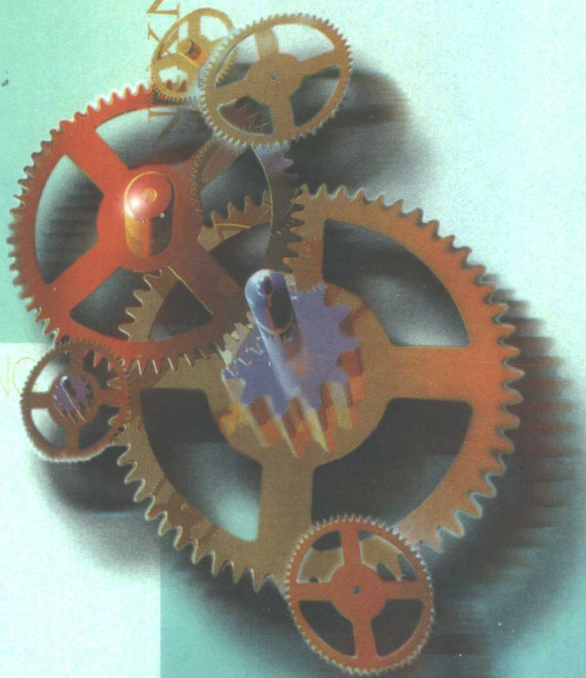


商境变幻莫测·谋略策略战略·何以驾取企业·关键机制运作

企业战略运行机制

——机制论

孙 中 一



天津人民出版社
TIANJINRENMINCHUBANSHE

天津市哲学社会科学重点项目
“企业管理运行机制新论”

企业战略运行机制 ——机制论

孙中一等 编著

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略运行机制/孙中一编著. —天津:天津人民出版社, 2000. 10

ISBN 7-201-03654-8

I. 企… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 45192 号

天津人民出版社出版、发行

出版人:赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮编 300020)

邮购部电话 27314360

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津新华印刷一厂印刷

*

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 10.5 印张

字数:240 千字 印数:1-1,550

定价:24.00 元

前 言

**战略家认为“战争是在寻求‘战略环境、
战略条件、战略目标’的平衡”**
**企业家认为“‘企业环境、企业条件、企业
目标’的平衡靠的是运行机制”**

随着我国市场经济的不断发展,我们已经深深地感到市场上的种种活动都是一系列机制的运作;因此,只有真正完善了机制才能保证市场经济的正常发展。随着我国改革开放的不断深化,我们已经深深地认识到改革开放的种种内容都是一系列机制的构建;因此,只有真正构建了机制才能保证改革开放的不断深化。随着我国企业经营的不展开,我们已经深深地懂得企业的种种谋划都是一系列机制的转换;因此,只有真正转换了机制才能保证企业竞争战略的常胜不衰。

机制——一个中国改革开放中最常用的词句

机制——一个中国市场体制构建中最需要解决的课题

机制——一个中国企业经营中最迫切需要研究和规范的问题

我们正在进入一个新的时代,这个时代是一个不断改革、不

断发展、不断变化的时代，这是一个战略致胜的时代，高速的运作和动态的管理是时代的特征，为了适应这个时代必须有一种良好的运行机制；我们正在进入一个新的时代，这个时代是科学、技术、理论和知识层出不穷的时代，各个学科和各种科学，无论是社会、经济、管理、物理、生物都在研究和探索一个共同的课题，那就是科学的运作机制；我们正在进入一个新的时代，这个时代是人们在各个领域不断进行实践和探索的时代，市场的完善、社会的变革、经济的增长、企业的经营战略都是在探求和寻找新的机制的出现。

机制——它的出现是社会实践的要求

机制——它的出现是现代科技的产物

机制——它的出现是人类探索和必然

《企业战略运作机制》是针对当前企业管理现代运行机制的研究而提出的。该书共4篇19章，系统地介绍了机制的基础、原理、趋势和本质。

研究和探讨机制，必须掌握机制的基础。基础篇阐述了机制与企业机制的概念和特征，特别重要的是系统地描述了企业机制的内容和构建企业机制的原则，这些内容和原则在设计企业组织结构（静态机制）和制定企业运作制度（动态机制）时有着十分重要的现实意义和操作性。

运用和操作机制，必须懂得机制的原理。试错篇阐述了机制运用和操作的过程性，在这个过程中思错、试错和改错成了机制的运用原理。任何一个机制只有通过实践、总结、反馈，再实践、再总结、再反馈成为一个健全和完善的机制；因此，理想的机制应是能不断思错、试错和改错的机制。

设计和构建机制，必须了解机制的趋势。自组织篇阐述了机

制的最新模式。人们在研究复杂系统的非线性特征中，一系列新的理论，如耗散结构论、协同论、突变论、混沌学、分形论和超循环理论等，都在探索自组织的运作模式和机制；并且，随着数字化和网络化的合成，一种更新的自组织的模式，虚拟机制正在出现和完善。这一切对企业机制的设计和构建提供新的模式。

完善和发展机制，必须体现机制的本质。创新篇阐述了机制的完善和发展的关键是创新。机制面临着新的挑战，尤其是面对着知识经济的到来。知识经济对企业带来的新的机遇和新的内涵；因此，知识创新、概念创新、品牌创新和制度创新等将大大地推动企业的技术、管理和产品的创新。

本书中的内容除了运用本人近几年来在管理工作中的学习、调查、实践、教学体会、科研及咨询等成果外，还广泛地吸收了各方面学者、专家、企业在转换机制工作中的新成果，谨此一并致谢！

由于研究还需深入，加上本人水平所限，书中存在缺陷和错误是在所难免的，衷心希望专家、读者不吝赐教，批评指正。

孙中一 教授

2001. 1



作者简介

孙中一 1939年生于上海，现为天津工业大学教授、国家经贸委全国企业战略研究组组长、中国系统科学研究会理事、国家级重点刊物“系统辩证学学报”常务编委、天津市人事局（成人高校）高评委经济组组长、天津市质量管理协会理事。

1989年，他所编著的《耗散结构论、协同论、突变论》一书被收入“中国中青年经济学家论著丛书”。1990年编著了《新编质量管理学》；1993年该书再版，并在日本发行。

目 录

第一篇 基础篇

第一章 机制的概念.....	(3)
一、机制的形态概念	(4)
二、机制的属性概念	(7)
三、机制的运作概念	(9)
第二章 机制的原理	(14)
一、机制的内涵.....	(14)
二、机制的原则.....	(19)
第三章 企业机制	(24)
一、企业机制的概念.....	(25)
二、企业机制的内容.....	(30)
三、企业机制的特征.....	(37)

第二篇 试错篇

第四章 试错机制的特征	(45)
一、试错机制的探索性.....	(48)
二、试错机制的理智性.....	(49)
三、试错机制的速率性.....	(50)
第五章 试错机制的运作前提——思错	(53)
一、思错应该认识错的必然性.....	(53)
二、思错应该懂得错的根源性.....	(55)
三、思错应该了解错的分类性.....	(62)
第六章 试错机制的运作关键——找错	(70)

一、单目标系统的试错方法·····	(71)
二、多目标系统的试错方法·····	(76)
三、动态目标系统的试错方法·····	(89)
第七章 试错机制的运作结果——改错 ·····	(94)
一、正确地对待错误·····	(94)
二、及时地化解错误·····	(98)
三、不断地防范错误·····	(99)
四、试错机制动作中的试错·····	(102)
第三篇 自组织篇	
第八章 适应市场的企业模式——自组织 ·····	(107)
一、现代市场的特征——非线性·····	(107)
二、现代市场的表现——混沌性·····	(110)
三、现代市场的要求——自组织·····	(117)
第九章 自组织机制——企业机制的目标模式 ·····	(122)
一、自组织机制的基础·····	(122)
二、自组织机制的概念·····	(128)
三、自组织机制的特征·····	(130)
第十章 企业自组织机制的构建 ·····	(135)
一、企业自组织机制的基本模式·····	(135)
二、企业自组织机制的一般模式·····	(154)
第十一章 自组织机制的发展方向——虚拟机制 ·····	(169)
一、虚拟社会——新的生存空间·····	(169)
二、虚拟现实——新的系统科学·····	(171)
三、虚拟机制——新的运作方式·····	(173)
四、虚拟技术——新的运用领域·····	(180)

第四篇 创新篇

第十二章 企业创新机制	(193)
一、创新	(193)
二、企业创新	(195)
三、企业创新机制的内容	(197)
四、企业创新机制的运作	(201)
第十三章 知识创新机制	(205)
一、知识创新	(205)
二、知识创新机制的特征	(207)
三、企业知识创新机制的运作	(209)
第十四章 概念创新机制	(215)
一、思维创新	(216)
二、概念创新	(218)
三、概念创新机制的运作	(220)
第十五章 品牌创新机制	(223)
一、品牌创新	(223)
二、品牌创新机制的内容	(225)
三、品牌创新机制的运作	(227)
第十六章 技术创新机制	(234)
一、技术创新	(234)
二、技术创新机制	(238)
三、技术创新机制的运作	(244)
第十七章 产品创新机制	(254)
一、产品创新	(254)
二、产品创新机制	(258)
三、产品创新机制的运作	(265)

第十八章	管理创新机制	(274)
一、	管理创新	(274)
二、	管理创新机制	(283)
第十九章	制度创新机制	(295)
一、	制度与企业制度	(295)
二、	制度创新机制	(307)
三、	制度创新机制的运作	(315)
后	记	(321)

第一篇

基础篇

改革 发展 稳定

战略 策略 谋略

都是在规范和运作一种新的机制

面对新世纪的挑战。新的管理要求企业不断地进行战略重组,这就是需要不断地改革、不断地发展、不断地稳定。因为只有不断地改革,才能促进真正地发展。同样,只有不断地发展,才能得到不断地稳定;而稳定又是保证改革和发展的根本前提。改革、发展和稳定的动态运行,其实质都是在规范一种机制。

面对新竞争的挑战,新的管理要求企业不断地营造战略优势从而构建在市场上不可替代的地位,这就是需要不断地开发产品、提高质量、提供服务;然而,真正地不可替代的是一个企业自身的运作机制。企业机制是几乎无法模仿的,拥有这个要素的企业才能保证真正的战略优势。

第一章

机制的概念

现代社会实践和现代科技发展中使用得越来越多的、应用范围越来越广的一个概念——机制。人类的改革、人类的探索、人类的战略和谋略……都是在寻找一种更为合理、更为完善的运作机制；人类的文明、人类的发展、人类的策略……又无不体现出一种更合理的、更完善的运作机制的出现。指南车的出现，解决了人类寻找方向和把握方向的难题，其实质是一种方向机制的进步；蒸汽机的出现，解决了人类运动的速率和效率上的难题，其实质是一种动力机制的进步；制度、法律和道德的出现，解决了人类自身活动的本能放纵和盲目性的难题，使生理人、自然人变成了文化人和社会人，使人才能从动物演变成了真正的人、高尚的人，其实是一种制约机制的进步。

战略、谋略、管理和重组等一切行动，都是人们在探索和追求一种新的运作方式和运作方法，其实质都是在调整、转换或创新一种新的机制。

机制一词最早来源于希腊文 *mēchanē*，意思是指机器制动的原理及机器内部各机件之间互为因果或相互作用的关系，并

通过机器的运转实现一定的功能。现代人们所用的机制一词则是来自医学和生物学,医学界和生物学界将人体的神经系统、血液循环系统、呼吸系统、消化系统、免疫系统以及骨骼系统等在生命的运动中相互影响、相互作用,通过保持人体内各系统之间的相互平衡关系从而维持生命的继续,以及体内各子系统内所具有的这种自行调节其自身平衡的机能称作为机制。因此,通常所说的机制实际上是指相关要素相互联系、相互影响、相互制约,使整体运动中自行调节而实行相互平衡的机能。所以,无论是生物体系,还是机械体系,以至企业体系和社会国家体系一切的运作机制都以平衡为其顺利发展的基础。

既然机制都是在谋求一种发展中的平衡,而且由于所有机制本身都由一个体系所构成,在这个体系中有众多的子体系产生不同的运作功能以保证整个体系作用的相互影响、相互制约的平衡性。所以,研究和界定机制的概念,必然要将机制体系中的子体系机制进行概念的分类和界定。

一、机制的形态概念

机制的形态是指机制的表现方式,机制的形态概念可从机制的形态表现及影响形态因素两个方面来描述。

(一)从机制的形态表现进行概念的界定

一般机制往往可以认定为机器的构造和动作的原理,在系统理论中则把机制认定为系统的组织方式和动作方式。由此可见,从机制的形态上可将机制分为静态机制和动态机制。

1. 静态机制,也称为结构机制。在机械原理中机制的本意指的是机器运转过程中各个零部件之间的相互联结的关系及运转方式,并引申为机体各因素之间的相互联系和相互作用及调节方式。所以,静态机制是指组成系统整体的各个要素之间的排列

组合的相互联系方式、结构方式。它的特定结构区别其他系统的内在规定性。机制的构建和分析往往应以结构功能设计为前提，可以说结构的逻辑性是机制系统性的表现，任何机制的运行和作用受制于系统的具体结构。结构的残缺和结构的多余都会严重影响机制的运作。所以，静态机制是机制界定中一个十分重要的内容和要素。静态机制往往涉及结构要素和结构联系的分析与设计，并涉及到目的性、层次性、稳定性和整体性等的特性要求。

2. 动态机制，也称其为运行机制。动态机制是指机制系统的运行功能，而这些功能往往是由机制的行为、能力和功效等构成的。动态机制是对静态结构机制合理性的验证，更是静态结构的最终表现，当然，动态机制的功能结构往往也影响着机制静态结构的构建，它往往是静态机制的目的性所在。动态机制的主要特征为功能性、有序性和应变性，尤其是有序性是动态机制的关键特征，可以认为运行本身都是一个程序、秩序和次序的问题，故而，现代的运行机制已经被很多专家认为是一个有序机制，研究各类机制的序和序参量已经被人们认为是动态机制的核心工作。1993年美国麻省理工学院教授哈默和咨询专家钱皮合著的《企业重新构建》一书中指出：“为了对成本、质量、服务、速度这些重大而现代的特性基准进行显著的改善，对经营程序从根本上进行重新考虑，要彻底地对其进行设计并加以改正。”这里所讲的经营程序是企业重新构建的关键，更是企业运行机制的核心。

(二)从机制形态的影响因素进行概念界定

影响机制的因素是十分复杂的，目前人们把影响的因素，依据它的数值特性往往可分为两类：一类为线性特性的影响因素，

另一类则为非线性特性的影响因素。现代系统科学告诉人们，一个事物或者一个机制是简单的还是复杂的，并不在于构成要素的多少，而在于构成要素之间的相互作用是线性的还是非线性的。

1. 线性机制。往往指在线性相互作用下，各要素之间相互作用的强度很弱、很小，以至于可以忽略不计；因此，一个要素的行为发生了变化，也不会引发其它要素的连锁反应和出现关联放大的一种机制。如果是线性机制，那么不论其构成要素的数量多么庞大，这种机制的行为也是简单的。线性机制的运行特征表现为较明确的周期性、结果的确定性、运作的重复性、结构的对称和均匀性等等。

2. 非线性机制。在构成要素之间的非线性相互作用下，使机制中的各要素之间相互依赖，相互制约，出现了协同效应，也就是一个微小的因素能导致用它的幅值无法衡量的效果。非线性机制的动作十分复杂，不仅表现在系统演化过程中的近乎随机变化上，而且还表现在系统形态结构的无规分布上。大自然的千姿百态，人类社会的风云变化，企业经营的涨落波动，思维现象的扑朔迷离，这一切都是非线性机制所引起的结果。现实的世界在本质上是非线性的，因而才具有无限多样性、奇异曲折性和复杂多变性。非线性机制运行特征表现为初始条件的敏感依赖性，过程中的突变和分叉性，结构的非对称性以及时间上的非周期性。非线性机制的核心功能是提高资源的整体运营的效率。非线性机制如若只有三个要素也是一个复杂的系统。现在有些科学家为了把复杂现象和复杂事物简单化，便将非线性问题线性化；虽然能使人们将模糊的定性认识变为精确的定量分析，但也会因此而扭曲了事物的本质。正如普利高津所指出的：“把复杂