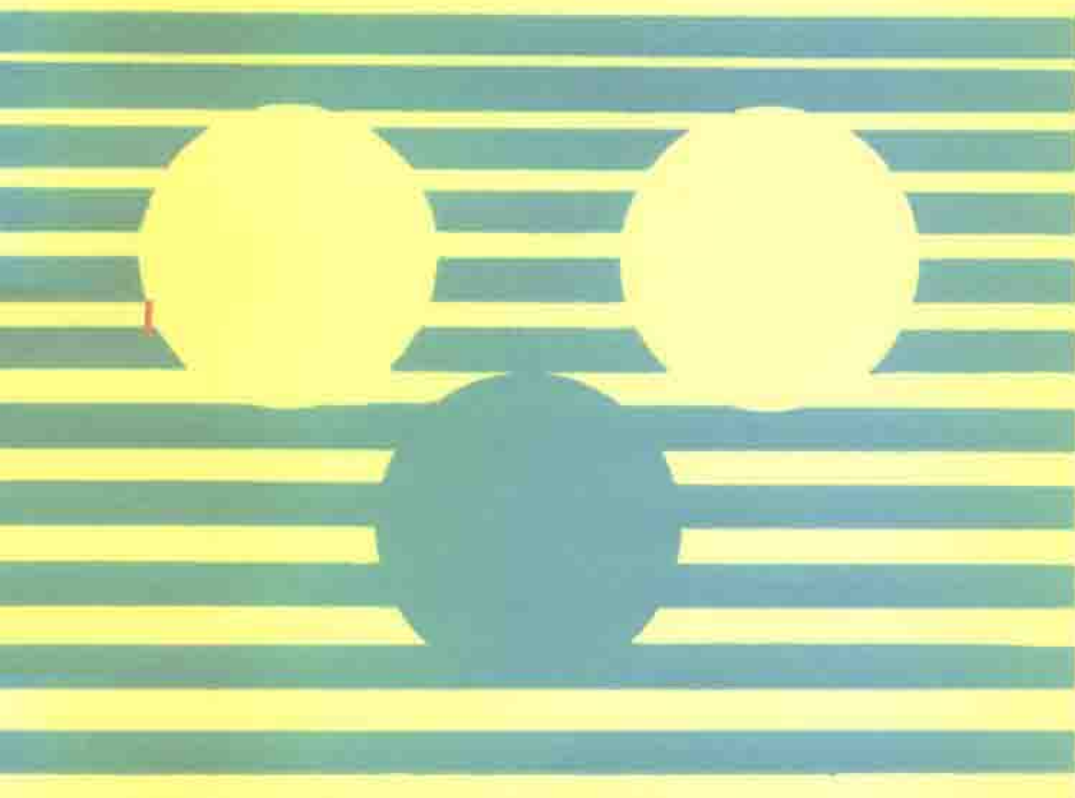


农业出版社

企业管理思想

潘乃樾 著



企 业 管 理 思 想

潘乃樾 著

农 业 出 版 社

企 业 管 理 思 想

潘乃樾 著

* * *

责任编辑 蔡文淇

农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)
新华书店北京发行所发行 通县曙光印刷厂印刷

787×1092mm 32开本 7.625印张 150千字

1991年7月第1版 1991年7月北京第1次印刷

印数 1—4,000 册 定价 4.00 元

ISBN 7-109-02181-5/F·149

前 言

企业管理，这是一个老生常谈的课题。然而，它常谈常新，又使人感到越谈越无所适从。

近百年来，企业管理是长足进步了。学派、理论、模式、方法林立，一派繁荣景象。但是，在这昌盛的同时，又常令人犯愁：每一个学派，每一种理论、模式、方法，似乎都有它存在的充分理由，但又无法以此来否定、替代别的学派、理论、模式、方法；不同的学派、理论、模式、方法，又难以简单地加以组合形成一个“放置四海而皆准”的完整体系。从而，早在60年代就有人大声疾呼，要使管理“走出丛林”。这个呼声，代表着管理理论和实践发展的需要。可现实是，二、三十年后的今天，这个“丛林”不是已经“走出”来了，而是越来越庞杂了。其实，“丛林”的存在和扩展，本是好事，是管理学发展的必然结果。问题是，面对“丛林”，似乎应有一个凌驾于“丛林”之上的“神灵”。人们应以这个“神灵”为依据去培育“丛林”。而实践者则可以这个“神灵”为准则，由“丛林”中因地制宜地选择适合自己的管理理论、模式、方法。这个“神灵”，就是企业管理的灵魂——企业管理思想。

近些年来，在日本企业管理赢得巨大成功的冲击下，海内外企业管理学者，开始转向对管理哲学、经营哲学、管理

思想的研究。这条路子是非常正确的，且已取得一定成果，给人以不少启迪。但是，由于种种原因，这种研究往往较多地停留于表层，偏重于实用主义，缺少深层的、哲理性的探索，更未形成一个较完整的体系。实践证明，一个管理学家，一个管理者，必须是一个高明的哲学家。但是，目前管理哲学的研究，几乎被哲学家所垄断。他们不是从管理的实践中去总结提炼管理自身的哲理，而是用现成的哲学体系来套管理的实践，让管理“削足适履”。从而，使人感到生硬、勉强，又抓不住管理的要领。

近一个时期，在西方和日本企业管理界，掀起了一股学习、借鉴中国古代管理思想热。其热点，集中于《孙子兵法》、《三国演义》、《菜根谈》等有限的几部中国古代著作上。这个动向，对于炎黄子孙来说，确是莫大鞭策。中国古代管理思想是一个庞大的宝库，决不只是上述几部著作所能代表、概括得了的。作为一个中国的企业管理研究者，有责任把这个宝库的门开的更大一些，挖掘的宝藏更多一些，精一些，并将它们有机地揉入现代管理思想之中，让中国传统文化中的精华在建设现代企业管理思想体系中重放异彩。

80年代企业文化热的出现，把企业管理的视野又扩展到了社会文化这一崭新的领地。应该说，这是企业管理思想的一大进步。它对管理的影响将是极为深远的，甚至是划时代的。然而，管理与文化的关系，似乎决不只是一个企业文化问题，企业文化问题也非完全是企业管理问题。如何从企业文化热中跳将出来，把视野再拓宽一些，从更广义的角度去研究文化环境和企业管理的关系，并以此来丰富发展企业管理思想，更准确地指导管理实践，看来是成理成章的现实课题。

鉴于上述这种共识，逼出了作者一种责任感、使命感。于是，投身于“管理丛林”、哲学、文化、兵法、诸子百家、中国古典文学这庞大且多数是陌生的海洋中遨游，企求能从中缕出现代企业管理思想的脉络。经几度春秋，略有所悟。出于现实的需要，故不揣浅陋，草成此书，以飨读者，但愿它能起到抛砖引玉之效。

正如书名所述，本书只谈管理思想，不去探索具体的管理方法、手段（虽然有时要涉及到它们）。它将触及西方诸多的管理学派和中国古代众多的学者、著作，并根据需要，有时还会对此发表一些简要的、局部性的评价。但是，它不打算，也无此必要去对他们一一作专门的、详细的评论，更不去重复介绍他们的主张、观点、体系。这样，本书的篇幅就比较小了，确是一本小册子。但作者深感份量不轻。它是关于企业管理思想的不成熟的启蒙之作，但又不是企业管理初学者的启蒙之作。正因为此书有此特点，故希望读者在阅读本书之前，最好能对现代企业管理及其发展史，有一比较全面、概括的了解。

企业管理、企业经营、企业经营管理，这几个名词之争，为时已久，至今也未统一，也难以统一，作者也无力去加以统一。面对现实，作者在书中所谓的企业管理，并非狭义的企业内部管理，而是广义的企业管理，即包括狭义的企业内部管理和企业经营（或经营管理）之和的“大管理”。这一点，务请读者明鉴和谅解。

本书在论述企业管理思想时，为了弄清其脉络，进行了分篇。然而，这几个篇之间，又是必然互相联系、互相渗透，而决不是孤立的。这一点，也正是管理思想的精髓之一。由此，在写作中难免前后牵连，有时会感到有某些重复

之处。对此，也望读者一并谅解。

一九八九年八月

目 录

前言

第一篇 反 思

一、新陈代谢——企业管理理论发展的回顾.....	3
企业管理理论发展的总趋势	4
辩证逻辑思维和企业管理理论的发展	7
特定的历史环境和企业管理理论的发展	10
二、灵魂所在——企业管理思想.....	15
人的管理思想支配着人的管理活动	16
企业管理的目的所在	19
企业管理的目的——手段体系	23

第二篇 矛 盾

三、管理矛盾是企业管理赖以生存的土壤	29
企业管理就是解决企业管理矛盾	29
企业管理的基本矛盾	32
企业管理的主要矛盾和管理重心	36
企业管理的艺术往往是矛盾的折衷统一	38
掌握对立面相互转化的规律——企业管理艺术的又一 精髓所在	40
企业管理的原则性和灵活性——管理矛盾的共性与个 性的统一	45

四、天人合一与天人相争互补——企业与环境

辩证关系	42
适者生存——适应环境是企业获得自由的必要条件	49
机不可失——外部环境与企业经营机遇	54
应变——企业适应外部环境的利器	58

五、企业管理的主体和客体

双重角色——人在企业管理过程中的地位	63
主体意识——人之成为管理主体的前提	69
民主管理——职工管理主体地位的确认	73
刚柔相济——企业管理中法治和德治的辩证关系	78

六、企业管理中若干重要关系

义利观——企业管理中精神与物质的关系	87
公平观——企业管理中公平与效率的关系	91
和为贵——企业管理中和谐与竞争的关系	95
内圣外王——管理者正己与化人的关系	100
软硬兼施——企业管理中定性分析与定量分析的关系	104

第三篇 人·仁·家

七、人——企业管理所无法回避的主题

主宰企业命运的是人	114
人性假说和管理模式的关系	118
人性管理	123
人性管理的重心是尽力满足正当、合理的需要	126

八、让企业管理充满爱的魅力

家族观念与现代企业管理	133
用众在于心——企业内聚力简析	139
仁之所在，天下归之	145
心心相印——在企业管理中体现仁爱	151

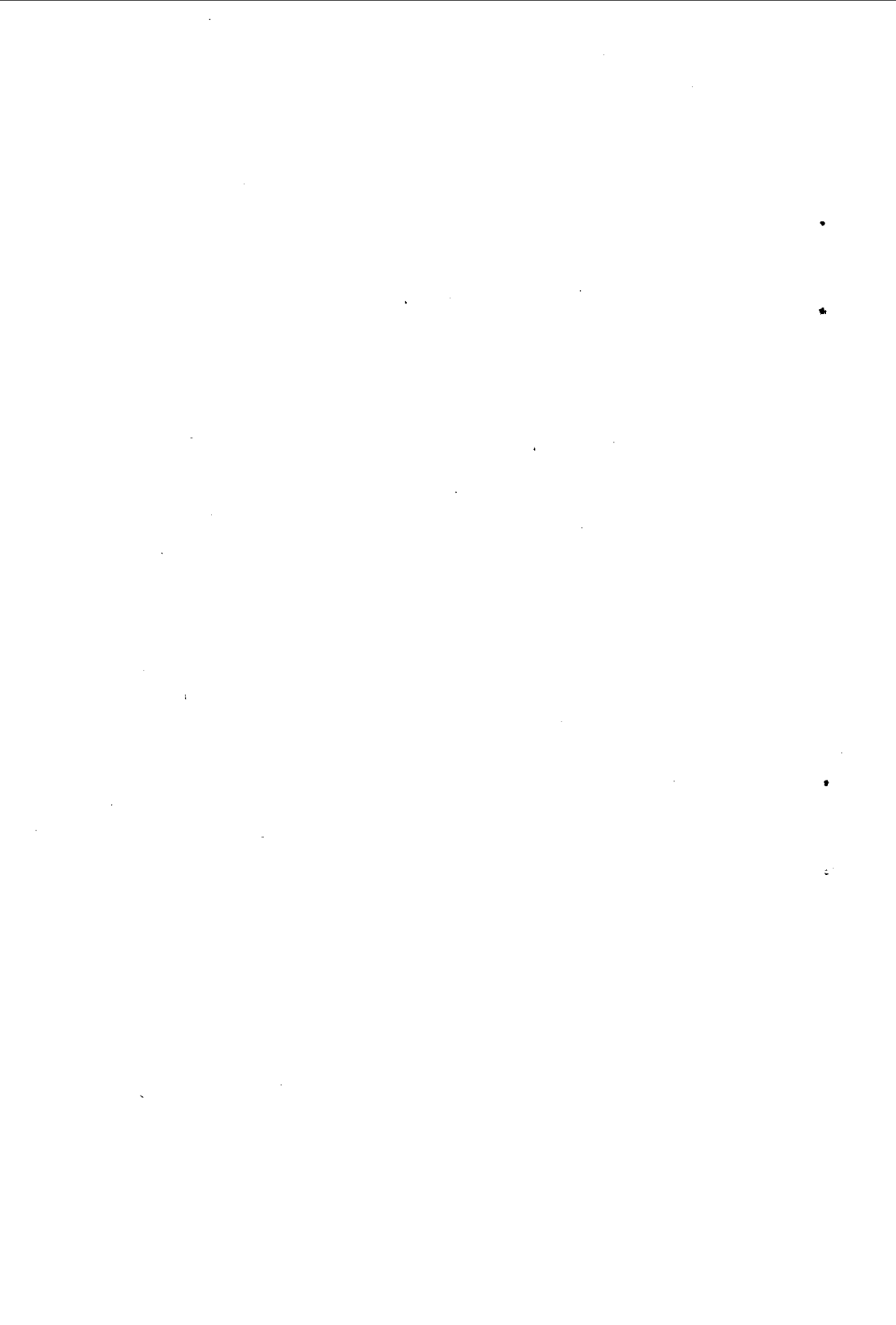
九、个性和集体主义

个性的全面发展是企业活力的源泉	157
企业管理中个性与集体主义对立的两极	160
人人为我，我为人人——集体主义与个性发展的 辩证统一	163
十、人才是企业最宝贵的资源	169
得才兴业	169
人才和企业人才结构	173
不尽人才滚滚来	175
用人之道	181

第四篇 文 化

十一、文化是企业管理生存发展的土壤	187
文化与文化结构	189
文化模式，文化区和文化圈	192
企业管理既顺应又反作用于文化环境	196
十二、日本的启示——企业管理民族性 和时代性的统一	203
日美企业管理的差异	204
日本企业管理之源	207
企业管理现代化切实可行之途——管理与文化环 境的完美统一	211
十三、企业文化与企业文化管理	218
企业文化	219
企业文化与企业管理	222
企业文化管理	225

第一篇 反 思



一、新陈代谢——企业管理 理论发展的回顾

近一个世纪，尤其是近半个世纪以来，企业管理理论似异军突起，迅猛发展，学派林立，推陈出新。与此相应的是管理模式、工具、手段、方法，日趋庞杂，花样繁多，使人目不暇给。这一派繁荣景象，有力地推动着企业管理理论和实践的发展。然而，它也使人们在进入这管理的殿堂时，左顾右盼，无所适从。同时，管理理论、方法与企业管理实践之间的脱节的现象，至今尚未解决。在每一种管理理论面前，不是存在着与管理现实的某些悖论，就是有部分管理现实无法用该理论进行解释。由此，在企业管理的实践中，对管理理论、方法产生了一种逆反心理，认为它们是“书斋的产物”，“解决不了实际问题”，“培养不出企业家”，等等。总之，企业管理的理论、方法，在新的形势下，面临着严重的挑战。如何使企业管理科学走出丛林，摆脱困境，真正肩负起服务于企业管理实践的使命，已成为刻不容缓的任务。而为了完成此一使命，又必须从企业管理科学的历史回顾、反思入手，从正确分析、评价企业管理科学的过去入手，从中去寻找问题的症结。

企业管理理论发展的总趋势

近百年来，企业管理的理论、手段、方法虽千姿百态，但其发展演变的轨迹则十分清晰地反映出以下三个趋势：

首先，在企业管理的研究与实践中，由科学主义向人本主义发展。

在企业管理中的科学主义倾向，突出表现为理性主义。自企业管理理论发端伊始，它就和理性主义结下不解之缘。无论是早期泰罗的科学管理，还是前些时候“红得发紫”的管理科学，都试图把企业管理看成是一门纯理性主义的严密的科学。其核心是：通过资源的合理配置，实现利润的最大化。由此，在企业管理中强调结构、组织、控制、规章制度，依赖解析、数据、定量分析和数学模型。

管理中的理性主义倾向，有其合理性，它在使企业管理成为一门科学这一重大的历史进程中，起了不可磨灭的作用。然而，长期的实践证明，在企业管理中科学分析搞得过于繁琐、玄妙，其结果则是脱离实际，失去实用价值，从而也就失去其生命力；管理是社会科学、人文科学，而非自然科学，当企图将自然科学的研究手段、工具、方法移植过来时，很自然地会遇到一系列障碍，甚至是不可克服的障碍；组织结构过于严密，规章制度过于繁杂，其结果使企业失去了弹性，失去了应变力，无法适应多变的环境；由于在管理中把人当物管理，将人降为凝固的物化形态来计划、组织、监督、控制，又必然埋没了人的创造性、主动性，使企业失去活力。

鉴于科学主义倾向所存在的缺陷，自本世纪30年代始，

企业管理中的人文主义倾向日趋明显。无论是30年代的人际关系学派，还是二次大战后的行为科学学派，或是80年代在世界企业管理学坛上占据主流的企业文化思潮，其一个共通之点是：企业管理应以人为中心。所差异的是：人际关系和行为科学所体现的是西方文艺复兴后的人本主义，强调的是“自我”，企业管理的重点是，激励、发挥“个体”的主动性、积极性；而企业文化所体现的、则更多的是东方人本主义，强调的是“集体”、“团队”，企业管理的重点是培植职工的内聚力。

由于企业管理中人文主义倾向的发展，使企业管理研究的领域，由人一机关系、人一环境关系，向人—人关系扩展。也就是说，企业管理由研究管理中主体与客体的关系，深入到研究管理主体中的矛盾，从研究管理的表象深入到了内部，出现了质的突破。

在企业管理由科学主义向人本主义发展的进程中，很自然地在管理的众多领域出现了争纷和演变。如：管理是科学还是艺术之争；管理中定量分析和定性分析之争；硬管理与软管理之争，等等。这些争议的实质，均是管理中科学主义与人本主义之争。

其次，在企业管理的研究与实践中，由封闭向开放转化。

前期的企业管理把管理对象局限于企业内部，因而很自然地把它当作一个封闭系统来研究、对待。由此，在企业管理的理论和实践中，集中研究、解决的是企业内部管理问题，也即企业内部人与人、人与物、物与物的关系处理问题。无论是科学管理，还是行为科学，管理过程学派、社会系统学派，几乎都有强烈的封闭色彩。

以系统学派为发端，企业管理开始将企业看成是一个开放系统，从而强调对一个开放系统进行管理的概念。这样，在企业管理中重视分析环境因素，研究企业与环境的关系。由此，企业经营活动及其相应的理论相继产生，且日益占据重要地位，企业管理的内涵越来越宽，企业管理活动更生动活泼，企业管理的难度也相应递增。

再次，在企业管理的研究与实践中，由静态向动态转化，由共性向个性转化。

企业管理的理论和方法的研究，在其早期阶段，都是从静态的观点，研究“放置四海而皆准”的普遍的、绝对的原理、原则、模式、方法，追求最佳的资源配置和管理形式，寻求最优的经济效果。

自系统学派开始，企业管理开始研究企业系统与外部环境的动态平衡，企业管理的研究由静态向动态转化。本世纪70年代权变学派的兴起，更对过去的企业管理理论、模式、方法的绝对性、普遍适用性产生了强大的冲击，突出强调企业外部环境和内部条件的随机性，以及由此而带来的企业管理的随机性、灵活性，企业管理由共性向个性转化。

对近百年来企业管理理论的发展趋势如何进行正确的评价，对这一历史时期中出现的众多学派和潮流如何进行正确的评价，这一直是管理学界所关心的课题。然而，长期以来，在这方面的研究多数停留于表层，停留于就事论事的分析。因而，很难从这种分析中认识企业管理理论发展的正确方向和客观规律，也难以形成正确的思想体系，以兼容百家之长，使管理学“走出丛林”。为此，拟从一个新的角度——哲学的角度，对此问题作一番探索，以求有助于问题的真正解决。

辩证逻辑思维和企业管理理论的发展

不管哪一种企业管理理论、方法，其价值之有无和价值之大小，均取决于它反映了什么、反映的深度，以及它反映的全面性、相符性达到什么程度。企业管理作为一门科学，它必须解释企业的现实，且要能解释企业管理所面临的全部现实。对每一个管理学派，每一种管理理论、方法的评价，只能以此作为标准。舍此，就无法得出正确的结论。

辩证逻辑，是研究人们认识真理过程中思维运动发展的形式及其规律的学说。研究人们对企业管理真理的认识过程，评价在此过程中各个阶段所出现的对企业管理的各种认识，显然应该遵循辩证逻辑所已揭示的规律。

在辩证思维中，由抽象上升到具体的方法是一种基本的逻辑方法。如果我们顺着这种方法对近百年管理理论发展史作一回顾，就可得到比较客观的结论，且对今后管理学的发展找到正确方向。

所谓抽象，指的是从许多事物中舍弃个别的、非本质的东西，把共同的、本质的东西取出来，形成反映事物本质的、共同的概念。抽象，是理性认识的低级阶段，是对事物某一方面本质的反映，但往往有一定的片面性。所谓具体，指的是把思维活动中通过抽象所得的事物统一的规律综合起来，成为统一的、整体的规律。具体，是理性认识的高级阶段，是事物各方面本质的统一反映，具有多样统一性，是事物统一整体的再现。管理学研究的任务，就是在抽象的基础上形成具体。然而，近百年来管理学的发展，基本上仍停留在抽象的阶段。