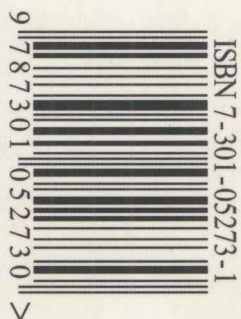
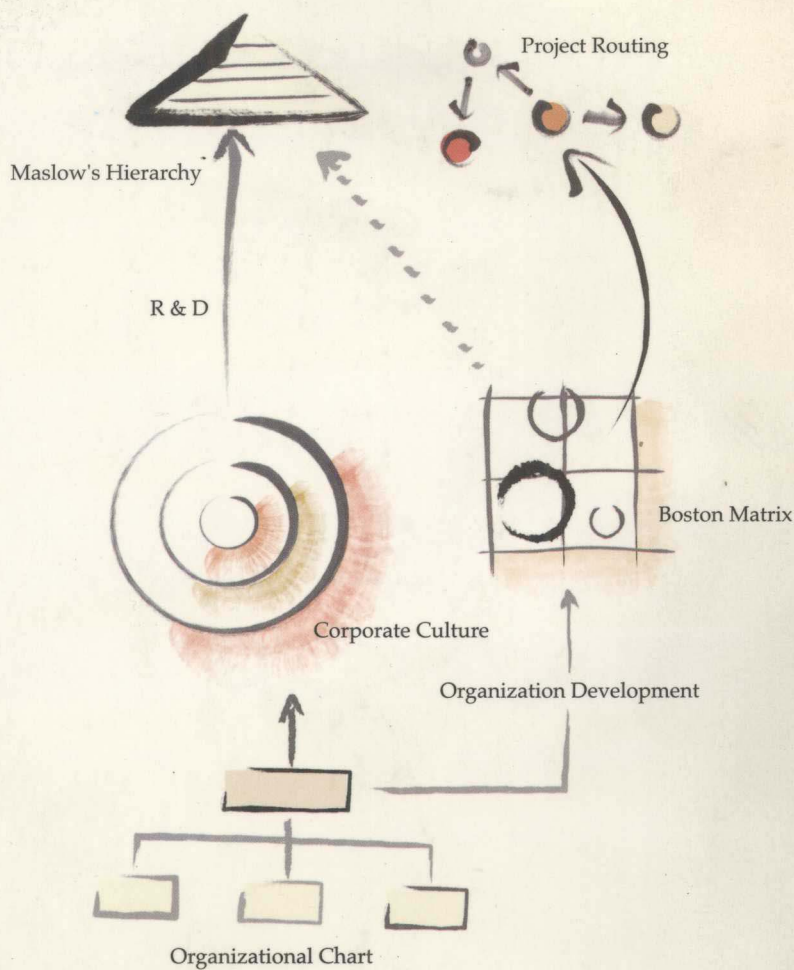


中西融贯
知行合一

北大商业评论

ida
siness
Review

- 新世纪需要什么样的管理人员
- 精神动力在企业发展中的作用



- 超越领先者——三星的赶超之道
- P4之战
- 任人唯亲还是任人唯贤？
- 东莞制造
- 如何最优确定企业利润考核基数
- “中国最佳商业城市”评选活动发布

2003/12
第一辑

No.1
12/2003
Beida
Business
Review

图书在版编目(CIP)数据

北大商业评论 / 厉以宁 主编.

—北京: 北京大学出版社, 2003.12

ISBN 7-301-05273-1

I. 北 II. 厉 III. 企业管理—研究 IV. F0452

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003)

书 名: 北大商业评论

主 编: 厉以宁

责任编辑: 何 潇 叶康涛 林君秀

封面设计: 王东魁 毛 毛

标准书号: ISBN 7-301-05273-1/F.0452

出 版: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内

邮 编: 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 62752926

排 版 者: 《北大商业评论》编辑部

印 刷 者: 北京京津彩印有限公司

发 行 者: 《北大商业评论》编辑部

850 毫米×1168 毫米

16 开本 10.25 印张 150 千字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第一次印刷

定 价: 80.00 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。

《北大商业评论》征稿启事

《北大商业评论》秉承北京大学严谨治学、开风气之先的理念, 面向正在成长中的中国企业家阶层和关注实践的学者, 关注转型时期的中国企业现象, 注重学术性和可读性的结合, 探索中国企业运行规则, 以期实现理论研究与管理实践的相互促进, 并立志成为中国最权威、最具有影响力的高档评论性刊物。

为了更好促进本刊发展, 现面向社会各界公开征集稿件。稿件内容包括(但不限于)如下内容:

具有创新性和理论深度, 同时又理论联系实际的管理学文章;

介绍管理领域中新出现的、行之有效的管理理念、管理工具和管理技巧;

针对企业某一管理问题提出具体解决方案;

国际上最新兴起的管理理论和国际工商管理界的最新动向。

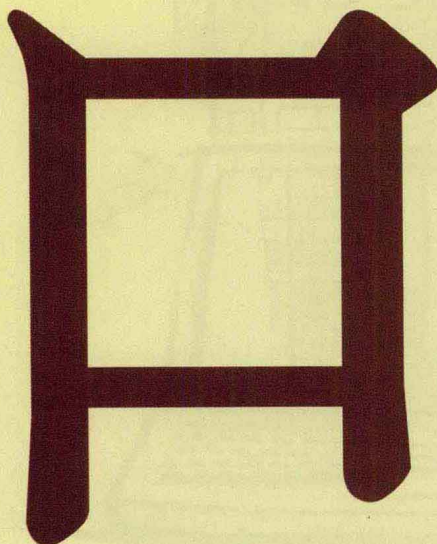
《北大商业评论》热切期待拥有丰富理论素养和实践经验的管理学者、咨询专家和企业高层管理人员向本刊投稿。稿件一经刊用, 将按同类刊物最高稿酬标准付酬。

投稿邮箱: 北京大学英杰交流中心
105室《北大商业评论》编辑部

邮 编: 100871

电 话: 010-62759367, 62758178

电子信箱: pkubr@yahoo.com



“北大”二字在中国历来具有独特的精神魅力，这种精神魅力不仅源于她的学术地位，更主要源于她对中国社会发展进程的深切关注和深度参与。北大光华管理学院成立至今已有十年的历史，追溯到北大经济管理系，则走过了十八年的历程。十八年来，以厉以宁先生为首的北大学者们积极探索、热情参与中国的经济改革和企业管理实践，其间历经风雨，始终与祖国的脉搏一起跳动，形成了鲜明的“团结、博采、实践、创新”的学风。

今天，我们创办了《北大商业评论》，是为了进一步将西方和东方的管理思想融会贯通，将管理的理论与实践紧密结合。

在中国经济和社会转轨的时期，在中国融入国际社会的时代，我们有很多矛盾和困惑需要理论的指引，也有很多的实践需要上升成理论。中国是一个有悠久历史和丰富文化的大国，无数事实证明，我们不可能生搬硬套西方的东西。西方管理理论经过近一百年的发展，已经形成了较为完整的知识体系，新的知识创造基本上都在一个较窄的

面或较小的点上，中国学者可以致力于为西方管理理论体系增加新的知识点，但这对中国当前管理实践的指导意义不大。中国学者也可以致力于提炼总结有中国特色的管理理论体系，但中国企业管理实践的历史太短，火候未到。因此，对于中国的管理学界和业界，当前更重要的在于如何将西方的管理思想和东方的管理思想相结合，将管理的理论和中国的管理实践相结合。在这个过程中，我们热切地期待中国现代管理思想和理论体系的形成，也愿意为此尽绵薄之力。我们期待着《北大商业评论》经常出现具有思想性和前瞻性的文章，引领中国的管理实践。

在学习借鉴西方管理理论的同时，我们同样深信中国传统文化所蕴含思想的伟大力量。孔子的中庸之道、老子的无为而治、孙子的不战而胜，以及五千年文化传统博大精深的人文精神和管理思想与西方现代管理技巧和管理工具的结合、中国改革与开放的成功经验和优良传统与西方管理理论的结合，都焕发着迷人的光芒，等待着我们采掘熔炼。

我们最丰富的思想源泉，还在于中国千千万万已经发生、正在发生和将要发生的商业活动。这些生机盎然和充满创意的商业行为，为我们提供了鲜活的、饱含真知灼见的活教材、活案例，令我们从中领悟到切合中国实践的管理真知与商业真谛。随着中国市场的步步开放和成长，随着中国经济的步步递增和强盛，全世界的国家政府、跨国公司、专家学者的目光都逐渐投向中国。我们深信，对中国当前商业实践的深度剖析与总结，不仅有利于中国管理水平的进一步提升，也必将为丰富世界管理思想做出自己应有的贡献。

我们的使命，是禀承北大的百年精神，把握时代的发展趋势，根植本土的管理实践，推动中国的管理进步，为中华民族的伟大复兴尽心竭力！

何志毅

编委会常务副主任



视野

8 新世纪需要什么样的管理人员

厉以宁

著名经济学家厉以宁教授以自己多年的治学经历与实践心得，就新世纪管理人员的素质要求提出了谆谆教诲。

18 精神动力在企业发展中的作用

何志毅

精神动力在企业发展中起着怎样的作用？中国民营企业家是否具有精神动力？中国民营企业家的精神动力受哪些因素影响？北大案例研究中心主任何志毅老师基于深入访谈与问卷调查，对上述问题进行了分析。

国际对标

30 超越领先者——三星的赶超之道

叶康涛 何东川

从默默无闻到成为世界第一，三星电子只花了5年时间。如此惊人的发展速度，如此高效的实施后发企业的追赶策略，无疑使三星电子成为了中国很多企业的新模仿对象。

38 如何提高和确保企业竞争力——李亨道访谈

北大案例研究中心

三星集团中国总部会长李亨道详解三星竞争力源泉。



北大案例

46 P4之战

张海园 郭伟

发生在2000年末TCL与联想的P4之战，是一个经典的商战案例，即使历经多年，仍能引发我们诸多启发和思索。

64 任人唯亲还是任人唯贤？

杨军 宁晓博

唯亲还是唯贤？这是每一个家族企业在成长历程中必须面对的痛苦抉择。我们以重庆力帆和宁波方太这两家有着迥然不同用人观的家族企业为案例，也许能够为我们解决这个难题提供思路。

80 百年同仁堂，遭遇国际化

戴敬辉 何潇

与许多老字号一样，百年老店同仁堂也面临着二次创业的问题，只不过这次创业所面临的环境更为恶劣：如何在国际化背景下实现传统中药企业的重生？

环境纵横

92 东莞制造

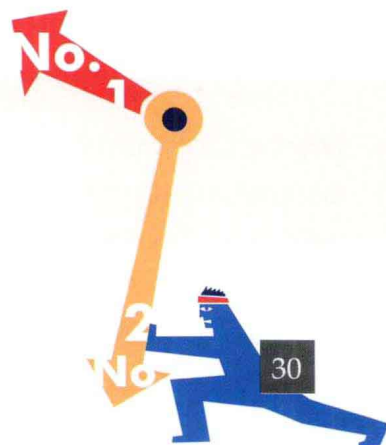
叶康涛

东莞是一座典型的以制造业立市的城市，东莞的现状与机遇，折射出了“中国制造”的困境与机遇。

102 中国轿车业的早春

王丰 曾颖

随着世界汽车巨头纷纷进入中国这片希望的沃野，中国轿车行业也由“老三样”一统天下的局面，开始陷入群雄争霸之中。中国轿车行业向何处去？本土汽车厂商应如何寻找突破口？



国际评述

114 弹力、零伤与速应管理

周长辉

在当今急剧变化的年代，我们如何保持企业的战略弹性，及时对外部环境做出反应？奥妙在于速应管理。

118 德国经济：发展与机遇

赵霞

德国经济有着迥异于美国的管理模式和发展策略。了解德国，既可为我借鉴，也可为企业国际化寻找到新的机遇。

执行

128 如何最优确定利润考核基数

胡祖光

上级如何最优确定对下级的利润考核基数？杭州商学院院长胡祖光教授积多年研究心得和实践经验，为我们指出了一条有效的管理途径。

136 卓越的实施能力造就一流企业

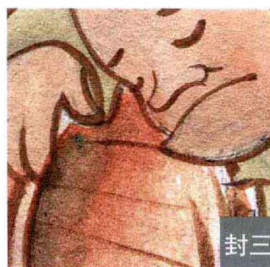
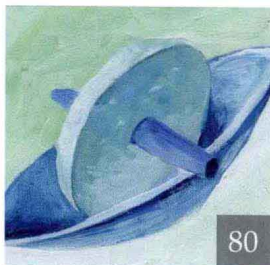
黄辉

以“战略就是实施”为信条的毕博管理咨询公司与您分享亲身经历的卓越企业经典管理事例。

138 实施有效的营销管理工具

李觉伟

您的营销管理工具是否足以应付激烈的市场竞争需要？本文为您提供了一套自我评估体系。



数据库

144 2003 年宏观经济走势

谁是最强大的企业

总裁论道

149 属于企业家群落的土壤

王石

一名企业家眼里的企业家精神。

养心斋

150 中国文化应发出自己的声音

王岳川

一个当代知识分子的使命感和责任感。他呼吁：在全球经济一体化时代的大背景下，我们应该坚持中国文化输出的立场，在众声喧哗中发出自己的声音。

最佳商业城市评选

158 中国最佳商业城市评选活动发布

本刊编辑部

管理旁说

79 管理之妙

王其文

管理之妙在于科学之真、人性之善、艺术之美。细细体味管理之妙，相信会使您的管理更加轻松、更加高效。

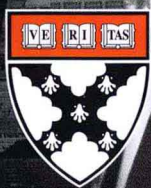
封三 三个和尚有水吃

厉以宁

善用管理方法，三个和尚也可以有水吃。

拿什么来奖

《哈佛商学院视频案例》



Harvard Business School
Video

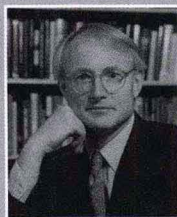
2004年3月31日前定购全套
《哈佛商学院视频案例课堂》
有机会获得3次免费面授培训！
联系我们，
有精美演示光盘奉赠！

十大系列

- ◆ 竞争战略
- ◆ 标杆管理
- ◆ 绩效评估
- ◆ 卓越服务
- ◆ 学习型组织
- ◆ 顾客忠诚
- ◆ 变革管理
- ◆ 合作与联盟
- ◆ 团队法则
- ◆ 管理提升



竞争战略——迈克尔·波特主讲



迈克尔·波特

(Michael E. Porter) 32岁即获哈佛商学院终身教授之职，是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。

波特博士获得的崇高地位缘于他所提出的“五种竞争力量”（5力）和“三种竞争战略”的理论观点。

制药业的行业前景一片光明，而航空业则注定利润菲薄，你知道为什么吗？

- ◆ 行业分析是任何战略的起点
- ◆ 战略重点要放在最有竞争力的方面
- ◆ 经营者要时刻注意他们所从事的产业会怎样变化

交替运用成本领先和差异化两种基本竞争战略，宝洁公司的象牙皂（IVORY）品牌百年常青。

竞争定位的关键和如何制定竞争战略：爱默森电器公司通过战略决策、权衡以及冒险收购斯格公司

励你的将士

课堂》可能是个好选择



学习型组织——大卫·戈尔文主讲



大卫·戈尔文
(David A. Garvin)
哈佛商学院工商管理教授，在学习型组织和管理提升领域卓有成就。

学习型组织日益风行，但如何建设学习型组织？
学习型组织善于以系统的方法创造知识，并根据新的信息和观点有目的地改进其行为。
先知先觉——事前学习
在真正投入资源之前，如何通过系统化试验的方式更有效地设计和实施创新方案。
不知不觉——边做边学
通用电气公司（GE）通过设计教育方案来提高组织解决问题的技能，这些教育方使雇员能够在解决自己面临的业务问题过程中进行学习。
后知后觉——事后学习
商务人士也需要学习有关美国陆军的视频案例，这是因为美国陆军逐渐形成了一套纠正其错误以确保成功的、非常行之有效的程序。

绩效评估之平衡计分卡——罗伯特·卡普兰主讲



罗伯特·卡普兰
哈佛商学院教授
平衡计分卡协会主席

驾驶飞机需要知道速度、高度、航向、气温、油量等各种参数，如果只告诉你其中一项参数，你能驾驶飞机吗？但这种情形在企业运营中却是最常见的情况。
传统的绩效评估体系和测评指标存在两个基本问题：财务体系无法精确地识别驱动公司利润和成本的内在因素；当前的财务结果几乎不能预期未来的绩效。

“过去80年来最具影响力的十大管理理念”，平衡计分卡名列第二，世界500强中有80%的企业在应用BSC。2003年罗伯特·卡普兰教授访华时，接受记者采访记者：什么样的企业需要引进平衡计分卡？
卡普兰：平衡计分卡对于任何企业都能够起到一定的作用。比如，

- ◆ 初创企业制定战略实施的行动方案；
- ◆ 高速发展的企业免业务水平与管理水平不均衡发展的现象；
- ◆ 成熟企业公司上下的战略沟通

北大商业评论

Beida Business Review

第一辑

主办单位：北京大学光华管理学院

协办单位：北京大学企业管理案例研究中心

北大商学网教育有限公司

主编：厉以宁

编辑委员会主任：厉以宁

编辑委员会副主任：朱善利

曹凤歧

王其文

何志毅（常务）

编辑部主任：何志毅

主任助理：叶康涛 梁鸿飞

责任编辑：何 潇 林君秀

编辑部成员：杨 军 杜 烨

孙 梦 黎超然

运营总监：何 潇

编务顾问：张晓刚

美术设计：东魁工作室

地址：北京大学英杰交流中心 105 室

邮编：100871

电话：010 - 62758178、62759367

传真：010 - 62763133

电子邮件：mccp@gsm.pku.edu.cn

出版：北京大学出版社

印刷：北京京津彩印有限公司

刊名书法：张颢

文章观点只代表作者个人意见，不代表《北大商业评论》、北京大学光华管理学院及北京大学立场。

编者的话

我们的办刊理念为“中西融贯、知行合一”，栏目定位和文章采编便是这种理念的外在表现形式。只有当我们的栏目设置和文章采编很好地将西方的管理思想与东方的管理思想相融合、将管理理论与中国管理实践相联系，才能“形神兼备”。

本刊的栏目设计如下：

视野：随着知识经济和全球化时代的到来，新世纪的管理人员需要有广博的视野、高瞻远瞩的眼光和不断更新的思维，本刊的“视野”栏目将通过登载既具有前瞻性和理论分析性，同时又紧扣时代脉搏、理论联系实际的文章，帮助中国的读者更好把握管理理念的演进和时代发展趋势。

国际对标：随着中国经济市场化、全球化程度的不断上升，西方跨国公司纷纷将中国市场列为未来角逐的主战场，同时，随着中国企业的发展壮大，也开始走出国门，参与全球竞争。国外一些优秀企业经过数十年乃至上百年的发展历程，已经形成了不少值得我们借鉴和学习的管理模式和管理理念。为此，我们设置了“国际对标”栏目，每期介绍一个在某个管理领域有特色的标杆企业，旨在学习、借鉴其成功的管理经验，以尽快提升我们自身的管理水平和竞争能力，应对入世后的机遇与挑战。

北大案例：由于历史传统、文化背景、政治制度、经济发展水平等方面的巨大差异，适合国外市场环境的竞争策略和管理模式未必适合中国企业，为此，我们设置了“北大案例”栏目，通过深入剖析活生生的、富有借鉴价值的中国管理案例，使您对中国环境下的企业行为和市场结构能有更为深入的了解与认识，并形成更契合中国现实环境的管理理念和竞争策略。

环境纵横：企业的发展状况往往与它所在城市和所处行业的外部环境有较大关系。城市环境在很大程度上决定了

企业发展所需要的诸多外部资源，包括资本、人才、信息、基础设施和政府政策等；同时，企业的发展规模和发展速度也取决于所在行业的市场潜力和市场竞争结构。为此，“环境纵横”栏目每期都将选择中国某座典型城市和某个典型行业进行分析，以使读者能更好的了解我们所处的外部商业环境。

国际评述：在经济全球化时代，国际化视野变得越来越重要。全球化使得各国经济的内在联系更加密切，因此，中国的企业家需要时时注意其他国家的经济发展态势，从中尽可能解读出内蕴的商机与挑战，未雨绸缪，提前做好准备。

执行：我们通过“执行”栏目，每期介绍几个实用管理方法和管理工具，来解决企业面临的具体管理问题，使得企业的经营理念和发展战略能得到有效的支撑与贯彻。

管理旁说：通过一些生动活泼的小文章、漫画，为您深入浅出地阐释有关管理思想与管理理念。

养心斋：引荐哲学、文学、艺术、历史等非管理学科的知识，希望能成为管理者修身养性、休憩心灵的家园。

总裁论道：一位优秀的企业家在企业发展的关键时刻，总是会迸发出一些富有哲理性的思想火花，或创造性的提出全新的经营理念，引领企业实现“质的飞跃”，进入到一个新的发展阶段。这些思想火花和新理念往往蕴涵着丰富深刻的、切合中国现实状况的管理思想，“总裁论道”栏目将与您分享这些宝贵的心得与体会。

数据库：在信息社会里，数据是重要的，对于理性的企业家更是如此，我们试图收集对企业家有用的各种数据，便于企业家们查找比较。

我们希望本刊内容能以思想性、分析性见长，与您共同推动中国管理理论与管理实践的发展与进步。





成功

“Bearing=方向”，“Point=目标”，
“BearingPoint”代表设定方向，达成目标。

清晰地指出通向成功的道路，
我们引领客户，并与客户一起迈向成功。
这就是毕博 (BearingPoint) 的使命。

以完全公正的立场，提供精确的咨询服务，旨在成功。我们可以携手创造未来。
上海：021-52925392 北京：010-65059268 广州：020-38773900 www.BearingPoint.com.cn

新世纪

需要什么样的管理人员？

■ 厉以宁

我们已经进入了新世纪。在新的世纪，我们遇到了一些以前不曾遇到过的问题。这些问题涉及许多学科，包括自然科学的各个学科、人文和社会科学的各个学科，而在人文和社会科学的各个学科中包括了管理学。管理，是由人来进行管理；管理的对象，有人，也有物，或者说，管理的对象是各种生产要素及其组合。大到管理一个国家，管理社会，小到管理一个企业、一个单位、一个社区，管理者都要考虑如何有效地组合生产要素并使效率不断提高。由于管理者是人，被管理的最重要的生产要素仍然是人，在各种生产要素的组合中起主要作用的

同样是人，所以人是管理学中的核心问题。我们说，管理今后要以人为本，正是着眼于“管理者是人”和“被管理对象主要也是人”。管理学变化的结果将会怎样？现在还很难作出判断。我们至今还只能从变化的趋势上作一些推测，这就是：管理将会更加突出人的因素的作用，强调人际关系的协调，重视人同社会的适应。

新世纪是一个知识和创新的价值不断升值的时代。新时代的一个显著特征，是要不断地利用各种人才所推动的创新，来促进产业升级，促进经济增长，实现经济和社会的协调发展，使人们的生活质



量不断提高。在这方面，肩负着人才培养重任的高等学校无疑起着十分重要的作用。高等学校究竟应该为经济和社会的发展输送什么样的人才，不仅事关高等学校自身的兴衰，而且还维系着一个经济体系的前途。毕业生的质量从来都是衡量高等学校办学效率的关键性指标。假定培养出来的人是不合格的，或者他们的知识很快就报废了，这样的人才培养绝对是资源的浪费。那么，在新时代，我们究竟要培养出什么样的人才呢？如何使培养出来的人才能正确处理人际关系、人同社会的适应呢？这正是大家关心的问题。

结合前面谈到的管理学的变化趋势，在这篇文章里，我想就新世纪需要什么样的管理人员谈些个人的看法。正如近年来我在北京大学光华管理学院MBA班上多次说过的，一个大学生、研究生，不管你是学什么的，原来属于哪个系、哪个专业的，为了顺应时代的要求，都必须学习管理学，必须懂得管理学。因为，不管你今后从事何种工作，你都离不开管理。即使是从事科技研究工作，让你管理一个实验室，能管好吗？你是学医的，难道你将来不可能担任某个医院的领导，或某个研究所的负责人吗？你在学校工作，也有可能当某一级的领导，从院系到校，

那时，你能管理好吗？更不用说在企业工作，对一个企业的管理了。明白了这个道理，就会懂得，只有在教学内容、教学方法上继续进行改革、调整，21世纪的高等学校才能培养出时代需要的、合格的管理人员。

创造性·制衡观·责任感

高等学校应该培养出具有创造性的人才、有创业精神的管理人员。现在报刊上经常提到“新经济”一词。什么是“新经济”？新经济就是建立在技术创新和资本市场基础上的一种经济。没有技术创新，就谈不到新经济；没有资本市场，

新世纪的管理人员应当具有创造性，有独立分析、判断能力，同时一定要懂得制衡和效率的关系。制衡观的树立实际上反映了一个管理人员的社会责任感。

同样也就没有新经济。在一段时期内，新经济和旧经济是并存的。当然，新旧总是相对而言，过若干年后，现在的新经济可能也会成为旧经济，但无论如何，每个时代都会有同时代相适应的新经济出现。没有创造性，不会有新经济。对新经济，我们应该采取一种理性的态度，而不要轻易地说它是泡沫，更不要称之为泡沫经济。在经济增长的过程中有点泡沫是不足为奇的，经过一段时间，泡沫就少了，但泡沫又会再来。经济始终在有泡沫、无泡沫、多泡沫、少泡沫中前进。对新经济，我们要学习，要观察，更要学会利用它。假定我们首先在心理上就排斥它、拒绝它，躲得远远的，认为这无非是些泡沫，实际上就拉大了我们自己跟世界发展水平的差距，也限制了我们自己的创造性。我们应该时时树立一种接受新事物的新观念。比如说，我们应当努力把握和了解新经济给社会带来的许多变化，诸如可以降低成本、减少中间环节、增加信息量，还可以充分利用资源、分散风险等等。今天，科学技术的发展速度，早已超过我们原先最大胆的想象。在这种情况下，又有谁敢小视今天的技术进步会给未来经济带来的变化？不树立这样的新观念，就培养不出有创造性的人才，我们的高等教育就不符合技术进步时代的要求。

任何时候，只要有市场竞争，那么市场竞争归根到底是人才的竞争，尤其是有创造性人才的竞争。在知识经济时代，这个问题尤其突出。知识经济时代，经济增长要靠技术与经营管理力量的加强，加强技术与经营管理力量要靠人才，人才靠学校培养出来。而从管理学的角度来讲，在知识经济时代，特别要重视非程序性决策人才的培养。

管理中的决策分两类，一类叫程序性决策，另一类叫非程序性决策。假定有规章制度可循，完全按规章制度来办事，做出决策并不难，规章怎么定的，就严格执行这个规章。这种决策叫程序性决策。虽然可以对现行的规章提出修改意见，但仍然属于程序性决策范围。然而，有时遇到的很多情况是原来没有预计到的，情况在不断变化，必须在这种情况下做出决策，而又没有规章制度可沿用，这叫非程序性决策。知识经济时代，非程序性决策的比重可能加大，因为世界是变化的，国际竞争不断加剧，各种预料不到的变化随时可能出现，都需要当机立断作出决策，而没有前例可援。这样的决策就是有创造性的。这种能力不是从单纯的教科书里就能得到。靠什么呢？既要靠实践所积累起来的经验，还要靠个人的创造性。要知道，每一个科学技术人员、行政工作人员、工程师、医生、教师，都有可能独当一面，成为管理方面的负责人。管理本身既是科学，又是一门艺术。是科学，其中有许多规律可循；是一门艺术，很多地方要靠自己的创造性。管理人员要有清晰的思路，要深刻了解现实，还要有独立分析、判断能力。这正是知识经济时代管理人员应当具有的一种素质。

新世纪的管理人才一定要懂得制衡和效率的关系。我把这称作制衡观。让我先讲一个具体的例子。我曾经到过一个人地方，那里正在开国有企业经验交流会。一个人在会上介绍他那个企业的经验，说他们厂之所以效率这么高，是因为董事长、总经理、党委书记一个人兼，决策果断，所以效率高。我听了一半就走了。这不是好经验。党委书记可以兼董事长，说是国家控股，但是不能再兼总经理。问题何在？因为需要有制衡机制。制衡，是

为了防止最坏的情况出现。有了制衡机制,即使降低效率,无非是为了防止最坏情况出现而必须付出的代价。决策集中在一人,拍板快,大权独揽,但这是不行的,最坏的情况随时都可能发生。而最坏情况的发生正是最大的效率损失。

要知道,领导人的功过是不对称的。当事业走向成功的时候,应归功于领导集体,当事业走向失败的时候,第一把手负主要责任。原因何在?当事业成功的时候,第一把手起了重要作用,但他一定是跟领导层其他成员共同商量而作出决策的,共同负责,共同把事情搞好;而在事业走向失败的时候,很可能是第一把手独断专行,听不得不同意见,最后造成决策失误而失败了。最明显的例子是太平天国。当太平军从广西桂平金田村打到南京的时候,天王和东、南、西、北王以及翼王大家共同努力,靠集体的力量,太平军才挣得半壁江山。一路上,南王、西王死了。到了南京以后,天王听不得不同意见,排斥异己,刚愎自用,最后导致整个事业的失败。所以任何单位都应该记住,管理者都应该懂得,制衡是必要的。制衡即使付出降低效率的代价,也是必要的。在制衡过程中,

难就难在谁来监督第一把手?设置什么机构来监督第一把手?更难的在于:即使确立了对第一把手的监督者,那么谁来监督那个负责监督第一把手的监督者?负责监督第一把手的人和机构是否起了监督作用?还是敷衍一下或者根本

就没有监督?所有这些,都是管理中的深层问题。只有当制衡的思想深入到领导班子每个成员的时候,企事业单位的管理工作才能真正走上正轨。

制衡观的树立,实际上反映了一个管理人员的责任感。从责任感出发,每一个管理人员都应当欢迎建立制衡机制,这样可以使自己的工作做得更好。责任感的含义是广泛的,有社会责任感,对本单位的责任感,对家庭的责任感,受人之托的责任感等等。在某些场合,各种责任感是统一的,但在另一些场合,这种责任感和另一种责任感之间可能有矛盾。有矛盾是正常的,因为任何一个人在社会上都处于人际关系之中。一个人既是社会的一分子,又是团队的一分子、社区的一分子、工作单位的一分子、家庭的一分子。各种责任感都是由此产生的。因此,他不仅要对社会负责,也要对团队、对社



区、对本工作单位和对家庭负责。当某些责任感之间有矛盾时,就需要权衡轻重:当两者不能兼顾的时候,就需要有所选择,顾全大局。作为新世纪的管理人员,时时刻刻要记住的是:始终要把社会责任感放在首位。把社会责任感放在

首位,有可能与某些把本单位的利益放在首位的同事有冲突,甚至因此得罪了本单位的上上下下而在本单位陷入孤立状态。各种指责都可能朝你而来:什么“吃里扒外”啦,“沽名钓誉”啦,等等。这就需要有毅力,有信心,还要有耐心。周围的人迟早会了解你是正确的。

一个管理人员不要輕易地说自己的动机是好的,问心是无愧的。动机与效果应当统一,不能只问动机,不问效果。不久前中央电视台播放的电视剧《省委书记》中有这样一段:一个县里有一家工厂偷偷排放工业废水,造成下游环境污染,但受到地方保护,原因是这家工厂每年给县财政带来几百万元收入。事情曝光后,这个县的负责人说道:这几百万元对于一个穷县来说是多么重要啊,小学的校舍盖好了,失学儿童上学了,下岗工人就业了,而县领导自己一分钱的好

处费也没有拿过。他说,自己的“动机”是好的,是“问心无愧”的。这种说法显然会迷惑人。能说这样的县领导对本单位没有责任感吗?不是好官吗?必须端正认识。因为他的行为造成了下游环境污染的后果,表明他缺少的正是社会责任感。不能因此而原谅他的失

职。在电视剧中,他被处分了。“问心无愧”是老百姓的语言。一个普通人,临终前对自己的家人说,我这一辈子没干过坏事,没有欠人的钱未还,我问心无愧。普通人可以这么说。但一个管理人员,特别是高层管理人员是不能这么说的。要

看效果，看社会和历史对你的治绩作出的评价。效果检验一切。

知识·方法·视野

为了适应新世纪对创新的更高要求，高等学校培养的人才应是能够不断从事创新的人。为了从事创新，他的知识面应该宽广，他的基础应该扎实。一个人大学毕业之后，短期内取得一些成就并不难，难就难在今后长期取得成就。为此，这就要求他们在校时基础一定要打好。高等学校的专业划分不能太细，因为专业太细不利于人才的成长。对毕业生所做的跟踪调查发现，学生的能力往往不是一毕业马上发挥出来的。但5年之后，10年之后，学生的潜力就发挥出来了，这就是所谓的“成长后劲”。基础越扎实，“成长后劲”越大。还必须认识到，任何一个专业的毕业生，并不单是这个系的老师培养出来的，而是全校的力量共同培养出来的，因为一个在校学生既可以从所在的系里学到自己的专业知识，还可以通过听各种讲座、辅修等形式，不断地充实和完善自己的知识结构。更重要的是，他在学校这个大环境中成长起来，氛围对他的熏陶、启迪，学习伙伴之间的相互影响、感染，对学生的成材起了难以忽视的作用。

为了使学校培养出来的各个专业的毕业生，包括管理专业的毕业生能够适应新的形势和新的市场环境，应当着重培养学生的创造能力。因此学校不是把学生锁定在很窄的专业上面，而应该培养“宽口径、厚基础”的人才，重在成长后劲，重在发展潜力。以一个班级来说，比如说，考分上了多少分就可以录取。一个班的新同学，最高分和最低分相差不大，所以进校时的差别也不是很大。但是

到毕业的时候，差别就大了。有的人只晓得书本知识，而另外一些人在学校中从多方面吸取知识，多种实践等等。毕业以后更大不一样了。创造力就反映在这里。要知道，教员给学生三个层次的东西：一个低层次的，给你知识。因为教员比你年纪大一点，书读得比你多一点，你的知识少，教员给你知识。但传授知识属于低层次，因为教员本身的知识同样有限。第二个层次，给你方法。给你方法比给你知识更重要，给你方法等于给你一把钥匙，你有了这把钥匙就可以打开知识宝库的大门了，以后就可以自己去发展了。虽然学到方法比学到知识更重要，但还不够，还有第三个层次，应该给你一个广阔的视野。站得高，就看得远。既然学生的发展在于后劲，视野就必需开阔。我们看东西，不仅需要用显微镜，更需要有一个望远镜。有显微镜，虽然可以看得很细，但不够。比如你坐飞机，在飞得很高的时候，你可以看到田野的起伏，山峦的走势，河流的流向，大地的整个轮廓都在你的心中，你就跟别人不一样了，因为你站得高。所以好教员在教学生时，不仅给知识，给方法，更要给他一个广阔的视野。

对新世纪的管理人才来说，具有广阔的视野尤为必要。管理人员无论在哪个工作岗位上，都要对全局有所了解，对趋势有清醒的认识，否则很难把本职的管理工作做好。他们还应当懂得，每个工作岗位都有一定的职责范围。难道担任了高层领导就要什么都管？你做不到这一点，即使勉强做到了，也管不好。管理所依据的是明确的分工。只有分工明确，各司其职，每一个层次的管理者才能有所为，也才能使管理有条不紊，做好本职的管理工作。

不妨从中国历史上一件真事谈起。

新世纪的管理人员不但要掌握新知识、新方法，而且更重要的是应当有广阔的视野。有了广阔的视野，才能审时度势，顺应客观规律，然后才能作出科学的决策。

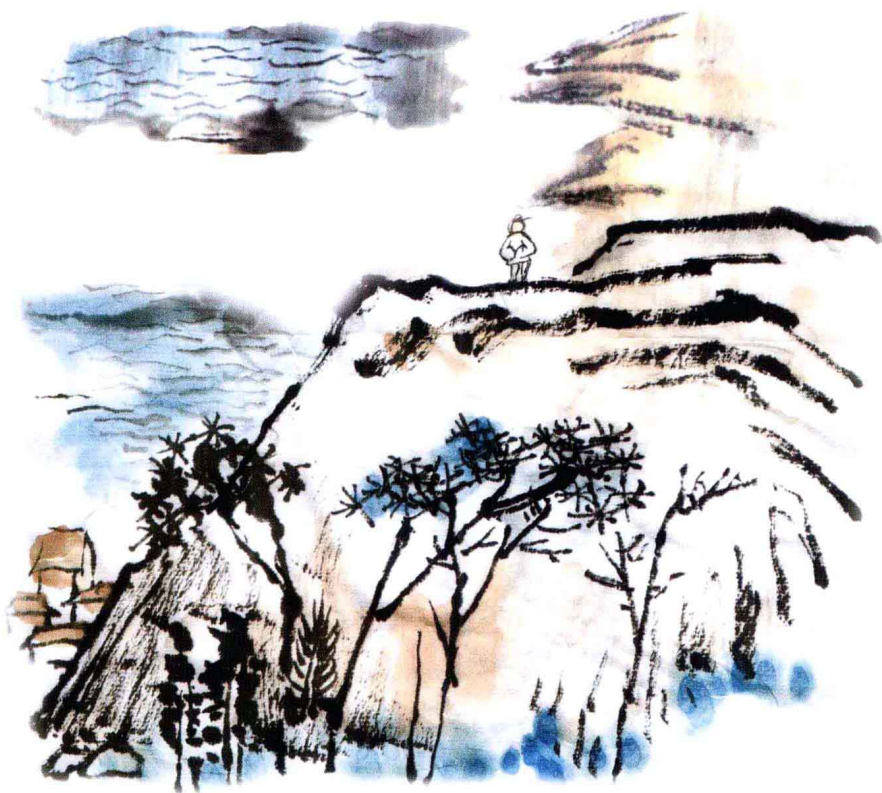
西汉时期，汉宣帝有一个丞相，名叫丙吉。有一天他到长安城外视察去了，出城不久，路边有人打架斗殴，把人打死了。人家看到丞相出巡，于是拦轿喊冤。丙吉吩咐绕道而行，不要管他。走了不远，丙吉看一头牛在路边直喘气，于是下轿，围着这头牛转了好几圈，左看右看。于是人们都说这个丞相关心牛远远胜过对人的关心。丙吉说，我是丞相，路上有人打架斗殴把人打死了，

自有地方官按律处理，我不能越权去过问。那么，看到牛喘气，为什么那么关心？丙吉说，我是丞相，丞相管的是天下大事，现在天气还不够热，这头牛就在喘气，我怀疑今年会有大瘟疫流行，预防瘟疫流行是丞相应该管的事情。这件事在历史上传为美谈。所以说，一个人担任什么职务，就应该知道哪些是我该管的事，哪些我不

管，但自会有人管。我就管那个人，看他尽职与否，而不是管那件事。这就是现代管理中的一个重要问题。缺少广阔视野的管理者，能这样看问题吗？能这样解决问题吗？

要了解趋势，实际上就是要懂得客观规律，顺应客观规律，而不做违背客观规律的事情。一个管理人员必须认识到，凡是去做违背客观规律的事情，没有不失败的。权力再大，也顶不住客观规律的

作用。清朝纪晓岚写过一本《阅微草堂笔记》。这本书是讲鬼狐故事的，但也讲他到乌鲁木齐，在乌鲁木齐效力时的事情。他把当地的见闻写了下来，其中有两件事值得思考。一件事：新疆北部地区是产金的，当时关内很多流民去那儿采金。消息传到了清朝驻乌鲁木齐大臣那儿。有的谋士出主意，说不要紧，因为产金地区就一条路可以进去，派兵把守这条路，不



准粮食往里运，里面的人没粮食吃，必然就会自己走出来。大臣一考虑，觉得对啊，听任这些人流到这里采金，那怎么行？干脆把他们从山谷里赶出来，于是就断绝粮道，派兵把守路口。这一来就不得了，成千上万的流民困在里面，粮食进不去，总不能饿死在山里吧，于是就翻山越岭跑出来了，跑出来就变成土匪。于是新疆北部就乱了。清朝政府又调兵打，经过好几年才把这股土匪消灭掉。军费等

支出比当初少收的税款多得多。这是违背客观规律的结果。其实，当时可以想出其他各种办法。比如说，只有一条路可以进去，可以设个关卡，粮食照样往里运，出来的人根据你采金多少，该交多少税交多少税，能收多少就多少，不就行了吗？或者，把流民组织起来，安顿下来，容许他们采金，但要照章纳税，地方经济不就发展起来了吗？所以干违背客观规

律的傻事，正是缺乏周密思考，缺乏远见的结果。纪晓岚还讲了另一件事。新疆有一年春耕时缺牛。没有牛，春耕就不好办了。又有人出主意了，说新疆人爱吃牛肉，只要出布告，禁止杀牛，这样牛就多了，牛多了，新疆的春耕问题就解决了。驻乌鲁木齐大臣听了谋士的话，出了布告。结果坏了，农民一看，不准杀牛，那我们养牛有什么用？于

是就不养牛了，结果牛更缺了。后来没办法，只好取消禁令，牛才慢慢恢复繁殖。这再一次说明遵循客观规律的必要。

要学会审时度势。审时度势，意味着对客观情况有充分的了解。为什么有些管理者不审时度势而总是短视呢？一个重要的原因是视野太窄，只顾眼前，忽略了全局。可以举明朝最后一个皇帝崇祯为例。崇祯即位之时，明朝已岌岌可危，他想挽回大势已不可能。除了他刚愎自

用、性格多疑而外，他还缺乏全局观念，不审时度势，毫无远见。在这种内外交困的危机时刻，他想多筹军费，应付山海关用兵，于是有官员投其所好，上奏折主张裁减驿站，以节省费用。这个意见正符合崇祯的心意，于是崇祯二年就下诏把全国大多数驿站裁掉了。但裁减下来的驿卒上万人，怎么办？这些人身强力壮，又会骑马，这一下，他们就各奔前程了。李自成就是被裁减下来的驿卒，与伙伴们一起加入起义军。陕北的农民起义势力大增，局势从此不可收拾，十来年后，起义军攻进北京，崇祯上吊，明朝亡了。

这一历史事实告诉我们，作为决策者，尤其是高层决策者，一定要视野宽广，瞻前顾后，对全局要有清醒的认识；要认清客观规律，尊重客观规律，顺应客观规律，然后才作出决策。这样的决策才是科学的、合理的，这才是真正对社会负责。

我们可以再举当代的情况来说，关于知识和技术进步在经济增长中的作用问题，同样需要从客观上、从历史上来考察。如果只局限于从某个企业或某个部门的角度来考察，显然是不够的。这是因为，知识与技术进步不一定直接反映于本企业或本部门的发展上，更重要的是反映在客观环境的改善上。例如，交通运输条件因技术进步而大大改善后，火车、汽车、轮船、飞机的数量增加，速度加快，载货量或载客量增大，安全性提高，这就有利于每一个生产单位的产量的增长，从而有利于国内生产总值的增长。但这种情况在某个具体生产单位的投入变化方面并不是明显地反映出来的。又如，通讯手段、新闻传播手段的现代化，为每一个生产单位的产出增加提供了良好的条件，这也是有利于国内生产总值增长的，

各个生产单位由于利用先进通讯设施与新闻传播设施所取得的进展，不知道要比通讯手段、新闻传播手段制造单位的效益大多少倍。再如，由于知识与技术进步，新药发明了，医疗条件改善了，社会患病率下降了，人民体质增强了，职工出勤率上升了，工作效率更高了，企业的产出将增加，但知识与技术进步对经济增长的这一重大作用是难以估量的。你能计算出自从青霉素发明和应用以来一共为社会减少了多大损失吗？你能估计到器官移植手术的成功将会使社会增加多大产值吗？一个管理人员，尤其是科技部门的决策人员，必须拓宽视野，站得高、看得远，才能面对技术进步的新形势。

自律·宽容·协作

新世纪的管理人员应当善于处理人际关系。善于处理人际关系，包括了严于自律，学会宽容。

关于这个问题可以从第三种调节说起。平时我们只听说过两种调节：一种调节是市场调节，另一种调节是政府调节。市场是一只无形的手，靠市场供求规律来调节；政府调节是一只有形的手，通过法律、法规、政策来配置资源。试问有没有第三种调节？有。从历史上看，市场的出现不过是几千年前的事，原始社会后期才出现了商品交换。政府调节的出现就更晚了。那就要问，人类社会已存在多久？少说有几万年了。在市场出现以前，在政府出现以前，既没有市场调节，又没有政府调节，在那漫长的岁月中，人类社会是靠什么力量来调节的？靠的是道德力量调节。再看，市场出现以后、政府出现以后，在某些边远的小村落里，在那些孤岛上，市场的力量是达不到的，政府的管辖是鞭长莫及的，但当地还

新世纪的管理人员要严于律己，学会宽容。要懂得矛盾宜解不宜结，更不应激化。矛盾要靠疏导来缓解，和解就是双赢。同时，也只有严于律己和宽容待人，才能同别人协作，才能在和谐的气氛中共同创造超常规效率。

有人们在生活，他们还在繁衍后代，这是什么力量在调节？是道德力量在调节。再进一步分析，市场出现以后、政府出现以后，社会经历了无数次大动乱：农民大起义、外族入侵、诸侯割据、军阀混战。中国古代有两句话：“小乱居城、大乱居乡”。发生小动乱的时候，乡下人向城里跑，因为城里有兵把守；发生大动乱的时候，城里人往乡下跑，跑得越远越好，因为城市是兵家必争之地，断粮、断水、火攻、水攻，破城以后，屠城三

日，大家都怕，跑得越远越好。大动乱的年代，市场失灵了，政府是瘫痪的，但人类社会延续下来了。这时候是靠什么力量来调节？靠的是道德力量。

可见，肯定存在着第三种调节，那就是道德调节。道德力量调节介于有形无形之间：“道是无形却有形，道是有形又无形。”我们说，企业文化建设、社区文化建设、校园文化建设都不是市场调节，也不是政府调节，而属于道德力量的调节。还有，自律也是道德调节。人人都要自律，国家公务员要自律，老师和学生要自律，企业工作者要自律。自律包括两个方面，一方面自我约束，另一方面自我激励。不能一讲自律只是自我约束。对自己的行为也要激励，以便走向预定的

目标，所以要给自己不断打气，这样，才能充分体现道德力量的调节。在没有市场调节、政府调节的情况下，道德力量是惟一的调节。有了市场和政府调节后，道

管理者，是一个不了解人际关系的复杂性和调动人们积极性的必要性的领导。

不妨温习一下中国历史。中国古代洪水经常泛滥，所以治水在历朝历代都



德力量的调节同样存在，而且时时刻刻都存在。有了道德力量调节，市场运行就更正常。有了道德力量调节，政府调节就更有效。道德力量调节无论从哪个角度看，都是非常重要的。

新世纪的管理人员，不懂得道德力量的作用是不对的，不严于自律是难以成长的。自律，既要自我约束，又要自我激励。自我约束，并不容易。一要拒绝诱惑，二要顶住压力。相比之下，对管理人员来说，顶住压力要比拒绝诱惑更难，因为压力通常是来自上面的。顶压力要冒风险。拒绝诱惑，总不会有什么风险吧，除非诱惑与压力双管齐下。但双管齐下时，仍以压力为主。

再谈宽容问题。不懂得宽容的高层

是重大的任务。治水留给中国文化的传统是疏导，疏导才能把水治好。大禹治水就是采取疏导方针，终于把水治好了。疏导意味着宽容。缓流总比急流宽，水流很急的地方很窄，缓流的地方很宽。中国历史上形成的这个传统，对社会进步的影响很大。

犹太人在中国历史上的遭遇很能说明问题。罗马灭掉犹太国以后，犹太人就在世界各地漂泊，他们在欧洲各个国家都居住过。犹太人每到一处都是紧紧抱成了团，为什么呢？因为他们信仰犹太教。在基督教的社会里，对犹太人是排斥的，把他们看成异教徒。犹太人受歧视，在欧洲不许做官，不许买地，只准做生意，基督徒不同他们通婚。看到犹太人在