

大误区

中国企业经营管理的批判性反思

孙科炎 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

大误区

中国企业经营管理的批判性反思

孙科炎 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书关注的是企业的战略、组织 and 人的管理问题，这些有机管理要素是影响企业生存与发展的关键。书中明确企业的管理目标和重点，对于竞争力的构成、适度规模的判断、健康的组织结构、创造力的生成、管理方式的演进、组织软环境的构建等重要问题进行了批判性反思，并作了详尽、鲜明的阐述，是企业管理者、管理培训师等相关人员研究与实践的实用读本。

图书在版编目（CIP）数据

大误区：中国企业经营管理的批判性反思 / 孙科炎著.
— 北京：中国电力出版社，2010.7
ISBN 978-7-5123-0506-9

I. ①大… II. ①孙… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第105408号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑：李卫东

责任校对：李楠 责任印制：邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·19印张·184千字

定价：39.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识

地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！



战略、组织与管理 的新现实

我们有很多理由认为，今天的经营管理与20世纪是两种截然不同的状态。与过去的十年相比，今天或者未来经营管理的职能需求也正在或者即将发生重大的变化。这一点，无论是主流的管理学家，还是身处某个企业中的高级管理者，都已经基本承认了。

变化首先来自于外部环境的冲击，它是如此广泛而深入地影响着我们企业的日常经营管理活动，并日益成为我们经营管理活动的主要挑战。举一个我们都很熟悉的例子：在东莞一家专门制造服装企业的某个车间，他们昨天担忧的是企业的生产成本或质量问题。尽管存在压力，但他们的生存压力并不太大。因为市场呈增长态势，只要企业生产活动不出现重大的质量失误，经营成本在企业的可承受范围之内，企业就能够保持一定的经营业绩。

所以，这些管理者优先考虑的问题是如何提高效率，如何改善流程，如何提升质量，等等。这是企业界过去十年里的普遍状况，各行各业都是如此。原因在于，过去的十年，我们处在一个市场增长和企业良性发展的环境中。在这样的环境中，管理活动的首要任务是维持内部的高效运转。这些都是技术性问题，在性质上，管理活动更多地体现为一种事务性工作。

而今天的现实是，即使一家企业内部管理井然有序，而且高速运转，仍可能到处碰壁、危机四伏。显然，这不是因为他们做错了什么，他们做的事大部分都是正确的，例如加大监控力度、改造生产线，但要让这些工作取得成果却是另外一回事，也可能最终将毫无成果。这种自相矛盾的情况为什么出现？原因就在于，在一个变化了的环境中，我们过去关于市场、关于企业能力的一系列假设已经不再适用于当下的现实。例如，过去我们认为效率是第一位的，因为“快鱼吃慢鱼”；再如过去我们认为成本是优先要考虑的因素，因为成本是竞争制胜的核心规则……这一切今天仍然重要，但已经发生了不可逆转的变化——现在要优先思考的问题是如何应对外部冲击对企业产生的广泛而深入的影响。这些问题包括：

在一个动荡和充满变数的环境中，企业需要做什么才能生存和发展？

企业的核心发展能力究竟应该怎样界定？

企业应该发展什么样的力量和资源才能应对未来的变化或不可预测的打击？

企业的未来在哪里？我们应该做什么才能从今天的现状通向未来的目标？

这些问题必须得到认真的、系统的思考，我们才可能真正促进企业管理水平的提升，并应对未来的挑战。现在的管理者必须清晰地意识到：企业经营中某种井然有序的状态已经被打破，能够让我们在安逸的事务性管理工作状态中获得发展的环境已经不复存在。我们只能在一个充满变数的环境中，尽最大可能地让企业获得长足的发展。这个现实今天已经到来，未来的经济发展形势只会不断强化这种态势，退回到过去那种稳定的、可预见的状态中的可能性几乎是不存在的。

一、能做什么和应该做什么——企业成功越来越依赖于清晰的经营战略

企业应该做什么？——这个问题过去并不存在。在一个稳定的、增长性的外部环境中，管理活动将退化为内部的事务性工作，主要解决“怎么做”的问题。但在一个动荡的市场面前，管理活动的成效需要优先考虑的问题将不是“怎么做”，而是“做什么”。这不是事务性的工作，而是经营思想。

经济的非确定性，给经营管理中“做什么”的问题上增加了很多变数。不久前，我们看到很多企业因为经济危机而停止或收缩生产活动，今天我们看到很多企业到处寻找可用的工人……明天是怎么样？今天我们有客户，明天我们是否还有自己的市场？对大多数企业来说，不确定性是最严峻的挑战之一。当不确定性反应在我们的经营管理活动中，就会导致紧张而无序。显然，过去我们在这方面的准备并不充分。这一点，从经济危机中很多企业“找不着北”的情况可以看出来。

环境的不确定性和复杂性，需要企业有一整套完整的且适合企业特征的经营思想。这就是为什么我们重提战略的原因。无论这个企业的组织规模有多大，也不管这个企业处在何种行业领域、何种发展阶段，战略总是需要的。

一个恰当的、一以贯之的战略可以帮助企业有目的地、集中精力抓住一切有利的发展机会。这就像一个聪明的读书人，在读一本书之前他会提纲挈领地抓住书中一切有用的信息，而不是花巨大精力反而陷入内容的纠缠之中。企业界也不乏这种聪明人。一家科技生产型企业，刚成立时包括管理人员在一起只有十多个人。这个企业的发起人

坚信一点：精密的科技产品未来将获得极大的市场空间，类似于今天的iPhone。而在这种精密产品中，精密零部件的批量生产所需要的模具，必然需求巨大。所以这家企业从一开始就确定了自己的经营战略：发展精密设备的模具开发技术，服务于大企业的精密设备制造。

这家企业从成立到今天的五年时间里已发展到近千人的规模，其中技术开发人员占了2/3多。尽管经济危机让很多企业濒临困局，但这家企业恰恰在经济危机中异军突起。其中一个特殊的原因是：经济危机导致很多企业放弃开发过多产品线的思路，开始专注于核心产品的性能提升，而这家企业因为一贯坚持模具技术的提升，恰恰满足了这种需求。因而，这家企业在经济危机中反而获得了发展的大机会。

在动荡时期，企业必须依赖清晰的战略思路抓住转瞬即逝的机会，同时也要能够应对突如其来的打击。企业不可能在一个动荡的市场上寄希望于以乱制乱而实现预期成效，同样也不能寄希望于随心所欲就能创造出经营奇迹。企业必须形成一个有效的、准确的战略指导思路，清晰地了解企业能做什么，应该做什么，然后集中所有资源做好应该而且必须做的事，才可能拥有未来。所以，我们认为如何让企业的经营导向更准确、更能赢得未来的发展优势，是当下的经营管理者要优先考虑的问题。

二、有效组织的大问题——当下环境中的企业如何有效组织资源，并产生经济成果

随之而来要考虑的问题是：如何用最有效的、最恰当的组织方式集中企业资源以实现预期的经营目标。这就是企业的资源整合方式，我们通常称之为“组织”，它包括企业规模调控、管理结构、活动规

范和客户价值需求四个主要的实践问题。

企业的资源组织方式是影响战略成果的决定性因素之一。考察企业组织方式有效性的第一个标准是看这个组织方式是否在以最优的资源配置方式满足企业的战略需要。显然，如果为实现一个合理目标而付出了过大的、且不合理的代价，那么必然是企业的组织方式出现了重大的失误。换句话说，企业的组织方式必须服务于经营战略，而且必须与经营战略匹配一致——这一要求的满足是企业取得预期成果的前提所在。

从这一点出发，现今大多数企业的组织方式都存在问题，在这些问题上，如果出现失误将成为企业在一个动荡的环境中生存和发展的致命伤：

（1）规模。规模本身不是问题，不适当的规模才是问题。按照企业自然发展的规律来看，企业总是处在规模化钟摆的两端：要么没有形成有竞争力的规模，以至于遭受“大鱼吃小鱼”的噩运；要么规模过大，从而造成企业的产能过剩和管理失控，徒增经营风险。这种两端摆动的状态将大大增加企业面对市场变化的痛苦指数，也将极大地影响企业的生存能力和发展能力。

（2）管理结构。关于结构的话题，我们过去讨论得非常多，但我们的问题也非常多——管理层级过多、机构臃肿、业务单元缺乏协调机制，等等。结构的障碍将大大影响组织应对变化的灵活度和有效性。因而我们认为在一个动荡的环境中，组织机构也必将越来越倾向于精简和柔性。在这方面的工作成效，将决定我们是否能够让企业拥有健康而灵敏的体魄，以应对无法预测的冲击。

（3）活动规范。活动规范是指企业一切活动的规范性。传统管理

者会认为，这是“管理”的范畴，而不是“组织”。这种理解削弱了规范性的特殊意义，并将活动规范变成随意性的活动，这正是我们过去常犯的大错误。如果说一个企业的管理结构是身体的骨骼，那么活动规范就像是血液，它充当着组织润滑剂的作用。而且它必须与组织结构紧密结合，这就是一个企业有效运作的基础。所以，它不是带有较大随意性的管理，而是以结构为基础的严格组织式的设计。

（4）客户价值需求。企业存在的理由只能是满足客户的价值需求。客户价值需求存在于客户群体的内在消费之中，必然时刻变化着。所以，我们与其说客户是一种资源，不如说客户价值需求是一种资源更准确，而且这种资源可能是唯一真正的资源。对客户价值需求的挖掘、组织、定位和满足，将成为今天和未来经营管理者最大的工作挑战之一。

以上四个方面，是一个完整的企业组织流——规模限定了企业需要或者应该具备的资源量，结构指明了企业资源的分布，规范约束着企业资源的使用水平，而客户价值需求则界定了企业资源的最终成果指向。在一个经营战略清晰的组织中，这四个方面的工作将成为组织经营管理的常规工作，并从“组织”层面上决定经营管理的成效和企业竞争力水平。

三、认识管理活动的复杂性——人的变化和管理成效的决定因素

企业的一切生产创造活动是建立在人的基础上的。所以，人是我们要重点讨论的另一个问题。事实上，如果一个企业的战略清晰，而且具备恰当的组织方式，那么剩下的工作就是应对企业中的人的“管理”问题了。

现在很多企业管理者已经深切地体会到人的变化带来的巨大而且

复杂的管理挑战。这其中最明显的挑战莫过于人才结构和劳动群体意识的重大改变。回忆起来，过去我们依靠严格的制度化管理是行得通的，因为人们把工作看得非常重要，并将工作视为人生价值的一种体现。但是，今天的工作更着重于作为一份保障，更多的时候人们也不会将它理解为一种价值载体。我们面临的主要劳动者群体是从学校走出来后迅速走向工作岗位的年轻人，他们拥有自己对人生和职业价值的看法，这种价值观也许会让你匪夷所思——但这正是管理者需要适应的不可逆转的趋势和现实。

更重要的现实是，知识工作者正在成为经济活动和成果的主要创造者。知识工作者希望自由，他们总是在力图规避教条式的管理。今天的整个商业社会与其说是由一群忠于企业的职业者构成，还不如说是一群说着行话的自由知识工作者聚集而成。他们今天从事着某个项目，明天是另一个项目，他们今天在这里，明天也许在别的地方，他们的兴趣广泛而且不稳定。

企业忠诚的概念已经死亡——这一点，你承认也好，不承认也罢，都是需要面对的事实。所以，你该怎样领导和驾驭这样一个群体？威权管理不再适用当下的现实，未来更加不可能。而且越来越多的迹象表明，善用这样一些价值观迥异的群体创造出商业奇迹，正在成为一条清晰可行的道路。

关于人的创造力、个体自主性和价值观问题是我们无法回避的管理挑战。但反过来看，也许这正是我们未来要重视的企业发展的源动力，商业事实似乎正在证明这个论断——人的问题将是本书要阐释的第三个大问题。

四、关于本书

在这本书中，我们把战略、组织和管理定义为企业经营的三个维度。这三个维度是企业经营事实上的实践领域。换句话说，无论你怎么理解管理职能，这三个方面的工作都是最核心的职能内容。其中，经营战略决定了经济投入的方向和预期成果，而组织方式影响着企业的投入水平，最终由人的管理工作决定企业的经营成效。

这三者同样重要，缺一不可，而且紧密联系。

在本书中，用前三章的内容深入说明了在当下经营环境中企业的战略问题。我们用了大量的篇幅来说明一个基本的道理：在动荡变化的市场面前，企业只有短暂的机会成果，任何业务都不可能产生持续的成果收益。因而，企业必须集中资源于成果机会之上。换句话说，战略以抓住成果机会为最终考验。而以成果机会为中心的战略管理，必须重视企业的基本管理要素，包括流动资金、生产力、未来成本，而且必须在此基础上强化资源的聚焦效应，以形成独特的竞争优势。

企业“组织方式”的内容，集中于本书的第四到第七章。主要讨论的就是前文中提到的企业规模调控、管理结构、活动规范及客户价值需求四个主要的实践问题。

本书要讨论的第三大问题——人的管理问题——主要包括三个方面，即人的创造力、自主性和价值观，分别构成第八章、第九章和第十章。这三个方面的变化是我们在人的管理方面面临的主要挑战，未来的领导者必须重视人本身的创造力因素，并适应个体越来越强化的自主性需求，这同样是不可逆转的趋势。正是在这个意义上，我们认为未来的组织管理需求，对我们的领导力也是一种考验——一个显而易见的趋势是，基于价值观共识的领导力将成为领导力的核心构成部分。

最后特别说明的是，本书是集体调查、研究的结果，感谢参编的全体成员在写作这本书的过程中提供的帮助，他们用自己在与企业的咨询接触过程中获得的智慧让这本书更符合中国企业的现实——这本书指出的绝大多数经营管理问题都是咨询师和参与实际管理实践的切身体会，没有他们的帮助，要完成这本书是不可能的。

感谢广大读者的青睐，书中难免不妥之处，还望不吝赐教。

作 者

2010年6月于北京

目录 Contents

丛书序	在动荡中前行	
前 言	战略、组织与管理的新现实	
第一章	非确定性管理	
	——动荡环境中的企业	1
	企业的新现实	2
	改变了的管理假设	10
	当下的管理任务	16
	以机会成果为中心	19
	管理职能的转变	21
	财务利润的错觉	26
	为明天预留种子	29
	管理整体生产力	31
第二章	守成者的噩梦	
	——组织衰落的现实及其趋势	37
	固步自封的管理者	38
	虚假的繁荣	40
	衰落的征兆	43
	抛弃昨天的困扰	49
	执行持续增长战略	52
	管理关键资源	54