



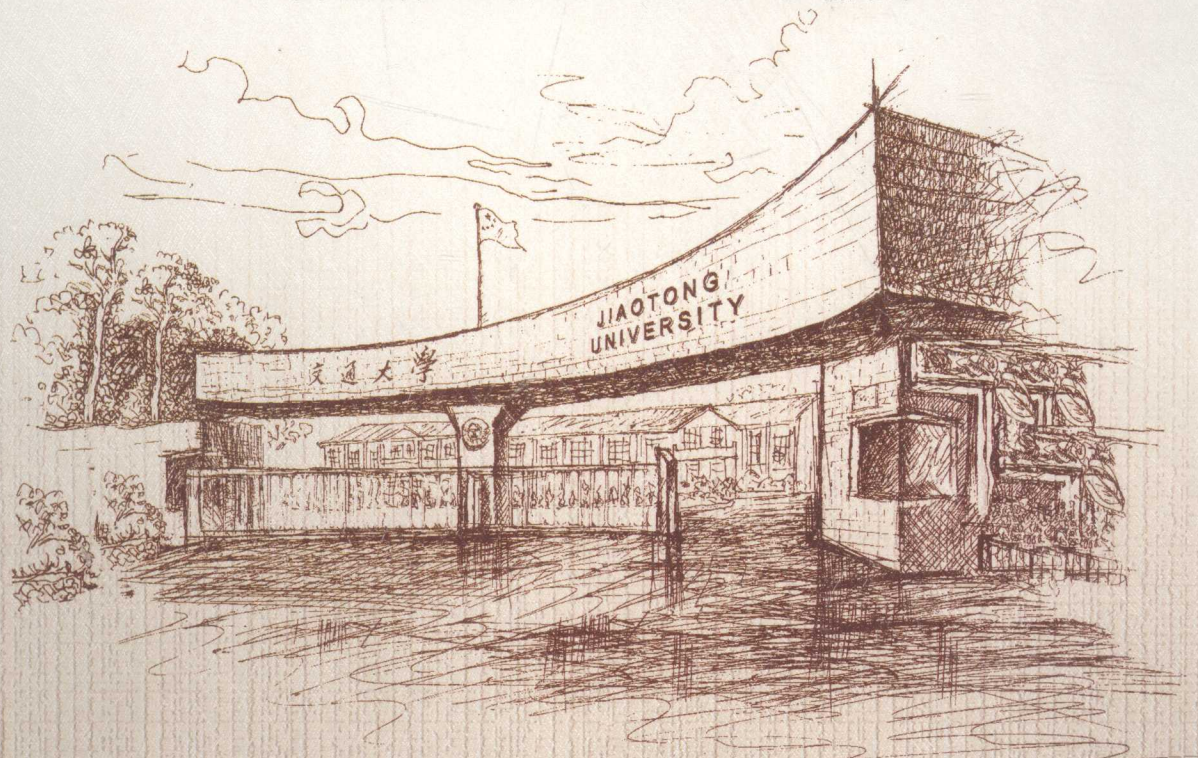
西安交通大学

# 系统工程与 和谐管理

第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议  
论文集

主 编 席酉民 张 维

副主编 王刊良 冯耕中 廖貅武



西安交通大学出版社  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS





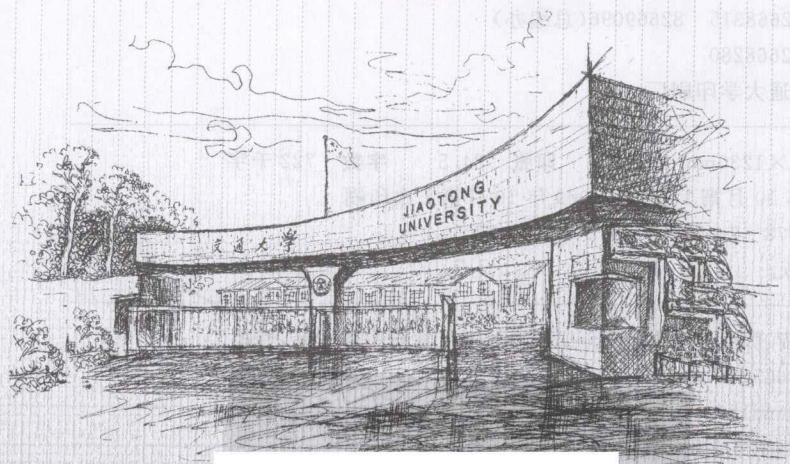
西安交通大学

# 系统工程与 和谐管理

## 第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议 论文集

主 编 席酉民 张 维

副主编 王刊良 冯耕中 廖貅武



西安交通大学出版社  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

系统工程与和谐管理 第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议论文集/席酉民主编. —西安:西安交通大学出版社,2009.10

ISBN 978-7-5605-3272-1

I. 系… II. 席… III. ①系统科学-学术会议-文集  
②管理学-学术会议-文集 IV. N94-53 C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 180127 号

---

书 名 系统工程与和谐管理  
第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议论文集  
主 编 席酉民 张 维  
责任编辑 李 成

---

出版发行 西安交通大学出版社  
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)  
网 址 <http://www.xjtpress.com>  
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)  
(029)82668315 82669096(总编办)  
传 真 (029)82668280  
印 刷 西安交通大学印刷厂

---

开 本 880mm×1230mm 1/16 印张 24.5 字数 722 千字  
版次印次 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5605-3272-1/N·13  
定 价 60.00 元

---

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj\_rwjg@126.com

**版权所有 侵权必究**

# ❧ 学 术 委 员 会 ❧

主 任 席酉民

副主任 杨晓光 张 维

委 员 陈 收 胡祥培 李一军 刘国新

刘 杰 骆品亮 宋学锋 谭跃进

唐锡晋 唐小我 王红卫 王刊良

吴冲锋 项保华 徐学军 虞 洁

张 宁 张鹏翥 张顺明 仲伟俊

## ❧ 组 织 委 员 会 ❧

主 任 王刊良

副主任 冯耕中 廖貅武

委 员 郭菊娥 杨乃定 党兴华 李 华

方 明 吴建南 崔文田 安立仁

张金锁 李忠民 梁巧转 原长弘

仲伟周 姜锦虎 田 军 刘树林

董新宇 李鹏祥

# 前言

自首届全国青年系统科学与管理科学学术会议(陕西省西安市,1991年)举办以来,先后在西安、长沙、上海、成都、天津、大连、徐州、南京、广州等城市举办过,每次会议都有逾百人的代表与会,特别是吸引了许多有志于系统科学和管理科学的青年学者,对推动我国系统科学和管理科学的发展起到了积极的作用。

弹指一挥间,转眼十八年过去,我国乃至世界的社会、经济、技术等发生了翻天覆地的变化。2008年我国的经济总量已经位居世界第三;世界经济论坛《2008—2009全球竞争力报告》显示,中国的竞争力排名全球第30位;中国互联网络信息中心(CNNIC)《第23次中国互联网络发展状况统计报告》显示,截至2008年底,我国互联网普及率以22.6%的比例首次超过21.9%的全球平均水平。我国网民数达到2.98亿,宽带网民数达到2.7亿,国家CN域名数达1357.2万,三项指标继续稳居世界第一。

与此同时,我国社会、经济、文化各方面的发展还面临着许多严峻的挑战,特别是2008年爆发的金融危机也给我国各行各业带来了很大的冲击,例如自然灾害、就业和通货膨胀、食品安全、收入差距等,同时社会保障、住房、医疗和教育依然是近些年来难以医治的顽症,尚未找到行之有效的解决之途。仅2008年上半年,全国就有6.7万家规模以上中小企业倒闭。许多还没有倒闭的企业还要响应政府的号召,提供更多的就业岗位。和谐社会建设在这样的背景下似乎更显重要。

然而,建设和谐社会,我们不仅在理论上面临如何正确认识和谐、以及和谐社会建设路径问题,而且在实践上无论是宏观层面还是微观层面,都存在着众多问题和挑战。因自身的学术属性和使命,系统工程和管理领域的学者应责无旁贷地重视和解决这些理论和实践上的问题,积极面对挑战,理应并应该成为构建和谐社会的重要组成力量。在这种形势下,需要学术界和实践界共同携手,运用系统工程和管理的思想、理论和方法,积极行动起来,积累并交流研究心得、实践经验,以研究促进实践,同时注意从实践中提炼总结并发展理论和方法。

正是在上述背景下,第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议将于2009年10月17—18日在古城西安举办,旨在为有志于从事系统科学与管理科学的年

轻学子提供一个学术和实践交流的平台,研讨我国社会经济发展中的热点问题,特别是和谐社会建设和管理问题,推动我国经济社会发展以及系统科学和管理科学的发展。大会征文期间全国各地的系统工程与管理学界人员积极响应并踊跃投稿,大会组委会收到约 80 篇文章,经过认真评审,最终录用了 59 篇文章纳入会议论文集。

本次会议由中国系统工程学会青年工作委员会、国家自然科学基金委员会管理科学部共同主办,西安交通大学管理学院、《管理学家(学术版)》编辑部、《西安交通大学学报(社会科学版)》编辑部、西安系统工程学会联合承办。我国系统工程与管理科学领域的前辈汪应洛院士等以及中国系统工程学会对会议的召开给予极大的支持并提出许多指导性的意见。西安交通大学出版社为论文集的出版提供了多方面的支持,陈丽编辑对本书的编写提供了极大的帮助,在此对他们表示真诚的感谢!

**第十届全国青年系统科学与管理科学学术会议  
组委会**

**2009 年 9 月 10 日**

# 目 录

## 第 1 篇 管理与系统理论和方法

|                                                                                     |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 愿景、战略与和谐主题的关系研究                                                                     | 尚玉钊 席酉民 赵 童 (1)       |
| 基于和谐管理理论的组织运行模式研究                                                                   | 张晓军 席酉民 (9)           |
| 管理研究的设计科学探讨                                                                         | 刘兴华 梁基超 (16)          |
| 自建群体的特征、研究现状及其实验研究展望                                                                | 刘树林 李武强 张宗明 (22)      |
| 动态决策过程中备选项的序列特征效应研究                                                                 | 刘庆顺 王刊良 (27)          |
| 基于理论构建的计算机仿真框架、步骤及检验方法研究                                                            | 廖列法 王刊良 (33)          |
| 有限阶段讨价还价的动态博弈分析                                                                     | 王 嵩 王刊良 (42)          |
| 虚拟企业中基于定制化视图的动态 workflow 管理                                                         | 刘慧敏 王刊良 (49)          |
| 我国资源卫星的影像产品扩散模型研究                                                                   | 闫相斌 张 磊 李珊珊 (55)      |
| 一种求解 flexible job-shop 调度问题的混合遗传算法                                                  | 宋莉波 徐学军 孙延明 查 靛 (61)  |
| 汇率波动对上海市入境旅游需求影响研究                                                                  | 胡柏叶 孙静春 常 琳 (67)      |
| 家属型中间人参与下的腐败分析模型                                                                    | 刘蔚贤 孙静春 常 琳 (73)      |
| 电梯决策问题的占线算法及其竞争策略                                                                   | 曹 操 姜锦虎 徐寅峰 (78)      |
| 网络组织的演化边界                                                                           | 张 帆 廖貅武 李 垣 (83)      |
| 大宗商品电子交易市场流动性研究                                                                     | 何朝阳 冯耕中 蒋 炜 (90)      |
| 中国地区工业能源动态效率比较分析——考虑能源消费结构差异的 Malmquist 生产率指数方法                                     | 查冬兰 周 鹏 (97)          |
| 中小企业贷款决策与监控技术研究综述与应用建议                                                              | 宋 媚 张鹏翥 薛耀文 刘 璇 (104) |
| 移动商务对地震救灾管理的影响研究：系统动力学视角                                                            | 任利成 史文祥 王刊良 (111)     |
| 技术商业化过程中互补性资产的作用                                                                    | 弋亚群 杨建君 谭国华 (119)     |
| 基于 WSR 的城市轨道交通与房地产项目联合开发理论体系研究                                                      | 宋 宏 (127)             |
| 城市交通的信息构建初探                                                                         | 贾 宁 马寿峰 朱 宁 刘建美 (133) |
| 势科学视域中的组织资源与创新机制                                                                    | 李德昌 (139)             |
| Identification of the Key Factors of Business Failure using a Cash Flow Perspective | Cheng Bo (146)        |
| 优化公平性的地面等待模型                                                                        | 张志鹏 徐肖豪 (152)         |

## 第 2 篇 预测、评价与决策

|                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| 软件项目协调机制与项目绩效关系实证研究           | 李晓明 万迪昉 汪应洛 孙林岩 (156) |
| 基于风险网络的大型工程项目风险度量方法研究         | 李 良 戎 凯 (162)         |
| IT 离岸服务外包 BOT 模式的转换决策研究       | 解慧慧 廖貅武 黄丽娟 (169)     |
| 技术保障类 R & D 项目立项评价指标体系的建立     | 孙 虎 陈桂明 游光荣 (175)     |
| 基于 AHP 和 GRAP 的电子政务公共服务能力评价研究 | 雷战波 姜晓芳 (181)         |
| 基于协同效应的知识创新团队伙伴选择方法           | 冯 博 樊治平 李文立 (188)     |



### 第3篇 金融工程与公司理财

|                                                  |     |              |
|--------------------------------------------------|-----|--------------|
| 合作策略下银行抗流动性风险能力增强的理论验证——基于商业银行在同业拆借市场中流动性管理的模型分析 | 李研妮 | 冉茂盛(194)     |
| 投入产出式资金流量表和资金关联模型                                |     | 胡秋阳(200)     |
| 风险投资估值调整协议的实物期权价值及其应用                            | 晏文隽 | 郭菊娥(210)     |
| 远期汇率期限结构曲线稳定点研究                                  | 李小平 | 冯 芸 吴冲锋(219) |
| 集团财务危机的“溢出效应”与大股东的支持行为                           | 银 莉 | 陈 收(227)     |

### 第4篇 物流与供应链管理

|                           |     |     |              |
|---------------------------|-----|-----|--------------|
| 供应链整合对绩效的影响               | 霍宝锋 | 弋亚群 | 赵先德(233)     |
| 项目管理公司下建筑工程项目精益供应链成本管理创新  |     | 朱宾梅 | 刘晓君(238)     |
| 城市交通控制与诱导协调中若干问题的研究       | 刘建美 | 马寿峰 | 贺正冰 贾 宁(243) |
| 重大灾害物资保障问题探讨              |     | 马建华 | 陈 安 张 新(249) |
| 多周期报童模型在煤炭物资库存管理中的应用      |     | 李兰兰 | 郭海湘(255)     |
| 基于数量策略的仓储超市补发货联合决策模型优化与仿真 |     | 刘海潮 | 孙海宁(261)     |
| 延迟战略在快速响应中的应用             |     |     | 周凯歌(266)     |
| 第五代港口——联营合作子母港            |     |     | 席 平(271)     |

### 第5篇 人力资源与组织管理

|                              |     |     |     |          |
|------------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 企业国际化研究:成就、问题与未来研究机遇         | 王亚刚 | 白云涛 | 葛 京 | 席酉民(278) |
| 心理资本理论最新研究进展及未来研究展望          |     |     | 赵西萍 | 孔 芳(287) |
| 中国中小企业的虚拟人力资源管理              |     |     |     | 喻剑利(294) |
| 企业人力资源的年龄多样化问题的实证研究          | 李 骥 | 唐贵瑶 | 张喜凯 | 梁 岚(300) |
| 团队领导、情绪智力与绩效关系研究             |     | 李 玮 | 郑晓明 | 段万春(306) |
| 行业层面的管理决断权度量及其对高管薪酬的影响       |     |     |     | 井润田(313) |
| IT 人员商业能力与技术能力的互补性对企业竞争优势的影响 | 张海青 | 田 军 | 王刊良 | (319)    |

### 第6篇 产业政策与社会发展

|                                     |     |              |
|-------------------------------------|-----|--------------|
| 国有企业改制的变革策略研究:基于四川省国有企业案例           | 柳银军 | 井润田(327)     |
| 商品住宅价格空间分布与城市区域价值研究——以西安市为例         | 李玲燕 | 刘晓君(334)     |
| 东部地方经济发展转型的政策组合研究——基于可计算一般均衡模型的综合模拟 |     | 胡秋阳 乐君杰(342) |
| 城市公共突发事件应急能力的影响因素及其关系结构研究           | 汤碧倩 | 熊国强(352)     |
| 基于相对收入假说的我国城乡居民消费函数实证分析——以浙江省为例     |     |              |
|                                     | 李 锴 | 何红霞 梁 磊(359) |
| 再生水行业期望收益率的实证研究                     |     | 兰 峰 刘晓君(365) |
| 经济衰退形式下的大学生择业策略与绩效研究                | 王 渊 | 王刊良(370)     |
| 灾害中的人地关系                            |     | 关嘉伶(378)     |

# 第1篇

## 管理与系统理论和方法

### 愿景、战略与和谐主题的关系研究<sup>①</sup>

尚玉钊 席酉民 赵 童

(西安交通大学管理学院 陕西 西安 710049)

**摘 要:**本文针对很多企业高层领导对企业的发展方向感到迷茫,对企业当前的工作没有清晰的思路,甚或制定的规划无法实施的情况,提出在组织管理领域中愿景、战略与和谐主题中任何单一的概念,都无法圆满解决这一现实问题,因而需要澄清现有理论间的联系,研究它们的内在关系和相互作用机理,从而综合它们的优势,取长补短。本文在考查了愿景、战略与和谐主题的概念及其特点的基础上,对三者进行了比较分析,最后提出愿景、战略与和谐主题的相互关系模型。

**关键词:**愿景 战略 和谐主题

**Abstract:** Considering about the upper leader felt confused about the direction of company's development, or no clear thought about the present work, even the planned schedule could not be fulfilled, this paper proposed that any single concept like vision, strategy and HeXie theme in organization management could not settle this real problem. So it needed to study the relationship among the theories, in order to synthesis their advantages. Here, we study the basic concepts and traits about the vision, strategy and HeXie theme, made the comparative analysis, and finally proposed the interactive relation model about them.

**Keywords:** Vision, Strategy, HeXie Theme

#### 1. 问题提出

科技的快速发展给整个社会带来了深刻的变革,企业的生存与发展面临着新的挑战。一方面,经济的一体化使企业不得不应对来自全球的竞争,特别是国内企业,由于缺乏全球经营经验,要想与其他跨国企业进行竞争,就需要提高自己的规划与决策能力;另一方面,企业所处的外部环境日趋复杂多变,这使得企业的长期规划与经营决策变得困难。比如现实中很多企业高层对企业的发展方向感到迷茫,甚或制定的规划难以实施,这些都大大削弱了企业的市场竞争力。

鉴于此,管理学界不断发展相应的理论,如组织愿景理论、战略管理理论、和谐管理理论等,试图解决企业面临的难题。这些理论,都部分解释了企业在管理中遇到的问题,加深了人们对于问题的认识,同时在实际运用中也取得了一定的效果。但是,正如著名的 Weick (1979)困境论断反映出,每一观点都必然

<sup>①</sup> 基金项目:国家自然科学基金委员会资助项目(70840007,70772109)。

会有其内在的局限性。到目前为止,任何一个单独的理论都不足以解决企业面临的所有问题。譬如,企业目前存在的战略问题,即反映在当企业面对行业重组、全球竞争或互联网等所引至的骤变时,许多企业战略在变动中失灵。有研究显示 70% 的企业经营战略未得以实现(Corboy and O'Corrbui, 1999),或经营战略偏离预定的目标或以一种与前期设想完全不同的方式实施着。

本文旨在关注现有理论间的联系,希望通过研究它们的内在关系和相互作用机理,从而综合各自优势,取长补短,建立一套解决方案,帮助企业解决战略规划与决策中遇到的问题。

## 2. 愿景、战略与和谐主题的特点

### 2.1 愿景的特点

愿景的概念,目前还没有一个统一的定义,学者们有着不同的解释。胡佛(Hoover)对于“愿景”的理解是“人的一种意愿的表达,这种意愿的表达需要良好的知识准备并且具有前瞻性”<sup>[9]</sup>。他认为,意愿在于阐述一个企业为什么要生存,即它存在的目的和理由。愿景必须要有见识、前瞻性,即愿景应当能反映出对你自己企业的期望。愿景还必须是具有高度特异性,没有标准的“愿景公式”。而且,愿景所定义的事物必须是不随市场、竞争和流行趋势而变化的事物。熊比特(Schumpeter)认为,愿景与可能性及所渴望的将来有关,它表现了乐观主义和希望,是一种“分析前的认识行为”<sup>[10]</sup>。莱瑟姆(Latham)认为,对一部分人来说,愿景就是一种可能永远也不会达到的完美状态,但是他们从未停止努力去达到这种目的<sup>[12]</sup>。汉特(Hunt)和萨士肯(Sashkin)认为愿景是领导风格的一种形态,通过它,“愿景式领导”改变企业的文化从而使得其他人能够理解、接受并实行他为组织订立的计划<sup>[13]</sup>。而皮尔森(Pearson)和菲利普(Philip)等人认为愿景是组织的高层领导所执行的关键任务<sup>[14]</sup>。

从愿景的定义我们可以看出,组织愿景具有以下特点:

首先,愿景的制定主体是企业高层。愿景是对企业一些根本性问题的界定,它对企业的发展具有深刻而长远的影响,企业最高层掌握着企业最高的权力和全面的信息,根据对内外部环境的分析,结合自身的经验、偏好和创造力,明确企业愿景的内容。

其次,企业愿景的内容是企业的追求、发展方向与道路。企业的追求是企业不断奋斗以达到的状态,它的作用更多地体现在对员工的激励方面,即它通过赋予员工希望、荣誉、个人价值等等使工作更有意义。企业的发展方向,是回答“企业究竟走向何方”。这种方向一旦确定,企业就会调整资源配置去促成企业向既定的发展方向前进。

再次,制定愿景的目的,是为了给企业指明一个奋斗的目标,指导企业长期的发展,激励员工努力工作。在企业面对内外部环境的剧变时,愿景让企业清楚前进的方向,不至于迷失,同时,也使员工在处理繁琐冗长的日常事务中有工作动力和热情。

最后,愿景的作用时间是长期的,是不随内外部环境改变而改变的。这点,胡佛在他对“愿景”的含义阐述中也涉及到。从愿景所定义的内容来看,愿景的内容一经确定,除非碰到特殊情况,环境发生深刻的改变,否则其变化与环境几乎无关。再从制定愿景的目的看,愿景是为了给企业指明一个奋斗的目标,指导企业长期的发展,激励员工努力工作的,如果反复修改,那么就会失去这样的作用。

### 2.2 战略的特点

安索夫在 1965 出版的《公司战略》一书中首次提出了“企业战略”这一概念,并将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命,包括各种方案的拟定和评价,以及最终将要实施的方案”。韩伯棠等在《企业战略管理的战略思维比较》一文中认为,“企业战略就是如何实现企业自身所定义的价值创造”<sup>[15]</sup>。

在以上学者研究的基础上,笔者认为,战略是一个组织打算如何去实现其愿景,包括发展道路的选择与方案框架的拟定和评价。这种发展道路和方案框架称为战略路径。此外,企业在制定战略时,会对战略完成的状态进行预先设定,这种状态,称为战略目标。

从战略的定义我们可以看出,战略具有以下特点:



首先,战略的制定主体是企业高层。与愿景类似,战略是企业对发展道路,方案框架的选择,它对企业的发展具有长期的影响,因此,它的制定者应该是企业的最高层。不过在现实中,我们经常可以遇到,企业的一个子部门(比如子公司)制定了自己的发展战略,这里需要说明的是,这些子部门所制定的战略,其实是在整个企业战略指导下制定的,而且,制定者同样是该子部门的“高层”。因此,本文不对这种情况进行研究。

其次,战略的内容是包括战略目标与战略路径。一方面,战略规定了一个目标,这个目标描述了战略实施后,企业应该达到的状态,比如一个企业提出了“在黑色家电行业做到销售量第一”,就是一个战略目标;另一方面,战略还设定了一个战略路径,它是实现战略目标的大体框架和基本道路,比如,企业制定了“第一步开拓大城市,继而推向中等城市,然后再向农村扩散”的方案,就是一个战略路径。

再次,制定战略的目的,是为了解决企业如何实现愿景这一问题。战略给企业指明了发展的道路,指导企业的各种长期行为(比如,长期投资等),保证企业的各种短期决策能围绕一个中心开展。

进而,战略是受企业内外部环境影响的。与愿景不同,企业的战略不仅要明确企业的发展方向,同时要指明企业的发展方向与方案框架,它直接指导企业的经营活动。因此,它要受企业内外部环境的影响,要表现出对环境的适应性。当环境发生重大变化时,企业就要考虑是否需要战略做出调整,以适应环境的改变。但这并不是说,只要环境改变,战略就要变动,而是指战略应该考虑环境的变化,如果环境的变化影响到了战略的实施,那么就需要挑战战略,否则,就应该保持战略。

最后,战略是受愿景指导的,并且在一个愿景期内,可以存在多个战略。这是因为愿景所定义的企业发展方西是非常广阔的,企业往往无法通过一个战略就实现愿景。

### 2.3 和谐主题的特点

席西民等在《面向复杂性:和谐管理理论的概念、原则及框架》一文中,最初将和谐主题定义为:“在特定的时间、环境中,在人与物要素的互动过程中所产生的妨碍组织目标实现的问题。”<sup>[16]</sup>王琦等在《和谐管理理论核心:和谐主题的诠释》一文中,将和谐主题定义为:“组织在特定的发展情景下,通过外界环境与自身状态进行信息加工、过滤、判断和选择,从而提炼出来的有关组织在一定时期内的工作重心或中心工作议题,它是对组织近一段时期内所开展工作的中心思想的陈述,是组织发展的要害所在。”<sup>[17]</sup>席西民等在《和谐管理理论研究》一书中,又重新对和谐主题进行了定义,即认为组织在一定时期内“最为迫切要完成的核心任务或要解决的核心问题”<sup>[18]</sup>

从和谐主题的定义我们可以看出,和谐主题具有以下特点:

首先,和谐主题的制定主体是企业高层。与愿景和战略类似,和谐主题是对企业当前所要解决的核心问题或要完成的核心任务的选择,它直接决定了企业的当前决策。因此,它的制定者应该是企业的最高层。

其次,和谐主题的内容是为实现组织愿景和战略目标,所要解决的核心问题或要完成的核心任务。这里所说的核心问题和核心任务,是企业高层对企业的内外部环境进行全面扫描的基础上,综合考虑了组织愿景和当前战略,结合自身的判断做出的关于当前最需要解决的问题和完成的任务。这一问题和任务,直接关系到组织的战略是否能够顺利实现,关系到组织能否不断发展。

再次,制定和谐主题的目的,不是侧重于给企业提供一个发展方向或者发展道路,而是要去解决企业具体如何决策的问题。企业的发展,是由一个个具体决策推动的。因此,如何做好这些决策,是保证企业的愿景和战略能否顺利实现的根本。和谐主题的提出,是为了解决这一问题。

进而,和谐主题对企业内外部环境具有很强的依赖性。从和谐主题的定义我们可以看出,和谐主题的提出,就是基于对企业内外部环境进行分析的基础上得出的。同时,在实现和谐主题的过程中,内外部环境的变化也有可能和谐主题的改变。当然,这并不是说内外部环境的任何改变,都会造成和谐主题的改变,只是说,和谐主题对内外部环境变化更为敏感。

最后,和谐主题是同时受愿景和战略的指导,只不过它们处于不同的指导层次。愿景的指导,是更深层次的,更抽象的,而战略的指导,要更具体一些,并且在一个战略期内,可以存在一个或多个和谐主题。

3. 愿景、战略与和谐主题的比较分析

我们将从其内容、作用、对环境的依赖性以及更迭等几个方面对愿景、战略和和谐主题进行比较：

从内容方面比较，愿景是企业追求、发展方向的一种意象，战略则是实现愿景的发展道路和方案框架，而和谐主题则是当前的核心问题或者核心任务。从愿景、战略到和谐主题，是一个从抽象到具体的过程，这一过程，概括了整个企业发展的全部，从最广阔、最长远的发展方向，一直到最具体、最现实的当前具体任务。

从作用方面比较，愿景的制订是为了解决企业发展的一些根本性问题，比如发展方向，企业追求等等，它是企业发展的导向，同时具有激励作用，激发员工为实现企业愿景而努力。企业战略决定的是企业向何处走、如何走的谋划或行动纲领。它是从全局和长远的观点来研究有关组织生存与发展的重大问题(Chandler,1962)。和谐主题则是要解决企业当前如何具体决策和行动的问题。企业的愿景、战略，都不足以直接指导企业的具体决策与行动，而和谐主题的提出，就是为了解决这一问题，通过和谐主题辨识，企业明确了当前的核心问题和核心任务，指导企业面对复杂多变的内外环境，灵活应变。

从对环境的依赖性方面，由于愿景规定的内容，是高度抽象的，并且不考虑环境的变动，因此一旦制订便与环境无关。战略比愿景要具体，它已经涉及了如何决策和行动，因此战略对环境是有一定依赖的，但是这种依赖并没有和谐主题对环境的依赖那么强，因为战略所规定的，只是较为抽象的发展道路和方案框架，有一定的环境波动适应性。和谐主题是很依赖环境的，因为和谐主题的辨识，直接是依靠对内外环境进行扫描的基础上得出的，并且在和谐主题实现过程中，要随时分析环境的波动，因为环境一旦改变了和谐主题存在的环境，那么和谐主题就会发生漂移。

从更迭方面看，愿景变迁是一个非常漫长的过程，很少有突变的情况，并且愿景变迁的路径也是未知的。战略变革是一个较为长期的过程，突变比愿景要多，并且战略变革的不论是规划的还是浮现的，都有很强的路径依赖性，即变革路径大致有个轮廓。而和谐主题漂移则依赖于核心任务和问题的特征，过程或长或短，并且和谐主题漂移的路径，更加明晰。

从可替代性方面来看，愿景是对企业未来发展的蓝图，像在黑暗中前进时的指路明灯，难以被替代。而战略是涉及企业发展的规划和设想，它适宜在组织相对稳定的发展历程中。但当在组织发展的动荡时期，这种谋划很不稳定，随着环境的变化而需要做出相应的调整，因而学者们提出“战略柔性化”，甚或“别了，战略！”。而和谐主题是组织领导对当期关键问题或核心任务的把握，是直指行动的，何时都不可缺少，领导必须对即时情境做出判断并提出应该关注的和谐主题，只有这样才能指导整个组织的统一行动。

愿景、战略与和谐主题的比较，可以归纳为表 1 所示：

表 1 愿景、战略与和谐主题比较

|       | 愿景                | 战略                       | 和谐主题                     |
|-------|-------------------|--------------------------|--------------------------|
| 内容    | 企业追求、发展方向的一种意象    | 发展道路和方案框架                | 当前的关键问题或核心任务             |
| 作用    | 企业发展的一些根本性问题；激励作用 | 企业向何处走、如何走的谋划或行动纲领       | 直接指导企业的具体决策与行动           |
| 环境依赖性 | 高度抽象的，不考虑环境的变动    | 对环境有一定依赖性                | 很强的依赖环境性                 |
| 更迭    | 过程漫长，变迁很少，路径未知    | 过程较为长期的，变革较多，路径大体的框架已经成形 | 过程或长或短，依赖任务和问题特征而定，路径较明晰 |
| 可替代性  | 难被替代              | 在动荡时期，易被替代               | 不可替代，常态存在                |

4. 愿景、战略与和谐主题相互关系模型

以上对愿景、战略与和谐主题进行了比较,对它们之间的相互作用进行了分析,从中我们可以看出,愿景、战略与和谐主题三者之间,相互区别,又密切联系,它们分别从不同的角度去阐述企业的发展。在组织发展的一般情况下,愿景从最宏观、最长远(可以延伸到企业的整个生命期)的角度去定义企业的发展方向与诉求,这里的“长远”可以延伸至企业的整个生命期。和谐主题则着眼于当前,它解决的是企业的现实任务和问题。和谐主题可以很“当前”,具体到眼下企业的任务。而战略则处于愿景与和谐主题之间,把两者联系了起来。这样,由愿景、战略与和谐主题所组成的框架,包含了从企业最长远(可以延伸到企业的整个生命期)的发展方向,到企业的长期、中期决策,一直到当前的核心任务与关键问题,企业各个层次的活动,都得到了很好的解决。下图 1 表示了愿景、战略与和谐主题的综合作用。

从图 1 可以清楚地看出愿景、战略与和谐主题三者之间的关系。企业整个生命期有若干愿景,愿景 A——愿景 B——愿景 C——……这些愿景便构成了企业的生存轨迹。

愿景的实现方式,需要战略来“第一层具体化”。例如,愿景 B 的实现方式,将它具体化,可以看到,它实际上是由若干战略组成的,这些战略的路径,也就构成了愿景 B 的实现方式。

而战略的具体实现方式,又是需要和谐主题来解释的。在图 1 的下方,表示和谐主题的漂移的那条

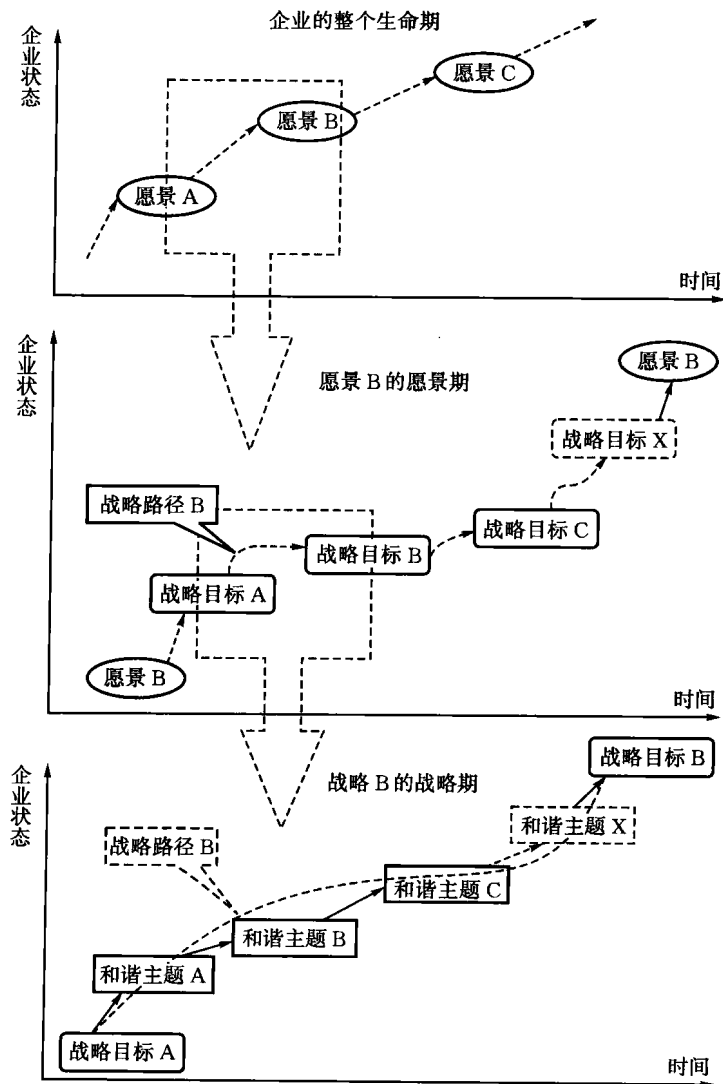


图 1 愿景、战略与和谐主题综合作用基本模型

虚线,代表了战略 B 的战略路径,可以看出,在战略 B 的战略期内,和谐主题的漂移围绕着战略 B 的战略路径。虽然有小幅的漂移,但是从整体走势上,还是与战略路径一致的。

这样,企业的各种决策活动,从当前决策、短期决策、中长期决策到企业根本发展方向,都有机地统一在了愿景、战略与和谐主题这一框架之下。

## 5. 案例研究

### 5.1 公司背景介绍

海信集团是以海信集团公司为投资母体组建的国内大型专业电子信息产业集团。创业三十多年,从最初的青岛无线电二厂,到青岛电视机厂、海信电器公司,发展成为国内著名的大型高新技术企业集团。

多年以来,海信坚持“高科技、高质量、高水平服务、创国际名牌”的发展战略,以优化产业结构为基础、技术创新为动力、资本运营为杠杆,快速成长,迅猛发展,率先在国内构架并专注于家电、通信、信息为主导的 3C 产业结构,主导产品为电视、空调、计算机、移动电话、冰箱、软件开发、网络设备。

目前海信集团在国内外拥有 20 多个子公司,净资产达 28 亿元。2003 年,海信集团实现销售收入 221 亿元。

下面,我们将根据现有的资料研究海信公司的愿景、战略与和谐主题。

### 5.2 案例公司的愿景、战略与和谐主题分析

#### 5.2.1 愿景期划分

由于海信公司已有三十多年的历史,因此,我们先从愿景入手,根据愿景将其发展历史划分为不同的愿景期,在此基础上,再研究每个愿景期内战略与和谐主题的更迭情况。

经过考察研究,我们可以看出,自从海信的前身“青岛无线电二厂”于 1969 年成立至今,海信公司先后确定了三个愿景,经历了三个愿景期:

第一个愿景:“做一家先进的半导体与电视机生产厂”(1969—1979 年)

第二个愿景:“进军中国点子行业百强”(1980—1989 年)

第三个愿景:“国内一流企业国际知名品牌”(1990 年至今)

#### 5.2.2 各愿景期内的战略与和谐主题分析

第一个愿景期(1969—1979 年)

这一愿景期为海信公司艰难创业时期。海信公司的前身建立初期,面临着资金匮乏、技术、设备、人员短缺的局面。这一时期,海信面临的最大问题是生存下去,其最初战略就是“尽快掌握技术,使企业生存下去”。在这一战略指导下,这一时期和谐主题的漂移表现为:企业刚成立时,自己没有产品技术,因此,这时的和谐主题是“研制产品,掌握生产技术”。1970 年 5 月,当被确立为黑白电视机生产厂时,海信的和谐主题定为“掌握黑白电视机生产技术”。

到了 1971 年,由于袖珍式收音机面临被淘汰的命运,大台式收音机受欢迎,因此海信确立了新的战略“重点发展台式收音机,积极研究电视机,两条腿走路,快速度发展”。在这一战略指导下,从 1971 到 1979 年,企业先后确立了“组织调整”、“生产正规化、规范化”、“进行技术改组,添置必要设备”、“引进新品种”等和谐主题。

第二个愿景期(1980—1989 年)

20 世纪 80 年代初,企业基本延续着上一个愿景期末的战略。这期间和谐主题为:“企业搬迁”、“企业内部技术培训”等。

之后,企业的战略为“上马彩电”,即全力进行彩电的研制与生产。这当中,企业经历了如下一些和谐主题:“引进日方技术”、“建设彩电生产线”等。

到了 80 年代中后期,企业的战略为“实施经济改革,推行‘快四步战略’”。这其中的一些和谐主题



为：“管理体制改革”、“完善内部经济责任制”、“全员促销”等。

第三个愿景期(1990 年至今)

20 世纪 90 年代初,海信提出了“发展电视,不惟电视;发展电子,不惟电子”的战略。在这一战略指导下,海信的和谐主题为“与国外厂商合作,进军信息产业”,“海信新名称的引入”。

之后,海信的战略为“进一步扩大企业规模,增强企业抗风险能力”,为此,海信的和谐主题为“进行资本运作”、“建立新型产权关系”等。

90 年代中期,海信的战略为“进一步开拓市场”,这期间的和谐主题为“把营销扩展到全国”,“通过 ISO9001 认证”、“应对彩电市场的价格战”、“推出环保产品”等。

这一时期,海信的另外一个战略为“海外市场战略”,围绕这一战略的和谐主题有:“南非工厂运营”、“拓展海外销售等”。

90 年代末,海信确立了“构建‘三园一厦’,打造百年海信”的战略。这期间的主要和谐主题为:“信息产业园建设”、“家电工业园建设”、“技术孵化园建设”等。

### 5.3 小结

总而言之,从以上的分析可以看出,海信在其整个发展历程中,根据其自身特点与内外部环境,提出了若干符合公司实际的愿景,其每一个愿景期,都是有若干战略来实现。这些战略的提出,是海信高层根据内外部情况的变化加上自身的判断得出的。每一个战略的开展,都对公司产生了重大的影响,比如第三愿景期的“与国外厂商合作,进军信息产业”战略,正是当年有前瞻性的行为,才使海信现在能在信息产业领域取得巨大的成就。

海信的战略,最终还是要靠海信的和谐主题实现。海信的和谐主题是相当丰富的。它既包括企业内的,也涉及企业外的,既有技术的、也有市场的。面对如此复杂的和谐主题,不免让人们感到迷茫,但是,只要联系愿景和战略,就会发现,海信每一个和谐主题,都是紧紧围绕着愿景和战略的。比如海信的和谐主题:“管理体制改革”、“完善内部经济责任制”、“全员促销”,如果单纯地看,会觉得这些和谐主题之间没有多大联系,但是只要想想当时的战略——“实施经济改革,推行‘快四步战略’”,就会比较清楚地明白这些与和谐主题的联系。

## 6. 总 结

本文针对组织管理领域中愿景、战略与和谐主题中任何单一的概念,都无法圆满解决很多企业的长期发展规划无法实施,或者企业发展方向迷茫这类现实问题,考查了愿景、战略与和谐主题的概念及其各自的特点,在对三者进行比较时得出:

(1)愿景是企业追求、发展方向的一种意象,战略则是实现愿景的发展道路和方案框架,而和谐主题则是实现当期战略的核心问题或者核心任务。

(2)愿景的制订是为了解决企业发展的一些根本性问题,战略决定的是企业向何处走、如何走的谋划或行动纲领,和谐主题则是要解决企业当前如何具体决策和行动的问题。

(3)由于愿景规定的内容,是高度抽象的,环境依赖性极弱;战略所规定的,只是较为抽象的发展道路和方案框架,有一定的环境波动适应性;和谐主题是很依赖环境的,环境的波动一旦改变了和谐主题存在的条件,和谐主题就会发生漂移。

(4)愿景变迁情况极少且路径也是未知的;战略变革的周期相对愿景的要短,并且变革路径基本框架清晰;而和谐主题漂移是一个有长有短的过程,依赖其任务或问题的特征而定,并且漂移的路径会更加明晰。

通过以上分析得出结论:愿景、战略与和谐主题并非截然分开或相互对立的,为了更好地指导管理实践有必要把三者整合在一个分析框架之中。

## 参考文献

- [1] 刘莉. 21 世纪企业战略管理新理念与新趋势[J]. 深圳大学学报(人文社会科学版), 2001(5).
- [2] 加里·海默, C. K. 普拉哈拉德. 战略——45 位战略家谈如何建立核心竞争力[M]. 北京: 中国发展出版社, 2002: 88 - 111.
- [3] 项保华. 战略管理——艺术与务实[M]. 北京: 华夏出版社, 2001: 269 - 274.
- [4] (美)彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与务实[M]. 上海: 上海三联书店, 1994.
- [5] 汪涛, 万健坚. 西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势[J]. 外国经济与管理, 2002, 03.
- [6] 王琦, 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释[J]. 管理评论, 2003(15): 9.
- [7] Kellaway, L. : "Beware: vision and values can damage your company". Financial Times. Iss: 15, Sep, 1997.
- [8] 李焕萍, 李峰, 李垣. 柔性战略思想对战略管理理论发展的作用[J]. 管理科学, 2003(6).
- [9] (美)加里·胡佛. 愿景: 企业成功的真正原因[J]. 薛源, 等, 译. 北京: 中信出版社, 2003: 219 - 264.
- [10] Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper. 1954.
- [11] Sowell T. A Conflict of Visions: Ideological Origins of Political Struggles. New York: William, Morrow and Co. Inc. 1987.
- [12] Latham J R. : "Visioning: The concept, trilogy and process". Quality Progress. Vol: 28, Iss: 4, 1995, Pl65 - 68.
- [13] Hunt J G: Leadership: A New Synthesis. Newbury Park. CA: Sage. 199.
- [14] Pearson A E: "Six basics for general managers". Harvard Business Review. Vol: 67, Iss: 4, 1989, P: 94 - 101.
- [15] 韩伯棠. 企业战略管理的战略思维比较[J]. 经济与管理研究, 2001(5).
- [16] 席酉民. 面向复杂性: 和谐管理理论的概念、原则及框架[J]. 管理科学学报, 2003(4).
- [17] 王琦. 和谐主题的辨识与漂移[J]. 西安交大管理学院, 2004(5).
- [18] 席酉民. 和谐管理理论研究[J]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.
- [19] 主要指海信网站 <http://www.hisense.com/about/index.html>.
- [20] 张德勇, 李春. 聚焦海信新国企调查[M]. 石家庄: 河北大学出版社.