



中国企业的 管理决策

Management Decision-Making
in Chinese Enterprises

吕 源 / 著 彭长桂 / 译

本书旨在探讨 1984 ~ 1986 年至 1988 ~ 1989 年中国国有企业组织决策的变化。在早期探索阶段，国企改革就是通过将决策权从政府部门下放到企业的简政放权来提高效率。本书通过 6 家在京国有企业 30 对匹配案例的纵向比较考察，生动地呈现了国企改革在采购、定价、招聘、组织变革和投资这 5 个决策领域引发的结构性变化，系统展示了国企决策与制度环境的复杂关系。本书勾画出改革初期中国企业管理决策变化的全息图景。



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

中国企业的 管理决策



Management Decision-Making
in Chinese Enterprises

吕 源 / 著 彭长桂 / 译



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

中国企业的管理决策 / 吕源著 ; 彭长桂译. -- 北京 : 社会科学文献出版社, 2019.6
ISBN 978 - 7 - 5201 - 3786 - 7

I. ①中… II. ①吕… ②彭… III. ①企业管理 - 管理决策 - 研究 - 中国 IV. ①F272.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 252178 号

中国企业的管理决策

著 者 / 吕 源

译 者 / 彭长桂

出 版 人 / 谢寿光

责任编辑 / 隋嘉滨

出 版 / 社会科学文献出版社·群学出版分社 (010) 59366453

地址: 北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367083

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

规 格 / 开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15 插 页: 0.5 字 数: 165 千字

版 次 / 2019 年 6 月第 1 版 2019 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5201 - 3786 - 7

著作权合同 / 图字 01 - 2019 - 1973 号

登 记 号

定 价 / 98.00 元

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心 (010 - 59367028) 联系

 版权所有 翻印必究



吕 源

山东青岛人，现居香港。

英国阿斯顿大学管理学博士（1991年），中欧管理项目（中欧国际商学院前身）工商管理硕士（MBA，1987年），北京工业大学工学学士（1982年）。现任香港中文大学管理学系荣休教授、华南理工大学工商管理学院特聘教授（兼职）和浙江工业大学经贸管理学院特聘教授（兼职）。主要研究领域为公司可持续发展战略、中小企业国际化和组织话语分析。

在 *Journal of International Business Studies*、*Organization Science*、*Organization Studies*、*Journal of Management Studies* 等著名国际刊物上发表多篇论文，专著代表作有 *Management Decision-Making in Chinese Enterprise* 和《话语与管理》，曾担任国际期刊 *Asia Pacific Journal of Management* 的编委。



彭长桂

湖南桑植人。

内蒙古大学经济管理学院教授，北京科技大学管理学博士（2013年），主要研究领域为经济社会学、经济思想史和组织话语分析。

主要著作有《话语与管理》和《兄弟并不平等：国有企业部门地位的正当性研究》，译著有《战争经济学》和《中国企业的管理决策》。

中文版自序

拙著《中国企业的管理决策》中译本得以出版，我首先感谢彭长桂博士。彭博士亲自承担了繁重的翻译工作，并且与我多次讨论关键概念和术语的译法。他所做的翻译工作正好与我三十年前撰写此书时的做法逆向而行。在当年写作时，我必须保证以准确的英文表达对应的汉语词汇和概念，包括当时的学术术语、文献和流行语。由于这是一部讲述中国国企改革的学术著作，彭博士力图通过对语言、概念和文献资料的还原最大限度地再现本书原初的研究情景、内容和方法。在诸多挑战中，难度最大的是还原中文文献。由于此书引用了大量中文资料，彭博士在翻译过程中逐一追溯原始资料，力争再现文献原貌。此外，彭博士还需要处理中英文在语法和表达风格等方面的差异，尽量避免译文带有过重的“洋味”。对彭博士的努力和辛劳，我只能籍此机会向他表达诚挚的谢意。

其次，我也衷心感谢本书责任编辑隋嘉滨博士对译稿的精心校对与修订，他还在内容翻译细节上提出了诸多宝贵意见。特别感谢社会科学文献出版社群学分社社长谢蕊芬女士的大力支持。

本书英文版由伦敦麦克米兰公司于1996年付梓，是基于我在英国阿斯顿大学（The University of Aston, Birmingham）

1991年完成的博士论文——*A Longitudinal Study of Chinese Managerial Behaviour: An Inside View of Decision-Making under the Economic Reform*——精简而成。这本书展现了我博士研究的主要内容和多案例比较的研究方法，细致地描述了自1985年至1988/1989年期间，在“扩大国有企业自主权”为主要改革政策框架下，北京市6家国企在采购、定价、人事招聘、组织变革与投资等5个管理决策方面的自主权变化。我也曾计划将此书翻译为中文，或者参照博士论文写一本中文学术著作。但是，出于两个主要原因，我放弃了独自出版中文版的想法。

第一，研究内容已经成为历史。我研究的课题是20世纪90年代之前的中国国有企业（简称“国企”）改革，其主题是沿着“政企分开”与“党政分开”两条主线推进的简政放权的改革措施。然而，时过境迁，自90年代中期开始，随着深圳和上海的证券交易所的成立和运行以及经济体制转型，国企改革已经从简政放权转向更深入的所有权和治理结构改革；中国经济的主要特征不再是短缺，反而是很多行业出现产能过剩；国企从竞争性行业撤出，仅仅保留对国计民生和国家发展具有战略意义的少数行业的控制。面对日新月异和快速发展的中国经济改革形势，再谈国企放权的研究成果似乎不合时宜。

第二，我对自己的翻译能力不够自信。我自感中文写作能力不足以达到出版水平，加上博士毕业后忙于找工作，而且又很快参加新的研究课题，我翻译此书的想法就搁置了。

事有凑巧。2008年，彭长桂博士经他的博士导师高俊山教授推荐，来找我讨论他的博士论文。由于他的研究课题是国企内部组织结构调整，而且研究方法也采取多案例研究，

与我当年的博士研究有很多相近之处。因此，我推荐他阅读此书英文版。2010年彭博士在香港中文大学访问期间，向我提出翻译此书的建议，并于2013年夏天完成译文初稿，2015年完成了初稿的校对和修订。当时，由于我尚在汕头大学商学院担任院长职务，陷于烦琐的行政工作，无暇校对译稿。光阴飞逝，转眼就到了2018年，彭博士热心地与社会科学文献出版社接洽，而且完成了版权购买和出版合同等事项。至此，中译本出版正式进入工作日程。恰在此时，我也从汕头大学退休回到香港，终于有时间与彭博士一起完善译稿，使得本书与读者见面。

对我而言，这个中译本具有独特的学术纪念意义。一方面它记录了我早期的学术成果，另一方面也可以让国内读者了解改革开放初期的国企改革历程。为了便于读者理解此书形成的过程，我借此机会对当年的研究背景做一个简要说明，然后谈谈我对中国企业管理研究和管理理论创新的个人思考。

一 中欧 MBA 和阿斯顿博士项目： 我的学习和研究

自1970年代末，中国政府决定实施改革开放政策，对外向世界敞开大门，在经济领域吸引外资；对内则给予国企管理层更多决策自主权。1980年代后期，改革又逐渐从企业层面向所有制变革和完善市场机制等经济体制领域过渡。不管从规模上，还是在改变人类命运的意义上，中国的经济体制改革都堪称人类有史以来少有的伟大变革运动，而国企放权正是触发这场伟大变革运动的扳机。

改革开放也改变了我的人生轨迹。1977年恢复高考后，我有幸考入北京工业大学机械系，并于1982年毕业后被分配到北京市科协下属的北京市科技进修学院，从事对科技干部的继续教育和培训工作。两年后的1984年初，我看到由中国国家经委与欧洲管理发展基金会共同主办的“中欧管理项目”（“中欧国际工商学院”前身）发布的MBA学员招生广告。当时我根本不明白MBA的含义，误认为是硕士研究生项目，于是前去报名，并有幸在1984年6月通过笔试和面试两轮筛选后，成为第一期中欧MBA学员，与其他来自北京和无锡的35名学员于同年9月入学。1987年1月，我结束了MBA两年的课程学习，与另外3名同学赴英国卜内门化学公司（Brunner Mond）^①实习。1987年7月，公司实习结束后，我在位于布鲁塞尔的欧共体总部被授予中欧MBA学位。

早在公司实习之前，我已经报名参加中欧管理项目的博士研究，并得到中欧双方批准。我在1987年7月获得MBA学位后，直接飞赴英国阿斯顿大学，跟随组织行为学著名学者John Child教授攻读管理学博士学位。在选择课题时，Child教授和我都希望研究当时轰轰烈烈的国企改革。我在MBA学习期间的项目学习单位也是北京的一家国企（即案例中的重型电力设备厂），对该企业自1985年之后的变化非常熟悉。此外，在1977年上大学之前，我曾经在一家集体所有制工厂做过两年机修工人。因此，我对企业并不陌生，而且对管理研究课题情有独钟。在阿斯顿大学一年预备课程之

^① 英国卜内门化学公司于1873年在伦敦成立，于1926年合并更名为帝国化学工业公司（Imperial Chemical Industries Ltd.），是英国最大的化工产品生产企业、世界最大的化工垄断集团之一。卜内门化学公司于1900年在上海成立中国公司，与中国具有极深的历史渊源。因此，其中国公司一直沿用卜内门名称至今。

后，经与 Child 教授讨论，我最终选择研究国企自 1985 年至 1988/1989 年组织决策的变革为博士题目，并以纵向比较的案例研究为主要方法。由此，我不仅成为早期改革的在场者，而且也成为剖析早期国企改革过程的研究者。回想起来，实是幸运至极。

我研究的案例企业为中欧管理项目选定的 6 家北京国企。因此，有必要在此介绍一下中欧管理项目。

中欧管理项目全称为“中国 - 欧洲管理项目”（China-Europe Management Programme），由国家经委与欧洲管理发展基金会合作，于 1983 年在北京成立，其初衷是为中国企业和在华运营的欧洲企业培养高级管理人才。双方决定引进具有欧洲商学特点的 MBA 项目。据笔者所知，这是中国内地首个 MBA 合作办学项目。该项目于 1989 年更名为中欧管理中心（China Europe Management Institute, CEMI），后从北京迁往上海并于 1994 年 11 月更名为中欧国际工商学院（China Europe International Business School, CEIBS）。

中欧 MBA 的教学内容和学制主要参照欧洲模式，其师资由欧洲几家著名商学院的教员兼任，采取全英文教学。我们入校后的第一个学期是英语强化学习，而专业课则从 1985 年 3 月份的春季学期开始，每学年三个学期，每学期两个月，学习三门课，合计 18 门专业课。专业学习在 1986 年 12 月结束。按照项目规划，全体学员由欧洲公司挑选并从 1987 年 1 月至 6 月到对应的欧洲企业进行为期半年的公司实习。

中欧项目在教学方法上很有特点。首任欧方主任 Max Boisot 教授提出了“项目教学”的设想。具体做法是：将 MBA 学员分为若干项目小组，每组 5~6 人，以一家指定的当地企业为样本单位。项目小组成员在每学期课程结束后，

深入该企业结合所学课程内容进行为期一周的实地调研，然后向任课教师汇报调研中发现的问题和问题解决方案，并根据教师反馈意见形成项目调研报告，再由任课教师对小组项目调研报告评分并计入小组成员成绩单。

在学习期间，我有幸结识数位来自欧洲大陆和英国等地商学院的教授，包括后来成为我博士导师的 Child 教授。Child 教授时任英国阿斯顿大学商学院院长，并于 1985 年在中欧项目讲授“组织行为学”课程。组织行为学的内容，特别是激励、组织结构设计和组织文化等内容，好像为我打开了一扇扇知识天窗，使我窥测到组织管理学说的魅力，也促使我决心跟随 Child 教授研究中国企业管理。

中欧管理项目的另一个目的是从 MBA 学员中挑选管理教学师资的后备力量。我有幸被选为首批三名师资人选，并获得 Child 教授接受赴阿斯顿大学攻读管理学博士学位，相关资助则由欧洲管理发展基金会负责。

当年英国博士教育体制以师徒制为主。我在阿斯顿大学第一年的学习科目和内容全凭导师决定，而学院只为研究生开设了计算机应用和研究方法论等很少的课程。Child 教授指定了几部经典文献，然后以每一周或者两周一次见面讨论的方式考察我的学习进展。第一个学期我读了大量的组织行为学著作，如西尔特（Richard M. Cyert）、马奇（James G. March）、明茨伯格（Henry Mintzberg）、奥尔森（Johan P. Olsen）、佩蒂格鲁（Andrew Pettigrew）、斯科特（W. Richard Scott）、西蒙（Herbert Simon）、维克（Karl E. Weick）等人的著作，以及社会学、文化人类学 and 经济学文献，如玛丽·道格拉斯（Mary Douglas）、默顿（Robert K. Merton）、诺斯（Douglas North）、帕森斯（Talcott Parsons）和韦伯（Max Weber）等学者的经

典文献。其间，Child 教授给我出了几个题目思考，其中包括“哪些政策和制度对国企放权有促进或者阻碍作用？”，“国企改革对企业组织内部的党政关系产生了哪些影响？”，等等。我比较感兴趣的是政策与制度方面的课题。

我在阿斯顿大学第二学期的阅读重点转向组织决策和研究方法论。决策一直是组织管理研究的核心课题之一，在 1950 年代兴起，在 1970 年代至 1990 年代吸引了众多优秀学者的关注和投入。当时正值中国国企下放决策权为中心推进经济改革，而海内外对中国企业的决策过程知之甚少。因此，导师和我选择组织决策为研究课题。

在诸多研究管理决策文献中，布拉德福德学派（Bradford Studies）的决策比较研究对我影响最大。该学派的领军人物 David Hickson 教授曾经与 Child 教授在阿斯顿大学共事，属于 70 年代以研究组织结构闻名的阿斯顿学派成员；他俩既是学术伙伴，也是关系密切的好朋友。1986 年，Hickson 教授和他在布拉德福德大学带领的团队出版了 *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*。在这部组织决策专著中，Hickson 教授等人报告了他们花费 10 年对 30 家组织发生的 150 个决策案例进行实地考察的研究结果；报告内容中既有在同一样本组织进行纵向跟踪的发现，也有同类决策在不同组织的横向比较结果。然后，Hickson 教授团队将这些组织决策按照问题的复杂性与利益相关方的分歧两个维度加以分类，从而推导出畅流型（Fluid）、散发型（Sporadic）和聚敛型（Constricted）三种决策模式。Hickson 教授的决策研究设计非常符合我的设想。为此，我还专门跑去布拉德福德大学拜访 Hickson 教授，向他请教研究方法和理论构建要点。Hickson 教授平易近人，很详细地为我讲解了其团队开展决策

研究的背景，以及研究设计和将研究结果理论化的要点。最终，我与 Child 教授商定，参考布拉德福德学派 *Top Decisions* 的研究模式设计博士课题。3 年后的 1991 年初，我与 Hickson 教授在阿斯顿大学重逢。不过，这一次，他是受邀担任我博士论文的外部评审和答辩考官。Hickson 教授温和而严格，对我的论文提出了 4 点中肯的修改意见。

对我博士研究乃至学术生涯影响比较大的另一位学者是 Max Boisot 教授。Boisot 教授是中欧管理项目创始人，也是中欧管理项目首任欧方主任。他与 Child 教授合作于 1988 年和 1996 年在国际管理学顶级期刊《管理科学季刊》（*Administrative Science Quarterly*）上发表了两篇在管理学界影响很大的、讨论中国经济改革的理论文章。Boisot 教授属于那种有很强理论原创力的学者，每次与他交流都受益匪浅。遗憾的是，Boisot 教授于 2011 年突然因病去世。我专门写了一篇悼念他的文章，发表在中欧国际工商学院院刊上。

博士研究的题目和方向确定之后，导师与我讨论并总结了几个研究问题。在本书导言中，我将这些问题浓缩为 2 个：“①什么因素影响国企决策？研究的焦点集中在国企、计划体制与市场之间的关系上；②中国管理对发展现代管理理论究竟意味着什么。”对这两个问题的理解和解答，我在下一节专门讨论。

在研究方法方面，导师与我都倾向于参照 Hickson 团队的布拉德福德学派方法，并根据扎根理论（Glaser and Strauss, 1967）和案例研究的要求加以改造。我们的方案是：在确定的样本组织内选择同类决策，然后比较同一决策过程在改革初期（1984 ~ 1985 年）和当下（1988 ~ 1989 年）两个时间点的异同。决策类型是根据阿斯顿大学 1960 年代至

1970年代的调查问卷目录初选，再按照 *Top Decisions* 以及我俩在中欧 MBA 项目对样本企业调研的经验和有关国企改革的政策加以筛选。之所以这样做，还有一个便利条件：中欧 MBA 项目提供了 6 家样本企业较为详细的涉及从供应、销售到人力资源、组织变革和投资等领域的调研报告。

此外，对当时的国际管理学界而言，由于中国企业管理领域是一个尚待探索的领域，导师和我认为案例研究的优势在于通过对未知领域的开拓性探索研究揭示现象背后复杂的社会关系。但是，这样做的风险也很大。正如 Bateson (2000) 说过的，“直到探索结束，探索者不可能知道探索到什么”。不过，基于导师和我在中欧 MBA 项目期间对样本企业的调查，我俩都抱有强烈预感，相信一定会产生优秀的研究成果。

1988年8月下旬，我从英国回到北京，在中国企业管理中心下属的中欧管理项目担任 MBA 项目中方教务主任，兼任组织行为学教师。同年9月，Child 教授也来到中心。他接受欧洲管理发展基金会的任命，接替 Boisot 教授就任中欧管理项目欧方主任职务。他和我既是导师与学生的关系，也是行政上的同事（我的直接上级是中国企业管理中心主任）。

Child 教授和我按照设计好的访谈提纲初稿，首先逐个访问 MBA 项目的 6 家国企。在向管理层介绍我们的研究项目的同时，我们也测试访谈提纲设计是否得当。经过两周左右的预调研，Child 教授与我确定了以“为什么”（Why）、“怎样”（How）和“什么”（What）等形式的开放性问题为主，以核实事实的“何时”（When）、“何地”（Where）和“谁”（Who）等形式的封闭性问题为辅的半结构式调研大纲（参见本书附录的访谈提纲）。

访谈提纲确定后，我们开始正式的案例调研工作。我希望细致地了解每一项决策的来龙去脉，因此调研的形式采取了非常类似人类学的田野调查方法。我在第一周轮流去每一家企业工作一天（俗称“蹲点调查”），集中了解同一类决策的过程。按照访谈提纲，我与不同层面和职能的企业干部谈话，或者阅读文字材料，包括企业自办的简报、报道和其他材料。由于大多数受访者不同意录音，我在访谈时尽量做好笔记，然后在当天晚上再根据回忆，记录自己的口述总结与观察到的一些现象，包括访谈内容以及见到、听到和读到的各种信息。当时仍然实行每周6天工作制，一周6天正好完成一轮访谈。在第二周，我在办公室工作。除了项目的行政事务之外，我整理上一周的笔记和录音，并参照中欧第一期MBA项目各个学习小组的项目报告^①重构决策情景。此外，我也经常去中国企业管理中心的资料室寻找各种资料，或者与Child教授交换看法。

按照这种第一周轮流访谈、下一周整理资料的工作模式，我度过了半年多的实地考察阶段，基本上摸清了研究设计要求的发生在1984~1985年与1988~1989年两个时间段5个决策领域的60个案例发生的情况、过程和结果，以及受访者对决策变化的看法。然后，我开始按照收集的资料复原或重构确定的决策案例。我仍然经常回访企业，主要目的是补充材料或者与决策参与者核对复原的案例是否符合事实。那个时候，我认识每一家样本企业的中高层干部，听他们讲述在放权过程中遇到的各种问题、挑战以及解决的办法，等

^① 1986年入学的中欧第二期MBA学员继续实施项目学习模式，除了在第一期指定的6家国企外，又增加了5家新企业为调研样本。

等。我对每一家企业的情况也非常熟悉，几乎可以像述说自己的事情一样复述它们的历史和发展状况以及比较重要的决策事件。

1989年11月底，我回到阿斯顿大学，开始撰写论文。至1990年11月中旬，完成论文初稿，并按照Child教授的意见进行了几轮修改，终于在1991年初正式提交论文。此后，经外部评审和答辩，1991年5月确定终稿，并于同年顺利获得博士学位。

历时4年的博士学习，尤其是1988~1989年期间在北京的实地调研，使我不仅对国企有了深刻了解，更重要的是，学会了以学者视角观察与分析社会现象，在观察和分析中保持自身独立、中立、客观和批判性的立场。在学术成果方面，Child教授和我合作发表了两篇有关中国国企改革的文章（Child & Lu, 1990; Child & Lu, 1996）。此外，Child教授在1994年所出版专著 *Management in China during the Age of Reform* 的第6章也主要参考我的博士论文。

取得博士学位后，我随即去兰卡斯特大学（Lancaster University）管理学院做研究助理，在Mark Easterby-Smith教授领导下与北京科技大学管理学院的陈志诚与高俊山等教授合作，研究中英企业的组织决策。1993年底，我去了剑桥大学贾治管理研究所（Judge Institute of Management Studies，即贾治商学院前身），接受罗斯曼斯基金提供的研究员位置，参加Child教授主持的中外合资企业研究。在剑桥工作时期，我结识了Peter Nolan教授。Nolan教授是研究中国经济的知名学者。他不仅招收了一批来自国内的研究生，而且还与中国著名经济学家董辅初教授合作主编《中国经济研究丛书》。Nolan教授听了我的博士研究结果后，建议我将论文精简出

版，纳入该丛书。我担心放权的题目已经不是中国经济改革的热点课题。他说，我们需要知道历史。在 Nolan 教授的鼓励下，经过数月努力，我以 *Management Decision-Making in Chinese Enterprises* 为题完成本书初稿。在写作期间，很多朋友向我施以援手。尤其是白霞女士（Ms. Patricia Wilson）对全书英文进行编辑润色。我在此向各位朋友一并表示感谢。

二 国企业管理研究的个人思考

我在本书的导言部分提出了两个研究问题：“①什么因素影响国企决策？研究的焦点集中在国企、计划体制与市场之间的关系上；②中国管理对发展现代管理理论究竟意味着什么？”

要回答第一个问题，我们首先要问：为什么要放权？传统的组织理论将“放权”定义为将在组织科层中位于较高层级的决策权下放给较低层级。“决策权”指：使一项决策获得批准的最终权力。没有最终的批准权，决策只是设想、建议或者纸上谈兵，不产生实际效果。由于决策议题的提出者或者决策设想的建议者往往与批准决策的单位（或个人）不是同一群体或个体，决策从议题提出到最终被批准之间的过程中有很多审批环节，并有各方（尤其是体制内单位）参与。因此，组织决策过程随决策内容而异。决策内容重复性较高，或者涉及资源较少，或者不太牵扯很多利益群体的决策，其决策过程也相对简单或者按部就班走程序；一旦决策对社会或者利益相关者产生重大影响，参与的单位增加而且参与者有各自的利益诉求，决策过程就变得复杂、漫长。至于哪些决策权可以下放，哪些必须集中，则不仅由决策内容