

王振江 李常法/著

管理范式转变

企业市场化管理丛书

Guanli

Fanshi

Zhuanbian



学林出版社

企业市场化管理丛书

管理范式转变

王振江 李常法 著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理范式转变/王振江等著. —上海: 学林出版社, 2001.6
(企业市场化管理丛书)

ISBN 7-80668-004-7

I. 管... II. 王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 029402 号

管理范式转变



作 者——王振江 李常法

责任编辑——褚大为

封面设计——桑吉芳

出 版——学林出版社(上海钦州南路 81 号)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(文庙路 120 号)

电话: 63768461 传真: 63768540

印 刷——上海市青年报社印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——14.5

字 数——33.5 万

版 次——2001 年 6 月第 1 版

2001 年 6 月第 1 次印刷

印 数——5 000 册

书 号——ISBN 7-80668-004-7/F·4

定 价——23.00 元

《企业市场化管理丛书》
编纂委员会

主 任	李常法			
副主任	王振江	曹青洲	于英川	屠荣生
编 委	王振江	李常法	曹青洲	王志辉
	汪盛强	王 涛	于英川	屠荣生
	严志庆	余义文	黎 军	邹 芳
	羌玉萍	钱晓颖		

开创企业市场化管理

(总序)

管理科学发展到 20 世纪 80 年代,已形成了官位主义、科学管理、行政管理、人际关系、新人际关系与管理大师这六大流派。进入 90 年代又新生成企业再造和学习型组织两大流派。管理科学这八大流派,按组织中领导与下属(员工)之间的信息传递方式,区分成单向权力型和互动学习型两大管理思想体系,并由此产生了管理范式从单向权力型向互动学习型转变的理论和实践问题。

美联邦储备委员会主席格林斯潘最近讲话时说道:“令人感到有讽刺意义的是,在我们大讲特讲新经济时,我们却采纳了旧经济的许多模式,这种旧经济的‘幽灵’至今不散。”单向权力型管理模式是旧经济中一种人们常见的模式,它的积极作用随着“鼠标+水泥”时代的到来,已被它的局限和危害所淹没。权力型管理局限与危害的聚集点是它所形成的权力型管理智障,实践表明它的“幽灵”不会自动

2 管理范式转变

地退出历史舞台。可见,格林斯潘这一观点更加清楚地阐述了管理范式从单向权力型向互动学习型转变的必要性和艰巨性。

在我国,权力型管理智障具有特殊性。这是因为我国长期组织实施集权式计划经济,它的管理理念、思路、理论和方法对我们的影响极大,在人们的意识中,特别是潜意识中,是根深蒂固的。对于中华民族来说,影响最深、最潜移默化、最内在的是封建式文化。它与我国的计划经济观念的结合,就形成了集权式计划经济化管理智障。它的主要表现是微观计划经济化,如“听命上级”、“迎合上级”、“吃大锅饭”;“三种观念”,即“要我干”、“管结果”和“生产者”等。它已造成的负面效应主要是:(1)导致企业患上多种症状的“市场经济不适应症”的病毒,轻者使之不能完全适应市场经济;重者呈现出经营惨淡、亏损;严重者则被兼并、破产。(2)孳生“管理科学”不到位的温床。

我国在深化改革中、在适应市场经济中,为克服和铲除集权式计划经济化管理智障提出了企业市场化管理理论与方法,较早的是把企业内部看作为模拟市场,如“邯鄹钢铁”成功经验,就是把企业内部视为模拟市场,制定出外部市场一票否决制度,由此在全国建立了“邯鄹钢铁管理模式”。再如,上海易初通用机器有限公司的成功经验,也是把企业内部看作为模拟市场,创造出“人人成为经营者管理模式”。

我国宏观经济的外部市场,有社会主义市场经济的游戏规则。根据宏观经济与微观经济的同质性和同质化原理,在企业内部完全有可能设计与组织实施一整套的企业内部市场经济的游戏规则,从而构建出企业内部市场。

上海华联制药有限公司,从1992年仿“三资”转制大力度实施企业改革适应市场经济,在实践探索中为解决“产销”矛盾而设计并组织实施内部市场,借助各个业务单位的契约来调整和理顺它们之间的生产经营关系,用以取代传统企业的计划管理职能,多年来实施效果显著。随着企业改革的深化,又出现了更为深层次的问题,即“研销”矛盾。为此,在1998年再进一步创造出并组织实施“以战略管理为基础的矩阵架构管理模式”。公司和上海大学合作对所创造的理论与实践进行归纳与升华,把共同完成的研究成果,称作为企业市场化管理理论与方法,简称企业市场化管理。

我国改革开放,实行社会主义市场经济,企业为了在市场经济中生存发展必须医治“市场经济不适应症”和解决“管理科学”不到位问题。为此,企业进行了探索和创造,提出并实践着企业市场化管理,不仅在实践上有所突破,在理论上更有所创新。而这种企业市场化管理,西方跨国公司没有使用过,《哈佛管理经典》也没有记载。

企业市场化管理理论与方法,有三个明显特性:

1) 时代性。企业市场化管理理论与方法是面向新经济的,更是面向“鼠标+水泥”时代。

2) 实践性。因为企业市场化管理理论与方法是从企业改革实践中总结、提炼和升华得出的,因此有鲜明的可操作性。同时,它所解决的“管理科学”不到位问题,更具有普遍意义。

3) 成效性。凡是组织实施市场化管理的企业,都提高了管理效率,增强了市场竞争能力。

4 管理范式转变

我们策划把企业市场化管理理论与方法介绍给读者。为此出版发行“企业市场化管理丛书”，希望读者喜欢。

按照先进先出的递次原则，先出版发行本丛书中的三部专著：《管理范式转变》、《企业集成创新》和《战略策划》。每一部专著都各自构成独立体系论述丛书的重要组成部分，它们又内在的相互联系而成为一个完整套路的促进深层次企业改革和持续推动企业发展的市场化管理丛书。

上海大学

管理科学与工程专业

王振江教授

2000年10月1日于上海

目 录

开创企业市场化管理(总序)·····王振江	
绪论·····	1
第一章 知识与互动学习型组织理论·····	15
第一节 社会经济形态发展的时代特征: 知识经济已见端倪·····	15
第二节 现代管理理论发展的时代特征: 用互动学习型管理淡化 和取代单向权力型管理·····	38
第二章 结构机制·····	79
第一节 结构机制思考方法·····	79
第二节 因果关联分析·····	107
第三节 系统的基础结构机制及其耦合·····	121
第四节 系统结构机制案例·····	142
第三章 管理范式转变内涵·····	163
第一节 管理范式及其转变·····	163
第二节 管理范式转变的时代特征·····	183

2 管理范式转变

第三节 管理理论的转变	187
第四节 管理实践的转变	219
第五节 管理空间	234
第六节 人性假设	246
第四章 学习模式	251
第一节 学习的理论要义	251
第二节 学习的实践要义	259
第三节 实用的学习模式	269
第五章 组织学习技艺	291
第一节 基本概念	291
第二节 心灵转变技艺	293
第三节 自我激励技艺	301
第四节 共创愿景技艺	309
第五节 团队学习技艺	322
第六节 系统思考技艺	348
第七节 企业文化建设技艺	383
第六章 组织学习力	413
第一节 组织学习力概念产生的时代 与社会经济背景	413
第二节 组织学习力概念	419
第三节 开发与提升组织学习力	441
主要参考文献	452
后记	454

绪 论

本书《管理范式转变》是“企业市场化管理丛书”的第一本专著,它的学术思想标新立异,倡导企业市场化管理理论与方法,首创管理范式转变理论与方法,它是我国企业深化改革的产物,是世界工业经济时代向知识经济时代转变的产物。

企业市场化管理理论与方法,管理范式转变理论与方法,它们是克服和铲除集权式计划经济化管理智障的有效方法,是开发和提升现代企业竞争力的理论与方法。

一、企业发展必须面对的三种具有时代特征的问题

知识经济已见端倪,它给我国经济发展,特别是企业发展提出了必须面对的三种具有时代特征的问题:

1. 第一种问题:新时代提出的我国企业发展思路的选择问题

1) 一条发展思路是埋着头沿着工业化往后工业化的道路发展我国经济。

2) 另一条发展思路是接受知识经济的挑战,抓住知识经济带来的机遇,战胜加入 WTO 的压力,在培育知识经济中大力推进我国的工业化。

您的企业选择哪一条发展思路呢?

相信大家都会选择第二条发展思路,因为现在的时代已是知识经济时代。

2. 第二种问题: 新时代提出的我国企业发展途径的决断问题

在选择第二条企业发展思路的情况下,我国企业在整个国家从现在的工业经济状况往知识经济发展的过程中会有很多途径,其中有没有最佳的途径? 如果有的话,这条最佳途径是怎样的呢?

我国企业改革至今已有二十余年,从让利、放权为主的局部改革,进入所有制结构调整和产权制度改革为主的制度创新,所有这一切都是在搭社会主义市场经济“舞台”。然而令人担忧的却是,企业能不能在这个社会主义市场经济“舞台”上演“戏”,演出“好戏”;企业家、员工扮演的角色能不能够到“位”,充分地到“位”。这种令人担忧的事就是新时代提出的企业发展途径的决断问题。本书告诉读者,有肯定的答案,即我国企业能够在这个社会主义市场经济“舞台”上演出“好戏”;企业家、员工扮演的角色能够充分地到“位”。具体地说,我国企业在整个国家从现在的工业经济状况朝知识经济发展的过程(充分注意加入 WTO 的压力)中会有很多发展途径,其中一定有适合每一个企业的最佳发展途径。这个最佳发展途

径就是我国企业的管理范式从单向权力型转变成为互动学习型,它的历史使命是组织实施企业市场化管理,在企业这一微观层次上建立与完善“两种运作机制”:一是建立与完善企业内部市场运作机制;二是建立与完善技术创新运作机制。

3. 第三种问题:新时代提出的我国企业发展的最佳设计问题

1) 我国企业改革深层次难点是什么?

企业改革深层次难点,是改善微观经济运行质量。

2) 造成微观经济运行质量与宏观经济反差过大的根由在哪里?

在集权式计划经济化管理智障!

在“管理科学”不到位!

3) 企业系统如何组织实施企业市场化管理,克服和铲除集权式计划经济化管理智障,使“管理科学”到位,保证企业走出他们想要的最佳途径呢?

这个最佳企业发展设计问题就是本书阐述的重点。本书将在四个层面上阐述:

(1) 在思考方法层面上,要掌握动态性分析方法;

(2) 在具体操作层面上,巧妙地采用“四环”学习模式,熟练地掌握与运用组织学习技艺;

(3) 在内部市场化管理上,设计与组建矩阵架构管理模式,设计与组建内部市场,以及它们的运作机制;

(4) 在企业竞争力层面上,开发与提升组织学习力,并且与其他企业要素和竞争力要素耦合产生调动效应、整合效应

与倍增效应。

二、我国企业改革深层次难点与企业 市场化管理理论

1. 我国企业改革深层次难点所在,是改善微观经济运行质量

1) 什么是管理智障?

管理智障,是指组织中存在着的削弱管理、阻碍组织实施管理的思维方式、看法、做法、习惯等。

2) 什么是集权式计划经济化管理智障?

我国在前苏联帮助下,长期组织实施集权式计划经济,它的管理理念、理论和方法对我们的影响极大,在人们的意识中,特别是潜意识中,是根深蒂固的。

对于中华民族来说,影响最深、最潜移默化、最内在的是封建式文化。它与计划经济观念结合,就形成了集权式计划经济化管理智障。

3) 集权式计划经济化管理智障的主要表现,有:

(1) 微观的计划经济化,如“所命上级”、“迎合上级”、“吃大锅饭”;

(2) “三种观念”,即“要我干”、“管结果”和“生产者”;

(3) 权力型管理等。

4) 集权式计划经济化管理智障的危害性

集权式计划经济化管理智障,严重地束缚管理人员,特别是高层次管理人员。现实中,高层次管理人员,如政府主管、企业老总、组织负责人、各级干部等,对集权式计划经济化管理智障往往缺乏认识,也提不出什么应付良策。于是在这种集权式

计划经济化管理智障的长期束缚下,造成了在微观经济中指导实践的管理理论同管理实践出现了多种层面上的错位和矛盾,又促使微观的计划经济化与宏观的市场经济形成了不一致、不协调的尴尬状况。这些错位、矛盾和不一致、不协调的尴尬状况的综合反映,就是微观经济运行质量与宏观经济反差过大,它们是我国企业改革深层次问题所在,也是难点所在。

问题的严重性还在于,集权式计划经济化管理智障不仅没有得到克服,反而继续在毒害人们,在泛滥成灾。出现在微观经济中多种层面上的错位和矛盾,不仅没有得到妥善处理 and 根本解决,反而使错位拉大了,把矛盾激化了;微观的计划经济化与宏观的市场经济形成了不一致、不协调状况又进一步加剧了。它们的病症和结局:轻者,企业不能完全适应市场经济;重者,企业经营惨淡、亏损;严重者,被兼并、破产。不可否认,这些病症和结局是集权式计划经济化管理智障造成的,又是微观经济运行质量偏低的具体事实。

2. 改善和提高微观经济运行质量的思路与依据

1) 思路和依据从哪里来?

改善和提高微观经济运行质量,必须从克服和铲除集权式计划经济化管理智障着手,它的思路和依据从哪里来?

从传统的管理理论,找不出来!

从西方的管理理论,也是找不出来的!

只能从企业市场化管理理论与方法中找出来。

2) 克服和铲除集权式计划经济化管理智障的具体要求

我国已实行的社会主义市场经济,要求人们树立和具有“我要干”、“管过程”和“经营者”这三种观念,并且还要求企业内部与宏观经济同质化。也就是说,克服了集权式计划经济

化管理智障的具体表现,是人们树立起和具有“我要干”、“管过程”和“经营者”这三种观念,是企业自身实现同质化,是把权力型企业管理转变为学习型企业管理。因此,克服和铲除上述管理智障,就需要设计与组建一整套机制落实、促进和保障上述“三种观念”的转变、推动企业自身实现使微观市场经济与宏观市场经济的同质化和**管理范式转变**。

3) 企业市场化管理理论与方法的核心

企业市场化管理理论与方法的核心,是设计与组建一整套机制克服与铲除集权式计划经济化管理智障,落实、促进和保障上述“三种观念”的转变,使微观的企业与宏观市场经济同质化,把权力型企业转变成为学习型企业,激发出干部和职工的主动性、积极性与创造性,最大限度地解放企业生产力。

由此,企业市场化管理理论与方法,是克服和铲除集权式计划经济化管理智障的有效手段与工具,也是改善和提高微观经济运行质量的有效方法。

3. 完善建设现代企业制度新的思路和依据

企业改革的根本路径是建立以“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”为特征的“现代企业制度”。许多企业已建立了现代企业制度,但多年来企业经营仍然是不能完全适应市场经济。究其原因之一,是“管理科学”不到位,这也是当前企业深层次改革的难点所在。“管理科学”不到位,是集权式计划经济化管理智障造成的。

由此,企业市场化管理理论与方法,是使“管理科学”到位的有效方法,也是完善建设现代企业制度的新思路 and 依据。

案例 0.0.1: 学习型企业中华第一家——上海华联制药有限公司

企业市场化管理理论的首创与实践,是上海华联制药有限公司。“华联制药”提出并组织实施市场化管理,是自身企业改革的需要,是着力解决企业改革深层次难点的需要,是克服和铲除集权式计划经济化管理智障的需要。它的根本性特点是设计与组建了双重决策分权的互动式、开放型、网络化的矩阵架构管理模式,并组织实施了内部市场运作,由此在中华开创了创建学习型企业的长河。

4. 什么样企业是学习型企业?

从根本上讲,若它的管理是学习型的,则这样的企业一定是学习型企业。

归纳起来,目前创建学习型企业有两种途径,如图 0.0.1 所示:

其一,是一步到位,即从权力型管理转变成为学习型企业,进而创建学习型企业。上海华联制药有限公司,就是一个活生生的实例。它的根本性特点是设计与组建了双重决策分权的互动式、开放型、网络化的矩阵架构管理模式,并组织实施了内部市场运作。

从图 0.0.1 上看到,在一步到位的创建学习型企业途径中,学习型管理对学习型企业的创建存在着一种正位、辩证统一的促进关系,而学习型企业的创建又落实和完善学习型管理。由此,它们之间构建了一种相互促进的自增长结构机制,即在实现管理从权力型向学习型的转变过程中创建学习型企业,又在学习型企业的创建中落实和完善学习型管理。

其二,是多步到位,即从权力型管理转变成为淡化权力型管理,在权力型管理的淡化、改造过程中,创建学习型企业。通常,我们从资料上看到的美国微软公司、英荷壳牌石油公