

XINZHONGDAODE

QIYE GUANLI ZHIXUE

新中道的企业管理哲学

张立波 陈少峰 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

新中道的企业管理哲学

张立波 陈少峰 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

新中道的企业管理哲学/张立波,陈少峰著.—北京:北京大学出版社,
2012.7

ISBN 978-7-301-20904-2

I. ①新… II. ①张… ②陈… III. ①企业管理-管理学-哲学
IV. ①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第139868号

书 名:新中道的企业管理哲学

著作责任者:张立波 陈少峰 著

责任编辑:胡利国

标准书号:ISBN 978-7-301-20904-2/C·0772

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765016
出版部 62754962

电子信箱:ss@pup.pku.edu.cn

印 刷 者:河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者:新华书店

730毫米×1020毫米 16开本 21.5印张 319千字

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

定 价:45.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

内容简介

本书主要以“新中道”来探讨企业管理中的一些核心问题,即针对企业管理实践存在的现实问题,对问题进行结构性分析,提出改进或完善解决问题的思路和方法。

作为一种哲学方法论,“新中道”注重分析问题和解决问题的统一。借助“新中道”,本书系统阐述了一系列创新性的管理思想,如企业整体价值最大化、发展战略的专业化与多元化、选择策略的逻辑上优先与时间上优先、目标激励的长期性和短期性、管理方法的原则性与灵活性、组织设置上的家族化与职业化、薪酬分配的“差异化”与“公平对待”、商业中的逻辑、企业元老文化及其应对策略、团队悖论、企业家与职业经理人之间的博弈与合作、通过完善商业模式提升企业核心竞争力等。同时,本书特别重视利用“新中道”的方法,对困扰企业管理者颇多的各种悖论与两难问题进行深入剖析。

作者简介

张立波,博士,中国海洋大学国家文化产业研究中心研究员,文化产业管理系教师,主要研究企业伦理、文化企业商业模式与核心竞争力等。迄今在《北京联合大学学报》、《福建论坛》、《安徽师范大学学报》等刊物发表论文 30 余篇,合著《比照与融通》、《文化产业商业模式》、《中国文化企业发展报告》等。

陈少峰,博士,北京大学哲学系教授,北京大学文化产业研究院副院长,主要研究伦理学、管理哲学与文化产业等。作为管理思想家,著有《伦理学的意蕴》、《宋明理学与道家哲学》、《企业家的管理哲学》、《学而优则商》、《企业文化与企业伦理》、《文化产业商业模式》、《正义的公平》、《企业兵法》等,并在其中提出了一系列原创性的管理思想或观点。

前 言

管理哲学是一种跨学科研究经营管理活动的观念与方法。我们在研究管理时发现,无论是工商管理还是公共管理,从经济方面入手研究问题仅仅是其中一个角度而已,而其他许多方面的问题如管理的文化基础、人力资源的开发方法、商业中的逻辑、企业伦理与企业美学、政策与社会正义等,往往都不是经济研究所能解决的本质问题。正因为如此,我国日新月异的管理实践所需要的管理学家,并不是仅仅从经济视角来研究管理的管理专家,而是真正具有哲学素养和具有相应的管理知识结构的管理学家或者管理思想家。与此相联系,企业家和职业经理人在经营管理中也需要具备哲学及其他基本的人文素养,并且在其中形成更具前瞻性的眼光、综合把握问题的能力、历史与政经结合的见识、国际视野和分析问题的方法等等。

从总体来看,目前通行的管理理论,无论是理论所占据的高度还是在指导实践和应用解决问题的方法,都有不足之处。举例来说,许多研究管理的学者在谈及人力资源或企业核心价值时往往不得要领,谈不到点子上,而经常把一般性的绩效考核作为企业用人的原则——这无疑失之偏颇的。再如,我国很长一段时间包括一部分官员和经济学家把指导经济社会发展的主要政策理念定义为“效率优先,兼顾公平”,其实从哲学层面来分析,这是完全曲解了“公平”的地位和意义。更有甚者,有的经济学家竟然提出了“市场经济是先利后义”的观点,

实在令人瞠目。市场经济的本质在于,它是市场的经济主体(企业)通过自由而公平的竞争来实现资源配置的效率化和相应的经济目标。在这里,自由竞争是主要手段,而自由竞争需要建立在基本权利得到保证基础上的机会平等;公平(即“义”)是市场经济的第一位的制度要求。由此,在没有实现经济目标之前,就必须合乎道义地选择实现目标的手段,怎能说“先利后义”呢?!显然,“效率优先”和“先利后义”只是庸俗经济学的庸俗价值观而已。

从哲学的角度来研究管理,不仅涉及管理方法的问题,也要涉及跨学科的知识结构,包括思维方法、战略与战术、经济学、伦理学、心理学、美学乃至法律、政治和常识等因素。举例来说,在企业管理中,总是存在着一些悖论和两难问题,而对于悖论和两难问题往往是典型的管理中的哲学问题,需要真正把管理学还原为人的管理学,即从人文学科的角度进行理解和思考。当然,无论是工商管理还是公共管理,都是理论与实践密切结合的领域,因此,哲学家研究管理,也必须对实践有深入的把握,并且能够从中提炼出具有代表性的问题,并予以具有方法论意义的分析。

在本书中,我们尝试着从“新中道”的理念和方法来探讨企业管理的一些核心问题。我们对管理哲学的理解,主要偏重于实践的针对性、对管理问题的结构性分析和完善解决问题的思路和方法。一方面,所研究的对象主要是企业管理中的哲学问题;另一方面,是从哲学的立场和方法来研究企业管理问题。不过,从哲学的方法来说,既有一般性的方法如逻辑分析等,也有哲学家自己的方法。因此,我们就根据自己在研究管理过程中提炼的方法——“新中道”哲学来研究问题。大家知道,中道是我国传统文化的核心理念和方法,它是一种实现合理的均衡和达至和谐目标的理念,同时,它强调对“度”的把握,是一种反对极端的思维方法。我们对传统的中道在方法论上进行了新的发展,特别是提出了一种基于反向的平衡、结构化和本质还原方法的改善主义的思想。我们认为,在对事物进行正向和反向思考的认识视野中,可以对事物的内在组织进行结构化的分解,进行分类分流地深度分析,并找到构成结构的各种元素及其性质,然后针对这些元素和性质进行本质的还原,试图找到解决和改进具体事物的方法,并最终通过结构化的整合来实现在更高水平上的均衡。结构化和本质还原的目标,不是为了分解

事物,而是为了改进结构和完善局部的质量,从而提升认识和实践的水平。举例来说,当探讨企业文化问题时,我们可以首先分析文化的类别结构,从时空上理解文化的特点以及社会文化与企业文化的区别与关联、企业文化的结构、核心价值与企业形象设计之间的关系、员工的职业化与企业文化基础建设等结构系统,然后从各个不同的角度去把握其本质,再在把握本质的基础上,找到改进解决企业文化建设中相关问题的办法。通过以上的方法,我们可以理解企业核心价值的本质,即企业核心价值是企业具有原则性意义的价值,也是企业用人的基本原则。由此我们可以找到确立核心价值的立场与方法,使企业核心价值建设更具有直接现实性和针对性。

在本书中,我们还提出了一些创新性的概念或思想,如企业整体价值最大化、商业中的逻辑、团队悖论、人力资源管理中的“三高”、企业元老文化及其应对策略、企业家与职业经理人之间无缝合作、通过完善商业模式提升企业核心竞争力的方法、活动经济等,在其中自然而然渗透着新中道的思路和方法。同时,我们特别重视利用以上概念工具和方法,对企业管理中困扰颇多的各种悖论与两难问题进行深入思考和分析,诸如管理标准的普适性与相对性、管理方法的原则性与灵活性、治理结构的分立与整合、领导方式的权威与民主、组织设置上的家族化与职业化、薪酬分配的效率与公平、员工激励的长期利益和短期利益、发展战略的专业化与多元化、发展目标的利润最大化与整体价值最大化、选择策略的时间上优先与逻辑上优先以及企业家与职业经理人等等。我们认为,只有属于悖论与两难的问题,才是企业管理者最值得思考、研究和解决的问题,当然也是企业管理哲学所应当重点关注和研究的对象。此外,本书所思考的基本问题都是来自作者对许多企业实践问题的独立思考和总结以及多年来从事企业咨询顾问工作的亲身体会。在分析问题之余,我们也提出了一些如何完善管理的具体操作方法上的建议。

本书的结构安排可以分为三个主要部分:第一部分(即第一至三章)包括新中道的管理理念与方法,以及这些方法与企业管理中的问题相结合所扩展的内容和角度;第二部分(即第四至十五章)是对企业管理问题的具体分析,以增强该新中道方法在指导实践中的展开和应用;最后一部分(即第

十六至十七章)是结合实践所做的进一步延伸思考和展望。

本书适合企业家、职业经理人以及各级企业管理者阅读,也适合对企业管理与企业文化有兴趣的专业研究者作为参考书籍,同时还适合管理类相关专业的学生作为参考教材使用。书中或有不当之处,敬请各位读者批评指正。

目录/CONTENTS

第一章 新中道的理念与方法

“新中道”作为分析和解决问题的方法,它包含“反向的平衡”、“结构化”、“本质还原”和“改善主义”。

- 一、儒家的中道 /3
- 二、其他诸子的中道 /6
- 三、新中道的理念与方法 /8
- 四、新中道的“反向的平衡” /11
- 五、新中道的“结构化” /13
- 六、新中道的“本质还原” /14
- 七、新中道的“改善主义” /16

第二章 管理的基本思维方法

每种基本思维方法各具特性,在不同管理情境中需使用不同的思维方法或工具。

- 一、混合性思维 /21
- 二、辩证思维 /23
- 三、逻辑思维 /26

- 四、战略性思维 /30
- 五、反向思维和启迪式思维 /32
- 六、创新性思维 /33

第三章 新中道的实践方法

通过结构化对管理问题进行分解,再通过本质还原认识所分解问题的本质,然后以改善主义来推进对问题的解决。

- 一、新中道的分析方法及其应用 /39
- 二、新中道的实践方法举要 /43
- 三、解决冲突的新中道 /46
- 四、重视优先性的新中道 /48
- 五、简单化与复杂化 /50
- 六、关于提升企业核心竞争力问题 /51
- 七、文化变革与体制创新 /53

第四章 目标管理与前瞻性思考

目标决定企业的结构、主要活动以及人员配置。企业的核心目标是实现企业整体价值最大化。

- 一、目标管理的要素 /59
- 二、作为发展目标的“好的企业” /64
- 三、合理的目标:由强到大 /70
- 四、前瞻性与目标的实现 /72

第五章 管理、文化与法治化

企业管理的法治化主要体现为制定标准、尊重规则，从而降低内耗、减少冲突、提高效率。

- 一、管理的阶段性及其文化与法治化问题 /77
- 二、文化与核心价值 /81
- 三、沟通与共识 /83
- 四、经验与传统的问题 /86
- 五、企业管理中的道德与法治化 /89

第六章 管理观念及其创新

确立好的管理观念，需要用本质还原的方法对流行的观念进行必要的反思和省察。

- 一、观念及其力量 /95
- 二、本质还原与本地化 /98
- 三、对具体管理观念的反思 /102
- 四、观念创新 /106

第七章 商业中的逻辑

常识是化解企业经营风险的第一屏障。对商业活动进行逻辑分析可以帮助管理者把握企业可持续发展之道。

- 一、管理与逻辑 /113
- 二、常识及其意义 /117
- 三、正反向的思考 /118
- 四、破除假象与甄别假问题 /121

- 五、管理中的悖论问题 /123
- 六、管理中的两难问题 /126
- 七、管理中的辩证法 /128

第八章 职业化及其管理

员工自我的职业化、企业的职业化管理和职业化的企业文化是三位一体的。

- 一、职业化与法治化 /133
- 二、职业化的内容 /135
- 三、职业化与职业精神 /138
- 四、职业化与职业道德 /140
- 五、职业道德的原则 /144
- 六、职业化管理 /149

第九章 企业家

发挥企业家的核心作用,需要企业家对自身特点有清楚认知并进行合理的角色定位。

- 一、企业家的特点 /155
- 二、企业家的自我管理 /160
- 三、权威与民主管理风格及其缺陷平衡 /161
- 四、企业家群体的成长 /163

第十章 企业家与职业经理人

企业家与职业经理人之间既有互补性又有冲突。企业引进职业经理人关涉到一系列体制与文化变革,应审慎对待。

- 一、职业经理人的特点 /169
- 二、既有互补又有冲突 /170
- 三、以契约为基础 /173
- 四、充分了解是无缝合作的前提 /177
- 五、引进职业经理人的程序 /180
- 六、家族企业与职业经理人 /186

第十一章 领导者

领导者是具有战略眼光和整体思维的管理者。企业管理者成为领导者,需要培养领导素质和领导能力。

- 一、领导素质和领导能力 /193
- 二、以身作则 /195
- 三、领导者常犯的错误 /197
- 四、怎样成为一个领导者 /199

第十二章 人力资源管理哲学

人是企业最重要的资源,人力资源只有通过组织化过程才能发挥其积极性、主动性和创造力。

- 一、人力资源的新理念 /205
- 二、职业化的人力资源文化 /207
- 三、团队及其悖论 /210

- 四、企业人力资源总监 /215
- 五、企业高层团队 /216
- 六、企业员工的培训和培养 /220
- 七、激励 /222

第十三章 企业战略与商业模式

战略是一种结构,应进行模块化分解。企业发展战略需要有可行的、具有竞争力的商业模式来支撑。

- 一、重视战略的原则 /227
- 二、战略的策划与规划 /229
- 三、战略目标与发展战略 /231
- 四、竞争战略 /235
- 五、战略的执行 /237
- 六、管理模式与商业模式 /241
- 七、具有竞争力的商业模式 /243
- 八、商业模式的选择与完善 /246
- 九、以文化产业为例看商业模式的特性及其创新 /251

第十四章 企业文化建设

企业文化是一种结构化体系,包括核心价值、制度、企业形象等。企业文化建设关键在于确立核心价值观及其制度化。

- 一、企业文化的结构 /261
- 二、企业文化的影响因素 /264
- 三、企业核心价值观的确立 /267
- 四、核心价值观的制度化 /272

- 五、关于 CIS 设计 /274
- 六、企业品牌文化 /276
- 七、对企业文化中悖论的思考 /280
- 八、企业文化变革的时机选择 /283
- 九、企业文化变革的基本程序 /284

第十五章 企业发展的阶段性及其管理方法

企业发展需要经历不同阶段,相应管理的方法及境界也有新商、业商、兵商、法商、儒商、道商、圣商之分。

- 一、创业图存的新商 /289
- 二、赢利第一的业商 /290
- 三、不战屈人的兵商 /292
- 四、依法治企的法商 /293
- 五、以文化人为主的儒商 /295
- 六、无为而治的道商 /296
- 七、泽被天下的圣商 /297

第十六章 反思与启迪

企业管理者要善于汲取古今中外的智慧资源,时时保持对管理问题的警觉和敏锐。

- 一、绿色狗食 /301
- 二、一个晋商的故事 /303
- 三、韩非子的防奸说 /304
- 四、德鲁克的知识工作者管理 /305
- 五、哈默买公牛 /306
- 六、曾国藩论英雄 /307

七、庄子坐忘 /308

第十七章 中国式企业管理哲学

中国企业的管理需要形成自己的管理哲学,它不仅体现本土化的特色,更需要体现前瞻性的思考。

- 一、经济崛起与管理模式 /313
- 二、民营企业的发展走向 /314
- 三、在比较中学习 /318
- 四、中国式管理的文化基础 /319
- 五、中国企业的管理哲学 /321

参考文献 /325