

第一部分 进入企管领域

第一章 导论

第一节 企业家与创业精神

一、企业家

企业家 (Entrepreneur) 是这种人：他创意新事业冒险 (new business venture) 聚集启动事业的人、财、物等资源 开始运作新事业并使之成长到需更多的人加入的程度。在开始冒险时，他通常承担巨大的个人和财产风险。

运行和成长中的企业雇佣职业经理负责其基本管理职能，是企业成长的转折点。传统的经理概念与大中型企业相连，传统的企业家概念则与小企业相关。许多企业家认识不到其从小到大的成长转折需要雇佣职业经理并将重复而重要的管理职能委派给合适人选，这将危及企业的成长与成功。我国乡镇及民营企业的二次创业总是首先大量招聘经理。有些企业家能够随着企业的成长而成长、成熟并成为优秀的职业经理。但是 因性格原因 大部分创业者成不了优秀的经理。

雇佣职业经理经营其生意的企业主不是企业家，尽管他承担所冒风险，但并不涉足企业组织或经营活动。按西方逻辑，以经营他人生意为业的职业经理也不是企业家。企业家与经理的分野似乎在于是否拥有可诉诸风险的个人财产。冒险类似打赌，风险来自下赌注，即涉及财产权。这种分类法对于创业起家、得其所有的中国私有企业很有解释力，但对于中国公有制企业应重新定义企业

家概念。

公有制企业的负责人不全是企业家。其中有一种经理，以其良知、人品、才能、胆识为集体、社会承担责任与风险，创新、创业，为社会做出了贡献，而自己仍是领取工资的劳动者。例如 颐中烟草集团董事长蒲强自上任以来，创新开拓，使企业效益连番增长，荣获全国优秀青年企业家称号，他是人民的企业家。另有一类公有制企业的经理，干好了是国家的，自己得不到，干坏了不是自己的，不吃亏。他们从利益到道德上都不承担风险，他们只能是经理（manager，管理者）。

企业家概念的核心是创业精神（风险意识）及创业成果，其他特征是表面现象。为此，面对中国现实，我们可定义如下两种企业家：

（一）以一定自有或借贷资金创业或凭智力组合资源创业并获成功的初期创业者兼经营者。

（二）以经理身份进入既成企业并能独立指挥企业资源（人、财、物）使企业业务扩展、资本增值的经营者。类似于指挥三军的元帅，他对企业具有总体运作的权力和能力。因此，具有创业精神及创业成绩的企业最高经营者，如董事长、总经理，便可列入企业家行列。

二、创业精神

缺少企业家除制度原因外，还有社会文化原因。彭小英女士在从《鲁滨逊漂流记》谈小说的兴起问题时，触及了创业精神的原型。她指出：在鲁滨逊身上，工业资本主义带来的经济个人主义造就了鲁滨逊的性格和经历，而宗教上的个人主义也就是清教个人主义控制了他的精神生命。

许多经济理论家用鲁滨逊来作经济人的图解。经济个人主义这个基本趋向阻止了鲁滨逊无论是作为一个儿子还是作为一个丈

夫对家庭纽带投去更多的注意力；而且出于同样的原因，他像不受家庭限制一样，也几乎不受国家的羁绊，他觉得只要口袋里有了钱，便可以四海为家。获取利润是他唯一的使命，整个世界都是他的领地。与此相对比，中国东南沿海第一代闯南洋的华侨们倒像中国的鲁滨逊把生意做到全国的温州人、经济“北伐”的广东人也有着做生意以四海为家的情怀。商业意识总是与人员跨地域流动而使商品流通相关。

清教个人主义及其演化出的工作伦理，要求个人奋斗、勤劳、节俭，获得成功，使上帝荣耀，于是便不难理解很多西方企业家虽有钱，却生活俭朴，甚至不留遗产给子孙后代。我们并不绝对赞成清教个人主义的价值取向，但相比之下，中国的部分企业家及大款们的确创了业、赚了钱，但无精神家园与支柱，心灵空虚，挥霍无度。

中国当前的市场经济呼唤一种相应的企业精神。事实证明，中华民族的儒家伦理堪当此任。儒家伦理对亚洲四小龙经济奇迹的作用当然还有其他条件、因素已得到充分的理论概括。争做儒商（当然是溶入时代精神与西方文明的当代儒家概念）已成为当代企业家的追求。作者坚信，21世纪最佳企业及企管理论将在中国产生。当中国优秀的人文文化与西方的科学理性文化相结合，将产生一个属于全人类的完美的新文明。

第二节 管理职能与经理

管理是为实现企业使命、目的及目标 而对其资源——人、财、物、信息所实施的创造性解决问题（Creative Problem Solving 以后简称 CPS 职能活动及以之为基础的规划、组织、控制等职能活动所构成的职能程序。见图 1—1。

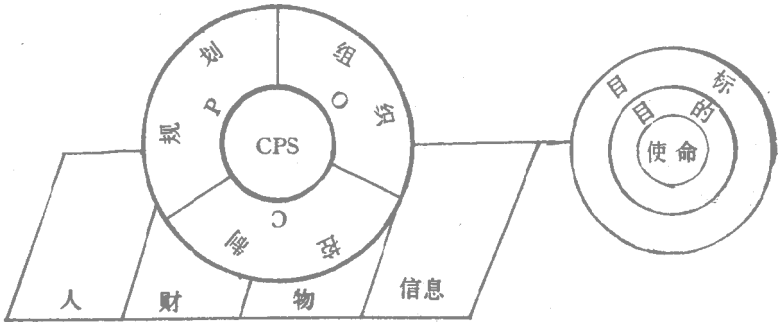


图 1—1 管理职能程序

经理即是以 CPS 为核心承担规划—组织—控制 (Planning—Organizing—Controlling 以后简称 POC) 职能的人。换言之, CPS 加 POC 即为经理职能。不少企业的部门经理虽名为经理, 但并未承担经理职能, 只侧重实干。如果说企业家是元帅的话, 经理则是将军。“实干”(即操作)是士兵之事。经理的必要起点职能是“务虚”即规划、谋划, 它是 POC 管理程序的起点。缺乏规划的企业必然一塌糊涂; 仅有规划, 其他职能跟不上也同样不行。

一、管理职能理论发端

管理职能理论的出现最早可溯至与泰勒齐名并同被尊为科学管理创始人的法约尔。他在《工业管理与一般管理》中提出了技术、商务、财务、安全、会计及管理六大职能活动。对管理职能的划分是由法约尔的笼统模式开始逐渐清晰的。他的前五项职能现通称“职能领域”依职能领域对组织作部门化设计则形成“职能部门”。其第六项“管理职能”现已独立单列, 它同时以企业资源及职能领域为对象发挥其管理职能。至于经营与管理概念区分, 源自组织层次

分化。

日本学者山城认为：在企业机体进化过程中，分化出三个阶层，即经营层—管理层—操作层（Administration—Management—Operation）。见图 1—2。图中经营层对应于高层经理，它辐射企业内各职能领域并与外环境相连。这体现了“经营”的特点——总体性、综合性及外向性。其中总决策人——支配企业全部资源并握有决策权力并承担相应风险的董事长或总经理就是企业家。

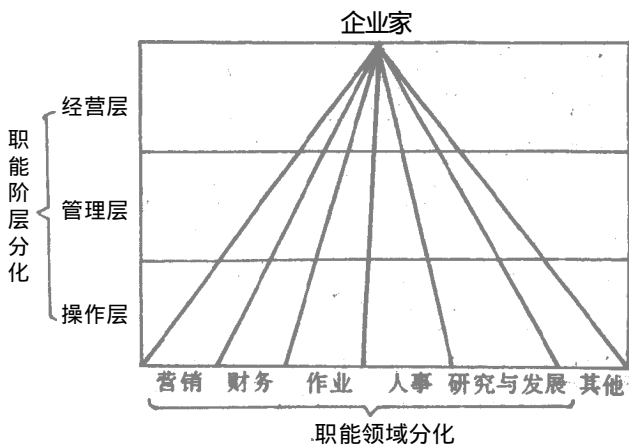


图 1—2 职能阶层分化

经营与管理有时不加区分：或将管理广义化等同经营（如本书书名）或以经营涵盖管理，有时也笼统并列，通称经营管理。

二、POC 职能论

为了研究管理现象，就必须进行科学分析。其哲学基础可以莱不尼兹单子论为喻，即客观世界可以还原为一些不可再分的单子（diamond）。物理学沿着此径不断寻找基本粒子。对于管理职能，不同学者分类不同，目前最常见的是“四职能说”，即计划—组织—领导—控制。山城根据经营管理周期，即“规划—实施—审查（Plan—

Do—See, PDS 的理论性研究 主张经营管理的原理是“规划—组织—控制”的统一。他指出 立足于“民主的功能主义”领导职能是分解于 POC 职能之中的。他还认为 强调动态的领导功能 首先要有一个作为领导“依据”的计划。该计划由于阶层的不同 名称也不同 诸如“方针”、“预算”、“标准” 实质上都是计划 而该计划不论对于领导者本身还是对于被领导者都是行动的指南。其次, 当计划实施之际 就要依靠组织的力量 即“职务权限体制”来使计划的内容获得充实。既不采用军队式强权领导, 也不采用俱乐部式温情领导, 而是要进行以计划为指南的“组织分权管理”。这在一些如 AT&T 之类的成熟大公司里尤为明显, 员工的职务有明确规范, 每天上班时先打开电脑了解信息并接受指令, 或由秘书小姐分发经理书面的当日或近期安排。同时, 要对计划的实施进行控制。领导职能是以制度化方式分解于 POC 之中的。

我们不否认领导职能理论研究成果——激励、领导、交流等的作用, 但主张在基础层面上要抓重点, 找出能够彼此具有有机联系并构成闭环程序系统的基本独立变量——系统要素 它们就是 POC。这种抽象思维就像为解几何题而设的辅助线, 应以简洁致用为好。因此 本书采用 POC 模式并形成本书特有体系。至于单独的领导职能并非在管理中不必要, 它是另一层次的专题 读者可阅读“领导科学”及“组织行为学”专著。

三、本书理论体系

依据 POC 模式, 本书主体内容分为三大部分——规划、组织、控制。规划部分 先论述企业环境 这是企业生存与发展的条件 然后分述企业战略、企业规划, 这构成了企业管理的起点。鉴于策划近年来在企业中地位日升, 大有职能独立之势, 我国企业的策划则实为营销策划, 从属于规划 (Planning) 范畴 故将策划列入规划部分论述。此外 包含决策程序的 CPS 既是规划的核心 又是策划的

理论源头同时 策划是营销策划 故此形成“CPS·市场营销·营销策划”一章。该章对营销理论框架作了较系统讲述，而使之作为一大职能管理领域进入规划部分，这种考虑还因为当前市场经济的“营销导向”经营哲学使“营销”即“市场问题”成为企业工作的焦点 使营销策划（含市场调研）成为企业总体规划的起点。营销的新地位见图 1—3。



图 1—3 营销职能新地位

组织部分首述“组织管理”即为规划的实施搭上组织框架。后接“人力资源管理”一章 即为死框架填入活人员 在硬件上加入软件，一部企业机器就可运转了。但是 机器要加油 这油基本的是物质利益——薪资。为此 薪资问题单列一章。人力资源管理专著通常包含精神、心理方法及劳动关系 鉴于本书宗旨是提供企管起码知识量，作为基本教材不作太多涉猎。

第三节 经理的必备素质

目前广为引用的经理必备素质是美国学者卡茨的 THC (Technical/Human/Conceptual Skill 技术/人文/概念)技能及美

国企管协会的 19 种能力。其研究方法较科学，但哲学上浅薄。日本则提出了 10 项能力、10 项品德，比美国深入一步，在能力上加入了品德。按中国的逻辑，经理应是德才兼备。

德，即是仁与义，此乃立人之道。台湾学者曾仕强在论及中国风格管理时所言“修己安人”即指经理要内修道德，修仁义。仁义是中国伦理学的最高范畴，涵义甚广。某企业选拔经理，如何评鉴其德，可从三个可操作基本指标综合衡量：其一，人缘 / 舆论。人缘是人品的镜子，观其人缘，大体可断其人品。其二，正直 / 可信。内心正直，必然可信。纯正直者依仁义行事，不为不轨。其三，性情修养。这是个人精神、心胸境界，体现人的品位、层次。近来美国企业界流行的“情商”(EQ)即情商数就与此有关。美国公司员工们流行一句话：智商决定录用，情商决定提升。古今性情修养的主要手段：一是读经典，如中国人读《四书》，西方人读《圣经》；二是参与正派宗教修炼——修身养性，坚心定性，明心见性，洗心炼性；三是高雅艺术陶冶。以上三项指标的相对重要性：“正直”居首，“性情”居次，而“人缘”是正直与性情的反映，作加权量化时可酌情考虑。

才包括智力与能力，广义上都是能力。经理的智力是指知识力，是潜在的能力，包括：第一，知识面，即知识广度，含一般知识面与特殊知识面。第二，本职工作知识深度。第三，学习吸收力。比如一个机械厂财务经理，其一般知识面是指文、史、哲、艺、科等海阔天空的知识，一般以学历大体衡量；特殊知识面即与其财务工作有关的知识，如机械加工工艺、金属材料知识在会计核算中是不可少的。本职工作知识深度是指对财务管理专业本身的知识深度，可以专业等级考核证书或专业技术职称为依据。学习吸收力主要是指在工作中学习新知识的能力。

能力是运用知识解决问题的行为水平。经理的必备能力主要有语言 / 人际交流能力、分析判断能力、策划 / 谋划能力、实施操作能力（尤含应变能力）。

第四节 管理——科学、技术、艺术

我们的教育系统提供了很多课程，但并未能对科学本身给予指导，结果是学到了很多事实或被称之为事实的东西以及一些理论或被称之为理论的东西。我们很少学习怎样区别真假事实及真假理论。这对学习管理学是个障碍。

一、什么是科学

“科学”是西文“Science”的翻译，“Science”来自拉丁语“Scientia”，词根“Scire”意指“去知道”中文译为分科之学而中国的学问如中医是不大分科的。科学是搜集和建构有关经验世界可靠知识的工具。该定义有如下要点：其一，科学是工具、手段、方法。其二，科学的对象是经验世界，即可观可感的形下世界，人们无法感知的领域则不是科学的对象，如“一只手上可供几个天使跳舞”、“天堂地理”都是科学之外的。其三，科学知识是可靠的，它在不同时间、不同人面前普遍一致。

科学知识具有四大特点：其一，普遍可靠性，即可验证性、可重复性。其二，客观性，即不受主体态度尤其是价值观的影响，这对于社会科学难以做到。其三，数量化。现代科学之父伽利略正是将数学用于天文学而得此誉。数量化在企管中是必要的，如预算、考核、定价。搞管理必须心中有“数”。其四，理论化，即科学知识要系统化成为理论。理论是用以解释和预测某一类现象的连贯一致的一组成立的命题。

二、理论构造

理论的起点是典范，即角度、方法，然后是利用一般概念定义新概念或术语，再由术语形成命题。有三种命题，即三种理论形态：

其一为假说型 如人性假设 x 理论— Y 理论。其二为经验归纳型，如 4P 组合。管理理论多为此类。其三为公理型理论 这在数学、物理上最常见，是些毋庸置疑的定理、公式及由此导出的推论。管理学上不存在公理 如果有的话就是“具体问题具体分析”。

在现有管理理论中，大部分是兼型构造，很少有纯粹类型的构造。

三、科学方法的功能

科学的本质是分析，即发现产生、决定或引起特定事项 (Event) 的条件或因素。用公式表示为：

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$$

其中 Y 为事件 X_i 为因素或条件。

不同的学科关注不同的事项，企业管理学关注企业管理事项的相应因素。例如：工作实效 = f (能力、动机) 企业成就 = f (效率、效果、满意)

四、科学与常识、迷信

在我们的日常生活中存在着无数盲点与误区，常识、迷信及伪科学阻碍着我们对真理的认识。为此，有必要扫清障碍。

(一) 常识是模糊的 其概念未作清晰定义 其假定效度并未具体化 其典型方式是世代传承的谚语。例如：“熟能生巧”，“熟”和“巧”的操作性定义是什么？该陈述的事实性含义有何局限？在任何条件下多练都能促进学习吗？

(二) 常识总是不能自我一致 科学则要求逻辑一贯性。比如常识同时告诉我们“犹豫者失”和“思而后行”。这正如医生不能同时告诉病人全卧床休养同时又做户外锻炼。

(三) 科学寻求系统解释事实，常识则忽略之或提出不能称之为解释的解释。例如 常识说用雪撬、轮车运重物省力 科学则用摩

擦力概念解释之。

（四）科学方法将其主张故意诉诸批判性评鉴和实证分析 常识的非正规方法则不以任何系统方式做考验总结。例如“闲下棍子 惯坏孩子”的常识延续至今 是因为从未做数据分析。相反 科学原则相对短命 因其要求“证伪”（falsification） 新理论总是对旧理论的批驳或修正。

（五）迷信是非理智的相信（unreasoning belief） 和不合理的恐惧（irrational fear）。它往往与原始思维和民俗相连，如电话号码和汽车牌号的数字迷信。同时，迷信还包括了因理性不足而产生的现代迷信，如科学万能，电脑输出来的东西绝对正确，还有对大企业的迷信、对乡镇企业的偏见等。

常识保持了民间智慧和无知，分类鉴别则是科学的任务。当今科学愈加成为知识之源，采用科学方法在短暂时间里所获知识多于以前数万年之总和。知识爆炸与科学方法分不开，管理学也在其列。我国大部分企业仍停留在经验管理阶段即常识阶段。所以，首先要掌握科学思考方法，然后学习作为科学的企业管理学。这也正是本书专辟此节内容之初衷。

五、管理学科的性质

（一）学科归属

学科分类主要分为科学学科与人文学科（Humanities 或 Liberal Arts）。科学学科又分自然科学与社会科学。管理学正是从属于社会科学的一门综合学科。言其是社会科学 是因管理学的研究对象无论是非盈利组织还是盈利组织（企业）都是社会现象而非自然现象。言其综合性 是因其理论体系中含有多学科典范。《韦氏新世界辞典》（1968）给典范所下定义是 模式、例证或模范（a pattern, example, or model）。它用于社会科学 是对人世间的观察角度或曰框框。它是研究者透过它观察世界的思想之窗 每一典范

都有其一套概念或专门术语。这个老概念通过库恩的《科学革命的结构》一书(1962)得到新的强调。

管理学是个多典范学科，这是由多学科背景学者在参与研究管理问题时自然带来的，至少包括经济学、社会学、心理学、政治学、数学等。

(二 管理理论、管理技术、管理艺术

作为管理学科的企业管理学是科学的一个分支，其静态存在是理论形态的。在其转向应用中存在着三个层次或环节：理论→技术→艺术。理论提供大思路、大方向 而技术解决如何做的问题。目前我国管理教育最薄弱的环节是管理技术，企业最缺管理技师，即将思路变成方案并付诸实施的人。比如：有关薪资的大原则、纯理论学者们都会讲，但联系企业的具体人和事设计出薪资制度、方案直至张三、李四每月得多少钱 很多人不知如何下手。因此 目前最畅销的管理类书籍是含有大量表格、公式、案例的工具书，它们专讲管理技术 即冲即饮 立竿见影。为此 本书在保证理论框架尽量完备的条件下 向技术层次倾斜 强调应用。我们认为 大学本科及其以下管理专业教学目标应是培养管理技师或称管理工程师。这是通晓管理理论善于创造性解决问题的人。他们在应用理论的实践中自然会向艺术层次升华。

艺术是美的创造与表达及其在此表达中所展示出的优良技巧和性向 (aptitude)；在艺术领域中想象力和个人情趣比精确度和计算更重要。管理艺术是在实践中以个人想象力、性格及情趣为背景，应用理论创造性解决问题的结果。与此同时也形成个人管理风格。

与“理论—技术—艺术”模式相应，通往管理艺术之路可描述为“知—行—道”过程。“知”即学习管理理论及经验等各种知识，“行”即管理实践。在具体而琐碎的操作中会依个人悟性悟出高层次的“道”恰如禅：“平常心是道。”“舂米划柴皆为妙道。”此即庖

丁解牛之“技近乎道”。臻此境者已达艺术状态。高层次的企业家、经理本身就是思想家、艺术家。其所作所谈管理已超越就事论事而达形上境界。海尔总裁张瑞敏援《易》为说论管理 宏碁老板施振荣则以棋道入经营 此皆“臣之所好道也”。

思 考 题

1. 企业家是怎么产生的 他与经理有何区别、联系？
2. 在中国传统文化中有哪些成分与创业精神有关？
3. 管理职能程序理论在管理学理论体系建立上有何作用？
4. 什么是科学 其本质、特点及作用是什么？
5. 企业界在管理问题上有哪些不合理的常识及迷信？
6. 怎样理解“管理技术”与“管理技师”概念？

第二章 现代管理的发展与演变

第一节 企业和经营体的演变

管理的发展演变是与企业的发展演变紧密相关的。任何一种新的管理理论与方法的诞生，都是针对当时企业的发展现状而展开的。所以，要研究管理的发展演变，首先必须通晓企业的演变过程。

一、企业的意义

企业这个名词是由英文“Enterprise”翻译过来的，它的原意代表一种进取和冒险的精神，与 Business 指的商业或业务及 Industry 指的工业或实业在涵义方面是有区别的。

现代企业的涵义已在其原意的基础上具体化了，它是指从事生产、流通和服务等活动的独立的经济核算单位。它是拥有一定数量的固定资产和流动资金，依照法律进行登记并得到批准，在银行开设帐户，具有法人资格的基本经济单位。

由于现代经济生活十分复杂，作为基本经济单位的企业也就有很多类别。

根据所属的经济部门，企业可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅游企业和金融企业；根据生产力各要素所占的比重，企业可划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业；根据规模，企业可划分为大型企业、中型企业和小型企业；根据产品的经济性质，企

业可划分为生产生产资料的企业和生产消费资料的企业；根据组织结构类型，企业可划分为单厂企业和多厂企业；根据组织形式，企业可划分为业主制、合伙制和公司制。这在其他章节有详细论述。

二、企业和经营体的演变

在企业体制论中，通常把企业按发展阶段分成三种企业体制来考察。其发展阶段有近代前的谋生和家庭营业、近代企业、现代经营体三个发展阶段。

（一）近代前的谋生和家庭营业

所谓近代前 就是还没有进入近代化的阶段的总称。在这一阶段里所见到的只是那些尚未发展成企业的且具有企业之前的特征的体制，也就是被称为谋生和家庭营业的那种行业。其典型特征为以作为过去封建制度的基础的权力、支配、服从关系 / 主从关系 / 家长制为核心 并以还不了解企业的严酷性的家庭式的温情、和气和身份为中心的一伙人来经营事业等等。因此，这里采用了以身份地位及资历为中心的、论资排辈的工资制度或退休制度及永久雇佣制度。另外 作为推进事业的方法则采用了呈报审批制度。上述这些都强烈地表现出了近代前的特征。

在近代前的谋生和家庭营业里，还不存在合理地分担工作这样的想法，而且如后面将要研究的现代经营管理以及近代的企业精神也都不存在。因此 像企业家、经营者那样的最高负责人在近代前的行业里还没有出现。在本阶段里 还没有成立起经营事业的具有主体性的实体。如果勉强讲的话 那么这一家的主人或家长便相当于上述主体，其目的也出不了家庭的稳定、维持和发展的范围。

（二）近代企业

近代是擦拭掉上述那种近代前谋生、家庭营业的性格 从而产