

GUAN XIN

管心



企业管理变革根本

时代的变化使管理工作的属性发生了历史性的演变。
由管事，管人到管心。经验管理是管事，制度管理是
管人，而现时代的生态管理就需要管心。

陆贞全 著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管 心

企业管理变革根本

陆贞全 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管心：企业管理变革根本/陆贞全著. —北京：企业管理出版社，2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0386 - 0

I. ①管… II. ①陆… III. ①企业管理 - 管理心理学 IV. ①F270 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 108837 号

书 名：管心：企业管理变革根本

作 者：陆贞全 著

责任编辑：徐新欣

本书策划：闫书会

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0386 - 0

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170mm × 240mm 16 开本 20 印张 285 千字

版 次：2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

目录

CONTENTS

M E D I T A T I O N

序

前言

第一章 唤起时代的领导者 //1

时代的变迁是管理变革的必然 //3

网络时代的合作经济 //6

改变了我们的经营方式 //7

第三次工业革命的浪潮 //8

唤起时代的领导者 //13

管理的本质 //17

什么是人文管理 //22

管理变革大趋势 //28

第二章 人际关系在管理中的素质作用与要求 //37

以人为本的人际关系 //39

人际关系的素质作用 //40

明确人际关系方面的素质要求 //41

人力资源的“三转一重” //44

人力资源管理出现新准则 //48

人力资源管理的发展趋势 //49

人力资源价值链管理是人力资源管理的核心 //50

重视 SMT（自我管理式团队）团队建设 //52

目
录



第三章 佛学思想在团队学习中的伦理作用 //55

“最好的动力”源泉 //57

佛学文化的伦理意义 //57

佛学思想在团队学习中的伦理作用 //60

当代经济伦理学的回归 //62

团队学习之轮 //64

第四章 心灵磁性的角色需求 //69

吸引力法则 //71

精神磁性定律 //73

行为路径管理 //74

心想事成的秘密 //77

秘密的法则 //80

情境领导 //83

管人管事与管心 //91

“管心”的六度空间 //92

管理重在管心 //97

最佳雇主的“三大变革六大特点” //98

中层的“三大精神八项能力” //99

三阳开泰 //101

第五章 道德智慧与创新发展 //105

道德——永恒的话题 //107

智慧——现代的需要 //111

创新——民族的灵魂 //115

发展·人类的使命 //122

走向幸福 //127

第六章 企业绿色组织的变革 //131

经济生命周期 //133

企业组织理解 //137

组织变革方向 //138

外部组合——引领本土企业国际化与海外上市 //142

对于组织的一种不同认识 //143

第七章 战略管理的思考 //157

战略规划失败的原因探究 //159

战略管理中的目标管理思维 //161

何谓企业战略管理 //164

企业战略管理是时代发展的必然 //166

管理是科学还是艺术 //174

基于战略的企业社会责任 //176

做名副其实的企业家要与时俱进 //179

第八章 企业生命力的反观 //181

把握企业航向 //183

认识企业的使命 //185

整合企业资源 //188

核心能力五个特征 //189

抓住关键因素 //190

企业生命力所在 //193

人本管理 //196

人本管理的五个层次 //196

第九章 变革的文化 //199

企业文化是变革的基础 //201



- 企业文化是界定企业的“事业边界” //202
- 文化变革成为必需 //203
- 文化变革的可行性 //203
- 企业管理向文化转变 //204
- 文化管理与企业整体发展 //204
- 变革管理的十大原则 //205
- 变革管理的内容 //211
- 企业的管理靠文化而不仅仅是制度 //212
- 任何制度都有其局限和缺陷 //213
- 企业文化就是企业的氛围和风格 //214
- 为什么企业文化能对企业产生实效 //214
- 企业中的很多问题其实都是文化的问题 //216
- 企业文化的塑造过程 //221
- 好的管理方法和模式最终都要上升到企业文化 //225
- 管理的最终就是没有管理 //225
- 学会评估企业文化 //226
- 《福建企业文化评价体系》的试行 //232

第十章 成长突破的八大智慧 //237

- 尊重人格的经营 //239
- 营造大家庭的氛围 //240
- 组织结构扁平化 //243
- 扁平化的几种模式 //244
- 同理心标志着开化 //248
- 无边界的信息流动 //252
- 警醒的风险管理 //255
- 创新生态经营模式 //259
- 与员工共同分享挑战 //265

后 记 //270

参考文献 //272

附 1：学术地位 //274

附 2：（英文版）佛学思想在团队学习中的伦理作用 //275

附 3：（英文版）企业绿色组织的变革 //287

附 4 扉页书法诗词的诠释 //297



第一章

唤起时代的领导者

最近重读老子《道德经》（治国篇），又有了新的启发，治国之道与治企之道内在是否有相通之处？“民之难治，以其多智。故以智治国，国之贼；不以智治国，国之福。知此两者，亦稽式。常知稽式，是谓“玄德”。“玄德”深矣，远矣，与物反矣，然后乃至大顺。”

《道德经》文中的意思是：百姓难以治理，是因为他们的巧智太多。因此，用巧智治理国家，就是国家的祸害；不用巧智治理国家，就是国家的幸福。知道这两者的差别，也就是法则。经常认识这个法则，就是“玄德”。“玄德”深沉啊，幽远啊，与万物返回到质朴的本原，就可以顺应大自然的规律。企业管理处理的是企业与员工之间的关系，如果企业管理也用一些巧智，是不是也是企业的灾难？如果不用巧智，是不是就是企业的幸福？那么企业管理的本原是什么呢？



时代的变迁是管理变革的必然

第三次工业革命是大工业革命的最后篇章，它将为即将到来的合作世纪打下坚实的基础，第三次工业革命 40 年的基础设施建设将创造无数的新商机和就业机会，这项工程的结束将标志着以勤劳、创业和大量使用劳动力为特征的 200 年商业传奇故事的结束，同时，它标志着以合作、社会网络和行业专家，技术劳动力为特征的新时代开始。在接下来的本世纪，第一次和第二次工业革命时期传统的、集中式的经营活动，将逐渐被第三次工业革命的分散经营方式取代；传统的，等级的经济和政治权力将让位于以节点组织的扁平化权力。

对于年轻的、受过良好教育的一代来说，他们正成为全球性社会中的一部分，成为脸谱网的忠实用户，原来的方式已变的不合时宜。重男轻女的思想，没有活力的社会制度和长辈们的排外行为，与在社交媒体网络里长大的这一代格格不入。这一代人强调透明、合作、平等，标志着他们在观念上与前辈产生了重大分歧。

20 世纪 90 年代和 21 世纪的前 10 年，信息与通信技术革命和第二次工业革命完成了整合。从一开始，这便是不合时宜的。虽然信息和通信技术提高了生产效率，优化了操作实践，创造了新的商业和就业机会，这有可能延长传统工业模式的寿命，但它不可能完全发挥分布式通信的潜力，其阻力来自能源集中化的体制与商业基本结构的内部制约因素。

以铁路为例，铁路被认为是以煤炭为能源，蒸汽机驱动为标志的第一次工业革命的杰出成果。铁路系统也成为主导第一次和第二次工业革命，缔造现代商业巨头的原型。

在其发展初期，修建铁路所需要的基础建设投资远远超过纺织厂、造船业、运河等其他同期的高价投资项目，即使是最富有的家族也难以独立完成一条铁路的投资。因此，铁路的发展需要大量的集资，无论资金来自哪里。为了筹集到所需资金，铁路开始发行有价证券。最初，是来自欧洲



的投资者（其中大部分是英国人、法国人和德国人）为美国的早期铁路建设提供了大量资金。正是对大规模资金的需求催生了纽约证券这一庞然大物，并使华尔街成为现代资本主义的集中地。

随着铁路的发展，资本同管理开始逐步分离。新型的职业经理人开始介入并主导了巨型企业的运营，而后，通过债券和股票的发行，企业的所有权被分散到世界的每一个角落。就结构而言，运营铁路所面临的最大难题是这样庞大的运营并无先例。在数百英里的复杂地质环境中铺设铁轨已是十分困难，维护铁轨、保养蒸汽机、修理机车、预防事故更是令人焦头烂额。安排运输计划、实时准确检测数千辆运行中机车的位置、严格执行安全可靠的运营时间表，并横跨整个大陆将旅客按时运送到指定车站则是一项极为艰巨、复杂的工作，需要严格的运营结构和大量的劳动力。

运营这样一家全国性的铁路公司是一项艰巨的任务，确保商业运作的合理化成了将商业机遇最大化运作过程中不可缺失的一环。合理化商业模式的基本要求是什么？对此，20 世纪初最受推崇的社会学家马克斯·韦伯对最先应用于铁路公司，并拓展到其他商业领域的运营模式中进行了界定。现代合理商业运营结构有以下基本特征：首先，金字塔型的结构本身拥有自上而下的权威。所有的运营活动，每个岗位的具体职责和每一层级之上工作的具体开展都有早已制定好的规则进行约束和指导。为了实现收益的最大化，每一项工作都进行了具体分工，并确定了固定的工作流程。员工的晋升则是以具体的业绩和客观的标准为基础，这些合理的流程使企业将纷繁芜杂的活动集中起来并加以整合，从而加快了生产流程，并对整体的运营实现了有效控制。

经济历史学家阿尔弗雷德·钱德勒对这种新型的铁路管理结构及其为其他工业建立一个标准模式的意义有着深刻的认识。他认为：铁路是第一个要求大量雇用薪酬制管理者的行业，也是首先设立由高管领导，中层管理人员具体操作并向董事会负责的中心机构的行业。同时铁路公司是美国最早确立权责明确、沟通顺畅的内部机制的行业，也是第一个通过财政收入和统计数据来对管理层业绩进行管理和评估的行业。

此外，需要强调的是，高度集中、由上而下的层级组织需要一支高素质的劳动力队伍。

铁路工业所采用的合理的集中化管理特征十分适用于煤炭和蒸汽为动力催生的更加复杂的商业体系。以煤炭和蒸汽为动力的现代科技同现代通讯方式的结合，大大缩短了时空的距离，加速了处于供应链每一个环节的产业的发展，无论是煤炭或其他原料的开采与运输，还是工业成品制造商到批发商再到零售商、消费者的每一个环节。

在商业迅速发展的同时，运输成本也迅速降低。巨型、高度集中的工厂所生产出来的大批量成品降低了生产的平均成本，并通过供应链将这一变化所产生的利益传递到最终消费者手中。廉价商品的大规模生产带动了消费的增长，需求的增加又驱使更多的企业生产更多物美价廉的产品。

规模经济作为第一次工业革命初始阶段最明显的特征，巨型的商业组织遍布各个领域。以铁路和电报业为模板，新型的商业组织结构扩展到每一个行业之中。

生产的合理化和产品的销售同样需要理性的员工。不久，第一个管理专家——弗雷德里克·泰勒出现了，他被尊称为“科学管理之父”。泰勒设计科学管理理论的初衷是衡量工人的劳动定额确定一个具体的工作标准，用来维持新兴的、高度集中的企业结构。通过效率原则，泰勒制定出由科学依据的工人“合理日工作量”，将工人变成“活的机器”，实现工人的效绩最大化，并通过流水线源源不断地生产出标准化产品。

科学管理的原则很快就从工商企业遍布到美国的每一个角落，使效率变为新兴工业时代最重要的价值理念。从此之后，以最短的时间、最少的劳动力和资本投入获得最大的产出就成了指导当代社会每一方面的基本准则。

第一次工业革命中出现的集中化、理性化的商业模式一直延续到第二次工业革命。也许最能代表第一次工业革命和第二次工业革命主要特征——层级的结构应该是我们耳熟能详的“涓滴理论”，处于产业结构的金字塔塔尖的石油工业受益的同时，其所产生的剩余财富可以流入处于底



层的其他小型产业和工人手中，从而带动职工经济发展。

网络时代的合作经济

与第一次工业革命和第二次工业革命不同，日渐兴起的第三次工业革命是以分布在世界各地，随处可见的可再生能源为基础。而这些可再生能源大部分是免费的，如太阳能、风能、水资源、地热、生物质能、海浪和潮汐能等。这些分散的资源被数百万个不同的能源采集点收集起来，通过智能网络进行整合、分配，最大限度地实现能源的有效利用并维持经济的高效、可持续发展。可再生能源的这种分散式的本质更需要合作性的组织结构而不是以往那种层级结构。

由市场到网络的转向带来了一个截然不同的商业模式。销售者和购买者之间的敌对关系被供应者和使用者之间的合作关系所取代，利己主义被利益共享所取代。相比公开性和集体信任，狭隘的信息私有化黯然失色。这种专注于公开性而非秘密性的本质有一个重要的前提——网络的附加值并不会贬低个人的价值，相反每个人的财富都会通过共同努力得到共同的增长。

在后工业时代，网络同市场展开了激烈的竞争，开放性的共同体正在挑战独占性的商业运作。以微软为例，微软作为传统的一个以市场为基础的公司，对其知识产权十分重视，但对 linux 的出现并没有做好充分的准备。Linux 是第一个开源软件，这一软件由数千个程序员共同开发，他们将时间和才智奉献于数百万使用者，为他们不断修正、改进代码。而且对开放性源代码所有的改动、升级都是公开完成的，向 linux 网络中的每个人免费开放。目前，已经有数百家公司加入网络之中，成为其不断增长的程序员和使用者中的一员，其中包括谷歌、IBM、美国邮政和康诺克等商业巨头。

音乐、视频、医疗信息、旅游信息和其他数千种共享网络早已十分普及。百度、谷歌等扁平化搜索引擎和脸谱，myace 等社交网站早已改变了

我们的工作和休闲方式。拥有成千上万参与者的数以万计的社交网络在过去 15 年中如雨后春笋般涌现出来，为知识的共享、创新和发展提供了一个新型的分配、合作平台。这些社交网络有些至今仍然在网络的共同体之中实现共享，而另外一部分则商业化或转化为盈利部门。

改变了我们的经营方式

正如第三次工业革命可以让数百万人生产自己所需的能源一样。这个新兴的数字输出革命为以共同生产方式进行耐用品的生产提供了可能性。在这一新兴革命中，每个人都可以成为生产者，拥有自己的公司。

通过计算机，3D 打印机的软件可以对产品进行分析，如粉末、融化的熟料或用来做脚手架的金属，就像复印件一样对物品进行分层、印刷。所有的产品，无论是珠宝还是手机，抑或是汽车或飞机的部件，还是医疗移植植物，乃至电池，都可以通过“添加式生产”“打印”出来。这个共同生产方式不同于传统的“减成法”，传统的“减成法”是对原材料进行剪裁，然后拼接而成。工业分析家预言，数百万消费者将会通过网络下载 3D 的日用品，并在家或单位将其打印出来。

3D 企业家们对这种添加制造法极具信心，这种生产方式所需要的原材料只有传统生产方式的 1/10，能源消耗也远远低于传统的工厂式生产，大大降低了成本。

互联网大幅降低了生产和分布信息的进入成本，促进了谷歌和脸谱等新型企业的诞生。同样，“添加式生产”能够大幅降低耐用商品的生产成本，而以数以万计的小型生产商（即中小型企业）对传统上处于中心位置的大型生产者提出了挑战。

随着第一次工业革命的产生，纺织业和其他手工业成了工业化生产的牺牲品。地方性的家庭手工业难以同金融资本高度集中的工厂式生产和规模经济抗衡。工厂生产出来的产品非常廉价，将传统的手工业生产逼向了灭绝的边缘。

然而互联网通过整合博弈场所改变了这场游戏的本质。通过网络将上



百万生产者和卖家在虚拟空间中连接起来几乎不需要任何成本的。一个由数百万人组成的分散式网络包括了从批发商到零售商在内的所有中间环节。这种网络经济消化了传统供应链中每一个阶段的教育成本。它创造了一个全新扁平式、合作性的市场组织结构，而不是传统意义上层级式、自上而下的企业结构。

另外一个新的维度就是卖家与买家之间的人性化关系，网络聊天室，在线的产品展示和产品论坛，为买卖双方提供了互动和交流的空间与场所，这种互动式产生的社会联系很可能会持续一生。传统意义上的跨国公司通过数名工人在流水线上的操作大规模生产出来的标准化产品，很难同这种卖家和老主顾之间的一对一亲密关系竞争。买卖双方这种人际关系才是网络经济的核心所在。

“数百万的区域活体经济将会在经济中重塑一种认同感”，这正是第三次工业革命模式的本质所在。

第三次工业革命的浪潮

第三次工业革命是人类文明史上继蒸汽技术革命和电力技术革命之后科技领域里的又一次重大飞跃。

它以原子能、电子计算机和空间技术的广泛应用为主要标志，涉及信息技术、新能源技术、新材料技术、生物技术、空间技术和海洋技术等诸多领域的一场信息控制技术革命。这次工业革命不仅极大地推动了人类社会经济、政治、文化领域的变革，而且也影响了人类生活方式和思维方式，使人类社会生活和人的现代化向更高境界发展。正是从这个意义上讲，第三次工业革命是迄今为止人类历史上规模最大、影响最为深远的一次科技革命，是人类文明史上不容忽视的一个重大事件。

与第二次工业革命相比，第三次工业革命呈现出许多鲜明特点：一是科学技术本身的发展速度越来越快，科技产品的结构越来越复杂、精密；二是科技成果商品化的周期越来越短，科学技术转化为生产力的速度越来越快；三是这次科技革命的内容极为丰富，而且联系密切，形成了一个群

体形式；四是科学技术的社会化趋势大为增强；五是第三次科技革命所形成的新的技术能力，对人类社会产生了空前巨大而深刻的影响。

我们来看看第三次工业革命对我们人类有什么影响：

对经济发展的影响。第三次工业革命对经济发展的影响表现在以下几方面；一是它引起生产力各要素的变革，使劳动生产率有了显著提高；二是使整个经济结构发生了重大变化，第三次工业革命不仅加强了产业结构非物质化和生产过程智能化的趋势，而且引起了各国经济布局 and 世界经济结构的变化；此外，第三次工业革命以其丰富的内容使管理发展为一门真正的科学，并实现了现代化。

(1) 第三次工业革命或科技革命中的科技成果转化为生产力的周期蒸汽机从研制到 18 世纪定型投产用了 84 年，电动机为 65 年，而第三次科技革命中的技术大多在 10 年内就投入应用，从发现雷达原理到制造出雷达用了 10 年，原子能的利用从开发到应用为 6 年，晶体管 4 年，移动电话 4 年，激光从发现到应用不足 2 年。此外，据美国国会有关报告统计，战后十多年发展起来的工业技术到今天已有 40% 过时了，电子领域中已有 50% 过时了。电子计算机问世以来的 30 年中已进入第五代，而微型计算机诞生后几乎每隔两年甚至半年就换代一次。

(2) 科技进步因素在劳动生产率提高的各种因素中所占的比例，西方国家的工业生产年平均增长率在两次大战期间是 1.7%，而在 1950 ~ 1972 年高达 6.1%。1953 ~ 1973 年的世界工业总产量相当于 1800 年以来一个半世纪的工业总产量的总和。其中，科技进步的因素引起的产量值在发达国家的国民生产总值中所占比重起初为 5% ~ 10%，20 世纪 70 年代增长至 60%，现在已达到 80%。

(3) 科学在各分支学科不断深入和分化的同时，还朝着综合性方向发展。自然科学不仅开始成为一个多层次的、综合性的有机统一体，而且由单一技术发展为高科技群，主导技术也发生了深刻的变化。一方面，由于大量边缘学科、交叉学科和综合学科的兴起，各门科学之间的联系日益紧密，科学在各分支学科不断深入和分化的同时，其交叉、渗透、融合的趋势