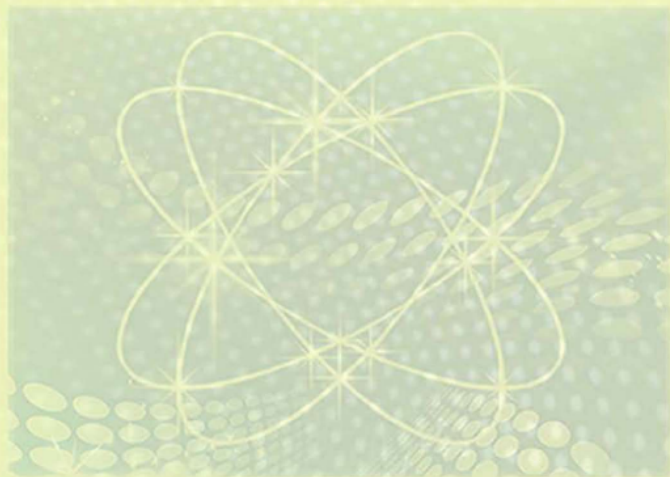


管理的逻辑

冯大力 著



四川人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

管理的逻辑 / 冯大力著. —成都: 四川人民出版社, 2018.2

ISBN 978-7-220-10687-3

I. ①管… II. 冯… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第014795号

GUANLI DE LUOJI

管理的逻辑

冯大力 著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

何朝霞
解建华
戴雨虹
韩 华
王 俊

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
四川机投印务有限公司
170mm × 240mm
19.75
260千
2018年2月第1版
2018年2月第1次印刷
ISBN 978-7-220-10687-3
48.00元

■版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453



第一章 管理逻辑与现代管理的基因缺陷 / 001

概 述/003

- 一 管理的历史逻辑：立足工业文明的前瞻与后望/008
- 二 管理的文化逻辑：中西方管理冠似根殊/019
- 三 管理的人性逻辑：管理的工具取向源于人性假设/030
- 四 管理的技术逻辑：技术进步推动管理创新/036
- 五 管理的哲学逻辑：鼎形管理是管理的哲学抽象/042
- 六 现代管理的基因缺陷/045
- 七 管理的未来：后现代管理之展望/052

第二章 现代管理原理与性质 / 057

概 述/059

- 一 现代管理的范畴/063
- 二 企业管理的王者地位/077
- 三 现代管理原理/083
- 四 管理的性质/086
- 五 管理的演进/091

第三章 中国传统文化与传统管理思想 / 101

概 述/103

- 一 中国传统文化的特征/105
- 二 从管理角度反思中国传统文化与民族性/110
- 三 《易经》中的管理智慧/114
- 四 儒家的金字塔形管理思想/118
- 五 道家的自然主义管理思想/128
- 六 法家的制度管理思想/130
- 七 儒家、法家与道家思想的兼济并用/134
- 八 中国传统管理思想评述/137
- 九 中国传统管理中的用人艺术/140

第四章 中国的现代化与现代管理 / 149

概 述/151

- 一 中国现代化的标志/153
- 二 中国现代化的启示/155
- 三 中国现代企业管理/158
- 四 中国现代企业的成长环境/175
- 五 中国现代管理之梯形管理逻辑/177
- 六 中国现代管理的启蒙与本土化/179
- 七 中国现代管理中的战略/186
- 八 中国现代管理中的营销/189

第五章 西方文化与现代管理理论 / 201

概 述/203



- 一 西方文化的特征/205
- 二 工业革命与现代管理/210
- 三 技术性的现代管理观点/213
- 四 基于能力的管理/221
- 五 现代管理理论给我们的启发/233
- 六 人文性的德鲁克管理思想/234

第六章 信息文明与后现代管理 / 255

概 述/257

- 一 商业模式创新如雨后春笋/261
- 二 智能商业模式已经开启/270
- 三 信息技术将击穿依靠资源构筑的壁垒/273
- 四 信息文明颠覆了现代管理的理论假设/276
- 五 互联网价值链 /279
- 六 现代管理基因缺陷的暴露/285
- 七 现代管理的结构性矛盾/291
- 八 信息文明时代的管理环境/295
- 九 管理的未来：后现代管理之展望/304

参考书目 / 307



第一章

> GUANLI DE LUOJI

管理逻辑与现代管理的
基因缺陷



管理上没有最终的答案，

只有永恒的追问。

—— [英] 斯图尔特·克雷纳《管理百年》



概述

管理，既是一种文化现象，也是一种历史现象，是根植于特定的地理、历史、文化、传统，不断吸收技术进步的成果，因应时代需要，通过组织行为传播社会善意的一门社会学科。

近一百年来，管理即指工业革命以来的现代管理，是西方学界约定俗成的概念表达；近三十多年来，管理即指与工业文明相适应的西方现代管理，是中国学界不言自明的概念表达。然而，在工业革命之前，与中国的农业文明和西方的商业文明相对应的管理是客观存在的；工业化之后，与今天的互联网时代和即将到来的信息文明时代相对应的管理也是客观存在的。本书把前者称为“前现代管理”，把后者称为“后现代管理”，二者均与现代管理密切联系。这种划分旨在揭示管理的历史逻辑。

每种管理，都带着擦不掉的历史文化胎记与时代文化痕迹，表现出与众不同的文化特征。中国的管理树与西方的管理树冠似根殊，结出的果实也是形似神异。这就是管理的文化逻辑。

中国文化具有鲜明的农耕文明特征，在管理方面就表现为以人为本主义倾向。中国式的人本主义管理有两大突出特征：一是崇尚

贤人治理，而不是制度管理，即所谓“人在政存，人亡政息”；二是坚守管理的目的是有益于人而不是有害于人的理念，即所谓执政为民。改革开放后，为着竞争的现代管理在中西方都能大行其道，均以解决实际问题为出发点和归宿。

西方文化发轫于古希腊的商业文明，具有鲜明的宗教文化、城邦文化、海洋文化、贸易文化的特征，契约精神、团队精神、竞争意识、权利意识、平等意识、规则意识和重商主义传统比较突出，在管理上注重组织管理、制度管理、奖惩分明（权利义务意识的体现）等。现代管理完整地继承了西方的管理传统，更加强制度管理，强调分工合作，强调重物轻人，强调组织的绩效，强调管理是组织的核心竞争力。管理服务于竞争，服务于利益，服务于绩效，而不是服务于人，是西方管理的核心价值观。

日本的现代管理，具有中西方文化融合的特征。对日本人来说，公司像一个更大的家，自己就是“松下人”“丰田人”，管理者扮演着家长的角色，努力让家庭保持和睦、团结与秩序，让家庭成员分享幸福。把个人的命运与公司的命运紧紧联结在一起，是日本公司与欧美公司最大的不同。在日本的企业里，道义、情感、人际关系、信任感、亲密性，都可以转化成生产力。

人性本善还是本恶，一直是古今中外社会学者争论不休的一个话题。在管理取向上，性善假设者偏重激励，辅以惩罚；性恶假设者偏重约束，辅以激励。人性有善恶，因此，管理者用管理工具予以引导，以利于有效率地实现组织的管理目标。但是，管理不该有善恶，只能坚守善意。坚守善意的管理，是管理的应有道德。这就是管理的人性逻辑。

技术的进步与劳动工具的改进总是一致的，二者共同促进

了生产力的进步。生产力进步到一定程度，必然要求且会主动改变已经不能与之适应的落后的生产关系。管理就属于生产关系的范畴。所以，技术进步必然会颠覆旧的管理理论，生产力进步的结果必然需要与之相适应的新的管理，也会促进管理的创新。同时，现代管理越来越是一种技术。这就是管理的技术逻辑。

管理的历史逻辑、文化逻辑、人性逻辑与技术逻辑，都诠释了管理的动态性，揭示了“创新是管理的永恒主题”这个规律。然而，当把管理作为科学时，一个不言自明的前提是：管理除了具有动态性，还具有规律性，换言之，除了变动因素，管理中一定内含着不变因素，正是这些稳定因素支撑着、影响着、指引着管理创新的方向。从这个角度可以说，文化、技术、善意等三元素就是管理中不变的因素，是管理的元基因。管理的创新，是加入新基因、实施新方法后的“转基因”结果。顺着这个逻辑，如果去除表象化的枝末，管理，一直都是由文化、技术、善意三要素支撑着的平衡艺术。我把管理的这种规律性抽象地称为鼎形管理。鼎形管理，克服了不确定性带给管理的困扰，是超越了管理技术的管理哲学，是对管理现象的抽象化、理论化与哲学化，揭示了管理的普遍规律与哲学逻辑。

鼎形管理有6层含义：（1）管理是文化、技术与善意支撑下的平衡艺术；（2）管理是协同的艺术，如鼎鼐之调和五味；（3）管理是创新的艺术；（4）人是管理的核心，管理的核心是用人，管理就是人管人，管理艺术的创造者与实现者只能是人；（5）管理的资源、工具、制度等是鼎下之火，奖惩就是要把握好火候，管理必须把握好火候；（6）创新点燃鼎下之薪，使资源发挥最大价值。

西方现代管理为规模化组织的产生与运转提供了支撑。然而，随着组织规模的无限扩大与组织对效率的极尽追求，现代管理的内生矛盾也日渐突出，并渐渐地且不断地腐蚀着现代管理理论的支柱。我把这种内生矛盾称为“现代管理的基因缺陷”。这种基因缺陷主要表现为5个方面：（1）规模与效率的矛盾；（2）母系统目标与子系统目标的矛盾；（3）人被异化与组织活力的矛盾；（4）科层制管理与社会价值观的矛盾；（5）科层制孕育了自己的掘墓人——官僚组织与官僚主义。

现代管理的基因缺陷产生了3个恶果：（1）过度分工让每个组织单元都“只见树木，不见森林”，只管“正确地做事”，而不管“做的事是否正确”；（2）管理成了一项“必要的工作”，而不是“创造绩效的工作”，科层制管理创造了“管理工作”；（3）“人的管理”让位于“软件的管理”，管理工具“管理着”管理者。

现代管理的基因缺陷使其在当前遇到了前所未有的挑战。这些挑战主要表现在3个方面：（1）科学管理还“科学”吗？（2）科层制还“有效”吗？（3）当人的管理让位于管理软件时，“管理”还有必要吗？

从农业文明到工业文明再到信息文明，技术进步的速度越来越快，商业模式创新与迭代的速度也越来越快，管理创新与迭代的速度也越来越快。所以，管理必须面向未来。然而，预言管理的未来，常常是力不从心的。对管理未来的确定性预判，往往会被实践打脸。如果能够透过某些线索，找寻到管理可能的演化路径或者方向，就已经十分幸运，非常了不起了。技术演进的趋势以及由此引起的组织形态的变化，可能就是一条探寻管理演化路

径或者方向的有益线索。

海尔集团的“人单合一共创共赢生态圈模式”，阿里巴巴集团立志以技术研究、人才培养、阿里平台、奉献社会为支撑成为“解决社会问题的公司”的管理模式，都帮助我们看到了“已经发生的未来”：互联网时代正在向物联网时代过渡，人才将在全球范围内流动，知识分子在劳动者中的占比不断提高，竞合经济正在向分享经济过渡，组织为中心的链接正在向个人为中心的链接过渡，流水线生产方式正在向生态圈商业模式过渡，规模化组织正在向平台化组织过渡，企业正在由制造产品、提供服务向制造创客、服务生态过渡，企业正在由创造顾客向创造价值过渡，线性的权威型管理正在向以自我管理为中心横向拓展的协同管理过渡，金字塔形管理正在向平台化协作过渡，自组织正在向外组织过渡，组织的紧耦合正在向松耦合过渡，边际收益递减规律失效而边际收益递增成为现实，财务损益的核算方法正在向用户损益的核算方法过渡，小微可能是最有活力的市场主体，混合了现代管理与互联网时代实践创新的管理模式必将层出不穷，等等。未来既不属于纯粹的互联网公司，更不会属于没有与互联网时代对接的传统企业，而是属于善于利用互联网的公司。企业将来的核心竞争力，可能不再与规模有关，而是想象力（创新力）加上占有数据、处理数据、利用数据的能力，可能是人才的集聚能力与协同能力。



一 管理的历史逻辑： 立足工业文明的前瞻与后望

（一）文明与管理

一般认为，现代管理产生于工业革命时期的西方国家，20世纪三四十年代在百家争鸣中进入繁荣时期，20世纪七八十年代基础理论基本建立，之后再没有实质性创新。所以，现在所言的“管理”，就是指“现代管理”。然而，在现代管理之前也存在管理，这是毋庸置疑的。中国的长城、意大利的威尼斯、埃及的金字塔，就是管理的成果，也是现代管理之前就已经存在管理的有力证据。本书把这些管理实践及这一时期的管理思想称为“前现代管理”。互联网兴起之后，作为规模化组织的企业被解构，内组织被外组织替代，他组织被自组织替代，紧耦合不得不变成松耦合，整合外部资源于企业内部以提升绩效目标变成自由协同整合外部资源以实现互利共赢，适用于规模化组织管理的泰罗制、科层制、一般行政管理等正失去其适用的环境条件，管理创新风起云涌，管理绩效令人侧目。像工业文明时代产生的大企业催生了现代管理一样，由后工业文明时代转向信息文明时代的当下，基于互联网的平台与生态必然催生信息时代的管理。本书把正在进行着的管理创新称为“后现代管理”。

现代文明（工业文明）之前，人类历史上存在过四种文明形态——农业文明、商业文明、草原文明、自然文明，现在处于后

工业文明向信息文明转变的过程中。

现代之前的中国，是农业文明的代表。中华文明起源于黄河流域，该流域恰好位于400-800毫米等量降雨带之间，适合旱地作物生长。宋朝以后，800毫米等量降雨带南移，中华文明也渐次向南发展。适宜农业的特定地理环境，产生了当时比较发达的农业，以及与此相一致的农业生产方式和农业经济，中华文明也就表现为农业文明。中国古代是农耕文明，以农为本，以商为末，重本轻末，扬本抑末，贵农贱商。所以，在我们中国人的观念里，工业文明之前的文明形态是农业文明。

与中国的文明是农业文明不同，欧洲的文明起源于城邦割裂、不适宜农业却适宜贸易的地中海，凭借海洋便利发展起商业文明。冯友兰在《中国哲学简史》中说：希腊人生活在海洋国家，靠商业维持其繁荣。他们根本上是商人，商人要打交道的，首先是用于商业账目的抽象数字，然后才是具体东西。只有通过这些数字才能直接掌握这些具体东西。^①他们能够在假设下深入研究某个问题，原因就在此。商人也就是城里人，他们的活动需要他们在城里住在一起，所以他们的社会组织形式，不是以家族共同利益为基础，而是以城市共同利益为基础，缘于此，希腊人就围绕着城邦组织其社会，与中国社会制度形成对照，中国社会制度可以叫作家邦。“在一个城邦里，社会组织不是独裁的，因为在同一个市民阶级之内，没有任何道德上的理由认为某个人应当比别人重要，或高于别人。但是在一个家邦里，社会组织就是独

^① 冯友兰著：《中国哲学简史》，涂又光译，北京大学出版社，2013年，第26页。

裁的、分等级的，因为在一家之内，父的权威天然地高于子的权威。”亚当·斯密说：“交易可能是人的本性之一，它的历史可能与语言一样古老。”

除了农业文明与商业文明，工业文明之前的文明形态还有草原文明、自然文明。400毫米等量降雨带以北，文明形态一直是草原文明。400毫米降雨带以北，雨量不足，不适宜农业生产，草原资源又不具备稳定而可持续的保障能力，只有军事掠夺才能获取生活资源，所以，草原文明的经济组织与军事组织是一体的，组织复杂程度并不低，只是没能够将其文明延续下来。位于赤道附近的地区，食物易得，生存容易，加上体力劳动会消耗太多的能量，从而不适宜高强度的劳动，导致位于该地带的人们表现得比较懒散，既没有扩张欲望，也没有进取精神，是一种顺应自然的温饱式生活方式，组织结构比较简单。譬如：1971年，在菲律宾棉兰老岛上发现了塔萨代人。他们一直过着完全与世隔绝的生活，是食物采集者部落，共有27人。“在至少六个世纪的时间里，塔萨代人的先祖过着几乎完全相同的生活。这个小群体的最为明显和重要的特征是，他们完全没有侵略性，他们根本就没有‘武器’‘敌对’‘愤怒’或者‘战争’这样的词语。自从与外人有了接触后，他们急不可耐地采用了波罗刀，即菲律宾人用的一种长刀，因为这种刀优于他们采集食物、砍斫树木和劈开树丛用的石制工具。但是，他们拒绝使用矛和弓箭，因为他们不能运用这些武器来采集食物。他们仔细而平等地在群体所有成员中分配自己采集来的所有食物（番薯、水果、浆果、鲜花、鱼类、螃

蟹和青蛙)。”^①由于这两种文明在管理研究方面的意义不大,故本书不展开论述。

(二) 中国的文明演进与管理进化

中国文明的演进路径是从农业文明到工业文明。传统中国是小农经济,农业文明的经济单元是家庭,经济单元的组织形态相对比较简单,家庭关系也简单明了。在农业为根本的环境下,商业在中国始终存在。商代以降,历代都有工商繁荣的记载,汉代记载的工商业者甚至10倍于农民,清代则有“五家之堡必有肆,十家之必有贾,三十家之城必有商”的记载。尽管如此,中国的观念却还是重农轻商的。中国文化是“家文化”,中国传统管理思想是“家思想”,由家而后国再后天下(社会),构建起“家庭性”或者“家邦性”的社会治理体系。儒家文化的核心是仁,即两人之间关系的管理原则应该是“仁”。由“仁”而到“三纲五常”,虽然把两人之间的关系扩大到了家庭成员之间、家族成员之间、国家管理人员(君臣)之间、社会成员之间,但它们都是界定人与人之间的关系的。孟子把仁延伸到社会公共生活领域,提出了“仁政”思想。可见,以农业文明为标志的传统中国,其前现代管理是家庭性的管理,以家及社会公共生活为主要管理内容,涉及商业领域的相对较少,以个人修身为起点,之后才是齐家、治国、平天下。家庭性管理,不管是以家庭为单位的小组织管理,还是更高级、更大规模的家族、国家、社会等复杂组织的管理,都是建立在熟悉、信任、相互依赖的基础上,注重

^① [美]斯塔夫里阿诺斯(Stavrianos,L.S.)著:《全球通史:从史前史到21世纪》(第7版修订版)(上下册),吴象婴等译,北京大学出版社,2006年,第37页。

亲情与责任，组织的内部关系清晰，实行家长制管理，却更依赖组织成员的自觉与自律，德法并重，恩威并施，以礼化人，以人为本，表现出自组织、松耦合的特征。

经过清末的戊戌变法、洋务运动以及辛亥革命，中国开始小心翼翼地打开国门，渐次从引进器物、学习军事与科技到学习西方的哲学思想、工厂组织形式、经营管理，乃至民主政体，从开办工厂、对外贸易到用革命形式推翻了清政府，建立了中华民国。但是，这些变革整体上没有摆脱中体西用的窠臼，没能够追赶上世界技术进步的潮流，工商业均没有实质性进步，现代管理没能在中国生根发芽。中华民国时期，民族资本主义工商业得到一定程度的发展，出现了一些规模较大的企业，但是，并没有现代化的企业，现代管理也没有在这些企业产生。中国的现代化进程时断时续。

中国共产党以革命文化给祥和、文静、内敛的中国文化注入了激情与活力，带领中国人民走上了依靠自己改变命运的正确道路。中华人民共和国的成立，真正开启了中国现代化的征程。尤其是20世纪80年代实行的改革开放国策，改革了落后的生产关系，从解放农村生产力开始，逐步解放了城市生产力和整个社会的生产力，个体工商户、乡镇企业、私营企业如雨后春笋般成长起来，国有企业的活力得以释放，股份制企业茁壮成长，大规模企业成批成批地产生。政府鼓励建立“三资企业”，中国的企业就从引进资本和引进现代化生产线开始，逐步引进观念、引进技术、引进管理、引进品牌、引进人才，全方位向西方先进企业学习，并在学习中总结、反思、创新，现在成了“我的公司”“我的资本”“我的技术”“我的生产线”“我的管理”“我的品