

**G 管理模式·理论篇**

# G 管理模式

## 决定企业成功的七种管理模式研究

郭咸纲 著

### 将会给企业带来革命性变化的管理学巨著

通过对企业内在 4 种力量：权力、经济力、知识力、文化力变化的研究，探索七种典型管理模式的形成与发展趋势，为企业提供前瞻性的理论指导，使企业管理水平在更高的境界上运行。

广东经济出版社

**G 管理模式·理论篇**



# **管理模式**

**决定企业成功的七种管理模式研究**

**郭咸纲 著**

**广东经济出版社**

## 图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式理论篇: 决定企业成功的七种管理模式研究/郭威纲著. —广州: 广东经济出版社, 2003.3

(G 管理模式系列丛书)

ISBN 7-80677-386-X

I .G… II . 郭… III . 企业管理 - 经济理论  
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 016832 号

|      |                                               |
|------|-----------------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)                 |
| 经销   | 广东新华发行集团公司                                    |
| 印刷   | 广东邮电南方彩色印务有限公司<br>(广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号) |
| 开本   | 787 毫米×960 毫米 1/16                            |
| 印张   | 11.25 2 插页                                    |
| 字数   | 155 000 字                                     |
| 版次   | 2003 年 3 月第 1 版                               |
| 印次   | 2003 年 3 月第 1 次                               |
| 印数   | 1~5 000 册                                     |
| 书号   | ISBN 7-80677-386-X / F·823                    |
| 定价   | 28.00 元                                       |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

• 版权所有 翻印必究 •

## 总 序

曾几何时，一度撑起国民经济半壁江山的钢铁巨人，竟会在短短数十年内雄风不再，背负着减亏扭亏的屈辱在泥泞中艰难跋涉；

曾几何时，一度演绎中国商战无数奇迹的明星老板，竟会在短短十余年后英雄气短，拱手把一代基业送给了破产倒闭的拍卖锤；

曾几何时，一度高朋满座锦囊满腹的达智大师，竟会在短短数十年后门庭冷落，甚至于被一纸诉状送到高墙铁窗下韬光养晦……

这些从陈卷中发出来的慨叹，其实正是中国企业自改革开放以来在市场经济环境下艰难探索管理改革历程的真实写照。诚如时代潮流激昂的号角：当经济全球化时代、知识经济时代以迅猛之势把我们带进 21 世纪之时，中国企业必须以一种全新的管理睿智去把握生存、发展的机遇。在新世纪的市场竞争中，要么成功，要么被淘汰，没有玉碎，没有瓦全！

当旧世纪逝去的尘埃落定，中国的企业已经从纷繁的管理思潮中冷静下来、成熟起来，开始期待新世纪给他们带来一些新的启示。

当今世界，全球经济竞争越来越激烈，中国企业面对三个方面的严峻挑战：第一，必须遵守全新的符合国际惯例的游戏规则；第二，面对更加强大的竞争对手；第三，急需一批高素质的职业经理。如何应对这些挑战？这是摆在企业管理者面前的重大课题。

探索一整套适合中国企业的管理模式，为中国企业的稳健成长和快速发展找到一条从根本上全面解决企业管理难题的有效途径，这是管理学界和企业家们多年来孜孜以求的梦想。

管理模式是对管理实践活动的高度概括和总结，并以此形成企业固有的思维方式和运作规则，它是企业制胜的法宝，也是战胜竞争对手的有力武器。历史上的管理学大师从泰勒（Frederick Winslow Taylor）、法约尔（Henri Fayol）、马斯洛（Abraham H. Maslow）、麦格雷戈（Douglas McGregor），到巴纳德（Chester Irving Barnard）、西蒙（Herbert Alexander Simon）、德鲁克（Peter F. Drucker）、约翰·莫尔斯（J. J. Morse）、杰伊·洛希（J. W. Lorsch）、特伦斯·E·迪尔（Terence Deal）、阿兰·A·肯尼迪（Allan Kenedy）、托马斯·彼得斯（Thomas Peters）、迈克尔·波特（Michael Porter）、彼得·圣吉

(Peter Sange)等,首先是一流的管理模式专家。在他们理论体系的背后都隐含着—个共同的理想:建立一套科学的符合管理实践要求的管理模式。虽然这些管理大师的理论表现形式千差万别,但是对管理模式的探索 and 关注是共同的。

G管理模式是通过对中西方管理思想和中外著名企业成功和失败经验的全面研究,结合中国特有的文化积淀,构建起的造就中国卓越企业的管理模式,力图为中国企业走向辉煌、为中华民族的伟大复兴贡献绵薄之力。

本套丛书共分5个系列10个分册。

- 1.《G管理模式·理论篇:决定企业成功的七种管理模式研究》(1分册);
- 2.《G管理模式·思想篇:人+制度+创新》(1分册);
- 3.《G管理模式·运作篇:标准型场变管理模式》(1分册);
- 4.《G管理模式·制度篇:决定企业成功的先进管理制度》(5分册);
- 5.《G管理模式·实战篇:决定企业成功的先进实战技巧》(2分册)。

这套丛书涵盖了本人十多年来对管理理论和实战研究的最新成果,它凝结着本人与世界管理学界和企业界的深厚情结,也是本人对多年来世界管理学界和企业家的厚爱、关心和支持的微薄回报。

一套科学、完善、实用的管理思想体系或管理模式是企业所需要的,企业界独具慧眼,管理界思维敏锐,强加给企业的东西是站不住脚的。让企业冷静地面对各自的管理问题,潜心地比较和研究各种理论、思想、方法和模式的优缺点及适用条件,企业才有可能真正找到通往成功的道路。

记得一位哲人说过:当太阳投射到一个平面镜上时,不会凝聚太阳的能量,而当太阳投射在凹面镜或凸透镜时,所有的热都会集于一点,这—点的能量将达到最高。如果一个人的思想分散的话,他将一无所得,但当他全神贯注于某—点时,他将硕果累累。

我衷心地祝愿企业家们将全部精力集中于如何使企业健康成长,如何使企业的团队组织和谐高效,如何使企业管理更加有序,如是,各种各样的管理理论和管理模式都应该成为借鉴之镜。

是有序。

郭咸纲

# 目 录

|          |       |
|----------|-------|
| 总序 ..... | ( 1 ) |
|----------|-------|

## 第一章 管理模式研究综述

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第一节 管理模式的基本概念 .....         | ( 3 ) |
| 第二节 历史线索扫描 .....            | ( 8 ) |
| 第三节 管理前沿研究成果评价 .....        | (16)  |
| 第四节 管理模式研究的新进展 .....        | (22)  |
| 第五节 G 管理模式 (GMS) 理论精要 ..... | (28)  |

## 第二章 管理模式场力对比分析

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 第一节 G 管理模式 (GMS) 关于四种场力的描述 ..... | (43) |
| 第二节 权力分析 .....                   | (46) |
| 第三节 经济力分析 .....                  | (54) |
| 第四节 知识力分析 .....                  | (59) |
| 第五节 文化力分析 .....                  | (61) |
| 第六节 七种典型管理模式场力对比分析 .....         | (63) |

### 第三章 管理模式场态定位判断

|     |                         |      |
|-----|-------------------------|------|
| 第一节 | A 型管理模式场态定位 .....       | (67) |
| 第二节 | B 型管理模式场态定位 .....       | (69) |
| 第三节 | C 型管理模式场态定位 .....       | (71) |
| 第四节 | D 型管理模式场态定位 .....       | (73) |
| 第五节 | E 型管理模式场态定位 .....       | (75) |
| 第六节 | F 型管理模式场态定位 .....       | (77) |
| 第七节 | G 管理模式 (GMS) 场态定位 ..... | (79) |

### 第四章 管理模式生成演化机理研究

|     |                      |      |
|-----|----------------------|------|
| 第一节 | 管理场力建模分析 .....       | (85) |
| 第二节 | 典型管理模式生成演化机理解析 ..... | (88) |
| 第三节 | 管理场力异动研究 .....       | (93) |

### 第五章 管理模式扩展模型及其特例分析

|     |                              |       |
|-----|------------------------------|-------|
| 第一节 | 权力 (P) 主导初始条件下的管理模式特例 .....  | (102) |
| 第二节 | 经济力 (E) 主导初始条件下的管理模式特例 ..... | (110) |
| 第三节 | 知识力 (K) 主导初始条件下的管理模式特例 ..... | (118) |
| 第四节 | 文化力 (C) 主导初始条件下的管理模式特例 ..... | (126) |

### 第六章 管理模式场变路径研究

|     |                          |       |
|-----|--------------------------|-------|
| 第一节 | 典型管理模式标准空间状态与边界的设定 ..... | (138) |
| 第二节 | 场力变动方向的确定 .....          | (141) |

|     |                      |       |
|-----|----------------------|-------|
| 第三节 | 场力变动关键作业点的选择·····    | (144) |
| 第四节 | 不同发展阶段场变路径的框架设计····· | (155) |

## 第七章 管理模式的再造与创新

|     |                        |       |
|-----|------------------------|-------|
| 第一节 | 企业全面再造工程·····          | (165) |
| 第二节 | X 管理模式的诞生·····         | (167) |
| 第三节 | 管理模式场变创新目标：管理最优境界····· | (171) |



G 管理模式·理论篇

# 第 1 章

## 管理模式研究综述

G 管理模式理论研究之一



## 第一节 管理模式的基本概念

先用几个故事开始我们的讨论。

[故事 1] 有一位先生，到一座海滨小城出差，当他出了车站坐上出租车后，就将安全带系好了，司机转过头一脸诧异地说：“您怎么知道我们正在搞安全大检查，要系安全带的？”这位先生说：“我只是习惯了。”过了几天，这位朋友又到了这座城市，上车后又主动系好了安全带，这时司机转过头满怀关心的样子说：“先生，我们的大检查已经过去了，您不用系安全带了。”这位先生还是同样的回答：“我只是习惯了。”司机露出一脸困惑的表情，心里想这人真多此一举。

[故事 2] 有一位探险家养了一只沙皮狗，一心想带着这只狗穿过一个大沙漠，于是探险家就天天训练这只狗。等探险家觉得时机已经成熟时，就准备好充足的水和食物，带着沙皮狗上路了。

第一天，沙皮狗精神抖擞，紧跟主人的脚步前进；第二天沙皮狗精神状态明显不如第一天，吃的东西也越来越少；随后的几天沙皮狗进食越来越少，甚至连水都不喝了；终于有一天，沙皮狗死掉了。探险家检查沙皮狗发现，为沙皮狗准备的水和食物还十分充足，并且没有发现沙皮狗有任何的疾病，但是沙皮狗却死掉了。探险家百思不得其解，遂将狗埋葬后继续在沙漠中行走，并且脑子里一直在思考着这个问题。有一天，探险家远远的看到沙漠的尽头隐现出了几棵树的时候，才恍然大悟。原来他每天早晨带着沙皮狗出外散步的时候，沙皮狗一定要在一棵树的下面撒尿，在沙漠中，沙皮狗由于找不到树，让尿给憋死了。

[故事 3] 1960 年，哈佛大学的罗森塔尔博士曾在加州一所学校做过一个著名的实验。新学年开始，罗森塔尔博士让校长把三位教师叫进办公室，对他们说：“根据你们过去的教学表现，你们是本校最优秀的教师。因此，我们特意挑选了 100 名全校最聪明的学生组成三个

班让你们教。这些学生的智商比其他孩子都高，希望你们能让他们取得更好的成绩。

三位老师都高兴地表示一定尽力。校长又叮嘱他们，对待这些孩子，要像平常一样，不要让孩子或孩子的家长知道他们是被特意挑选出来的，老师们都答应了。

一年之后，这三个班的学生成绩果然排在整个学区的前列。这时，校长揭开了真相：这些学生并不是被刻意选出的最优秀的学生，只不过是随机抽取的最普通的学生。老师们没想到是这样，都认为自己的教学水平确实高。这时校长又告诉他们：你们也不是被特意挑选出来的最优秀的教师，也是随机抽调的普通老师。

这个结果正是博士所预料到的：三位教师认为自己最优秀，学生又都是高智商的，因此对教学工作充满了信心，工作自然非常卖力，最终取得了非常好的成绩。

[故事4] 外国科学家曾做过这样一个试验：在一个笼子里关着六只猴子，笼子顶端吊着一串香蕉。每当有猴子想去摘香蕉时，都会有人在旁边用水喷这只猴子。时间长了，这些猴子似乎都明白了那串香蕉是不能碰的，于是没有一只猴子再去打那串香蕉的主意了。这时，用一只新猴子换出笼内的一只老猴子。新猴子看到香蕉，心想这五只傻猴子上面有一串香蕉都不知道去摘，便跳起来摘香蕉，还没等它摘到香蕉，就被原来的几只老猴子打了下去。反复几次后，这只新来的猴子知道了那串香蕉是不能摘的，再也不去打那串香蕉的主意了。这时又用一只新猴换出原来的一只老猴，新猴欲摘香蕉，又被打下去，其中打的最凶的就数在它前面新换进的那只猴子，因为这只新猴认为每一只新进来的猴子都要经过这样一个挨打的过程……如此更替，最后将六只老猴全部换成了六只新猴，但这时再没有一只猴子去摘那串香蕉了，不去摘那串香蕉成了大家共同遵守的游戏规则。

G管理模式把这个故事又向前发展了一步：有一天，来了一只智慧猴，看到笼子顶上有一串香蕉，不禁纳闷：这串香蕉为什么没有伙伴去吃呢？他没有马上去摘香蕉，而是私下问其他的猴子：“你们为

什么不去摘那串香蕉？”这时已没有人知道为什么了。智慧猴便召集众猴开了一个会。智慧猴问：“你们想吃那串香蕉吗？”众猴曰：“想！”“那为什么没人去摘呢？”众猴面面相觑。智慧猴沉思了一会，说：“你们要想吃那串香蕉，那就得听我的指挥。张三、李四你们两位跳起来摘一下香蕉看看到底是怎么回事，你们愿不愿意？”“愿意！”两猴跳起后还没摘到香蕉就被笼子外面的人用水枪喷射下来。噢，原来是有人不让我们摘香蕉！这时智慧猴又问大家：“你们想吃那串香蕉吗？”众猴齐呼：“想”智慧猴说：“我有办法让大家吃到香蕉。”众猴鼓掌通过让智慧猴成为它们的首领。智慧猴于是说：“要想吃到香蕉，我们必须约法三章，第一，大家要听从我的指挥；第二，大家要发扬一不怕苦、二不怕死的精神，团结一致，共同努力；第三，利益共享，不管哪位首先摘到香蕉大家要共同分享那串香蕉。同志们赞成不？”众猴鼓掌高呼：“赞成！”于是，智慧猴带领众猴设计了两套方案：第一套方案是，大家一起跳起来摘，一个被水喷下来，还有第二个、第三个……第二套方案是，搭建一个猴梯……”在智慧猴的领导下，众猴终于摘到了那串香蕉，美食了一顿。

上面的四个故事引出了以下几个问题：

1. 什么是管理模式？
2. 什么是好的管理模式？
3. 什么因素决定管理模式的成功？
4. 怎样建立管理模式？

## 一、什么是管理模式？

模式是某种事物的标准性形式或固定格式，与管理模式有关的英文表达有：Management System（管理系统）和 Management Model（管理模型）。

我们给管理模式的定义是：从特定的管理理念出发，在管理过程中固化下来的一套操作系统。

可以用公式表述为：

管理模式 = 管理理念 + 系统结构 + 操作方法

可简单表述为：

管理模式 = 理念 + 系统 + 方法

$MS = f(i) + f(o) + f(s)$  (IOS 模型)

其中 MS: Management System

I: Idea/Ideology

O: Operation/Organization

S: Stratagem/Strategy

在安全带的故事中，由于管理行为人能够将自己的行为固化下来，所以其成了一种不因检查而改变的管理模式。

## 二、什么是好的管理模式？

好的管理模式的重要标志是其对环境的适应性。用 G 管理模式的观点来讲就是其具有根据场态进行场变的特性。于是 G 管理模式将 IOS 模型发展成“IOS - X”操作系统模型。

沙皮狗由于只是适应有树的环境，不适应沙漠中的环境，所以，最终死掉了。管理模式应具有极强的适应性，这样，这种管理模式才能真正成为企业持续发展的保障。

## 三、什么因素决定管理模式的成功？

组织成员的内在动力决定管理模式的成功。这种内在动力从某种意义上讲是对人的基本认识和理解，或者更严格地来说是由对人性

的一系列假设决定的。管理的出发点是人性，对人性的解读和对人的认识是一切管理活动的前提。一个团队要成为一流团队，首先要将团队中的所有成员都看成一流成员，这样，这个团队才能成为一流团队。一个将自身定义于二流团队的组织是创造不出一流业绩的。

因此，决定管理模式成功的关键要素是人性假设，并以此衍生出来的对人的认识和团队的动力源问题。

#### 四、怎样建立管理模式？

建立管理模式的核心是“人”和由这些个人组成的团队。G管理模式的核心思想是：“人+制度+创新”。通过人，组成一个高素质团队；通过制度，运行一个高效的团队；通过创新，使团队不断完善和升级并实现超常规发展。在这个过程中，团队的形成和领导者的诞生是十分重要的。一个团队是一个领导者领导的团队，企业像企业家，以此建立管理模式首先要从企业家开始。

## 第二节 历史线索扫描

管理学的研究一般都基于经验主义的分析,属于实证研究的范畴。

任何学科的建立必须要有其假设和前提,并且这些前提能否接受实践的反复检验是这门学科存在和发展的基础。管理学理论与经济学理论赖以建立的前提所要接受的检验截然不同。

60多年前科斯(R.H.Coase, 1937)的经典性文章,以事实说明经济学家因经济学理论无力明确阐述它的假定而痛苦,因为建立理论时通常忽视去检验其理论所赖以建立的基础,而今天,经济学家仍然正在为无力检验其理论赖以成立的某些重要假定而苦苦思索。在管理学领域却恰恰相反,管理学家却在为对其理论及其前提接受的检验太多而倍受折磨。任何一种管理理论从产生开始,就要受到丰富多彩的实践活动的检验。管理实践活动的丰富多彩,使得管理理论相形见绌,以至于人们至今还很难给管理下一个精确而统一的定义。

截至目前的管理理论还不是从假设开始的,经验性的实证分析是管理理论的重要特征。管理理论无论针对什么对象,因为环境背景因素是理论和实践赖以存在的基础,所以从不同的实践环境中诞生出来的理论往往有着巨大的差异,甚至会产生截然相反的理论体系。从构成古典管理理论的泰勒(Frederick Winslow Taylor)的科学管理、法约尔(Henri Fayol)的组织理论和马克斯·韦伯(Max Weber)的行政管理理论开始,到行为科学的产生以至到现在的管理理论丛林,都有这一特点。所以管理理论形成与发展的历史进一步表明管理行为的多元性和复杂性。

### 一、管理理论的发展线索

管理理论的发展是和生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密相连的。可以说是这些因素决定着管理理论的发展变化。尽管理论形



式千差万别，但是研究的主题仍有着共同的特点，即可以认为管理学是研究管理与被管理之间关系以求最优化实现其目标的科学。管理涵盖着人、思想、观念、行为、方法和方式。古典组织理论是在当时市场环境比较稳定的情形下产生的，开管理理论先河的管理学大师泰勒，在他的《科学管理原理》一书中明确指出，管理的主要目的应该使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每个雇员实现最大限度的富裕。在提出管理者和被管理者关系后并明确指出管理目标是采用最佳管理模式使工人最大程度发挥积极性，作为回报则从他们的雇主处取得某些特殊的刺激（泰勒，Taylor，1911）。法约尔将管理理解为领导者对组织进行管理，将管理过程划分为计划、组织指挥、协调和控制四个部分。其目标是企业的稳定和发展。达到目标的最优方法是十四条管理原则（法约尔，Fayol，1916）。韦伯的行政管理理论指出行政组织的内在要求为稳定、严密、有效、精确，采取的最优方法是科层制（韦伯，Weber，1926）。古典组织理论隐含着一系列重要的管理思想，如管理行为的动力是为达到既定的组织目标，管理行为的有效模式是选择管理与被管理之间的关系处于最佳状态时的管理模式。

行为科学是为解决效率与人性之间的矛盾的需要而出现的，解决这一矛盾的方法是对人性进行深入的研究和采取相应的行为准则。人与人、人与组织、组织与组织、人和组织与环境的关系如何处于最佳的平衡状态，是行为科学的研究对象。现代管理的各种学派也在不同层面上体现了管理学这一重要思想。尽管孔茨等人把法约尔的组织理论发展成为管理过程学派，但是其基本思想仍然是：“每个主管人员的任务就是设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在集体内一道工作，以求有效地完成集体的目标”（孔茨，Koontz，1955）。巴纳德（Chester Irving Barnard）的社会系统学派自成一家，他在分析了个人与组织后提出了组织的三要素：协作的意愿、共同的目标和信息的沟通。给出了协作系统在共同目标下的组织结构关系，目标是使组织有效和有能力（巴纳德，Barnard，1938）。西蒙（Herbert Alexander Simon）继承了巴纳德的思想而创立了决策理论学派，并因《管理行为》