

企业人文管理读本

QIYEJIADEGUANLIZHIXUE

2

企业家的 管理 哲学

陈少峰 著

广东经济出版社

□ 企业人文管理读本

QIYEJIADDEGUANLIZHIXUE

企业家的
管理
哲学

陈少峰 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家的管理哲学/陈少峰著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(企业人文管理读本)

ISBN 7-80677-624-9

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—管理哲学
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 114284 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.5
字数	229 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-624-9 / F·978
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: {020} 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

潮平两岸阔，风正一帆悬。在知识经济和崇尚人文价值的时代，中国的企业管理已经跨入了科学与艺术、技术与文化密切结合，注重思想方法与企业整体价值最大化的综合型管理和人文价值管理的新阶段，企业家整体上需要从经验型管理逐步走向学问型管理和文化型管理，也就是《中庸》所谓的“致广大而尽精微”。

经过20年的实践探索，中国的企业正处于一个大变革大发展的前夕，市场竞争也达到白热化的程度。在最近短短的几年中，中国企业以前所未有的速度在重新洗牌，而被清洗出局的大多是缺乏战略前瞻性和内在文化凝聚力，遭遇各种经营环境的变化而不能适应，或者在经营规模扩大的过程中决策失误的企业。总之，在许多领域发生了令企业界和投资界应接不暇、生生死死的“新旧交替”现象。即使是那些稳健经营的企业，也面临着突破旧格局的强大压力。整体上说，中国企业处于经营上规模、上档次，参与国际竞争的大变局中，普遍处于“迈大坎，过大关”的前奏。企业家眼下的境遇，有如大词人辛弃疾所描述的“醉里挑灯看剑，梦里吹角连营”的情境。在各种压力之下，一些企业家开始寻求知识的更新和视野的拓展，或者引入职业经理人帮助开展专业化经营等等，八仙过海，各显神通。总之，中国的企业家正在经历一个能否突破旧格局、真正做大企业的智慧与能力的考验，正在积极寻求应对国内竞争日益激烈和不断加速的国际化的“经营之道”。

那么，企业家是否按照完善企业经营的逻辑来寻求具有针对性的大智慧呢？答案常常出乎意表。尽管许多企业家拼命地寻找各种谋略，或者引入各种咨询顾问，但是，在企业界，却往往出现骑驴觅驴的情形。许多企业不惜出重金聘请国内外会开腹泻处方的“神

医”，踊跃参加不值所得的各种速成的研修，邀请各种大牌经济学家做于事无补的宏观经济学讲座和报告，却不愿按照“知己”的原理对企业下一番诊断的工夫。很多企业对自身缺乏足够的认识，包括对自己所存在的问题和自己的长处所知甚少。其实，除了企业自我认识、改进各个经营环节之外，企业内部包括企业家身上的许多优点，完全可以确立为成功的基本要素并有效强化自身的核心竞争力。正所谓“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”。最近十年，中国涌现了一批优秀企业，也锻炼出一批优秀的企业家，并开始为中国企业树立起经营的典范。虽然结局尚未盖棺定论；但至少，这些企业和企业家各有高招妙着，在秩序未定、规则杂乱的中国市场中，能够探索、创新、与时俱进，其作为可圈可点。但在他们总结自己经验的时候，往往或者语焉未详，或者人云亦云，掩盖了真实的光彩。可以说，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。另一方面，在一批企业轰轰烈烈失败之后，也缺乏对失败应有深度的检讨和分析，以至于简单化地归结为各种技术细节上的不到位。当无师自通的中国企业家带着满身伤痕，突出重围走上正轨的时候，也许我们要说，到了探讨中国企业成败因由，到了帮助中国企业家总结他们经营智慧的时候了。

当然，曾经无师自通的中国企业家们，在为中国经济的 20 年辉煌作出杰出贡献的同时，也不失时机地总结出与中国文化和中国国情相应的管理策略和竞争法则。他们领悟出历史上红顶商人成功的奥秘，也积极向西方的管理大家和管理学大师取经。在摸着石头过河中，许多企业家和职业经理已经在实践新型的管理方法，也多少总结出一些基本观念和方法。但是，由于企业成长的速度似乎比思想观念的更新更快捷，因此，许多企业家在业务繁忙之际，常常无暇对经营之道进行深入的系统的思考，以及思索新时期管理方法的变革方向。与此同时，国内经济学界和管理学界在沉浮不定的企业洗牌和贫薄的管理思想史基础上，以及在努力消化西方学术成果以提出新思想方面步履维艰，更甚者，面对管理实践中答疑解惑的

诱惑，汲汲于为人师，丢弃了厚积薄发的科学精神。可以说，学术界不仅未能为中国企业家知识需求和企业成长铺平道路，而且他们的思想，常常落后于经营实践。实际上，仅就思想而言，许多企业家的学识，无论是好学不倦的态度，还是信息量的把握和研究基础、视野，对中国文化的理解，还是比较管理经验，都令许多所谓专家赧然。更何况，曾经沧海难为水，除却巫山不是云，对于在改革与市场化进程中历练和成长的企业家来说，一般的管理理论已经不再能够满足他们的求知兴趣，也不能消除他们的困惑。实际上，仅仅靠一些刺激性的观点和闪光的智慧，是无法解决综合性经营和文化管理的全面挑战的。他们需要换一种视角来分析和解决问题，需要在管理思想上脱胎换骨。

思想是实践的先导。而管理思想应如海纳百川的博厚悠远。撇开就事论事的狗咬尾巴式的循环往复，从另一个角度看，我们知道，哲学、社会科学的思想方法、企业文化与人文价值等等，都已成为企业经营管理的软体和灵魂。回归到基本问题，把握常识，研究分析问题和解决问题的方法，不仅使企业家从琐细、繁重、杂乱的日常管理中解脱出来，更能有效地施展他们的宏才大略。从一丝不苟的态度、精益求精的严格管理和追求做事到位的态度出发，无论是整体的企业精神的把握、价值观的处理、有效激励，还是具体业务的改进，都已经离不开人文管理。企业是企业人的整体的企业，企业全员对于企业的归属感、成就感、自我实现等，需要企业员工成为企业的推动者，而不是打工仔。他们的素质提高、自我发展，应成为企业的驱动力，也将塑造企业的人才工程。

《企业人文管理读本》是我们在比较研究各类企业特点的基础上，以及从人文管理的视野在对中国企业家的实践智慧进行提升总结的基础上，为企业家、管理人员和企业员工准备的交流性读物。丛书分别从不同的角度，系统地研究人文思想、哲学方法与文化在企业思维和企业经营管理中的应用策略。

《企业家的管理哲学》面向企业家或企业的高层管理人员，主

要是揭示回归到基本常识之后，把握“大象无形”的道理对企业追求整体价值最大化的意义，同时深入探讨思想方法与管理方法之间的互动，激励企业家在整体观和战略性思维的指导下，确立管理的大格局，在挖掘企业家才能和企业长处的基础上，以累积性的智慧完善商业模式，充分展示出企业家的宏才大略。

《企业人的成长》是所有企业员工的自助读本，主要研究作为企业人如何在理解企业、突破企业专业化制约的过程中，完成职业化的训练和做事方法的圆熟，自我成长，过关斩将，成为企业不可或缺的未来之星。本书是企业员工的综合素质培训课堂，在员工的成长中，将有效贯彻企业战略并奠定企业人才的基础。

《企业的文化管理》面向企业的中高级管理人员，主要具体落实企业文化建设，以及如何运用文化力量完善企业管理。该书把企业文化和文化管理作为管理的血液，通过对企业经营管理中的文化力量和文化渗透，揭示文化在品牌、战略、生产、营销等企业经营管理各个领域的体现和完善文化管理的方法。本书初步提出了文化管理的模式。

本丛书适合于成长中的管理者，尤其是需要扩展视野、丰富学识的 MBA 们。各书定位不同，读者可根据自己的特点选择。

我们热心期待读者的反馈，包括批评和指正。

序

从管理实践的发展阶段来看，企业管理已经进入技术与文化虚实结合、思想与实践互为反哺的时期。对于缺乏必要的思维方法和商业逻辑训练、却曾经无师自通的大多数中国企业家来说，面对企业的成长，面对日益复杂的企业管理，也许到了该从一定的理论高度看问题，并针对性地对实践经验进行理论总结与提升的时候。同时，理论素养的提高也有助于企业家和职业经理从容指导下做正确的事情，寻求事半功倍的效果。当然，企业家和职业经理们目前所缺乏的往往不是抽象的理论，而是与他们的经营管理实践密切相关的应用哲学。因此，我们需要从中国企业家的实践经验中萃取精华，结合人文科学的知识原理和人文价值的基本理念，研究能够帮助企业家开阔视野、增进学识、分析问题和指导员工追求卓越的管理哲学。

在研究企业管理、比较经营模式、探讨中国企业经营实践特征的时候，呈现在我们视野中的企业家的困惑和经营管理中面对的难题，都是基本而关键性的。我们惊奇地发现，企业家和管理者经常忽视了管理中一些显而易见的常识，受到似是而非的理论所误导，或者因为缺乏整体观念和把握关键问题的能力而感到困惑。归纳起来，这样的问题有几个方面。其一，对企业本质的误解。如“企业的目标是利润最大化”，这一误解是不了解利润最大化仅仅是企业追求整体价值的一个阶段性表现。其二是对专业不了解，如对“资本运作”及其对经营的影响和“企业文化”这类复合性问题不了解。其三是违背常识，对没有任何商业可行性的项目进行投资，投重金开发仅能用于孤芳自赏的技术，或者不懂得控制节奏。其四是错误的经济学说和管理学说所误导，如在缺乏充分准备的情况

下，草率地引进职业经理，对家族企业进行管理模式改革。其五是对自己的企业缺乏了解，不知道企业的长处和存在的问题，因而没有发挥自己的比较优势。其六是不重本，对企业发展过程中的关键问题和关键决策缺乏审慎的评估和系统的策略，如错失良机或错误决策。其七是缺乏对文化以及伦理、审美等价值观的沟通、引导和管理的能力以及其他的问题。这些问题在很多企业诊断中都有所表现。当然，企业家们已经注意到了这些问题，但他们或者无暇总结经验，或者因业务繁忙而忽视了知识的更新和新技巧的吸收。

那么，由谁来帮助他们，提供一些针对企业诊断的知识和能够抓住关键问题的一些思考问题的方法呢？在阅读有关经济学、企业管理等等的著作中，我们发现，一些问题的分析既不够抽象水平，也不具有具体针对性，大多数理论要么是一般性的论断，要么是隔靴搔痒式的对企业的点评。在这种背景下，我们认为，需要一种不同的做法，需要在扎实的国内外企业研究的基础上，结合跨学科的知识，把哲学方法用于诊断中国企业的经营管理中存在的基本问题，特别是结合有关企业经营经验和实践中的案例做深入的剖析，也许是一次花时少、收获大的有益尝试。经过多年对企业的研究和企业管理咨询，我们发现，没有一门工商管理的课程能够提供一种认识和分析经营中的基本问题并提出改进的建议，也没有一本专门的著作，能够针对中国企业存在的一些基本问题，提出一种认识问题的角度和分析方法，使企业家能够据此转变观念，主动寻求切合实际的解决方案。本书写作的立意，是帮助企业家反思企业经营管理的成败及其原理。

在结构上，本书的第一章以故事的方式概述全书的主题，第二章分析经营的文化基础，第三章至第九章分析企业以及企业经营管理中的哲学问题和思维方法，第十章举例论述分析方法和价值观在管理中的应用，第十一章分析企业家对中国智慧的借鉴，最后一章谈“新儒商”的相关问题。

本书是作者承担教育部十五规划项目“中国传统文化与现代民

营企业”课题的研究成果，也是作者多年来研究管理哲学、人力资源、企业文化与企业伦理、文化产业、儒家与道家哲学、比较文化的一次跨学科总结性尝试。本书中的部分内容曾经在不同的场合为一些企业家和研究生讲授过，得到他们积极的回应和反馈，使作者明显受惠于教学相长。过去的几年中，作者在多次与新大陆集团总裁胡钢先生的深入交流和研讨中，受益良多；在课堂讲授过程中，高芳同志协助整理了部分录音讲义；谨此一并表示谢忱。书中一定有许多不足之处，恳望读者不吝指正。

目 录

第一章 大师说法	(1)
人和	(4)
无为而治	(5)
立诚立信	(7)
双赢致胜	(8)
基业长青	(9)
虚实结合	(10)
以人为本	(11)
发挥优势	(12)
东西合璧	(13)
第二章 无形的平台	(17)
细说文化	(19)
双刃剑	(20)
文化产业	(22)
商业对文化艺术的促进	(24)
文化对经济的影响	(26)
文化圈与经营模式	(29)
个案分析	(30)
时空观念	(33)
思维方式	(34)
文化基础分析	(37)

企业与社会之间的文化互动	(40)
--------------------	------

第三章 越坎

天时地利	(45)
市场及其对应的价值观体系	(46)
企业家与财富	(49)
看得见的手	(50)
裁判	(52)
增长的质量	(54)
水涨船高	(55)
转移的战场	(58)
越坎	(59)
捷足先登	(61)

第四章 返本归真

回归原点	(65)
举一反三	(67)
利润症结	(69)
了解上帝	(72)
加法乘法	(74)
软肋问题	(77)
企业家精神	(78)
逼近的危机	(80)
洗牌	(82)
陷阱	(84)

第五章 常道

大巧若拙	(89)
管理模式与商业模式	(91)

管理方法的细分	(94)
经营中的科学与艺术	(95)
现代企业治理结构	(97)
卫星定位	(100)
组织的效率	(101)
领导艺术与决策方法	(103)
企业变革	(105)
成功与失败	(107)

第六章 战略性思维

(109)

系统论与整体观	(111)
综合经营	(113)
战略性思维	(116)
战略精要	(117)
产业前瞻性	(119)
市场地位与规模效益	(121)
专业化与多元化	(122)
资源整合与知识共享	(123)
竞争与比较优势	(126)
谋略	(127)

第七章 超越与卓越

(129)

卓越的原理	(131)
超越与创新	(133)
有无相生	(135)
企业教练	(137)
休养生息	(139)
心志的历练	(141)
作为学问的经营管理	(142)

与大师同行	(144)
化腐朽为神奇	(146)

第八章 文化的力量

文化与管理	(151)
企业文化肖像	(155)
国花	(157)
企业形象	(159)
品牌的魅力	(161)
品牌的建立与管理	(165)
企业诊断	(167)
核心价值观	(168)
看得见的手	(169)
润物细无声	(171)
必要的变革	(173)

第九章 用人之道

创造性资源	(177)
追本溯源	(179)
职业化	(180)
人力资源总监	(182)
团队	(183)
企业高层团队及其决策管理	(188)
培训与提高	(190)
企业家管理	(192)
职业经理人	(194)
激励	(196)

第十章 让哲学家作为高参

人和人性	(201)
------------	-------

大胆假设小心求证	(203)
做正确的事	(204)
具体化与标准	(206)
简单化与复杂化	(209)
反向论证	(211)
现象与本质	(212)
商业中的逻辑	(213)
辩证法及其局限	(215)
伦理的魅力	(216)
企业美学	(218)
第十一章 智慧源流	(221)
如数家珍	(223)
大道与大智	(225)
孙子兵法	(226)
领导的伦理与方法	(228)
用人之道	(230)
中庸方法	(232)
成语典故的启迪	(233)
管理哲学的历史镜光	(235)
师承	(236)
第十二章 新儒商	(239)
定位	(241)
理念与价值	(242)
韦伯问题	(244)
家族文化与家族企业	(247)
思想方法	(250)
儒家的新开展与新儒商	(254)

第一章 大师说法

■ 人和 无为而治 立诚立信 双赢致胜 基
业长青 虚实结合 以人为本 发挥优势
东西合璧



