

第3卷 第1期 2011年1月
Volume3 Issue1 Jan. 2011

比较管理

COMPARATIVE MANAGEMENT

1
2011

从多维视角看管理与领导研究 席酉民 管理层次论 于立

产学研合作创新与企业间合作创新的比较研究
徐向艺 任荣

市场反应、股价同步与股权分置改革的有效性 雷光勇 赵永辉

再议“中国式管理”研究领域的研究方法问题
——一个研究方法体系的建构 吕成 杨明

ISBN 978-7-5096-1219-4



9 787509 612194 >

图书在版编目 (CIP) 数据

比较管理. 2011.1/高闯主编. —北京: 经济管理出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5096-1219-4

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 (2010) 第 245359 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: 徐水宏远印刷有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 张永美 赵伟伟

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

880mm × 1230mm/16

9.5 印张

249 千字

2011 年 1 月第 1 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1219-4

·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

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 3 卷第 1 期
(总 5 期)

目 录

学术演讲精粹

从多维视角看管理与领导研究	席酉民 (1)
管理层次论	于 立 (6)
管理思想的学派之争和比较研究	刘文瑞 (10)
“上位解”与“下位解”的比较管理	李海舰 (15)
鞍钢宪法的批判与解放意蕴	高良谋 (18)
比较管理：共时与历时、说明与理解	吕 力 (23)
东方管理为什么能赢	杨兆宇 (27)

创新管理

产学研合作创新与企业间合作创新的比较研究	徐向艺 任 荣 (31)
流程中心型变革管理：一个理论框架	井 辉 (41)
低碳发展交易费用最小化模型研究——基于产权制度与市场制度的视角	李志强 尤会杰 顾 颖 (51)

公司治理

市场反应、股价同步与股权分置改革的有效性	雷光勇 赵永辉 (57)
传统文化与公司治理：中日韩企业模式的比较分析	孙 丽 (74)
法家的势治管理思想研究	顾文涛 朱大为 丁大巍 马 蕾 (85)

研究范式与方法

再议“中国式管理”研究领域的研究方法问题 ——一个研究方法体系的建构	吕 成 杨 明 (94)
管理学维度的比较	罗 珉 (111)
福特和盖茨的管理比较	杨兆宇 刘茜茜 王 远 (118)
比较管理研究的新进展 ——2010 年全国第三届比较管理研讨会综述	郭 斌 李 伟 (140)

Contents

The Essence of Academic Lectures

Looking at the Study of Management and Leader from the multidimensional Perspective	XI You min (1)
On the Management Levels	YU li (6)
Schools Struggle and Comparative Study of Administration Thought	LIU Wen rui (10)
Comparative Management of “Upper Solution” and “Lower Solution”	LI Hai jian (15)
The Critical and Emancipation Implications of Anshan Steel Factory Management Constitution	GAO Liang mou (18)
Comparative Management: Synchrony and Diachrony, Explanation and Understanding	LV Li (23)
Why does Oriental Management Win?	YANG Zhao yu (27)

Innovation Management

Comparison of Industry–Academia–Research Innovation and Enterprises’ Cooperative Innovation	XU Xiangyi, REN Rong (31)
Process–centered Change Management: A Theoretical Framework	JING Hui (41)
Study on Minimized Model of Low–carbon Development Transaction Costs–based on the Perspective of Property Institution and Market Institution	LI Zhi qiang, YOU Huijie, GU Ying (51)

Corporate Governance

Market Reaction, the Synchronicity of Stock Price Variation and the Effectiveness of the Stock Split Structure Reform	LEI Guangyong, ZHAO Yonghui (57)
Traditional Culture and Corporate Governance: Comparative Analysis of the Business Models in China, Japan and South Korea	SUN Li (74)
Study on the “Ruling by Authority” Management Thought of Legalist School	GU Wentao, ZHU Dawei, DING Dawei, MA Lei (85)

Research Paradigm and Methods

Reconsideration of the Research Methods in the Field of Chinese Management: Establishing a System of Research Methods	LV Cheng, YANG Ming (94)
Comparison of Management Dimensions	LUO Min (111)
The Comparative of Henry Ford and Bill Gates’ Management	YANG Zhaoyu, LIU Qianqian, WANG Yuan (118)
Recent Developments in Comparative Management Research	GUO Bin, LI Wei (140)

【学术演讲精粹】

从多维视角看管理与领导研究

席酉民

大家早上好，可以说我在比较管理方面没有作太多的研究，只是在实践中，经常比较不同的管理方式，所以今天更多是从管理理论与管理实践的比较、实践中东方管理模式和西方管理模式的比较两个方面来谈比较管理研究，希望为比较管理研究提供一些案例。

一、管理理论和管理实践的比较

比较管理研究的核心是比较，我认为更多是跨国、跨文化和跨情景的管理比较，实际上，这里还有另外一种比较——理论和实践之间的比较，大家都知道，在管理研究中经常会看到很多问题，理论家所谈的问题和实践家所谈的问题之间有很大的不同。明茨伯格先生认为“管理的教学和研究者经常在山的一侧，而管理的实践者在山的另外一侧，等到两个队伍都走到山顶时，才发现管理原来是一回事儿。”这很遗憾，我们在爬山的时候，都是各爬各的山，管理实践中存在一大堆的管理问题，而管理学者有一大堆理论用不到实践中去。

1. 基于情景的视角进行管理的比较

我们有东方的情景和西方的情景，这两种情景区别很大，所以产生了很多问题。东西方背景下的管理、领导和实践的不同，导致了西方管理研究者和东方管理研究者也存在着很大的不同。西方管理研究者看世界时，运用逻辑和分析哲学的方法；东方管理研究者经常运用整体论中的方法分析。

那么，西方管理实践者和东方管理实践者也不相同。我印象很深的是：刚到西交利物浦大学上班时的某一天，突然一个教授气冲冲地闯进我的办公室，就说“Professor Xi，我知道不应该进你的办公室，但是我遇到一个麻烦。因为我知道中国的文化，在中国做事儿很难从底下朝上做事儿，很容易从上朝下做事儿，所以我就直接来找你说明情况”。It is easy from top to down, it is difficult from bottom to up, 这是他的感觉。后来我问他什么事儿，他说学校可以用 IT 来支持办公室的更换，若换办公室，电话不用更换只是把电话号码进行调整即可，但由于 IT 工作人员是中国人，中国人就对他讲“我一会儿就给你换好”，这样他就把这句话理解为西方语境中的 few minutes，但是在中国文化下，“一会儿”可能表示一小时、一天，也可能表示两天。他是中午 11 点向 IT 人员反映的情况，结果到 12 点还没换好，他很恼火，就打电话过去，然后那个人还跟他说等“一会儿”，到了下午 1 点钟，他已经气得不得了了，才跑到我的办公室去说“为什么两个小时过去了还没换好”。从这个案例可以看出东西方在管理的情景、文化和理念方面都不相同。

2. 基于管理方法论视角进行比较管理研究

近几年来，在管理学研究中，徐淑英教授归纳出一套朴实的、中国情景的、中国专用的研究理论，但实际上管理的差异不仅仅来源于情景的不同，更多是由于管理者具有不同的分析视角和

【学术演讲精粹】

从多维视角看管理与领导研究

席酉民

大家早上好，可以说我在比较管理方面没有作太多的研究，只是在实践中，经常比较不同的管理方式，所以今天更多是从管理理论与管理实践的比较、实践中东方管理模式和西方管理模式的比较两个方面来谈比较管理研究，希望为比较管理研究提供一些案例。

一、管理理论和管理实践的比较

比较管理研究的核心是比较，我认为更多是跨国、跨文化和跨情景的管理比较，实际上，这里还有另外一种比较——理论和实践之间的比较，大家都知道，在管理研究中经常会看到很多问题，理论家所谈的问题和实践家所谈的问题之间有很大的不同。明茨伯格先生认为“管理的教学和研究者经常在山的一侧，而管理的实践者在山的另外一侧，等到两个队伍都走到山顶时，才发现管理原来是一回事儿。”这很遗憾，我们在爬山的时候，都是各爬各的山，管理实践中存在一大堆的管理问题，而管理学者有一大堆理论用不到实践中去。

1. 基于情景的视角进行管理的比较

我们有东方的情景和西方的情景，这两种情景区别很大，所以产生了很多问题。东西方背景下的管理、领导和实践的不同，导致了西方管理研究者和东方管理研究者也存在着很大的不同。西方管理研究者看世界时，运用逻辑和分析哲学的方法；东方管理研究者经常运用整体论中的方法分析。

那么，西方管理实践者和东方管理实践者也不相同。我印象很深的是：刚到西交利物浦大学上班时的某一天，突然一个教授气冲冲地闯进我的办公室，就说“Professor Xi，我知道不应该进你的办公室，但是我遇到一个麻烦。因为我知道中国的文化，在中国做事儿很难从底下朝上做事儿，很容易从上朝下做事儿，所以我就直接来找你说明情况”。It is easy from top to down, it is difficult from bottom to up, 这是他的感觉。后来我问他什么事儿，他说学校可以用IT来支持办公室的更换，若换办公室，电话不用更换只是把电话号码进行调整即可，但由于IT工作人员是中国人，中国人就对他讲“我一会儿就给你换好”，这样他就把这句话理解为西方语境中的 few minutes，但是在中国文化下，“一会儿”可能表示一小时、一天，也可能表示两天。他是中午11点向IT人员反映的情况，结果到12点还没换好，他很恼火，就打电话过去，然后那个人还跟他说等“一会儿”，到了下午1点钟，他已经气得不得了了，才跑到我的办公室去说“为什么两个小时过去了还没换好”。从这个案例可以看出东西方在管理的情景、文化和理念方面都不相同。

2. 基于管理方法论视角进行比较管理研究

近几年来，在管理学研究中，徐淑英教授归纳出一套朴实的、中国情景的、中国专用的研究理论，但实际上管理的差异不仅仅来源于情景的不同，更多是由于管理者具有不同的分析视角和

思维方式，有时后者是起绝对作用的，这样就不能只将情景作为调节变量，但是我们有很多做实证研究的学者恰恰忽视了这个问题。我举一个很简单的例子，比如中国的大学把学生看做孩子，学校对学生的一切负责，由于最近社会上发生了一些事情，学生产生不稳定的情绪，致使大学校长一天要开好几个会，我昨天刚从国内一所著名的大学出来，他们说一天开三个会，并且一些会经常半夜十二点钟开以此表示对这些问题的重视；那么西方人怎么看学生的？学生是成人，学校是给学生提供服务的，学生和学校间的关系就是消费者和服务员间的关系，学生对自己的学习生活负责，学校只负责提供课程，对学习效果的的好坏不承担责任。上述案例就说明管理的不同不仅是由于情景不同而已，更多的是管理的分析视角和思维方式造成的，在做实证分析时只考虑一个情景变量是不对的。

通过管理方法论分析比较管理问题，如中国大学校长管理方式和西方大学校长管理方式的比较。西方大学校长经费较少，他们的预算经常被砍掉 20%~30%，而中国大学校长的经费很多。中国大学校长比西方大学校长累，因为他们对管理对象的看法和观点是不同的，西方认为学生是消费者，学校和学生只是合同关系，当学生家长找校长了解学生的学习情况，校长可以拒绝，因为校长和家长之间没有合同关系，可以认为谈话是非法的，只能找学生谈；在中国，家长、社会统统都可以找校长来谈，这是校长的责任。

3. 管理实践和管理理论的比较研究

从这点来看，我现在在英国兼任大学副校长，了解一些国外的管理实践，而且在此之前也积累了一定的中国管理实践经验，所以我既有管理实践，又对管理理论有所研究；既是理论研究者，又是一个实践者；既对西方管理有所了解，又对中国管理有所了解，在山的两边都跑，对山看得更清楚一点，所以谈一点自己的想法。

我把管理研究区分为学者型和实践型。在座的各位大部分都是学者型，也有一部分实践家，在实践岗位里工作的学者，他们在看待管理学的观点是完全不同的，例如，明茨伯格就是偏学者型，德鲁克更应该是偏向实践的。

(1) 从管理实践角度去看管理和领导。实际上，从实践中去看领导和管理时，有很多问题是难以研究的，比如说领导，我们经常会问什么样的管理，什么样的领导才是好领导。我认为首先要问的是领导是否清楚自己的任务，能否清晰地表达自己的看法。我经常和企业界的人谈管理，经常会问他“你能否对 TMT（高层管理团队）清晰地表达你的看法，你的员工是否明白，你的沟通怎么样，你的员工明白了，他是否愿意干，你的制度化怎么样，你的平台建设怎么样”等。当让员工干一件事儿的时候，一定要给员工一个理由——我为什么要让你干这件事情；当员工提出希望建议时，也要给领导一个理由——我为什么要支持你。领导的视野直接影响到制度的设计，如果员工愿意干，那么需要考虑员工有没有能力去干，有没有条件去干，这又是人力资源问题；公司制度运行过程是否具有应变性，即运行过程是否有序，实际上是应变和调控问题……。所以从管理实践的角度来看，一个管理的真正实现，每个环节都具有不确定性，每个环节的不确定性都会导致一个管理实践的失败。

(2) 从管理理论角度来看管理和领导。如果将不确定性作为纵轴，时间作为横轴来研究人、人与人、小群体、大群体、组织科层制度，人与人之间的互动，人与机器的互动，组织的行为结构和位置因素等问题。我们发现在环境、战略、组织结构、制度运行机制和预期效果等方面都会产生差距，这都来自于不确定性。由于不确定性使得我们所有的理论构想和管理实践之间存在差距，在现实世界里，不确定性日益增加，我们处于不确定性的世界里面，便产生了管理研究和管

理实践之间的差异问题。我在西安做了一个报告说“我们习惯说的居安思危，现在应该把它反过来，作为一个领导者应该居危思安”，领导者应该能够在危险的情景下保证相对稳定来实现目标，管理和领导最重要的是对不确定性的认知和控制。

我在西交利物浦大学的管理实践就是让这个组织（组织内进行分工协作，但实际上每个组织部位都不清楚归属于什么）有机地工作。若使每个部门的人都清晰知道自己是哪个部门的，如是人事部的，是总经理办公室的或者是财务部的等，但又都忘记了协调合作，单位内存在着大量的不协作、不协调。怎么让组织协调起来？我在实践中做了一套方法，先做情景分析，然后做 vision mission，接着是 straight，战略管理后要形成机制，机制要结合每一时期的主题，其包含两个方面：一方面是制度和流程；另一方面是人文。人文是可以形成一种环境的，这刚好是我过去做的——和谐管理理论，然后进行耦合形成了一种运行平台，让所有人在平台上有效运作，领导就做协调和服务，这是我在西交利物浦这几年的一个实践。

4. 从管理实践和管理理论相结合中得到的启示

(1) 从理论来看实践，最大的感受有六点。

第一，懂不懂管理大不一样，懂管理理论的人做实践和不懂管理理论的人做实践不一样，最大的不一样就是有套路，懂管理理论的人在实践中会使用套路，我在中国的大学做了十年的副校长，在西交利物浦大学才做了几年，通过我对大学的思考，包括它的组织管理以及它文化和教育模式的形成，形成了一套体系。在我与国外大学校长交流后比较发现，他们虽然对教育也有很深的感悟，但是很难形成一套有机的体系，原因就是他们都不是管理学教授，我觉得学管理，懂管理理论的实践家会有体系、有套路地去做一些事情。

第二，理论给予了实践过程中思想的启示，不要指望管理理论对实践有多大的套用价值，实际上仅仅是一种启示。

第三，理论和技术对管理过程具有参考意义。

第四，实践经常比理论复杂，能够给予理论研究很多启示。

第五，管理永远随情景变化而不断变化，理论的指导可以促进其不断的提升。

第六，理论和经验相吻合时，会强化理论的指导作用，例如管理咨询和管理实践的结合，首先你要信任一个管理的理论，信任后可以从内心中和实践结合，发挥理论的指导作用；其次若不信任则就不会将理论与实践结合。

(2) 管理实践对理论研究的感悟和启示。

第一，大背景社会氛围影响重大决策，如果从领导和管理的角度来讲，不论做什么研究，一定不能忽视研究对象（或现象）所处的大背景和社会氛围，特别是在做实证研究的时候不能简单抽取几个变量，而忽视了背景的现象。

第二，情景、情绪、某个突发事件给很多决策造成很大影响，但由于没有历史记录，我们在研究中经常忽视了这些特殊事件，比如说董事会重大决策，我们只能从董事会纪要里看到，而实际上有些重大决策的影响因素在纪要里面是看不出来的，可能是某个领导的一个眼神或一句话就有可能影响了这次重大决策。但是我看到国际上在研究中国文化时，做了大量的实证研究，最后得出的结论没有考虑关系在其中的影响作用，也就是说文化的调查问卷包含许多方面，但实际上忽视了本质东西。

第三，人际关系和亲情会影响管理行为，比如说熟人和陌生人不一样。在理性的西方社会里面，“business is business”，但也存在相似现象，只是说中国在这点上影响更大。

第四，个人认知、个性、阅历会影响管理的决策。

第五，即时启示和理论分析会影响判断和决策。即时启示就是本来你已经想好怎么做了，突然有人跟你说了一句话，这句话就可能影响你的决策，影响走的路线，可能走上不同的道路，这在理论研究上经常是看不到的。

第六，管理的规律和特征可从个性、行为方式长时间地在实践中去观察。这对我们管理研究，特别是比较管理研究提出了一个挑战，不能简单地以一个时间的断面去分析，它忽视了很多的东西。

二、东方管理和西方管理的比较

实际上东西方管理和领导的差异非常多，我结合这几年和外国人的接触，根据一些实践经验谈谈我的四点体会：

第一，西方管理是计划，东方管理是多变。比如说开董事会，英方和美方在一年前就商定，几月几日几点钟、开多长时间、在什么位置开会；对于中国人，有些重大的会议请西方的人来，他们会在两个星期前就问哪个领导参加，但是中国人不会告知，直到最后一刻他们才知道，这是因为中国领导只有在短期内才能确定自己的时间，我在当“863”专家时，短信发给你说明天开会，你就坐个飞机来了，西方人都说他们的的事情都是半年前确定的，能不能半年前就把事情确定下来。在西方，时间是越早越容易确定，在东方是时间越晚越容易确定，这个现象说明了背后的一个文化差异。

第二，西方是清晰具体，东方是模糊笼统。很明显就是到当地办学，政府说以优惠价成本价给地建房子，西方人马上就问“什么叫做优惠，怎么算、每亩地多少、现在值多少，以后能卖多少”，都要写到合同里，通过律师过目和签字；东方人不会将合同写得很清楚，可以说但不能写，可以做但不能说，西方人认为既然不能说，怎么能敢做呢？但是，恰恰都是他不说到最后都做到了。西方人很不理解东方人总是将一个没有说出来没有写出来的东西拿出来说服他们。

第三，西方对责权利界定得非常清楚，东方是无限延伸。像大学与学生和父母之间的关系，东方社会里大学承担无限责任，出什么事儿都需要校长负责，所以为了不让学生出去把校门封起来；在西方式法理情，法是第一位的，理和人情都是在后面补充的，西方也讲人情，但是法是第一位的，中国人办什么事儿都是情第一，理是其次，最后没有办法才选择法的。

第四，西方重分析，东方重整体。西方经常分析哲学小题大做；中国人做事虎头蛇尾，总是从大地做。

这些区别是由于思维方式不同，并不是简单的情景问题。比如说研究领导，有荣耀领导如张瑞敏、柳传志等，还有一些领导已经退出了这个舞台如黄光裕等，这些领导有什么差别，这些领导和西方的领导有什么不同，他们是怎么样成为领导的，和员工之间是怎么互动的，管理在西方的运用有什么不一样，受文化什么影响，是如何被社会塑造的，又是如何选择组织方向和战略结构的，这些实际上你现在无法用传统的教科书去回答，西方有很多文献去研究领导，20世纪80年代每天平均有5篇领导方面的文献产生，到了20世纪90年代10篇，到90年代末期就有2000多领导的书，领导理论目不暇接，其中最重要的是跨文化、本土化的研究，要描述分析领导，只看中国的不行，只看西方的也不行，我们需要一个全新的思路来看，现有的理论都难以理解、深入、剖析和揭示这些行为区别，我们一定要考虑到文化的差异、情景的差异，包括思维方式的差

异才有可能找到在中国背景下可以使用的新范式。

在比较研究中，中国的情景有什么可以关注的呢？比如先有大情景，如社会转型、经济转型、文化转型，管理学家很难把这个事情讲清楚，所以需要去了解历史学家怎么看、经济学家怎么看、社会学家怎么看，对这个情景有深入认识后才能上升为理论；小情景也有很多，当然也都不是非常小的情景，大多是我们周围生活的情景，但不是抽象出来的情景，单靠实证得到的情景是不能完全刻画的，需要可见可查的组织真相，即组织中真正能发挥作用的规则和机制，而不是被测量出来的组织表象或漂亮的文本，有时我们从漂亮的文本中得不到真实的东西，就像我们很多成功的企业总结的经验一样广为传说，实际上那些都是事后诸葛亮，当时并不是那样形成的，只是回过头来说时，领导才把自己的过程说得非常伟大和聪明，实际上是演化或是演化与实际共同做出来的。像徐淑英对情景量化的情况下得出情景对于中国管理的作用很大，但是我们关注的不是简单的、类似文本的那种情景，更多关注的是嵌入性的、隐含知识的有些是需要现场参与的、实践的、用于洞察反思的、只有观察才有可能揭示出来的情景来得出关于领导的理论研究。

解读领导问题有很多困难的地方，特别是在中国情景下，比如说中国是捂在盖子里的社会，总是言行不一，就算跟领导人访谈也不见得是真实的，经常把不好的掩盖，同时将好的放大，那么得到的理论肯定是假的，领导自身依然也说不清楚，领导有时缺乏记录，我要从比较的角度上去理解领导人。

实际上，解读中国体制改革上也有许多问题，比如说领导的冒险精神和创新行为受市场机制的激发，并受旧体制和机制的约束，领导的认知行为受一系列重大事件的影响，还受传统文化和地方性亚文化的影响，如领导方式体现出东方文化的烙印，不同地方的领导，具有不同的地方烙印，例如在选拔干部时主要参考德能勤绩良，其中德是第一位的。

我们常用西方理论套用于中国实践，西方理论也有自身问题，其理论和时间也有隔膜，现在更多的是跟踪型的研究西方理论，忽视了中国的很多复杂的状态，在这个情况下需要一种新的范式，大家可以看到实证研究分为四个层次，测量、观测、猜想、验证；有四个层面，变量层、情景层、基质层、真理层；包括实证主义的研究历程，现实主义的研究历程，后现代主义的研究历程。有很多是真理无法揭示的，需要用新的范式去解释，需要挑战实证主义，比如还原主义曾遭受过动态复杂主义的挑战，有些情景铺设和情景导向在深邃复杂的管理问题面前总显得苍白无力，管理研究的普适性受到质疑，所以在管理研究中不得不去思考管理现实，其不仅有人的设计还具有共同演化的特点。最后一点就是领导和管理研究需要历史和现象导向，需要历史和情景依赖，研究方法需要多元化，需要总体论，既见树木又见山林，需要关注主题、关注人物、关注事件。

三、结 论

谈一下我的结论：研究范式要来源于实践，要从实践中去发现问题，通过观察，反思和实地研究问题，然后通过规范、案例、仿真和实验，再回到实践中去学习和深化，这样才能形成一个完整的研究。

综合得出，好实践是有理论的实践，好理论是有实践的理论，好研究是历史互动的研究，好方法是种多元范式。这就是我今天要和大家分享的，谢谢大家！

（郭斌根据录音整理，未经本人审阅）

【学术演讲精粹】

管理层次论

于立

所谓的管理层次论的论纲是一个纲领性的东西，严格意义上不是一篇严谨的学术论文，主要是一些思想或者借鉴的各个方面的比较，主要目的在于能够提供学术研究的一些启示。

一、管理层次论概述

管理层次论借鉴的是马斯洛的“需求层次论”。“需求层次论”是管理学界的一个普遍理论，它从低到高可以划分为五种需求（后来曾演变成六种需求等）。马斯洛的需求层次理论主要研究员工需求，进而研究如何对员工进行激励约束。但对管理者而言，不应只局限于马斯洛需求层次论的本身内容，而应该更深层次地探寻需求层次理论新的启示，包括对社会问题的关注、对管理者需求的关注。根据需求层次论的思想和观点，进行激励的同时，更重要的还需要进行约束，从两个方面入手，这是需求层次论的基本思路，即需求层次论的逐次。

对应需求层次论，管理层次论可以分为三层：低层、中层、高层。此三层对应着四项基本职能，即管事、用人、建制及立言。

第一，管事。具体做事、亲自指挥，大体上相当于车间主任或办公室主任层次，相当于管家。

第二，用人。不再直接做事、管事，而是用人去做事、管事，侧重于用人、选人、管人，这一层次相当于将才。

第三，建制。处于管事与用人的中间层次，不侧重用人或管事，而是用规章制度去用人、管事，是一种新的层次。大多数企业的经理，或者组织部门的领导，包括国家领导人属于该层次。

第四，立言。这是一个高级层次，即很多人向往的立功、立德、立言。立功容易，立德也容易，做点儿事就能立功，不贪不占就能立德，但立言比较难。问题不是不想立，很多人想立，但立不住。尤其按照老子的《道德经》，“行不言之教，处无为之事”的方式指导建制、用人、管事就更难。中国比较典型的人物“无冕之王”邓小平可以归属于此层次。

二、管理层次论体系

管理层次论分成三个层次、四项职能，由低到高。这种划分不一定是严格意义上的非常离散，可以是连续性的，也可以是含义比较模糊的。但从低到高，对应着此三层次或四个职能可以依次划分成多个方面，即管理层次论分论。

1. 分论的基本关系认识

管理层次论分论中最基本的有普适与例外、柔与刚、情商与智商三对关系。其他的关系大体上可以认为是次生的，即所谓一生二，二生三，三生万物，属于万物层次。如此，假如用直角坐标系表示，纵坐标代表管理层次由低到高的四种职能，横坐标则表示各种对应关系；同样也可以借用数学上的微分求导思维，大体上相当于求取偏微分或偏导数，即找到每一层次所对应一对变量与某个变量之间的关系，并通过偏微或偏导找出其相关关系。在此，强调的是双向思维，而不是单独一项，比如单拿情商或者智商比较与管理层次的关系，只能是单向思维。按照中国传统文

化，阴阳学说讨论的都是一对关系。正如看待太极图一样，通过一对的关系来研究它们之间的相关关系，中华文化也是比较文化的特点。

2. 相关概念区分

研究管理层次论分论，必须区分三个重要概念：组织层级、治理结构、管理层次。区分于现代流行的说法对其进行重新定义：组织层级就是一层一层的组织关系，如中央政府—地方政府—县乡—村等或者是企业母公司—子公司—孙公司—孙孙公司乃至十几层子公司等。严格起来，分公司不算一个层级，只能算是一个附属机构，没有独立的法人地位。治理结构就是在纵向层级的每一个横向层次上，出现一个软机构和一个硬机构，即一般所谓的董事会和经理班子，或者人民代表大会或其常设机构—人大常委会与市长和省长的关系。这个定义是比较狭义的治理结构，与公司治理结构的概念有点儿相近。如图 1 所示，圆圈代表软机构即董事会，三角形（或所谓金字塔）相当于命令层级代表经理班子，圆圈和经理班子的组合就是管理体制下治理结构的特征，如果两者全部组合，代表内部人员全部进入董事会；若完全分离，则表示内部执行人员一个也不进入董事会。管理层次是指在每一个管理层级中存在一刚一柔两个配套的班子，其中经理班子所存在的行政层级。比如总经理、副总经理、部门经理到车间主任一直到下边，如此层次。

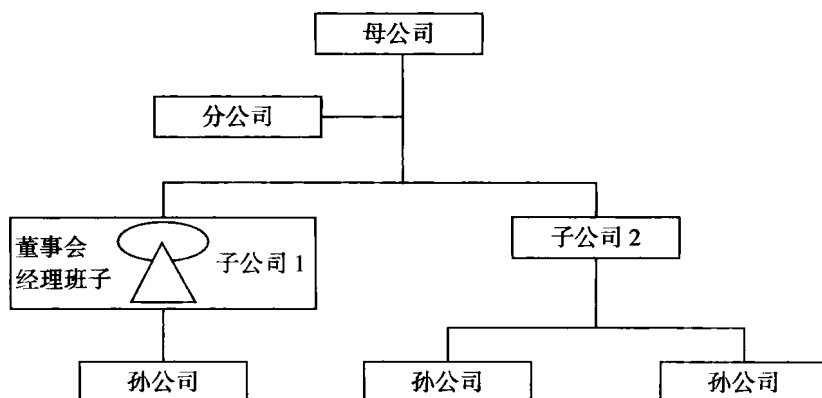


图 1 组织层级、治理结构与管理层次关系图

组织层级又可称作整体纵向，就是指一个组织中如中央政府或者一个集团，从上到下所有的层级关系。相对应，单级横向，即指治理结构，如在一个同平面的层次上，横向配套一软一硬两个组织。管理层次下，称作局部纵向，就是在一个具体的经理班子内部或者具体的市政府内部、具体的省政府内部所形成的管理层次。用这三个概念，可以用来研究总的管理层次论基本思想。

3. 管理层次论的管理原则

管理层次有低层、中层、高层三个层次，其中建制和用人属于中层，立言属高层，管事属低层（见图 2）。对一个单级横向的治理结构，一般可以采用一软一硬的配套组织，方式上柔管大事，软硬兼施。所以对于一个组织机构不能只注重一个方面，要同时兼顾软的机构和硬的机构，即所谓治理结构。例如董事会实行议决制，少数服从多数，即探讨机制；经理班子实行层级制，上下服从，下级服从上级，副职服从正职。董事会没有层级关系，董事会向股东负责，经理班子向董事会负责。董事会没有管理层次，经理层有管理层次。董事会成员包括董事长开会时，都是一票的权利（德国的公司董事长特殊情况下有投两票的权利，但其本身也不表示一个管理层次的概念），包括人大常委会也是如此。董事会管例外，管大事，经理班子管普适，管日常事务。研究发现，一刚一柔，议决制和层级制符合管理规律，柔管大事，硬机构管小事，亦符合道家文化。

（1）管理层的层次特点。组织层级是整体纵向，从上至下纵向层级结构，对于每一层级应该各行其是。例如对于省、地这一级概念，有些事情在上下分级中不一定全部服从中央，要向本地的人民代表大会负责，包括向当地的党代会负责。完全向中央、向全体全国负责，则失去本地人

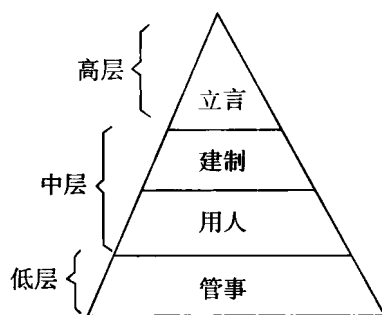


图2 管理层次论图

民代表大会的作用。或如子公司一级，也不一定全部事项都向母公司负责，要各行其是。尤其是在中国目前体制下，更应该强调上下协调、各行其是。对于治理结构这个层次，应秉持“单级横向、一软一硬”原则。委员会实行少数服从多数，没有管理层次，而经理层实行下级服从上级，副职服从正职。管理层次是局部纵横，其机构运营机制称“令行禁止”，属行政层次。

如此三套机构，总的原则是“柔管大事，色字当先”，其中“色字当先”与“色戒”的“色”道理基本上一样。“柔管大事”非常有效，讲求以柔克刚、水滴石穿，而不是硬碰硬，而小事则可以由硬的机构管。“柔管大事”是总的原则之一，“色字当先”是另一原则。“色与戒”是一个永恒的主题，按照阴阳学说，有色有戒，有戒必有色，例如感情与理性、激励与约束、追求利润与社会责任、解放思想与坚持原则、部分先富与共同富裕、例外与普适、效率与公平、特色与规范等，都是色与戒的关系。如此还可以划分很多，从中可以找出治理的规律即“色字当先”治理。例如我国讲“效率优先兼顾公平”，这一原则在当时甚至到现在仍然可能符合中国特色（现在也出现了贫富差距过大的一些问题，那是另外问题）。“色字当先”对高层一般是重色，而对老百姓一般讲求平均。高层重色，百姓重戒，是普遍规律。

(2) 领导层的层次特点。领导者的层次特点，应用老子的一句话可以概括之：“太上不知有之，其次亲而誉之，其次畏之，其次侮之。”（《老子·十七章》）

4. 管理原则创新

对比上述分析，笔者提出一个全新视角的管理原则：“因能设职，按功付酬。”具体上，对于特殊人物，具有特殊企业管理作用的人物，包括党和机关重要人物，对这些重要人物要根据潜能安排职位，而不应以“他现在做了什么，现在怎么样”来决定其职位。例如中国管理界杰出人物李维安教授的职位安排就应属于此原则，不必经过副校长的台阶，可以直接当校长，如此比较合适，符合因能设职的原则。确定职位后则按照贡献确定薪酬，房子、车、工资等均按照贡献确定，这与赵匡胤的“杯酒释兵权”及邓小平同志后来设的顾问委员会，道理上是一致的。位置让出来，待遇提高，按贡献确定薪酬，但重要的首先是按潜能安排职位，不是按台阶走。对企业包括对党政重要岗位的特殊人物应该秉持此原则，但对于普通人该原则不适用。

三、管理层次论分论

管理层次论有总论，也相应存在分论。总论是“上虚下实”，管理层次越高越讲究虚，层次越低越讲究实。分论可以简单以彼得定理加以说明。管理学上，每个人隶属组织的某个层次。美国学者劳伦斯·彼得研究发现：人们总是趋向于晋升到其不称职的层次。此规律简称“彼得定理”。中国人上进心特别强，其实就是这个道理，如某人当处长好多年，他就会想为什么不让我当局长，我现在都快57岁了，以后没有机会了等。人们都是如此，但每个人都不知道自己到哪个层次为止才不适合，找不出上限。所以人们一般对自己估量过高，这是管理学上一个基本道理。所以当教授后想当校长，运动员想当体育主管等。我国组织机构、管理机构中还有一条根据贡献决定晋升

以及台阶论等，实际上都受此思想影响。

1. 分论：情商与智商

“智商高”是担任高层职位的大碍，对管理部门，对组织部门是一个重要启示。古往今来，有很多的例子，智商高者做不了大事，但可以当科学家，而“中智商，高情商”为担任企业领导或者国家领导人的最佳人选。智商非常高只能当参谋，当副手，当科学家。一般意义上所说的“傻子”是低智商与高情商的组合，而所谓的“疯子”则是高智商与低情商的组合。

2. 分论：艺术与科学

艺术与科学，其本身很有特点。管理学既是科学性的又是艺术性的，课程有侧重艺术也有侧重科学的。案例教学是进行艺术教学比较好的办法，科学性的课程则可以安排大课，甚至看录像自学都可以，而艺术性的东西需要讨论。再者，从管理层次的效果论上讲，理解得好不在于教师教得好，而在于学生的领悟程度，例如，日常教学中，如果某个学生学了十八门课后觉着自己学的脑子很清楚，包括概念等都很清楚，则该学生实际上不应该毕业，相反，越学越糊涂的人应该毕业，这主要是由于管理的很多东西尤其是管理高层的一些理论根本说不清道不明，越是深入学习问题越多。一般来讲，一流教授讲寓言，二流教授讲案例，三流教授讲课本，这就是所谓的管理学的层次论。

3. 分论：“高人重道，常人重术”

层级越高越重视“道”，此“道”等同《道德经》的“道”。“术”是雕虫小技。财经类院校一般都是培养雕虫小技，一般培养不出大师，而综合性大学不同，可以培养出道术兼备的大师，其道理即如此。所以，对于领导者最好是道术兼备，“精于术而以道为本，守于道而以术御事”，但问题也很突出，一般人很难能够做到。如中国管理学杰出人物席西民教授某种程度上有此造诣。

4. 分论：刚柔相济，天人合一

“刚与柔”、“刚柔相济，天人合一”，越柔越管大事，越刚越管小事。例如科学与艺术，是刚与柔的关系，普适与例外、法治与德治、智商与情商也是刚与柔的关系。“色字当先”，也属于这个分论。

5. 分论：普适与例外

管理学上很多理论、原理是普适的，当然也有例外。普适需由普适的人去做，例外则由例外的人去做。例外的层次高，需要大量的创新，委员会讨论，例外切忌议而不决，普适强调分工明确，二者之间的工作相互区别。越高层越应重视例外，例如公司的董事长，如果一天到晚在研究普适，处理日常事务，则该董事长失职。相应来讲，董事长大部分时间应该用来打高尔夫球，或者打桥牌，研究例外，其他事情不研究才是董事长的主要职责。诚然若把例外研究通，有章可循，则可以把例外转为普适，下次以此办理，这也是董事会的职责。同样，如果是一次性例外，下不为例，也是董事会的职责。这是两套不同的处理办法。

6. 分论：文武（德与法）之道

越高层次越重视德，越低层次越讲究法，严刑酷律。对此，可以借用一副对联，大体上加以反映，武夫上联：两舟并行，橹速（鲁肃）不如帆快（樊哙）。鲁肃是个文官，樊哙是武将，其意思是两舟并行，比速度的情况。文人下联：八音齐奏，笛清（狄青）怎比箫和（萧何）。大体意思讲德与法，狄青是武将，萧何是文官，强调八音齐奏，讲的是社会和谐，文官比较重要。两舟并行，比速度，为了打仗，为了GDP，则武官重要一些，讲究的是法治效果快，速效快。综观我国古代社会，法家治国见效很快，但问题是多不长久。而对于管理者而言，“内用黄老，外示儒术”（内圣外王，不折腾），这是中国改革开放30年的基本经验。胡锦涛同志对此概括为“不折腾”。“不折腾”体现了中国传统文化“内用黄老，外示儒术”的基本道理，也符合管理层次论的思想。日常所说的内“不折腾”，外“八荣八耻”，其实就是“内用黄老，外示儒术”的典型代表。

（李伟、王帅帅根据录音整理，未经本人审阅）

【学术演讲精粹】

管理思想的学派之争和比较研究

刘文瑞

一、引言

在中国古代的佛教发展史上，禅宗有一个很有名的公案，即禅宗在思想方法、修炼路径和衣钵传承方面的两首偈语之争。这两首偈语的对照，可以看做古代比较方法的范例。围绕什么是禅，有两种不同的解释：

其一：身是菩提树，心如明镜台。时时勤拂拭，勿使惹尘埃。——神秀

其二：菩提本无树，明镜亦非台。本来无一物，何处惹尘埃。——慧能

相传，禅宗五祖弘忍，要考察僧人的悟性，确定自己的衣钵传人。神秀回答出上述偈语，强调不断修炼，克制自己，排除俗务干扰，弘扬佛性。这时，有个烧火的勤杂工，认为神秀对禅的理解有误，于是也做了偈语，让别人把它写在墙上，主张佛性本空，喻非所指，自然即修炼，主客无须别。众僧看后，举座皆惊。弘忍最终确定，把禅宗的衣钵传给了这位文盲思想家——慧能，这就是很有名的禅宗六祖。

从这两段偈语中间可以得出以下五个启示：

启示一：慧能在比较中提出了不同于神秀的思想观点。在一定意义上，思想的表达、观点的分歧，只有通过比较才能观察得更为清楚。当没有比较的时候，神秀的思想可以得到众人的认可。一旦有比较，神秀的不足以及慧能的优势马上就显示出来。故现实中，只有通过比较，才能对某一思想、某一观点产生更为深刻的认识。

启示二：正是由于这两段偈语，弘忍确定了衣钵传人。由此可以说明，权威和地位也是在比较中产生的，包括学术思想中所谓的主流和支流。在现实中同样如此，例如，在中共发展的历史上，如果没有王明、博古和毛泽东的比较，毛泽东的领导地位也无法形成。

启示三：禅宗正是在这种比较中，形成了学派分化。由此可以推论，学派的分化是由比较推动的，乃至学派的确立也是由比较形成的，没有比较就没有学派。

启示四：这两段偈语不但对当时有启示，对后人也有启示。通过对两段偈语的比较可以发现佛教修炼中“渐悟”和“顿悟”的区别。佛教中，关于“空”（这是佛教中非常重要的概念）的不同认识，了解“空”的不同内涵，这样对禅宗的认识把握才能更深刻。后人正是通过这种比较，掌握了禅宗的发展演变历史。思想的发展，是一种比较和鉴别之后的累积，而不是除旧布新式的更迭，管理思想也不例外。

启示五：类似的现象是具有广泛性的。不仅是禅宗，儒学也是如此。以儒学为例，汉代的今文经学和古文经学，宋明时期的理学（以朱熹为代表的理学和以王阳明为代表的心学）也有过类

似的争论。管理学中也有不少类似的争论，比如戴明的质量管理和德鲁克的目标管理之争，孔茨关于管理具有普适性和戴尔关于管理没有普适性的观点之争。对于这种争论，不能轻易地判断谁是谁非，但是可以从争论中看出不同的思想路线。

二、管理学的学派之争

管理学的学派之争，通常以孔茨的管理理论丛林为代表。实际上管理学从诞生以后，学派的分化和发展，比孔茨概括的管理学丛林更为复杂。不论是孔茨在初论丛林时提出的六大学派，还是在再论丛林时提出的十一种学派，都不足以概括管理思想学派分化的全部。而且学派之间的关系也远不是那样简单。比如，在孔茨的两次丛林学派划分中，不管是初论还是再论，都没有泰罗的科学管理，而按照孔茨的叙述是可以把科学管理归为数量学派的。但是，一旦把泰罗归为数量学派，则会出现一系列问题。这时的泰罗就是孔茨再加工过的泰罗，泰罗的理性精神、具体的技术研究得到了弘扬，而思想革命在数量学派里就消失不见了。而脱离了思想革命还是不是泰罗，这是一个问题。另外，孔茨把西蒙归为决策学派，这毫无问题，同时，孔茨在归结他的学派划分时，将大量立足于理性分析的政治学和政治学相关理论归结到决策学派，这也没有疑问。但问题是西蒙自己提出了不同意见，他并不太认同将他的观点作为理性选择理论看待。因此，同样是决策学派，西蒙的理论和奥尔森、布坎南的理论是有区别的。所以，对管理学的学派认识，孔茨的归纳存在一定的局限，这需要通过比较来得出更全面、更深刻的概括。

孔茨是通过给学派划定边界来区分学派的。而从比较出发，可以找出一条与孔茨不同的对管理思想学派的认知道路，大体如下：不必急于为学派命名或寻找边界，而应先梳理学派的思想内涵和精神实质。这样进行研究，学派的边界可能不清晰，不同学派有交融，甚至有大面积的重合，但是，对不同学派的思想内涵则可能会认识得更深刻、更准确。实际上，明茨伯格在他的《战略历程》中，对战略管理学派的研究就在一定程度上采取了这样一种倾向：他所提出的学派边界并不清晰，而是重在思想内涵的分辨。

从思想内涵的角度来看，可以从以下角度来比较不同学派的异同：

第一，管理学诞生时期，即通常所谓的古典管理学时期。一般来说，这一时期有三个很重要的方面可资比较：一是科学对应经验；二是宏观对应微观；三是理性对应感知。如果进行这样的比较，就可以把当时的整个管理学派进行重新划分、融合，从而对其产生整体性认知。

第二，管理学的发展时期，即通常所谓的行为科学时期。这一时期，也有三个重要方面可资比较：一是结构对应行为；二是动机对应效果；三是组织对应个人。

第三，管理学的变革时期。20世纪60年代到80年代，是管理学变革时期的开端，这一时期，依然有几个核心概念可资比较：一是理论对应实践；二是他治对应自治；三是建构对应演化。

这样，我们可以列出管理学派发展史上的如下比较清单：

诞生时期	发展时期	变革时期
科学 VS 经验	结构 VS 行为	理论 VS 实践
微观 VS 宏观	动机 VS 效果	他治 VS 自治
理性 VS 感知	组织 VS 个人	建构 VS 演化

从上面这些角度来探讨管理学的学派发展，可能对管理学思想的整体把握会更为深刻。如此进行比较，就可能不仅仅是列出学派名称，而更多的是关注学派的实质。管理学派到底是六大学派还是十一大学派（实际上孔茨去世以后，他的后继者韦立克又增加了几个）并不重要，孔茨为此极力划清学派边界，从而陷于语义词义上的纠缠，他认为语义争论是造成丛林状态的原因之一。弄明白语义纠纷对于知识共同体的发展确实有意义，但是对于思想的进步意义不大。借用库恩的范式理论来说，孔茨的方法有助于对范式理论的完善，但无助于对范式的革命和突破。所以，对于学派的发展来说，孔茨的做法虽然有助于把握学科的现状，但不利于把握学科的演变，以致孔茨在初论丛林 20 年以后再论丛林，并且在他去世以后，他的后继者韦立克不得不续论丛林。孔茨的划分，其实是对现状的划分，而不是对趋势的判断。从思想内涵的角度梳理学派丛林，以比较的方式来处理学派论争，用生物学作比喻，就不是简单地对丛林进行物种划分，而是对丛林进行生态评价，这样更有利于把握管理学的产生、分化、融合、发展过程。所以，管理学思想的学派之争和学派发展产生于比较，深化于比较，而且后人也能认知于比较。尽管有可能边界不清晰，物种有混杂，但却能看清楚丛林的正态分布，更有利于把握学派地图。

三、管理学派的分析框架

对管理思想的学派进行比较研究，可以构建出坐标分析框架（见图 1 和图 2，它们可能很不完善）。图 1 选用两个坐标维度，一方面从方法论上，是演化主义还是建构主义；另一方面从认识论上，是理性主义还是经验主义。以这两个维度构建坐标，则可以发现，孔茨的六大学派，都可以在这一坐标系中找到合适的位置。如在理性主义和经验主义的维度上，经验学派很明显彻底偏到经验一边，而数理学派则彻底偏理性一边。在演化主义和建构主义的维度上，管理过程学派偏重于建构，人类行为学派则偏重于演化。其他学派都可以根据这两个维度定位学派之间的关系和距离。各个学派都有自己的核心思想点，但是各个学派的边界是模糊的。

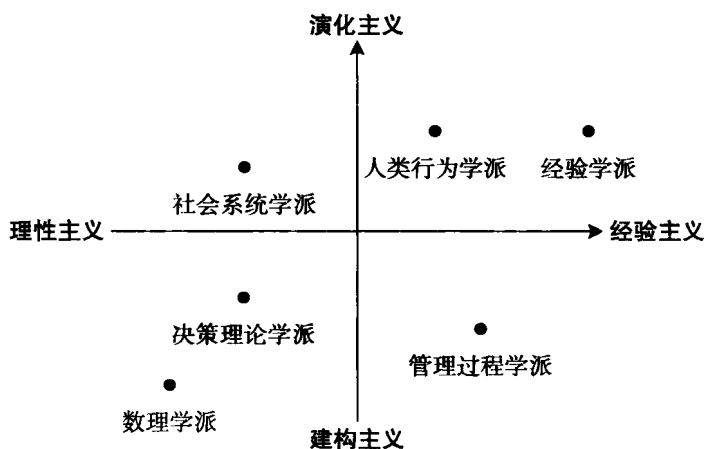


图 1 管理学派分布坐标