

造就世界一流的卓越企业到底靠什么？是技术、人才抑或资本？是结构、制度或是文化？是知识、思想还是智慧。这些是众多管理学家和企业家不断探求的管理真谛。

本书从多维博弈人性假设出发，深入研究四种基本场力即权力、经济力、知识力和文化力的内在作用规律，并以此演化生成 7 种典型的管理模式，进而在“人+制度+创新”的思想框架下，探索达到管理最优境界的路径。

General Management System

本书是作者10多年来致力于理论管理学前沿领域的研究成果，在本书中作者首次提出管理最优境界理论，并以此建立了自己独特的管理学体系和分析框架。本书是G管理模式理论体系的核心著作之一，它可以成为管理理论家和企业家进入现代管理殿堂的台阶，也可以成为管理理论家和企业家打造管理最优境界大厦的理论基石。

G 管理模式

打造管理平台的
理论基石

郭咸纲 著

G 管理模式

打造管理平台的
理论基石

2

G 管理模式思想系统丛书
General Management System

郭咸纲 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式: 打造管理平台的理论基石/郭咸纲著. —
广州: 广东经济出版社, 2004.7

(G 管理模式思想系统丛书②)

ISBN 7-80677-785-7

I . G… II . 郭… III . 管理学 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063539 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	32.75
字数	523 000 字
版次	2004 年 7 月第 1 版
印次	2004 年 7 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-785-7 / C · 45
定价	80.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



管理最优境界理论宣言

淡泊明志，宁静致远。唯有潜心研究方可洞悉未来。

当知识经济时代急速来到我们社会，并将现存各种社会制度下的经济连成一体时，所有行业都进入了一个共同的全球市场，无论是庞大的跨国公司还是区域性企业都面临着共同的主题——变革与创新。

世界管理理论的发展大致经过了科学管理、行为科学、管理理论丛林，直到当代管理理论。管理理论的前提是人性假说，迄今为止，人们对人性的认识先后经历了理性经济人、社会人、自我实现人、复杂人、文化人等阶段。在当代的管理领域中，各种流派、思想不断应运而生，异彩纷呈。但是管理学理论却鲜有突破性的进展，很多只是在手段和工具上的发展，但缺乏理论性和系统性。以计算机为代表的信息技术使得信息的传递变得迅速快捷，企业管理的工具、手段和范围均发生了重大变化，迫切需要能够适应社会发展需要的全新的管理理论和方法的出现。

管理最优境界理论在新的时代背景下，吸收了世界管理学发展中的先进管理思想和成熟的管理实践成果，结合中国优秀的传统文化，针对企业管理的具体实践需要，提出了一整套全新的管理思想、管理理论、管理水平评价、管理流程、管理制度和管理方法论体系。

管理最优境界是指，企业管理场中的四种场力协调发挥作用，通过管理主体（管理者）与管理客体（被管理者）之间的有效互动，从而达到的一种主客体和谐、统一、高效、有序的管理状态。在这种状态下，管理主体与管理客体的目标完全一致，管理的成本最低，管理效率最高。管理最优境界不是单一的管理手段或管理方案，而



是管理手段和管理方案的结合，是管理思想和管理方法在管理实践中的具体体现。管理最优境界认为企业的经营业绩只是企业管理状态的外化表现，虽然在管理实践过程中管理主体和管理客体经常会在形式上淡化对管理最优境界的追求，但管理主客体对管理最优境界的内在追求是始终如一的。

管理最优境界以“多维博弈人性假设”为理论基础，从深层次的人性假设出发，以追求管理最优境界为目标，建立起自己完整的理论体系和框架。管理最优境界认为组织中的人具有多维性，人性的多维性是人性的基本特征。由于环境的多样性，人的价值取向也会因为环境的变化而具有多样性，这种多样性必然导致人性的多维性。多维蕴涵着生机，同时也隐藏着不确定性，管理困境由此而产生。管理者在这种多变、多样、多维的人性状态中需要将组织目标与个人目标进行整合，以实现管理的最优境界。管理最优境界对此提出了一套适用于各种环境的标准化企业管理实战操作系统——G管理模式。

G管理模式的核心理论是管理最优境界理论，它由“博弈人”假设出发，从“人+制度+创新”的全新角度来透视企业管理状态，无论是在理论基础、思维模式，还是在操作方法上都与以往的管理模式存在着根本的区别。G管理模式的核心思想具体表现为“人+制度+创新”，他以企业四种内在基本场力为线索，通过构造G当量（管理水平和管理等级评价体系）来测评企业管理水平，并通过实战操作体系——标准型场变管理模式（IOS-X操作系统）实现企业管理水平不断提升，最终使企业达到管理最优境界。

管理最优境界理论是在总结前人管理思想研究成果的基础上创立的一种管理思想体系，它强调人、制度和创新三个因素在管理中的重要性，应该来说是符合当前管理思想发展的趋势，符合当前全球化背景下知识经济发展的客观需要的，管理最优境界理论对解决当前管理思想发展面临的困境有着重大的现实意义。

当诸多企业面对日益激烈的市场竞争时，他们反思并重新设计业务流程、经营战略等基本问题，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要尺度上取得显著的进展。

卓越的企业家们已经考虑到一场人和制度的革命已经来到，企业要通过创新和变革，提升人的技能，完善企业管理制度，以促进人与制度的协调发展，使经济发展更



符合人性的发展，恢复以人为本的组织使命，最终达到管理最优境界，这样方可真正获得未来的优势。

管理创新往往是各项管理资源的整合，并在整合中形成一整套管理模式。在整合中将成果逐步固化，根据企业战略调整不断优化管理系统，并最终达到管理最优境界。整合的方法就是把特殊上升为一般，把“例外”转化为标准和制度的过程。企业家和管理者应是创新的推动者，企业家和管理者都应自觉养成全局思维范式，当在进行全局整合时，是注重局部效应，还是以全局的观念进行综合推进，这是管理者创新能力的重要表现。

对管理模式来说，更重要的是系统性、完整性、适用性、科学性。把管理变革看成是一些时髦方法的堆积是有害无益的。从本质上讲，产品不是技术的附庸，而是管理的产物。产品创新也就是管理创新，管理创新是市场延拓的原动力。

制度管理最容易陷入僵化，因此要特别注意制度的动态性、参与性、合理性和法定性。没有一成不变的制度，制度应该在创新中求发展。制度要不断创新，避免僵化；创新要靠制度来保护和巩固，制度必须体现创新内容，实施创新成果。制度的创新主要是靠人参与管理来实现。在制度管理中，每一件违反制度的事件，都可能是制度创新和制度合理化的契机，管理者应注意探究其深层的原因，抓住这些契机，使制度管理不断注入新的生机和活力。

具备竞争优势的公司从不满足于目前的成就。一家真正成功的企业会主动适应环境的变化，甚至抛弃原来行之有效的做法，以期取得更好的业绩。杰克·韦尔奇领导通用电器公司进行系列的改革就是大公司通过创新获得新生的范例。

在企业实现管理最优境界之前，所有的企业都可以通过场变创新，优化自身的管理活动，达到企业特定管理模式下的相对管理最优境界，然后再向绝对管理最优境界发展。企业正是通过场变实现从一种场态不断向另一种场态周而复始的循环上升，逐步向理想状态管理最优境界逼近。

探索一套适合变革时代社会经济条件下的管理模式，在总结世界各国企业管理规律的基础上，建立从根本上系统解决企业管理难题的有效途径，这是管理学界和企业家们孜孜以求的梦想。

本套丛书是自 2000 年元月始《G 管理模式》20 余本系列丛书的全面升级，在这



套丛书中首次提出了衡量企业管理水平的G当量概念，对理论篇、思想篇和运作篇的内容进行了全面的提升，提高了整个理论体系的系统性、操作性和可读性，希望本套丛书能够对管理学界、企业界、管理者有所帮助和启发，为管理理论研究和实践尽一份微薄的力量。

任何管理理论都有一个发展过程，G管理模式亦不例外，在今后的岁月中我当继续努力，不断将新的成果奉献给社会各界的朋友。

本套丛书得到国内外众多学者和企业家的支持，在此一并谢过。

郭咸纲

本人愿意与企业界、学术界、教育界的朋友和广大读者就本套丛书的学术观点和实战操作进行全方位的交流和讨论，以期更好地为社会各界服务。

联系电话：13910692869

E-mail: gxg@gmsorg.com

<http://www.gmsorg.com>



目 录

管理最优境界理论宣言	郭咸纲 (1)
------------------	---------

上篇：PECK 分析模型与管理模式演化研究

第一章 博弈人假说	(3)
第一节 多维博弈人性假设的提出	(5)
一、人性假说是管理理论的基础和前提	(5)
二、人性假说与管理理论演进	(6)
三、管理场中的人性表现	(8)
四、多维博弈人性假设的提出	(11)
第二节 管理场中的博弈选择	(15)
一、现代管理理论与实践中的博弈论视角	(16)
二、现代管理中人的配置框架模型	(17)
第三节 多维博弈人性假设应用研究	(19)
一、基本模型	(19)
二、多维博弈人性假设的管理意义	(21)
三、多维博弈人性假设深入探讨——进化博弈应用研究	(23)
第四节 多维博弈人性假设的总体分析	(26)
一、经济博弈——信息不对称博弈	(27)
二、管理博弈——权力不对等博弈	(31)
三、智能博弈——时间不同步博弈	(32)
第五节 多维博弈人性假设实战价值	(37)
一、实现目标收益最大化	(37)



二、实现制度安排合理化	(37)
三、实现组织动力最优化	(39)
第二章 管理模式研究的困惑与突破	(41)
第一节 管理模式概述	(43)
一、什么是管理模式	(45)
二、什么是好的管理模式	(46)
三、建立好的管理模式能带来什么好处	(46)
四、建立好的管理模式的关键所在是什么	(47)
第二节 世界管理模式发展历史沿革	(49)
一、传统管理模式：刚性权威型，效率导向	(49)
二、现代管理模式（一）：关注人性、心理导向	(50)
三、现代管理模式（二）：复杂多变，价值导向	(50)
四、当代管理模式：柔性战略、能力导向	(51)
第三节 当前管理模式研究的困惑——现状与问题	(52)
一、国内外管理模式的研究现状	(52)
二、当前管理模式研究存在的问题	(55)
第四节 当前管理模式研究的最新进展——G 管理模式	(58)
一、什么是 G 管理模式	(58)
二、G 管理模式的产生背景	(59)
三、G 管理模式的理论体系	(60)
四、G 管理模式与传统管理模式比较分析	(68)
第三章 PECK 分析法——G 管理模式四种场力分析	(71)
第一节 研究企业管理的起点——企业场力分析	(73)
一、企业管理场和场力的概念	(73)
二、企业中存在的各种场力	(74)
三、场力的表现形式	(74)
四、基本场力的特征	(75)
五、决定企业管理的四种基本场力	(75)
第二节 四种场力作用的理论分析	(78)
一、权力是决定企业管理模式的基本力量	(78)



二、经济力是企业原始的内在驱动力	(81)
三、知识力是企业致胜的重要力量	(82)
四、文化力是决定企业持续发展的核心力量	(85)
五、企业的四种驱动力——权力、经济力、知识力、文化力	(90)
第三节 四种场力对管理的作用模型及作用规律分析	(91)
一、权力——管理模型及发展规律分析	(91)
二、经济力——管理模型及发展规律分析	(101)
三、知识力——管理模型及发展规律分析	(108)
四、文化力——管理模型及发展规律分析	(112)
五、四种场力综合作用模型分析	(116)
第四章 四种场力演化规律研究	(119)
第一节 四种场力演化模型	(121)
一、四种场力因子分析	(121)
二、场力因子—场力模型建立	(123)
第二节 四七法则——四种场力交互作用形成七种典型管理模式的机理分析	(125)
一、管理模式生成演化机理模型	(125)
二、七种典型管理模式生成研究	(129)
第三节 四种场力的异动分析	(138)
一、权力 (p) 的异动及管理含义分析	(138)
二、经济力 (e) 的异动及管理含义分析	(140)
三、知识力 (k) 的异动及管理含义分析	(142)
四、文化力 (c) 的异动及管理含义分析	(145)
第五章 七种典型管理模式演化全面分析	(149)
第一节 A 型管理模式全面分析	(151)
一、A 型管理模式特征分析	(151)
二、A 型管理模式形象化描述	(160)
三、A 型管理模式评析	(161)
第二节 B 型管理模式特征分析	(163)
一、B 型管理模式特征分析	(164)
二、B 型管理模式形象化描述	(168)



三、B 型管理模式评析	(171)
第三节 C 型管理模式特征分析	(173)
一、C 型管理模式特征分析	(174)
二、C 型管理模式形象化描述	(178)
三、C 型管理模式评析	(179)
第四节 D 型管理模式特点分析	(181)
一、D 型管理模式特征分析	(181)
二、D 型管理模式形象化描述	(186)
三、D 型管理模式评析	(187)
第五节 E 型管理模式特征分析	(189)
一、E 型管理模式特征分析	(189)
二、E 型管理模式形象化描述	(194)
三、E 型管理模式评析	(195)
第六节 F 型管理模式特征分析	(197)
一、F 型管理模式特征分析	(197)
二、F 型管理模式形象化描述	(204)
三、F 型管理模式评析	(205)
第七节 G 管理模式特征分析	(207)
一、G 管理模式的理论来源	(207)
二、G 管理模式特征分析	(208)
三、G 管理模式形象化描述	(217)
四、G 管理模式评价	(218)
五、G 管理模式管理实战操作的方向	(219)
 第六章 管理模式扩展分析	(221)
第一节 企业管理七个发展阶段与七种典型管理模式的关系研究	(223)
一、企业七个发展阶段的划分	(223)
二、七个发展阶段与七种典型管理模式的辩证关系：非对称统一	(226)
第二节 七种典型管理模式的扩展分析	(229)
一、七种典型管理模式的扩展	(229)
二、权力 (P) 主导初始条件下的管理模式特例	(230)
三、经济力 (E) 主导初始条件下的管理模式特例	(239)



四、知识力 (K) 主导初始条件下的管理模式特例	(249)
五、文化力 (C) 主导初始条件下的管理模式特例	(258)
第七章 A→G 管理模式场变机理研究	(269)
第一节 典型管理模式标准空间状态与边界的设定	(271)
一、GMS 标准空间状态与边界的设定	(271)
二、典型管理模式空间截面图分析	(273)
第二节 场力变动方向的确定	(275)
一、k-p 截面分析	(275)
二、k-e 截面分析	(276)
三、场力作用空间截面分析的意义	(277)
第三节 A→G 场变路径设计	(278)
一、A→G 场变路径研究	(278)
二、B→G 场变路径研究	(281)
三、C→G 场变路径研究	(282)
四、D→G 场变路径研究	(284)
五、E→G 场变路径研究	(287)
六、F→G 场变路径研究	(290)
第四节 不同发展阶段场变路径的框架设计	(293)
一、诞生期管理陷阱分析及场变路径研究	(294)
二、幼儿期管理陷阱分析及场变路径研究	(296)
三、童年期管理陷阱分析及场变路径研究	(298)
四、成长期管理陷阱分析及场变路径研究	(299)
五、成熟期管理陷阱分析及场变路径研究	(300)
六、稳健期管理陷阱分析及场变路径研究	(302)
七、新生期管理陷阱分析及场变路径研究	(304)
八、各型管理模式场变演化过程中应注意的问题	(305)
第八章 管理最优境界——X 管理模式的诞生	(307)
第一节 管理最优境界	(309)
一、什么是管理最优境界	(309)
二、关于相对管理最优境界的讨论	(309)



三、管理最优境界的外在化表现——经营最优境界	(311)
四、四种场力作用下的管理境界演化研究	(311)
五、管理最优境界的评判标准	(315)
六、关于实现管理最优境界路径的探索	(317)
第二节 标准型场变管理模式	(318)
一、企业场态和场变的辩证关系	(318)
二、标准型场变管理模式	(320)
第三节 X 管理模式的诞生	(324)
一、企业全面再造工程	(324)
二、X 管理模式的诞生	(326)

下篇：人 + 制度 + 创新

第九章 G 管理模式“人 + 制度 + 创新”管理思想的提出	(331)
第一节 管理思想的发展与演进	(333)
一、管理思想的理论演进线索	(333)
二、管理思想发展的内在主线——人性线索	(340)
第二节 当前管理思想面临的若干困境	(341)
一、人文困境	(342)
二、环境困境	(346)
三、心理困境	(349)
四、当前管理思想面临的困境呼唤新的管理思想的诞生	(351)
第三节 G 管理模式“人 + 制度 + 创新”管理思想的提出	(354)
一、G 管理模式的创立	(354)
二、G 管理模式的核心思想：“人 + 制度 + 创新”	(356)
三、“人 + 制度 + 创新”管理思想的外在表现——G 当量指标体系	(356)
第十章 G 管理模式人的模式	(359)
第一节 G 管理模式人的模式概念	(361)
一、人是具有多角色、多维需求的人	(361)



二、人是博弈人	(367)
三、G 管理模式人的模式概念	(368)
第二节 G 管理模式人的模式分析	(371)
一、G 管理模式人的模型	(371)
二、G 管理模式人的模式之管理行为个体评估	(373)
三、G 管理模式人的模式之管理行为与组织关系评估	(374)
四、G 管理模式人的模式之管理行为人间关系的评估	(375)
五、人的模式的三个视角的交互作用评估	(376)
六、人的模式的演进	(378)
第三节 人的模式在管理中的应用	(380)
一、人性假设决定组织的方向	(381)
二、组织中人的模式的量化与评估	(384)
三、基于人性的管理场的重建	(384)
第十一章 G 管理模式的制度模式	(391)
第一节 G 管理模式制度的概念	(393)
一、制度的概念	(393)
二、制度的分类	(394)
三、制度的特点	(395)
四、流程、制度与表单	(398)
第二节 G 管理模式制度模式的核心内容	(403)
一、G 管理模式的制度模式	(403)
二、G 管理模式制度模式的演进	(405)
第三节 企业如何进行制度管理	(408)
一、G 管理模式倡导的制度管理原则	(408)
二、制度管理中的几个误区	(409)
三、如何应用 G 管理模式加强制度管理	(413)
第十二章 G 管理模式的创新模式	(421)
第一节 G 管理模式创新的概念	(423)
一、创新的概念	(423)
二、创新的内容	(424)



三、创新的必要性	(433)
第二节 G 管理模式创新动力	(435)
一、外在的动力	(436)
二、内在的动力	(438)
第三节 G 管理模式创新模式	(440)
一、G 管理模式创新模式	(440)
二、G 管理模式创新模式的评估与应用	(442)
三、G 管理模式创新模式的演进	(445)
 第十三章 G 管理模式“人、制度、创新”之间的辩证互动 ...	(449)
第一节 人和制度的辩证互动	(451)
一、人和制度的辩证关系	(451)
二、人和制度的互动	(453)
第二节 人和创新的辩证互动关系	(461)
一、人和创新的辩证关系	(461)
二、人和创新的互动	(462)
第三节 创新和制度的辩证互动	(466)
一、创新与制度的辩证关系	(466)
二、创新与制度的互动	(468)
第四节 人、制度和创新之间的辩证互动	(473)
一、人、制度和创新的辩证关系	(473)
二、G 模式——“人”+“制度”+“创新”	(475)
三、人、制度、创新在企业不同发展阶段的互动	(477)
第五节 “人+制度+创新”的有机互动实现管理最优境界	(488)
一、“人+制度+创新”在管理最优境界实现机理中的有机互动	(488)
二、“人+制度+创新”在管理相对最优境界实现机理中的有机互动	(489)
 附录：G 管理模式术语集	(492)
G 管理模式简介	(500)
G 管理模式研究与推广机构介绍	(504)
主要参考文献	(505)
后记	(508)

G 管理模式——打造管理平台的理论基石

上 篇

PECK 分析模型与管理模式演化研究

G 管 理 模 式 思 想 系 统 丛 书 之 二
