

中国企业

管理模式实证研究

EMPIRICAL RESEARCH ON
THE ENTERPRISE MANAGEMENT
MODEL IN CHINA

伍华佳 著

EMPIRICAL RESEARCH ON
THE ENTERPRISE MANAGEMENT
MODEL IN CHINA



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中青院

11 000679656

中国企业

管理模式实证研究

EMPIRICAL RESEARCH ON
THE ENTERPRISE MANAGEMENT
MODEL IN CHINA

伍华佳 著

EMPIRICAL RESEARCH ON
THE ENTERPRISE MANAGEMENT
MODEL IN CHINA



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业管理模式实证研究/伍华佳著. —北京: 经济管理出版社, 2012. 11
ISBN 978-7-5096-2189-9

I. ①中… II. ①伍… III. ①企业管理—管理模式—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 264804 号

组稿编辑: 贾晓建

责任编辑: 许 兵

责任印制: 黄 铎

责任校对: 陈 颖

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 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京广益印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm/32

印 张: 7

字 数: 205 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2189-9

定 价: 25.00 元

· 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

前 言

改革开放 30 年后，中国经济持续高速发展，实现了质的飞跃。中国企业经过 30 多年改革的洗礼，已从全盘西化、消化吸收到自主创新，建立起具有中国特色的管理模式。经过 30 多年的学习、拼搏和洗礼，中国企业在取得骄人经济业绩的同时，逐渐形成了具有中国东方管理特色的、融西方管理手段与方法的独特的管理模式，中国管理模式萌芽了。

改革开放以来，作为理论研究者的我们，一直没有停止对中国管理模式的探讨、研究和技术升级。随着中国企业管理实践经验的不断积累，中国企业管理研究者也不断地将视角从理论研究向实证研究的方向发展，以此，从中国企业管理实践中提炼、总结、丰富、完善中国企业管理模式，以形成具有本国特色并且对全世界企业具有借鉴意义的管理模式。

在此背景下，本专著主要以中国国有企业、民营企业和中外合资企业为研究对象，以东方管理理论为分析工具，以东方管理的“人道管理”、“人心管理”、“人缘管理”、“人谋管理”和“人才管理”为主要研究框架，通过深度调研和问卷调查进行实证分析和论证，揭示、比较了改革开放后中国各所有制企业管理模式的特征、趋同，探讨了具有东方管理特征和中国特色的中国企业在当代经济发展过程中的效率和效果，提出了中国各所有制企业

未来的变革方向。

在本书的写作过程中非常感谢张勇博士、江金彦博士、毛隼博士和余自武博士在实证研究阶段给予的极大支持和帮助。同时，我也希望本专著能成为复旦大学“985”工程三期整体推进社会科学研究项目“中国管理模式研究——东方管理思想创新”（项目编号：2011SHKXZD005）的子项目研究成果并得以出版。

作者

2012年10月16日于上海

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	5
第三节 研究框架、方法及技术路线	10
第二章 企业管理理论概述	14
第一节 东方管理理论	14
第二节 中国管理学	22
第三节 西方管理	30
第四节 华商管理学	40
第三章 中国企业的形成与发展	49
第一节 国有企业的发展历程	49
第二节 民营企业的发展历程	61
第三节 中外合资企业的发展状况	74
第四章 中国企业管理模式的理论建构	82
第一节 中国企业管理模式的发展方向	82
第二节 中国企业管理模式的构建	91
第三节 中国企业管理模式的评价指标	125
第五章 研究方法	140
第一节 研究对象及数据来源	140

第二节	问卷设计·····	141
第三节	数据分析方法·····	150
第六章	统计结果分析·····	154
第一节	中国企业管理模式样本统计的信度与效度分析·····	154
第二节	中国企业管理模式的结构模式统计分析·····	161
第三节	中国企业管理模式的支撑模式统计分析·····	175
第四节	中国企业管理模式的管理绩效统计分析·····	182
第七章	中国企业管理模式实证结果讨论·····	185
第一节	中国企业管理模式的结构模式实证结果讨论·····	186
第二节	中国企业管理模式的支撑模式实证结果讨论·····	192
第三节	中国企业管理模式的管理绩效实证结果讨论·····	196
第四节	中国企业管理模式影响因子的预测与控制·····	197
参考文献 ·····		215

第一章 绪论

第一节 研究背景

全球化进程已将世界联为一体，一个大国的发展必将影响许多国家甚至世界经济的发展。具有 13 亿人口的中国经过改革开放 30 多年所取得的伟大成就已经引起了全世界的普遍关注，以中国实践为土壤的中国管理模式的研究、总结、提升与传播，无疑对世界产生广泛而深远的影响。随着世界各国间的政治、经济、文化交流的不断深入，人们在探讨中国发展的原因的同时，更多的发展中国家希望从中国的发展历程中得出有益于其本国发展的启示。

中国管理模式脱胎于中国本土企业，但随着中国经济的崛起已经吸引了全球的目光。在市场经济发展中，中国企业只是一味地学习西方管理模式是远远不够的，中国企业还必须在此基础上融入中国企业实践活动的管理模式，探索跨文化的管理对接。在中国企业仿效日式和欧美的管理体系之后，奠基和倡导植根于中国文化的全新的管理理念，对中国管理学界和企业界来说，已是势在必行。几年来，对于中国管理模式的探讨和学习已经成为业界风尚。

一、中国管理的进程

一个国家的经济发展与企业管理水平的提升永远是相伴相随、互

助互动的。一个经济强国的背后必然屹立着一大批有着国际竞争力和杰出管理水平企业。然而文化、地域的差异使得管理模式不可照搬照抄，这要求我们尽快梳理出中国管理模式，创新中国管理理论，让更多的中国企业甚至世界企业能从中受益。

在过去的 30 年里，中国的管理经历了一个渐进的过程：

回想中国改革开放之初的 1978 年，在那样一个百废待兴的年代，中国企业的第一代探索者们，几乎是“白手起家”，他们摸索着开启了中国管理的启蒙时期。当然，这一过程注定艰难而漫长，人们记忆犹新的是：即便改革开放已经进入了第五个年头，张瑞敏还是以包括“不准在车间随地大小便”的“管理十三条”，来开启海尔的正规化之路。然而，管理创新以及由此带来的服务至上，正是海尔后来成为世界级家电制造商的最重要的保证。1988 年，在深圳市蛇口工业区，有标语写着：“时间就是金钱，效率就是生命”。可见当时我们的管理追求的就是效率和有效性。

在启蒙之后，中国企业又经历了几年以制度创新促管理创新的时期。那时，以“规范管理”著称的外资巨头开始落户中国，给中国企业造成了强力冲击。像麦当劳、肯德基在中国开店，统一操作、标准化管理，给当时的中国餐饮业造成致命的打击。为此，中国企业在学学习外企的基础上，进行了非常有益而多元的制度创新实验，并以此夯实管理创新的制度基础。

然而，正如所有“拿来主义”都不会持久一样，1990~2000 年，中国企业最大的课题也变成了“食洋不化”或者叫“中西融合”难题。这一时期，国有企业的管理体制和经营机制发生了深刻变化，中国企业开始建立起现代企业制度，并着力于基于本土市场与文化的管理模式创新，从而涌现出一批具有较强竞争力的企业集团，如海尔、TCL 等优秀企业。在这一时期，KPI（关键绩效指标法）管理模式引入中国，很多企业在进行绩效考核的时候应用平衡计分卡。海尔文化激活休克鱼的案例正式写进哈佛大学教材。刘光起的 A 管理模式（行政管理）成为体系。

2001 年之后，随着中国“入世”，中国企业进入“国际接轨期”，

这个时期越来越多的企业开始进行国际化探索，很多企业引入六西格玛。2004年6月，一周之内，有“世界第一CEO”之称的GE前CEO杰克·韦尔奇与中国企业领袖进行的尖峰对话和战略大师迈克尔·波特的演讲在中国“扎堆儿”。而伴随着近几年来中国的崛起进程的加快，中国企业越来越多地在全球发现自己和展现自己。比如，联想早在几年前就并购了IBM的PC业务，华为也进行了成功的国际并购，在最近几年甚至连续超越诺基亚、西门子等巨头，成为仅次于爱立信的全球第二大电信设备商。^①

2004年以来，中国管理模式进入萌芽时期。经过20多年的学习、拼搏和洗礼，中国企业在取得骄人经济业绩的同时，逐渐形成了具有中国特色的、融西方管理手段与方法的独特的管理模式，中国管理模式萌芽了。曾有一位企业家讲过一句话：20年前中国企业家不看西方管理书籍那是无知，20年后，如果还看西方管理书籍，那就是无能。

如上所述，中国管理模式正在形成。综观世界管理的发展进程，从20世纪30年代美国、60年代日本、80年代韩国等国企业的发展来看，都因为文化的差异、地域差异、历史条件、科技生产水平的差异，而在不同时期，形成了具有本国特色并且对全世界企业具有借鉴意义的管理模式。

中国改革开放30多年来，经济持续高速发展，中国企业对管理也从全盘西化、消化吸收到自主创新，已涌现出海尔、联想、华为、蒙牛、万科、招商局集团等一批成功企业。中国企业成功发展的实践，为总结中国管理模式奠定了基础，中国企业管理的广泛实践为中国管理模式的研究提供了丰富的“矿藏”。随着中国企业入选世界500强数量的增加，可以确信的是，中国企业的现实成长绝不是仅仅依靠劳动力成本低、大量消耗资源、政府的保护政策或整体经济上升就能够达到的，中国企业还有其自身的管理之道。

^① 中国管理模式杰出奖理事会：《解码中国管理模式②》，机械工业出版社，2010年6月。

二、中国管理模式的研究

实际上，如果从管理的本质来评价，中国企业在过去 30 多年所取得的发展成就已经足以载入世界管理学史册。在这些成就的背后，有持续的管理和创新，有西方管理思想的渗透，也有中国管理模式的独特基因，否则，西方管理学难以准确表达和阐述许多中国现象：为什么中国经济能够连续保持 30 年的快速发展？为什么中国制造了全球市场上 70% 的玩具、60% 的自行车、50% 的鞋、40% 的个人电脑和 30% 的电视和空调？为什么越来越多的中国企业在新兴市场上的竞争优势越来越明显？

管理的进步总是会爆发性、持久性地推动经济发展。有一份资料表明，生产力提升有 65% 来自管理的改善和创新。在美国，平均每年生产力提升 2.5%，其中，0.5% 是劳动力的改善，0.4% 是投资的改善，1.6% 来自管理方法的改善。

管理与技术和资本不同，除了有管理共性的一面外，同时还有地域、民族和文化的差异。理性的科层组织产生于德国，事业部制等大公司管理的理论产生于美国，强调团队精神的企业文化和严细精益的管理风格诞生于日本，这都包含地域与民族特色。各国管理在本质相通的原则下，在不同国家存在着不可忽视的差别，这往往是各国企业竞争力和成功关键有所不同的重要原因。

管理大师德鲁克说：“管理是以文化为转移的，并且受其社会的价值、传统与习俗的支配。纵观全球，每个国家由于文化、历史不同，在管理上的确具有鲜明的个性色彩。”典型的管理模式可分为美式、德式以及日式。

作为一个移民国家，美国拥有多样性，整个社会崇尚个人主义，并由此形成了极其重视实用性绩效和激励文化的管理模式。正比如尔·盖茨、亨利·福特在美国家喻户晓那样，在美国人心目中，“白手起家”的人是英雄。而任何一项发明或创新能否被接受，关键在于它是否具有实效性，即能在企业中应用。与此相应，美国的绩效考核

也以注重实用性为核心,和过程相比,结果才是导向。

而德国文化一向以精密严谨闻名,映射到企业管理上,重视核心技术和质量成为其管理圆心。德国不但对全体员工进行多层次的质量意识培训,而且,德国还有其特有的技师制度。集中优势力量,深入研究某个领域,这是德国企业普遍不断进行技术创新的关键。

与美国和德国相比,最后兴起的日本则以团队精神见长。很显然,他们擅长以整体取胜,默契配合,从而提升企业整体效率。如今享誉世界的日本精益管理,从根本上正是源于让每个员工都参与到企业各个环节的改进和提高之中,形成合力。

和这些已经成型的管理模式相比,尽管中国在过去 30 多年中创造的财富相当于之前历史之和,但中国的企业管理仍处于萌芽中。回顾中国管理走过的历程我们不难发现,中国企业的发展路径与国外比较,差异不小。在中国企业发展的过程中,经济体制及市场环境发生了根本性变化,中国企业管理之道及其机制产生于中国国情,因而有其特殊性。为此,我们在研究、构建中国管理模式时既要关注管理理论在合理组织生产力方面的普遍性规律,更要重视它在中国特殊环境下适应“国情”的特别之处。总结中国企业的独特优势和管理特色是中国管理模式研究的切入点。

第二节 研究意义

自 20 世纪 80 年代起的中国经济增长是人类社会发展过程中一个史无前例的事件。虽然在此之前有日本的经济奇迹和“东亚四小龙”的崛起,而与此同时其他“金砖国家”的经济发展也相当耀眼。但中国 30 余年经济增长达到的速度、广度和持久度远远超过了历史上任何一个国家和地区在相同的发展时期内所获得的成就。展望未来,中国仍然保持着良好的发展势头,应该不会落入困扰了拉美各国多年的增长陷阱,再过不到 30 年,中国 GDP(国内生产总值)总量可能超

过美国而成为世界第一大经济体。面对中国经济发展的奇迹，人们开始探讨和追寻是否有特殊的“中国发展模式”和“中国管理模式”，如果这些模式的确存在，能否被其他发展中国家甚至发达国家所学习。

思想界的讨论聚焦于是否存在有别于“普世价值”的“中国模式”，因为涉及政治体制和意识形态方面的问题，所以在当前环境里很难达成共识。但如果纯粹从整体经济来看，中国的发展和当年的日本以及“东亚四小龙”有相当多共同的地方，就是利用低成本劳动力的优势发展最适合自身分工的制造业，利用开放的国际贸易市场带动国内经济的发展。但是，为什么中国经济的发展速度要比别人快、广度要比别人宽、持久度要比别人长呢？为此，我们有必要更多地考察承载了中国经济发展的主体——中国的各类企业，考察它们如何在改革开放进程中摆脱旧的计划经济的枷锁，迎接开放的国际市场的竞争，把国际上成熟的管理经验和中国悠久的传统哲学融合在一起，形成一系列有特色的治理企业的手段和方法。在这当中，每一个成功的企业都有一个成功的模式，如果我们从众多企业的模式中可以找到一些共同的元素，而这些共同的元素又具有明显的中国特色，也许我们就可以向世界推出成功的“中国管理模式”。

在全球化时代的中国管理模式，其内涵主要包括：首先，需要建立现代的中国管理理论与伦理哲学。中华民族的 5000 年文明，留下了丰厚而宝贵的精神财富，所以，我们需要吸取优良的传统，并将之与现代化的工业文明相结合，从而形成适合于现代乃至未来的富有东方特色的管理理论。其次，我们需要继续引进、消化和创新西方的管理思想。无论是欧洲、日本还是美国的，我们既需要“拿来”，又需要将之很好地融入中国管理思想的体系中，真正做到“中西结合、洋为中用”。最后，我们需要中国的成功管理实践。改革开放 30 年中，中国诞生了很多成功的企业、优秀的企业，它们所倡导并实践的管理模式，非常值得研究、总结，更值得诸多中小企业学习，并让它们少走弯路。为此，本书的研究意义主要体现在以下几个方面：

一、中国管理模式的理论建构的需要

改革开放以来,中国一直没有停止对中国管理模式的探讨、研究和技术升级,理论界与实业界对其进行了热烈的讨论,中国管理模式成为过去几年里管理培训与研究的热点。随着近年来中国经济的快速增长,随着中国企业管理实践经验的不断积累,有关中国管理模式、中国式管理的声音也逐渐洪亮起来,归纳近几年我国理论界与实业界对中国管理模式及中国式管理的探讨,主要可分为以下几个方面:

(1) 有关中国管理模式基础理论构建研究。曾仕强认为,中国式管理是指以中国管理哲学来妥善运用西方现代管理科学,并充分考虑中国人的文化传统以及心理行为特征,以达成更为良好的管理效果。吴如嵩指出,《孙子兵法》的战略理论是中国战略文化最杰出、最古老、最典型的代表。苏东水将中国管理的精髓概括为“以人为本,以德为先,人为为人”。席西民认为,中国式管理的精髓是和谐。李占祥将对立统一规律应用于企业分析,认为矛盾是一切事物发展的动力,也是企业成长的动力。

(2) 有关中国管理模式特色研究。孙德芬认为,要建立中国管理模式,就要把世界上先进的、现代化的经验与中华民族好的传统与特点融合起来,以形成具有中国特色的管理模式。阮平南认为,中国管理模式的建立要促进经济发展,不能脱离当前的生产力水平,理念上应当保持以代表时代发展和民族文化核心为基础;手段上与方法上应当吸取最能代表先进生产力的发展成果。

(3) 有关中国管理模式的特点研究。翁晓文认为,中国管理模式的特点是:第一,有着东方人的独特智慧;第二,运用了国外先进的管理思想,因而具有开放性;第三,有创新性。阮平南、孙莹认为,中国管理模式,其管理理念是“天人合一”,其管理历程是“修己安人”,其管理方法是“情、理、法、利”相结合。熊志坚、杨德良、张明泉认为,中国管理模式具有特色性、科学性、实践性、具体性、创造性、长期性、优秀性。邱州鹏认为,中国管理模式应具有“天人

合一”、“以人为本”、“修己安人”、“中庸之道”和“无为而治”的特点。

在此，值得一提的是，苏东水从文化角度探索了东方管理学，创建了研究中国管理模式的“东方管理学派著系”：“三学”（东方管理学、中国管理学、华商管理学）、“四治”（治国、治生、治家、治身）、“八论”（人本论、人德论、人为论、人道论、人心论、人缘论、人谋论、人才论），为我们研究中国管理模式奠定了一定的理论基础。

虽然理论界对中国管理模式理论的研究有了一定的积淀，但是目前，对中国的企业管理在微观层面系统的、较长期的实证数据和综合研究严重不足，本书对中国企业管理模式的实证研究就是希望对中国管理模式理论研究做一定的支撑与补充。

二、引进、消化和吸收西方管理思想的需要

谈中国管理模式，并不拒绝西方的现代管理思想。伴随着工业革命而诞生的西方管理，其优势在于尊重流程、尊重制度、尊重秩序，但是，东方智慧对于不确定性的驾驭远远胜过西方。从这一角度来看，成功的中国管理模式应该是将西方的优势与中国的管理智慧结合起来，无论是欧洲的、日本的还是美国的，我们既要“拿来”，又要将之很好地融入中国管理思想的体系中，真正做到“中西结合、洋为中用”。“西学为用”强调学习西方成熟的管理制度、体系、流程、方法。这些体系建立在西方主张个性、自由、公正、公平的人文主义思想之上，可以追溯到古希腊时期亚里士多德精神理念和欧洲文艺复兴、宗教革命。在西方管理哲学基础上产生的管理制度和体系是中国社会在几千年中所缺乏的。现代管理的制度、流程、规矩，产生于西方并成熟于西方和东方的日本。“中学为体、西学为用”的核心在于把中国传统文化中的管理精髓和成熟的管理制度以及管理体系有机地结合和融合。在融合的基础之上产生出中国管理的方法和实践，包括不同形式的管理行为、领导方法、组织

方法、激励策略等。

目前,西方和日本企业成熟的管理体系和流程已经开始融合到中国企业管理体系之中。今天的国有企业、民营企业和中外合资企业在管理体系、绩效评估和管理方法等方面都开始和国际接轨,尽管差异化很大。中国管理模式的发展和成熟依赖于中国社会、文化、政治、经济、教育等领域里深层次改革的持续性和成功。中国经济发展、政治稳定、社会文明程度提升之后,中国管理模式会逐步成形、成熟、发展、完善,这是大势所趋。100多年前的日本社会在明治维新期间曾经一度全盘西化,但经过半个多世纪的经济社会发展之后,日本逐步发展了建立在“东学为体、西学为用”基础之上,融合日本传统文化特征和西方管理体系的日本管理模式,突出代表为丰田汽车、松下电器、索尼和京瓷。在当今世界,中西合璧,对外开放,学习、吸收世界上一切好的东西,与中国企业管理文化相融合是发展中国管理模式的核心和保障。同时,这也是本书研究的一个重要目标。本书希望通过实证研究,探索和深入剖析中国企业在“中西合璧”管理方法上的创新和应用,对中国企业的成功管理进行一定的梳理、总结和提升,构建中国管理模式。

三、总结、提升成功管理实践的需要

经济发展与企业管理水平的提升是相伴相随、互助互动的。要成为经济强国必须成长出一大批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。高速的经济发展是创新管理理论的沃土,激活了企业管理创新的热情。但是,面对现实,我们必须承认,与持续高速经济发展相比,中国企业的管理能力和管理水平还不适应企业的规模,中国的企业管理理论还落后于企业的实践。在缺乏系统的中国式管理理论指导的情况下,如宝钢、华为、中远、海尔、三一重工、振华港机、万向等一批企业汲取国际经验,结合国情和企业实际不断创新,取得了很大成功;但也有不少企业辉煌一时,昙花一现。因此,对中国成功企业的管理实践进行总结和理论提升,探究其成功之道,并以此指导企业管

理,对普遍提升中国企业管理水平、提升中国企业竞争力具有重要意义,这也是本书研究的另一个重要目的。

中国企业的发展路径与国外比较有很大差异,中国企业的管理之道及其机制受制于中国国情而有其特殊性。照搬西方的一套,不能解决中国企业管理的全部问题。我们既要关注科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普遍性规律,更要重视它与中国的传统、文化和经济体制密切相关的特殊性,以及特殊性与普适性有效融合的途径,研究建立中国式企业管理理论。为此,本书的研究将以苏东水提出的东方管理理论为理论基础,希望通过对中国企业成功实践背后的管理奥秘和理论解释的探寻,实际验证其理论的科学性、真实性与可靠性,希望建立在这一理论上的中国管理模式具有普遍的指导意义并惠及众多企业。

第三节 研究框架、方法及技术路线

一、研究框架

在过去 30 余年中,中国经济的高速发展令世界瞩目,然而,中国工业化、现代化的战略目标,绝不是仅靠大规模投资和产能扩张就能实现的,关键是奠定技术能力和管理创新的基础。而创新的管理又是新技术价值实现的必要条件。在此,为了创新中国管理,我们有必要挖掘中国企业成功的奥秘,从实证研究入手,系统总结“中国管理模式”,凝练我国企业管理的成功经验,进而创建中国式企业管理科学。本书本着本章第二节中所阐述的研究意义,将以苏东水的东方管理理论为研究基础,对中国企业具有普适性的管理特征进行提炼和总结,实证研究中国企业管理模式的特征,构建具有中国企业管理普适性的管理模式,用以指导中国企业的管理实践,并从实证角度论证苏