

管理

未名之道

『道可道，非常道』——老子《道德经》



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理

未名之道

杨壮 著

图书在版编目(CIP)数据

管理:未名之道/杨壮著. —北京:北京大学出版社,2007.7

ISBN 978-7-301-12047-7

I. 管… II. 杨… III. 企业管理-文集 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 053582 号

书 名: 管理:未名之道

著作责任者: 杨 壮

策 划 编 辑: 陈 莉

责 任 编 辑: 陈 莉

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-12047-7/F·1590

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 17.75 印张 222 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 8 月第 2 次印刷

印 数: 3001—6000 册

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fdl@pup.pku.edu.cn



杨壮 博士

北大国际MBA美方院长

北大中国经济研究中心兼职教授

美国福坦莫大学商学院副院长、终身教授

美国哥伦比亚大学社会学硕士及管理学博士，美国普林斯顿大学公共事务管理硕士（MPA）；中国社会科学院研究生院硕士；北京大学英语语言文学学士。

在北京大学和美国福坦莫大学为MBA学生讲授管理学基础、组织行为学、人力资源、领导学、跨文化管理等课程，主要教学及研究领域涉及国际领导力、比较管理学、企业文化、核心竞争力、人力资源管理和组织行为学。已在国外重要管理杂志上发表学术论文十多篇，并在国内主要商务期刊上开创跨文化管理和领导力专栏。

有丰富的管理学教学与咨询经验，曾为辉瑞、诺华、西门子、朗讯、宝马、中国银行、联想、泰康人寿、创维、河南移动、湘财证券等多家著名跨国和国内公司以及全国各地二级和三级医院提供管理培训和管理咨询。曾协助在美国的日本公司实施本土化项目。杨壮老师的管理课程多次被学员评为“最有收获的课程”、“最启发思考的课程”和“最实用的课程”等。

内容简介

西方的管理思想如何在中国发挥效用？美国和日本企业在管理方面有哪些不同？中国企业如何参与国际竞争？外资企业在中国的成功要素有哪些？为什么有些企业缺乏执行力？为何有些企业高管频频流失？联想、IBM、戴尔等世界级企业为何能在纷繁的国际变化中保持基业常青？中国MBA教育怎样才能走出困境？又怎样培养真正的国际化人才？这一系列当前最炙手可热的管理问题，您都将在本书中找到答案。

《管理：未名之道》汇集了杨壮博士多年来从事管理学研究与实践所积累的心得和感悟，具有很强的理论和实践意义，是近年来不可多得的管理类优秀书籍！

策划编辑：陈莉

责任编辑：陈莉



千手设计工作室

qianshousheji@yahoo.com.cn

1 3 1 6 7 5 0 1 3 2 3

序

“道可道，非常道”。老子在《道德经》中的这句名言深刻地说明了“道”是万物之本，反映了宇宙和自然界发展的规律，指出了事物的本质和本来面貌。然而，在日常管理工作中我们可以说出来的，用语言表达的观点、理念和想法，很难成为真实反映事物发展本质和规律的“道”，故将此书命名为：《管理：未名之道》。

“未名之道”同时也泛指北大精神。未名湖是北京大学和燕京大学的象征。因为书中大部分文字是在未名湖旁的朗润园所作，因此特别受到北大人文传统的影响。1917年出任北大校长的蔡元培提出北大校训“循思想自由原则，取兼容并包之义”，奠定了北大多元思维、讲真话、讲实话的人文传统。燕京大学的校训“因真理，得自由，以服务”也为我从事管理学研究与教学提供了精神的准则。

《管理：未名之道》一书总结了我自2000年从美国回到北大创办北大国际MBA项目以来在报刊上发表的涉及管理学理论和实践方面的一些观点。由于管理的核心是管人，管理学充满人文社会中的矛盾和博弈。管理学科学和艺术的双重属性决定了这个学科的复杂性和难度。我既不是哲学家，也不是科学家，只是一名教书匠，在书中发表的言论只是基于自己多年来对中国管理现象的一点粗浅的观察和体会。

管理学具有强烈的社会及价值属性。我对管理学中人文主义思想的重视与我一生中接受的教育和家庭影响有直接的关系。我父母和很多亲戚都曾毕业于燕京大学和北京大学。我小学/中学受到具有强烈人文主义特征的北京外国语学院附校的熏陶。北大英语系的本

科教育,美国普林斯顿大学公共事务管理硕士教育,哥伦比亚大学社会学硕士和管理学博士的教育都为我在管理学教学及研究中重视人文主义的价值和理念奠定了基础。

一百多年来,管理学作为一个在西方兴起的较新的学科一直试图找到复杂多变商业世界中的科学规律,从泰勒的科学管理、法约尔的管理 14 条原则、马斯洛的行为科学到德鲁克的目标管理、波特的战略模型、日本学者的 Z 理论,管理丛林中昙花一现的理念层出不穷。但是迄今好像还没有什么管理学的理论可以被称之为“放之四海而皆准”的真理。管理的历史证明:“道可道,非常道”。

管理学的情境特征:管理学不同于经济学。经济学理论研究可以提出各种假设。管理学研究的对象是组织内部活生生的人和事,并受到不断变化的政治、经济、文化、历史等众多环境因素影响,往往导致管理政策在不同的情境下产生不同的结果。20 世纪 80 年代日本企业把其终身制为特征的管理模式带到以个人主义著称的纽约金融服务业,导致员工大量流失,生产力低下,最终不得不放弃日本管理模式,加快管理本土化进程。事实证明,没有最佳的管理模型,只有最合适的管理实践。

管理学的价值导向:管理学涉及人、财、物。但管理的核心是管人。管理学者和企业高管的个人价值体系、文化背景、教育程度、工作经历往往影响到管理理论的提出、管理目标和价值导向、管理的决策过程和实施力度。工程师出身的泰勒试图建立一个科学的管理体系,用标准化、系统化来提高劳动生产率。心理学家马斯洛认为人具有动物和人的本能,不同阶段有不同层次的生理和心理需求。X 理论认为人之初,性贪婪,因此管理者要建立体系,用制度的力量管制人本能的弱点。Y 理论则认为人不同于动物,人是有进取心的,管理者的任务是为员工提供温馨的环境和进取的平台。仁者见仁,智者见智。

管理的冲突和博弈:管理的人文本质导致中外管理实践中不断出

现矛盾、博弈、竞争、冲突。管理学的核心特征就是变化,以及为应付变化而产生的制度、系统、文化和政策。然而,管理者本身的重要使命是如何在千变万化的环境中找到管理的规律,也就是找到相对不变的管理之道。这样企业才能基业常青。管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中认为管理过程中充满着复杂矛盾和博弈。今天的解决方案可能是明天公司困境的核心所在。得意导致困境。今天看上去得到执行的政策,日后实证给公司拖了后腿。欲速则不达。

在管理历史中最经典的争论来自两个美国管理学大师:彼得·德鲁克和戴明博士。德鲁克在 1954 年第一次提出目标管理理论。他认为,一个企业或组织如果没有明晰的目标,即使有再远大的规划都不可能实现。而目标管理理论也为企业绩效评估的施行奠定了基础:为了实现组织目标,季度检查和绩效讲评是管理的必要手段。

与德鲁克观点截然相反的戴明博士却称,目标管理实际上严重地阻碍了质量控制,对企业文化的凝聚力具有破坏性的力量。他认为,目标管理由于信息不确定性和人文特征,不可能彻底科学化。戴明认为,事实上,目标管理限制了人们的视野,阻碍了企业创新。制定目标通常并不能灵活反映瞬息万变的现实情况,也可能造成恐惧,导致争斗,破坏信任。在恐惧基础上实施的绩效奖惩不可能给员工提供动力。

美国通用电器总裁杰克·韦尔奇是彼得·德鲁克忠诚的信徒,坚决彻底地实施目标管理和绩效评估,把公司的生产力提高了几十倍,使得通用公司成为 20 世纪令人瞩目的世界级公司。戴明博士的管理哲学并没有在以个人主义著称的美国本土得到多少关注,但却成为战后日本企业管理奇迹的背后驱动力。他的理念在日本受到广泛的认同,其中丰田公司成为最瞩目、最成功的实践者。在丰田总部,一进大门,就会看到三张高悬的照片:丰田公司创始人、现任丰田公司总裁和戴明博士。在戴明的影响下,丰田公司建立了稳定的

团队，注重长远发展，实现任务轮换、零库存，不断改善的精神理念、集体创新意识激发了员工的归属感。丰田在 21 世纪获得了震惊世界的巨大成功。

“道可道，非常道。”看来我们的确无法解释为什么如此不同的管理理念却同时给通用和丰田带来了丰厚的业绩回报。管理究竟是科学，是艺术，还是实践？戴明博士和德鲁克大师的理念争论给了我们很深刻的启示。管理理念的制定、实施和落实总会受到国家文化、民族历史、国民特征、经济条件、工业特征、技术水准和企业经营状况的严重制约。管理很难有放之四海而皆准的真理。管理理念必须与企业的情境、技术特征和员工的背景相吻合。企业不论做什么，必须要有明确的定位，并培育竞争对手难以模仿的核心竞争能力。这种核心竞争能力的提升和发展取决于企业员工的智慧、凝聚性、积极性、创造性、团队精神、技能的培育和发展，不论采用德鲁克的结果导向、目标管理、绩效评估体系，还是采用戴明博士过程导向、公司 + 员工长期发展规划、过程质量管理战略。

一百多年前，1898 年 6 月，中国的光绪皇帝草拟了京师大学堂——北大前身——的章程，明确规定“中学为体，西学为用，中西并用，观其会通”的办学方针。我想对中国管理学者和企业家来说，21 世纪的重要任务，不能仅仅分析、研究、学习西方管理理念和实践，也不能局限于研究中国古老的管理哲学思想，寻找“中国式”管理模式。21 世纪是世界扁平的世纪，是不同民族、不同企业、不同管理观念冲突又融合的世纪。在这个商业上无边界的世界里，企业组织行为你中有我，我中有你，很难找到纯粹的“西方式”或“东方式”的管理模式。因此，在我们研究管理特殊性和环境的变化同时，也要认真分析、解释、消化中西方不同管理方式的共性，找到某种能够融会贯通的全球化的管理模式。在研究管理学的动态变化之时，探索复杂环境中管理体系中相对稳定的规律，最终找到国际化管理的“道”。



这本书在出版过程中得到了很多人的支持。首先感谢我的两名助理——北大毕业生孙宁和白岩帮助我搜集、检查并整理原始资料。尤为感谢北大出版社的陈莉编辑在百忙之中为此书出版所做出的不厌其烦的努力。没有大家的支持这本书不可能与公众见面。

杨 壮

北大朗润园 13 公寓

2007 年 6 月 22 日

○ ○ ○ ○ 目 录
○ ○ ○ ○
C O N T E N T S



管理的视野

管理学的“道”与“术” / 3

西方管理与中国文化的融合 / 7

三种资本积累方式 / 11

企业管理中西谈 / 19

美日人才管理的经验 / 24

西点军校百炼成钢 / 33

管理的力量

一棵茁壮的树 / 39

社会资本——为企业增值另辟蹊径 / 45

事业部制是把双刃剑 / 49

入世之后的挑战 / 52

中国企业该向国外企业学点什么 / 57

多元化还是专业化? / 61

管理的博弈

变化的环境给企业管理带来的挑战 / 67



目录

CONTENTS

龙之舞——中国经济转型和企业发展 / 73

六顶思考帽的启示 / 80

匮乏的执行力 / 83

高管流失谁之过 / 86

冲突与融合

国际化:中国企业的未来 / 91

跨国管理的文化冲突 / 96

走向国外的苦与乐 / 103

合资企业的成功要素 / 108

国际并购的反思 / 111

知己知彼,百战不殆

——跨国公司在华成功的经营对中国企业国际化的启示 / 119

管理的现场

戴尔之魂——对话戴尔 CEO 凯文·罗林斯 / 127

惠普之道——对话惠普全球副总裁、中国区总裁孙振耀先生 / 134

联想:国际并购——中国企业实施海外战略三人谈 / 142

西门子:卓越之道——与西门子通信集团总裁甘斯文特先生面对面 / 153

杜邦:基业常青——与杜邦大中华区总裁唐博伟谈企业公众形象 / 170

企业创新与制度创新 / 197

○ ○ ○ ○ 目 录
○ ○ ○ ○
C O N T E N T S



管理者的培养

中美教育比较 / 215

企业商学院和高校商学院 / 220

MBA 教育:培养优秀经理人的方向 / 222

契合中西管理的 MBA 教育 / 227

MBA 要多关注自己的水下冰山 / 230

EMBA 的价值 / 233

BiMBA 办学“三大法宝” / 235

管理的畅想

管理营销的实质是人文 / 241

《让自己闪闪发光》序 / 245

《成就领袖——海军学院之路》序 / 248

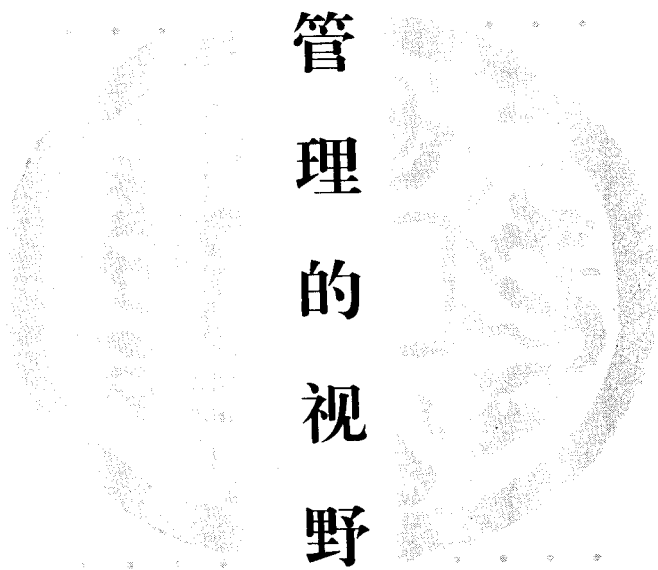
《并购中的企业文化整合》推荐序 / 255

大家德鲁克 / 258

显微镜下的中国医院管理——中国医院管理调查报告 / 265

高尔夫·商业·人生 / 268

管理的视野





管理学的“道”与“术”^{*} ///

管理学,无论工商管理、行政管理、企业管理都应该是“道”与“术”的结合。“管理学就是人学”,“搞管理,就是搞人文”。对于人的综合素质,对社会上复杂的人文现象或者说对于提高管理者人文素质的重视,是我多年来研究和教学的出发点。

随着全球化的进一步加深和中国经济的迅猛发展,中国的企业管理近年来通过引进大量西方企业管理的理念、模式和经验,在“术”上已经有了很大的提高。但我认为,“道”的作用更加不可忽视。对于中国的企业管理者,关键问题是要真正做到既懂中国又懂国外、既懂经济又懂企业、既强调个人魅力又重视企业治理结构、既具备职业经理人的素质又具有国际化的视野。当前中国之所以在世界范围内建立的品牌不多,除了管理技术原因、战略原因和知识层次原因外,还有人和制度的原因。中国的很多企业家,包括国营和民营的企业

^{*} 原文曾在 2005 年 5 月 24 日《中华工商时报》用记者采访方式刊登,本文在此基础上进行删改补充而成。

家,把企业做得很大,但是却做得很不规范,很多人缺乏国际企业家的基本素质和理念,不重视自己的信誉和名声。没有信誉的企业家怎么能打造国际品牌?另一方面,很多大型国有企业虽然已经成功上市,但公司内部的治理结构没有得到完全解决,在制度问题上常常是换汤不换药。人和制度的问题是管理学中“道”的问题,是企业长远发展的核心问题。

我不认为中国企业的出路仅仅在于引进国外的管理技术。中国企业没有自己的管理技术是不行的,核心技术一定要抓,但是核心技术不是解决中国企业基业长青的根本方法。提高中国企业的核心竞争力关键在于解决人和制度问题,即人的素质问题、人的教育问题、人的品格培育问题、人在企业中的凝聚问题、企业的治理结构问题和企业内部的激励机制问题。近年来涌现出的一批卓越的中国企业,如联想和万科,就是人和制度最佳结合的结果。

我心目中理想的企业领军人物应该具备6个条件:素质、品德、承诺、使命、远见、激情。一位优秀的企业家不但要有远见卓识、激情四射,更要保持培养自己独特的品格和人格魅力,有一颗做人的平常心、一个宽阔的心胸、一种高超的感召能力、一颗很强的事业心。北大国际 MBA (BiMBA) 期望培养出学贯中西,既继承北大文化理念,又掌握现代化管理知识,既具有国际经理人的视野,又有创新精神的企业家和职业经理人。

1998年,我作为中外合作的北大 BiMBA 项目的协调人进入北大,从事管理和教学工作。2001年秋天,我成为 BiMBA 项目的美方负责人。7年来,在“素质、品德、承诺、使命、远见、激情”方针的指导下,BiMBA 学员身上总能显现出人文的影子,即核心价值观、综合素质、班级团队文化和相互间的宽容。我很清楚,没有北大的传统人文环境和一种重人文的理念熏陶,很难培育出有素质、有教养、有知识、有品位、有创新精神、有团队意识的职业经理人和领军人物。因为,