的新环境

首先看第一个问题，从实践的角度来讲，组织是一个层级式的三角形，也就是科斯体制。



图 1 管理实践的新环境

我们来看这张图，在这个科斯体制的旁边有一头牛，这是个广告头，实际上说的是这头牛并不知道它的各个部分存在。一个组织在科层分工以后，每一个人都知道自己部门的存在，但是各个部门之间很难有效合作，就如同刚才讲的，几个工程师本来共同设计一幢楼房，但是无法最终形成一个系统性的工程，因为没有进行有效的配合。但我们肯定想要一个有界的组织，对于现在的专业化分工协作，我们谈的更多的是分工，是部门目标、部门利益，但缺乏协作，这就是我们的现实。那么我们到底是要整体性、有机性呢，还是要简单分工、缺乏协作呢？答案肯定是第一个。但问题是你怎么做到呢？实际上我们一直被碎片化的组织折磨着，到底该如何做呢？在半个

世纪以前有人已经警告过了，这种机械化的组织已经存在了，层级结构将日益受到环境的挑战，最终会有新模式的诞生。

（二）管理实践的新挑战

如果你从世界观的角度来看，通过比较东西方，比较不同的时代后会发现存在牛顿前经典传统的时代和后牛顿时代，我们对世界的看法有很多不同，现在已经是后牛顿时代，有很多思想发生了变化，比如说对食品、行为及因果关系的看法。例如说行为，在过去传统的环境下，行为会是可控的，而现在很多涉及管理的行为是不可控的。在这种不确定的环境中，我们现在更多的是一种适应，那么怎么去适应呢？过去的因果关系是确定的，是清晰的，但现在的因果关系不清楚。

所以我们会在中国发现有几类人，他们会去烧香拜佛。除了普通民众，除了怀里揣着小金佛的有钱人以外，还有想考大学的高中生，由于高考不确定性太大，烧一炷香求得安宁，期望考试会考好。今年我们学校就碰到一个个案，母亲在考试之前烧了一炷香，抽了一个签，最后解读签的人说，考试时让孩子一定围着书桌，顺时针转三圈，则他的考试成绩一定会好。结果这个小孩进到考场之后，过于紧张，忘记了，在已坐稳答题时，突然想起来要转三圈才能考好，于是大哭起来，考场的人员最终也没有办法，说他现在转不行，后来把他请出考场，弄到一个特别预备的特殊考场，这是为特殊情况预备的，结果小孩子一个人考了三天，每次考试前都要在桌子周围转三圈。这其实是一种对模糊的、不确定性的因果关系应对，是心理上的应对。这个小孩最后被我们学校录取了，虽然有人告诉我这个小孩背后的故事，但是我说了，我以后永远不提及此事，因为这个小孩从此留下了很大的心理阴影。

过去的世界是机械的，现在的世界是演化的。我们讲科学家是客观的观察者，这一条非常重要，但大家想想，在一个管理系统中，我们是客观的吗？管理世界一定是我们认知的世界，我们就是其中之一，所以我最近看过几篇文章，有一篇文章是专门讲管理的世界（Story Space），管理的世界是我们制造出来的世界，是我们认知的世界，不同的人有不同的 Story Space，有不同的 Story Space 就会有不同的感悟、不同的体验、不同的行为，谁都不能说他错，只有适应性的问题，那么就使得管理问题变得更复杂。

（三）管理的新模式

那么新模式是什么？管理一个静态的系统时，由于因果关系太复杂，所以我们要把一个系统搞清楚很难。如果这个世界不是一个静态系统，而是一个动态系统，在这个动态系统里面，大家会看到牛、外部环境和管理者这三个关系之间的互动。管理者要驾驭这头牛，但这头牛很不听话、不温顺，其次还有复杂的外部环境，有人在呐喊。面对呐喊的环境和不稳定的牛，领导者和管理者在恶劣的环境下要驾驭这头牛很不容易。

所以大家看到为什么没有那么多百年以上的企业呢？实在是太少了，大学还好，宗教最长，两三百年的普通企业几乎是找不到，为什么？过去的环境比较稳定，现在 50 年的企业都不一定找得到，再往后看 10 年 100 年，这个世界会变得更不一样。例如，我们思考一下日本的核辐射给我们带来什么？我们在山东这个地方，离日本还比较近，我们有没有受到核辐射？可能我们天天在受着核辐射，只是不知道，量可能较小。美国信用评级会不会引起第二次金融危机？或者金融危机是不是已经走到最严重的时候了？看不透，所以这个时候可以用四个词来概括。

第一个词是复杂（Complexity），复杂就是因素太多，关系太复杂，看不透；第二个词是不确定（Uncertainty）；第三个词是模糊（Ambiguity）；第四个词是快变（Change）。它们之间具有某种相关性，但是又有相对独立性，所以才能构成四个变量。快变可以从时间上去看，另外三个变量可以从认知、变化和逻辑上来分析，在世界学术领域都有一些研究。但是把这四个变量放在一起构成我们管理的新环境（UACC），对此的研究还不多。

后三个变量具有很多相关性，比如说复杂性，也就是认知的局限性，有两种因素：一种是要素太多，另一种是关系太复杂。它会导致我们认知的不清楚，也就是对要素、关系不清楚。那么认知的模糊性是什么？认知的模糊性是不同的人看法也不一样，人们戴不同的眼镜去看一个世界，看出来的东西都不一样。那么不确定性，也就是时间的变化可能具有很多可能性。

这些就构成了我们现代的一种新环境。在这种新的管理环境下，我们怎么看这种管理环境给我们管理者带来的挑战？这里面问题很多。当我们面对一个静态系统的时候，我们很容易去把握要素和关系，要是复杂系统就没法把握了，但是随着环境的变化我们会发现动态的演化过程。如果说把复杂性考虑进去，就出现了认知困难，出现了很难预测到的管理事情。管理是要预测才能做决策，这几个概念对我们的管理提出了一些挑战。

面对这些挑战，我们是很难看到未来世界到底是一个什么样的世界。在新加坡的一次大会里的报告，有一个英国学者提出来未来世界搞不懂，最后他从价值观和文化方面做了分析。如果往后看 20 年，管理的发展是一个难题，面对这样一个多元的世界，人类面临着很多挑战。我最近看到一篇报道，就是美国决定要在双子塔的基础上建一座清真寺已经通过投票表决了，虽不知道真假，但这是美国人的反思。美国人说是之所以受到恐怖袭击，是美国没有保持多元文化。实际上美国已经非常多元化，如果说建一个清真寺的决定是真实的话，我们就可以看到美国为什么强大。

实际上，我们的比较管理研究已经很多了，比如东方的实践者和西方的实践者、东方的研究者和西方的研究者、东方的情境和西方的情境、不同情境下的东方的问题和西方的问题，我这儿只用一个很简单的词来说一下，大家会看到情、理、法三层。

中国人先是从情开始，遇到问题先看情，然后才是讲理，最后实在不行才找法律来解决。西方人谈问题时，首先是法和规则，其次是理字，然后是情补充起来，那么这个处理问题程序上的差异性，就导致了管理理论在行为应用上的不同。那么我们在 UACC 以及全球化的挑战下，在不确定环境下，如果是文化的无知或者是无意识，将会沦为弱智或者不可救药，多样化的冲突如何消减，多样化的文化如何融合，是我们比较管理研究者必须重视的问题。如果我们不重视就很难理解伦敦的骚乱，思考如何在新环境下避免像蛮夷一样人和人之间的相处方式，这是很大的问题，即使在西方老牌儿的资本主义国家也会出现这样的问题，这是我们新时代的管理者需要去思考的。

（四）管理研究的新视角

如何认知多样化的和谐相处问题，这也是管理研究者需要去思考的。从简单的理解，管理要有目标，要有人类干预。如果人类没有目标，则是自然系统。管理系统一定是目标和人类干预的结合。干预有两种方法，一种方法是机制，另一种方法是设计的过程，即是规定性，是人为的保证机制。复杂性由于模糊的逻辑关系，使得管理机制和管理过程经常受到挑战。人类使用的两大工具在复杂性面前往往显得苍白无力，即使人类有目标性，在变化面前也经常显得遇到了挑战，比如说，目标经常是不可预测或者是不稳定、不可持续的。目标都不清楚，干预有时候就会很模糊，挑战了人类管理所依赖的四种重要的要素（目标、干预、机制、过程），目标和过程受到不确定性的挑战，机制和干预也受到模糊性的挑战。

那我们应该怎么办？摸着石头过河。可能会有很多人批评，认为摸着石头过河是没有理论。我完全不同意，摸着石头过河可能就是未来一套最有效的管理理论。管理至少是一种管理实践的方法，因为人类是有限理性的，在面对复杂问题时，有很多事情不可预知，只能是局部最优达到全局最优，甚至就没有全局最优，只有全局最适应。世界上很多人在探索，比如最有名的管理三角形理论，认为管理是国际化、全球化的，提出一个管理世界的意思，处理事件不能简单采用科学的方法，问题太复杂，特别是管理的问题，所以提出管理的三角形——科学、艺术加经验。线性物理学家 Gaudi 认为：纯粹的西方传统已经不能应对未来复杂的世界，人们必须寻求中国传统的哲学，这个哲学是强调和谐，强调合作，强调整合，这可能是未来世界的逻辑。

从经验也可以感受到在管理里面有很多漂亮的东西不适用，很多实用的东西没法分析。但是我们需要设计和创造。那么人类的思维也是两个方面，有人提出基于人脑的逻辑思维、形象思维、创造思维、感情思维，得到了一个全脑模型，也就是说戈尔本的全脑模型。按照人脑的模式得到四个部分：基于事实，基于对未来的考虑，基于感情和基于形式。在面对一个复杂问题时可能每个方面都需要，人可以把这几个方面有机地整合起来。

东西方不仅仅是对比，更重要的是整合，当然整合之前先要对比，先要比较。关于人的假设、关于管理的目标、关于社会的结构、关于研究方法和工具及优缺点都进行了比较，这个比较详细。简单来看，东方的智慧以儒家的思想为主，强调的是道德、儒性灵活，提升人内在的动力去应对世界。西方的智慧强调的是科学的理性，强调的是法、规则和流程。这两者各有各的优点，西方的具有可复制性，具有在清晰环境下的高效率。东方的模式很难具有复制性，因人而异，因情景而异，因环境而异。在处理管理问题时，东西方文化相结合，分别应对各种挑战，应该具有互补性，进行有效的整合，应对我们面临的挑战，这样就形成一个整合的思路。

思路就是东方的文化和西方的文化实际上整合起来，再考虑到东西方的人性，考虑到认知的不同、思维的不同、文化的不同和制度的不同，可以得到新的管理哲学和方法论，从而得到新的管理理论。这就是国家自然科学基金委冯芷艳处长所讲的，现在到了一个特殊的时候，希望中国管理学家去研究中国的特殊问题。那么这个时候整合什么呢？是整合，还是无序的堆积，未来世界会不会建成一个世界之窗，在里面把建筑杂乱地堆积到一起？这是我们不希望看到的，虽然其中含有多元文化，但是怎么统一，还要符合中国发展的主题，所以应该还是比较、反思和整合，在螺旋式上升的基础上创造出更漂亮的东西，形成无缝的整合，而不是简单的堆积。我们现在很容易做到简单的堆积，理论也是一样，那么怎么整合呢？

我们用设计优化的形式，不确定性比较高的时候，多种可能性要选择；不确定性再高的情况下，叫做探索；不确定性最高时，要相机行事，能动之变，当要素达到这一点的时候，人类需要的东西不仅仅是知识，更重要的是素质、能力和智慧。而这些怎么才能镶嵌到理论里面呢？这就变成了心理学的问题，变成了能力理论的问题。Inside 是一种顿悟，这个顿悟又怎么产生、怎么融入到管理和实践中去？企业所处的环境十分复杂，为什么领导在某会上突然想到企业应该向哪个方向走，为什么这样决策？不清楚。实际上有些情况下，有些领导也不清楚，说就朝那个方向走，坚持走，走下去，结果就成功了。问领导当时他怎么就成功了，怎么就看到这个方向，他说自己也是误打误撞成功的。一个战略怎么就算成功，一个好的战略开始是不清楚的，坚持执行最后成功了，一个前期很好设计的战略最后没有得到有效执行，能说一开始就错了吗？所以战略和实践的过程是一个完整的东西。

所以我对管理学的理解是五角星，多了技术和智慧。在一个新的环境下，我们把它分成两个方面，横轴是规律性，更偏重西方的智慧；纵轴是靠人的能动性，更偏重东方的智慧，而中间的需要中国人的智慧，把这两个东西糅在一块儿。中国人最喜欢融合，和谐管理理论就是这样的融合。

三、结 论

一个是西方的理性哲学智慧，一个是东方智慧的演化机制，然后把这些融合起来，就形成了一个理论（和谐管理理论），该理论有利于带动管理实践的发展。在这种 UACC 的情况下，和谐管理理论的作用日益显现。现在国内国际都有文章发表，西方也比较认同，所以这是一个新的契机，希望我们能够重新认识，进一步深化，和谐管理理论实际上是一个重要的研究方向。

（本文由郭斌、王耀光根据录音整理，未经本人审阅）

【学术演讲精粹】

比较管理研究的本质和内容

邓荣霖

比较管理研究在国外产生于 20 世纪 50 年代, 1959 年, 美国普林斯顿大学和麻省理工学院的两位教授写了一本书, 这本书的名字叫《工业世界中的管理——国际分析》, 它就是比较, 从此开创了国外比较管理学的研究。在中国, 比较管理的研究开始于改革开放。我觉得中国的比较管理研究一定要和中国的改革开放联系在一起, 没有改革开放就没有比较管理的研究。因为在 1978 年以前, 中国是一个封闭的计划经济体制, 它是孤立的、自我欣赏的, 对于国外是批判的。我觉得比较管理研究的前提是要破除意识形态的障碍, 要破除体制的障碍。

一、比较管理研究的历史贡献和现实意义

我认为, 中国今天经济的发展、社会的进步、人们生活水平的提高, 都归于比较管理研究做出的贡献, 因为它使人们的思想解放了、开阔了。由高闯、沈志渔主编的《比较管理前沿问题研究》是个代表作, 是对比较管理研究成果的归纳。这次会上提供的论文, 我觉得都是我国改革开放 30 多年来中国学者比较研究成果的代表作和贡献。

就我个人来说, 我对比较管理的思考和研究起源于 1979 年。1979 年, 作为我国第一批改革开放以后出国的访问学者, 我到的是南斯拉夫。我回来以后写了一本《南斯拉夫工业经营管理学》教科书, 在中国人民大学开了一门课。然后, 1985 年我又翻译了一本美国的教科书, 英文名字叫《An Introduction to American Enterprise Financial Management》, 我们翻译的就是《美国企业金融管理概论》, 之后我们在中国人民大学开了国外管理这门课程。这些都是为我们进行比较管理研究开创了一个时代。我本人也得益于比较管理的研究。我到南斯拉夫以后, 就看到南斯拉夫有“联合劳动组织”一词, 相当于美国、欧洲、日本的公司。回来以后我研究了工业公司概论、现代企业制度, 这个过程就是比较管理研究。所以, 现在, 我们中国从生产力、经济、社会的变化到学校的课堂内容, 特别是管理学课堂内容的丰富性都得益于比较管理研究的成果。

今天在座的各位都是比较管理研究的专家和前沿代表人物, 我感到很高兴, 所以我参加这个会也是个学习的机会。

二、比较管理研究的本质

到底比较管理研究要解决什么问题? 我把比较管理研究的本质归纳为四句话: 第一句, 取人之长; 第二句, 补己之短; 第三句, 探索规律; 第四句, 重在实用。这是比较管理研究本质的概括。这个本质就是说, 为什么需要比较管理研究; 比较管理研究到底需要解决什么问题; 其研究的目的到底是什么。下面我来解释一下这四句话。

我们为什么说比较管理研究的本质是取人之长, 补己之短呢? 首先我要界定一下“人”。“人”, 当然不单指个人、个体, 也包括团队、团体、群体、组织, 还包括企业 and 国家, 就看你从哪个视角来看这个人。就个人来比, 从企业家、管理者、领导者的管理能力、领导能力来看, 这也是一个视角。还有团体来比、群体来比、组织来比, 也可以从企业来比。刚才李海舰讲的是以企业来

比，属于比较的范围。

比较管理在国外起源于跨国公司，因为跨国公司要到国外去，它发现本国的管理和国外很不一样，跨国公司要适应，这就叫本地化、情境化，这就是它的起源。它为什么要进行比较管理研究？就是因为管理有差异、有差别，“取人之长，补己之短”。在中国人民大学 50 年的教学、科研、指导研究生的过程当中，首先要知道什么是管理。我们要说清楚什么是管理，我对管理的定义是这样的：管理是通过别人做好工作的过程。当然每一个人都可以有自己的定义。在座的每一位都有自己的管理认识，我们首先要在管理上达成共识。

对于管理的定义，我认为包含三个含义：①管理是过程，管理是流程，管理是个程序，管理是个手段。它本身不是目的，不能为管理而管理。②管理是做好工作的过程。确定管理目标，也就是我们说的战略，这是最重要的。管理要有目标，不能无目标地管理。③管理的实质是人，是通过别人来做好管理工作。当然本人很重要，但光靠本人不能叫管理，那是操作者，叫工人、作业者。在英语里面，管理者和作业者是两个概念。管理者是跟人打交道，作业者是跟业务打交道，是操作机器的。这个要区别开来。因此，管理是有差异的。因为人有差异，它就需要比较。那么，人的差异在哪里呢？通俗点说就是有长处、有短处，有优点、有弱点，有优势、有劣势，这个不叫缺点。在中国，缺点就是不好，所以叫弱点，是因为人的性格不一样。国外为什么要研究人的兴趣、性格？外向性格就搞营销，内向性格就搞会计，当然这也不是绝对的。那么比较管理要达到什么目的呢？我觉得要发现对方不同企业、不同团队、不同国家的优点、长处，然后为我所用，取长补短、发展自己。

就我的看法而言，第一，比较管理研究的实质、目的是以开放的视角，发现管理差异，取长补短，提高管理水平，增强自身竞争力。这个竞争力可以是个人竞争力，可以是团队竞争力，可以是组织竞争力，可以是企业家竞争力，也可以是国家竞争力。现在有不同国家的竞争力，我觉得这些都可以。虽然是要提高自己的竞争力，这是对本质前两句话的解释。所以我认为差异是客观的，不要去否定差异。在比较管理研究上，要破除计划经济体制传统思维的障碍。传统计划经济体制是什么思维呢？要么肯定一切，要么否定一切。比较管理不能得出肯定一切、否定一切的结论。

第二，不能得出正确和错误的结论。有人说我是正确的，你是错误的，我觉得这是不合理的。我们现在经常讲先进管理和落后管理。其实这是自己封的，是没经过生产力检验的，没有经管理实践检验的。所以比较管理不能误导。恰恰相反，要多看对方的优势、长处，我要把它吸收过来，不是否定自己，而是发展自己，这是自己的思路。如果连问题都搞不清，结果就又回到了计划经济时代。

我认为，比较管理研究要避免不必要的争论和误区。这个误区是什么呢？这个误区是：①绝对的肯定，绝对的否定。②正确与错误。③先进与落后。④姓社还是姓资？⑤姓公还是姓私？⑥好与坏。像“我是好的，你是坏的”这种思维、误区要破除，否则比较管理就不能达到预期效果，就会误导。

这是我对前面两句话的解释。后面两句，“探索规律，重在实用”，我的理解是它是由管理的属性决定的。管理的属性是什么呢？

我认为管理学有三重属性：

第一，管理是科学。管理学的理论还是有规律的。所以我觉得，比较管理要挑出规律。这些规律不仅要在中国用于实践，尤其管理现在面临信息化和全球化的挑战。李海舰的思路就是，它是信息化、全球化，所以才从网络化来探讨，我觉得这个是好的。全球化是在高度市场化的基础上，信息化是在高度工业化的基础上，但是中国的市场化、工业化还没有达到高度。我最近参加了一个活动叫“经济转型”，从旧工业化转到新工业化，中国用这个概念，所以管理学就面临很多这个外界的挑战，你管理的属性到底是什么。所以，我们作为管理的研究学者来探索管理的规律。

第二，管理是一门艺术，它跟经济学等其他科学确实还不一样。经济学可以实验，医学可以实验，但管理学是不能实验的，它是实践，是一门艺术。什么是艺术呢？要表演。现在也有人否

定管理的理论。为什么？它强调企业家管理实践，但是会做的不一定能说，能说的也不一定会做，它们两者之间有这样的一种关系，在管理里面这点尤其明确，所以管理是一门艺术。

第三，管理是门手艺。每个管理者的操作不一样。不久前我到江苏一个企业，这个企业的管理者叫刘鹏凯，他写了一本书叫《心力管理》。他一定要我给他写个点评，我最近给他写了个评论——《探心管理就是用心管理和用意管理的结合》。我去考察了黑松林，他在浙江省台州市下面的环桥镇。在这个小小的镇上，它生产黏合剂，专门用于出口，搞得很好。它管理的特点是什么呢？管理得非常精细。席酉民和李海舰讲的我是完全同意的，要做精细。做精做细的前提是手艺。手艺要雕刻管理，我们现在的管理太粗糙。我们现在要探索管理的规律，而且重要的在于实用。我觉得管理不能摆在教科书上，摆在课堂上，它要实用，要解决问题。所以管理的前提是发现问题、分析问题、解决问题，否则管理理论就是空洞的、没用的。就算你是正确理论，也要由管理世界、企业世界的竞争力来检验的。因此我觉得比较管理研究的本质就是创新管理，避免刻舟求剑。我们总结出了中国模式、美国模式、中国式管理，但是你要是写得片面了，那就违背了比较管理的基本准则。所以我觉得，它本身就是个创新管理，管理的创新。刚才冯芷艳处长提出我们要重视理论创新，而且比较管理学更容易有理论，因为它是比较，不是关起门来封闭式的管理。所以比较管理的前提是开放视角，要有实用的目标和多元的方法，如果不这样，就不可能搞好比管理研究。

那么，创新的含义是什么？创新要创在有价值的地方，要创造性的破坏。要破坏旧的才能立新的，“不破不立，不立不破，破中有立，立中有破”。管理理论的前提是管理思想要解放。我认为我们现在受到很大的束缚。影响管理的有经济因素、文化因素，所以管理本身就是技术好办，经济也好做。

政治因素的影响在中国是独特的，跟国外不一样。中国人一讨论政治就回避，实际上政治也应该是开放的、开明的。只有一个社会的政治开放、开明，才有管理的开明。然后，还有文化和社会的作用。不管强调和谐还是平等的，都要开放。我有个看法，管理理论创新的前提是思想要解放，思想要自由。如果思想不自由，学术不独立，你不可能有独立的管理理论。这是我对比较管理本质的探索。

三、比较管理研究的内容

比较管理研究什么呢？要比较生存能力，比较发展能力，比较制度能力，比较文化能力。比较什么？就是企业的生存能力、适应能力、外部环境。还有它的发展能力，发展能力是竞争和合作的能力。现在讲双赢、多赢，即在这种环境下怎么能生存。当前企业的状况还是有很多问题的，值得我们研究。还有制度能力，你的制度要创新，要建设现代企业制度。邓小平说什么现代企业制度，现代企业制度是产权制度、组织制度、管理制度是多形的。只有这样你才有管理能力。然后是文化能力。文化主要是解决凝聚力问题。对于这四个能力的比较，我觉得企业的生存能力、发展能力是比较管理研究的基本目的和目标。研究的目的是为了企业的生存和发展。它要有外部环境。我比较同意柳传志的两句话：“企业改变不了体制，改变不了社会，改变不了政府，但我可以改变我自身”。对管理者来说，改变自己，就可以通过比较来发展自己，不断提高自己。制度能力、文化能力是比较管理研究的硬实力和软实力的结合，要软硬结合，不带片面。所以，我觉得只有这四个内容的有机结合，才能构成比较管理的完整体系。所以我希望将来有一本书能系统地介绍比较管理的体系。

现在研究者要搞清中国企业的生存能力、发展能力、制度能力、文化能力到底处于什么状态，然后提出对策。这四个能力不可割裂，不可偏废，不可对立。我最近出版了一本书叫《企业论》，在这本书中我提出一个观点，企业制度和企业文化是企业发展的两大支柱。刚才席酉民教授讲盖房子要有两大支柱，企业发展也要有两大支柱，有制度能力和文化能力。然后，你的生存能力和

发展能力是你的前提条件。

所以要深入研究企业管理的理论，必须坚持改革开放。我们的比较管理得益于改革开放，下一步比较管理要深入发展，还要深入地改革开放。现在碰到的改革体制的障碍，也使我们的管理研究受到很大的局限性。而且我们现在在很多方面是急功近利的，比方说，搞经验，然后总结，再通过政府手段推广经验。中国现在管理要发展，要解决政府和企业的关系。中国政府控制资源还是太多，导致我们现在很多地方只讲大企业，忽视小企业，甚至垄断企业包办一切，这样的状况不利于管理的发展。所以，我的主要观点就是，要深化改革，深入改革开放，比较管理研究在中国才能得到发展，达到国际的水平。所以管理理论的创新要有制度的前提条件，因为它受到外部很多制度的影响。

四、比较管理研究的方法

我提倡以下比较管理研究的方法：

第一，纵向比较法。即从时间上进行历史、现状、未来的比较。我是1957年进入中国人民大学的，当时中国人民大学还有一个专业叫工厂管理，现在我们提公司管理，就不是当时的工厂管理。公司管理涉及当代管理的许多问题。当然，从国外20世纪50年代提出管理的前提来看，也是当时泰罗开始100年来不断演变发展所带来的结果。当然，比较管理最后是什么结果，那要看努力的成果如何。

第二，横向比较法。即从空间视角进行本地区的比较、区域间的比较、国家间的比较，也包括企业间的比较。但是这种比较不是得出简单的结论，比较管理研究在中国研究的一定要切忌片面、刮风、急功近利，甚至迎合一种需要来推广一种经验、一种口号式的管理，流于形式，这是有害无益的。

第三，企业主体法。我认为比较管理研究应该站在企业视角，以企业主体来研究比较管理，而不是站在政府的角度、社会的角度、学者规整的角度，我一般的看法就是从企业的视角看待管理。企业管理的实践者、发展者、利益者非常重要。当然，管理也可以是政府管理、社会管理、行政管理，还可以是医院管理，可以管理的很多，但我们讲的管理应定位于企业。刚才李海舰只是从一个角度来说企业，当然还可以有独资企业、合伙企业、合资企业、有限责任公司、有限股份公司、上市公司，它们之间还不一样。最近有18家企业在美国被起诉，因为他们上市做假账。在中国做假账有可能蒙混过关，甚至得到好处，但在美国不行。我觉得我们一定要考虑到这种差异。比方说鲁冠球就做得很好，现在美国汽车三辆中有一辆就是鲁冠球提供的汽车零件。鲁冠球进入美国是帮助美国解决就业问题的，它在美国的28家工厂解决了美国5000人的就业，这正是奥巴马政府现在的主题——就业。在中国就业也重要，但中国是压通胀，当然就业中国政府也很重视。鲁冠球掌握了美国的管理特点，然后站住了脚。但是很多企业做假账挣美国人的钱，最后遭到起诉。比较管理作用于传统、作用于开放，不是急功近利、短期行为，比较管理要避免片面。所以我认为，管理是过程，比较是方法，比较本身不是目的。比较管理的目的是求得企业的生存和发展。所以，作为学者来说，思维一定要明确。比较管理是要用科学的比较方法，而不是比较好坏、高低。黑松林、刘鹏凯的《心力管理》中有一句话：“把锅炉房打造的和厨房一样整洁、干净、喜欢”。我去看过他的锅炉房，非常好。他采用的是机械化管理。如果中国企业能够达到黑松林、刘鹏凯的用心管理，我们中国管理提升以后，一定能走向世界。不是搞一些标语、口号、迎合政府，这样的比较管理是没有出路的。

第四，多元分析法。比较管理一定要允许管理元素多元化，包括战略、业务、生产、营销、技术、资源、资格。你可以从多元化角度进行比较。但是中国现在思维中的意识形态是一元化的意识形态，这对我们进行比较管理是很不利的，我们必须突破。

【学术演讲精粹】

从原子型企业到网络型企业

李海舰

今天很荣幸和各位学者、老师来交流。我今天讲的主题是从原子型企业到网络型企业，用比较管理术语说就是原子型企业 and 网络型企业的比较和区别，从企业角度讲就是企业要从原子型改进到网络型，很多企业已经进入实践阶段，在理论方面还没有系统的总结。

一、问题的提出

企业的大而全、小而全的问题，过去是指企业层面即企业跟社会，下面我要讲的是产品层面，即一个企业把某个产品自己从头做到尾。怎么解决产品层面大而全、小而全的问题呢，现在企业从头做到尾究竟行不行？现在根据全球化的分工，产品内在分工已经不够了，企业需要从一个完整原子型的企业转向一个网络型的企业，这就要求企业学会织网，在产权关系基础上和行政关系基础上再融入契约关系和市场关系，达到融合，这才是最好的企业组织形态。原子型企业，即本身是一个价值创造的完整实体，可以独立地创造和实现价值，各个企业之间是一种孤立的、零散的竞争关系。网络型企业结构是一种只有很精干的中心机构，以契约关系的建立和维持为基础，依靠外部机构进行制造、销售或其他重要业务经营活动的组织结构形式。被联结在这一结构中的各经营单位之间并没有正式的资本所有关系和行政隶属关系。内部网络包括两个方面的含义：第一个方面是通过减少管理层级，使得信息在企业高层管理人员和普通员工之间更加快捷地流动；第二个方面是通过打破部门间的界限（但这并不意味着部门分工的消失），使得信息和知识在水平方向上更快地传播。这样做的结果，就使企业成为一个扁平的、由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体，信息流动更快，部门间摩擦更少。与此相适应，企业的组织结构也以生产为中心转变为以顾客为中心。

二、几点转向

（一）企业从经营产品转向经营产业

产品经营在市场经济条件下，我国企业产品那种“皇帝的女儿不愁嫁”的局面，已经被彻底打破。企业在产品生产时，必须了解市场的供给和需求，从广义上看，要考虑政府的产业政策导向、税收、关税、进出口产品、各类商品的比价关系、由大众的收入决定的消费水平，以及社会已经拥有的生产能力等因素。产业比产品还小，广义产业成为产业，行业成为产业，产品成为产业，部件成为产业，区段成为产业，环节成为产业，这样的话，企业便会实现这种转向。