

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

管理学——创新的观点

主 编 刘海兵



科学出版社

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

管理学——创新的观点

主 编 刘海兵

副主编 王 莉 陈海生

卢少波 王首道

科学出版社

北京

创新是组织中的管理者从利益相关者的合作关系中，以战略、政策、制度、技术、组织、激励领导机制、激励领导机制、学习机制、协同机制等创新的实施机制，通过吸收能力、吸收能力、吸收能力，从而形成不确定的环境下的企业动态能力。

本书对管理“要素论”的定义，即“管理要素论”一书的内容概要，其基本的逻辑顺序是：首先，重新界定管理的内涵，从而引出本书的内容体系，并系统阐述管理要素论；其次，介绍创新的主体，包括企业管理者和科技攻关团队；最后，介绍创新的具体要素管理问题，要素包括战略、决策、知识、技术、组织、激励、协同机制和组织学习机制阐述支持创新的机制，从而形成企业动态能力。

我们在阅读者通过阅读本书，了解在不确定环境下，创新给企业管理带来的机遇和挑战，同时，借助本书提供的理论框架较为全面地认识创新环境下管理的新内涵，以及管理理念与实践的新变化、新发展。

本书由兰州交通大学刘海兵副教授（博士、浙江大学管理科学与工程专业博士后）任主编，王莉、陈海生、卢少波、王首道任副主编，编写组成员及分工如下：第1章、第4章、第5章、第7章、第10章，王莉（兰州交通大学）；第2章、第3章、第6章、第8章、第9章，陈海生（兰州交通大学）；第11章，卢少波（兰州交通大学）；第12章，王首道（兰州交通大学）。

内 容 简 介

本书立足管理“要素论”定义，以创新的观点重新界定管理的内涵，并在新时代互联网数字经济背景下，对管理的框架进行了创新视角下的重构，共分创新与管理、创新的主体、创新要素、创新机制和创新能力五个模块，每个模块下又具体安排了按要素细分的章。相比已有的管理学教材，本书是一次体系的尝试和创新。我们希望读者通过阅读本书，熟悉新时代互联网数字经济背景下，创新给企业管理带来的机遇和挑战，同时，借助本书提供的理论框架较为全面地认识创新视角下管理的新内涵及管理理论与实践的新变化、新发展。

本书体例新颖，视角契合现代企业发展环境，结构完整，阐述全面深入，是本本科院校经济管理类专业学习管理学的基础教材，是 MBA 学员的参考用书，也是从事企业管理人员的工作辅助用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学: 创新的观点 / 刘海兵主编. —北京: 科学出版社, 2018.2

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

ISBN 978-7-03-056001-8

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理学-高等学校-教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 315555 号

责任编辑: 方小丽 / 责任校对: 彭 涛
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

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>

文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 2 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2018 年 2 月第一次印刷 印张: 19 1/2

字数: 462 000

定价: 45.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

随着科学技术的快速发展，创新日益成为企业核心竞争力的源泉和社会发展的不竭动力。而来自技术、市场、制度、文化、人力资源以及管理等方面的创新，给企业价值创造过程带来了深刻的变革，赋予了管理新的内涵。

创新是由小变大、由大变强的核心动力。在充满不确定性的当今时代，必须驾驭种种不确定性并努力使其转化为企业发展的动力，而创新在其中扮演着越来越重要的角色。也可以这样理解，如果说，以泰勒、法约尔等古典管理理论的集大成者所强调的对组织目标的控制是管理的核心任务的话，那么，应对环境的高度不确定性并运用创造力思维进行创新，从而形成企业可持续发展优势是第三次、第四次技术革命后企业管理的重任。

管理必须关注要素的创新。从计划、组织到指挥、协调、控制的管理理论是建立在职能基础上的，强调职能分工的重要性，是因为“分工产生效率”。然而，兴起于20世纪90年代的企业流程再造，说明了企业的创新不再是过去的单一创新，靠单一创新在市场竞争中已经很难确立明显的竞争优势，组合创新和全面创新日益成为企业新的创新方式。而在组合创新或全面创新的路径中，既继承了传统管理中的一些职能创新，如组织创新、制度创新等，又出现了一些新要素，企业需要协同各方资源才能很好地贯穿企业各个流程节点的战略资源，如知识、技术等。也就是说，传统的管理学并没有专门讨论要素，而包含知识、技术、文化在内的要素是今后推动企业走向全面创新的战略性资源。

在创新的视角下，我们认为，管理要从“职能论”转向“要素论”。管理是什么，管理就是组织中的管理者从创新的视角出发，通过与利益相关者的合作关系，以战略、决策、知识、技术、组织、文化等核心要素为创新源泉，借助领导机制、学习机制、协同机制等创新的实施机制，整合企业内外部资源，提高企业吸收能力，从而形成不确定性环境下的企业动态能力，实现组织目标的过程。

沿着对管理“要素论”的定义，我们在搭建《管理学：创新的观点》一书的内容框架时，其基本的逻辑顺序是：首先，在创新的语境中审视并重新界定管理的内涵，从而引出本书的内容体系，并系统梳理管理理论的产生与发展；其次，介绍创新的主体，包括企业管理者和利益相关者；再次，系统阐述创新的要素及具体要素管理问题，要素包括战略、决策、知识、技术、组织、文化等；最后，从领导机制、激励机制和组织学习机制阐述支持创新的机制，而最终创新有赖于企业创新能力。

我们希望读者通过阅读本书，熟悉新时代互联网经济背景下，创新给企业管理带来的机遇和挑战。同时，借助本书提供的理论框架较为全面地认识创新视角下管理的新内涵，以及管理理论与实践的新变化、新发展。

本书由兰州交通大学刘海兵副教授（博士、浙江大学管理科学与工程学科博士后）任主编，王莉、陈海生、卢少波、王首道任副主编。编写组成员及分工如下：第1章，刘海兵（兰州交通大学）；第4章、第5章、第7章、第10章，王莉（兰州交通大学）；

第3章、第6章、第9章、第11章、第14章，陈海生（甘肃农业大学）；第8章，程莹（兰州交通大学）；第13章第1节，卢少波（甘肃农业大学）、王首道（兰州城市学院），第2节，冯文静（汾酒集团企业文化研究中心）；第2章、第12章，舒丽慧（鄂州职业大学）。全书由刘海兵负责总纂、统稿、定稿。

作为团队成员，特别感谢浙江大学许庆瑞院士团队（许庆瑞院士、吴晓波教授、清华大学陈劲教授、魏江教授、赵晓庆副教授、陈政融助理、吴画斌助理、刘丝雨博士、李杨博士）在2017年中国工程院委托课题研究中给予我的启发。得益于对中国企业由小变大、由大变强的多案例研究，我萌生了要从创新的视角编纂一本管理学教材的愿望，即不仅要实现框架创新，还要力争一些内容和观点的创新。但由于个人能力和精力有限，还有诸多愿望尚未达成。也感谢兰州交通大学2017级MBA弘毅班全班同学，上课过程中学员们认真而热烈的讨论，使我的思路更清晰。

在本书写作过程中，参考了大量国内外专家学者的研究成果，他们精湛的理论、清晰的脉络，给我们很多有益的启示，在此表示最诚挚的谢意！也特别感谢中国管理案例共享中心案例库，其建设的案例库对管理教育起到了积极推动作用，本书中的部分案例从其中摘选。同时，衷心感谢科学出版社的领导和方小丽副编审，本书的出版得益于他们的热心帮助和辛勤劳动！

欢迎提出修改意见。e-mail: lzliuhaibing@163.com。

刘海兵
于兰州交通大学
2017年11月8日

目 录

第一篇 创新与管理

第 1 章 创新背景下的管理	3
1.1 创新及创新背景下的管理概念	4
1.2 创新背景下的管理职责	8
1.3 管理学的内容框架	13
第 2 章 管理理论的演进	19
2.1 中国早期的管理思想	20
2.2 西方古典管理理论	21
2.3 行为科学理论	30
2.4 管理理论丛林	33
2.5 管理理论新发展	39

第二篇 创新主体

第 3 章 管理与管理者	49
3.1 管理	50
3.2 管理者	55
第 4 章 利益相关者	64
4.1 利益相关者理论	65
4.2 利益相关者与社会责任	71
4.3 利益相关者与战略管理	77
4.4 利益相关者管理	82

第三篇 创新要素

第 5 章 战略	89
5.1 战略术语	90
5.2 战略管理	92
5.3 外部环境	95
5.4 内部环境与战略方向	99
5.5 战略分类	104
第 6 章 决策	115
6.1 决策的含义与类型	116
6.2 决策的过程	120
6.3 决策的方法	123

6.4 决策的影响因素	127
第7章 知识	133
7.1 知识概述	134
7.2 知识管理	138
7.3 知识经济	146
7.4 知识管理引发的管理革命	150
第8章 技术	157
8.1 技术创新	158
8.2 技术引进	167
8.3 产品开发	170
第9章 组织	177
9.1 组织的含义和类型	178
9.2 组织设计和人员配备	183
9.3 组织结构的基本形式	193
9.4 组织变革	200
第10章 文化	212
10.1 文化概述	214
10.2 组织文化	218
10.3 组织文化建设	224

第四篇 创新机制

第11章 领导机制	233
11.1 领导的性质	234
11.2 有效领导理论	237
11.3 领导与沟通	239
第12章 激励机制	249
12.1 激励、激励机制与人性假设	250
12.2 激励理论	256
12.3 创新激励机制	266
第13章 组织学习机制	273
13.1 组织学习概述	274
13.2 组织学习过程与理论	280

第五篇 创新绩效

第14章 创新能力	291
14.1 创新能力概述	292
14.2 创新能力的表现形态	298
14.3 影响创新能力提升的因素	299
14.4 提升创新能力的对策	301
参考文献	305

第1章 创新背景下的管理

学习目标

1. 了解创新的基本含义;
2. 领会创新的特征;
3. 理解创新对管理的影响;
4. 掌握创新背景下管理的新内涵;
5. 掌握创新背景下管理的职责。

第一篇

创新与管理

- 第1章 创新背景下的管理
- 第2章 管理理论的演进

随着科学技术的快速发展,创新日益成为企业核心竞争力的源泉和技术发展的不竭动力。而来自技术、市场、制度、文化、人力资源以及管理等方面的创新,给企业价值创造过程带来了深刻的变革,赋予了管理新的内涵。

第1章 创新背景下的管理



学习目标

1. 了解创新的基本含义;
2. 领会创新的特征;
3. 理解创新对管理的影响;
4. 掌握创新背景下管理的新内涵;
5. 掌握创新背景下管理的职责。

引导案例

“先行者”变“先烈”，贝塔斯曼撤离中国

2001年，中国加入世贸组织前夕，也正是雄心勃勃的德国出版巨头贝塔斯曼在中国秣马厉兵、最为强大的一年。它对外声称，当年“贝塔斯曼中国书友会”的成员达到150万。

然而，近年来，随着当当网、淘宝网、卓越网等网上书店的大量涌现，贝塔斯曼的网上书店和书友会都遭遇了严峻挑战。与网上书店近乎海量的图书种类相比，贝塔斯曼中国书友会仅能提供1000余种图书，而且对于会员义务烦琐而苛刻的规定，不符合中国消费者的消费习惯，因此魅力不再。

曾任贝塔斯曼亚洲出版公司总编辑的久久读书人董事长黄育海指出，在网络出版热潮的冲击下，固守传统出版社已经没有出路。而贝塔斯曼在中国13年最大的败笔就是没有全力进军网上书店。事实上，没有向网络转型是整个贝塔斯曼集团的战略问题。

贝塔斯曼在华从“先行者”变成“先烈”，可谓是给中国出版业同行敲响了警钟。业内人士分析认为，贝塔斯曼中国书友会业务黯然停止，意味着贝塔斯曼在中国出版业的全面撤退。

资料来源：宁钟. 创新管理[M]. 北京：机械工业出版社，2012：33-34

随着科学技术的快速发展，创新日益成为企业核心竞争力的源泉和社会发展的不竭动力。而来自技术、市场、制度、文化、人力资源以及管理等方面的创新，给企业价值创造过程带来了深刻的变革，赋予了管理新的内涵。

1.1 创新及创新背景下的管理概念

1.1.1 什么是创新

1. 创新的定义

什么是企业创新？企业创新的具体定义最早是由美国创新经济学的创始人熊彼特教授在其《经济发展理论》一书中给出的：创新是指企业家对生产要素的新的结合。它包括以下五种情况。

- (1) 引入一种新的产品或提供一种产品的新质量。
- (2) 采用一种新的方法。
- (3) 开辟一个新的市场。
- (4) 获得一种原料或半成品的新的供应来源。
- (5) 实行一种新的企业组织形式。

我们将上述五个方面的企业创新行为归纳起来，即经营创新、技术创新和制度创新。广义的企业创新包括经营创新、产品创新、销售创新、市场创新、管理创新、体制与机制的创新。

在熊彼特看来，作为资本主义“灵魂”的企业家的职能就是实现“创新”，引进“新组合”，创新无处不在。他认为，“创新”是一个内在的因素，经济发展也不是外部强加的，而是来自内部自身创造性的关于经济生活的一种变动。企业家之所以进行“创新”活动，是因为他触到了“创新”给他带来盈利的机会。

但是，创新者同时也为其他企业开辟了道路，一旦其他企业纷纷起来模仿，形成“创新”浪潮之后，这个盈利机会就趋于消失。“创新”浪潮的出现，增加了对银行信用和生产资料的需求，引起经济高潮。而当“创新”已经扩展到较多企业，盈利机会趋于消失之后，对银行信用和生产资料的需求便减少，于是经济就收缩。这样就形成了经济的繁荣与萧条的更替，经济就是在创新活动的推动下周期性地发展的。

彼得·德鲁克是现代管理之父，被称为“大师中的大师”。彼得·德鲁克认为，创新是通过有目的的专注的变革努力，提升一家企业的经济潜力或社会潜力。创新是每位高管的职责，它始于有意识地寻找机会。这些机会可以分门别类，但无法事先预知。要找到这些机会并加以利用，需要人们严格有序地工作。他认为，创新是一项有目的的、系统的工程。

2. 创新的主要特征

创新的理论有很多，但熊彼特的理论得到了广泛的认可，其中创新具有如下特征。

(1) 创新是生产过程中内生的。熊彼特说，“我们所指的‘发展’只是经济生活中并非从外部强加于它的，而是从内部自行发生的变化”。尽管投入的资本和劳动力数量的变化能够导致经济生活的变化，但这并不是唯一的经济变化；还有另一种经济变化，它是不能用外部驾驭数据的影响来说明的，它是从体系内部发生的。这种变化是许多重

要经济现象出现的原因,所以,为它建立一种理论似乎是值得的。这另一种经济变化就是“创新”。

(2) 创新是一种“革命性”变化。“革命”的对象是原来的产品、原来的组织、原来的企业。熊彼特曾做过这样一个形象的比喻:你不管把多大数量的驿路马车或邮车连续相加,也绝不能得到一条铁路。这就充分强调创新的突发性和间断性的特点,主张对经济发展进行“动态”性分析研究。

(3) 创新同时意味着毁灭。一般说来,“新组合并不一定要由控制创新过程所代替的生产或商业过程的同一批人去执行”,即并不是驿路马车的所有者去建筑铁路,而恰恰相反,铁路的建筑意味着对驿路马车的否定。所以,在竞争性的经济生活中,新组合意味着对旧组织通过竞争加以消灭,尽管消灭的方式不同。

(4) 创新必须能够创造出新的价值。熊彼特认为,先有发明,后有创新;即先有新工具的发明或新方法的发现,而创新是新工具或新方法的应用。“只要发明还没有得到实际上的应用,那么它在经济上就是不起作用的。”因为新工具或新方法的使用在经济发展中起到作用,最重要的含义就是能够创造出新的价值。把发明和创新割裂开来,有其理论自身的缺陷,但他强调创新是新工具或新方法的应用,必须产生出新的经济价值,这对于创新理论的研究具有十分重要的意义。

(5) 创新是经济发展的本质规定。熊彼特力图引入创新概念以便从机制上解释经济发展。他认为,可以把经济区分为“增长”与“发展”两种情况。所谓经济增长,如果是由人口和资本的增长所导致的,并不能称作发展。“因为它没有产生在质上是新的现象,而只有同一种适应过程,像在自然数据中的变化一样……我们所意指的发展是一种特殊的现象,同我们在循环流转中或走向均衡的趋势中可能观察到的完全不同。它是流转渠道中自发的和间断的变化,是对均衡的干扰,它永远在改变和代替以前存在的均衡状态。我们的发展理论只不过是这种现象和伴随它的过程的论述。”所以,“我们所说的发展,可以定义为执行新的组合”。这就是说,发展是经济循环流转过程的中断,也就是实现了创新,创新是发展的本质规定。

(6) 创新的主体是“企业家”。熊彼特把“新组合”的实现称为“企业”,那么以实现这种“新组合”为职业的人便是“企业家”。因此,企业家的核心职能不是经营或管理,而是看其是否能够执行这种“新组合”。这个核心职能又把真正的企业家活动与其他活动区别开来,每个企业家只有实现了某种“新组合”才是一个名副其实的企业家。熊彼特对于企业家的这种独特的界定,目的在于突出创新的特殊性,说明创新活动的特殊价值。美国就是一个企业家经济的国家,在美国,企业家具有较高的社会地位。有时候,一个企业家甚至会决定企业的生死。

1.1.2 创新对管理的影响

创新对管理产生的影响具体包含但不限于以下方面。

(1) 管理必须面向创新。成立于1984年的海尔集团,历经33年的发展,先后经历了名牌化战略、多元化战略、国际化战略、全球化战略和网络化战略五个战略发展阶段,每一个战略发展阶段的战略都是应对当时的市场痛点确定的,并在战略引领下,产生了组织、制度、文化、技术等方面的协同创新。海尔集团于2005年正式提出“人单合一”管理模式,引起社会各界广泛关注,也正是基于这种立足环境、立足市场的持续的创新,

海尔集团实现了由小变大、由大变强。据统计，海尔已在白色家电等领域处于同行业领先地位，2016年海尔集团利润实现203亿元，2007~2016年复合增长率30.6%，全球营业额实现2016亿元，2007~2016年复合增长率为6.1%，线上交易额实现2727亿元，同比增长73%。2016年，海尔品牌价值1516.28亿元，连续15年蝉联中国品牌价值榜首，两次入选英国《金融时报》评选的“中国十大世界级品牌”。2017年1月，世界权威市场调查机构欧睿国际发布调查数据显示，海尔大型家用电器2016年品牌零售量占全球市场的10.3%，居全球第一，也是第八次蝉联全球第一。

(2) 管理必须关注要素的创新。从计划、组织到指挥、协调、控制的管理理论是建立在职能基础上的，强调职能分工的重要性，是因为“分工产生效率”。然而，兴起于20世纪90年代的企业流程再造，说明了企业的创新不再是过去单一创新，靠单一创新在市场竞争中已经很难确立明显的竞争优势，组合创新和全面创新日益成为企业新的创新方式。而在组合创新或全面创新的路径中，既继承了传统管理中的一些职能创新，如组织创新、制度创新等，又出现了一些新要素，企业需要协同各方资源才能很好地贯穿企业各个流程节点的战略资源，如知识、技术等。也就是说，传统的管理学并没有专门讨论要素，而包含知识、技术、文化在内的要素是今后推动企业走向全面创新的战略性资源。

1.1.3 创新背景下的管理概念

1. 管理的基本概念

古往今来，国内外诸多学者立足于不同的出发点对管理概念进行了多种界定。当然，管理学者对管理概念的界定，是随着企业发展的社会技术背景的不同而跃迁的。

古典管理理论的代表人物泰勒(Frederick W. Taylor)认为管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。法国管理学家亨利·法约尔(H. Fayol)从管理职能的角度提出“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制”。

此后管理学者对管理做了更为具体的界定，如赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为“管理就是决策”。哈罗德·孔茨认为管理“就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定任务”。丹尼尔·雷恩(Daniel A. Wren)似乎综合了上述观点，认为管理是一种有组织地实现目标的活动，它发挥某些职能，以便有效地获取、分配、使用人们的努力和物质资源，来实现某个特定的目标。

以上各种定义对管理强调的侧重点不同，但有一点是共同的，即不同的管理学家都把管理范围限定在组织内部，几乎没有考虑到或者没有突出强调外部环境对组织生存与发展的影响，在某种意义上可以理解为这些定义把组织看成一个相对封闭的存在，这也体现了传统管理学研究的假设之一，即“管理是对内部的管理”。后来，随着外部环境对组织的影响日益深化，人们越来越深切地感受到外部环境对组织生存与发展具有重要意义。因此，一些管理学家明确提出组织是开放的系统，界定管理概念必须考虑到外部环境对组织的影响。

综上所述，我们将管理的基本概念界定为：在特定的环境下，管理者为实现组织目标而采取决策、计划、组织、指挥、协调、控制等职能协调和配置组织资源的过程。

2. 重新定义管理

由泰勒、法约尔引领的古典管理理论促进了当时工厂管理效率的极大提升,通过计划、组织、指挥、协调、控制等职能来有效调动工人积极性、有序组织工人生产,但这是由第一次技术革命和第二次技术革命影响下的生产特征决定的。第三次技术革命和第四次技术革命的到来,给人们的生活带来深刻的变革,出现越来越多的无人工厂,工业自动化逐步取代工人,流水线式的人工作业过程逐渐被取代。在这样的背景下,管理从概念到范式必须变化才能适应时代的需要。

与此同时,不确定性成为当今商业竞争的重要特征,企业外部环境对企业发展的影响越来越重要。如柯达公司“巨人倒下”说明了,依靠对市场环境敏锐的嗅觉,小企业完全可以借助全新的商业模式打垮大企业,也即克里斯坦森提出的“颠覆式创新”(disruptive innovation)。在充满危机的时代,唯有不断地创新,才能将企业面临的种种危机转化为内在动力,赢得企业的可持续成长。

根据创新的内涵和管理的基本定义,我们将创新背景下的管理概念界定为“要素论”,具体表述为:组织中的管理者从创新的视角出发,通过与利益相关者的合作关系,以战略、决策、知识、技术、组织、文化等核心要素为创新源泉,借助领导机制、学习机制、协同机制等创新的实施机制,整合企业内外部资源,提高企业吸收能力,从而形成不确定性环境下的企业动态能力,实现组织目标的过程。

(1) 管理具有不同的范围和领域。按照传统假设,人们习惯于将管理简单理解为企业管理,并且把管理范围限定于企业内部,而管理学家经过长期观察与探索却发现,所有组织都在实施管理,从而打破了管理只是企业管理以及管理只限于企业内部的假设。人类丰富的社会实践也有力地证明,从管理本身的职能和作用来看,它拥有广阔的作用空间和领域,在全球化时代更是如此。大到一个世界、一个地区、一个国家,小到一所学校、一个企业、一家医院甚至一个家庭,都离不开管理。所以,不同范围、不同领域的管理具有不同的特点。根据教学的需要,本书以微观管理为核心,并侧重于企业管理。

(2) 管理服务于组织的战略目标。任何组织都是为了一定的目标而建立和发展的,管理不过是促进组织实现既定目标的手段。正如德鲁克所提出的:管理的目标是充分发挥和利用每个人的优势与知识;管理是帮助组织产生成效的特殊工具、特殊功能、特殊手段;管理存在的目的是帮助组织取得成效,它的出发点应该是预期的成效,它的责任是协调组织的资源取得这些成效。它是帮助组织在组织外部取得成效的工具^[2]。在创新的背景下,管理服务于基于创新的企业动态能力提升的战略目标,支持组织获得可持续的竞争优势。这里的成效即组织绩效,而组织绩效是效率、程序正当性、公平正义的统一体。动态能力源自企业战略的动态能力观(dynamic capabilities view),动态能力观主张面对快速变化的市场环境,要能及时回应市场需求,提供快速的和有弹性的产品创新,以及整合内部和外部竞争力的管理能力。“很多企业尽管积累了大量的有价值的技术资产,但仍然缺乏有用的能力”,这说明了动态能力的重要性。动态能力的“能力”强调为满足变化的市场需求,要适应(adapt)、整合(integrate)、重构(reconfigure)内部和外部的组织技能、资源及竞争力。

(3) 管理的主体包括企业管理者和企业的利益相关者。传统管理的观点认为,企业

的管理者是管理的主体，且管理者是有下属追随的。但随着第三次、第四次技术革命的推动，企业边界、组织结构都已经发生了深刻的变革，特别是以信息技术为支撑的“平台”使组织边界日益被打破、组织结构扁平化。也由此使每一位员工都要为企业目标承担广泛的责任，根据德鲁克关于管理者的定义，员工在这样的环境下都已经成为企业的管理者。如海尔集团提出“人单合一”管理模式后，要求员工与市场目标相结合，推行市场付薪、推动组织结构向“倒三角”结构转变，而进入网络化战略（2013年至今）后，“人单合一”管理模式走得更加深入。海尔集团正在努力打造“管理无领导，供应链无尺度，企业无边界”的管理模式，企业小微化后要求“人人都是创客”。除了企业管理者是管理主体外，企业的利益相关者在以创新为背景的管理中，也是管理主体。这是因为，企业创新仅仅靠内部资源往往是低效的，需要通过组织学习获得企业内缺乏的知识、技术等，进而整合内部和外部资源，在消化吸收的基础上进行创新性活动。而利益相关者可以基于多样化的合作关系，为企业的组织学习提供丰富的外部资源。

例如，海尔集团的网络化战略阶段推行的用户个性化，即是让用户参与产品创意和设计过程，消费者的身份从最开始的只是购买、使用商品的“顾客”转向主动参与产品的设计和研发的“用户”。依托新的小微化的组织形式和全新的 HOPE 平台，用户可以直接参与研发和生产阶段，依靠“互联网+工厂”的生产形势实现精细的商品定制化。同时，海尔借助 HOPE 平台，最大限度地集合了全球研发资源，当前端的产品线有研发的需求，通过 HOPE 平台发布需求，就能得到及时响应并在最短时间寻找到技术源，因此也缩短了从研发到生产再到市场的距离。

（4）管理的核心是要素。以泰勒、法约尔为代表的古典管理理论，认为管理是一个过程，或者认为是计划、组织、指挥、协调和控制等职能的连续叠加。这种观点在第一次和第二次技术革命背景下的基于大规模生产和制造的工厂中是适用的，容易形成自上而下的领导方式、下行沟通，以及职能制、直线职能制、事业部制结构。其缺陷在于由于基层没有得到相应的授权和上行沟通的障碍，削弱了企业对外部环境的感知和迅速响应的能力。在新的信息技术的推动下，能不能够敏锐感知外部市场环境的变化，捕捉到市场需求，并迅速组织企业内外部资源推出用户需要的产品成为企业核心竞争力打造的关键。而按照职能来设置企业部门或者实施管理，已经不能适应新的市场要求，迫切需要实施以要素为本的管理，做好要素管理，才是充满不确定性时代下企业获取竞争优势的法宝，其中的核心要素包括战略、决策、知识、技术、组织和文化。换言之，要从“要素论”深入思考新技术环境下企业管理的本质、方式和发展。

1.2 创新背景下的管理职责

1.2.1 管理的意义

1. 为社会、经济和个人提供所需的成果

“管理是一种器官，是赋予机构以生命、能动、动态的器官。没有结构就不会有管

理。但是，如果没有管理，那也就是一群乌合之众，而不会有机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。”

2. 是人类福祉和世界未来的决定性因素

美国要避免走经济社会发展的下坡路，就只有提高管理能力和持续改善管理绩效。而在美国以外的其他国家，管理更具有决定性作用，欧洲在第二次世界大战后能够迅速繁荣经济，这首先取决于管理者的工作绩效。至于发展中国家能够成功发展经济，很大程度上取决于能够迅速地培养出称职负责的管理者。管理者的能力、技能和职责的确对人类福祉和世界未来至关重要。

1.2.2 管理职责

1. 解决公司的惰性问题

公司的惰性问题是任何一家公司随着生命周期的发展必然会面对的问题，其主要原因有以下几种。

(1) 企业规模的扩大降低了对外部环境的感知以及应对外部环境变化做出迅速回应的能力。

(2) 企业发展过程中逐渐形成了内部的各利益集团，这些利益集团会妨碍企业的统一指挥，抑制员工之间、部门之间、上下之间的沟通效率。

(3) 企业的既得利益者出于个人利益的考虑，可能阻止创新。

若企业不能妥善解决发展过程中的惰性问题，势必增长放缓，甚至会导致队伍涣散、企业经营困难。正如华为技术有限公司总裁任正非说：“猪养得太肥了，连哼哼声都没有了。科技企业是靠人才推动的，公司过早上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，他们的工作激情就会衰退，这对华为不是好事，对员工本人也不见得是好事，华为会因此而增长缓慢，乃至于队伍涣散。”

2. 明确战略目标，并传递给员工

自20世纪80年代开始，美国企业界开始兴起对企业战略的重视，认为战略是关乎企业长期发展的重要变量，缺乏战略会使企业过于重视短期利益而忽视长远规划，明确的战略目标是企业构建长期竞争优势的基础。为了有效实施战略，还要将战略通过机制设计传递给每一位员工，贯穿于员工的生产行为中，使其价值规范、具体行为与企业战略设定的方向保持一致。

例如，海尔集团在每一个发展阶段都有明确的战略，从名牌化战略、多元化战略、国际化战略、全球化战略到网络化战略，不同的战略瞄准不同的市场痛点，设定了不同的发展愿景。同时，这些战略又通过海尔集团的领导机制、协同机制、学习机制传递给每位员工，使得员工的努力方向与公司战略保持了高度的一致性。

又如华为技术有限公司，“活下去”就是它清晰的战略目标，在这个战略的引领下，1998年它颁布《华为基本法》，每年从主营业务收入中拿出不低于10%的收入投入研发，

在近 15 万华为人中，超过 45% 的员工从事创新、研究与开发。这些举措的实施，使华为在 170 多个标准组织和开源组织中担任核心职位，截至 2013 年 12 月 31 日，已累计获得专利授权 36 511 件。目前，华为已是全球第一大通信设备供应商、全球第三大智能手机厂商，也是全球领先的信息与通信解决方案供应商。

两家企业的成功，说明了将企业的战略目标及时、清晰地传递给员工的重要性。员工只有对企业的战略目标有了清晰的了解和准确的把握，才会在行动上保持一致的方向和前进的动力，助力企业目标的实现。

3. 持续地创新

创新是由小变大、由大变强的核心动力。在充满不确定性的当今时代，必须驾驭种种不确定性并努力使其转化为企业发展的动力，而创新在其中扮演着越来越重要的角色。也可以这样理解，如果说，泰勒、法约尔等古典管理理论的集大成者强调对组织目标的控制是管理的核心任务的话，那么，应对环境的高度不确定性并运用创造力思维进行创新，从而形成企业的可持续发展优势是第三次、第四次技术革命后企业管理的重任。就企业创新路径而言，主要有技术创新和市场创新两条线，无论沿着哪条线，只有持续地创新，才能保证企业在竞争中有一定的竞争优势。

浙江大学许庆瑞院士领衔的创新团队近 30 年致力于中国企业的创新管理研究，根据已有研究，创造性提出了企业“二次创新—组合创新—全面创新”的理论体系，可以说创新无止境，只有沿着这样的创新轨迹，才能帮助企业完成从追赶 to 超越的夙愿。

4. 善于激励员工

人力资源是企业的核心资源，而在信息化时代，员工日益多元化，摆在企业家面前的重要问题仍然是如何调动员工的积极性。但在众多的关于激励员工的策略中，公平、压力、通道是核心因素，国内研究者刘海兵据此提出了激励员工的 POFa (press-opportunity-fair) 模型。

1) 公平的薪酬设计

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，薪酬分配如果没有做到公平、公正，就会挫伤部分员工的积极性，最终致使公司缺乏效率。很多企业在这方面做了很多有益的尝试，如华为的员工持股，公司按照一定条件，给予对公司做出重要贡献的员工与其贡献相对应的股权，根据股权在年终分配红利。2013 年，华为公司每股分红 1.41 元，而定价为每股 5.42 元，收益率为 26%。2014 年，已有 8 万人加入持股计划，员工持股会代表员工持有，任正非只占 1.4% 的股权。

海尔集团“人单合一”管理模式中的“按单聚散，对赌分成，超利分享”也是公平的体现，谁的能力强，谁就得到单，谁完成单，谁就获利多，即收益与业绩挂钩。公平的薪酬分配，能够有效调动员工积极性，促使完成公司目标。

海尔员工马文俊在与用户交互中发现，准妈妈在怀孕期看电视非常不方便。针对用户的痛点，马文俊的小帅团队通过整合美国得州仪器、中国武汉光谷等研发供应链资源，形成了微型家用投影仪的产品原型：Iseemini。2015 年 6 月，Iseemini 在京东平台开放