



普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等学校经济学管理学系列教材

管 理 学

芮明杰 编著

GUANLI XUE



上海财经大学出版社

普通高等教育“十五”国家级规划教材
高等学校经济学管理学系列教材

管 理 学

芮明杰 编著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/芮明杰编著. —上海:上海财经大学出版社, 2005. 6

普通高等教育“十五”国家级规划教材

高等学校经济学管理学系列教材

ISBN 7-81098-382-2/F·340

I. 管… II. 芮… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 036488 号

☐ 责任编辑 王永长

☐ 封面设计 周卫民

GUANLI XUE

管 理 学

芮明杰 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海叶大装订厂装订

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 35.75 印张 760 千字

印数: 0 001—6 000 定价: 40.00 元

前言

管理作为一门学科至今差不多有一百年的历史,它是一门年轻的学科。但在中国才不过十几年的时间,它就成为社会和人们心目中的显学,这是因为中国社会的发展、经济的增长、资源的配置、各类组织的运行甚至家庭与个人都需要有效的管理,需要大量的优秀管理人才。也正是有如此大的需求,才推动着中国管理学学科迅速发展。

—

鉴于当前管理学教材的现状,我很早以前就想写一本管理学的教材,但一直不敢动手,因为我认为写教材一定要慎重,如果自己才疏学浅没有什么研究,那么写出来的东西可能会误人子弟。作为一名教师,误人子弟是最大的罪责。这种想法在我头脑中根深蒂固,所以我写了许多本研究性的著作,就是不敢随便写本本科生教材。

在我成为复旦大学教授与博士生导师 5 年之后,1999 年我第一次主编的教材《管理学——现代的观点》交由上海人民出版社出版。没想到出版之后,该书受到管理学界师生与企业界读者等的广泛好评。一度进入畅销书排行榜,《人民日报》华东版还发表了署名文章,对该书作了较高的评价。2000 年 6 月我应教育部的邀请,为全国高校《管理学》骨干教师教学培训班作关于《21 世纪管理学的发展展望》的演讲,演讲涉及了我对管理学内容体系的看法以及对 21 世纪管理学发展的推测。演讲相当的成功,许多教师希望与我合作,希望到复旦大学管理学院进修,无疑这给我以巨大的鼓励,使我信心倍增。《管

理学——现代的观点》这本教材最大的特点是按照管理的内在逻辑创造了管理学内容结构新体系,并把20世纪国际管理理论界最新的研究成果有机地结合进此教材,成为一本创新性较强的管理学基础教材。也正因为如此,2002年《管理学——现代的观点》获得了全国高等教育优秀教材二等奖。

之后,为了更好地满足高等院校管理、经济类本科学生对管理学学习的需要,2000年应高等教育出版社之约,我在我的博士生帮助下对原书进行了简化改写,特别把比较难的第五篇“管理绩效”删掉,其他的体系结构不变。出版之后,我校管理学院本科生及其他兄弟学校本科生使用了此教材,教师与学生反映都相当不错,它在全国的销量不断地上升。这说明这本教材完全可以适合管理与经济类大学本科学生使用。2003年该教材被高等教育出版社评为全国百门精品课程教材,教育部推荐使用教材。至此我想我在管理学教材建设上的工作可以告一段落。因为我还有其他许多工作要做,许多研究工作才刚刚开始,大量的博士后及博士生需要进行指导,教学任务也很重,包括还想建设战略管理等教材体系。

然而,2002年5月我申请的教育部“十五”规划教材获得了批准,这就意味着未来几年内我必须写一本更好的管理学教材。可是要写另一本同名教材实际上会遇到许多的问题。例如,再写《管理学》教材的话,应该用什么样的内容结构体系?如果沿用我先前的内容结构体系的话,恐怕与前两本教材重复,也无法写;如果沿用管理学传统的按管理职能序列体系写作的话,则违背了我曾经在那两本教材中所做的一切。因此,我必须找到与我先前的写作主张基本一致且又是第三种内容体系结构,而这颇伤我的脑筋。即便找到了这样的第三种内容体系结构,然而它是不是符合管理理论与实践的内在逻辑,符不符合管理学未来的发展方向,是不是能够被学界所接受,是不是能够被广大读者所认可,更重要的是,此教材会不会误人子弟。

于是我开始对新教材的结构体系进行反复的思考。大概花了半年多的时间,我最终决定按照管理的过程来安排全书的逻辑体系,同时继续把管理理论界与实践者们最新的研究成果有选择地引入本教材中,使之有相当的现代感。这样一个体系究竟是否可行,我其实没有多大的把握。这时对这本教材的写作还有一个插曲,2001年4月首都经济贸易大学出版社的刘女士找我说是他们正在组织一套管理教材,其中《管理学》教材经原南京大学国际商学院院长、著名管理学家周三多教授的推荐,请我担纲主持写作。除了我是晚辈之外,还

因为与周教授有一些特殊的缘分,故当时未能细想我也就答应了。由于存在同样的问题,因此,写作就拖延了下来。期间首都经济贸易大学出版社编审非常的敬业,坚持不懈地客客气气地打电话和发 E-mail 给我,使我时常感到不安。我认识到欠了一个承诺就等于欠了一笔巨债,必需还。2002 年年末我终于把本书大纲弄好,忽然想到是否可以让首都经济贸易大学出版社出版本书的简要版,书名为《管理学教程》。

我写的《管理学教程》于 2004 年初由首都经济贸易大学出版社正式出版,该书的逻辑体系是按照管理的过程来写的,但与本教材相比它不但章节上少了许多,在内容上也有很大的不同,可以说是本书的一个简略版,主要面对普通高等学校的管理类专业与经济类专业的本科学生学习之用。该书出版半年之后,出版社告诉我说,销路好像还不错,5 000 册已经卖完了。期间我还收到不少读者的热情来信,对该书的体系与内容给予充分的肯定,我很高兴,因为这样看来按照管理的过程来安排的管理学写作体系仍然受到学界同行与学生的欢迎。

二

我们已经进入了 21 世纪,管理学应该而且必须适应新世纪对管理教育的新要求。我认为 21 世纪是新的经济时代,是不同于工业经济时代的新时代。判断一个经济时代是新的、是否可以替代原来的经济时代,其根本的一点在于看这个经济时代是否产生了一种新的生产方式。我以为我们的社会经济正在产生与发展一种新的不同于工业经济时代的生产方式。这种新的生产方式我称之为:网络技术支撑的大规模智能化定制生产方式。这一生产方式不同于工业经济时代的大规模生产方式。所谓网络技术支撑,是指现代网络技术已经是集信息平台、交易平台与生产平台为一体;所谓智能化,是指以智能计算机为生产经营决策的支持;定制是指完全按照每个个人的需求爱好来制造产品而且可以做到大规模低成本。这样的新生产方式已经诞生并且正在发展,例如,柔性制造的进一步发展,戴尔公司的按照客户需求定制个人电脑,Lee 公司为任何人生产独一无二的牛仔衣或裤,等等。新经济时代的到来,新的生产方式的形成,对我们的社会组织,对我们的企业产生了重大的影响,对传统的管理理念、管理模式、管理经验产生了重大的冲击,对原来已有的管理学概念、原理和方法产生了重大的挑战。

我在首都经济贸易大学出版社出版的《管理学教程》的前言中曾经对该教材的特点做过归纳,现在看来那个归纳也还适合这本教材。

1. 本书内容结构体系不同于我的《管理学——现代的观点》一书,在那本书中内容结构是从管理的本质出发,由管理的架构、管理的过程、管理的内容与管理的绩效等五篇 23 章形成一个完整的体系,这个体系与传统的管理职能体系有相当大的不同。考虑到本书的读者群为大学本科生,内容不应该太庞杂,但又不能太简略以至于把管理学的基本知识有所遗漏。而从学以致用角度来看,管理学教材除了要给读者以管理的基本规律、基本知识外,最好能够把书的章节安排成管理工作的逻辑程序。根据这些考虑,我把本教材的内容结构设计为现在这个样子,全书分六篇 22 章;从管理的基本问题和管理者出发,按照管理工作的逻辑顺序安排领导决策、战略规划、组织协调、激励控制、发展创新这样的篇章体系。这个体系本质上就是管理过程体系,它当然不同于传统的管理职能体系,是一种新的尝试。

2. 这样的写作安排实际上有一个隐含的假设前提,一个刚刚上任的或准备上任的管理者,需要对组织进行有效的管理。我想这个假设是合理的,因为我们的大学毕业生不就是这么一个将来要成为管理者的年轻人吗?我们不就是希望他们成才,将来把我们的事业继承下去,管理好,发展好,不断地创新吗?另一方面,从组织内管理的要求来看,从领导决策到发展创新恰恰是作为一个管理者所要承担的重要管理工作。而且,这样的安排符合管理工作的顺序。例如,战略规划做好后就应该进行行动计划的工作,而只有愿景与计划设计好之后才能进行组织的设计,因为根据管理的基本原理,组织结构应该与组织的发展计划相一致。显然,组织协调与组织沟通一定是在设计好的组织结构基础上才能展开。内部控制、激励安排、绩效评价三者是互动的,管理创新与组织文化建设则是组织发展与变革的关键,必然是建立在管理者对现在组织有效管理的基础之上的。

3. 本书内容结构上的这么一个安排,并不影响本书内容上继续吸收国际管理学界和企业界等在管理学方面最新的成果与经验,继续在全球视野下撰写管理学的概念、原理、规律和方法。在本教材中,我还是继续坚持用现代的观点来阐述那些已被实践所证明的管理学概念、原理、规律与方法。我希望本书依然能够使读者学习之后,不但能够为自己进一步学习管理的其他学科奠定基础,而且还能够了解现代管理的最新知识与理论。把现代管理学的重要

成果有机吸收进以管理过程为内容结构安排中来,这是创新,同时也是本教材的一个重要的特点。

4. 经过与出版社的反复商讨,本教材的读者对象基本定位于普通高等院校管理类经济类大学本科生及对管理有兴趣的广大读者。由于本教材的内容体系与我的前两本教材不一样,故它们的市场面会有所不同。也正是如此,差别化的教材给了我们的教师与同学一个选择。在别人来看,一个人主持两个不同的教材版本似乎有点自相矛盾,而我不这样认为,我认为这是在教材编写上的创新探索。我们为什么缺乏国际级的优秀教材,进而导致许多人提倡拿来主义,盲目加以引进?我以为是许多人把编写教材看做是一件创新的工作,因而不认真地研究,认真地写作。今天来看,这个观点是错误的。我认为,许多国外的管理教材很优秀,但也不是没有缺点,至少不太适应中国的国情与中国的文化,否则,菲利普·科特勒(Philip kotler)教授就不需要与亚洲的同行合作再写《市场营销管理(Marketing Management)》的亚洲版。我们应该研究中国的特点,创造性地编写出具有国际水准的管理学方面的自己的教材。

三

教师如何教好这本教材以及学生如何学好这本教材这个问题也是我一直思考的需要解决的问题。从我的教学经验来看(顺便提一句,我主持的管理学教学改革项目2002年获上海市优秀教学成果奖二等奖),教好这本教材,我建议老师应注意以下几点:

1. 注重管理的基本概念、基本原理的讲解。由于《管理学》是一门最基础的课程,因此,这门课的教学目标就是要奠定学生在管理学科方面的基础,为学生将来进一步学习管理与经济方面其他后继课程创造良好条件。作为基础课程的教学,我以为最重要的是能够清楚地把课程中基本概念与基本原理的内涵和外延讲透,能够让学生掌握并知道如何应用。在这些基本概念与基本原理的讲解过程中,还要能够把这些概念原理相互的关系、原理得以成立的假设前提条件讲清楚。

2. 注重对管理过程的内在逻辑的讲解。本教材的主要特点是教材的内容结构体系是按照管理过程来编写的,其目的是想让学生在学习之后能够知道与掌握作为一个管理者在实际工作中首先应该做什么,其次应该做什么,然

后再做什么;哪些是管理工作最重要的事情;怎样才能抓住重点;怎样才能解决问题;等等。因此,教师在讲解本课程时应注意对一个组织中众多管理工作的内在逻辑关系的讲解,着重对众多管理方面的互动关系及其内在机制的讲解,让学生掌握一个完整管理学体系,而不是支离破碎的知识。

3. 希望教师根据本书的具体内容选择一些案例进行教学与分析,既可以选择本书提供的案例,也可以选择其他方面的案例,以便使学生能够逐步把所学的知识用来解决实际的问题。在这一方面,我以为应注意书本上的那些知识、原理与方法在现实世界中的变化,告知学生:我们国家目前正处在经济快速发展与经济体制转型的重要时期,这一时期对我们的许多组织尤其是企业的管理提出了大量的新问题,需要我们将学到的知识在实际工作中进行大胆的管理创新。

4. 本教材教学内容安排为每周4课时,一个学期结束。老师不必把书上的所有的内容都讲完,可以只讲重点与难点,留一些内容让学生自己阅读,引导他们进行讨论,培养学生自己学习的能力。希望教师可以引导学有余力的学生进一步去学习更深的管理理论与方法,因此,本书在每章之后都附了进一步阅读的管理学方面的文献,能供教师根据学生的具体情况参考使用。

本教材的编写是我的一个新的探索,因此,一定会有不少问题与缺点。我首先要感谢那些采用本教材的学校与老师,同时也希望您在进行的教学过程中将所遇到的问题告知于我,以便我今后能够进一步修改完善。最后,我要感谢参加了本书部分工作的我的学生,他们是胡金星、冯勇、富立友、李钢、刘淑敏等;其次要感谢上海财经大学出版社,他们的耐心使我能够有足够的时间思考并写作此书。谢谢!

芮明杰

于复旦大学管理学院

2005年3月28日

目 录

前言	1
21 世纪的选择:新经济、新企业与新管理(代自序)	1

第一篇 导论

第一章 管理的本质	27
第一节 资源与资源配置	27
第二节 管理的概念与特性	31
第三节 管理的目标与基本手段	35
第四节 管理中的人性假定	40
第二章 管理理论的发展	47
第一节 科学管理理论的兴起	47
第二节 行为科学的产生	50
第三节 管理科学的发展	55
第四节 现代管理理论的进展	58

第二篇 领导决策

第三章 管理主体	69
第一节 管理者的角色	69
第二节 管理主体的心智模式	74
第三节 管理主体的能力结构	79
第四章 管理者责任	86
第一节 岗位责任	86
第二节 道德责任	89
第三节 社会责任	92
第五章 领导风格	99
第一节 领导与权力	99
第二节 领导内容	105
第三节 领导风格	116
第四节 领导特质	121
第六章 决策工作	128
第一节 决策的本质	128
第二节 决策的责任与流程	136
第三节 集体决策与个人决策	139
第四节 决策的基本方法	143

第三篇 愿景规划

第七章 共同愿景	153
第一节 何谓共同愿景	153
第二节 建立共同愿景的方式、途径	158
第三节 构建共同愿景的基础及步骤	164

第八章 战略选择	172
第一节 战略准则	172
第二节 战略定位	177
第三节 战略选择	184
第九章 资源规划	200
第一节 人力资源规划	200
第二节 财务资源规划	208
第三节 关系资源规划	216
第十章 行动计划	227
第一节 计划特性	227
第二节 计划体系	230
第三节 计划的时间与跨度	235
第四节 计划制定的原则、流程和方法	238

第四篇 组织协调

第十一章 组织分工	253
第一节 组织构成	253
第二节 组织目标	259
第三节 组织素质	265
第十二章 组织设计	274
第一节 组织结构设计	274
第二节 部门分工	284
第三节 职务设定	292
第四节 职权设计	299
第五节 管理幅度	303
第六节 管理层次	308

第十三章 组织结构	313
第一节 组织结构分析	313
第二节 组织结构的基本类型	318
第三节 组织形态的纵向层次划分	324
第四节 机械性与有机性组织结构	327
第五节 权变性组织结构	331
第十四章 组织运行	339
第一节 组织制度	339
第二节 职权平衡	349
第三节 组织协调	361
第四节 组织运行机制	367

第五篇 激励控制

第十五章 激励报酬	377
第一节 激励的本质与目的	377
第二节 激励理论	382
第三节 薪酬设计与激励	393
第十六章 内部控制	403
第一节 控制的模式	403
第二节 控制的方式	409
第三节 控制的过程与要点	415
第十七章 绩效评价	424
第一节 绩效评价的标准	424
第二节 绩效评价的方法	432
第三节 评价结果分析	439
第十八章 绩效改进	445
第一节 绩效改进的目标	445

第二节	绩效不良的原因·····	448
第三节	绩效改进的方法·····	452
第四节	绩效改进的策略·····	463

第六篇 发展创新

第十九章	组织发展 ·····	477
第一节	科层制组织·····	477
第二节	组织变革·····	480
第三节	组织变革的动因及阻力·····	484
第四节	组织变革的方式、程序及具体形式 ·····	488
第二十章	管理创新 ·····	498
第一节	管理创新思想的产生·····	498
第二节	管理创新的过程与原则·····	502
第三节	管理创新行为·····	507
第二十一章	组织文化建设 ·····	520
第一节	组织文化概述·····	520
第二节	组织文化构成要素·····	526
第三节	组织文化建设·····	532
第二十二章	人本管理 ·····	540
第一节	人本管理思想的演化·····	540
第二节	人本管理的概念·····	544
第三节	人本管理的核心内容·····	545
第四节	人本管理实践·····	551

21 世纪的选择：新经济、新企业与新管理

(代自序)

人类已进入 21 世纪,在漫长的一百年中,经济、企业与管理将发生什么样的变化实际上是很难推测的,未来的变化一定会超出任何人的想象。我并不想做那种无实际意义的猜测,而是想对已经发生在我们身边的尚未被我们许多人所注意的新变化或新变化的端倪做一点观察与分析,尤其是对所谓的新经济以及由此产生的新企业及其所需要的新管理作一些诠释,借此来判断一下经济、企业与管理即将发生的伟大的变革。

一、新经济及其运行法则

新经济的概念最早是在 20 世纪 90 年代中期提出来的。1996 年 12 月 30 日,美国《商业周刊》发表的一组文章中创造性地使用了“新经济”这个词汇。一年以后的 1997 年 11 月 17 日,《商业周刊》再次发表文章,重申在美国的确存在“新经济”。此后,美国政府与美国联邦储备委员会都认可了这一个概念,使新经济的说法迅速传遍了世界。当时认为,新经济是“以高科技、信息、网络、知识为重要组成部分和主要增长动力的、高速发展的经济”。其特征表现为低失业、低通货膨胀、低财政赤字,高经济增长效率、高劳动生产效率、高企业经济效益(即所谓“三低三高”)。然而,美国经济从 1991 年 4 月到 2000 年 3 月保持了 108 个月的增长之后,美国股市出现了大幅度的震荡,以科技股为主的 NASDAQ 综合指数全面下跌,被认为是新经济的产业引擎 IT、网络等的股票损失惨重,至今尚未完全恢复元气。也正是如此,一些经济学家及社会人士开始怀疑是否真的有新经济;在中国新经济也仅仅热闹过一阵子,现在似乎也不再有人去关注去研究。

新经济本质上是一种新的经济形态,是不同于工业经济形态的新经济,新经济作为一种经济形态,是否具有新的经济形态,不能简单地以所谓的“三低三高”特征为判断依据。我以为,判断一种经济形态是不是新的经济形态是要看伴随着新经济形态的表征是否诞生与发展了一种新的生产方式。就好像工业经济形态的背后诞生与发展了“大机器生产”、“大规模大批量标准化”生产方式,正是这种生产方式才创造了我们当今所拥有的一

切财富和生活质量。新经济如果是一种新的经济形态,那么要看目前是否已诞生新的肯定是未来方向的生产方式。我认为,这种生产方式已经诞生,这种新的生产方式可以归纳为“以网络为平台的智能化大规模定制生产方式”。所谓以网络为平台,是指新经济形态下生产、交易与信息可以在互联网上同时进行,互联网本身已经具备了作为信息平台(非常方便地进行信息交换)、交易平台(电子商务 B2B、B2C)和生产平台(生产现场的网络控制)这三个平台为一体的基础。所谓智能化,是指以智能计算机为重要的技术支持,使得生产经营过程是完全柔性的、智慧的。智能化比自动化要更高级,是两个不同的层次,自动化是机械的顶峰,但仍然是机械的,智能化则是智慧的。所谓定制,是完全按照消费者个人的偏好来生产其个性化的产品与服务。在工业经济时代定制比较困难,因为成本过大也不可能大批量生产,而在智能计算机的控制下则完全可以做到大批量定制生产。如美国的 Lee 公司就宣布顾客只要加 10 美元,公司就可以完全按照顾客的身材尺寸与其他偏好很快生产你所喜爱的牛仔衣裤。这就是大规模定制生产。又如,上海通用汽车有限公司以一条生产流水线却生产出多型号、多款式不同的别克汽车,这虽然还不能说是完全的大规模定制,但方向性已经非常明确。

新的经济形态与新的生产方式必然产生新的经济运行规则,虽然经济学家们还未对那些新的经济运行规则有充分的研究,但也发现的确存在一些新规则。这些新规则归纳起来,具有以下特征:

(1)资本追逐知识。在农业经济时代,社会生产的最重要生产要素是土地,没有土地就等于没有了一切。到了工业经济时代,资本成为生产过程中最重要的生产要素,资本决定一切,资本可以雇佣劳动力。但随着经济的发展、社会财富的增加,社会中的资本越来越充裕,相对于现实消费需求的投资资本已经不再稀缺。在新经济条件下,生产过程中的最重要的生产要素已经是知识,尤其是创造性的新知识,以及拥有这些知识与创新能力的人。人类社会第一次出现了因为拥有知识而迅速致富的人,例如比尔·盖茨。

(2)边际收益递增。经济学中有一著名规律就是“边际收益递减”,这一规律在工业经济时代对经济现象有很好的解释。然而,在新经济时代这一规律却受到挑战。例如,在软件业中软件产品的开发成本是生产总成本中所占比例最大的部分,它基本是一次性投资,可视为固定成本;而软件开发后的复制生产成本几乎可以忽略不计,也就是说,软件产品的变动成本接近于 0。这样的产品生产与销售对于软件业来说,就是边际收益递增。

(3)规模报酬递增。在工业经济时代生产要素的核心是资本,随着生产要素投入的不断增加,生产的边际产量会下降,导致规模报酬下降,这就是经济学中的“规模报酬递减”规律。然而,在新经济中,生产的核心要素已经是知识,知识又可以用非常低的成本复制,知识的投入不再遵循规模报酬递减的规律,而是遵循规模报酬递增的规律。这一规律也就是美国经济学家罗伯特·索罗教授提出的所谓“新经济增长理论”。另一方面如果产品市场规模大,产品就越具有成为新的生产技术标准的可能,就可以制定新的竞争规则,从

而获得更大报酬,这也是一种规模报酬递增。

(4)速度战胜规模。全球最大的网络数据传输公司——思科系统公司总裁约翰·坎波斯认为,新经济中“不是大鱼吃小鱼,而是快的吃慢的”。这个看法实际上表明了新经济时代速度带来的效益要比规模带来的效益大得多。设想当互联网使我们的信息可以快速分享时,当你所想到的我也想到时,那么谁有竞争力谁能够获胜呢?显然谁快谁能赢。新经济时代知识创新的速度可能决定一个国家、一个产业与一个企业是否有真正的竞争力。

新经济形态下的新的生产方式与新的经济运行规律将对目前绝大多数尚处于工业化中的企业——我称之为旧企业产生两个方面的重大挑战:一是这些旧企业必须对目前企业的生产方式进行变革,必须尽快地向世界新经济发展的新生产方式转变,变大规模机械化生产向智能化生产转变,变大批量标准化生产向大批量定制生产转变,不然这些企业将被新经济时代所淘汰。二是这些旧企业在转变自己的生产方式时还必须在环境变动加快的条件下,调整自己的生产经营运行方式以适应新经济条件下的新的经济运行规则。这是一个相当困难的事,但又是这些旧企业发展不得不解决的难题。

二、旧企业转变为新企业

在新经济形态的未来,适应工业经济时代的旧企业就有生存与发展的危机,旧企业必须进行自己根本上的变革,转变为新经济时代的企业——新企业。从旧企业到新企业需要有几个方面的转变:

1. 资源配置方式的转变

旧企业在资源的配置过程中,决定的要素是资本,尽管大家都知道信息与知识的重要,但依然是资本拥有者享受企业的剩余收益。新经济中的新生产方式已经使资本变得不再重要,重要的是创新的知识。知识是财富的新来源,而非劳动、土地或资本。无形的智力资产是新企业的最大的资本,是必须加以分析管理的重要东西。信息的重要在于它是有内容的数据,而知识是有意义的信息,智慧则是知识与洞察力的结合。这样,我们可以理解新企业中人的原动力和人的素质之重要性。然而,使人成为重要因素的原因是什么?是什么构成了价值的增值?答案自然是知识。知识是新企业的根本。新企业是通过团队活动获得了互相学习的机会,获得了在解决问题和认识新的商业机会方面的创造性知识与能力。新企业处于“信息超载”和“知识饥渴”的状态之中,这是高度技术化社会的缩影。因此,旧企业的挑战在于能否创立一种新机制以保障把知识这种最宝贵的东西用在真正的价值增值活动中。更重要的是,这种机制还能够在新经济时代中创造出可行的商业机会。

2. 等级形态向网络形态的转变

旧企业是封闭的等级形态,它没有足够的柔性来指挥一个充满智力能力的组织。少受约束的、流动的网络形态是新经济环境下新企业决策所需要的。显然,工业化时代的企