企业家行为格式

——对角色人格管理的探究

吕福新　著

经 济 管 理 出 版 社

~ 需要全本请访问 www.ertongbook.

责任编辑　谭　伟
技术编辑　晓　成
图书在版编目（CIP）数据
企业家行为格式：对角色人格管理的探究/吕福新著．
—北京：经济管理出版社，2002
ISBN 7—80162—483—1
Ⅰ．企…　Ⅱ．吕…　Ⅲ．①企业家—行为—研究
②企业家—人格—研究　Ⅳ．F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 071759 号

企业家行为格式
——对角色人格管理的探究
吕福新　著

出版：经济管理出版社
（北京市新街口六条红园胡同 8 号　邮编：100035）
发行：经济管理出版社总发行　全国各地新华书店经销
印刷：北京宏伟胶印厂

880×1230 毫米　1/32　14.75 印张　360 千字
2002 年 11 月第 1 版　2002 年 11 月北京第 1 次印刷
印数：1—4000 册

ISBN 7—80162—498—X/F·480
定价：32.00 元

·版权所有　翻印必究·
凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号　邮编：100836
联系电话：（010）68022974

～　～

目 录

1. 导论/(1)

1.1 **企业家与管理者:不同的角色—人格组合**/(1)

1.1.1 **企业家和管理者:不同的角色集合**/(1)

1.1.2 **企业家和管理者:两种角色人格组合**/(5)

1.2 **从传统到现代和东方与西方:融合创新**/(8)

1.2.1 **从传统到现代的管理思想:物本→人本、制度→伦理**/(8)

1.2.2 **东方管理思想:人伦道德管理与无为和无我管理**/(11)

1.2.3 **东西方管理思想融合创新:超越对立和局限**/(15)

1.3 **格物致知:探究企业家行为方式的道理**/(19)

1.3.1 **从人性到角色再到人格:性相近习相远**/(19)

1.3.2 **竞争·创新与应对·超越:内外联动**/(21)

1.3.3 **角色与人格:统一、双重、超升**/(23)

1.4 **企业家行为:角色—人格管理**/(27)

1.4.1 **企业家角色—人格管理的根本性状**/(27)

1.4.2 **企业家角色—人格管理的基本内容**/(31)

1.4.3 **企业家角色—人格管理的主要逻辑**/(34)

2. 多层双重要求/(39)

2.1 **历史逻辑发展的双重要求**/(39)

2.1.1 **创业与发展:两个阶段对企业家的要求**/(40)

2.1.2 做大与做活:两大任务对企业家的要求/(41)
2.1.3 竞争与合作:两种方式对企业家的要求/(43)
2.1.4 稳定与变革:两种状态对企业家的要求/(44)
2.2 当今时代发展的双重要求/(45)
2.2.1 全球化与地方化:
两种趋势对企业家的要求/(46)
2.2.2 竞争加剧与关系加强:
矛盾强化对企业家的要求/(48)
2.2.3 快速变化与持久竞争力:
双重态势对企业家的要求/(50)
2.2.4 强权市场与人文生态:
两种性状对企业家的要求/(52)
2.3 超越历史发展的双重要求/(54)
2.3.1 市场化与全球化:
巨大反差对企业家的要求/(54)
2.3.2 工业化与信息化:
双重任务对企业家的压力/(61)
2.3.3 一元化与多元化:
多重目标对企业家的挑战/(63)
2.3.4 快速增长与持续发展:
两种态势对企业家的要求/(65)
2.3.5 自由竞争与合作竞争:
两种性能对企业家的要求/(71)
2.3.6 扩大规模与提高活力:
两难任务对企业家的要求/(78)
2.3.7 基础建设与上层建筑:
两难选择对企业家的要求/(81)
2.3.8 正常管理与非常管理:

双重逻辑对企业家的要求/(86)

3. 综合创新建树/(91)
3.1 政府·政策·企业家/(91)
3.1.1 政府角色转换:企业家创新建树的前提/(91)
3.1.2 国家政策创新:企业家创新建树的基础/(96)
3.1.3 企业家运作:创新建树的基本方式/(98)
3.2 经济主义·人文主义/(100)
3.2.1 两大主义的综合:企业家创新建树的内含/(100)
3.2.2 人文主义的历史演进:
企业家创新建树的主线/(102)
3.2.3 一个典型的例子:
“莎士比亚成为美国经理们的榜样”/(107)
3.2.4 综合创新建树的原理:
物质×精神,经济×文化/(110)
3.3 市场·企业·环境/(115)
3.3.1 市场和企业与环境的融合:
创新建树的重要内容/(115)
3.3.2 案例之一:“私立医院走出‘大宅门’”/(117)
3.3.3 案例之二:“狂沙‘钱’线”/(119)
3.4 科学·艺术·人文/(122)
3.4.1 科学的特性和作用/(122)
3.4.2 艺术的特性和作用/(125)
3.4.3 科学与艺术的综合/(126)
3.5 个人·组织·社会/(129)
3.5.1 个人和个性是基础/(129)
3.5.2 相关和社会是实质/(130)
3.5.3 组织是核心和中介/(132)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

3.5.4 企业家是关键和灵魂/(135)

4. 战略行为格式/(141)
4.1 战略地位和角色/(141)
4.1.1 中国企业的战略地位(141)
4.1.2 企业家的战略角色/(143)
4.1.3 战略角色的资格/(145)
4.2 战略目标和任务/(148)
4.2.1 跨越式发展的战略目标/(148)
4.2.2 一元多元结合的战略目标 /(150)
4.2.3 外部内部统一的战略目标/(156)
4.2.4 培育核心竞争力的战略任务/(159)
4.3 战略行动内容/(167)
4.3.1 战略规划和设计:角色行为要求/(167)
4.3.2 战略制定和决策:角色行为特征/(171)
4.3.3 战略实施与企业家的战略角色/(178)
4.3.4 竞争战略的实施行为/(182)
4.3.5 双赢战略的角色行为/(189)
4.3.6 联盟战略的行为格式 /(193)
4.4 战略超越格式/(199)
4.4.1 超越战略目标:战略意图/(199)
4.4.2 超越战略规划:战略策划/(202)
4.4.3 超越战略制定:战略学习/(204)
4.4.4 超越战略实施:战略调整/(207)
4.4.5 超越整个战略:战略革命/(210)
4.5 企业家角色人格战略行为 :案例分析/(214)
4.5.1 TCL 的战略目标与战略领导/(215)
4.5.2 TCL 的战略平台和结构/(216)

4.5.3 TCL 的战略推进和服务/(217)
4.5.4 TCL 的战略沟通和协同/(218)
4.5.5 TCL 的战略领袖和团队/(219)

5. 组织行为格式/(221)
5.1 **组织的创建和维系:角色人格架构**/(221)
5.1.1 **组织目的和任务**/(221)
5.1.2 **组织结构和设计**/(226)
5.1.3 **组织运行和管理**/(237)
5.2 **组织革新和再造:角色人格演进**/(243)
5.2.1 **角色进化**/(243)
5.2.2 **结构调整**/(247)
5.2.3 **角色创造**/(252)
5.2.4 **组织演进**/(258)
5.2.5 **超越组织**/(263)
5.2.6 **典型分析:首席执行官**(CEO)/(267)
5.3 **各种超越型企业组织:角色人格类型**/(277)
5.3.1 **集权超越型企业组织**/(277)
5.3.2 **分权超权型企业组织**/(280)
5.3.3 **大公司个性化企业组织**/(286)

6. 基于和超越权责管理/(293)
6.1 **职权管理与指挥**/(293)
6.1.1 **以确立和提高权力为基础**/(293)
6.1.2 **正确和充分运用权力**/(299)
6.1.3 **典型的权力行为:指挥**/(302)
6.1.4 **典型的权力运作:市场和资本经营**/(304)
6.2 **超越职权管理和指导**/(310)

6.2.1 进行超越权力管理:企业家行为 /(310)
6.2.2 超越指挥的管理:指导/(313)
6.2.3 典型的超越权力管理:大市场经营/(316)
6.3 职责和超越职责管理/(321)
6.3.1 以技术管理为基础/(321)
6.3.2 以尽职负责管理为核心/(324)
6.3.3 职责管理的典型形式:协调/(326)
6.3.4 超越职责管理:无边界/(329)
6.4 基于和超越规则管理/(332)
6.4.1 打好规则管理的坚实基础/(332)
6.4.2 充分实施规则管理/(336)
6.4.3 规则管理的典型形式:控制/(338)
6.4.4 超越规则管理/(342)
6.5 领导/(350)
6.5.1 领导与管理/(350)
6.5.2 企业家与领导/(358)
6.5.3 企业家的领导行为/(362)

7. 基于和超越人性管理 /(375)
7.1 企业家的人性和人格管理/(375)
7.1.1 企业家的人性和人格表演/(375)
7.1.2 人性的力量及作用方式/(379)
7.1.3 人格的权力及行使方式/(382)
7.2 欲求和期望管理/(389)
7.2.1 本性需要管理/(389)
7.2.2 角色动机管理/(396)
7.2.3 目标期望管理/(401)
7.3 思想和认知管理/(405)

7.3.1 **个人思想**/(405)
7.3.2 **角色认知**/(408)
7.3.3 **企业理念**/(412)
7.4 **品质和道德管理**/(418)
7.4.1 **求实求真**/(418)
7.4.2 **求正求信**/(422)
7.4.3 **求强求新**/(429)
7.5 **情感和尊严管理**/(435)
7.5.1 **人的情感和尊严管理**/(435)
7.5.2 **角色情感及其管理**/(441)
7.5.3 **情感和尊严的超越管理**/(447)

参考文献/(455)
后 记/(459)

1 导 论

管理是一种通过和影响他人使活动得以有效进行和完成的行为，现代管理是挑战性很强的行为，中国式的管理是超越性要求很高的行为，最能体现管理的本质。现代管理的特性尤其是中国式管理要求的是企业家角色人格管理。角色和人格都是行为模式。企业家的行为格式就是角色—人格行为方式，这从根本上区别于普通的管理者行为。它根本不同于传统的企业管理，而是适应、创新和超越的管理。

1.1 企业家与管理者：不同的角色—人格组合

1.1.1 企业家和管理者：不同的角色集合

* 角色的社会性、结构性及其演进

角色是社会学的范畴，是社会的角色，只具有社会性。但是，角色的社会性也具有其自然基础，即个人和团体的社会地位及身份。这是角色的社会自然基础。角色基于地位和身份是自发

的，是地位和身份的自发表现。换句话说，角色的自然属性是社会地位和身份。那么，角色的社会属性是什么呢？是社会互动关系。显然，社会互动关系相对于社会地位及身份而言，具有更为鲜明的社会性，人为的特性和作用更为明显和突出。地位和身份是存在和拥有的，而角色是表演和即时表现的。所以，角色的社会性高于地位和身份的社会性。传统社会是身份社会，现代社会是角色社会。

角色高于地位和身份的社会性，具体表现在其结构和功能上。角色具有结构性和功能性。而单个的地位和身份则不具有结构性，其功能性只是表现为角色。我们在《企业家角色人格》一书中指出，角色是一种结构。我们把角色的结构抽象和概括为角色取向、角色能力和角色品行的结构关系。正是角色的结构决定其功能，并采取或表现为一定的行为方式。同时，正是角色的结构决定角色的绝对性与相对性。角色作为一种抽象的和一般的结构及行为模式具有绝对性，但是其结构的具体内容及方式是相对的和多种多样的。

角色是变化和演进的。角色产生互动，并在相互关系中发生变化。角色的作用和取得的成功会转化为一种社会存在，表现为角色地位和获得角色身份。这导致社会的进化，使社会地位及关系发生变化和演进，角色在此基础上更加演进。可见，社会进步是既由角色所促动和推进，又为角色演进拓展空间和提升平台。于是，角色就会更加丰富和多样，角色关系就更加复杂，“角色区”和“角色丛”等也就更加发展起来。

＊企业家和管理者的不同角色集合

我们在《企业家角色人格》一书中说，“企业家是一种角色。”这是一种高度抽象的说法，是一般性的定义。而进一步说，企业家是一种角色集合（见图 1.1）。这一方面因为角色既可以

需要全本请访问 www.ertongbook.

指一种抽象的和一般的行为模式，也可以指各种具体的和特殊的行为模式。对企业家行为方式的研究，自然要探究其各种具体的和特殊的行为方式。所以，需要把企业家看成是一种角色集合；另一方面，因为企业家不是一成不变的事物，而是一个内容及形式都会随着企业和市场的发展，社会和时代的进步而发生变化的范畴。因此，只有把企业家理解为一种角色集合，才能充分和具体地说明企业家及其行为的变化。

我们在《企业家角色人格》一书中也已指出，管理者直接是一种职业或身份，而不是一种角色。而管理者的角色是其职业的行为和身份的表现。由于传统社会是身份社会，因此在传统的环境和条件下，管理者就是一种职业或身份。而由于现代社会是角色社会，因此在现代的环境条件下，管理者的角色要求和作用大大地加强了，需要扮演许多和越来越多的角色。经理角色学派，就是其理论反映和代表。我们也把管理者看成是一种角色集合（见图 1.1）。这样一来，也就可以沟通传统管理者与现代管理者之间的联系，理解管理者从传统向现代的转变。于是，也就可以更加深刻和透彻地理解企业家和管理者之间的联系与区别。

＊企业家角色的分化、组合和演进

从企业家作为一种角色到企业家作为一种角色集合，这之间包含着企业家角色的分化、组合和演进。那么，企业家作为一种角色是如何分化的呢？这是必须首先回答的问题。企业家作为一种角色开始时是混沌的，简单地说就是创建和发展企业并取得杰出成就的角色。它具有相当丰富的内容和规定性，但是很难进行清楚的区分。这是因为从客观上说，当时充当企业家角色的往往只是企业主，企业家的所有行为都集中在一个人身上，而且还与一般的经营管理行为混合在一起，是一种混沌的存在。也许正因为如此，西方通常把企业主称为企业家。随着社会分工和协作的

发展，尤其是企业经营规模、财产组织和治理结构，以及市场关系的发展，使得混沌的企业家角色产生了分化。这一方面，是由于企业资产规模和经营范围的扩大，使企业的日常管理由专人承担，导致经营与决策分开，而战略决策和经营控制的加强，又使得战略决策与经营决策等发生分离，这就需要而且会产生出“决策者企业家角色”和“经营者企业家角色”，以及“战略决策者企业家角色”和“经营决策者企业家角色”等；另一方面，是由于企业规模和官僚体系的扩大，以及“大企业病”的产生和加剧等，需要进行企业的组织和制度变革，因此也就产生了“改革者企业家角色”；再一方面，是由于市场环境的不确定性和竞争的大大加剧，需要下放权力和责任，于是也就产生了“一线企业家角色”等。以上可谓是纵向的企业家角色分化，其中包含而且还会展开横向的企业家角色分化，以及纵向与横向统一的企业家角色分化，产生出多种多样的企业家角色，如合作者企业家角色、教练式企业家角色、思想者企业家角色、指导者企业家角色和领导型企业家角色等（见图 1.1）。

企业家角色的分化必然伴之以企业家角色的组合或整合。这首先是因为企业是一个统一的整体，需要统一的企业家角色组合；其次，企业家角色的分化是分工的产物，而分工是需要协作的。不协作的分工，其效率和价值无法最终实现，更不能有提高。

企业家角色演进的核心和关键是“创新者角色”。创新者角色在企业家角色集合或“企业家角色区”中处于核心地位（见图 1.1）。创新者角色更是企业家区别于管理者的根本所在。企业家角色超越于管理者角色始于创新者角色。同时，创新者角色在企业家全部角色集合中处于基础性地位。正是企业家的创新者角色创造出其他所有角色，促使企业家角色集合的发展。

企业家角色的演进在促使和推进企业家队伍发展的同时，使

管理者队伍产生全面、系统和根本性的变革，使许多管理者扮演企业家角色，产生诸多管理型企业家角色，从而实现管理的变革，使传统的管理演变为现代的管理，发展成企业家管理。于是，也就打破了企业家只是极少数人的天赋和特殊存在及表现的状况，全面地扩展企业家的社会存在和作用，使普通的管理者和员工也可能获得企业家的存在和作用，导致企业家经济时代的到来。①

1.1.2 企业家和管理者：两种角色人格组合

＊企业家的角色人格双重组合

企业家是一种角色人格。这既是《企业家角色人格》一书的结论，又是《企业家行为格式》一书的前提。但是，在《企业家角色人格》一书中，我们主要是分析企业家角色人格的形成及其机理，即企业家角色的人格化与人格的企业家角色化的统一，提出企业家是一种角色人格的观点，并指出企业家具有角色和人格的双重性质，整个分析和论述是抽象的。而在《企业家行为格式》一书中，我们在开始具体的论述之前，就先形象和概括性地表述企业家的角色人格双重组合（见图 1.1）。

在图 1.1 中，横轴代表角色和角色的演进，从左至右表示角色演进的方向和路径。纵轴代表人格和人格的发展，自下而上表示人格发展的方向和路径。由于人格可以是人性的直接表现，因此人格可以相对地独立于角色的演进而发展的，可以通过人的反思和觉悟等而实现人格的超越和提升。最重要的是，企业家角色人格的发展既不是单纯的角色演进，也不是单纯的人格提升，而

① 彼得·杜拉克著：《创新与企业家精神》，海南出版社，2000 年版。

是双重统一，角色需要人格来承担和超越，人格需要角色来拓展和加强。当然，企业家角色人格的具体发展，在一种情况下可能偏在于角色的演进，而在另一种情况下则可能偏在于人格的提升。

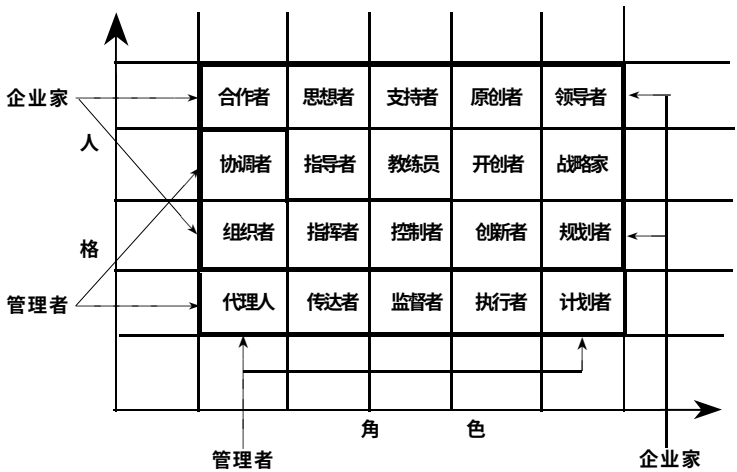


图 1.1　角色人格的双重组合

＊管理者也要有角色人格组合

企业家是一种角色人格，是角色人格的双重组合，那么管理者是否也有角色人格组合呢？首先，由于管理者不直接是一种角色人格，因此没有直接的角色人格组合；然后，由于管理者要扮演角色，因此要有角色人格组合。管理者的角色人格组合及其演进，一方面是依据所处的地位和拥有的身份及权力，还有应承担的义务和责任，反映客观环境和条件及其变化对角色和角色资格的要求，而形成和培养相应的人格，并在实践中提升人格；另一

方面，是基于管理者自身作为人所具有的人格，以及通过自己的学习、修养、反思和超越而提升人格，而反映客观的要求及其变化，发挥积极性、主动性和创造性，扮演与时俱进的角色，甚至创造角色和推动角色的演进。

* 企业家和管理者的双重组合

就传统的管理者而言，他的角色人格组合显然不同于现代企业家的角色人格组合（见图 1.1）。首先，从总体上说，传统管理者的角色人格组合的水平低于企业家的角色人格组合。然后，进一步讲，一方面是企业家的人格特性、结构及功能不同于传统管理者的人格特性和结构及功能；另一方面是现代企业家的角色演进水平高于传统管理者的角色演进水平；再一方面是企业家的角色人格组合区别于传统管理者的角色人格组合，其根基是角色的不同，而关键是基于角色的人格特性的差别。概括地说：企业家最基本的角色人格特性是：创新＋超越。这是传统管理者的角色人格组合所根本缺乏的。

传统管理者与现代企业家的角色人格组合也存在密切的联系。这首先在于两者之间存在交叉。交叉或重合的角色人格包括“组织者”、“指挥者”、“控制者”和“协调者”等（见图 1.1）。它表明：现代企业家可能是来源和脱胎于传统管理者的，可能从传统管理者中产生出来和成长起来。当然，现代企业家也可能从企业主中产生出来。因为“组织者角色”、“指挥者角色”和“控制者角色”等是企业主的天然角色，企业主通常也具有相应的人格。

传统管理者与现代企业家的角色人格组合的区别与联系也表明：从传统的企业管理到现代的企业家管理之间有着内在的联系，是可以实现从前者到后者的转换的。首先，现代的企业家角色人格组合是实现现代企业家管理的主体条件和根据（也反映客

观的环境和要求)；其次，现代企业家管理是从传统的企业管理中演进过来和发展起来的，其途径是角色演进和人格提升以及两者的统一。

传统管理者与现代企业家的角色人格组合的联系与区别还表明：传统的企业家行为方式与管理者行为方式之间的对立是可以在发展中获得统一的。传统的企业家行为特性及方式是冒险、创新和专致于机遇等；而传统的管理者行为特性及方式是建立和维持秩序，使组织保持协调，使经营活动顺利进行。现代的企业家包括管理型企业家或企业家型的管理者，是传统的企业家与管理者的角色人格的综合改造和超越发展。

1.2 从传统到现代和东方与西方：融合创新

1.2.1 从传统到现代的管理思想：物本→人本、制度→伦理

＊从以物为本的管理到以人为本的管理

工业革命以后，物质和技术是生产发展的决定因素和主要力量。这决定管理是以物为本的，管理的主要目标是提高效率，管理的主要内容是对事的管理，管理的主要职能是计划、组织、指挥、协调和控制，并采取科学管理的方法。丹尼尔·A·雷恩说："由于人们已获得支配物质世界的更大权力，他们就谋求把极大的繁荣所带来的产品引向更合理的去处。至于如何做到这一

需要全本请访问 www.ertongbook.