

智慧管理丛书

ZHI HUI GUAN LI CONG SHU



超越管理

—— 转型时期的企业成长智慧

庄一敏 著

 首都经济贸易大学出版社

智慧管理丛书

超越管理

——转型时期的企业成长智慧

庄一敏 著

首都经济贸易大学出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

超越管理:转型时期的企业成长智慧/庄一敏著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2000. 5

(智慧管理丛书)

ISBN 7-5638-0868-X

I. 超… II. 庄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 04613 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京市文星福利印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 7.25 印张 167 千字

2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~6 000

ISBN 7-5638-0868-X/F·477

定价:14.50 元

总 序

我们生活在一个不确定的年代。从时间上讲,当人们欣喜地跨越世纪和跨越千年的同时,内心也或多或少地有一种无名的惶惑。在进入 2000 年的那一刻,我们看到,世界各地的人们用各种各样的方式向未来传递信息,几乎无不透露着一丝不踏实的内心体验。从社会发展的阶段看,工业经济正在为网络经济的浪潮所激荡,很多人们公认的经济法则、很多人们曾为之奋斗的价值观念、很多人们已经习惯的社会秩序,似乎都受到了挑战。总之,当我们发现已经很难用过去的理论和经验来预测未来的时候,我们会突然感到,我们需要新的智慧。

在世纪之交,整个世界都感受到了科技和全球化的影响。未来的世界,必然是这两股力量作用的结果。网络经济的发展,跨国公司的不断兼并,改变了我们的时空观、价值观、文化观,人们经常会产生无所适从的感觉。然而,这一切又都似乎只是表征,真正的影响力量也许在我们心中。新的世纪、新的千年是这样一种未来:人类可以将自己的思想赋予社会,未来将真正掌握在我们手中。因此,无论未来多么捉摸不定,人类的智慧将会赋予我们创造未来、领导未来的能力。

企业恐怕是对未来的不确定性感受最深的社会组织之一。对每一个企业家和管理者来说,这是一个必须思考的问题。传统的管理理念可能正走向道路的终点,如果人们对管理创新没有足够

的准备,那我们就可能像行驶在一条没有光亮的道路上,任凭技术进步车轮的速度越来越快,其后果是可想而知的。《智慧管理丛书》的写作目的,就是想超越传统的思维,为中国的企业家和管理者提供一个富于创意的空间,为迎接不确定的未来做好准备。

《心智修炼——超越自我的思维》是一本专门研究人类心智的专著。这既是一个中国文化的古老题目,也是人类面向未来的全新课题。与人类自己创造发明的科学技术的发展相比,人类对自身心智的研究显然是落后了,而且没有得到应有的重视。我们的心智模式不仅决定我们如何认知周围的世界,而且影响我们如何采取行动。心智模式是管理领域近几年最重要的研究成果之一,对于我们的组织、社会甚至家庭,心智模式都是极其有价值的管理理念和手段。

《超越管理——转型时期的企业成长智慧》是一本超越经典管理理论的管理著作。它的立足点在于权变理论和创新思维。中国改革开放二十余年的历史已经很鲜明地证明,许多管理理论如果不加创新,几乎没有任何实用价值。因此,以全新的思维来诠释管理理论,给人带来的是智慧的启迪,是我们对未来不确定的把握能力。

《组织智慧——人力资源整合策略》专门探讨在新的世纪里人力资源的整合技术和策略。未来的竞争如果说与过去的竞争有什么不同的话,根本的一点应该是竞争的成败越来越取决于人的因素。然而,在中国,传统的人才观仍然在很大程度上束缚着人们的思维,这往往是浪费人才、埋没人才的主要因素。以整合的思维和资源来看待人,对正在迈进网络经济的中国是十分必要的。这种智慧不仅仅是一种领导智慧,更是一种组织智慧。

《互动行销——点击市场的另类思维》是一本基于新经济的营

销专著,也是一种新的营销理念。在汹涌而至的网络经济中,传统的经济规则受到了挑战。今天,市场越来越多地掌握在消费者和客户手中,与客户的沟通成为市场营销成功的关键。由此而产生的互动行销便成为引领当今企业市场营销的前卫理念。

未来的最激动人心之处在于我们能够塑造它,而智慧则是我们塑造未来的核心力量。《智慧管理丛书》力求做到启迪思考,激发智慧,为中国的管理界提供迈向未来的点滴建议。我们深知,没有人能代替别人思考,我们能做的只是展现一种过程。当人们从这个过程中获得灵感时,这一过程哪怕仅仅是昙花一现,也算是完成了它的历史使命。

未来是不确定的,我们必须依靠超越确定性的智慧去把握未来。

杨 谦

2000年4月

前 言

整个 20 世纪,我们一直在强调科技和管理是现代化的两只轮子。随着第三次、第四次科技革命的到来,形成了全新的产业革命,而正在孕育中的第五次科技革命也必将带来一次全新的产业革命。科技革命、产业革命的每一次进步,都带来新一次的企业的产生、发展和衰退的轮回,在这个过程中,科技进步对企业的成长起到了关键性的作用。

但是,无庸讳言,科技进步并未带来管理的同步提升。从根本上讲,管理处于相对落后的状态,这并不是作者的危言耸听,而是被大量的事实证明了。在全世界的范围内,许多享有盛誉的大企业纷纷落马。例如:被称做英国象征的、久负盛名的劳斯莱斯汽车公司,其汽车上的“小飞人”标志是权力与财富的象征,但是现在已经无可挽回地被宝马公司兼并了;美国的“派克”制笔公司也被英国无情地收购……在中国,这样的例子更是不胜枚举。改革开放之后的前几年中兴起的企业,大部分都已消失。这里所反映出来的问题,除了有体制上的原因外,管理的落后是极重要的一个因素。

新的时代即将到来,如果将“落后的”管理带入 21 世纪,那么世界经济将更加动荡,这无疑是人类的一种灾难。

作为转型时期的中国企业,管理的问题显得尤其突出。在传统的计划经济体制下,企业的管理活动是简单的,甚至可以不称其为管理。但是,在世纪之交的变革时期,技术和管理两张皮的现实

如果不能得到根本的转变,那么中国的企业发展前景堪忧,尤其在竞争已经白热化的现代。

“产权清晰、职责明确、政企分开、管理科学”是现代企业制度的四个特征,在这四个特征中,前三个都是从制度层面上来对现代企业制度进行阐释的,只有“管理科学”是针对于企业的运行和发展的。这表明我们的企业在制度创新时期改善管理的重要性。也就是说,如果社会经济总体运行的制度安排已经完成,那么对于企业来说惟一重要的就是在内部管理上下功夫。国家对企业改革所提出的改组、改造和加强管理,正是对企业管理问题和对我国企业管理现状深刻思考后得出的结论。因此,探讨企业在转型时代的成长智慧,从系统论、信息论和控制论的角度看待企业的成长,将企业的成长提升到一般的管理理论之上进行分析是非常必要的。

所以,我们必须审视曾经辉煌过的管理理论与管理实践,必须喊出“超越管理”的口号,同时,更重要的是提供一种全新的理念,以成为新时代企业发展的指针。管理世界博大精深,我们将视点定位在“转型时代的企业成长智慧”上,从动态系统观的角度提出可以启迪管理思想的观点,为新的管理理论的形成做一些扎扎实实的工作。

“超越管理”是一种思维的方法,是一种研究管理理论的全新视角,也是一个对管理实践不断修正的过程。“超越管理”本身也需要“超越”,只有在正确的思维方式和符合时代要求的前提下的不断“超越”,才会形成管理理论的螺旋式上升,才会有不断提升的管理实践,才会使企业的成长是一种真正的智慧。

作 者

1999年6月

目 录

前言	(1)
第一章 新经济时代的系统思考	(1)
一、知识经济产生双重挤压效应	(1)
二、世纪末综合症缠身的中国企业	(7)
三、越弄越糟的线性思维方式	(11)
四、企业改革的考察	(16)
第二章 企业寿命和成长上限	(21)
一、中国企业寿命及其企业改革历程	(21)
二、企业成长类型的比较	(30)
三、企业发展阶段的四个暗箱	(39)
四、企业成长衰退的预警系统	(49)
第三章 系统思考与可持续成长	(70)
一、系统思考是超越管理智慧的集成	(71)
二、可持续成长——超越管理的整体论观点	(79)
三、企业持续成长的系统思考法则	(83)
第四章 重新确立企业成长的空间界面	(98)
一、企业成长空间的一般分析	(99)
二、传统企业成长的狭隘	(106)
三、蝴蝶效应和加乘作用	(113)
四、确立富有弹性的企业成长空间	(122)

第五章 时间延滞是排斥成长的黑洞	(129)
一、时间延滞造成成长中的波轮效应	(129)
二、第二曲线——超越时空的成长法则	(134)
三、任何时间和即时的落差为企业成长带来无限商机 ...	(139)
第六章 企业成长振荡	(147)
一、企业成长振荡的一般分析	(147)
二、消费者决策与企业成长	(149)
三、产品生命周期与企业成长振荡	(155)
第七章 全新的组织架构保证企业成长	(169)
一、扁平化的组织形态	(170)
二、弹性化的组织构成	(175)
三、学习型的组织关系	(180)
四、动态化的组织发展	(186)
第八章 中国企业需要智慧管理	(195)
一、智慧管理的五大构成要素	(195)
二、知识型企业的来临	(202)
三、知识管理和知识创新	(208)
四、迎接学习的革命	(213)
后记	(222)

第一章

新经济时代的系统思考

管理是随着时代的发展而不断前行的,因此对时代主题的把握将成为管理创新的基本前提。我们关注的不是已经过去的或即将过去的时代,而是我们已经身处其中以及即将到来的时代,这个时代我们姑且称之为“新经济时代”。虽然我们还不能对这样的一个时代作出准确的细致的判断,但是可以对它进行一些有根据的前瞻和一个还称得上“系统”的思考。

一、知识经济产生双重挤压效应

人类从蒙昧逐渐地走向文明。从刀耕火种到渔猎文明、农耕文明再到工业文明,经历了艰辛的过程。在世纪之交的时代,回过头来审视这个发展过程的时候,我们会发现,在长期的历史积淀下,人类已经踏上了新的征途——以知识为主的经济已经到来了。

知识经济的时代确实已经来到了。

无论我们是接受还是反对,一个谁都无法回避的事实是:“知识经济”已经成为每一个人、每一个企业或机构、每一个国家所必须面对的事实。

知识经济的提出之所以产生了如此大的共鸣,就在于人类对于现存的经济制度和经济形态的认识出现了迷惘。人类社会不知道在工业文明之后物质资本的力量还能持续多久,而一旦物质资本的力量消耗殆尽,社会又靠什么来支撑下去?每一个人的心中都在思考着这个问题。“知识经济”一经提出,便产生了一种神奇的力量。它使人类社会认识到知识资本是未来的支撑,未来的社会是物质资本与知识资本互动的时代,在这样一个新时代中,尽管物质资本是基本的组成部分,但是物质资本力量的发挥依赖于知识资本积累的程度。在知识资本作为经济支撑的时代,每一个从物质资本一统天下中经历过的或正身处其中的人,就必然要思考:在知识资本为主导的知识经济时代,我们的国家该怎么去面对?我们每个人该怎么去面对?

我们需要对知识经济给中国带来的影响进行理性的思考,必须站在历史与未来之间、物质经济与知识经济之间来审视中国自己的事情,来理性地分析知识经济时代对于中国的影响,得出一些对中国未来发展可资借鉴的理性原则或实施方略。中国能否在知识经济时代的萌芽期就抓住时代的机遇,促成中国 21 世纪的高度成长呢?

物质经济时代基本的经济单元是企业,知识经济时代基本的经济单元仍然是企业。当然,在知识经济时代,企业的产生和发展过程都与传统企业有所不同,但是,它们最基本的内核却是一致的。因此,如何应对知识经济给企业成长带来的影响是企业面临

的最紧迫的问题。

回答这些问题,需要对中国的历史和现实有一个客观的评价,在这种评价中找到我们的缺陷,更重要的是找到我们的基点,找到我们驾驭知识经济之舟的“桨”和“舵”。

按照一般的时间表,中国需要在下世纪的中叶才能基本实现现代化。这说明,知识经济对于中国来说仍然有一定的距离。但是,距离的存在并不能使我们不去睁开眼睛看世界,毕竟在发达国家“知识经济”已经成为一个趋势。而且西方大企业已经在知识优势下对我们的市场和我们的企业发起了冲击。今天,知识经济时代是否会到来已经不是问题的关键,问题的关键是在这样的时代到来的时候,我们应该用什么来回应。对于正处于改革的攻坚阶段和现代化加速发展的中国来说,应该如何面对知识经济时代到来之际的中国企业管理的变化,或者说,中国的管理与知识经济时代有什么样的联系,这都应是我们要思考的东西。

笼统地说,新经济时代的到来,必然要求我们反思我们所运用的管理,因为管理和技术是现代化的两个轮子,没有管理,技术的作用就不会发挥得淋漓尽致,有时甚至无法发挥。那么,对于新经济时代的管理,我们该作什么样的判断和采取什么样的行动呢?

新经济时代的到来,为管理的革命和创新提供了机遇。新经济时代在经济增长方面的主要动力已经不是纯粹的物质,而更多的是精神的或知识的因素,或者说不是“硬”的而是“软”的。这并不是说新经济时代是建立在虚幻基础上的,恰恰相反,是在既定的物质前提下,知识在管理中的作用被大大地提升了。

同时,我们还要注意到,新经济时代的到来,不仅使得经济形态发生了变化,而且生产中的人也发生了变化,市场也发生了变化,也就是说,整个经济运行的过程和模式都发生了新的变化。这

种变化表现在以下两个方面：

第一，经济形态从“市场—政府”的链条转向了“市场—知识（人）—政府”的过程，从而使得市场和政府的结合不仅仅是单一的利益规定，而且更多地加入了知识连接的内容。知识成为渗透于社会经济生活各个方面的“功能性”要素。

第二，社会分层有了革命性的变化，这种分层的依据是对于知识掌握的程度，这个程度又是与这种“知识”为社会的认可度相关联的。著名哲学家培根的名言“知识就是力量”在今天有了最强有力的诠释。

知识经济就是“以知识为基础的经济（the knowledge-based economy）”，即直接依据知识和信息的生产、分配和使用的经济。根据世界经济合作和发展组织（OECD）的解释，这里的“知识”包括这样的几个方面，即：知道是什么的知识（know-what）、知道为什么的知识（know-why）、知道怎样做的知识（know-how）、知道是谁的知识（know-who）。在这四个方面中，第一类是指得到基本的常识性知识，第二类是指得到自然原理和规律认识方面的科学理论，第三类是指掌握某种事情的技艺和能力，实际上是属于知识的运用方面的内容，第四类是指得到信息的不对称性的克服。其中，第二类和第三类知识对于一个时代的经济发展有着最直接的和基础性的作用。第一类是一个社会存在中的人的基本素质问题，而第四类则纯粹是市场经济下把握信息的手段和能力问题。所以，在现代社会提出知识经济这一概念，主要是第二类、第三类和第四类意义上理解的“知识”，因为，这三个方面涉及到知识的生产、交换、流通、分配、扩展和再创造，并且与市场行为结合起来，使知识的生产加工和交换有效益，显示出知识在经济增长和经济发展中的基础性作用。

知识经济不仅是对物质经济的超越,也是对作为过渡性质的信息经济的超越,因此,它的影响更大并且更为持久,甚至可以说,人类的未来经济就是知识作为基础的经济和知识作为资本的经济,知识就是未来发展的根本的、首要的因素,知识的创新就是未来世界发展的根本的动力。所以,基础设施的建设必须与知识的生产、加工、流通、交换以至于分配相结合,具体地讲,主要集中在以下几个方面:

第一,现有的基础设施必须依据知识经济时代的要求进行改造,以使其具有知识的消化和容括能力。现有的基础设施除了为物质生产提供基本保障之外,往往缺乏对新的技术的适用性,基础设施的功能较为单一,对新知识及其应用的适应性较差,这就为基础设施建设和改造提出了一个全新的课题,即如何建设对知识具有生产、运用能力的基础设施。这些旧有的基础设施显然已经不能跟上时代的步伐,不仅质量差,而且功能少,专业性和专用性过强。所以,在对基础设施的改造中,必须加强基础设施,使其具有与现有的物质经济相匹配,与未来的知识经济相协调的功能,即具有对知识的消化吸收能力和容括能力。这种能力具体体现在基础设施物质装备的科技水平上,而不仅仅体现在基础设施的物料的质地上。

第二,必须建立大量新的基础设施,为知识经济时代的到来作准备。这些新的基础设施除了对原有基础设施进行知识化改造之外,还需要对知识的存储、分析、转化、利用、扩展、再创造等有足够的持续性作用。也就是说,这种基础设施既有物质设施,也存在着精神设施,即知识创新所需要的硬件和软件。这就要求建立基本的现代信息传输体系和信息存储与分析体系。这并不是简单的等与现在沸沸扬扬的“信息高速公路”的建设问题,“信息高速公

路”只是一个方面。这种新的基础设施的建设,需要与科技紧密地结合,形成在科技物质化的基础上的科技创新能力。比如,建立各种有关现代经济发展的研究机构和实验、试验、中试机构,就是一个非常重要的方面。

第三,基础设施本身必须是多功能的,这样才能适应变化越来越快的知识更新速度,才能适应越来越大的信息量的分析和存储。科学技术日新月异,当以书籍作为主要存储媒介的时代仍在大行其道的时候,一种新的存储介质已经出现了,那就是以电子计算机为主体的磁记录设备,从而为未来的新文明奠定了基础。这就是继文字、印刷术之后的第三次最有意义的一次革命。

马克思曾经说过,人类进步的根本标志是生产工具的进步。在这里,马克思强调的是物质生产工具的进步。而在现时代,“工具”的含义是广义的,不仅包括物质的生产工具,还包括精神的或文化的生产工具——这个工具的现代模式就是信息的载体或者说是信息的储存、传导和分析工具。所以,以信息的存储、收集、分析、加工、传递、反馈等多功能为一体的基础设施建设就成为未来知识经济的物质技术基础。

第四,市场的变化更直接地要求管理的创新和超越。市场已经不仅仅是实物市场,而是实物市场和虚拟市场的共同存在。这样,作为管理智慧就显示出其巨大的生命力和无法替代的作用。

知识经济对现实社会经济生活产生的上述几方面的冲击,必然会在管理中得到体现。变革管理理论和管理实践的思考,主要是基于传统管理面临的以下三重挤压:

首先是对于管理理论的冲击。传统的管理理论更多的是针对物的管理,在管理中只见物不见人,其结果是导致被管理者存在着对管理的逆反和排斥心理。即使是后来的所谓行为管理或人本管

理,对人的尊重也是建立在物欲的基础之上的。因此,管理的基本理论内涵并没有太多实质性的变化。知识经济的到来要求管理理论的创新必须真正地以“人”为中心,建立新的理论体系,以“一切为人”的理念对传统的管理进行深刻的反思。

其次是对管理行为的冲击。管理行为是管理理论的具体实施和细化,但是,由于物质经济的价值取向是以单纯追逐利润增长为第一要旨的,使得管理陷入惯常的控制、指挥、组织等管制状态。在知识经济时代,传统管理行为的这些刚性手段面临着严峻挑战,而协调、沟通、互动等弹性管理方法更加贴近人本的内涵。

最后是对管理对象的变化。知识经济的到来使得管理的对象由一般的现场工人转化为社会精英——技术人员和管理者等等,这样就必然存在着管理者和被管理者相互控制的局面。那么,给管理者提出的课题则是如何在对技术和人才的争夺中实现技术的超越,从而使企业的发展立足于技术创新和管理创新之上。

所以,摆在未来成功管理者面前的课题是:在知识经济时代的转型时期,如何才能及时捕捉到管理变化趋势,顺势而为,实现管理的超越,进而实现企业自身的成长。

二、世纪末综合症缠身的中国企业

世纪末综合症不是特指某个企业的状况,而是在中国企业发展中普遍存在的并且很难逆转的一些现实的总和。

中国企业发展始终处在一种短期利益的轮回之中。这种短期利益的弊端最直接地表现在中国企业数量很多,但是整体素质不高;中国的许多企业很大,但是效益很低,竞争力不强;中国企业的人才很多,但是被大量闲置,造成最宝贵的人才资源的浪费。世