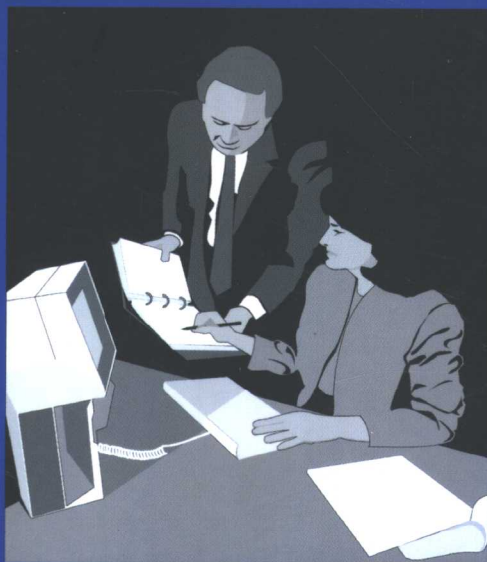


上海研究生教学用书



陈荣耀 著

# 企业家论纲

意识流、思维流的构筑与创新



科学出版社

www.sciencep.com

本书得到上海市研究生教育专项经费资助

# 企业家论纲

## ——意识流、思维流的构筑与创新

陈荣耀 著

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书由思维流篇、价值流篇、决策流篇、企业家篇、企业篇、网络篇、制度篇和创新篇八个方面的内容组成,以构筑智力型企业家所必须具备的一些知识结构,从而使企业家能够利用自身的意识流、思维流来指导企业运作的四大流:信息流、人流、物流和资金流。

本书可供中国企业家、MBA 学员以及学这一般管理理论而又希望提升管理素养的人员使用。

## 图书在版编目(CIP)数据

---

企业家论纲·意识流、思维流的构筑与创新/陈  
荣耀著. —北京:科学出版社,2003

ISBN 7-03-012203-8

I. 中... II. 陈... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 082009 号

---

责任编辑·张 臻 责任校对 连秉亮  
责任印制·刘 宇 封面设计 一 明

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

上海交通大学印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2003 年 9 月第 一 版 开本:787×1 092 1/16

2003 年 9 月第一次印刷 印张:16 3/4

印数:1—3 500 字数:394 000

定价:33.00 元

## 导 言

必须为中国企业家写一本书,当我读到张里文的《影响布什总统的是哪几本书》以后,这个想法似乎更明确了。该文章说,布什总统步入政界之后读了不少名著,其中有些书不仅重塑了他的政治理念,甚至影响了他的许多重大决策,包括对伊拉克是否动武\*。

文中描述了布什读的4本书。新保守主义强硬派学者科恩的新著《最高统帅:战时的领袖、政治家与士兵》,强调的是“战争极其重要,不应完全交到军人之手”。军事指挥权必须完全由总统或文人政治家掌握,因为军事行动非常复杂,牵涉面太广,绝不能由职业军官掌握决策权。但总统和文人政治家必须娴熟军事业务,能与军事指挥官对话。因此,战时必须慎重选择指挥官。布什在任得克萨斯州州长时,以“有同情心的保守主义者”而享誉美国政坛。这个政治理念就来自于迈伦·曼格内特的《美梦与恶梦:60年代留给社会下层的遗产》一书。该书强调:一个国家和社会的富有者,对于贫困者过于热情的救助,实际上对后者弊大于利,只会使他们的处境更加恶化,而不是好转。布什在竞选州长时就通读此书,于是他在演讲中声称:“政府不能解决我们面临的所有问题。真正的答案来自有尊严和爱心的人们。他们自爱,同时也能听得进爱护左邻右舍的呼声。”而《东进鞑靼大地》则坚定其反恐决心。该书作者罗伯特·卡普兰在“9·11”之前所写的一篇文章预言,由于未来战争趋向于非传统,且是“不宣而战”,国际法规在这些冲突中所扮演的角色将越来越小。布什的高参罗夫推荐他读《老罗斯福传》,还特邀请几位历史学家进入白宫,为布什“补课”,旨在希望布什能以伟大的总统为榜样,从而“为历史留下积极的遗产”。

布什为什么要读书,不外是:

- 补上某一方面知识的缺陷。作为一个政治家,他所面临的问题是复杂的,不可能等完全掌握了相关知识才去处理矛盾。所以,只有通过不断的学习,才能更好地处理各种新遇到的问题。

- 构筑自身价值系统和知识系统。前者表明的是价值准则和价值观。如果作为总统而没有一种价值观来处理大事,这显然是不行的。总统处理的总是带有某种专业需要的事件,而如果对这类专业知识一点都不了解,显然是不妥的。所以,总统办公室应当为总统储备相关的知识系统和理念,书是最重要的选择之一。

- 从相关知识系统中悟到处理某类事件的方法和路径。从他人的类似阅历中往往可以得到解决问题的方法和路径启示,这实际上是借用了他人的智慧和经验,是非常重要的。

- 学习成功者的榜样。这是自我成熟并成为某一方面专家的必由之路。布什学老罗斯福,就像企业家学成功企业家一样,这可以大大提升学习者的成功率。

不难发现,以上4条对企业家而言,同样是必要的。

一个企业家运作好企业,不能只凭借自身的经验,他必须了解成功之道和运作之道,从而在自己运作中汲取人家成功经验,避免他人失败教训,这可以大大提升其成功率。特别在当今管理已处于价值流、思维流的运作阶段,一个企业家如果不能根据市场的需要而

---

\* 引自2003,财智文摘,1。

构筑自身的价值流、思维流和决策流,这无疑是一种悲剧。所以,为中国企业家写一本他们自己的书,写一部帮助他们构筑自身意识流、思维流的著作,显然是一种时代需求。

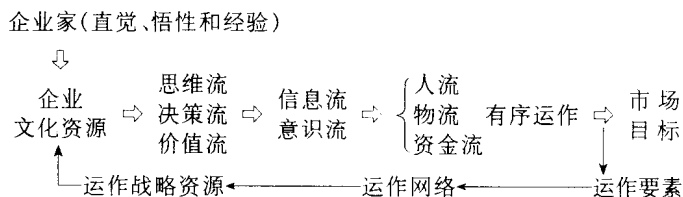
本书内容是在长期对企业家和 MBA 学员教学基础上撰写而成的,已经被他们所认可。本书读者的定位是:

- 已经学过或考过管理学的 MBA 学员。本书不再直接讲管理学的相关知识,而是应用管理学的知识解决具体的管理实践问题。除了一些借用的案例外,本书的案例大部分是作者亲身经历的管理实践。

- 学过或者尚未学过管理学的企业家。如果尚未学过管理学,那么可以较细地学习第一篇。这样可以通过管理思想的逻辑演绎而对 20 世纪管理思想的历史演变有一个完整的把握。企业家阅读本书,可以比较完整地了解价值流、思维流以及如何有效地运作企业四大流,从而实现企业管理和运作的有效性。

- 从事各类管理工作的人员。管理学的本质在于有效地运作已有资源,从而实现投入产出的最大化。因而,它不仅对于企业家,而且对于从事经营管理、行政管理和各类专项管理人员,都具有直接的借鉴和指导价值。

本书的逻辑体系如下:



本书的副题是意识流、思维流的构筑与创新,这是对本书内容的一个逻辑归纳。进入 20 世纪 90 年代以后,以分解为特征的管理理论已经越来越不适应现代管理发展的需要。因为企业的运作整合化了,企业的经营必须根据市场的变化而及时进行调整。这样,意识流、思维流的构筑就成为企业家有效运作企业的必由之路。它反映了当今管理发展的最新态势。

实际上,企业运作的有效性在于企业内在文化资源积累、整合和更新的有效性,由此人们得出,企业的竞争力根源在于企业内在智力资源创新的有效性。正是由企业内在的智力资源和文化资源构筑为企业的思维流、决策流和价值流,由此引导企业四大流的有效运作。

本书内容由八大部分构成,以下是其基本要点:

- 思维流指的是企业内在的管理思想。大量事实表明,中国企业家生命周期短小的重要原因之一,就是不少企业家缺乏管理学的基本知识和素养,导致决策盲目、领导无方、控制不力、组织混乱,其结果必定是企业的破产和倒闭。思维流构成为企业家知识结构和素养的基础平台,因而是当代企业家所必须掌握的。

- 价值流研究的是东方文化的价值系统,同时和西方文化进行比较文化与管理的研究。管理的本质是一种文化现象。不仅在古代管理思想的研究中可以得出这个结论,而且当今各种管理模式实际上都是在 20 世纪初美国泰罗制模式的基础上同不同国家文化背景结合的产物。因此,了解管理的文化特质,了解东西方文化的不同特点,构成管理者

必要的知识系统。

● 决策流研究的是企业家的决策理念和框架。在当今决策致胜的年代,企业家决策框架的构建、决策要素的把握、决策直觉的形成,无疑是至关重要的。本篇将用大量篇幅说明把握未来的重要性,而战略型企业的形成和构筑更是对决策提出了更高的要求。

● 企业家始终是本书研究的重点。企业家篇展现了当代企业家成功的三大要素,研究企业家成功的东方模式,探析中国企业家的毛泽东情结,最后得出企业家从魄力型向智力型过渡的基本路径和模式。本篇设想的是这样的意境:什么时候中国培养企业家像当年毛泽东同志培养解放军战士那样有效和有序,中国经济的现代化也就可以实现了。

越来越多的事实表明,企业家不是培养出来的,而是在市场中打磨出来的。所以,悟性和市场悟性的培养对企业家的成功是非常重要的。这个理念在本篇也有体现。

● 企业篇着重对企业本质特性的把握和了解。企业运作的一个最大矛盾是搞企业而不知企业是什么,当然也不可能知道企业的运作之道、成功之道和柔性之道。本篇主要从4个层面研究企业:①企业本质及其运作规律;②企业战略及其成长之道;③企业文化构成为企业竞争之源;④企业核心能力形成。

● 网络篇是一般管理学范畴内不研究的课题。然而,现实情况是,中国凡是成功的企业,凡是有效地走向国际市场的企业,基本上都离不开企业资源的集聚效应和企业网络效应。大型企业可以通过网络化运作构筑自己的虚拟部分;一般企业可以在企业集群中形成自己的竞争功效,它们往往在特定的价值链上形成自己的优势地位;小企业则可以通过网络集聚而创造优势。当企业利润源越来越趋向于整个价值链、产业链后,企业家缺乏网络意识是可悲的。

● 制度篇的研究有三个重要使命:一是从组织结构角度研究现代企业制度的基本框架,研究法人治理结构的特质与来源;二是研究制度创新如何带来制度效益,这一条对中国企业尤为重要;三是研究制度稀缺导致的管理无序,这正是中国企业家所面临的一个最棘手的管理陷阱,因为它破坏了管理有效性的制度基础。人们总是说,中国企业家比外国企业家更有能耐和水平,就在于他们的成功必须基于制度修正的能力。而由本篇所揭示的“腐败等于贫穷”的哲理,更具有惊世意义和价值。

● 创新篇研究的是管理未来。它不仅仅研究人类未来管理的基本特点,更主要研究企业的知识集成与核心竞争力的形成,如“麦当劳”的工业模式为什么不符合人类生存法则从而也不适应人类未来管理模型、教育对人类经济文明的作用以及知识经济产生及其特质等。

希望本书的出版能为广大企业家所欢迎!

同时,本书也可作为高级管理学,希望对应用管理学理论以解决实际问题的人们有所帮助。

陈荣耀

2003年3月8日于东华大学安顺居

# 目 录

## 导 言

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一篇 思维流:管理思想的历史演变</b> .....  | 1  |
| 第一章 管理的宗旨与使命 .....              | 3  |
| 一、管理命题 .....                    | 3  |
| 二、管理目标:内协外争 .....               | 4  |
| 三、管理的职能 .....                   | 5  |
| 四、管理效益 .....                    | 6  |
| 五、追求卓越和追求和谐 .....               | 7  |
| 六、管理动力源 .....                   | 8  |
| 七、有竞争力的企业 .....                 | 9  |
| 第二章 从科学管理到创新管理 .....            | 10 |
| 一、科学管理与科学主义原则 .....             | 12 |
| 二、管理阶段发展的文化基础 .....             | 14 |
| 三、西方管理与东方文化 .....               | 17 |
| 四、创新管理:全新的管理时代 .....            | 19 |
| 五、管理五阶段的逻辑归纳 .....              | 25 |
| 第三章 管理思想的逻辑演绎 .....             | 28 |
| 专题研究 中国企业的运作误区 .....            | 30 |
| <b>第二篇 价值流:东方文化与现代管理</b> .....  | 33 |
| 第四章 东方文化与现代管理 .....             | 35 |
| 一、东方文化的基本特点——长、专、缓、文 .....      | 35 |
| 二、传统文化负面对现代管理阻抗 .....           | 37 |
| 三、传统文化精华与管理现代化 .....            | 40 |
| 第五章 情、理、法——中、日、美三国企业理念比较 .....  | 44 |
| 一、美国以“法”为重心的管理模式 .....          | 44 |
| 二、日本以“理”为中心的逻辑管理 .....          | 45 |
| 三、中国以“情”为特质的管理哲理 .....          | 46 |
| 四、管理三重效益及其功能整合 .....            | 46 |
| 第六章 儒家伦理与海外华人成功之道 .....         | 48 |
| 一、五缘文化与五缘网络 .....               | 48 |
| 二、儒家伦理与华人经济 .....               | 53 |
| 三、儒家伦理重构与华商经营模式 .....           | 57 |
| 专题研究 管理文化与民族特性 .....            | 63 |
| <b>第三篇 决策流:决策——管理致胜之魂</b> ..... | 67 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 第七章 庙算胜者胜 .....                         | 69  |
| 一、决策内涵及其价值意义 .....                      | 69  |
| 二、全胜谋略:美国决策 .....                       | 71  |
| 三、后来居上:日本战略 .....                       | 74  |
| 四、原苏联高层决策失误 .....                       | 77  |
| 第八章 直觉与决策框架 .....                       | 79  |
| 一、直觉 .....                              | 79  |
| 二、决策框架 .....                            | 81  |
| 第九章 决策方法 .....                          | 85  |
| 一、波士顿矩阵和 GE 矩阵 .....                    | 85  |
| 二、量本利分析法 .....                          | 88  |
| 三、非确定型决策方法 .....                        | 89  |
| 游戏教育 沙漠自救 .....                         | 92  |
| <br><b>第四篇 企业家篇:支撑起中国经济现代化之栋梁</b> ..... | 95  |
| 第十章 形儒、内道、重法 .....                      | 97  |
| 一、形儒 .....                              | 97  |
| 二、内道 .....                              | 98  |
| 三、重法 .....                              | 99  |
| 第十一章 智力型企业家成长路径 .....                   | 101 |
| 一、从魄力型企业家到智力型企业家 .....                  | 101 |
| 二、企业的阶段发展与企业家素质 .....                   | 103 |
| 三、企业家的生命周期及其中外比较 .....                  | 106 |
| 四、企业家的竞争之道 .....                        | 107 |
| 第十二章 毛泽东的领导艺术与魅力 .....                  | 109 |
| 一、理论魅力与领袖地位 .....                       | 109 |
| 二、创造实践,铸就伟业 .....                       | 111 |
| 三、成功之道:交易成本最小 .....                     | 114 |
| 四、人格魅力与延安整风 .....                       | 118 |
| 五、价值判断与事实判断 .....                       | 120 |
| 专题研究 悟性:企业家的成功要素 .....                  | 123 |
| <br><b>第五篇 企业篇:战略型企业与企业核心能力</b> .....   | 127 |
| 第十三章 企业本质及其成长之道 .....                   | 129 |
| 一、企业的本质及其社会特性 .....                     | 129 |
| 二、转轨型经济与中国市场类型 .....                    | 132 |
| 三、企业经营战略的选择 .....                       | 133 |
| 第十四章 企业文化与战略 .....                      | 137 |
| 一、企业文化:系统、结构与功效 .....                   | 137 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 二、企业文化的发展阶段 .....                | 138 |
| 三、企业文化与战略 .....                  | 140 |
| 四、企业文化的构建 .....                  | 142 |
| 第十五章 企业能力与企业成长策略 .....           | 148 |
| 一、企业能力理论 .....                   | 148 |
| 二、企业核心能力理论 .....                 | 149 |
| 三、企业能力的提升轨迹 .....                | 151 |
| 四、能力本位与企业成长策略 .....              | 153 |
| 专题研究 企业成长之道 .....                | 157 |
| <b>第六篇 网络篇:企业群落理论与竞争优势</b> ..... | 161 |
| 第十六章 企业集群与企业网络理论 .....           | 163 |
| 一、社会资本理论与效应 .....                | 163 |
| 二、企业集聚效应 .....                   | 166 |
| 三、企业网络理论 .....                   | 168 |
| 第十七章 亚市场理论与企业虚拟竞争 .....          | 172 |
| 一、企业竞争的虚拟态势 .....                | 172 |
| 二、亚市场理论及其特点 .....                | 175 |
| 三、亚市场效应与区域竞争力 .....              | 177 |
| 第十八章 企业结构理论与区域竞争力 .....          | 181 |
| 一、区域经济发展的逻辑进程 .....              | 181 |
| 二、企业结构理论与区域竞争力 .....             | 184 |
| 三、规模企业提升竞争力的路径 .....             | 186 |
| 四、品牌运作型企业提升竞争力的路径 .....          | 188 |
| 五、功能型企业的运作之道 .....               | 190 |
| 六、企业整合效应与区域竞争优势 .....            | 193 |
| 专题研究 亚市场与企业竞争环境 .....            | 196 |
| <b>第七篇 制度篇:有效率的经济组织之创造</b> ..... | 201 |
| 第十九章 制度稀缺与管理无序 .....             | 203 |
| 一、制度支撑与企业有序发展 .....              | 203 |
| 二、制度稀缺与短缺经济 .....                | 204 |
| 三、制度创新:成本与收益 .....               | 207 |
| 第二十章 现代企业公司治理机构 .....            | 215 |
| 一、独立人格与契约制度 .....                | 215 |
| 二、现代企业制度的逻辑框架 .....              | 216 |
| 三、公司治理的伦理关系 .....                | 219 |
| 第二十一章 企业诊断与战略发展 .....            | 222 |
| 一、中国某石化集团的情况介绍 .....             | 222 |

---

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 二、企业诊断思路 .....                  | 223        |
| 三、企业战略构架 .....                  | 225        |
| 专题研究 专制、腐败与贫穷 .....             | 228        |
| <b>第八篇 创新篇:21 世纪的人类管理 .....</b> | <b>231</b> |
| 第二十二章 从资本经济到知识经济 .....          | 233        |
| 一、知识经济及其时代特质 .....              | 233        |
| 二、范式转换与经济时代更新 .....             | 235        |
| 三、拐点效应与经济超越发展 .....             | 237        |
| 第二十三章 教育对人类经济文明的抉择 .....        | 240        |
| 一、人类走向未来文明的三次抉择 .....           | 240        |
| 二、教育生产力的创新效应 .....              | 241        |
| 三、教育三重价值和世纪之争 .....             | 242        |
| 四、教育与知识经济 .....                 | 243        |
| 第二十四章 21 世纪向女性学什么 .....         | 246        |
| 一、母亲与未来管理者 .....                | 246        |
| 二、好女人法则 .....                   | 248        |
| 三、坏女人法则 .....                   | 249        |
| 专题研究 管理哲理与意念 .....              | 252        |
| <b>参考文献 .....</b>               | <b>254</b> |
| <b>附录 .....</b>                 | <b>255</b> |
| <b>后记 .....</b>                 | <b>256</b> |

## 第一篇

# 思维流：管理思想的历史演变

### 目的

1. 前提的前提：企业家为什么要学管理学？如何构建自己的价值流和思维流？
2. 管理和人类文明同步发展，然而，科学管理却是工业文明的产物。
3. 科学管理：发展 5 个阶段的逻辑必然性及其主要内容。

### 要点

- 管理的组织目标：内协外争
- 管理职能：决策、组织、领导、控制和创新

决策是管理的灵魂，组织在于提供一个管理框架，领导是实现管理目标的基本手段，控制在于实现管理过程优化，创新使管理能够更有效地适应新技术革命发展的需要。

- 管理效益

管理效益表现为企业的资本分配效益、人事决策效益等四个方面，而不是简单的企业盈亏的指标。

资本分配效益，企业内各种生产要素的合理组合与生产要素的结构化。

人事决策效益，用适宜的人放在适当的位置上，从而产生最大的管理绩效。

创新效益，管理方式创新、经营模式创新、组织流程创新、产品设计创新。

经营战略效益，在方向决定一切的时代，战略决策的正确性是关键的关键。

由此可见，管理效益是一种功能效益、机制效益、资源配置效益和结构效益。

- 管理发展

生产力发展水平，注入管理演变的内在动力，对管理提出内在的“需求”。

制度供给与创新，创造管理之“供给”，因为制度稀缺必然导致管理无序。

文化积累和创新，提供管理的文化底蕴，管理的本质乃文化现象。

### 讨论

1. 科学管理在西方产生的历史必然性是什么？研究它对后发展国家有什么借鉴意义？
2. 贵公司属于管理发展哪个阶段？有什么特点？请提出三条优化管理措施。



# 第一章 管理的宗旨与使命

管理是和人类文明同步发展起来的,有人类就有管理。因此,研究管理的早期思想,就可以得到非常有价值意义的借鉴。只有到了工业文明阶段,由于大机器生产,才最终使管理进入量化研究和科学管理阶段。二战后管理得到了迅速发展,一是由于生产力的高速发展,使科学管理进入系统、权变阶段;二是由于东亚经济崛起,管理呈现东方化趋势,形成全球化格局,使管理终于基于两种文化形态的基础上。

进入 20 世纪 80、90 年代,由于知识经济时代的到来,知识共享性、信息一体化、市场多变,从而使管理进入全新阶段。于此,20 世纪管理形成全新特色,在总体上形成五个阶段,构成企业家思维流的主体内容。而其基点,则是对管理学的本质特性及其宗旨的把握。

## 一、管理命题

管理,乃管辖与处理的意思,是一种权力,又是一门科学。通常情况下,管理指为达到既定目标而对被管理对象的计划、组织、指挥和控制工作。

此命题有 4 层含义。

- 又管又理,不是只管不理,也不是只理不管,而是两者有机结合(表 1-1)。

表 1-1 管和理的内涵

| 管                                                                                   | 理                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 管辖、制约、控制的关系<br>克服管理的无序状态<br>奠定管理的基础<br>形成的是<br>制度管理、条例管理<br>分层管理、例外管理<br>注重于对“物”的管理 | 协调、理顺、发展的关系<br>体现工业化运作的逻辑程序<br>实现有序管理的人本效应<br>通过价值流引导、有序化运作<br>实现企业的宗旨和目标<br>参与式管理、情感管理<br>注重于对“人”的管理 |

两者关系是:管是理的基础,理是管的提升,又管又理乃管理。

- 管理是在目标引导下的活动,所以必须服从于既定目标。

目标可由企业性质所决定,如商业企业的目标是服务质量第一,工业企业的目标是产品质量第一。目标也可由企业发展阶段所决定,初创阶段的企业只能制订低层次目标,高层次企业可以制订高的目标。目标还可由市场成熟度所决定,短缺经济时有效供给第一,饱和市场时品牌质量第一。

● 管理必须通过组织程序,应用正式权力和管理者的影响力,有效实现组织目标。

- 管理是对被管理者的计划、组织和控制过程。

山东樱花集团,原本是一家涣散企业,李总接管后实施三条措施:①制订严格的规章制度;②干部就地免职,竞聘上岗;③贷款引进设备。第一步管住,第二步理顺管理系统,第三步建立产品竞争力,产生管理效益。

管理学是研究管理过程及其一般规律的科学,是管理活动的理论归纳,是一门实用科学。

因此,引进的管理理论,如果不能同本公司的管理实践结合,不能抽象出其中管理要素与理念,只是简单的照搬硬套,非失败不可。

## 二、管理目标:内协外争

管理是维持组织中集体协作行为延续发展的有意识的协调活动,所以,管理的目标应当建立在组织的有效性理论基础之上,其必要性来源于组织的生存和发展的需要。同时,管理追求效率、追求功利效能,所以,管理目标应当由直接的工程目标决定,又要通过组织。

管理的工程目标为:组织优化、运行有序化和目标佳化。

管理的组织目标为:内协外争。

管理的本质是研究组合为群体的人,如何通过合理的组织、指挥和调节,而能形成群体合力,并以群体的合力向外竞争,取得竞争的优势。亦即管理的根本目的在于实现内协外争效应。所谓内协外争,是指内部和谐而向外竞争的一种组织结构。它有三个特点。其一,它规定了管理的根本目的在于有组织的向外竞争,而不是以非组织形式向外竞争,更不能以内耗的形式面对竞争对手。如果是后者,那么这种竞争要么是低效的,要么是无效的。特别在内耗的情况下,由于抵消了内部的力量,客观上帮助了竞争对手。其二,它规定了“和谐”的根本目的在于“外争”。和谐本身不是目的,仅仅是服从于外争需要的一种手段。如果“和谐”由手段变成了目的,那就颠倒了手段和目的之间的关系,甚至为了“和谐”而牺牲“外争”。结果,这种组织不仅会失去外向竞争力,还会导致内部腐朽力量的增长,使整个组织失去战斗力。其三,它揭示了一个组织外向竞争力的大小归根到底取决于内部和谐力的大小。组织内部和谐程度越是高,由此产生的群体合力越大,整体大于部分之和的功能发挥得越是明显,那么,组织的外向竞争优势也越大。外部竞争的压力越大,内部协调和谐的可能性也越大。由此可见,管理的组织目的就在于实现内协外争效应。

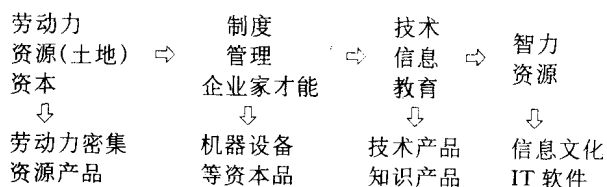
和内协外争效应相对应的,另有三种组织结构形式,即内协外妥、内争外争、内争外妥。内协外妥,就是把和谐当成了目的,不仅内部力争实现和谐,对外也力求避开竞争。这种状态背离了自然界和社会发展的基本规律,背离了物竞天择的自然法则,也就失去了“发展”的机遇。这种组织结构不是屈从于外界的竞争能力,就是以自身停止发展、停止进步为代价。现在还有某些原始部落的存在就是这种典例。内争外争,指既内耗又外争。这种格局不是自相残杀,就是由于内耗大大抵消了外向竞争力,结果在外部的压力下落后、失败。非洲各国的被殖民化过程就是内争外争的结局,太平天国也是这种格局。内争外协,即内部竞争而向外妥协的格局。这是为了加强内部竞争的力量而想借用外部力量,或者无暇向外竞争,只能采取妥协的方法。清末衰败就是典例。显然,这三种格局都不能有

效向外竞争,结果必然导致落后与失败。由此可见,管理的根本目的就是要实现内协外争格局。不难发现的是,一切管理原则和方法,都是围绕这个目标而展开的。科学管理在于建立内部管理秩序,从而有效地向外竞争;行为科学管理通过创造一个良好的人事环境,使每个职工都能在一种心情舒畅的环境中工作,从而创造良好的工作绩效。

### 三、管理的职能

管理是一种生产力,由于实现了对资源的有效配置,因而极大地提高了生产力。管理是一种生产要素,与科技、信息等同属于智力生产力范畴,表现为一种高层次的管理资源和生产力结构。

生产要素的提升路径



外贸产品出口反映了一国经济发展实力,是由生产要素的特征决定的,即资源产品出口、劳动力密集型产品出口、资本密集型产品出口、技术产品出口和信息产品、文化产品出口等。

所有这一切,从管理学视野看,体现为管理职能。人们总共提出过 15 种职能:决策、计划、组织、用人、指导、指挥、领导、协调、沟通、激励、监督、代表、检查、控制、创新。经过近一个世纪的筛选和修正,目前归结为 5 种职能。

● **决策**:系统向目标进逼,每一步都需要决策。具体而言,决策是指在许多个为达到同一目标而可以更换替代的行动方案中选优。决策是计划的灵魂,是战略型企业的基本功能。

● **组织**:通过建立一个有效的系统,把一个单位内所拥有的人力、物力、财力(3M)合理地组织起来,从而保证各种经济活动和行政活动的有序性。

● **领导**:通过权力影响力和非权力影响力,对被管理者施加影响,而实现组织目标的过程。

● **控制**:按照标准,纠正偏差,实现目标的过程。这是现代控制理论在管理中的应用。

● **创新**:通过组织创新、制度创新、流程创新和技术创新,以适应外部环境多变的需要。这是知识经济时代企业最重要的功能。

上述五者的关系是:决策是管理的核心,组织在于提供一个管理的框架,领导是实现管理目标的基本手段,控制使管理优化,创新使管理更有效地适应世界经济变化的态势。

在具体管理中,各种职能都有自己独特的表现形式。

决策:规划和方案的设计。

组织:组织框架的设计和人员配备。

领导:有效利用组织力量和他人力量,实现组织目标。

控制:信息反馈与校正。

创新:流程重组,以价值流引导四大流的有序运作。

## 四、管理效益

管理大师德鲁克说,管理效益表现为企业的资本分配效益等4个方面,而不是简单的企业盈亏。管理效益具体表现为4个方面:

- 企业的资本分配效益:指企业内各种生产要素的合理组合和结构优化,以克服企业运作的非效率化倾向。作为一种运作资本配置资源的能力,决定了一个企业效益的最终状态。在一定意义上可以说,运作资本的能力决定一切。

- 企业的人事决策效益:指用适宜的人,放在适宜的位置上,从而产生最大的管理绩效。统计资料表明,管理投资的效益比是最高的:资本投资:科技投资:管理投资 = 1:3:6。而增量效益比也以“管理”为最高:增加一个工人,投入产出效益比为1:1.5;增加一个技术人员,效益比为1:2.5;增加一个管理人员,效益比为1:6。

- 创新效益:指管理方式创新,经营模式创新,组织流程创新,产品设计创新,追求企业效益的递进率。当某种固定不变状态的利润源泉边际收益递减时,就必须由创新效益注入动力内涵。所以,在现代多变的经济态势中,创新效益的作用越来越大。

- 经营战略效益:企业在其发展的初始状态,运作生产要素;在其规模提升状态,运作网络要素;而在其运作高级状态,就是运作企业的战略资源。其本质乃是企业内在的文化资源和知识系统被有序地应用于对外扩张,从而成为战略型企业。

由此可见,管理效益是一种功能效益、机制效益和资源配置效益,表现为一种结构性效益,一种经济运行内在的质量效益。

2001年国家对2585家亏损企业进行调查,因管理不善造成亏损的企业达2112家,占总量的81.7%。这一切,使人们联想起企业核心理论,它是20世纪90年代中后期企业战略管理研究和实践的重要内容。在1990年,普拉哈拉德和哈默尔首先提出核心竞争力(core competence)。核心竞争力指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,具有使一项或多项业务达到竞争领域的一流水平,具有明显优势的能力。

简而言之,企业核心竞争力就是企业在经营过程中所形成的、不易被竞争对手效仿的、能带来超额利润的独特能力。它是在企业生产经营、新产品开发、售后服务等一系列营销过程和各种决策中形成的,具有自己独特优势的技术、文化或机制所决定的巨大的资本能量和经营实力。

核心竞争力主要包括核心技术能力,组织协调能力,对外影响能力和应变能力。其本质内涵是让消费者得到真正好于或高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。创新是核心竞争力的灵魂,主导产品是其精髓。

于此,可将核心竞争力归结为三种能力:①经营企业内外资源的能力,它使同样的资源产生完全不同的经济绩效;②创造市场需求的能力,它依托的是基于特定的技术和文化涵量基础上的产品和服务;③更新经营性知识系统的能力,企业知识蕴含量和结构水平将直接决定企业的竞争力结构。

所谓的经营性知识系统,主要由三部分内容构成:其一,基于价值理念基础上的管理资源,诸如企业经营理念、思维框架、管理风格、组织程序、制度文化、决策思维、领导艺术,以及价值、理念、宗旨、思维、风格、观念等;其二,经营性知识资源,诸如质量文化、技术文

化、管理文化、融资文化、经营文化、公关理念等直接服务于企业生产经营过程的文化系统;其三,核心文化资源,指存储于广大技术人才、管理人才以及一般员工身上的知识系统和文化,他们的智力资源、脑力资源、智慧、创意和思维力将最终决定企业的竞争实力和不可替代性。这是因为:①它是活性的、流动的,因而是随着环境不断变更而不断创新的知識系统;②正由于其潜在性,他人是无法模仿和替代的;③由于它直接和人这个载体结合,因而是原创型的。

如果把管理四大效益与核心竞争力三种能力进行比较,两者似乎有一定的共通性:

- 企业的资本分配效益以及人事决策效益和经营企业内外资源的能力;
- 企业的创新效益和创造市场需求的能力;
- 企业经营战略的效益和更新经营性知识系统的能力。

两者内在的逻辑关系是:企业核心能力的形成和成长,是通过管理有效性而展示的;而企业的管理效益,最终表现为企业的核心竞争力的增长。

## 五、追求卓越和追求和谐

西方管理追求卓越,东方管理追求和谐,这是由东西方文化的不同特点所决定的。

科学文化的主要使命,在于解决人和自然的矛盾,在于创造和增强人类征服和改造自然的手段和能力。它通过探索自然奥秘,揭示其内在规律,从而使人类成为宇宙的主宰。因此,科学文化必定追求卓越,追求科学成果的诺贝尔效应,在人类文明史上,每一项重大的科技成果都极大地造福于人类。东方文化则不同。它的主要使命在于协调人际关系,解决人与人之间的矛盾,使无谓的内耗降低到最低限度,从而产生一种内聚效应,以群体合力向外竞争。所以,东方文化追求和谐。管理,在本质上是一种文化现象,因而它必定受制于特定的文化,形成不同特点。

不管是什么管理,它的根本目的在于追逐效益,即追求如何用最少的投入取得最大的收益,因此,追求卓越必定成为企业追逐的目标,也就成为管理追逐的目标。所以,科学管理首先在西方产生,并取得巨大成功,除了生产力的原因之外——现代商品文明首先在西方诞生,现代企业制度也首先在西方诞生。科学文化,其中主要是科学主义,其追求卓越的特点,符合了科学管理追求卓越的要求。

但是,管理的本质是对人的管理,在生产诸要素中,人是最重要的因素。不管是最佳效益的产生,还是卓越原则的实现,关键仍然必须通过人。这正是西方行为科学管理产生的原因。但是,西方行为科学是基于西方人文主义基础上产生的,强调的是个别人、独立人。因此,西方人文主义解决的是如何在企业内创造条件,使“独立人”能充分发挥其效益的途径和环境。由此可见,西方管理在本质上只是解决“角色正位”的问题;科学管理是把人作为“机器人”进行角色正位,行为科学管理是把人作为具有社会要求(而不是具有社会特性)的人进行角色正位。这既是西方管理的特性所在,又是其局限性所在。日本管理的成功,突破了这个局限性,从而把人类的管理推进到一个新的层次。

美国管理专家曾对日本管理的成功进行了历史的和社会文化的考察。他们发现日本管理的成功,不是资金的成功,不是技术的成功,也不仅仅是人才培养的成功,因为在这些方面西方决不亚于日本;它是一种基于深层文化背景基础上的成功,是把儒家文化的内协