

江西财经大学学术文库

管理方式变革论

曹元坤 著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生
版式设计 徐乃雅
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

管理方式变革论/曹元坤著. — 北京: 经济管理出版社,
1999.9

(江西财经大学学术文库)

ISBN 7-80118-847-0

I. 管... II. 曹... III. 管理-方式-研究 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 32483 号

管理方式变革论

曹元坤 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: 北京宏文印刷厂

850×1168 毫米 1/32 5.75 印张 138 千字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80118-847-0/F·805

定价: 10.00 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。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

序

公元 676 年，唐代诗人王勃去交趾探父，途经洪州（江西南昌），在都督阎伯屿的盛宴上写下了千古名篇《滕王阁序》，其中有“物华天宝，龙光射斗牛之墟。人杰地灵，徐孺下陈蕃之榻”赞誉江西的佳句。千年的历史证明，王勃之言并非客套的溢美之词，而是据实之言。从盛唐至宋，江西经济文化十分发达，唐宋八大家江西占了三家。从长江经鄱阳湖赣江，翻越大庾岭经梅关入广东，商旅不绝，十分繁荣。近年的江西，志士仁人辈出，尤其是土地革命时期，江西籍的革命烈士（有姓名记录者）达几十万人。如今，中国改革开放，又逢盛世，江西经济、文化和社会发展又临新机遇，京九铁路开通，大大改善了江西的区位条件，当初“襟三江而带五湖，控蛮荆而引瓯越”的优势重现，“雄州雾列，俊彩星驰”胜景盛况再来，江西这块交织着历史文化沉淀和革命传统的红土地，将展现新的风采。

江西财经大学是一所以经济、管理类学科为主，工、法、文学科兼有的新型多科性经济类大学，始建于 1958 年。学校在“九五”期间的目标是以“在江西有优势，在华东有特色，在全国有影响”的第一流高等财经学府的姿态进入 21 世纪。作为学校“九五”发展规划的一部分，我们编辑出版《江西财经大学学术文库》（简称《学术文库》），以期展示检阅我校教师的科研成果，推动我校科研工作和学科建设迈上新的台阶。《学术文库》将收录我校专家学者多年潜心研究获得的学术成果，国家社科基金项目的优秀研究报告，尤其是青年学者的力作。它们的内容涉

及经济、管理学科前沿的许多重大理论问题，其中不乏对社会主义市场经济建设实践中现实问题的研究成果。《江西财经大学学术文库》将成为我国经济学百花园中的一支奇葩。

在此，我特别要感谢经济管理出版社副社长卢小生先生和各位编辑，由于他们对经济科学学术研究的深刻理解和大力支持，我校的《学术文库》才得以顺利问世。

史忠良

1998年7月16日

目 录

序	(1)
1 导 论.....	(1)
1.1 管理方式内涵界定	(1)
1.2 管理方式的系统结构	(7)
1.3 管理方式与企业效率	(14)
1.4 管理方式变革理论的批判性回顾	(17)
1.5 管理博弈与管理方式均衡	(27)
2 管理方式变革主体.....	(31)
2.1 管理方式变革主体与变革客体	(31)
2.2 管理者目标函数与变革动力	(35)
2.3 企业目标与管理方式变革	(39)
2.4 变革供给模式与目标管理方式	(43)
3 管理方式变革博弈.....	(50)
3.1 委托博弈	(50)
3.2 磨合博弈	(55)
3.3 买卖博弈	(60)
3.4 竞争博弈	(64)
3.5 个体行为与集体行为	(69)
3.6 多维博弈的耦合	(75)
4 管理方式变革选择.....	(80)

4.1	管理方式变革的驱动选择	(80)
4.2	管理方式变革的时机选择	(85)
4.3	管理方式变革的客体选择	(90)
4.4	管理方式变革的进程选择	(95)
4.5	管理方式变革的途径选择	(101)
5	人文环境与管理方式变革	(106)
5.1	人文环境的一般特点	(107)
5.2	人文环境的作用机理	(114)
5.3	人文环境对管理方式变革的作用	(119)
5.4	跨文化经营与管理方式变革	(126)
6	技术创新与管理方式变革	(131)
6.1	技术创新及创新效应	(131)
6.2	技术创新对管理方式变革的作用	(135)
6.3	创新型管理方式变革指向	(140)
7	我国产权制度与管理方式变革	(147)
7.1	产权制度与产权明晰	(147)
7.2	收益函数明晰与激励机制设计	(153)
7.3	产权制度对管理方式变革的作用	(158)
	主要参考文献	(168)

1 导 论

管理方式必须变革，这是无疑义的，但如果问及何为管理方式时，则又感觉很难用较为准确的语言加以把握。而要广泛且又深入地探析管理方式的变革逻辑，首先就得对管理方式的内涵有明晰的理解。所以，界定管理方式的内涵是本章所要解决的第一个问题，在此基础上，再剖析管理方式的系统结构、分析管理方式与企业效率之间的关系。最后，将从博弈论的角度初步导出管理方式变革博弈论的思想。

1.1 管理方式内涵界定

管理，作为人的活动体现，其历史可以追溯到人的原始诞生。如果要区分一下现时代管理与原始管理，最本质之点在于管理的自发性与自主性。即是说，原始管理在本质上可归结为人无意识的自发行为；现时代管理在本质上可归结为人有意识的自主行为。不过，人有意识的自主管理，并不能由此推出管理的理论也随之产生。管理学作为一门学科，只是到 20 世纪初叶，由美国工程师泰罗（Frederick Winslow Taylor）所首创。且不管管理活动由自发性演进到自主性以及管理理论的从无到有，任何管理

都必然存在着实施管理的管理主体与接受管理的管理客体。^① 管理主体，即管理者；管理客体，即管理对象，一般体现为人力资源形态的操作者及物力资源形态的原材料、设备、厂房、资金、信息等等。由于物力资源最终是受制于人的操作，所以管理的关键体现在对人的管理。现在的问题是，实施管理的主体是通过什么样的方式使管理客体接受管理并达到预期的目的呢？换言之，管理者运作的管理方式，是管理者所实施的管理能否为管理客体所接受及接受程度的关键。管理方式是管理者实施管理的手段，也是管理客体运作效率的内生变量。

从字面上理解，管理方式，就是指管理方法及管理形式，是管理方法与管理形式的统一体。如果我们将思维的触角伸及管理方式的深层，不难发现，隐藏在管理方法及管理形式的背后，还有着管理观念的强有力的制控作用。有必要指出的是，基于管理实践，我们所论及的管理方法在很大程度上是指具有直接可操作性的方法，而不是泛指哲学意义上的方法。^② 至于管理形式，形式一般体现为一定的实体性的结构，所以，我们可将管理形式直接理解为管理组织，即管理形式与管理组织为一对具有完全替代性的概念。这样，可将管理方式界定为管理者在实施管理行为的过程中所贯注和体现的以管理观念为核心，并耦合管理方法及管理组织的较为定势化的统一体。转译为经济学语言就是，管理方式是管理观念、管理方法及管理组织的函数：

$$\text{管理方式} = f(\text{管理观念}, \text{管理方法}, \text{管理组织})$$

① 在此，我没有使用“供给管理”与“需求管理”的概念，因为从效用的角度看，实施管理的管理主体与接受管理的管理客体（指作为管理客体的人）都为管理需求主体。由此，使用“供给”与“需求”就有可能引发混乱。

② 我认为，哲学意义上的方法可从总体上划分为哲学、科学、技术、经验四大类。如果从这个层面上理解，管理方式可直接归类于管理方法，这样并非没有合理性，但从管理实践及管理理论出发，本文的理解似乎更具有一般性和现实性。

考察管理方式构成及实际应用过程，应该明晰的是，管理方式与各元函数变量之间的关系体现为逻辑上的非集合性，表明管理方法、管理观念、管理组织都可无歧义地指称为管理方式，但管理方式不可反向单独指称为管理观念、管理方法或管理组织。尽管众多论者对管理方式未作具体且明晰的界定，但在阅读或使用管理方式概念的过程中，根据上下文的意思，不难推断出，管理方式的具体含义是指管理观念、管理方法、管理组织抑或其中的一项或几项的统一体。

管理方式可以根据不同的划分标准区分为不同的类型。根据管理主体的层次不同，可区分为高层管理者的管理方式、中层管理者的管理方式及基层管理者的管理方式；根据管理职能的不同，可区分为计划方式、组织方式、协调方式、控制方式；根据管理方式的模式化程度不同，可区分为模式化的管理模式及非模式化的管理方式。

第一，高层管理者的管理方式、中层管理者的管理方式、基层管理者的管理方式。有关这三种管理方式的研究已经很多，很多论者都突出地强调了作为领导者的高层管理者的领导方式，并使之与一般管理者的管理方式区别开来。哈佛大学约翰·科特教授可谓是其中的突出代表，他以此为研究对象并连续出版了系列专著《总经理》（1982）、《权力和影响》（1985）、《现代企业的领导艺术》（1990）、《变革的能力——领导与管理的差异》（1990）等，认为管理与领导有许多相似之处，如“两者都涉及到对需做的事情作出决定，建立一个能完成某项计划的人际关系网，并尽力保证任务能以完成”；也有着极为明显的不同，如前者多注重微观方面，注重风险的排除以及合理性，后者多注重宏观方面，敢冒一定风险的战略以及人的价值观念等。二者的区别及联系如表 1—1 所示。

高层管理者、中层管理者及基层管理者的管理方式有联系又有区别，根源还在于各层管理者所面临的及需要解决的问题既具

有相同的特点又具有不同的性质。从另一角度分析，各层管理者在企业中扮演的角色是不一样的，企业对各个角色的要求也不尽相同，就引致管理者定型化不同的方式。由此就引申出一个值得重视的问题，由于各层管理者所处的情景不同，扮演的角色不同，所起的作用不同，引致管理方式不同。这样，一旦高、中、基层管理者角色变换，就很有可能发生角色冲突现象，就有可能发生管理方式与新的情景不相适宜的事实。所以，适时适当的角色变换可能有助于现实中的角色冲突问题的有效解决。

表 1—1

	管 理	领 导
制定议程	计划、预算过程——确定实现计划的详细步骤和日程安排，调拨必需资源实现计划	确定经营方向——确立将来，通常是遥远的将来的远期目标，并为实现远期目标制定进行变革的战略
发展完成计划所需的人力网络	企业组织和人员配备——根据完成计划的要求建立企业组织机构，配备人员，赋予他们完成计划的职责和权利，制订政策和程序对人们进行引导，并采取某些方式或创建一定系统监督计划的执行情况	联合群众——通过言行将所确定的企业经营方向传达给群众，争取有关人员的合作，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，并得到他们的支持
执行计划	控制、解决问题——相当详细地监督计划的完成情况，如发展偏差点，则制订计划、组织人员解决问题	激励和鼓舞——通过唤起人类常未得到满足的最基本的需求，激励人们战胜变革过程中遇到的政治、官僚和资源方面的主要障碍
结果	在一定程度上实现预期计划，维护秩序，并具有能持续满足资金供应者的主要期望的潜力（如对顾客而言总是要求准时；而对股东而言则要求实现预算）	引起变革，通常是剧烈变革，并形成非常积极的变革潜力（如生产出顾客需要的新产品，寻求新的劳资关系协调办法，增强企业的竞争力等）

资料来源：引自约翰·科特《变革的力量》，第 6 页。

第二，计划方式、组织方式、领导方式及控制方式。管理职

能有多种表述形式，不管是怎样的表达，都是将管理理解为职能的运作过程，其中每一种职能的运作都与管理方式密切相关着，管理方式因此可以理解为管理职能运作方式的统一体，或如本书所指出的计划方式、组织方式、领导方式及控制方式的统一体。根据定义，各种职能运作方式都可依据观念、方法、组织进行三维划分，即计划方式可视之为计划观念、计划组织及计划方法的统一体，组织方式可视之为组织观念、组织组织^①及组织方法的统一体，领导方式为领导观念、领导方法及领导组织的统一体，控制方式为控制观念、控制方法及控制组织的统一体。尽管多种职能方式都可视之为相应观念、方法及组织的统一体，但并非每种职能都平均地体现着管理方式的三元变量，其中有的职能可能体现管理观念多些，有的则体现管理方法多些，有的则体现管理组织多些；而且各种职能方式之间具有内在的相通性和协调性，这样就使得各种职能方式中的观念、方法及组织或是完全一致或是连为一体而耦成企业总体管理方式。从另一层面讲，管理方式中的管理观念、管理方法及管理组织也可相应地理解为各种职能观念、方法及组织的耦合体。不难得出，计划方式、组织方式、领导方式及控制方式与管理方式之间同样体现着逻辑上的非集合性。

第三，模式化的管理方式与非模式化的管理方式。模式化的管理方式，可称之为管理模式。管理模式为管理方式的升华，两者之间同样存在着区别和联系。(1)从集合论的角度看，管理模式是管理方式呈非集合性的子集，表明任一管理模式都可以称为

^① 此处的“组织组织”，可以理解为设计、构建组织的组织，即前面的“组织”为企业大组织，后面的“组织”为设计、构建企业组织的小组织，如机构设置小组等。小组织可能是常设的，也可能是非常设的，但不管是常设还是非常设，都可视之为大组织的子组织或亚组织。

管理方式，但管理方式不能反称为管理模式。（2）从效率的角度看，能够成为管理模式的管理方式，至少具有效率的运作绩效，而管理方式则不一定具有效率。由此可以推出，只有具有运作效率的管理方式才有可能升华为管理模式。但管理模式的运作并不一定与运作效率线性相关，管理模式的运作绩效的引致变数很多，有的为显性的，有的为隐性的。在此要说明的是，笔者不同意将未体现效率的管理方式称为管理模式，这样，那些即使有某种或某些共同性的但未体现相对效率的管理方式，也不能称之为管理模式。当然，管理模式的确立具有历时性和共时性的双重约束，超越时代的曾有过高效率但现已失缺效率的管理模式，称之为落后的或过时的管理模式。现时代的具有高效率的模式，称之为先进的或适时的管理模式。（3）从个性化倾向看，管理方式的个性化倾向较为明显，体现着与众不同的个性；管理模式的个性化倾向较为模糊，管理方式精炼为管理模式的过程，在某种程度上可归结为个性消磨过程。这样，就使管理模式逐渐丧失个体意义上的个性而走向群体意义上的共性。正因为管理模式较之管理方式缺乏个体性，就使管理模式较之管理方式，其管理观念中的内隐观念及管理方法中的非成文性方法体现弱化，外显管理观念、成文性管理方法及管理组织体现强化，由此也使得管理模式的移植，更多地体现为外显管理观念、成文性管理方法及管理组织的移植。

管理方式是管理者实施管理行为的手段，同样的手段，不同的管理者运行，所引致的绩效也有不同。管理者运作管理方式，总是结合着管理方式的三个组成部分协同运行，所以，我们就得对管理方式的系统结构作一剖析，以求能为下面的讨论提供理论前提。

1.2 管理方式的系统结构

管理方式是由管理观念、管理方法及管理组织构成的系统，其中管理观念、管理方法及管理组织又是各具元素的子系统。母系统与子系统、子系统与子系统之间存在着密切的相互关系。当然，我们在现实中将各系统割裂会引致运作绩效的低移，但我们可以在理论上对之进行抽象，分别研究，然后再作综合。

1. 管理观念。观念内存于人的意识系统，作用和规控着人的行为。在企业管理中，管理者实施管理行为时，也在很大程度上受制于观念的规控。有学者指出：“每当一个经理研究一种局势时，他并不根据客观现实行事，而按照他自己主观的估量行事”（布莱克·穆顿，1978）；麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Senge）认为（1990），心智模式“是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，或甚至图像、印象”。他还指出：“心智模式影响我们认知方式，在管理上同样的重要”。有必要指出的是，管理者的价值观是管理观念的极为重要的组成元素或子系统。如此，我们就可将管理观念界定为：管理者在实施管理行为的过程中所贯注和体现的较为定势化的价值观、假设、成见、看法、印象等观念形态的指导原则。换言之，管理观念作为一个相对独立的子系统，具有本系统的构成元素，甚至还有着本系统的子系统，如价值观系统、假设系统、成见系统、看法系统、印象系统等。管理观念中的价值观、假设、成见、看法、印象等，根据其对象不同，可概括为对人（他人、自我）、对物（社会、组织、事等）及对人与物之间关系的观念。

管理观念作为规控管理者实施管理行为的原则，其存在形式有两种：一种为内隐态管理观念，主要指存在于人的意识系统之

中又不为其他人所知晓的观念，表明内隐态管理观念充分体现着信息的不对称。另一种为外显态管理观念，主要指由管理者通过一定的中介显露出来的观念，表明外显态管理观念体现着信息的对称。内隐态管理观念与管理者保持着完全的一致性，外显态管理观念与管理者则有可能体现着非一致性。换言之，外显态管理观念有可能并不是管理者的真实观念。外显态管理观念与内隐态管理观念之间既有可能相对称而体现着内隐观念真实的外化，也有可能不对称而体现着内隐态观念歪曲的外化。内隐态管理观念以及外显态管理观念都可以价值观、假设、看法、成果、印象等形式存在，外显态管理观念的典型表征是成文化的以企业价值观为核心的企业文化。内隐态管理观念与外显态管理观念之间存在着相互作用，外显态管理观念由内隐态管理观念或是真实外化或是曲解外化而来，又反作用于内隐态管理观念，并驱动着内隐态管理观念的变革，特别是能给管理者引致更高效用水平的外显态管理观念，其作用力也更强劲。就对管理行为的规控作用而言，体现着内隐态管理观念与外显态管理观念的合力作用，即是向量力的作用，显而易见，当两态管理观念相一致时，两维作用力就成为同向的作用力，此时作用力为最大；当两态管理观念完全不一致时，两维作用力就成为相反的作用力，此时作用力为最小。由于外显态管理观念与内隐态管理观念既不可能完全的一致，也不可能完全的不一致，所以，两维作用力总是体现为较作用力大者为小和较作用力小者为大的合力。

价值观与思想是密切联系的。价值观，在一定的程度上可说是支配人行为的最高准则。两位美国管理学家指出：“我们的基本论点是，价值观是指导决策和其他活动的主要基础，从而为组织理论与管理实践的发展确立了基本框架”（卡斯特·罗森茨韦克，1979）。价值观是管理观念中的核心，以价值观为核心形成的观念系统就成为管理者的行为准则。价值观一般体现为对个人

及组织的生存观、发展观等，从另外一个角度讲，就是个人及管理者管理企业的最终目的是什么？是为了个人，还是为了社会、他人？企业是维持现状还是不断求得发展？企业是不择手段取得竞争胜利还是谋求双竞双赢？显然，不同的价值观会演绎和聚焦不同的假设及其他观念，并通过管理方法及管理形式体现出来。

我们知道，亚当·斯密最早系统地提出了“经济人”假设及由此而衍生“看不见的手”理论。在管理学理论和实践的演进中，也同样出现了各种影响极大、应用甚广的假设。在关于人性的假设中，就有“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现的人”假设及“复杂人”假设（参阅杨文士等，1994）。管理者基于不同的人性假设，所构建和运作的管理方式也不同。麦格雷戈教授（D. M. McGregor）在其《企业的人性面》一书提出并论述了关于人性假设的相互对立的 X 和 Y 两种理论。在管理实践中，管理者认同 X 理论并把它作为实施管理行为的指导原则，那么，他们构建和运作的管理方式，就在很大程度上体现着经济激励、严格监控的特点；管理者认同 Y 理论并把它作为实施管理行为的指导原则，那么，他们构建和运作的管理方式，就会在很大程度上体现着多维激励、自我监控的特点。

至于成见、看法、印象等，也在不同程度上作用于管理过程，发挥着积极的或消极的效应。很难设想，管理者一旦产生了对某一被管理者的成见，如“这个人是不可靠的”、“这个人很自私”、“这个人油头滑脑”等，还会不存疑虑地对其加以授权重用。在一定成见、看法及印象的导控下，管理者就不可能总能完善地将自己的管理行为掩饰着已形成的观念定势，被管理者总是有可能在不断重复的博弈中获悉管理者的观念信息，于是就有可能形成一种反向激励，或是果断地实施“用脚投票”的权利；或是继续留驻企业之中，但对企业效率将有可能引致不良效应，也

即消极地实施“用手投票”。

管理观念本质上属于管理者私有信息。有的观念，管理者可将它转型为外显态的共同知识；有的观念，也可能永远为内隐态而不为他人所知。如果管理观念系统是封闭性的，则系统的负熵流的引入只能依赖管理者；如果管理系统是开放的，则负熵流的引入就有着多条通道，就有可能驱使管理观念系统不断走向优化和富有生命力。

2. 管理方法。简单地讲，管理方法就是指管理者在实施管理行为的过程中所应用的手段、措施、程序等。管理方法是管理方式的子系统，是管理方式的直接体现，由此在很多情景中，人们将管理方法等同于管理方式。

管理方法可依据不同的划分标准而区分为多种类型。各种类型之中又内含着多种具有直接操作性的方法。可以说，是否具有可操作性，是管理方法的测评标准之一，这是因为管理方法直接联结着管理实践，不具操作性的管理方法于管理实践是没有什么功效可言的。管理方法按是否能加以计量分为定性方法和定量方法；按信息沟通特点分为行政方法、法律方法、经济方法、宣传教育方法及咨询顾问方法；按适用领域可分为各部门、各行业管理方法。显然，一方面，各类方法具有不同的特点，有着不可替代性，但不排除方法之间的互补性；另一方面，各类方法，既然都为方法，就必然具有某种程度的相通性，有着相似的性质。就管理实践而论，所实施的管理方法不是孤立的几项，而是方法族或方法系。方法系中元素方法，由于其相异性，就有可能引致方法冲突，所以在一个企业中有效率的方法不一定在另一个企业中也具有同等程度的效率。

在企业经营过程中，管理方法有两种体现形式，其一为成文性方法，指已制度并文字化了的方法，如财务办法、人员招聘原则、工资方案、考评制度等；其二为非成文性方法，指还未形成

文字性制度，多带有管理者个性特色，如与被管理者的沟通方法、权限内的决策方法、见面打招呼的交往方法等。方法体现着观念，共同的方法也可能体现着共同的观念。比较成文性方法与非成文性方法，两者的共同点就是都为管理者，尤其是高层管理者管理观念的体现，但不能排除管理者隐藏自我观念，选择并实施与观念相冲突的方法；两者的相异点最突出的是非成文性方法较成文性方法更直接体现着管理者个性。成文性方法的运作效率及效果较为容易计算，非成文性方法的运作效率及效果则难于显露。管理方法的两种形式之间既有可能呈相互协调的互补关系，也有可能呈互相对立的约束关系，如此，有效地配置两类方法，也是管理者的必备之能。成文性方法与非成文性方法还具有相互转化性：①非成文性方法转化为成文性方法，对于这种转化，大都不难理解，事实上，许多成文性方法是由非成文性方法转化而来的；②成文性方法转化为非成文性方法。表面看，很难理解，其实，成文性方法可内化为非成文性方法成为行为惯性，也可在甲企业体现为成文性方法，而在乙企业体现为非成文性方法，这都是成文性方法向非成文性方法转化的体现。

3. 管理组织。管理组织是管理观念的载体，也是管理方法发生作用的基础。王凤彬博士写道：“管理组织是管理思想的载体，是优秀人才施展才华的舞台，也是使先进的管理方法和手段的应用得以巩固和提高了的依托”（1994）。

管理组织相关着职权、职责、管理幅度、管理部门的分配和明晰，因而直接影响着各级管理者的管理能力的发挥以及努力程度的选择。管理组织也同管理观念、管理方法一样，能依据不同的标准划分为不同的类别。管理组织尽管呈多样化，在本质上则可模式化为直线制、直线职能制、矩阵制等或区分为U型组织、M型组织及H型组织。需要指出的是，管理组织的移植性较之管理观念、管理方法要强。不难得出，一旦某企业组织发挥着较