

悲情管理

中国企业管理困境的阐释与解析

倪峻 姚立建 著

BEIQING
GUANLI

ZHONGGUO QIYE GUANLI KUNJING DE
CHANSHI YU JIEXI

 上海遠東出版社

悲情管理

中国企业管理困境的阐释与解析

倪 峻 姚立建 著

 上海遠東出版社

悲情管理 中国企业管理困境的阐释与解析

著 者 / 倪 峻 姚立建

责任编辑 / 罗淑锦

装帧设计 / 范峤青

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店 上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望照排印刷有限公司

印 刷 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

装 订 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

版 次 / 2003 年 1 月第 1 版

印 次 / 2003 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850 × 1168 1/32

字 数 / 146 千字

印 张 / 11.25

插 页 / 2

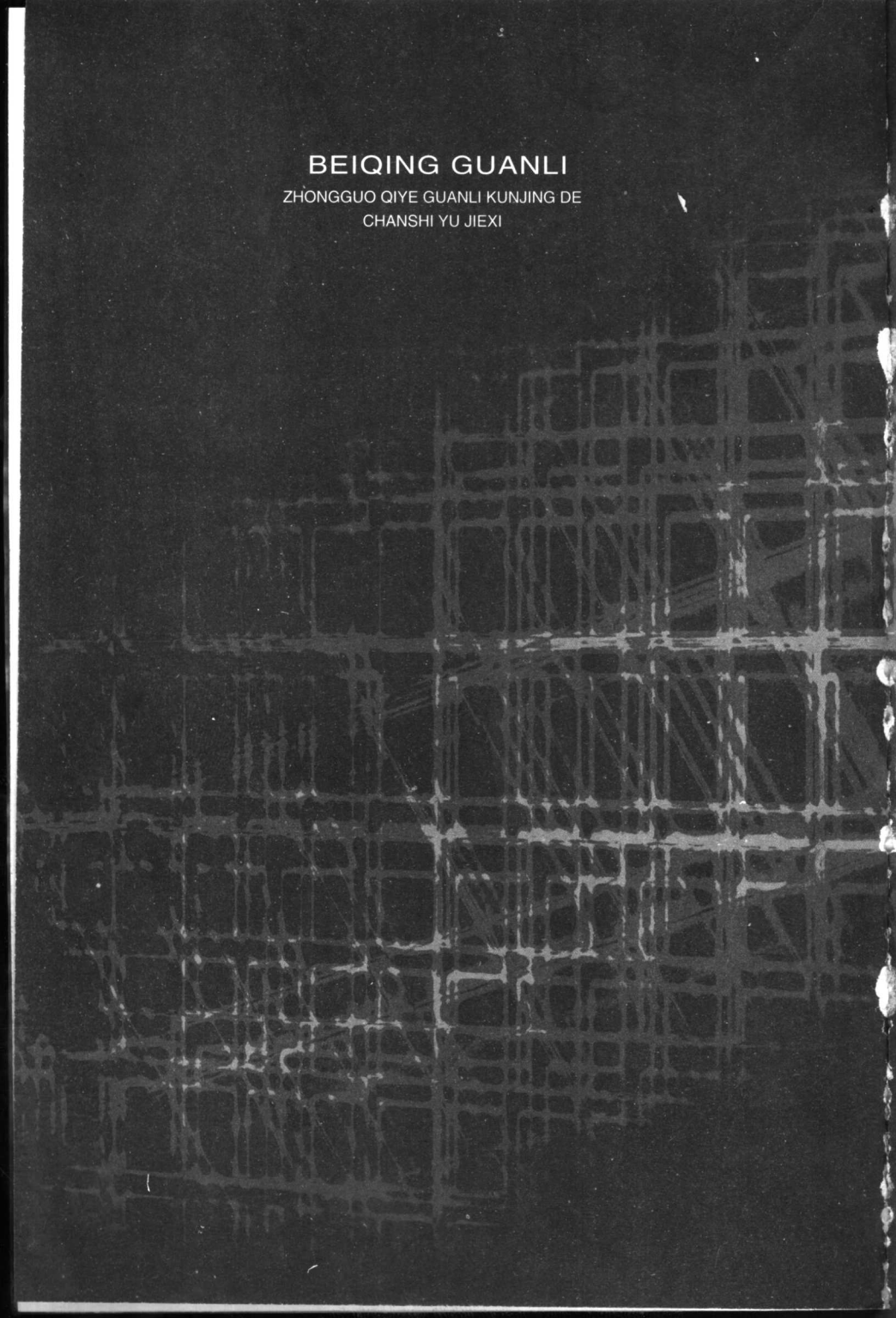
印 数 / 1—5100

ISBN 7 - 80661 - 647 - 0

F · 151 定价: 23.80 元

BEIQING GUANLI

ZHONGGUO QIYE GUANLI KUNJING DE
CHANSHI YU JIEXI



图书在版编目(CIP)数据

悲情管理：中国企业管理困境的阐释与解析/倪峻，
姚立建著. —上海：上海远东出版社，2002

ISBN 7-80661-647-0

I. 悲... II. ①倪...②姚... III. 企业管理-研
究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 089336 号

目录CONTENTS

导论 正视管理困境 1

“生于困境,死于安乐”。管理就是处理困境,持续地面对不同的困境。困境本身并不可怕,可怕的是一个社会或组织长期滞留于同一种困境之中。

1 营销困境 39

中国企业历经多年的“市场营销”,实际上把中国市场当作“依样画葫芦”的实验场。中国企业再要往前走,就得靠创新。然而,在市场领域的创新,其真正的源泉却在市场之外。

增值难题 45

规模陷阱 55

创新障碍 73

信息技术条件下的中国市场营销 88

小结 107

2 “隐性”的组织行为 111

按着莎士比亚的剧本,让梅兰芳扮演朱丽叶,俞振飞扮演罗米欧,这出戏如何?在社会组织中,制度只是一个剧本,演出还得靠角色。让生于集体主义社会的角色生生地照着出自个人主义社会的剧本演戏,朱丽叶与罗米欧也会反目成仇。

平民社会与意识形态类组织 121

领导的两重性 136

激励与凝聚力误区	167
公仆的文化根源	177
个人行为管理困境	197
集体主义组织的文化背景	214
小结	239

3

战略的文化解释 243

生存的压力越大,越不能轻易“操作”,越得从战略中去寻求出路。而且,还得认真体味“道路是曲折的,前途是光明的”这话包含着这样的涵义:如果我们不能、不愿承担曲折,我们将没有光明。

战略的悖论特性与道家学说 247

不确定性困境 260

谋略悖论 296

时间维难题 306

内在与外在超越 313

小结 321

结语 范式的对话 327

十几亿人的大国,妄自菲薄,靠拾人牙慧是决计活不下去的。中国人必须找到自己的价值才有生存的权利。中国人的价值需要在与其他各民族的范式对话中重建。

导论

正视管理困境

FACING MANAGEMENT DILEMMA

“生于困境,死于安乐”。管理就是处理困境,持续地面对不同的困境。困境本身并不可怕,可怕的是一个社会或组织长期滞留于同一种困境之中。

管理必须面对困境,这是许多人下意识地竭力回避,却又无法回避的现实。

“科学管理”的奠基人泰罗,在他的职业生涯——研究企业管理——中,始终面对着众多的困境,而其中最突出的恰恰是他无法一语中的地告诉他的同胞们——不管是雇佣者还是被雇佣者,也不管是政府官员还是社会工作人员——究竟什么是“科学管理”。在一次又一次地努力“开门”,可社会公众就是难以“见山”——不是只看见山上的树,就是只看到山上的草——的情况下,“十六”般无奈的泰罗只能采取如此“排比否定”式的表述:

“科学管理不是任何一种效率措施,不是一种取得效率的措施,也不是一批或一组取得效率的措施。它不是一种新的成本核算制度,它不是一种新的工资制度,它不是一种计件工资制度,它不是一种分红制度,它不是一种奖金制度,它不是一种报酬职工的方式,它不是时间研究,它不是动作研究,也不是对工人动作的分析,它不是印制大量的工作文件交给工人说:‘这是你的制度,你必须执行’,它不是工长分工制,也不是职能工长制,它也不是普通工人在提到科学管理时就会想到的各种措施。”^①

这段话引自泰罗在美国众议院特别委员会根据美国国会第九十号决议案对泰罗及其工场制所举行的听证会上的演讲。假如我们能够对泰罗当时演讲的背景多一些了解,也许,就会对泰罗及泰罗的科学管理多一些真切的感受。

曾经有人如此评价泰罗在听证会上的态度,说他本人从“美国

^① F·W·泰罗,《科学管理原理》,团结出版社,1999年,第313—314页。

有史以来所看到的最优秀的品德之一就是泰罗的那种志愿接受来自持有不同程度的误解、猜疑和恶意的劳工领导人、国会议员以及调查人员的无休止的盘问的品质”。^① 确实，很少有人怀疑泰罗的个人品质，或认为他曾有过有悖职业道德的行为，也很少有人认为泰罗是个不称职的科学管理的研究者。

那么泰罗何以会落入如此四面不讨好的境地？

只要略加分析，我们会发现：从表面上看来，泰罗是陷入了手段与目的难以统一的困境——为了达到他的管理目的，泰罗必须选择甚至首创一些具体的管理手段，毋庸赘言，这些手段并非其目的——实际上，更深层的原因却是因为泰罗硬生生地挤进了劳资关系的夹缝之中——外国的猪八戒碰到镜子，照样的里外不是人。

在当时的社会环境中，普遍的看法是认定了劳资关系天然的只具有对立性。在这种情况下，人们往往只看到泰罗所采取的手段，而无视他所指出的目的。为此，泰罗曾百般努力，千方百计地设法转换人们的视野，改变人们对企业管理的看法，特意说明“科学管理”的实质应当是一场“思想革命”，但在他那个时代，在那样的社会结构以及那种氛围和文化背景下，别人实在是难以理解这一思想革命的本质所在。结果，无论他怎么申述“科学管理不是任何一种效率措施”，那个时代的，乃至其后的大多数人还是“吃死了”用这一标准来对泰罗说三道四。

泰罗非常直率而又执着地进行他的企业管理研究，对许多人视作畏途的劳资关系未加以太多的理会，于是一头栽进了这一困境之中起不了身，这使他本人付出了相当沉重的代价，但也让他直逼管理的本质。

应该指出，作为一个研究企业管理的先行者，泰罗用他自己的经历向所有希望研究或从事管理工作的人昭示了这样一个事实：

^① 引之丹尼尔·A·雷恩，《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，2000年，第166页。

管理者不能,也不应回避困境;同样,作为管理活动的研究者自然也不能、不应回避困境。

在不同的历史时期,企业管理的困境有不同的表现。

美国学者小艾尔弗雷德·D·钱德勒通过对美国经济和企业机构史的研究表明,从19世纪40年代起,美国企业界发生了管理革命。这次管理革命的基本表现是两个要素的交互影响:单一营业单位的传统企业逐渐演变为多营业单位的现代企业,与此同时是支薪的中、高层经理队伍日渐庞大。这次管理革命的过程是:“当管理上的协调比市场机制能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时”,这一管理革命自然勃发,美国的企业规模日益扩大,直至“随着大企业的成长和对主要经济部门的支配,它们改变了这些部门乃至整个经济的基本结构。”“到20世纪中叶,在美国的主要经济部门中,少数大量生产、大量销售和大量运输的企业的支薪经理人员,已经在协调通过生产和分配过程的商品的日常流量,并为未来的生产和分配调配资源。这时,美国企业界的管理革命乃告实现。”无疑,小艾尔弗雷德·D·钱德勒认为这场管理革命的关键是职业经理人阶层的出现,故而他将现代美国资本主义称作“经理式的资本主义”。^①

职业经理人的出现给企业管理带来了重要而又复杂的影响,并使企业管理的困境出现了转型。

职业经理人以第三者的身份缓和、消退了劳资的对立。

在这个过程中,资方的变化相对简捷。经理的职业化发展到相当程度时,企业的经营管理就和它的所有权相分离——所有者变成了投资人,隐退到了职业经理人的后面。等到社会大众都可以参与投资,“资本家”这一名称不再为某些个人、某些家族独享

^① 小艾尔弗雷德·D·钱德勒,《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆,1987年,第1—12页。

时,资本也就无“家”可居了(股市引入中国后,入市者居然有“股民”之称,既表明投资人之众,也说明中国的股市开创了“大家投资”的新纪元)。

相比而言,劳方的变化过程显得相对曲折一些。早先,职业经理人作为个人介入管理工作,主要是充当资方的代理人,挺立在资方营垒的最前方。随着职业经理人的增多,他们便成为一个阶层容留在劳资两个阶级之间,使得以往两相直接对抗的劳资关系变得迂回逶迤。随着时间的进展,职业经理人承担的管理功能不断增加,“劳”与“资”的交界逐渐被浸润、销蚀。慢慢地,劳资双方的距离越来越远,待到双方照面了都不知谁是谁,直接对抗的志趣也就荡然无存了。到此时,劳资这两个名称也从社会上幽幽淡出,取而代之的是其涵义往往需要具体确定的投资者、管理者、被管理者等概念。而投资者、管理者和被管理者,这三者之间并不互相排斥。管理者、被管理者有钱了可以做投资者;投资者想伸脑袋伸手了,也有成为管理者或被管理者的可能。此外,管理者被社会“噱称”作“老板”,被管理者则是“打工者”。不过此时的“老板”和“打工者”已是一个“流动性”的名称。那些自称是“打工者”的,如果手下还有听他“摆弄”的人,他可以俨然当“老板”,甚至当“皇帝”(打工皇帝),至于是“二老板”还是“三老板”……其间的差别已有限了;即使在组织中被人普遍称为“老板”者,在组织的“天花板”上面往往还有一个“老板”凌驾其上,换一个层次看,实质上他还是“打工者”。如此追溯到“头”,最终的老板一般地不是一个具体的有鼻子有眼的某人,而是一个具有流动性的群体——董事会——其成员是不固定的。再往上,还有股东大会,那更是一个“流水”性的群体。

当“劳”与“资”的社会名称、社会角色都已经流动化,也就是说在投资和就业方面的社会结构已明显具有流动性,劳资双方直接对抗的社会基础不复存在时,这样的环境和氛围为企业管理研究向客观、理性方向的发展奠定了最重要的社会基础。但是,这是





否同时意味着企业管理的困境也就此终结了？

只要稍加思索，我们就可以知道，答案必然是：否。因为，职业经理人并不能彻底地解决劳资问题：在市场经济体制中，只要脑子清醒一点都明白，有钱的人总比没钱的人拥有更多的流动权。而一些处于社会最底层的“候补打工者”实际上更是只有“盲动”权——他们不知道自己流动的机会、方向究竟在何方，他们也几乎没有什么选择的权力，因此在别人看来不是空隙的地方都要试着往里挤一下。与流动得很优裕很从容的别人相比，他们会痛感社会的不公。为此，他们当然要抗争，只是在流动性的社会里要找一个具体的“资本家”作为抗争的对手却是一件不大容易的事，于是他们只能把“不着边际”的“社会”作为撒气的对象。

那么，此时的企业管理困境在哪？

关于这个问题，打个比方，当我们站在一块刚平整完的土地上，举眼望去，昔日的坑坑洼洼——劳资困境确实看不见了，它被一层灰沙——职业经理人所掩埋。可是，我们暂时看不到，但却有可能出现的事实是：长期的雨雪风霜之后谁能担保这层灰沙不会又重新变得坑坑洼洼？而且，在这一层灰沙中会不会夹拌着出乎所有人预料的“杂种”？

职业经理人的大量出现，意味着企业管理的职业化和专业化。在企业管理的职业化过程中，不仅各类工商企业和社会组织需要大批的职业经理人，职业性的管理还会生成新的管理职业机构——协会、刊物、咨询部门和培训学校。两者交叠，自然导致社会对职业经理人的需求剧增。

早先的职业经理人（泰罗也是其中之一），都是从企业管理的实践中跌打滚爬而出。这种实践式的“自我”培养方式固然可以向社会贡献出色的职业经理人，但它耗时多且成功率低，决然不敷职业化发展过程中那种大规模的社会需要。于是，就必须采取“他人”式的培养方式。

1881年美国宾夕法尼亚大学顺应时代要求,创办了沃顿金融商业学院,培养商业管理专业的大学生;1898年,加利福尼亚和芝加哥也建立了商学院;1908年哈佛大学创办了商学院……雨后春笋般冒头的商学院急切地需要大量的养料滋润,此时,只有人工合成的“化肥”才能有效地应景——大批经过专业化学术训练的专家直接进入商学院。尤其是第二次世界大战一结束——其实,从某种意义上说,这只是世界大战以另一种方式的延续,即从以往明抢豪夺的直接军事占领变为悄无声息的经济、文化渗透——管理领域内立时荟萃了众多的各学科专家:自最“硬性”的科学如物理学到今天还有人将其关在科学围栏之外的心理学、文化人类学等诸“软性”学科;自最注重抽象思维的数学、哲学到“硬碰硬”地讲究实效的各种工程技术学科。各学科的专家似乎都可以在管理领域内找到他们新的待征服的对象,各学科也争相在这新的天地内一显身手。这正显示了管理学具有“席卷天下、包举宇内、囊括四海、并吞八荒”的包容性,以及在全社会领域的方方面面、角角落落无处不在,特别广泛的应用性特点。

但这同时也成为管理学科自身发展的“软肋”。

与早年的那些管理著作的写作者如泰罗、亨利·法约尔、切斯特·巴纳德等人不同,为了教育——到后来已演变为制造——大批候补的职业经理人,社会只能驱使那些缺乏管理实践经验的专家们来承担管理教育任务:从现身说法的授课,到担纲编写管理教材,直至责无旁贷地拼接管理学的大厦。

20世纪的下半叶,是人类历史上管理著作问世最多的五十年——按照哈罗德·孔兹所说,也是管理理论“相当混乱”的“管理理论丛林”时期。从方法上分类,哈罗德·孔兹就一气给出了十二个管理派别^①——在这众多的管理著作中,当然出现了一些里

^① 哈罗德·孔兹、海因兹·韦里克,《管理学》(第九版),经济科学出版社,1993年,第42页。





程碑式的经典著作,但也不乏有些专家们凭借自己的专业背景,管中窥豹之余的恣意杜撰之作。对于这种“管理专业化”的发展状况,1989年,作为管理学家的美国学者彼得·德鲁克以他超越一般管理学家的深邃,特别地从专业化的历史演变角度给予了评论:

“在过去的200年间,专业化是取得新知识与传授新知识的最佳途径。这在今天的自然科学中依然如此。而在其他方面,专业化正在成为获得知识的一种障碍,而在使知识发挥效益的过程中,专业化更成为一个绊脚石。学术界把一切印刷成书的东西都看成是知识,但这肯定不是知识,它只是未经加工的数据。知识是可以改变某些事物或某些人的信息——或成为行动的基础,或使个人(或机构)具备采取不同的和更有效的行动的能力。就此而言,那些新‘知识’很难建树。……重要的是学术专家的学问不再成为‘知识’了。它充其量也只不过是‘博学’,在最坏的情况下仅仅是‘数据’而已。200年来一直产生知识的学科与方法,现在已不能产生其足够的知识,至少在自然科学之外是这样。”^①

用西方学术界近来惯用的冠名法(如“后”工业社会、“后”现代主义等),可以认为彼得·德鲁克指出当今的时代已是“后专业化时代”。在这一时代中,毋庸置疑,在非自然科学领域内,专业化已经是弊大于利(我们将在后面进一步讨论这一问题,即使在自然科学研究领域内,纯粹的专业化研究方式也已成昨日黄花)。由于社会和人文科学的研究对象都是以人为中心,而“人”所具有的特殊复杂性从来就没有给专业化保留多少颜面。这一问题在兼具包容性和应用性的管理领域内表现得尤为突出。尽管管理专家们向社会现实频送秋波,以至把眼皮挤破,现实还是依然故我,不为所动。照社会现实看来,那些过于珍视专业化地位的管理学者们闭门造车的辛劳劲与直着嗓子的卡拉OK者一样——仅是忘情地自

^① 彼得·德鲁克,《新现实——走向21世纪》,中国经济出版社,1993年,第202—203页。

娱自乐而已。

不仅如此,还有更多的麻烦等着这些端坐在“西天”“管理圣殿”中的“僧侣”们。

没有管理实践经验的各学科专家凭什么在管理领域里“扬名立万”?凭他们所接受的专业化训练!专业化训练一般包含两个层次的内容:专业知识及“科学素养”——科学理念、方法——的培养。专业知识固然是专家们自报家门的“门生帖子”,其实,他们更多地是凭借自己的“科学素养”走向管理职业舞台的。

那么什么是“科学”,何者可谓是“科学方法”?或者更具体地说,管理学领域内所认同的“科学”和“科学方法”是什么?对于这一问题,哈罗德·孔兹的说法在管理学界应当具有相当的代表性:“科学解释现象。它以相信自然的合理性为依据,即相信在两组或两组以上的事件之间一定能够找到它们之间相互联系的观点为依据。科学的本质特点是,知识可以用科学的方法而使之系统化。”^①与此相关,“科学方法包括通过对事件或事物的观察来确定事实,又通过继续观察来验证这些事实的确切性。在对事实进行分类与分析后,科学家就要去寻求并发现他们相信正确的一些因果联系。”^②不难看出,哈罗德·孔兹特别注重从研究方法,或者说是操作性的角度来理解科学——通过一定的程序和手段以获取事件或事物之间的因果联系。对此,我们也不难理解,因为管理学本身就是一门注重应用性的学科。

但是,这种以操作性为首要任务的科学观把西方的“经典”科学,实际上也就是“物理科学”的基本原则推到了极端。法国学者埃德加·莫兰指出:“‘经典’科学建立在下述观念的基础上:现象世界的复杂性能够和应该从简单的原理和普遍的规律出发加以消

① 哈罗德·孔兹、西里尔·奥唐奈,《管理学——管理职能的系统分析方法和随机制宜的分析方法》,贵州人民出版社,1982年,第12页。

② 哈罗德·孔兹、西里尔·奥唐奈,《管理学——管理职能的系统分析方法和随机制宜的分析方法》,贵州人民出版社,1982年,第13页。