

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR PATTERN

企业家 行为格式

对角色人格管理的探究

吕福新 • 著

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

企业家行为格式

——对角色人格管理的探究

吕福新 著

经济管理出版社

责任编辑 谭 伟

技术编辑 晓 成

图书在版编目 (C I P) 数据

企业家行为格式：对角色人格管理的探究/吕福新著.

—北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-498-x

I. 企... II. 吕... III. ①企业家—行为—研究

②企业家—人格—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081010 号

企业家行为格式

——对角色人格管理的探究

吕福新 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

880×1230 毫米 1/32 14.75 印张 360 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月北京第 1 次印刷

印数：1—4000 册

ISBN 7-80162-498-X/F·480

定价：32.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974



作者简介

吕福新，管理学和经济学教授，1950年3月出生，前后就读于杭州大学、南开大学和中国社会科学院研究生院，1990年获经济学博士学位；先后在国家物价局、国务院房改办、国家计委和国家行政学院工作，曾任国家计委市场与价格研究所市场理论与政策研究室主任，现任杭州商学院工商管理学院院长；两次担任国家哲学社会科学基金项目负责人，已出版《企业家角色人格》、《中国经济过渡的典型分析》、《市场灵魂》和《中国房改透视》等专著4部，合著多部，在《经济研究》和《管理世界》等报刊上发表文章300多篇，获多项省部级优秀哲学社会科学成果奖。

目 录

1. 导论 / (1)

1.1 企业家与管理者：不同的角色—人格组合 / (1)

1.1.1 企业家和管理者：不同的角色集合 / (1)

1.1.2 企业家和管理者：两种角色人格组合 / (5)

1.2 从传统到现代和东方与西方：融合创新 / (8)

1.2.1 从传统到现代的管理思想：

物本→人本、制度→伦理 / (8)

1.2.2 东方管理思想：

人伦道德管理与无为和无我管理 / (11)

1.2.3 东西方管理思想融合创新：

超越对立和局限 / (15)

1.3 格物致知：探究企业家行为方式的道理 / (19)

1.3.1 从人性到角色再到人格：性相近习相远 / (19)

1.3.2 竞争·创新与应对·超越：内外联动 / (21)

1.3.3 角色与人格：统一、双重、超升 / (23)

1.4 企业家行为：角色—人格管理 / (27)

1.4.1 企业家角色—人格管理的根本性状 / (27)

1.4.2 企业家角色—人格管理的基本内容 / (31)

1.4.3 企业家角色—人格管理的主要逻辑 / (34)

2. 多层双重要求 / (39)

2.1 历史逻辑发展的双重要求 / (39)

2.1.1 创业与发展：两个阶段对企业家的要求 / (40)

- 2.1.2 做大与做活：两大任务对企业家的要求 / (41)
- 2.1.3 竞争与合作：两种方式对企业家的要求 / (43)
- 2.1.4 稳定与变革：两种状态对企业家的要求 / (44)
- 2.2 当今时代发展的双重要求 / (45)
 - 2.2.1 全球化与地方化：
两种趋势对企业家的要求 / (46)
 - 2.2.2 竞争加剧与关系加强：
矛盾强化对企业家的要求 / (48)
 - 2.2.3 快速变化与持久竞争力：
双重态势对企业家的要求 / (50)
 - 2.2.4 强权市场与人文生态：
两种性状对企业家的要求 / (52)
- 2.3 超越历史发展的双重要求 / (54)
 - 2.3.1 市场化与全球化：
巨大反差对企业家的要求 / (54)
 - 2.3.2 工业化与信息化：
双重任务对企业家的压力 / (61)
 - 2.3.3 一元化与多元化：
多重目标对企业家的挑战 / (63)
 - 2.3.4 快速增长与持续发展：
两种态势对企业家的要求 / (65)
 - 2.3.5 自由竞争与合作竞争：
两种性能对企业家的要求 / (71)
 - 2.3.6 扩大规模与提高活力：
两难任务对企业家的要求 / (78)
 - 2.3.7 基础建设与上层建筑：
两难选择对企业家的要求 / (81)
 - 2.3.8 正常管理与非常管理：

双重逻辑对企业家的要求 / (86)

3. 综合创新建树 / (91)

3.1 政府·政策·企业家 / (91)

3.1.1 政府角色转换：企业家创新建树的前提 / (91)

3.1.2 国家政策创新：企业家创新建树的基础 / (96)

3.1.3 企业家运作：创新建树的基本方式 / (98)

3.2 经济主义·人文主义 / (100)

3.2.1 两大主义的综合：企业家创新建树的内涵 / (100)

3.2.2 人文主义的历史演进：
企业家创新建树的主线 / (102)

3.2.3 一个典型的例子：
“莎士比亚成为美国经理们的榜样” / (107)

3.2.4 综合创新建树的原理：
物质×精神，经济×文化 / (110)

3.3 市场·企业·环境 / (115)

3.3.1 市场和企业与环境的融合：
创新建树的重要内容 / (115)

3.3.2 案例之一：“私立医院走出‘大宅门’” / (117)

3.3.3 案例之二：“狂沙‘钱’线” / (119)

3.4 科学·艺术·人文 / (122)

3.4.1 科学的特性和作用 / (122)

3.4.2 艺术的特性和作用 / (125)

3.4.3 科学与艺术的综合 / (126)

3.5 个人·组织·社会 / (129)

3.5.1 个人和个性是基础 / (129)

3.5.2 相关和社会是实质 / (130)

3.5.3 组织是核心和中介 / (132)

3.5.4 企业家是关键和灵魂 / (135)

4. 战略行为格式 / (141)

4.1 战略地位和角色 / (141)

4.1.1 中国企业的战略地位 (141)

4.1.2 企业家的战略角色 / (143)

4.1.3 战略角色的资格 / (145)

4.2 战略目标和任务 / (148)

4.2.1 跨越式发展的战略目标 / (148)

4.2.2 一元多元结合的战略目标 / (150)

4.2.3 外部内部统一的战略目标 / (156)

4.2.4 培育核心竞争力的战略任务 / (159)

4.3 战略行动内容 / (167)

4.3.1 战略规划和设计：角色行为要求 / (167)

4.3.2 战略制定和决策：角色行为特征 / (171)

4.3.3 战略实施与企业家的战略角色 / (178)

4.3.4 竞争战略的实施行为 / (182)

4.3.5 双赢战略的角色行为 / (189)

4.3.6 联盟战略的行为格式 / (193)

4.4 战略超越格式 / (199)

4.4.1 超越战略目标：战略意图 / (199)

4.4.2 超越战略规划：战略策划 / (202)

4.4.3 超越战略制定：战略学习 / (204)

4.4.4 超越战略实施：战略调整 / (207)

4.4.5 超越整个战略：战略革命 / (210)

4.5 企业家角色人格战略行为：案例分析 / (214)

4.5.1 TCL 的战略目标与战略领导 / (215)

4.5.2 TCL 的战略平台和结构 / (216)

- 4.5.3 TCL 的战略推进和服务 / (217)
- 4.5.4 TCL 的战略沟通和协同 / (218)
- 4.5.5 TCL 的战略领袖和团队 / (219)
- 5. 组织行为格式 / (221)
 - 5.1 组织的创建和维系：角色人格架构 / (221)
 - 5.1.1 组织目的和任务 / (221)
 - 5.1.2 组织结构和设计 / (226)
 - 5.1.3 组织运行和管理 / (237)
 - 5.2 组织革新和再造：角色人格演进 / (242)
 - 5.2.1 角色进化 / (242)
 - 5.2.2 结构调整 / (246)
 - 5.2.3 角色创造 / (251)
 - 5.2.4 组织演进 / (257)
 - 5.2.5 超越组织 / (262)
 - 5.2.6 典型分析：首席执行官 (CEO) / (267)
 - 5.3 各种超越型企业组织：角色人格类型 / (277)
 - 5.3.1 集权超越型企业组织 / (277)
 - 5.3.2 分权超权型企业组织 / (280)
 - 5.3.3 大公司个性化企业组织 / (285)
- 6. 基于和超越权责管理 / (293)
 - 6.1 职权管理与指挥 / (293)
 - 6.1.1 以确立和提高权力为基础 / (293)
 - 6.1.2 正确和充分运用权力 / (299)
 - 6.1.3 典型的权力行为：指挥 / (302)
 - 6.1.4 典型的权力运作：市场和资本经营 / (304)
 - 6.2 超越职权管理和指导 / (310)

- 6.2.1 进行超越权力管理：企业家行为 / (310)
- 6.2.2 超越指挥的管理：指导 / (313)
- 6.2.3 典型的超越权力管理：大市场营销 / (316)
- 6.3 职责和超越职责管理 / (321)
 - 6.3.1 以技术管理为基础 / (321)
 - 6.3.2 以尽职尽责管理为核心 / (324)
 - 6.3.3 职责管理的典型形式：协调 / (326)
 - 6.3.4 超越职责管理：无边界 / (329)
- 6.4 基于和超越规则管理 / (332)
 - 6.4.1 打好规则管理的坚实基础 / (332)
 - 6.4.2 充分实施规则管理 / (335)
 - 6.4.3 规则管理的典型形式：控制 / (338)
 - 6.4.4 超越规则管理 / (341)
- 6.5 领导 / (350)
 - 6.5.1 领导与管理 / (350)
 - 6.5.2 企业家与领导 / (358)
 - 6.5.3 企业家的领导行为 / (362)
- 7. 基于和超越人性管理 / (375)
 - 7.1 企业家的人性和人格管理 / (375)
 - 7.1.1 企业家的人性和人格表演 / (375)
 - 7.1.2 人性的力量及作用方式 / (379)
 - 7.1.3 人格的权力及行使方式 / (382)
 - 7.2 欲求和期望管理 / (389)
 - 7.2.1 本性需要管理 / (389)
 - 7.2.2 角色动机管理 / (396)
 - 7.2.3 目标期望管理 / (401)
 - 7.3 思想和认知管理 / (405)

7.3.1	个人思想 / (405)
7.3.2	角色认知 / (408)
7.3.3	企业理念 / (412)
7.4	品质和道德管理 / (418)
7.4.1	求实求真 / (418)
7.4.2	求正求信 / (422)
7.4.3	求强求新 / (429)
7.5	情感和尊严管理 / (435)
7.5.1	人的情感和尊严管理 / (435)
7.5.2	角色情感及其管理 / (441)
7.5.3	情感和尊严的超越管理 / (447)
参考文献 / (455)	
后 记 / (459)	



导 论

管理是一种通过和影响他人使活动得以有效进行和完成的行为，现代管理是挑战性很强的行为，中国式的管理是超越性要求很高的行为，最能体现管理的本质。现代管理的特性尤其是中国式管理要求的是企业家角色人格管理。角色和人格都是行为模式。企业家的行为格式就是角色—人格行为方式，这从根本上区别于普通的管理者行为。它根本不同于传统的企业管理，而是适应、创新和超越的管理。

1.1 企业家与管理者：不同的 角色—人格组合

1.1.1 企业家和管理者：不同的角色集合

* 角色的社会性、结构性及其演进

角色是社会学的范畴，是社会的角色，只具有社会性。但是，角色的社会性也具有其自然基础，即个人和团体的社会地位及身份。这是角色的社会自然基础。角色基于地位和身份是自发

的，是地位和身份的自发表现。换句话说，角色的自然属性是社会地位和身份。那么，角色的社会属性是什么呢？是社会互动关系。显然，社会互动关系相对于社会地位及身份而言，具有更为鲜明的社会性，人为的特性和作用更为明显和突出。地位和身份是存在和拥有的，而角色是表演和即时表现的。所以，角色的社会性高于地位和身份的社会性。传统社会是身份社会，现代社会是角色社会。

角色高于地位和身份的社会性，具体表现在其结构和功能上。角色具有结构性和功能性。而单个的地位和身份则不具有结构性，其功能性只是表现为角色。我们在《企业家角色人格》一书中指出，角色是一种结构。我们把角色的结构抽象和概括为角色取向、角色能力和角色品行的结构关系。正是角色的结构决定其功能，并采取或表现为一定的行为方式。同时，正是角色的结构决定角色的绝对性与相对性。角色作为一种抽象的和一般的结构及行为模式具有绝对性，但是其结构的具体内容及方式是相对的和多种多样的。

角色是变化和演进的。角色产生互动，并在相互关系中发生变化。角色的作用和取得的成功会转化为一种社会存在，表现为角色地位和获得角色身份。这导致社会的进化，使社会地位及关系发生变化和演进，角色在此基础上更加演进。可见，社会进步是既由角色所促动和推进，又为角色演进拓展空间和提升平台。于是，角色就会更加丰富和多样，角色关系就更加复杂，“角色区”和“角色丛”等也就更加发展起来。

*** 企业家和管理者的不同角色集合**

我们在《企业家角色人格》一书中说，“企业家是一种角色。”这是一种高度抽象的说法，是一般性的定义。而进一步说，企业家是一种角色集合（见图 1.1）。这一方面因为角色既可以

指一种抽象的和一般的行为模式，也可以指各种具体的和特殊的行为模式。对企业家行为方式的研究，自然要探究其各种具体的和特殊的行为方式。所以，需要把企业家看成是一种角色集合；另一方面，因为企业家不是一成不变的事物，而是一个内容及形式都会随着企业和市场的发展，社会和时代的进步而发生变化的范畴。因此，只有把企业家理解为一种角色集合，才能充分和具体地说明企业家及其行为的变化。

我们在《企业家角色人格》一书中也已指出，管理者直接是一种职业或身份，而不是一种角色。而管理者的角色是其职业的行为和身份的表现。由于传统社会是身份社会，因此在传统的环境和条件下，管理者就是一种职业或身份。而由于现代社会是角色社会，因此在现代的环境条件下，管理者的角色要求和作用大大地加强了，需要扮演许多和越来越多的角色。经理角色学派，就是其理论反映和代表。我们也把管理者看成是一种角色集合（见图 1.1）。这样一来，也就可以沟通传统管理者与现代管理者之间的联系，理解管理者从传统向现代的转变。于是，也就可以更加深刻和透彻地理解企业家和管理者之间的联系与区别。

*** 企业家角色的分化、组合和演进**

从企业家作为一种角色到企业家作为一种角色集合，这之间包含着企业家角色的分化、组合和演进。那么，企业家作为一种角色是如何分化的呢？这是必须首先回答的问题。企业家作为一种角色开始时是混沌的，简单地说就是创建和发展企业并取得杰出成就的角色。它具有相当丰富的内容和规定性，但是很难进行清楚的区分。这是因为从客观上说，当时充当企业家角色的往往只是企业主，企业家的所有行为都集中在一个人身上，而且还与一般的经营管理行为混合在一起，是一种混沌的存在。也许正因为如此，西方通常把企业主称为企业家。随着社会分工和协作的

发展，尤其是企业经营规模、财产组织和治理结构，以及市场关系的发展，使得混沌的企业家角色产生了分化。这一方面，是由于企业资产规模和经营范围的扩大，使企业的日常管理由专人承担，导致经营与决策分开，而战略决策和经营控制的加强，又使得战略决策与经营决策等发生分离，这就需要而且会产生出“决策者企业家角色”和“经营者企业家角色”，以及“战略决策者企业家角色”和“经营决策者企业家角色”等；另一方面，是由于企业规模和官僚体系的扩大，以及“大企业病”的产生和加剧等，需要进行企业的组织和制度变革，因此也就产生了“改革者企业家角色”；再一方面，是由于市场环境的不确定性和竞争的大大加剧，需要下放权力和责任，于是也就产生了“一线企业家角色”等。以上可谓是纵向的企业家角色分化，其中包含而且还会展开横向的企业家角色分化，以及纵向与横向统一的企业家角色分化，产生出多种多样的企业家角色，如合作者企业家角色、教练式企业家角色、思想者企业家角色、指导者企业家角色和领导型企业角色等（见图 1.1）。

企业家角色的分化必然伴之以企业家角色的组合或整合。这首先是因为企业是一个统一的整体，需要统一的企业家角色组合；其次，企业家角色的分化是分工的产物，而分工是需要协作的。不协作的分工，其效率和价值无法最终实现，更不能有提高。

企业家角色演进的核心和关键是“创新者角色”。创新者角色在企业家角色集合或“企业家角色区”中处于核心地位（见图 1.1）。创新者角色更是企业家区别于管理者的根本所在。企业家角色超越于管理者角色始于创新者角色。同时，创新者角色在企业家全部角色集合中处于基础性地位。正是企业家的创新者角色创造出其他所有角色，促使企业家角色集合的发展。

企业家角色的演进在促使和推进企业家队伍发展的同时，使

管理者队伍产生全面、系统和根本性的变革,使许多管理者扮演企业家角色,产生诸多管理型企业角色,从而实现管理的变革,使传统的管理演变为现代的管理,发展成企业家管理。于是,也就打破了企业家只是极少数人的天赋和特殊存在及表现的状况,全面地扩展企业家的社会存在和作用,使普通的管理者和员工也可能获得企业家的存在和作用,导致企业家经济时代的到来。^①

1.1.2 企业家和管理者:两种角色人格组合

* 企业家的角色人格双重组合

企业家是一种角色人格。这既是《企业家角色人格》一书的结论,又是《企业家行为格式》一书的前提。但是,在《企业家角色人格》一书中,我们主要是分析企业家角色人格的形成及其机理,即企业家角色的人格化与人格的企业家角色化的统一,提出企业家是一种角色人格的观点,并指出企业家具有角色和人格的双重性质,整个分析和论述是抽象的。而在《企业家行为格式》一书中,我们在开始具体的论述之前,就先形象和概括性地表述企业家的角色人格双重组合(见图1.1)。

在图1.1中,横轴代表角色和角色的演进,从左至右表示角色演进的方向和路径。纵轴代表人格和人格的发展,自下而上表示人格发展的方向和路径。由于人格可以是人性的直接表现,因此人格可以相对地独立于角色的演进而发展的,可以通过人的反思和觉悟等而实现人格的超越和提升。最重要的是,企业家角色人格的发展既不是单纯的角色演进,也不是单纯的人格提升,而

^① 彼得·杜拉克著:《创新与企业家精神》,海南出版社,2000年版。

是双重统一，角色需要人格来承担和超越，人格需要角色来拓展和加强。当然，企业家角色人格的具体发展，在一种情况下可能偏在于角色的演进，而在另一种情况下则可能偏在于人格的提升。

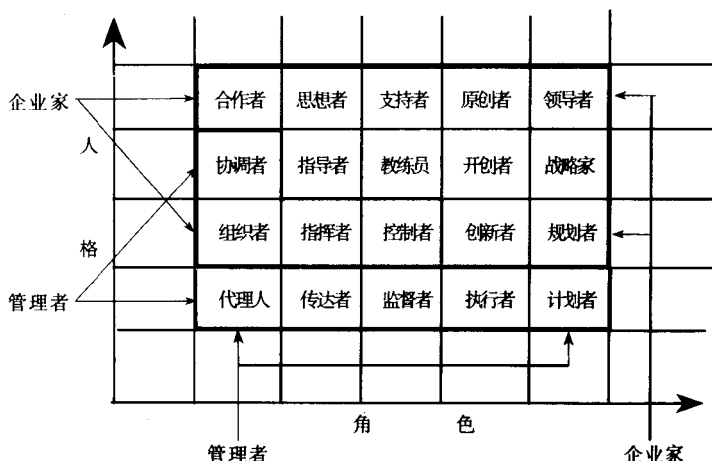


图 1.1 角色人格的双重组合

* 管理者也要有角色人格组合

企业家是一种角色人格，是角色人格的双重组合，那么管理者是否也有角色人格组合呢？首先，由于管理者不直接是一种角色人格，因此没有直接的角色人格组合；然后，由于管理者要扮演角色，因此要有角色人格组合。管理者的角色人格组合及其演进，一方面是依据所处的地位和拥有的身份及权力，还有应承担的义务和责任，反映客观环境和条件及其变化对角色和角色资格的要求，而形成和培养相应的人格，并在实践中提升人格；另一