

奇正管理丛书

权 变 管 理

侯书森 王爱君 编著
裴 蓉 董 慧

石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

权变管理/侯书森等编著. —东营:石油大学出版社,
1998.12

(奇正管理丛书/文章代,侯书森主编)

ISBN 7-5636-1157-6

I. 权… II. 侯… III. 管理学. NC93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35043 号

奇正管理丛书

权 变 管 理

侯书森 王爱君 编著
裴 蓉 董 慧

出版者:石油大学出版社(山东 东营,邮编 257062)

印刷者:山东省东营新华印刷厂

发行者:石油大学出版社(电话 0546—8392563)

开 本:850×1168 1/32 印张:13.625 字数:354 千字

版 次:1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1—5 000 册

定 价:19.80 元

丛书编委会

编委会主任

郑其绪 段大钧

丛书主编

文章代 侯书森

丛书编委(以姓氏笔画为序)

文章代	李 洁	李春林	杨 志
郑其绪	段大钧	胡 似	胡 钧
侯书森	耿中津	董小君	彭建国

前 言

人类即将进入知识经济时代,无论在自然科学领域,还是在社会科学领域,正在形成一个巨大的智慧群,而管理科学智慧,正是这一智慧群的重要组成部分。

自从有了人类社会,就有了社会管理,管理思想就此而萌芽、产生。随着社会的发展,特别是随着现代经济社会和企业社会的发展,管理已发展成为一片茂盛的科学丛林。管理科学在社会、经济及企业发展中的作用也愈来愈重要。国家的兴衰、企业的成败,无一不与管理的科学与否有着直接的关联。可以说,管理既是成功的要素,也是失败的根源。美国著名管理学家彼得·德鲁克指出:“在人类历史上,还很少有什么比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”

在这世纪之交,人类正在进行一场新的思维革命,企业也面临跨世纪的观念转换和战略选择。新的时代正在呼唤着管理科学的创新,呼唤着管理的新思维、新观念、新谋略与新方法。未来的知识经济世纪需要创意思维,需要超常策略和创新方法。知识经济时代的管理需要构思新颖,从而出奇制胜。

由此,我们推出了这套《奇正管理》丛书,该丛书由《柔性管理》、《模糊管理》、《权变管理》、《立体管理》、《人本管理》和《创新管理》六册组成,是北京二十多位具有创新精神的管理学专家和中青年学者共同劳作的成果。

这套丛书将中国博大精深的古典管理思想与西方现代管理理论有机地糅合在一起,特别是将《孙子兵法》中的“奇正”军事谋略

思想融于现代企业管理之中,形成了一套科学的、适应现代市场经济和知识经济时代要求的管理理论,提出了一系列新的企业管理理论和管理思想。

这套丛书具有以下几个方面的鲜明特点:

一、着重强调人是现代企业管理中的核心。这套丛书中的《柔性管理》、《人本管理》,分别从不同的角度,系统地阐述了现代企业管理中人的管理的核心地位,及如何建立新型的以人为本的管理体系、如何挖掘人的潜能及如何开发人力资源等一系列问题。

二、深入探讨了知识经济时代企业管理的创新途径。创新是知识经济的灵魂,也是企业管理的灵魂,这套丛书中的《权变管理》、《创新管理》,提出了知识经济时代企业管理创新的思路、方法与途径。

三、探索性地建立了若干个新的管理科学分类学科。这套丛书阐述了《模糊管理》、《立体管理》、《柔性管理》三个新型分支学科的基本原理、理论构架、研究方法,以及在现代企业中的应用,提出了一系列新的学术范畴和管理理论。

《奇正管理》丛书的写作是一项创造性的工作,毫无疑问,它还不可避免地存在着这样或那样的问题,它的出版意在抛砖引玉。我们期待着专家、学者和广大管理工作者的批评指正。

编著者

1998年11月

目 录

第一章 权变:变则通,通则灵

——权变管理的基本原理 (1)

第一节 管理权变概述 (2)

一、权变的内涵与特征 (2)

二、权变的方式与原则 (7)

第二节 对权变的原由分析 (9)

一、权变的基本原因 (9)

二、权变与管理环境 (25)

第三节 权变与管理对象、管理者 (29)

一、权变与管理对象 (29)

二、权变与管理者 (35)

三、领导方式的选择 (39)

第四节 权变管理要点 (43)

一、权变需要系统化 (44)

二、权变不是表象 (46)

三、权变需要创新和改革 (48)

本章案例:美国杜邦公司组织机构的改革 (51)

第二章 中、西方权变管理的理论渊源 (57)

第一节 中国传统管理思想与权变理论 (57)

一、源远流长的中国传统管理思想 (58)

二、中国传统管理思想精华 (61)

第二节 西方权变管理理论的由来 (69)

一、“百家争鸣”的西方管理理论 (69)

二、西方权变管理理论的发展过程	(77)
三、西方“领导权变”理论主要流派	(84)
四、对权变理论的评价	(98)
本章案例:应用《孙子兵法》提高经营管理水平	(102)
第三章 自变量的把握	
——环境权变分析	(113)
第一节 企业的环境分析	(114)
一、企业的宏观外部环境	(114)
二、企业的微观外部环境	(132)
第二节 企业的内部环境分析	(142)
一、战略	(144)
二、企业组织结构	(146)
三、制度	(148)
四、企业特长	(149)
五、作风	(150)
六、人力资源	(152)
七、共有价值观念	(153)
本章案例:迪斯尼欧洲受挫的启示	(156)
第四章 超常规谋划	
——企业决策权变	(166)
第一节 有效决策与权变	(167)
一、现代决策活动的特点	(167)
二、有效决策与权变	(170)
第二节 超常策略:善出奇者胜	(181)
一、超常策略概述	(181)
二、超常策略谋划	(189)
本章案例:耐克公司的决策艺术	(208)

第五章 应势而动

——企业经营战略权变	(212)
第一节 企业经营战略要点	(213)
一、企业经营战略概述	(213)
二、学会战略思考	(220)
第二节 企业经营战略管理权变	(227)
一、企业战略选择权变	(227)
二、战略管理权变	(246)
本章案例:新加坡航空公司的高技术发展战略	(256)

第六章 “大”与“小”的抉择

——企业经营规模权变	(260)
第一节 企业经营规模概述	(261)
一、企业的规模经济性及其原因	(261)
二、规模经济的优势	(267)
三、企业合理规模的确定	(278)
第二节 小企业时代	(284)
一、多品种小批量是时代的要求	(284)
二、小的就是美的	(287)
三、形形色色的柔性生产方法	(288)
第三节 企业规模权变策略	(291)
一、企业规模权变策略之一:“双向协调”发展	(291)
二、企业规模权变策略之二:以“收益”定“规模”	(298)
三、围绕“增长”的主题而变化:企业规模权变策略的核心	(299)
本章案例:亚柯卡大力整治克莱斯勒公司	(301)

第七章 避开无效的陷阱

——企业组织权变	(307)
----------------	-------

第一节 决定与影响组织的各种因素	(307)
一、决定组织成败的关键因素	(307)
二、影响组织结构的因素	(309)
第二节 建立有效的组织	(317)
一、组织的有效性及其标准	(317)
二、避开使组织无效的陷阱	(325)
第三节 组织设计的权变策略	(327)
一、组织权变设计的动力选择策略	(327)
二、权力构成策略	(329)
三、宽严并济策略	(335)
四、矩阵式结构策略	(337)
五、层次高低策略	(339)
六、智能结构策略	(342)
本章案例:美国通用电气公司的组织管理	(344)
第八章 惊险的跳跃	
——企业市场营销权变	(349)
第一节 现代市场营销理论的发展	(350)
一、市场营销的内涵及营销理论的最新发展	(350)
二、企业营销中的文化倾向	(358)
第二节 营销策划与权变	(360)
一、市场细分和目标市场营销	(360)
二、目标市场的选择与市场定位战略	(368)
第三节 营销策略与权变	(374)
一、产品营销周期策略	(374)
二、市场营销组合策略	(381)
三、运用创造性思维开拓市场	(383)
本章案例:美国的无店铺售卖	(386)

第九章 多元化与国际化

——企业经营范围权变	(394)
第一节 多元化经营的权变策略	(395)
一、多元化经营的优势	(395)
二、多元化经营的权变策略	(402)
第二节 国际化经营的权变策略	(408)
一、席卷全球的国际化浪潮	(408)
二、国际化经营的权变策略	(413)
本章案例:韩国三星集团的多元化与国际化经营	(419)

第一章 权变：变则通，通则灵

——权变管理的基本原理

我们生活的这个世界正处于空前的变幻之中，可以说是乾坤颠倒。一切都在流动，一切都在消长和变化。

——托马斯·彼得斯

“权变”(Contingency)从字面上理解是因情境的不同而变。在管理中，权变方法即是指通过分析而确定在特定的环境下哪些管理理论和方法是最合适的。权变论者认为在企业经营管理中并不存在一种适应于任何情形的最好的方法，比如，宽松的管理并不一定比严格的管理效果好，分权也不一定比集权好，专业化经营并不总是比多样化经营好，等等。管理具有多变量性，在某种情境中采用一种管理方法能取得很好的效果，而在另一种情境中这种方法就未必有效，而采用与此相反的方法可能会更有效果。因此，权变管理就是企业经营管理者在变化着的条件下和特殊的经营环境中如何实现有效的经营管理的思想和方法。

权变者，权而变也，即根据环境条件的不同而有所变化。在企业管理中，依据不同的管理环境和管理对象而适宜地选择和采取不同的管理手段和方式，这是保证管理工作高效率的重要指导性原则，本篇将对企业管理中所应遵循的权变原则作深入细致的探讨。

第一节 管理权变概述

一、权变的内涵与特征

(一) 权变的产生

在管理过程中,要保证管理工作的高效率,在环境条件、管理对象和管理目标三者发生变化时,施加影响和作用的种类和程度也应有所变化,即管理手段和方式也应该发生变化,这就是权变。

在管理对象和管理目标保持不变,环境条件发生变化的情况下,在原有环境条件下的管理手段和方式已不适应于新的环境条件,这与高效率的管理所要求的“管理手段和方式应与环境条件相适应”的原则相背,因而,管理手段和方式应该发生改变。

在管理目标和环境条件保持不变,管理对象发生变化的情况下,施加影响和作用的接受者已经发生了变化,这种影响和作用就很难达到预定的管理目标,因而,为达到原来高效率的管理目标,管理方式和手段应跟随管理对象的不同而发生变化。

在管理对象和环境条件保持不变,管理目标发生变化的情况下,施加不变的影响和作用只可能达到原来的管理目标,要使管理目标发生变化,施加的影响和作用也应发生变化,即管理手段和方式应随管理目标的变化而发生变化。

环境条件、管理对象、管理目标、管理方式和手段的相互关系可由下列等式近似地加以描述:

$$\boxed{\text{环境条件}} + \boxed{\text{管理对象}} + \boxed{\text{管理方式和手段}} = \boxed{\text{管理目标}}$$

从以上等式可以形象地看出:环境条件、管理对象、管理目标三者之一任何发生变化,管理手段和方式都应该随之发生变化,这就是企业管理的权变原则。

在通常的企业管理中,管理目标通常不会发生太大的变化,仍须以和谐作为企业管理的目标。但环境条件和管理对象却因企业自身条件和外部条件的不同而具有很大的差异性,工厂管理与商店管理、跨国公司的管理与生产作坊的管理、高级人才的管理和简单劳动工人的管理等等显然都具有很大的差异性,因而体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同,权变原则就是相应于管理对象和环境条件的不同,而在管理手段和方式上所作的变化。

权变也可理解为:没有放之四海而皆准的管理方法,即没有永远最优的管理方法,任何优秀的管理方法和技巧总是相应于特定的管理对象和外部环境条件。当管理对象和环境条件发生变化时,最优的管理方法也应相应地作出改变。在此企业最有效的管理方法在彼企业不一定最有效;在此部门最有效的管理方法在彼部门不一定最有效;在此时期最有效的管理方法在未来的彼时期也不一定最有效;在此国最有效的管理方法在彼国也不一定最有效。管理方法的有效性总是与特定的管理对象和环境条件相联系的。

(二) 权变的内涵

权变最通俗的含义是随机应变。在企业管理中,权变的含义可以从三个方面来理解:

(1) 时间上的含义。是指因时代的发展和进步而导致的企业环境条件和管理对象的变化,从而引起管理方式和手段的改变,比如由于时代的发展而产生的政治的民主化、经济的高速发展、市场

竞争的加剧、技术的更新以及全体劳动者素质的普遍提高,从而企业管理的方式和手段也应发生相应的变化,如企业内部强调民主管理,加强职工持股,使职工的利益与企业的利益紧密联系在一起,就是现代企业管理区别于以往企业管理的重大改进。

权变原则在时间上的含义通常表现为新时代的管理方式和手段相比于旧时代的重大革新和改进,以历史的观点和发展的观点来分析管理方式的改进比较容易发现权变在管理上的重要作用。

权变原则在时间上的含义也包含这样的内容,就是企业管理者随着自身年龄和阅历的增长而在管理和领导方式上所作的变化,以及管理者根据管理对象在时间上的渐趋成熟而调整自己的管理和领导方式。

(2) 空间上的含义。是指管理者由于所处职位的不同以及企业所处环境条件的不同而在管理方法上所作的调整变化。对一个企业而言,董事长、总经理、副总经理、部门经理、项目负责人、车间班组长都是管理者。同属于管理者,但由于职位的不同,管理方式上肯定有不大一样的地方。总经理无法与一般企业员工进行密切的接触;部门经理也不能频繁地与董事长对话。因而,总经理更难于直接获得一般企业员工的要求和呼声,较低层次的管理人员也较缺乏直接与高层管理人员进行面谈的机会。

由于企业所处环境条件的不同,管理者在管理方法上也应作相应的变化,这里的环境条件包括企业的组织结构、企业的外部环境条件、企业员工的士气和整体成熟度、原管理人员的风格和方式等等。这些环境条件都会影响管理者实施的管理方法的效果,为了使管理工作达到高效率,管理者应该调整管理方法,使之与企业所处的环境条件相适应,如在企业员工士气低落时应注重提高员工的士气和战斗力;在企业原管理者领导不力、干群关系较差的情况下,应加强领导,密切同下属之间的关系。

(3) 对象上的含义。是指因为管理对象的多样性和变化性而

相应地在管理方式和手段上的改变。由于管理对象在文化素质、观点成熟度、个性等方面存在着差异性,管理者除了有一致的作用于整个工作群体的管理方式和手段之外,还有不一致的影响和作用于群体中每一个人的管理方式和手段,如针对不同员工的沟通方式、激励方式、授权方式等。比如某管理者有甲、乙两个部属,甲部属生性好强,敢于冒险,敢于承担责任;乙部属性情柔弱,不太愿意承担风险和责任。在同样的任务分配给甲、乙两部属时,对甲应该尽量充分授权,并在其工作过程中提醒未被考虑的地方,对乙应该将工作任务交待清楚,并鼓励乙发挥创造性。这种因人而异地采取管理方式的原则,就是权变原则。

权变的原则就是变化的原则,即管理方式和手段依据不同的管理条件和管理对象所作的变化。这种管理方式和手段的变化通俗地讲是指现在的相比于过去的变化,对此人的相比于彼人的变化,在此部门的相比于在彼部门的变化,对此工作任务相比于对彼工作任务的变化。因而,变化是广泛的,权变的原则也是应该被广泛遵循的。

(三) 权变的特征

权变原则是管理工作的一项基本原则,它有如下的特征:

1. 权变的目的

权变的目的是追求和谐。遵循权变原则所作出的管理方式和手段上的变化,其目的是使管理工作更有成效。管理工作的成效是以和谐的程度来衡量的,高效率的管理工作必须有着更高程度的和谐。管理者和企业员工之间有着更密切的配合,各自对劳动成果也很满意。

企业管理者无论在什么情况下遵循权变的原则,采用权变的方法,都应以企业管理的高效率为目的。管理方式的改进,因人而异的管理方法,管理者变换自己的管理风格等都无非是以提高管

理工作的效率为原则,管理工作的效率以和谐的程度来衡量。

2. 权变的原则

权变的原则要求先有“权”,即权衡、比较,“有比较才有鉴别”。管理者首先应该将不同的管理对象和不同的环境条件进行比较,分清它们的差别,然后才能依据差别选择合适的管理方法。比如,对不同的部属应该使用不同的管理方法(沟通方式、激励方式等),但管理者首先应该分清部属相互之间的不同,以及现在的部属与过去自己领导过的部属的不同。只有搞清了他们的差异性,才能选择有差异性的管理方法。

“权”的另一方面是指比较不同管理方式的效果和施用对象。管理者应该弄清每一种管理方式的优点和缺点,这样,在采用某种管理方式时才能去避免缺点、发扬优点,没有对管理方式利弊端的认识,也就无从下手去选择不同的管理方式。比如,管理者密切同下属的关系,其优点,就是容易得到下属的理解和支持;但同时也有缺点,就是降低了自身的权威性,某些情况下会使自己的命令得不到很好地执行。管理者必须认清这两个方面的影响,再根据对象的不同而决定是否密切同他的关系。

3. 权变的要求

权变的原则要求是“权”之后要“变”,即作出改变。当管理者认识到原有的管理方式和手段已不适应于新的管理对象和环境条件时,他应该毅然地作出改变。

权变的要求并不是只要有差别就要变,而是根据权变的和谐目的,在权衡利弊得失之后所作出的改变。比如,尽管甲部门与乙部门的差别很大,部门经理从甲部门调到乙部门后,要通过对两个部门工作性质、员工态度和个性等方面的差异性进行比较,从而决定原来的管理方式在此部门是否合适。如果仍合适,就不改变;如果不合适,就应该改变原有的管理方式和手段,代之以新的管理方法。

二、权变的方式与原则

(一) 权变的方式

权变是指管理手段和方式依据管理对象和环境条件的不同所作的变化,那么,这种变化是以什么方式进行的呢?

我们在这里可以将管理对象和环境条件统称为管理环境。权变的方式有两种:管理者适应于管理环境、管理环境适应于管理者。

1. 管理者适应于管理环境

是指在管理环境既定的情况下,管理者根据此管理环境的要求采用合适的管理方法。这种权变方式是我们通常所采用的,而且是应加以提倡的方式。如新上任的部门经理尽管不习惯于民主式的管理方式,但迫于管理环境的要求,而不得不改掉自己过去独裁领导的习惯,尊重下属的意见和要求,调动职工参加民主管理的积极性。

2. 管理环境适应于管理者

是指在管理者既定的情况下,管理的手段和方式已基本固定,管理环境,尤其是管理对象改变自己的期望和要求,使自己适合于现存管理手段和方式的需要。如某公司新换了一名总经理,此总经理的管理方式完全异于前任总经理,他以一种独特的权威主义严格地加强企业的管理,强调上下级分明,下级绝对服从上级的硬派作风。在这种情况下,原来习惯于民主和谐气氛的各级管理人员和企业员工也不得不遵从现行的企业管理规范开展自己的工作。这种权变的方式就是管理环境适合于管理者的方式。管理环境适合于管理者的方式通常是管理者通过说服或指令管理对象,使管理对象的态度发生转变,从而使管理方式有效的一种权变方式。因为