



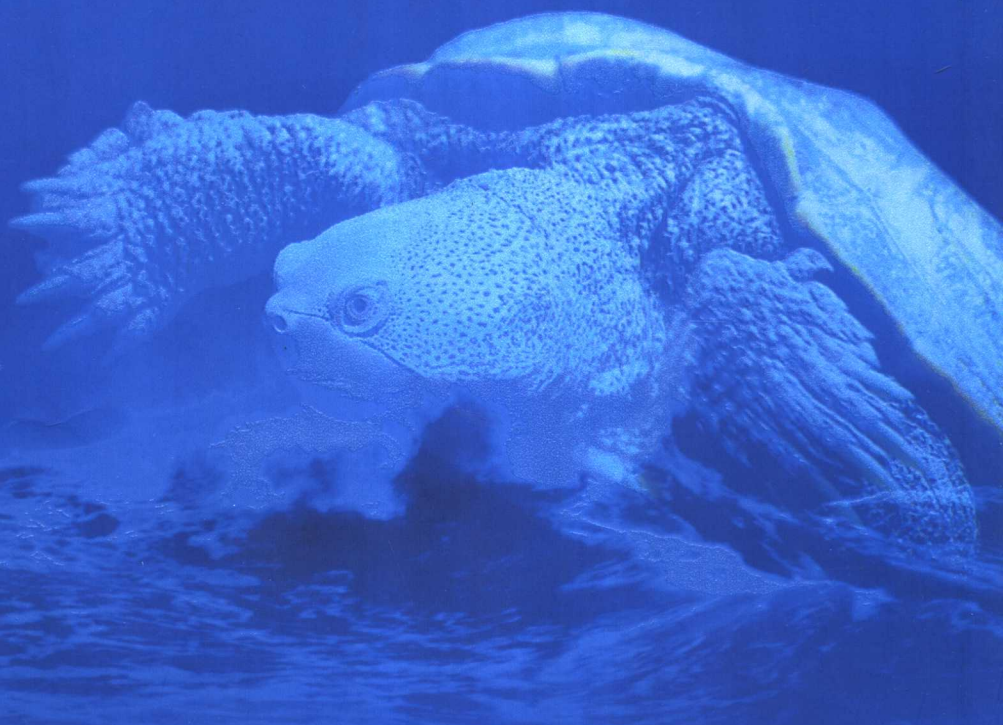
管理是一种实践，其本质不在“知”而在“行”，其验证不是在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。

—— 德鲁克

蓝色管理

破解西方管理本源

冯成平 耿云 等著



東方出版社



管理是一种实践，其本质不在“知”而
而在于成果，其唯一权威就是成就。



逻辑，

—— 耿 云 克

蓝色管理

破解西方管理本源

冯成平 耿 云 等著

东方出版社

责任编辑：贺 畅

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝色管理——破解西方管理本源/冯成平 耿 云 等著.

—北京：东方出版社，2008.5

ISBN 978-7-5060-3135-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第051210号

蓝色管理

LANSE GUANLI

——破解西方管理本源

冯成平 耿 云 等著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

三河市南阳印刷有限公司印刷 新华书店经销

2008年5月第1版 2008年5月北京第1次印刷

开本：787毫米×1092毫米 1/16 印张：18

字数：250千字

ISBN 978-7-5060-3135-6 定价：38.00元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

网址 <http://www.peoplepress.net>

总 序

管理治国，中华文明复兴的必由之路

古代中国曾经辉煌，也几度盛世，为什么人们看到的却是经常性的王朝演变、周期性的兴衰更替，而且到最后远远落后于欧美列强？近代中国各派思想相互激荡，各种力量交互登场，为什么中华民族是在中国共产党的领导下从独立解放到再度实现伟大复兴？为什么西方工业化国家能够相继崛起，并长期维持安定的秩序，引领现代改革的方向？

对这些问题，人们从多个学科、多个角度，在不同层次上、不同框架中分析、评断，可谓见仁见智，不一而足。但能否寻找一个统一的视角、综合的学科，描述这些现象、解释人们困惑、解决相关问题呢？我们最终选择了对组织、任务和人都很关注的学科——管理学。因为我们发现，不管是古代还是现今，无论是中国还是西方，所有这些兴衰、成败，都是组织、任务和人的交互作用，都不可回避管理——这个由实践产生理论、从经验走向科学的人类智慧结晶。

我们在管理学的框架内，把古代王朝、现代政党、民族国家都比作组织，把实现世代相传、推动民族复兴和确保长期先进都作为任务，把王朝、政党和国家的领导人看作组织领导人，内部有组织成员，外部是组织环境，用现代管理学来描述、解释这诸多现象。初始也有以企业代表组织、以企业负责人泛指组织领导者，把组织管理与企业管理相对接，在经济范畴内从企业组织的视角解读的计划。但是，当材料足够丰

富、研究继续深入时，我们惊奇地发现，这一管理已不只是一个企业组织的普通管理问题，而是关于一切组织包括了经济组织、社会组织、政治组织乃至国家社会在内的“大管理”。

管理学科作为一种实践和一个思考与研究的领域，不仅是面向企业、面向市场的，还是面向大众、面向社会的，更是面向权力、面向国家的。当市场经济呼唤科学管理，现代国家讲求科学执政时，“管理治国”理念和“管理也是生产力”的论断一并成为引领时代变革、推动社会进步的兴国之道。

基于“管理治国”理念，我们综合考察当前中国所处的时代环境，建构了“三色管理”体系，即红色管理、黄色管理、蓝色管理。我们用“红色管理”来定名现代管理与中国共产党的学科结合，写就《红色管理——向中国共产党学管理》，是把中国共产党管理实践活动理论化、学科化的大胆尝试；用“黄色管理”来定名现代管理与古代王朝的学科结合，写就《黄色管理——解析中国皇朝管理》，围绕古代中国皇帝及其皇朝进行管理学透视，因为黄色是中国古代皇家的特权颜色，由此我们称之为黄色管理；用“蓝色管理”来定名现代管理与西方国家先进管理思想的学科结合，写就《蓝色管理——破解西方管理本源》，破解现代管理的本源思想（这些管理思想起源于西方国家并在西方国家的发展演变过程中发挥了重大作用），进而借鉴国外的先进管理经验，把适合于中国国情的有益的东西进行归纳总结后拿过来。

我们的本意不在梳理历史（党史、皇朝史、思想史），何况管理学的本义也不在此。“三色管理”体系是以管理学科学理论为基础，用中国人“独特的思维方式”重新解读历史：管理学的科学方法将是我们的分析工具，历史的演进成为我们的研究对象，全新的思考角度让过去服务于未来。

“三色管理”立足管理学又不囿于管理学，指向管理而不局限于管

理，不是以纯粹的合乎管理学的语言为表达约束，而是从历史中体悟管理和管理学深意，做的是真正的“大管理”。

一定的管理理论体系必须适应一定的历史、社会、文化条件。因此，我们有必要追溯整个20世纪在“中国文化向何处去”的问题上始终存在着的三种主张——自由主义的全盘西化论、保守主义的儒学复归论和马克思主义的综合创新论，以便为我们的大管理理论体系的建立提供向度。

自由主义的全盘西化论。这一主张对西方理论不加反思地接受，把本土资源作为论证西方理论实现西方社会思想的工具，无视西方学者已经深刻揭示的现代化危机等倾向仍然存在。事实上，一种民族的文化传统和文化惯性是在血液里流淌的，学习外来经验不可能如同电脑更新数据一样把植根于自身传统的文化观念彻底覆盖，这是西方文化在中国水土不服的深层原因。

保守主义的儒学复归论。一部分人寻求的不是对文化的“自知之明”，而是一种势头很猛的夸张的复旧，其中尤有甚者，宣扬“圣贤是文化之本，文化由历代圣贤创造”，认为中国100年近代史都错了，走的都是所谓“文化歧出”、“以夷变夏”的路；甚至主张“把儒教重新定为国教，建立一个儒教社会”。这种倒退复古、明显排外的取向当然不是提倡文化自觉的本意。

马克思主义综合创新论。事实上，在对待文化的问题上，毛泽东早已给我们确立了一个基本的立场：“古为今用”，“洋为中用”。从20世纪40年代毛泽东提出古今中外法（关于批判地继承民族文化遗产，吸收和借鉴中外一切优秀文化，毛泽东归纳为“古今中外法”）和新民主主义论，到80年代邓小平提出改革开放论和建设有中国特色社会主义理论，再到90年代江泽民提出的“三个代表”，一直到胡锦涛提出的“科学发展观”和“和谐社会”，中国共产党人一直高举着马克思主义

综合创新论的文化大旗，代表着中国文化现代化的正确方向和思想主潮。

由此可见，中华文明复兴逐步实现的进程，既不是全盘西化的过程，也不能是复活旧学占统治地位的过程，而只能是在当代中国发展着的马克思主义指导下，在创造性地继承和发展自己民族的优秀传统文化的同时，大胆地借鉴和吸收人类文明有益成果的过程，是一个中华文明在自主创新中实现复兴的过程。

历史的成功揭示了未来的方向，中国特色的管理理论体系同样需要将“中国传统文化”、“西方先进思想”和“独特的思维方式”有机结合起来。“三色管理”为中国特色理论体系的建立迈出了坚实的一步：中国共产党的管理大道——“红色管理”将是航灯，始终引领中华民族的伟大复兴；对中国古代帝王及皇朝管理的管理学透视——“黄色管理”将是镜鉴，助推中华文明的再度辉煌；对西方管理学本源的破解——“蓝色管理”将是火花，激发每一个炎黄子孙的创业梦想。

在引领中国走向文明复兴的道路上，中国共产党必须将价值理性的中国定位与工具理性的全球化视角结合起来。胡锦涛总书记在许多场合都描绘过中国对世界未来的建设性蓝图，即构建一个以多元文明并存为基础的和谐世界。

现代民族国家之间的冲突和文明冲突仍然难以消弭，一个多元文明的世界仍然在竞争和冲突中前行，全球多元文明之间的平等对话和公平竞争至今仍然是有待实现的愿望。只有理解多种文化，才有条件在这个正在形成中的多元文化的世界里确立自己的位置，经过自主的适应和其他文化一起取长补短，共同建立一个有共同认可的基本秩序和一套各种文化能和平共处、各抒所长、联手发展的共处守则。

正在建构多极世界秩序的道路上、胸襟越来越开放、实力越来越强大的中国的复兴具有世界性的意义。这个人类历史上重要的文明体的复

兴，对于推进全球多元文明之间的对话与交流有着实质性的作用。这个渊源古老的文明国家在精神上经历了近两个世纪的艰难漂流之后，正对自己的文明传统生出越来越浓的兴趣，发出越来越强的自信。从本质上说，中国崛起就是中华文明的复兴。复兴进程中的精神故土有望焕发新的光辉。

中国共产党第十七次代表大会正是在中国文明伟大转变的时节登场的。积极构建社会主义和谐社会，反映了新世纪新阶段中国共产党和全国人民的不懈追求。我们在深入学习贯彻中国特色社会主义理论体系的同时，由衷地被这样一种精神、一种力量鼓舞着、推动着，惟有更加努力地理论思考和学术研究，使当代的先进管理思想与中国国情相融合、把管理学的普遍规律与中国特有的管理资源相对接，为形成具有中国特色的管理理论体系而大胆尝试、不懈探索。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。“三色管理”体系正是我们走出的第一步。

冯成平
2007年11月

导 读

一、本书核心概念

1. 关于蓝色管理。通俗地讲，管理就是把人、财、物组织起来实现既定管理目标的过程。从人的本质的角度看，管理可以看作是由人性驱使的一种社会活动。蓝色管理就是沿着西方管理思想对人性认识不断深化发展的视角，将西方管理思想分为权力、物质、人际、动机、绩效、文化、信息、知识八个方面，分别阐述每一种管理思想的要义和主张。破解西方管理思想的本意，在于以中国文化的眼光解读西方管理思想之精髓，实现管理思想的中西合璧。

2. 关于八维管理。从西方管理思想随着对人的认识而逐步深化的特点，我们解析出了西方管理思想的八种人性假设（劳力人、经济人、社会人、自动人、能力人、文化人、信息人、学习人），以及与之相对应的八种管理思想（权本管理、物本管理、人际管理、动机管理、绩效管理、文化管理、信息管理、知本管理），称之为蓝色管理的“八个维度”。这八个方面从人性的角度，可以看作对人性管理的横向解剖；从管理思想发展的视角，可以看作对西方管理思想的历史回溯，这种共时与历时的分析组合共同构成了对西方管理思想一个完整而全面的介绍。当然，对人性的认识永远不会终结，管理思想在未来的发展定会更加异彩纷呈。正是在从一维走向两维、三维、八维、多维的过程中，西方管理思想逐步从传统走向现代，从经验走向科学。

二、本书核心主张

蓝色管理“八个维度”，代表从人性认识出发的八方面管理思想，然各种不同的管理思想之间实无高下之分、优劣之别。八个不同的管理维度虽然是一种历时性的发展脉络，但是新的管理思想的出现并不意味着对前期管理思想的否定，如在现代军队管理之中，权本管理仍然是一种常用的管理方式。换言之，不同的管理环境，需要我们有侧重性地采取不同的管理方式。这里，我们纵以管理思想，横以人性假设，纵横交错，希冀用人性诠释管理学，用管理学管窥人性。

第一个维度，权本管理。权本管理建立在劳力人假设的基础上。劳力人假设把被管理者看作“劳力者”，也就是实现管理目标的手段和工具，而管理者则是专门发号施令的“劳心者”。权本管理的思想曾在人类历史的很长时期之内占据主流地位，至今，权力仍是最重要的影响力来源之一。

权本管理以权力为权威的根本来源，偏爱秩序、威严；以执行命令为管理的主要方式，强调服从、规范；以严格的制度作为实现目标的保障，推崇令行禁止、赏罚分明。权本管理的思想具有高效、稳定等优点，但权力是一柄双刃剑，管理者须慎用之，以防陷入权力崇拜的泥潭。

第二个维度，物本管理。物本管理建立在经济人假设的基础上。经济人假设把人看作理性的、自私的、追逐自身利益最大化的，视物质刺

激为提高效率最有效的手段和方式，管理者要正视并利用人皆重利和善算计的特点和弱点来设计组织机构、激励机制与制度安排等。这种管理思想很大程度上将组织及组织中的个人都高度物化了，我们形象地称之为“物本管理”。物本管理思想适应了20世纪初期社会生产体制从小作坊式向大工厂式的转变，极大地促进了组织效率的提高和社会生产力的发展，在西方引发了一场科学管理革命。

物本管理是典型的“效率型管理”，它以分工论为基础，以效率为中心，构造了一种决策权高度集中、组织结构层次化、权力运行单向化，用经济利益统一组织，以物质报酬作为主要激励机制的组织形式，即集权式等级制结构模式。目前，受多种因素的影响，我国很多企业尚未完成科学管理革命的洗礼，物本管理推崇的标准化、科层组织、职能分工、严格制度、职权匹配、效率原则对我国的企业、政府、社会组织仍有很强的借鉴意义。

第三个维度，人际管理。人际管理建立在社会人假设的基础上。社会人假设认为人不但有经济和物质方面的需求，还有社会和心理方面的需求，而社会心理需求的满足更有助于发挥员工的潜能，提高生产效率。从经济人假设向社会人假设的转变意味着从胡萝卜+大棒式的物本管理向胡萝卜+微笑式的人际管理转型。

人际管理认为被管理者需要被关怀、被尊重、被感觉到自己很重要，要想调动员工的积极性，提高劳动生产率，管理者就必须重视并满足员工的社会需求，充分展开上下左右的沟通工作，鼓励员工参与组织的管理过程，正视组织中的非正式组织等措施。从人际管理开始，管理变得更加人性化，其激励机制也从单纯的物质刺激转向物质刺激与人性

关怀并重。

第四个维度，动机管理。动机管理建立在自动人假设的基础上。自动人假设与社会人假设都重视满足人的社会心理需求，但自动人假设强调人不仅有社会心理需求，而且这种需求具有生理、安全、社交、尊重、自我实现等不同的层次，随着低级别需求获得满足，每个人都会产生高级别的需求。个人需求层次的不同，决定了个人行为动机的不同。

动机管理视自我实现为人的最高需求，认为在不同的环境下、对不同的人，管理者要根据不同的需求层次，采用相应的办法激励他们，以发挥员工的主观能动性，最大限度地使组织成员的需求与组织目标相一致，通过爱、归属感、成就感、自我实现等正面激励使员工在愉悦的精神状态下工作，思想观念从“领导命令我必须做……”向“我要做……”转变等，有助于实现员工与组织的双赢。

第五个维度，绩效管理。绩效管理建立在能力人假设的基础上。能力人假设指在管理过程中要树立以能力为本位的理念，不能任人唯亲、任人唯权或任人唯钱，而应任人唯能。这就决定了管理者的任务就是充分发掘人的潜能，不断提升人的能力。个人能力的高低最终体现在工作绩效上，因此我们把建立在能力人假设上的管理称之为绩效管理。

绩效管理并不仅仅是根据成绩和效果来评定工作的好坏，并据此提升或降低员工的工资、职位那么简单，而是包括了系统综合、持续沟通、合作伙伴、持续改进、员工是绩效的主人等多种思想，它强调的是过程，而不是结果，更不是形式。绩效管理希望通过目标引导的方式来提高员工的绩效，但又提醒管理者不能过分专注于工作任务，以防止目

标置换、目标颤抖等现象的发生。

第六个维度，文化管理。文化管理建立在文化假设的基础上。文化人假设认为人的行为与人的价值观有着很大的关联性，构建合理的组织文化，并使其发展成为一种潜在的“非约束性规范”，以此引导员工的行为，有利于降低管理成本，促进组织的发展。时至今日，组织文化已经成为大企业发展不可或缺的重要因素。

文化管理着重解决人与工作相适应的问题，强调以文化价值等人文因素统摄物质、制度等理性因素和企业的经营管理活动。以含蓄代替严厉、以微妙取代精确、以人性充实理性是把握住企业文化管理的灵魂之所在，这样才能让组织文化变成企业的磁铁，既可吸引人才，又可吸引顾客。

第七个维度，信息管理。信息管理建立在信息人假设的基础上。信息人假设认为信息已与能源、材料并列成为社会发展的三大支柱之一，信息获取和处理能力的高低很大程度上决定了管理能力的高低。因此，管理者应把员工当作同自己交换思想的同事和为自己提供信息的源泉，视员工为一名信息人。

信息管理是为了有效地开发和利用信息资源，以现代信息技术为手段，对信息资源进行收集、存储、传递、处理和利用，目的是实现信息效益的最大化。这就要求管理者要学会敏感地捕捉新信息，全面收集有用的信息、注意信息沟通的细节、重塑信息管理的流程，自己也成为一名信息人。

第八个维度，知本管理。知本管理建立在学习人假设的基础上。学

习人假设是针对日新月异的知识经济所提出的一种假设，它认为在剧烈的变革面前，把握管理的唯一真谛就是学习，领导者要学习，员工要学习，整个组织都要学习。唯其如此，企业才能适应动荡的环境，避免成为“煮死的青蛙”。

努力自我超越、改变心智模式、凝聚共同愿景、追求团队学习、习惯性系统思考，是知本管理的五个重要环节，五个方面相互影响、相互促进。知本管理对领导者提出了更高的要求，那就是做一只英明的头雁，而不是相互嫉妒和争斗的海鸥。

总 序 /1

导 读 /1

第一章 劳力人：权本管理

/1

/4 权力为本——管理学中的马基亚维利主义

/10 权力之基——权本管理的组织基础

/16 权力之界——权本管理的制度保障

/18 权力之行——权本管理的行为规范

/20 权力之美——寻找集权与分权的黄金分割点

/24 权力之短——正确看待权力在管理中的作用

第二章 经济人：物本管理

/29

/32 重赏之下有勇夫——物质激励是现代管理的基本手段

/39 从罗马教廷到网络型组织——现代管理发展出诸多组织模式

/43 砌砖也要标准化——标准化是现代管理的基础

/48 各司其职，各负其责——现代管理强调职能分工

/52 有职有权，有权有责——现代管理要求职、权、责相称

/54 欲成方圆，规矩必严——现代管理以严格的制度为保障

第三章 社会人：人际管理

/59

/62 士为知己者死——满足员工社会需求是提高效率的关键

- /66 有沟通才有管理——管理中应重视人际沟通
- /70 让员工来当家——参与式管理是一种有用的管理方法
- /72 看清组织内的派性——重视非正式组织对管理的影响

第四章 自动人：动机管理

/79

- /81 满足需求——百年企业的管理精髓
- /83 尊重是硬道理——重视和关心每一位员工
- /87 认清员工的需要——对不同的员工要采用不同的激励策略
- /90 善于用情感打动人——让你的员工获得认同感和归属感
- /93 外圆的领导艺术——为你的员工创造良好的人际关系
- /96 鼓励失败——让员工明白承担责任也是一种幸福
- /99 竞争带来成就感——为员工制造“竞争需求”

第五章 能力人：绩效管理

/105

- /109 绩效管理不是表格上的舞蹈——管理优于考核、过程优于结果
- /113 大胆而适度的分权——让员工成为自己工作的老板
- /117 慧眼识英才——老板要学会选择人才
- /120 “铁公鸡”不下蛋——回报源于有效的培训
- /123 防止目标颤抖现象的发生

第六章 文化人：文化管理

/127

- /130 文化——最好的潜规则
- /133 品牌效应——文化是一个组织最好的品牌
- /136 文化磁铁——用文化留住人才
- /139 认清现状，把握重点——塑造组织的核心价值观
- /141 老板是构建组织文化的核心因素
- /143 既要华丽，更要合身——构建合体的组织文化

/146 冰冻三尺，非一日之寒——塑造组织文化要有“小事”意识

第七章 信息人：信息管理

/151

/154 处处留心皆市场——信息就是财富

/157 集思广益——获取最大化的信息

/162 细节决定成败——信息沟通要注意细节

/166 矮化金字塔——重塑信息管理流程

/171 全方位武装自己——成为真正的信息人

第八章 学习人：知本管理

/177

/180 努力自我超越——比狼学得更快才能生存

/188 改变心智模式——改变世界不如改变自己

/194 凝聚共同愿景——塑造整体形象

/197 追求团队学习——掌握高效交流的精义

/202 习惯系统思考——见树木，也要见森林

/204 学大雁，别做海鸥——知本管理者的领航艺术

附录一 主要参考书目

/209

附录二 西方管理学经典论著选读

/215

附录三 管理3+1课题组

/266

后 记

/267