

管理
是
管理者的生活

2 管理

iManagement

中国水利水电出版社





管理

Management

2

席酉民
主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

版权所有 翻印必究

Copyright © 2002 China WaterPower Press and Wiselink,
All rights reserved.

《管理》丛书 第2辑

主 编 = 席酉民

出 版 人 = 汤鑫华

出 品 人 = 耿 健

执行主编 = 刘 辉

责任编辑 = 周金辉

马海宽

责任校对 = 肖新民

插 图 = 毛 过

策 划 =  联享传播

设 计 = 敬人设计工作室

吕敬人 + 张朋 + 柏英莉

图书在版编目(CIP)数据

管理. 第2辑 / 席酉民主编. —北京: 中国水利水电出版社, 2002

ISBN 7-5084-1317-2

I. 管... II. 席... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第094575号

中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044)

网址: www.waterpub.com.cn

E-mail: mchannel@public3.bta.net.cn(万水)

sale@waterpub.com.cn

电话: 010-68359286(万水)、63202266(总机)、68331835(发行部)

全国各地新华书店经售

北京机工印刷厂印刷

2002年12月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9.25印张

定价: 32.00元

《管理》出版后一月内即付稿酬, 作(译)者若两个月后仍未收到稿酬,
请与编辑部联系

《管理》主编信箱: editor@wise-link.com

《管理》网址: www.wipress.com

《管理》订阅热线: 010-8404 5112/5113/5120/5121

主编寄语

领悟管理

Apperceive Management

在《管理》第1辑寄语中，我提出了享受管理，并指出其关键是对待管理的态度和管理的能力。但这二者的基础是对管理有正确的领悟。

前段时间，有一关于MBA的报纸让我为其首刊题词，我写了“管理要学，更要悟！”想强调管理是复杂和多变的，仅靠学是远远不够的，要在学的基础上领悟其真谛。这也正是为什么人们常讲管理既是科学又是艺术，科学可以学，而艺术重在悟。管理的基本规律、原则、技术和方法具有一定的普适性，可以学；但将其用于具体的管理实践时，一定要关注管理的环境依赖性，即不同的组织、文化和环境，会有不同的管理，这时需要悟。换句话说，管理永远无法简单复制，否则某个企业管理得好，我们复制一大堆该类企业，我们的经济不就会迅速发展了吗？

高水平的管理有点像玩杂技，杂技演员高难度的技艺在常

人看来很神奇,但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点和能力对其创造性的运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点和能力以及其组织和环境的情况对基本管理原理的创造性应用上。

理解了管理的环境依赖性和管理为什么要领悟的原因之后,我们就比较容易把握本辑《管理》所奉献给读者的研究发现、观念和管理体验了。如:

关于基本管理模式的争论

1997年,亚洲金融危机爆发。泰国、印尼、韩国等国的经济大厦相继倒塌,一时之间,以儒家思想为标志的“东亚模式”不禁引起人们的质疑。五年过去了,上述各国奇迹般地逐渐恢复了元气。这次,人们禁不住对现代管理理论与儒家思想所代表的管理观念进行比较,甚至从理论的根源进行研究,以期发现其中的奥秘。

早在20世纪70年代就由布尔迪厄等人首先提出的社会资本理论顺应这一潮流,重新焕发出新的光泽。面对现今社会普遍的道德沦丧,诚信欠缺,成功的华人经济及“东亚模式”正是得益于依靠了“关系”这种社会资本。不可否认,在重人治的中国历史中,非正式的社会关系、制度安排,蕴藏着丰富的“乡土资源”,在今天依然有其不可替代的效用。不论是企业家

的社会资本，还是具体到每个人的社会资本，其价值的发掘都必然会带来革命性的改变。诚信、合作、规范，等等，我们过去多有谈论，但更多的是从政治、道德的准则出发去倡扬、去评价，很少从经济运行的内在需求、资本积累的有机构成去深入它的内涵，去释放它的价值。本辑“先锋”栏目的《社会资本：理论创新与秩序重建的源泉》一文，正是从理论的深度揭示了社会资本所蕴含的巨大内在价值。

关于企业发展基本制度的探讨

我们特别推荐盛洪的《理解公司制度》和郭梓林的《民营企业安全问题的背后》。二者从不同的角度回答了阻碍我国企业航母出现的原因是什么。产权制度的不明晰使我们的企业不敢长大，没有传统公司制度上的创新使我们的企业不会长大。一旦明白和解决了这些问题，我们就不仅会有成功的企业，我们的文明也会再度成为最为成功的文明。

关于企业发展金融环境的探索

众所周知，人民币的不可自由兑换，使我们在亚洲金融危机中屹立不倒。现在，我们加入了世界贸易组织，如何才能使我国脆弱的金融体系经受住可能的风雨的洗礼，是以中华民族伟大复兴为己任的每个炎黄子孙的责任。本辑的“焦点”栏目自然也落脚于此。以长城金融研究所所长徐滇庆为首的《民营银行的春天》，代表了一种声音。我们欢迎有更多声音加入这一讨论，最终筑成捍卫我国金融的钢铁长城。

成功管理的体验和技巧

深受读者喜爱的“点拨”栏目继续为大家提供管理小技巧，以给您一点启示，让您在微观的管理领域收到立竿见影的效果。在“对话”的霍夫斯蒂德大师娓娓道出民族文化的真谛之后，管理多国部队就轻而易举了。在“门诊”专家医好了心头创伤，“课堂”“借鉴”了别人的成功经验之后，你就可以身体健康、心情愉快轻松地去享受美好“生活”了。皑皑雪峰真是诱人啊，但别忘了带几本“好书”呀！

应广大读者的要求，本辑的内容较上一辑增加了本土化的份额，同时版式也做了调整，目的是为了方便阅读。

有许多读者打电话来，说买不到《管理》，我们特意将卖《管理》的书店列在封底，同时附上简单的店面陈列平面图，标出了《管理》摆放的位置。由于书店太多，我们不能一一介绍，这次选择了有代表性的几个店，以后会陆续完善，不知道这样做，能不能帮您尽快找到《管理》。

需要特别指出的是第1辑第102页的“他填表时，窝头”应改为“他填表时，‘专长’一项写了‘打倒帝王将相’和‘爱吃窝窝头’”，我们了解到，是最后一遍清样上的错误，相关工作人员都因此承担了责任。在此我们向广大读者表示深深的歉意，同时也向你们对《管理》的厚爱表示最衷心的感谢！正是你们的理解和支持，才使我们的《管理》能继续走下去。

王蒙

目录

主编寄语 from the editor

1

先锋

pioneer

2 社会资本：理论创新与秩序重建的源泉

社会资本与当代管理研究小组 郭毅 朱扬帆 朱熹 鲍琼
他、他、还有他为什么总是左右逢源，如鱼得水？什么？关系也是资本？是社会资本？不错，是社会资本，一个全新的概念。你也有属于自己的一份社会资本！明白了这一点，发掘和利用它的潜在价值就会自动成为你的行动指南。

25

点拨

enlighten

26 反败为胜的领导术

曾经三度把屡战屡败的球队带向成功之路，派协斯教你反败为胜的领导术：没有永远输球的球队，掌舵者必须显现领导能力，才能使团队反败为胜。

27 省钱的营销秘诀

便宜营销没什么大学问，只要把精力放在消费者的日常生活习惯上，就会既省钱又不费力。

29 用搜索引擎了解顾客

如何让浏览的顾客，变成愿意付费的消费者？其实，网站里的搜索引擎就藏有很多商机。要了解顾客需求，有时候不需要大费周折进行调查，答案可能就在你的搜索引擎里。

30 参展常客的必胜秘诀

回想你在逛展览时，面对眼花缭乱的展位，为何有些能赢得你的青睐，有些你却连脚步都没有停下？遵循这些参展的小妙方让你的小展位发挥大功能。

32 迈向量身定做的时代

接单后生产至少可以让你降低成本，提升弹性。

33 透明文化挽救公司

虽然许多企业领导人避谈文化，认为讲求数字比较实际，但是别忘了“数字不能改变一家公司，数字是最后的结果，改变公司必须从改变员工的行为开始”。

35 你知道如何运用时间吗？

掌握时间管理的诀窍，除非遇到更重要的事，否则别让紧急的事耽误已计划的工作！

36 你的业务人员善尽职责了吗？

企业利润的多寡，往往取决于客户关系的维持。然而，客户关系如此虚无，业务主管如何才能确知业务人员真的做好了客户关系？

38 找出你的“差异化”销售主张

“差异化”主张的秘诀在于清楚明确。发展“差异化”销售主张其实不难。只要你先从“你的企业在做什么”这个问题下手，清楚地陈述你的工作就可以了。

39 从零开始的创业方程式

许多想要创业的人，只想着他们需要资金，事实上他们连公司的蓝图都还没有想清楚。其实，最佳的创业方法是 从零开始。

41

焦点

focus

42 民营银行的春天：

概念 知识 背景 案例 异议 风险

长城金融研究所所长 徐滇庆 等

民营银行的春天来了 企业家的机会来了。在春天辛勤耕耘播种 在夏天茁壮生长成熟 在秋天就能尽情收获。您做好准备了吗？

66

漫画

cartoon

68 哥尔特·霍夫斯蒂德

哥尔特·霍夫斯蒂德是《美国社会科学引文索引》(US Social Science Citation Index) 中在管理科学领域被引用最多的非美国专家。早在20世纪70年代末、80年代初,他就提出了关于民族文化的创造性理论,并出版了极具影响力的著作《文化的后果》(Culture's Consequences)。

席西民专栏

西安交通大学副校长、教授,和谐管理理论的创立者。

74 美妙的“虚拟”管理

“虚拟”的思想即不追求大而全、小而全,而重点在于形成自己的动态核心竞争力,将不重要的环节外包出去,并在全球范围之内围绕自己的动态核心竞争力整合资源。

盛 洪专栏

天则经济研究所执行理事,郑百文独立董事。

77 理解公司制度

公司的重要特点是,它能够将并非亲朋好友、甚至个性不同的人聚集在一起,为赢利的目的携手努力。现代大型公司在美国引人注目的成功背后,是一连串的多样化的制度试错过程。在中国,我们不时听到企业的“高层地震”或“政变”,老板与经理的冲突也走上报端,更有大股东设下圈套坑害中小股东的“黑幕”频频曝光。这都说明,仅凭一纸法律条文无法建立公司制度,真正中国式的公司制度的形成还要依赖于在冲突的多次博弈中探索制度的均衡。

82 如何使您的企业拥有更多知识财富?

企业资源管理研究中心(AMT) 徐家俊 孟凡强

我们知道,进入21世纪的知识时代,企业的财富不再限于实物和资金,知识成为企业最为重要的资产之一。那么,您的企业拥有多少知识财富?如何使您的企业拥有更多的知识财富呢?

88 迟到的经典

——评巴纳德《经理人员的职能》

西北大学公共管理学院教授 刘文瑞

研究管理学的,没有人不知道巴纳德的大名。管理学界几乎都承认,巴纳德关于组织理论的探讨,至今几乎没有人超过。如果打算真正深入管理学之中,而不是浮光掠影式的浅尝辄止,还是需要读读这本书的,且需要不止一遍。只有潜入深水,才能捕获大鱼,巴纳德的这本书,就是管理学深水区的大鱼之一。

真实的谎言

——《追求卓越》带给我们的启示

《追求卓越》(In Search of Excellence)一书几乎是管理畅销书的始祖。此书出版20年来,销售量超过600万册,掀起企业界一股“追求卓越”的热潮,甚至直到今天都仍蝉联管理畅销书宝座。这本书也让作者汤姆·彼得斯成为最富有魅力的管理大师。但是一段时间以来,管理界最劲爆的新闻是,已经成为管理经典的《追求卓越》一书,其中的资料是捏造的。WOW! 管理大使捏造卓越!

97

研究 probe

98 民营企业安全问题的背后

科瑞集团常务董事、副总裁 郭梓林

104

课堂 classroom

技术管理六堂课(之二)

104 架构竞争的五大策略

台湾省中山大学企管系教授 刘常勇

在美国奥本大学获得工业工程与管理博士学位,台湾省中山大学教授。

111

借鉴 mirror

112 唐僧师徒与班子优化

正是由于师徒四人的组合恰恰能取长补短,优势互补,因而整合出了最优的结构,形成了最强的集体力量,终于历经13个寒暑,战胜九九八十一难取回真经,这就是结构优化的功能。

113 成功总经理的革新经营战略

——让失败变为成功!

台湾省台育企管顾问集团董事长 白崇贤

企业的成败关键在总经理。成功的总经理应该能让组织内部“有事时让他们做事,没事时让他们有事”。2世纪的企业家要不断调整自己,演好“设计师”和“布道师”等多重角色,这也正是成功总经理最写实的革新经营战略!

120 成功企业家的管理哲学

大凡成功的企业家都有一套管理哲学。“棒子加胡萝卜”、“力每一个钱包和每一种用途生产”、“做‘失败’的头号敌人”、“善的循环”、“做好每一天的事”是韦尔奇、斯隆、罗尔夫·斯克尼迪尔、吉田忠雄、松下幸之助的哲学。

124

门诊

consultant

124 薪资 + 股权：全新的民营企业激励体系

上海联智投资管理咨询有限公司 沈 芳

研究表明：当企业薪资的固定部分在薪资总额中的比重降到60%时，薪资体系具有一定的激励效果；当固定部分的比重降到薪资总额的40%时，薪资体系会产生强大的激励作用。

128

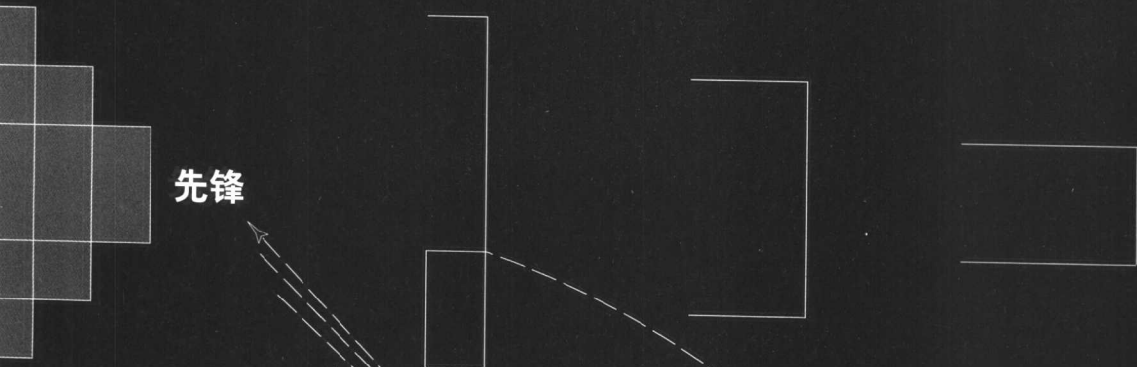
生活

life

128 也许你该去冒险

“只有不停地冒险，我们才活着”，正是因为灾难维系其间，才使得冒险运动如此的诱人。当你踩着滑板以每小时120英里的速度从空中下落时，所有关于腰围太细，头发稀少、臀围不便之类的各种想法都烟消云散了。

134 《管理》学习卡片



先锋

社会资本

理论创新与秩序重建的源泉

郭毅 朱扬帆 朱慧 鲍琼

中国长达数千年的社会变迁,给我们留下了极为丰富的知识,但限于其现代化学理程度低下,太多的“只可意会”的隐性内容无法作为系统化的整体知识加以传播。社会资本理论的出现,使我们对熟悉而又陌生的“关系”有了新的认识,进而能平心静气地对待并把握好“关系”这种社会资本在个人、企业与社会重建过程中的作用。



郭毅

社会资本： 理论创新与秩序重建的源泉

郭毅 朱扬帆 朱熹 鲍琼

领先的思想、领先的实践会带来领先的竞争优势。

开篇

管理学者的心声

数年前，当我们开始研究诸如“关系”、“信任”、“社会网络”等人类行为与社会现象时，周围的人感到不可理解，这也是管理学者应当做的事情吗？管理学者应该讨论诸如市场细分与市场定位、资产收购与企业重组、公司文化与制度建设这样一些比较务实的话题。今天，国内舆论界、理论界、政府与实业界都在讨论“关系”、“（诚）信任”、“社会网络”之类的话题。

为何会有如此大的转变呢？是否因为出现了一系列的国内上市公司与中介机构合谋欺诈案？是否因为出现了“安然”、“世界电信”等一系列美国大公司欺诈案？

可以说是也可以说不是：说是的原因在于，社会与政府都需要重新强调商业新秩序，以保证社会的稳定发展；说不是的原因在于，似乎不仅仅因为出现了一些违法乱纪的公司。

人类社会发展到 20 世纪 70 年代，面对社会的多元化以及伴随发生的社会新问题，以往处于研究中心的社会制度与社会政策问题的局限性开始暴露，社会学家、心理学家加强了对处于微观层次的人类个体、群体及相互间行为和社会变迁中人类行为的研究。于是，信任、交往、规范、关系等反映人类行为特性的范畴被置于研究重点。

为了帮助大家理解这一变化，我们选取中国人比较熟悉的“关系”加以介绍。

在社会的日常生活中，“关系”一词常常用来指某个人或某个组织的，对其他人或其他组织的影响能力。如：“他与客户关系很好”、“我们公司与各方面的关系都不错”，等等。但有时也被用来作为贬义词，如：“走后门”、“搞特权”、“不正之风”，等等。在研究中国社会的众多中外文献中，关系被视为能够体现中国人及其社会的最主要的行为范畴。有些学者认为，关系、信任、社会网络在中国具有神秘色彩，“只能意会，不可言传”。这就是说，关系属于隐性的知识范畴。

但是到 20 世纪末，人们已经可以应用社会资本理论将此类范畴由隐性表述转化为显性表述。

已故的法国著名社会学家布尔迪厄在其著作中指出，存在着与人类所拥有的物质资本、文化资本处于同等重要地位的另一种资本——“社会资本”。这种资本指，人类得以开展某项社会经济活动所必须拥有的特定的现实或潜在的网络资源。换句话说，人类如要进行某项活动，除了拥有有形的物质资源外，其构建相关的社会关系资源的程度如何，将决定其活动的效果的好坏与效率的高低。

如何理解布尔迪厄提出的社会资本及其理论价值？

首先，布尔迪厄使用社会资本概念，将以往隐性表述的“关系”范畴转化为显性表述，使得大家均能应用这一概念进行交流与讨论，而不至于在对概念理解上出现较大的歧义，从而具有科学性。

其次，虽然大多数人都承认拥有社会关系网络对其事业发展的重要性，但由于一提到“关系”或“应用关系网”，按照传统观念，就有可能意味着对个人的专业能力或个人道德品质的贬低以至否定。比如，“那个人之所以能够有今天，是因为……”。所以对大多数人来说，涉及到其个人与社会关系网络方面，一定是“做与说相分离”。因此，外界所了解到的他们的业绩与行为，缺乏真实可靠性，可信

度很低。布尔迪厄的社会资本概念，则是分析个人及组织行为所不可缺少的构成。

再次，我们相信，面对布尔迪厄提出的社会资本，即使是技术或制度至上论者，也会承认，无论是能调动上亿资金的企业家与政府官员，还是计算着过日子的普通老百姓，甚至是天真可爱的小学生，都会有着属于自己的活动天地，也自然会有属于自己的人脉系统。人是社会性的动物，从呀呀学语开始，人们为了生存并求得发展，自然会构建自己的关系网络，进而拥有自己的关系资源——那一份属于自己的“社会资本”。

最后当然也是最重要的，布尔迪厄实际上论证了人类所特有的行为特征：为了较好地实现特定的行动目标，人类会调动或进一步构建现有的或潜在的社会关系网络。这种调动或进一步构建的过程，就是人类发挥主观能动性、实现积极互动的过程。

布尔迪厄的话，使我们想起了马克思的著名论断：人是社会关系的总和；布尔迪厄的话，使我们也想起了毛泽东的“实践论”与“矛盾论”，以及那同样著名的论断：世间一切事物中，人是最宝贵的；布尔迪厄的话，更使我们想起了近20多年来中国改革开放的历程，“实践是检验真理的惟一标准”、“摸着石头过河”以及现今的“与时俱进”。**简言之，布尔迪厄的话，使我们想以一句成语来概括：“事在人为”。**

市场经济在中国发展到今天，对物质化崇拜的倾向明显增强，“见物不见人”或者将“技术、制度与人类行为予以人为地隔离或倒置”的现象相当普遍。面对现实，我们不仅要呐喊一声：“市场经济仍然是以人为主体的经济，现代化不能舍弃人的现代化！”

作为管理学者，我们还是从本行出发讨论些问题。

> 2001年夏季，我们在香港城市大学参加“管理本土化”学术研讨会。会上一篇报告引起了我们的注意：一位曾经在跨国公司工作多年、具有丰富管理实务经验的人士被一家民营企业重金聘去做总经理。由于这位总经理的改革措施涉及到老板的各种利益，因而老板从中阻扰改革的实施，总经理的种种公司治理措施付之东流，因而他被迫辞职。报告对此的结论是：民营企业制度现代化程度低下是专家治理失败的原因。直觉告诉我们，这样的结论颠倒了人类生存的原则。报告似乎在提出一件不可实现的使命：让环境来适应总经理，因为总经理代表了先进的管理方式。我们的看法恰恰相反，

衡量这位总经理是否成功的标志只能是，在这个管理不规范同时又有着种种不利于改革的局限性的民营企业中，他做了哪些是有助于改善现有局面而又得到老板理解或支持的事情。我们的结论是，这位总经理只能适应在外资大公司或具备外资大公司条件的环境工作。

>类似的现象可以说是比比皆是。比如，以王志东事件为代表的所谓大股东与经理人冲突，至今仍不断出现。这些原来在社会上红得发紫的、被青少年或专业人士奉为楷模的英雄一旦被大股东抛弃，社会对此的反应——同情或声援均能为人所理解。问题是，经理人阶层的反应却非良性，至少是不够理性或者说是不够冷静。我们认为，学术界、舆论界与经理人阶层应该讨论的问题是，经理人阶层如何应用现有制度、法律或人脉有效地保护自己。不仅如此，我们还认为，能够有效保护自己的经理人，也能够有效地保护自己所经营的公司。可惜的是，至今很少有人在这方面提出问题。我们听到的是，让环境来适应自己，要进行大幅度的制度改革。对此，我

们要问，如果真的如你所愿，制度上有了大幅度的变化，你真的准备好了吗？

>有一位IT人士告诉我们一件真实的故事：一家在全国各地有着庞大销售网络的民营大企业为了提高管理效率，花了大价钱请到一位信息业专家出任信息总监。他一上任，首先在老板的办公桌上放了一台电脑，然后又不厌其烦地天天到老板家去，教老板太太——公司财务总监学电脑，直至老板与他的太太对电脑运作有了明确的概念，才提出公司ERP的总体实施方案，从而一炮打响。听到这个故事，我们内心很有感慨。感慨之一是可惜经理人阶层中懂得“人和”重要性的不多，不然为什么舆论界、理论界谈制度改革的报道远远多于类似以上实例的报道。我们相信，事实远非如此。只是有可能报上常登这些经理人的“平常事迹”不够刺激，达不到轰动效应。看来，市场经济进入中国后，新闻界也走上了国外那种“狗咬人不算新闻，人咬狗才是新闻”的怪圈。看看现在的报纸，厚达30~40页，5分钟后就可以扔掉，就是最好的说明。感慨之二是“天下还是好人多”，老板和太太能够“慧

社会资本理论使暗箱问题透明化

