



中国企业家思想文库

企业必知的18个 QIYE BIZHI DE 18GE GUANLI BEILUN 管理悖论

陈良茂●著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国企业家思想文库

企业必知的18个 管理悖论

陈良茂 著



经济管理出版社
ECONOMIC & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业必知的 18 个管理悖论/陈良茂著. —北京: 经济管理出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0747 - 3

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 148506 号

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 黄 铎

责任校对: 超 凡

720mm × 1000mm/16

16.75 印张 233 千字

2009 年 8 月第 1 版

2009 年 8 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0747 - 3

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 一

南方电网广东电网公司韶关供电局

党委书记、局长 谭琼

摆在我案头上的《企业必知的 18 个管理悖论》，是陈良茂同志多年来从事企业管理实践的精心写就，他立足于电力企业管理的现状，着眼于解决企业管理理论、管理方法和管理文化存在的 18 个难题，给出了自己独到的解析，给人以启发和思考，是一次有益的尝试。

管理不只是工具、技术和方法，也是一种文化。随着社会经济的蓬勃发展，文化日益成为企业的核心竞争力，成为企业的灵魂。胡锦涛总书记在党的十七大报告中提出“科学发展观”，第一要义是发展，核心是以人为本，这对企业的发展有着重大的指导意义。在企业管理中，人和企业之间的和谐发展，形成共同的价值观念和规范的行为准则，即企业独特的文化，从而给企业带来有形和无形、经济和社会的双重效益。《孙子兵法》有云：“上下同欲者胜。”欲者，意愿理念也。只有当企业文化的价值理念潜移默化地影响着每个员工的心理和精神的时候，它才能成为一种自觉的群体意识，使员工与企业休戚相关，荣辱与共，成为促进企业经营业绩和经济增长的有效手段和精神动力。陈良茂同志在他的书中，从多个角度分析了企业与人之间的关系，并从理论层面进行了深入阐述，值得大家关注和探讨。

当前，企业管理文化建设日益受到社会各界的广泛关注和普遍重视，面对激烈的市场竞争，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势。管理文化已经成为经济全球化后企业所独有的经营理念与行为

方式，成为与其他企业沟通、交流和合作的重要筹码，成为企业发展的软实力。对于企业来说，加强管理文化建设，无疑是十分必要的、有益的。放眼海内外企业管理的发展历程，从经验管理、科学管理到文化管理，管理不断被赋予新的内涵和外延，管理的层次在不断地深化和提升，管理的模式、方法和手段在不断创新，企业的选择具备了多元性。对此，陈良茂同志在书中也多有述及，并针对管理实务中的热点问题进行了深入剖析，对企业管理者很有参考价值。

行胜于言，只有不断探索，才能找到企业适合的方向。《企业必知的 18 个管理悖论》一书的形成体现了陈良茂同志实践管理、研究管理的创新精神。陈良茂同志一边做好本职工作，一边做些理论探索，以他对事业的执著和对生活的热爱，相信他将还有新作不断问世。

2009 年 8 月

序二 实践出真经

著名商业哲学家、企业管理专家 王育琨

学者教授们讲管理和写管理，往往有一大堆的概念逻辑推演。而企业家讲管理和写管理，从头到尾贯穿着实践中拿捏难点的寸劲考量。《企业必知的 18 个管理悖论》，就是这样一本由管理者梳理自己的管理体证而完成的著作。陈良茂是我在清华大学总裁班的学员，他敏锐的洞察力和快速反应能力，常常使得课堂生辉。我们在一起共鸣、共振和共进。这回他拿了一本新著给我，嘱我写序。细品书稿，这里没有二手货的堆砌，有的是一波波清新的东西扑面而来，让人感觉清爽，让我浮想联翩。

迄今为止，有两个重要的公司假设，都被历史证明错了。一个是社会主义计划经济，假设整个经济体就是按照合理性运转的生化机器，每一个公司或局部单位，都是一个庞大体系的螺丝钉或齿轮。苏联的解体和中国的改革开放，宣告了这种管理假设的失败。

当下日益深刻的美国金融危机，证明传统资本主义对公司的假设也错了。传统假设认为，公司是一个为股东追逐利润的主体，这个主体按照一整套行之有效的数字管理体系运行，人、财、物、信息和时间构成公司可资利用的资源。随着金融危机的爆发，一大批丧尽天良的公司浮上水面（未被揭露面者还在暗流涌动），它们为自己的私利置道德、良知及人类利益于不顾，证明了这种对公司设计的假设也已经走到了尽头。地球上的资源可以满足每个人的需求，但是却会在人们的贪婪中丧失殆尽。如果这样的公司继续发展下去的话，人类发展就会与其他生物没有什么关系，最终会脱离生

命的轨道。

金融危机让学者们分析起来有着复杂的原因。我看就两条，第一条是脱离现场的数字游戏指鹿为马、虚增市值大泛滥，数字管理精英与金融衍生品数字结合，整出了一个个指鹿为马、虚增市值的陷阱，诱惑善良的人们往坑里跳。第二条是那些不懂现场不懂公司运营的教授不甘寂寞，用二手货的概念和逻辑，培养了一批批 MBA 蠢材，对公司运营瞎指挥。

社会主义否定了一大二公的计划体制，对管理做出了新的假设；资本主义的发展，也暴露出原来假设的问题，回到了亚当·斯密的原点，认为公司首先需要考虑它的社会合宜性。两种管理的新假设，在 21 世纪终于合流。管理的新假设是：公司是一个为人们造福的公共机构，人是最重要的资源，每个人都有独立思考和追求最佳的权利，在有序的流程中每一个业务现场都不断追求一刻接一刻的精进。这种新型公司具有新的志向、新的系统范围和新的立足点。

新志向：公司将把与生态环境的合宜性放在突出的位置，树立远大的志向。公司将成为一个公共机构，一个实现公共福祉的公共机构。我们很高兴地看到，一大批公司，如德胜、远大、德龙、实达、华为、网易、阿里巴巴等，已经把教育人放到了头等重要的位置。21 世纪，公司若只为股东的蝇头小利，将会很难生存。

新系统范围：公司的系统范围将被扩展。公司不再有围墙，上下游供应链以及所有利益相关者，都会成为一个利益共同体。竞争将是供应链之间的竞争，而不同供应链之间的差异，则在于各构成单元的协作方式的差异。

新立足点：公司将注重现场的立体深耕。在一个个公司的业务现场和岗位上，人们都在工作中追求一刻接一刻的极致或改进，在精神上追求一刻接一刻的精进，人生也会拥有一个接一个的欢喜。可用一个公式表示上述关系：

极致 + 精进 + 欢喜 = 地头力

人们在追求工作的极致和精进中，不断地收获着欢喜。我们已经看到，中国经济所以有30年经济奇迹，很大程度就是千千万万的中国民营、国营与合资公司，凭借无与伦比的地头力，迎着又一个又一个张牙舞爪的危难，披荆斩棘，创造出一个又一个的奇迹。这种新型公司已经在中国大量涌现。

地头力和现场学的生命，不在于二手货理论的演绎，而在于千千万万的中国企业，能够扎扎实实把公司建构在地头力之上，能够全球化的经营中持续获得成功。同时也在于，那些埋头实践的企业家，能够把他们切身体悟的东西，花点时间，整理出来。

日前与德胜洋楼的创始人聂圣哲聊天，他说他不愿意现在就宣传德胜。他认为他是在妓院里办一个淑女班。现在推广德胜经验，会害了那些向德胜学习的公司。他希望在离世前，再写出一本真正有价值的经典。我认同他专注的精神，却不认同关起门来搞自己“桃花源”的建设。现在环境的建设，不再是总体设计师或者政府的事，参与其中的每个公司主体都是环境建设者。他们的产品和文化不断向社会输出，不断地在一些丑恶的现象或危机中磨合，就会改变环境。而且，许多东西一旦开放，不断与环境碰撞与共振，往往会产生意想不到的积极成果。

我真正关心的，就是企业家能够把那些合着他们的汗水、血液与精神的管理真经，早一点给我们社会奉献出来，拿到更广阔的平台上来进行试验，这样才会造福中国人，造福世界人。不要让那些二手货，再进一步危害中国公司。

陈良茂的《企业必知的18个管理悖论》，就是这样一部合着企业家汗水、泪水与血液的真经。理论上的争论进入不了陈良茂的视野。他太忙了，也太专注了，他只能关注那些在现实的每一个现场反复碰到的难点、重点和难题。这其中既有“道”，又有“术”，是一本立体的专著。他在实践中思考的这18个悖论，实际上是对21世纪公司新假设的具体探讨。

实践永远走在理论的前边。从实践经验得出的真实体悟，永远

比二手货的逻辑推演有价值。希望中国能够有更多的陈良茂。你的体悟和思想只有拿出来与更广大的群体碰撞和共振，才会有更丰硕的成果光顾你并惠及你们所挚爱的人民。

是为序。

2009. 8. 2

序 三

清华长三角研究院中国企业社会责任研究中心

主任 张瞭原

《企业必知的 18 个管理悖论》是由供电企业经营者陈良茂同志撰写的一本管理专业书籍，对于它的出版我表示祝贺！

管理是永恒的主题。凡是人类的共同活动都需要管理，这是为了让大家把事情做得更好。管理的历史是不断创新的历史。与时俱进是科学管理的品格。党的十七大报告中把管理创新作为加强转变经济发展方式、推动产业结构优化升级的重要措施，实际上提出了实现我国经济、社会的科学发展需要管理创新。实践科学发展观的过程也是科学管理的过程，而科学管理的过程更是不断进行管理创新的过程。我们只有加强管理，对管理的难题进行研究，注重管理创新，才能实现经济、社会的科学发展。

企业是国民经济的细胞，企业管理是整个国民经济管理中的微观管理。“千里之行，始于足下。”可以说，企业管理是社会经济管理的起点和基础，能否下工夫把企业管理搞好，就必须对企业管理难题进行研究，实现其科学化、民主化。现代企业有两个基本特征：一是科学技术；二是科学管理。这两者好比是推动企业发展的“两个轮子”，而创新犹如“中轴”，所以，管理创新是题中应有之义。我们要全面贯彻落实科学发展观，推进企业科学发展，提高企业经济效益和社会效益，既靠科学技术也靠科学管理。企业管理科学化、民主化是现代企业的基本要求和发展趋势。

至今年我国改革开放已逾 30 年。与 30 年前相比，我国企业管理已经发生了今非昔比的根本变化，这是我们坚持改革开放取得的

重大成果。事实证明，没有改革开放，就没有今天这样令人愉悦的企业管理面貌，也就没有充满生机和活力的市场主体和竞争主体。当然，我国企业管理中仍存在一些不尽如人意的地方，与科学发展观的要求还有不小差距，这只能依靠坚定不移地改革开放，深化企业改革，促进科学发展，从而予以解决。改革开放是促进企业管理现代化的重要动力和必要条件。坚持改革开放，才能构建中国特色的企业管理模式。

陈良茂同志是中国南方电网广东电网乐昌供电局局长、党委书记，长期从事企业经营管理工作。在企业管理实践中，他深深体会到管理理论的必要性和重要性，因此，他既注重总结企业管理的实践经验，又勤于学习，刻苦钻研企业管理理论。他经过多年的勤奋努力，近几年已做出了不少理论成果，《企业必知的 18 个管理悖论》是其中之一。本书以企业管理为主题，而进行的重点和难点即难题研究，论点清晰，联系实际，思考和探讨了十几个问题，既涉及理论又体现实践。我认为，这些问题不只是作者一个人在工作中遇到的，作为企业经营管理者都可能碰到。而今，陈良茂同志把这些问题梳理出来，区分专题，立论分析，展开阐释，表达清楚，有一定的理论价值和实践意义。

作者是一名基层干部。基层者实干也。据悉他已经出版了两部论著——《学习、实践、创新》和《现代企业的创新与竞争》。他一边工作，一边学习，又能将学习心得提升为理论成果，其来之不易，难能可贵。希望陈良茂同志持之以恒，不断学习，继续探索，争取更大进步。

是为序。

2009 年 8 月 6 日

目 录

第一部分 管理理论

第一章 本质悖论

——企业管理是以人为本还是以信为本？/3

- 一、企业管理的本质决定其管理的目的和模式/3
- 二、以人为本是企业管理思想的必然选择/5
- 三、以信为本是商品经济发展对企业经营思想的基本要求/9
- 四、确立以人为本的管理观，落实以信为本的经营观/11

第二章 员工悖论

——员工是企业的“主人”还是企业的“客人”？/15

- 一、没有员工就没有企业/16
- 二、持股员工是企业真正的主人/17
- 三、没持股员工只是企业的“客人”/19
- 四、公平对待企业“主人”和“客人”，充分发挥
总体员工的作用/21

第三章 企业悖论

——企业要先做“经济人”后做“道德人”吗？/25

- 一、企业是市场经济的重要主体/25
- 二、做“经济人”是企业的天生本性/26
- 三、做“道德人”是市场经济的客观要求/29
- 四、当好守法的“经济人”，争做文明的“道德人”/32

第四章 决策悖论

——企业决策在做可行性论证后还要做不可行性论证吗？/37

- 一、企业决策关系其兴衰成败/37
- 二、有效决策必须进行可行性论证/39
- 三、正确的决策还要进行不可行性论证/43
- 四、区别对待切实抓好三种类型的企业决策/46

第五章 目标悖论

——企业是注重管理目标还是注重目标管理？/53

- 一、目标是企业管理链上的重要环节/53
- 二、注重管理目标，才能防止企业管理的盲目性/57
- 三、实行目标管理，才能保证企业管理目标的实现/59
- 四、先确定管理目标后实行目标管理的运行次序/60

第六章 分配悖论

——企业“分蛋糕”比“做蛋糕”更重要吗？/63

- 一、收入分配是企业 and 员工共同关注的热点/63
- 二、企业“做蛋糕”和“分蛋糕”的关系/65
- 三、企业“分蛋糕”既要注重效率又要兼顾公平/67
- 四、先“做大蛋糕”，后“分好蛋糕”/69

第二部分 管理实务

第七章 管理悖论

——企业是讲管理科学还是讲科学管理？/75

- 一、管理是企业永恒的主题/75
- 二、管理科学是关于管理的理论知识/78
- 三、科学管理是关于管理的制度和方法/81
- 四、活学活用管理科学，切合企情科学管理/83

第八章 授权悖论

——企业管理者是授权多一点好还是控制多一点好? /87

一、授权是管理者遵循现代企业领导观的现实作为/87

二、授权以活而不乱为度/88

三、控制以统而不死为宜/91

四、正确处理授权和控制关系的基本路向/94

案例启示：明确管理的层次/98

第九章 方法悖论

——企业管理者是“日理万机”好还是

“日理要机”好? /101

一、管理方法是实现企业目标的“桥”和“船” /101

二、企业高层管理者要“日理要机” /104

三、企业中、低层管理者必须“日理万机” /106

四、实现“日理要机”和“日理万机”的管理之道/110

第十章 细节悖论

——企业管理中是细节决定成败还是战略决定成败? /119

一、注重细节是现代企业管理的新亮点/119

二、微观视角：细节决定成败/122

三、宏观视角：战略决定成败/126

四、学会两手抓：左手抓战略管理，右手抓细节管理/128

第十一章 选人悖论

——企业选拔人才是眼睛向内还是眼睛向外? /135

一、选人是企业人力资源管理的第一步/135

二、企业内部选人的优点和缺陷/136

三、企业外部选人的优势和缺失/139

四、要善于选人和选择招聘的渠道/140

案例启示：西门子的“人才素质模式” /143

第十二章 育人悖论

——企业是“借脑发财”还是“造脑发财”？/145

- 一、育人是企业人力资源管理的重点/145
- 二、企业“借脑发财”是战术之策/148
- 三、企业“造脑发财”是战略举措/151
- 四、选择“造脑”为主“借脑”为辅的发展之路/152

案例启示：他山之石，可以攻玉/158

第十三章 留人悖论

——企业是靠理性留住人才还是靠感性留住人才？/161

- 一、留住人才是企业人力资源管理的难点/161
- 二、企业理性留住人才是硬策略/165
- 三、企业感性留住人才是软策略/168
- 四、软、硬策略兼施，为企业留住适用人才/170

案例启示：四位一体的留人策略/177

第三部分 管理文化

第十四章 文化悖论

——企业文化与生产经营是“两张皮”吗？/183

- 一、企业文化是由多层次文化复合的管理文化/183
- 二、生产经营是企业的最基本实践活动/186
- 三、企业文化和生产经营具有相容性和相融性/188
- 四、一手抓企业生产经营，一手抓企业文化建设/191

案例启示：企业经营折射出企业文化/193

第十五章 精神悖论

——企业精神即是“一把手”精神吗？/197

- 一、企业精神是企业全体员工的重要支柱/197
- 二、企业“一把手”是企业精神的倡导者/200
- 三、全体员工是企业精神的忠诚实践者/203

四、在企业文化建设中培育企业精神/204

案例启示：在寓教于乐中，引导培养员工正确的企业精神/205

第十六章 和谐悖论

——企业是“一团和气”好还是“和而不同”好？/207

一、和谐是企业员工的永恒追求/207

二、一团和气要以原则为基础/210

三、和而不同是真正的和谐/213

四、努力倡导和谐管理，构建和谐企业/216

案例启示：打造和谐团队，找到共同愿景/219

第十七章 沟通悖论

——当企业管理者之间沟而不通时是为了自己
还是为了对方？/223

一、沟通是企业管理的重要手段/223

二、沟通的直接目的是协调双方或多方关系/225

三、当“沟而不通”时要照顾对方/227

四、学会沟通艺术，促使沟通顺畅/229

案例启示：有效的沟通是创造价值的前提/233

第十八章 形象悖论

——把企业做大做强形象就好，还是名誉度高形象
就好？/235

一、企业形象是企业树起的一面旗帜/235

二、“大而强”的企业有力量/237

三、名誉度高的企业形象就美好/241

四、把企业做大做强，更要将企业做美做优/243

案例启示：沃尔玛——企业文化助推企业做大/247

参考文献/249

后 记/251

