

清华大学

【东方管理】

东方管理 MBA 思想 的企业现代化实践

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： **13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhgy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhgy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhgy.net

【东方管理 MBA】

赵纯均

《成功企业有八个方面突出点》

“中国式企业管理科学基础研究” 领导小组副组长赵纯均。

赵纯均：

女士们、先生们，早上好！

现在我就代表我们的课题组对中国企业成功之道的初步发现给大家做一个交流，以期得到日本朋友、中方的学者对初步发现提出批评、指正和更多的建议。

我们知道亚洲经济在世界经济的格局中间起着非常重要的作用，若干年前，日本经济起飞的时候，日本的企业竞争力的提高，它在世界经济中间的作用，催生了日本式的管理，以丰田模式为代表的种种管理理论在管理学界起到了非常大的影响。

过去的 30 年，随着中国的改革开放，中国经济的快速发展，中国企业竞争力，中国企业在世界经济中间的作用越来越强，我们就想，在这中间是不是同样也有一些共同规律性的东西，它能够指导我们企业管理的进一步发展，也可以给世界各国的企业管理以借鉴和启示，于是从 2006 年起，国务院发展研究中心、中国企业联合会和清华大学联合主持了《中国式管理科学基础研究》，这个研究的目的对中国成功企业管理实践进行总结和理论提升，研究其成功之道，推动中国企业管理的创新，并为当代管理学理论的发展贡献新知。

这个课题主要分了四个方面，一方面是企业管理的背景研究，中国企业管理或者中国式的企业管理在什么背景下？我们如何借鉴西方，如何继承中国传统的管理经验和自己的实践。第二个方面是成功案例的研究，也就是企业成功之道的研究。我们进行了大量的案例研究，以此为基础，试图归纳出一些共通的东西，对我们今后的实践和理论的提升有所帮助。第三个方面的课题是专题研究，我们按照不同的专题，比如说战略或者人力资源或者是营销等，组织了 14 个专题进行这个领域深入的研究，试图从纵向发现一些规律性的东西，第四个方面是理论研究，试图在前面研究的基础上有没有可能归纳出一些理论来。

因为今天主要是讲成功之道的初步发现，我们调查了几十个案例，这些案例是怎么样选择的呢？大体上有下面四个方面的条件。第一，这些企业的业绩在行业内是领先的，长期的稳定的增长，在国内、国际市场上具有较强的竞争力，有相对较大的资产规模和实力，管理水平高，注重社会责任，以此为条件，我们选择了若干案例进行研究。参加课题的人积极性很高，前后有一百多位学者参加了这样的案例研究，我们试图归纳出一些共同的东西，这件事情是非常困难的。尽管是困难，课题组成员尽量从我们的理解出发，试图归纳一下，归纳出来几个看法和大家交流，希望大家提出意见。

我们觉得在成功企业中间，突出有八个方面，有共同的一些特点，第一中的精神、实用理性的辩证智慧。第二变的战略，高度权变的调适思考，第三强的领袖，企业家的德、与愿。第四家的组织，中国色彩的组织控制，第五和的环境，政治分寸与关系的和谐，第六学的创新，标杆模仿与整合再造。第七，博的营销，从草根到极致的战争，第八适的运营，恰当高效的基础管理。

第一，中的精神，实用理性的辩证指挥。在代表性企业的大量调研中，我们特别注重研究和总结了企业和企业家的经营哲学、管理理念以及价值观基础，就像人体的基因一样，这些要素居于企业管理的核心并深刻影响着从战略、组织、文化到运营、营销、创新等诸多方面。我们以“中”字来概括其精神实质，突出表现为一整套充满实用理性的色彩的辩证智慧。

无论通过企业家的问卷还是访谈都发现一个不争的事实，中国传统管理思想的精神，通过社会文化嵌入而历久弥新，深入今天企业家和管理者的内心深处，直接影响着他们的思维方式和决策框架。在传统思想管理古为今用的热潮中，成功企业则顺势利导，嫁接进化，用以打造符合自身企业发展需要的、更有中国根基的文化价值观的内核。中国企业管理思想一方面来源是中国传统思想管理传承与进化。

第二，作为管理者和管理思维大熔炉的中国共产党。1921年建立的中国共产党，在革命和建设时期，尽管并没有针对性地培养企业管理者，但却承担了管理者和管理思维大熔炉的角色。较为系统的干部体制长期作用，选、用、励、练、留。而党的领袖其核心思想，和重要的战例，对于今天企业家的知与行有着极大的无法摆脱的影响。实际上我们和每一个企业家座谈，他们都谈到，从我们党的管理理念和管理思想中吸取的营养。

第三，当代企业家的核心价值观的基本假设。总结中国优秀企业家的核心价值体系，实用理性是各家成功企业较为明显的共同特征，并且具有两大核心的要素：重视人、重视权变。

实用理性。实用理性的价值观有其古代、近现代和当代的思想根源，更受到改革开放后强调实践、强调结果的主流文化的影响。实用理性是“经验合理性”的概括和提升，关注于现实社会生活，事事强调“实用”、“实际”和“实行”，满足于解决问题的经验论的思维水平，主张以理节情的行为模式。其核心范畴是“度”，也就是掌握分寸、恰到好处。实用理性这个提法是一个有争议值得讨论的提法，但是如果我们深入一点研究实用理性这个概念，我们会发现，所谓实用理性实际上是源于儒家思想中间很重要的部分，这一点非常希望大家能够更加充分地讨论、批评和指正。

实用理性体现在讲求中魂西制的得体选择。在大部分中国企业学自己西方组织形式和制度框架背后，仍是两千年传统中国家族组织基础上观念精神和文化心理。中国传统的魂，与西方现代管理的制之间的某种结合，即中魂西制。

中国企业注重于对管理者和员工的长期评价，日久见人心，注重个体对组织的适应性的融入，不是一家人不进一家门，集体的事，再小也是大事，个人的事再大也是小事。注重组织整体的和合氛围与避免冲突，家和万事兴；注重员工义务的无限制性，讲求奉献，爱岗奉献，无私无怨，注重对组织整体声誉无条件服从并强调内外有别，比如家丑不可外扬。这些都是在我们的社会生活中间和组织和个人的行为中间耳熟能详的说法和做法。一般而论，涉及到组织目标追求，价值导向，组织管理这一个层次的社会侧面，以中魂为主，关注整体、关注全局，重中庸和而，而轻是否对抗，兼顾情、理、法、作为激励方式。而涉及到业务、技术活动的设备设施、流程规范，涉及到技术、经济逻辑下的运营、研发、信息管理、营销、财务等方面，以西制的手段和方法为主。有些西制的背后效率、效用、理性、契约精神，对个体的尊重重视，而相容也融入一定的西制。

实用理性体现讲求平衡和谐的经营哲学。成功的企业家普遍认为，在有限的时间维度，企业本质上不能改变大环境，因此，绝不能做环境的牺牲品。同时，企业可以发挥积极作用去局部影响环境外部，比如政府关系、行业竞争格局等，以创造和谐共生。更重要的是，企业可以住宅内部环境，也必须住宅内部环境，以获得发展的能力基础。

成功企业坚持中的精神，和谐不同，防止走极端，避免犯自身发展尚无法承受的错误。

实用提醒体现在有理想而不理想化的战略追求。有理想而不理想化，是中的精神在战略和执行这对矛盾中的艺术体现，是激进、政府的目标与吻合、妥协的手段的和谐统一。这一代成功的中国企业家大都经历过一段激进而绝对的岁月，对过于理想化的目标有一种本能的怀疑，而更倾向于坚守在实践中被证明行得通的真理。他们深刻地体察中国社会转型中特有的复杂性、不规范性、高风险性，包容晦涩不明的规律，在缺少方向的指引、遭遇多方面的乏力甚至倾覆危险的时刻相伴的情景下，摸索、变通、适应、成长。实用理性的价值观保证了企业在不同阶段中正确的决策和执行，将一个个志向高远的目标落到实处，有理想而不理想化。

实用理性作为一种辩证智慧，成功的企业在决策中还表现在即聚焦决策范围又扩大个人的理性边界，形成良好的决策前提。既强调树立决策权威又强调班子相互制约，形成了科学的决策程序。既强调统一思想又提倡群策群力，形成了民主的决策氛围。既强调决策后重视执行又强调对决策进行及时动态调整，形成了学习的决策机制。

坚持实用理性的辩证思维，人们就会尽可能全面地、系统地长远地思考问题，而不是对复杂的管理实践问题进行太多的简化。这就会帮助企业管理者对企业管理的基本规律有一个更为全面、客观和准确的了解，做出符合企业利益的取舍和权衡。

变的战略：高度权变和调适思考。中国经济30年的急速增长，围绕着中国企业的外部环境、要素市场和需求结构都发生了几种重要的变化，这就使得成功的企业家无法“按照已有的菜谱做菜”，而必须锻炼“自己写菜谱”的能力。成功的企业战略与组织，表现出了因应并且驾驭这些变化的动态调适能力，“菜谱说”是柳传志先生的体会。

战略思考强于战略规划的中国企业。中国企业始终在高度不确定性中生存和发展，这种不确定性使企业制定相对长期战略规划所面临的困难更大，而战略思考则更能够帮助企业应对高度的不确定性，在快速变化的年代“摸着石头过河”。成功企业家的战略思考，依赖的是浸淫中国体制、文化而养成的洞察力和持续做出正确判断，决策力，是一个试错中得到学习完善思考大文化的框架和模板，这个大思路能够分辨并整合与企业经营管理内部部密切相关的看似相互矛盾近于无解的诸多因素。这个重点做战略规划是困难的，战略思考对企业战略制定以及企业未来的发展是至关重要的，而且是所有企业一个共同的实践。

战略的写意性：因应模糊的复杂环境与包容模糊的东方哲学。习惯于线性思维的西方人，当身处对立的两极之间会感到无所适从，称之为困境，而强调天人合一、知行合一、内外合一，情景合一的中国文化使中国人熟识并认同对立统一法则。在战略上要蔑视敌人，在战术上要重视敌人，意味着战略思考上超越已有的逻辑，在战略实施上要遵从逻辑。

对少数企业领导者视野和远见的高度依赖。战略思考依赖与企业的领导人。

将认准的战略视为企业的承诺，抵制诱惑、专注、坚持，实施战略思想。有和战略思考，抵制诱惑是成功企业共同特性。我们很多企业家总结一点，专著。在复盘提炼，敢于否定中升华。成功企业战略不是一闪念一朝先，拍脑袋，而是充满着把问题反复想透，一遍又一遍的预演，从而保证管理决策的有效性，更体现在实施过程中及时调整，朝令夕改的柔性扬弃，看到部分结果或后果后及时复盘，总结提高的成长学习，这些都是战略思考的有机组成。

紧扣时代脉络，重视机会把握。这其中包括一切为了赢的机会饥渴，危机意识极强的企业家，企业家嗅觉，努力洞察与把握每一次历史性发展机遇。善于把国家、地区、社会资源优势化为企业的竞争优势，之村高原而脚踏实地，步步为营。我们有一个非常共同的观察，成功的企业，在改革每一个阶段，每一个

重大政策的出台，每一个关键时期，都抓住了，因此生存下来，而且发展了。。

适合度超前，速度致胜，动态重视时快速调整。提前储备资源，追求从长计议和笑到最后。理念先行，适度超前。对于经营环境及其变化高度敏感，常常谋求螺旋式的上升。

强的领袖。企业家的、魅与愿。在世界范围内，领导者对于一家企业的兴衰通常都起到较为关键的作用，而在我们所研究的这些中国成功企业中，不仅无一例外，作用还非常显著。而其中值得说明的是，领袖者权威的获得，却有着与西方不完全相同的途径，领导者作用的发挥，也有着基于中国文化和伦理之上的独特味道。不同于“《从优秀到卓越》中对于第五级别领导力的描述，当代中国企业家的优秀分子，从内到外，却显著着“强”的色彩。

成功的企业家都有一种立意高远的使命追求，有高的事业成就动机，而且成功的中国企业家更多追求的是对股东责任、员工责任、社会责任综合平衡和满足，追求的是实现利润并超越利润之上的事业理想和超越个人财富利益的精神追求，并将这种具有强烈感染力的远大志向化为与企业发展要求相一致的愿景色。这一点就是我们在讨论过程中，其实有比较大的争论，但是如果仔细地研究，许多最突出企业成功的企业家，我想这一条是共性的。

究其原因，民族荣辱心、历史的使命感是他们高事业成就动机的重要基础，而辱不如人的追赶心态则是更深刻的心理根源。长期任职，长远布局，长足影响成为企业家事业心发生作用的重要前提。在成功的企业经验总结中，他们大多有一个长期任职的企业领导或者领导团队，而在同行的失败教训中，也常常发现领导层的频繁更迭是衰败重要的原因。这一条可能不太符合人气值的原则，但是这一条确实是成功，企业共同具有的特性。杰出商业才能，在商言商，在成功企业的领导团队中，我们发现一批商业才能初衷的企业家、高级经理人。其中确实存在天赋特质量的成分，中国企业家不但从来不缺乏商业基因，而且更重要的是拥有很多后天学习，培养甚至熔炉锻炼的经历。他们体现的共性有高瞻远瞩、目光敏锐，愿意学习，也有深悉国情身体段柔软。不管改革开放之前或者从事经营之前他们的职业专长如何，一旦进入角色，他们很快能在商言商，通晓现代经营管理，呈现出一流的商业感觉。

在得到一致拥护“和“崇拜的中收获高度执行力。领导者通过个人的独特的魅力和影响力赢得组织成员的拥戴。内圣外王的修养与呈现。仁慈心，重视理法的协调兼顾。敢于冒险和担当，有坚持、不动摇，身体力行，率先垂范，雷厉风行。改造小环境，善用文化符号，营造一致性的氛围。创业型企业家的独特优势与潜在风险，创业型企业家的独特优势创业型企业家对于企业的影响力无疑是巨大而深远的。创业型号企业家潜在风险，就是接班人，如何提前对应接班换代的颠簸陨落。

家的组织。中国色彩的组织控制，描述中国企业的组织控制特征，家是非常有共识的隐喻，家既突出组织成员身份的认同一致性、文化氛围的和谐性，常有遵从与题写的秩序感，又强调其规则的低条文性、暗含性和内在化。家的组织，绝不意味着家族化组织，而是恰恰相反。亲属不是家的组织的黏结及，亲密才是，亲信不是家的组织的基础，信任才是。

所以我们这里讲的家组织有它特殊的含义。关爱员工，并要求员工长期忠诚于风险，首先不同于西方机器理性假设的家庭人性假设。无论是X理论还是Y理论，还是马斯洛的需求层次，都不能准确地描述中国企业家头脑中的人性假设，一方面成功的企业高度尊重和关注企业中人的各种需求，也注重物质和非物质的手段来满足这些需求。另一方面，成功的企业家也高度要求组织中的个体以企业为重，甘愿为组织奉献一切，强调忠诚于服从和长期性，相对西方而言，模糊组织与个体的边界，是一种并非合同式的关系。

强调人迹和谐，重视整体利益。推崇主人翁感，组织成员共享精神与物质利益。主人翁感并非西方式的组织公民行为的翻版，而着有一些中国元素甚至共有的色彩，成功的企业并不排斥打工尽责之概念，但

是依靠财富分享、理念的分享使得成功企业家身边聚集了一批杰出人才，为管理人员和技术人员的积极性的发挥提供了巨大空间，促进企业竞争力的提升。

家长制与兄长式的混合。台湾学者曾总结中国式领导风格具有浓厚的家长制特征，强调施恩、立威、树德，在优秀中国企业中，也有类似的特点，但是从权威层面，特别是权力距离角度考察，却更体现出一种家长式与兄长式的混合，在国有大型企业中，班长角色也有体现，一方面强调下属忠诚于服从，另一方面指令式方式逐渐低效、失效，带有专家和关系色彩的方式日渐兴起。文化变迁的巨大的影响，独生子女政策，西方文化扩散，都使得今天中国企业的员工没有一种天然对家长。更追求较为平等，又有一定程度服从新型关系。承认家长制的影响，更强调兄长式的关系。重视个人威信的建立与巩固。从家长制到兄长式的领导风格，兄长式的管理意味着兄长仍然要承担类似于父辈所承担的责任，仍然具有一价值长般的威信，而与其他成员之间的关系又更加平等。同时还要发挥先让的美德，享受更少的利益。这种领导理念转变一定程度上来自代际迁移带来的文化迁移，正为更多的中国企业所接受。

向制度建设过渡中仍然重视制度界面的人情色彩。家的组织在很长时期仍是中国企业的重要特征。再成熟的西方管理制度和工具想融入中国企业实践，只有围绕中国人的文化心理特征展开，才能被中国文化历史和传统塑造的人所接受。深航天通过亲情文化实则软化西方冷冰冰的那一套理性制度的体系，在家庭般的文化氛围中感召员工在欣慰上的制度理性。深航通过党政工作部、团委等政治职能部门共同推进企业文化落地，这种依靠党团和群众组织关系来进行企业文化塑造的企业行为，讲政治性和经济性融合，一直是中国传统社会塑造人的特殊形态，也因而具有特殊的功能。

和的环境，政治分寸与关系和谐。和不仅在组织内部重要，对于谋求成功的企业来说，外部环境和关系的和谐营造，一定不可忽视，而其中特别的就是政府关系的分寸得当和其他广泛利益相关者的共生共赢。这方面不仅化肥了成功企业家超过一半以上的时间，也怯仕闹公司的长治久安带来了稳定的基础，这一点并非中国特有，但却在转型中国体现得为突出，这里主要讲和政府的关系以及上下游之间的关系。

对人情社会的认知与对政府角色的重视。不理想化的企业家角色定位，化复杂的政商关系的阻力位助力。尽管改革开放后社会层面从抑商走向重商，这一代企业家大都是抑商时代走来，对企业与政府、舆论和公众的关系仍然有着相当谦卑和清醒的看法。投机性政府关系活动正在被根据战略而制定、按照严格的标准和规范而开展的核心运营活动所取代。

风物长宜放远量的谋划心态。中国本土企业在过去 30 年间，面临着发达国家企业很少遇到的高度环境复杂性的挑战，这就包括体制转轨的不断深入、经济对外开放程度不断提高和法律、规章制度的不断探索和完善，也包括各级政府在经济活动中的巨大作用、区域差异和经济发展阶段不同以及迅速发展的新技术和新产品市场。

成功的企业发扬经营社会网络的商业传统，摒弃回路贿赂勾结、官商一体等陋习，以恰当和较为透明的方式与政府及官员保持长期密切联系，而关系的尺度，企业家认为应当是若即若离。

运用非市场策略，谋求影响与引导政府政策。中国企业离不开政府，这是一个非常重要的特色。因而无论是国有企业还是民营企业，都非常关心政治，并且和政府部门和官员保持长期密切的关系。载帮助政府实现政治和社会目标中谋求企业成长。成功企业还经常行走在规则和边缘地带，寻找管制解除带来的特别利益，高度关注政府制定完整过程，采取提建议、送报告、邀请考察、运用舆论工具等多种方式，成为了这些规则变化的受益者。

从交道到交易，从规则到默契。上下游关系追求长期性合作和特殊的信任。“和”的氛围还依赖于对上下游企业之间的关系的恰当维护，谋求企业间的长期合作的和特殊信任。对利益相关者愿意未雨绸缪、

广种薄收。成功的企业家透彻理解中国式的社会交换对一次关系的怀疑，而强调源远流长非功利性的关系，而在关系的建立和维系中，效率不是最重要的衡量要素，不追求短期回报或者直接回报，不确定的关系投入才更有价值。对舆论媒体高度关注，善于进行危机管理。

学的创新，标杆模仿和整合再造。中国的企业在改革开放之后，因为全面落后而及其努力向西方特别是美国日本学习管理方法，并不断改良、调适、创新以实现管理的现代化。这个过程中，客观地评价，仍然是学的色彩强于创的色彩。但是这个学的创新，也已经逐步成为中国本土优秀企业零跨国企业侵蚀南岸的一种核心竞争能力。

不辱以对手为师，全面引进吸收。全面引入西方现代管理理论、方法与手段如饥似渴。成功的中国企业在改革开放初期及近原样复制中谋求管理国际接轨。这些优秀的中国企业在开展创新活动时，往往将后发的优势发挥得淋漓尽致。全面引入从很多企业可以看到，比如宝钢，在企业起步阶段，通常全面引入西方现代管理理论方法和手段，宝钢在创业初期，就是从几近原样复制中谋求与国际接轨，这些管理模式在此后的实践中经过反复锤炼，形成了融入宝钢特色的管理经验。

成功的中国企业都高度重视标杆管理。访谈中我们发现，没有一家企业不能清楚自己国内外主要竞争对手的最新状况。可以说，不辱落后、后发赶上、重视学习所形成的对标杆的看重和对自身定位的准确，是成功中国企业家的突出特色。另外就是应用西方管理的理论方法和手段，提升企业的竞争力。

博采众长的集成性学习，兼收并蓄，融会贯通集成性学习是中国企业在创新方面摸索出的一条成功经验。在广泛吸收国外先进技术的基础上，博采众长、融会贯通。

先做到，再创造的创造性学习。先做到，再创造的创造性模仿是许多后发企业踏上创新之路另一个特点，从对于同类产品进行技术拆解逆向工程起步，到改进原型树立更优化的标杆楷模，先做到再创造。万向通过一种完全照葫芦画瓢的求反工程，在模仿的基础上完成了技术积累，掌握了万向节的制造工艺，进而又迈进关键零部件体系的设计与生产领域，成为行也的龙头。

持续学习与创新。成功的中国企业，既追求学中干、拼学习的速度，又追求干中学，拼革新与提炼。中国的成功企业都有一股持续学习和创新的尽头，学中干、干中学，追求快速的学习，以及在消化吸收的基础上进行革新和提炼。

播的营销，从草根到极致的战争。营销观念、方法和水平上的变化是中国成功企业在过去 30 年所发生的最显著的变化，从生产导向转向市场导向，从推销转向电子商务时代整合营销传播，从农村包围城市的人海战术到国际水平的营销服务体系的建设，最实实在在为企业带来效益，同时改善了消费体验。之所以强调搏，因为中国式的商战集中体现在市场营销领域，在接连不断的战斗中、战争中成为赢家，使所有成功企业必由之路。

适的运营。恰当高效的基础管理。改革开放初期，许多企业管理基础处在较为薄弱的境地，无法提供有效的生产和运作，制度化和规范化的程度很低，与国际标准之间的差距较大。经过一段拿来式的学习，许多成功的企业赶上甚至超过了很多发达国家基础管理的水平，并成为企业独特的竞争优势。

许多成功企业充分利用在信息技术和信息管理上的后发优势。从基础的 MIS 到成套的 ERP，企业在学习和掌握现代管理手段与方法的同时，就抓住了信息化的迅速普及和网络化的弄潮效应的时代机遇，在更新更高的平台上武装自我，将信息管理作为竞争优势而不仅是管理手段。

独特效率优势，严格管理控制，甚至带有半军事化色彩的劳动过程管。这一方面有赖于中国文化中显

著的集体色彩，差序格局造成员工队伍特别是基层员工服从性强，讲究大局、大家、大河，另一方面刚刚脱离贫困追求饱和发展阶段的劳动力大军，对于市场经济引入高度奖惩激励高度敏感反应强烈，部分地起义到强化管理控制的奇效，而未来也会受到越来越多的挑战。

恰当的人、技术、流程、质量、成本。恰当的人。一方面是成本，一方面是教育程度或者熟练程度，成功的企业在这方面找到了恰当的动态平衡。

恰当的流程，轻资产运营属于舶来品，将生产外包，只对供应商进行管理，但流程做了恰当的改进。

恰当的成本，恰当的中国风格，恰当的中国风格主要指出创新、及、质量、效益相宜平衡。成功的中国企业平衡质量、价格和用户体验等各个维度，为产品寻找恰当的定位。例如联想在价格上低于国外同类产品，而载质量和用户体验方面则优秀于国内竞争对手。中兴的低成本尝试反映出追求适的而非理想化的最好的技术或产品。

女士们，先生们，中国企业管理的成功之道的研究，《中国式管理科学基础研究》是一个漫长而艰巨的过程，需要无数的专家学者、企业管理人员的长期不懈的努力。要真正构建起中国式管科学的理论体系还有很长的路要走。今天的发言只是抛砖引玉，期望中外学者都参加到这一有意义的工作中来，通过 5—10 年的努力，完成这一伟大的历史任务。谢谢！

【东方管理 MBA】

菊池敏夫

《日本企业管理的新动向-CSR》

日本经营行动研究学会会长菊池敏夫演讲。

菊池敏夫：

承蒙过分介绍，刚才清华大学的赵先生的介绍，我们听了赵先生的介绍非常欣赏，我觉得这些和我们日本的因素非常相近，有些相同之处，我要讲的是日本企业经营管理及其思想，副标题是传统的经营管理新的动向。

这次研讨会的主题可以说是日本企业管理，这次不仅日本的管理，我们的主题是东方管理思想，围绕这个主题，第一在日本企业当中，生成而且扎根于日本企业并长期坚持一些传统经营管理的主要内容，我想讲 3 点，然后提出这个问题。接下来我再介绍日本企业当中最近新的动向，我们管它叫企业社会责任，对这个问题我给大家再做一个介绍。

首先第一个问题，传统的经营管理有三点我想给大家提出来，第一个是日本企业当中以及日本组织当中决策过程当中大家知道是通过一些会议或者通过稟议等形式做出决策的，我们把它叫做集体决策方式，集体决策方式尤其是稟议形式，应该重新给予新的评价，关于稟议是过去是供宫廷或者皇帝把文件向皇帝稟报的意思，这是日本大汉和辞典当中解释的，我希望请教中国方面稟议是什么意思。日本不仅是企业，在一些政府机构也采用这个方式，大学或者医院以各种组织都采取这种稟议书这样的形式进行决策，这是日本式的做法，在国外见不到类似的决策方式。这种稟议形式或者企案书或者企划书、计划方案、计划草案等，负责人再处理这个问题提出一个方案，写在稟议书，向有关部门尤其向上级部门进行阅览、传阅，所以把这些建议向相关部门比如说部长或者科长，总务部长来看一看，由他们传阅，可以的话请大家盖章，

最终再回到提议者这边来，提案可以说通过了，就是这样一个形式和机制，这是一种整体上的决策方式的有效性，哪些地方是有效的，哪些地方是出色的，有哪些问题没有。

首先它的有效性通过稟议那些提议者个人，尤其是这些个人缺乏经验，对于这些问题或者没有知识，与其说让这些缺乏经验的个人进行决策，也就是说不如说让更多人都接触传阅，可以降低由个人主观决定所带来的风险，这个功能应该说是第一点也是第一个功能，回避风险方面，由于个人决策出现很多的风险，比如说大额的通过个人决策进行的支出，像这种情况能够避免，因此还是说有更多的人参与，从风险管理方面、回避风险方面，这种集体式的决策方式，通过稟议的集体决策方式正在受到人民的关注。有一个西姆斯组织学者，他非常关注回避风险的问题。还有一个好处是也就是它的有效性，稟议书，从吴部长会看到很多稟议书，都会汇集到他的手中，把这些担当人叫过来进行汇报，与其那样做的话，他一天看几个稟议书就知道了，和接受他们的报告是一样的，在这个意义上讲，稟议书又包含着报告的机能和汇报的机能。这是第二个功能，也就是有效性或者功效。第三，一般来讲都是由下级对上级进行稟议书的汇报，下级的提案，比如说主任想支出五千日元，可不可以或者这个会场星期天想借给某个团体，他把这个提案向上级进行汇报，也就是说基本都是下级向上级领导提出议案或者参加某种计划，末端加下级的基层的人员参与某种计划，这是由下而上的一种决策方式，也就是说稟议可以说具有这样的性质，因此把某种计划提交上去，表明它有参加的意愿，因此长期以来在日本当中这种组织方式一直存续下来。另一方面关于稟议方式也有人提出来一些异议，觉得也有一些问题，比如说有些人它太耽误时间，对于一个问题来讲，那么多人都要经过传阅，在这个过程当中，事情已经发生了变化，关于紧急的情况，这种方式不太适合。所以说，有些紧急的情况，这种花时间浪费时间的稟议不太适合，一个提案不是一个人做决策，而是由多数人进行决策，这种方式可以说避免了一些个人责任，也就是说谁来确定，不能明确个人责任，比如说我提出的议案，但是科长已经盖章，科长盖章也有责任，也有一个责任不清的问题。也就是说，个人责任变得模糊，责任如果是个人的话，从组织论来说这是共同责任，使个人的责任变得不太明确，最后导致个人责任不清晰，有着这些问题，但是相比而言，还是被很多的企业以及大多数组织所采用，而且一直延续到现在。最近，我在某个公司里头听到他们的负责人给了我一个稟议书，非常详细，金额也是按照各种金额写得，下一级可以说决策就是一些小额的，越往上走，金额数越大，所以从下到上进行提议，我看到这样的稟议书，稟议书也是这样的方式，这是日本的决策方式，这里边虽然有很多的问题，但是一些小的细的问题有的时候不必依赖于稟议书，个人就可以决策了，但是稍微大一点的事情，都是采取稟议书的方式能够回避风险，另外回避风险功能还有信息沟通的功能等，这些东西具有决定性的意义。

第二，日本传统经营管理的方法，管理的习惯，经营管理习惯，也就是说保障雇佣，维持雇佣这样的情况长期以来一直是存续下来的。一旦遇上不景气，日本众多的企业，他们马上就会削减各种各样的费用，包括员工的工资也会出现削减的情况。但是削减人事费用时，对于固定工资这部分最后才动的，最初是一些奖金或者补贴加班费或者是管理职位的加班费或者补贴等，先减这部分。调动工作，把工作人员内部进行调配，把这个部门的人员调到下一个部门或者派遣到其他部门，采取这种方法降低人事费用，在需要的时候，才会把人事费用当中的固定工资所占的部分降低 10%，这种经营的习惯应该说所有的公司在日本都是非常普遍采用的。日本的失业率应该说比欧美要低，低的原因是维持雇佣习惯占据很大的比重，应该说是占有统治地位的。但是去年秋天经历了金融经济危机，很难进行阶段性的削减人头费人事的情况，必须要做，也有一些公司不得不做，不得不动经营工资部分，但是经营者想到的是，还是保持维持雇佣原则。比如说去年的日本经营团连，日本经济团体联合会，日本经济团体联合会在去年 12 月份发布了“2009 年版的经营劳动政策委员会报告”，今年 2 月份的时候，又发布了经济的趋势走势，有一个杂志《经营走势》。我们可以看到，现在的状况超过了过去石油危机和泡沫经济破灭后带来长期经济萧条，可以说是非常严重的，也可以说是第三次危机，尤其是雇佣关系的保障、稳定是积蓄人力资源，铸起劳资信赖关系，以及培养员工忠诚心，团队精神的基础以及竞争力的源泉，现在时代的变化日趋激烈，日本式经营也在不断发生变化，对于应该坚守的一定要坚守这是非常重要的。因此指出这样的内容。作为经营团连也是组长为坚守日本经营方式，维持雇佣，保障雇佣，这一点在外国很难见到，这一点也应该引起我们的关注。维护雇佣或者是雇佣的保障，对于企业来讲是非常重要的。

还有一点我给大家介绍的就是日本传统的经营管理思想，坚持企业经营的持续性和长期性，在日本有很多创业后经过漫长岁月，我们所说的长寿企业有很多，两年前有一个企业由于经营不景气被人们所救济叫金刚组，创业于 578 年，也就是说走过了 1400 余年历史的企业，在 1400 年前当时的太子亲自许可，曾经招聘过这个人，为了建大型的建筑招聘过这个人，金刚先生作为公司领导和社长进行经营，他们不是上市公司，当时请松井作为公司的社长，已经走过 1400 年的历史，每周三都发表文章，超过两百年以上的企业叫长期企业，从统计来说，日本长寿企业维持时间最长最多的国家，我调查了一下，日本有一些经营方式，本社的精神都希望维持这个公司这样的公司很多，有些临时卖掉，或者关闭等，使这个企业长期维持下去，这样给予关注。

新的经营动向。去年 12 月份的时候，我所在的日本大学大学院和大企业以及中间企业进行了一项问卷调查，结果尤其是一些企业社会责任组织以及伦理中心等推进部，CHI 品质推进部担当负责人员，包括建立这样中心，正在探讨建立中心的企业大概有三分之二的公司都建立了这样的组织，他们已经开始这方面的工作，使它动起来这里面有内部的管理还有风险管理等各种各样工效，必须在公司内引进，才能够使它真正动起来，所以这个动向日本企业先进的部分发达的部分给予正当的评价。最近中国也在强调企业的社会责任，我觉得这个也是非常重要的，在这个意义上，这种新的动向也希望大家给予关注。

以上给大家介绍了传统经营管理思想三个问题，禀告制度，雇佣的维持以及日本企业长期存续等想法，依然在日本根深蒂固地存在着。最后讲了一些新的动向，日本企业三分之二都已经正式开始了 CHI 的工作，以上就是我的讲演，谢谢大家。

【东方管理 MBA】

陈小洪

《中国企业管理焦点的演变及环境影响》

国务院发展研究中心企业研究所所长，研究员陈小洪。

陈小洪：

各位来宾，大家好！非常高兴能够代表我们这个课题组，就中国企业管理焦点的演变及其环境因素的影响做一个简单的发言。

我们这个研究实际上是中国式管理课题研究一部分，主要探讨中国企业发展和管理与中国环境的关系。我们的研究有两个重点，一是希望在总体上把握中国企业管理演变的过程和特点，这就是我们所谓的焦点问题。第二，探讨焦点过程与环境的关系，主要是探讨这两个问题。

我们这个研究方法是这样的，我们是采取了情报学内容分析法，选择一批根基比较牢靠的文献，采取比较客观、系统定量分析方法，观察一些规律性的问题。我们这个文献主要是一批企业案例，有两个样本，一是 90 年到 07 年中国企业联合会评选国家级企业管理创新成果选出的 13 届 972 项这么一个案例，这个是国内至今为止围绕管理而且以企业时间为基础，不是以学术论文为基础最有影响的评选成果，案例介绍非常详细，不仅讲反映的成果本身，而且要讲企业的变化以及背景等，我们觉得这个案例是客观记录中国企业管理很好的资料。这个案例是从 90 年开始评的，但是信息应该说反映到八十年代初。

刚才这个案例分析了管理的焦点，以 900 多个案例为基础，我们还做了环境和管理焦点的关系，我们是用两组案例，一是 972 个案例当中一部分案例，主要是获得优秀奖的部分案例，有 216 个案例，特等奖和一等奖。第二就是参加这次会议的，也是主办单位之一的《管理世界》杂志，从 03 年以来 62 个案例。《管理世界》的案例和之前不同，学术界比较多，有些分析对我们有参考，结合起来有 278 个案例，这一组案例主要分析焦点和环境的关系。

在这个基础之上，我们设计了分析维度，比如焦点问题有哪些，环境因素有哪些，另外通过编码和量化处理，最后做了分析。在这个过程当中，我们有九个管理焦点，战略管理、组织、公司治理、财务管理和资本运作，技术创新与研发，市场营销和品牌，人力资源和企业文化、生产和供应链管理、信息化。这九个是管理焦点的问题。之后我们讨论了三组环境因素：发展、改革、开放，一共有八个方面的因素，再加上第三级分类大概有二十几个，对这些分析基础之上，我们做了编码、做了分析。另外我们做了一个估计，把这个案例关键词找出来，关于主题和影响因素、时间、行业等关键词，我们请了三位博士和硕士分别是北京大学、华东理工大学、华南理工大学也对这个做一个比较，基本上判断比较一致，我们对表述案例关键词的看法比较一致的，在此基础上我们做了进一步的分析。

首先，972 个样本，最后是 967 个样本，我们看了一下管理焦点，大家最关心的管理焦点，当时用案例的方法做研究，除了讲内容分析法优点，利用已有的文献再加工，一方面有基础，也有覆盖面，成本相对比较低。我们有两个假设，第一，我们认为企业案例都是企业认为比较重要的和企业管理和发展比较有关系的问题，当然不一定是唯一的问题，但是它肯定是比较重要的。第二，成功实践，他们认为他们取得了成果，有这样两个假设。我们想这两个假设认为是重要的，而且是取得了成功的两个假设，应该说基本上符合我们的常识原则。按焦点问题的数字来看，战略管理是大家最关心的焦点问题，其次是生产和供应链、组织、人力资源问题、市场营销和品牌。在其次是信息化、资本财务管理、技术创新，最后是公司治理。公司治理案例比较少，我们当时是这么做的，我们这个案例反映多焦点，多焦点全部列上，都是叠加的，有一些重复的，这是具体的结果。从这个时代来看，八十年代上班期生产和供应链管理是最重要的焦点，以后就下降了，而但是还是比较高的，以后战略管理逐渐成为焦点，到了八十年代后期，人力资源、企业文化受到重视，财务管理和资本运作主要是在 90 年代以后，技术创新始终没有成为最大的比重，信息化一直保持相对稳定。当然我们自己也有点看法，如果我们最后结合环境问题，我们以后在后面还有一点讨论，为什么会有这么一个结果，我们有一些解释。

第二，环境问题有八个比较大的环境因素，有市场需求、产业条件、商品市场的改革，要素市场化的改革，所有制的改革，贸易自由化和对外投资、引进外资。一是考虑了哪些欢迎因素影响大，第二重点考虑对四个排名前几位的焦点问题战略、欢迎等影响。得出结论是这样子，就战略来说，要素市场化改革包括人力资源，包括资本等，始终是影响战略最主要的因素，但是以后市场需求因素和产业要素因素不断上升。在生产和供应链管理方面，要素市场化改革也始终是影响生产管理的因素，生产离不开要素，但是影响逐步降低，九十年代以后其他因素逐步发挥作用。对人力资源和企业文化而言，除了要素市场化改革以外，九十年代后，进入九十年代以后，所有制改革也成为比较重要的影响因素。因此，我们有这么一个看法，就是改革开放以来，中国企业管理的焦点有比较明显的演变，在不同时期管理关注的领域有所不同，二十世纪八十年代上半期最关注生产和供应链方面的管理，八十年代下期以后，人力资源、企业文化、受到重视，90 年代以后，营销和品牌管理、财务管理和资本运作开始得到重视成为管理焦点。90 年代后半期，战略管理成为重点，技术创新与研发一直没有成为重点。我们初步的解释可能是这样子，在过去我们是短缺经济，我们对很多东西不太熟悉，因此在八十年代或者九十年代初以前，大家关心的管理焦点问题主要是怎么样提高效率，怎么样调动积极性。

以后机制问题、要素市场问题开始受到重视，而这个问题怎么样运用好这是战略问题。另外我们有短缺经济慢慢变成结构性的相对短缺，总的来说不那么短缺，到九十年代中后期进入这个时代，因此和发展有关的战略问题和包括资本要素等等大的体制机制有关的这些战略问题就开始突出，技术创新、研发、

没有成为至少在以前来看，不是那么重点，我们觉得可能和短期问题变化以及整个体制机制的环境有很大的关系。因为机制创新在我们的理解，它是企业获得超前或者比较高的垄断利润的行为，这种行为如果没有长远的观点，也无法获得必要的要素，包括人和钱、技术，要以产业化为目的这样的技术创新就比较难。所以，在那时候没有作为重点，但是我想以后会发生比较大的变化。

环境因素我们觉得在改革开放，在发展的不同时期，不同环境的影响着力点也是不一样，因此对焦点的影响也是不同的。首先一点，环境因素对这个是有重要原因的。而且环境的变化和中国经济发展和经济体制转型的改革步伐是比较一致的。第二市场化改革尤其是要素市场的改革对企业战略关系，生态关系有重大的影响，市场需求和产业条件需求结构供求关系和产业发展环境发生关系以后，战略管理也日益重要。所有制改革对企业人力资源管理影响是比较明显的。

我们通过研究我们感到企业管理是一个企业本身和环境结合的演变的过程。但是不够专门，但是我们看到日本专家、教授早稻田大学几位教授就强调这个观点，他认为日本的管理模式是和日本国家环境、制度、文化等有着密切的关系，我觉得大概也是这个情况。所以，我认为我们这个研究将为我们理解中国企业成长道路和管理的特点可能提供一些参考。

谢谢！

【东方管理 MBA】

厚东伟介

《资本主义模式不是唯一的》

早稻田大学教授厚东伟介。

厚东伟介：

下面我给大家做一个介绍。论文概要已经都给大家发下去了，首先我就东西方管理思想的融合做一个介绍。08年美国发生金融危机，并引发全球政变。这次危机的前兆是1989年美国的S&L破产和98年美国LTCM的危机，这个成为前兆。美国为什么出现了这样的危机呢？它采取的是以市场为核心的资本主义而导致的结果。首先进入七十年代以后，围绕密尔顿·弗里德曼的思想发现市场中心主义经济学说，并以此中心颁布的各项经济政策，企业经营以股价上涨为基准，公司治理以股东为中心的理论在美国得以推广。的确，资本主义是市场为基本。在经济社会制约的条件下，肆意追求个人利益，通过经济行为满足对金钱的贪婪，这实际上并不是资本主义的主流，这是亚当·斯密的《国富论》，对此做一个简单的介绍。

市场经济主义经济学根源和现代经济。亚当·斯密《国富论》有如此的论述。第一篇第一章分工可提高生产效率，增强熟练度、技能及判断力。第四篇第二章所有拥有资本的人，都为使其能产生最大的价值而努力，这种情况正是被看不见的手所牵引着，进而使社会利益得以实现。看不见的手就是指市场，亚当·斯密似乎只在论述不受任何限制的市场活动，实际上他所表述的对于18世纪被英国国王和商会制约中世纪经营活动当中自由市场意义。

因此到了二十世纪的美国，不受任何限制的自由市场自由市场的经济活动引导经济发展，尤其是密尔顿·弗里德曼为中心的经济学家主张这种观点，进入七十年代以后日本经济快速发展，美国为了重整经济由政府主导开发，到了九十年代以后，美国在经济上开始复苏，以西部为中心，尤其以IT为中心，政府主导以信息技术为中心，重投资金完成的，到了八十年代，苏联解体，九十年代日本经济出现了泡沫，

出现泡沫崩溃，情况越来越严重，美国资本主义制度被美国学者称之为世界标准，美国资本主义标准成为世界的标准，并被传至世界隔离。

资本主义的模式。在上世纪资本主义模式就必须等同，其实不是如此的，世界经济，也就是资本主义模式不是唯一的，不仅日本，世界也是如此。

J.Kay 是美国人，利己心的规则，市场原理主义，最小规模的政府，低纳税等 4 个原则和以美国企业模式为基础市场主义，只有和社会各项制度、信誉、协作、调整和非物质动机等条件相符才蒙起作用。因此市场不是光追求利益的，市场只有与社会政治和其他相结合才能发挥作用，因此没有唯一模式的存在，这是 Kay 讲得一句话。

资本主义是多样的，关于资本主义的理论，现代资本主义制度——全球性和多样性这种思想是一种常识了。法国人青木讲资本主义与资本主义，单一的资本主义理论可能吗？美国 and 英国市场型的资本主义经济，欧洲不仅仅如此，这里面还有社会民主主义类型的经济，还有德法等欧洲大陆型的资本主义，这些是国家拥有很强大的力量。还有意大利、戏班式的南欧型的资本主义，这是家族式和国家相关联的，但是以家族为中心。日韩等国的亚洲型资本主义。B.Amable 分析的焦点是欧洲，不管日本人、中国人、韩国对亚洲来讲，这个资本主义是否合适，分析问题焦点不是欧洲式的资本主义，他说欧洲也不是一个整体，资本主义也不是一样，也不是模式完全都相同的。

九十年代以后的美国式的资本主义，即唯一的资本主义形式，从这一认识当中解放出来资本主义有美国式的资本主义，这是资本化追求利益的资本主义，我觉得未必如此，看到欧洲也有各种各样的资本主义方式，把这种模式多样化，也不是通过竞争社会就能够发展的，欧洲有些学者并不这么主张，因此这也不是绝对的，也就是现在出现了这样一种形式。

为了考虑新型的资本主义的方式，我们要考虑二十一世纪新式的资本主义经验思想，比如亚当。斯密斯说，在经济当中未被议论分工意义的深刻理解，关于分工这个问题，按照他的说法是，只是提高效率，未必如此，近代社会是以分工制度的深化和发展为基础的，分工可带来多样化并能提高效率。多样化的分工，根本是对他人工作的信赖，并在此基础上生活。我们不相信飞机是非常安全的我不敢坐飞机，坐船也是如此，我们不能够自己坐船，相信别人的公司。如果我们不相信别人的工作，我们不可能到这个地方来。重要的是，不应该看到获得利益的手段，亚当·斯密看到了这一点，多样化分工体系当中生存的，现代社会完全依赖他人的社会体系生存于现代社会中的个人，必须给予他人足够的信赖。现在的资本主义我们就说，在全世界多样化的分工体系当中生存的，现代社会完全依赖他人的分工体系，过去靠自己生产自己制造，现在不是，别人制造，我们来享用，因此生存现代社会的个人，必须给予他人足够的信赖，我们也应该做到让人们信赖的人，所以中国主张和谐社会的基础正是这种多样性和信赖的基础之上。没有多样性和信赖，就没有和谐社会的基础。因此，我们觉得在谈到中国的思想，中国人都很清晰，仁义礼知信，明德，强调格物、致知和诚意的意思，事实和道德，非常得到重视，必须要知识，光有知识还不行，光追求自己的利益那是不行的，是不可一的，因此不仅中国的大学这样讲，其中佛教还讲八正道，正见、正确的认识，正思维，正确的思想，正语、正业、正命、正勤、正念、正定，八正道，比如正确的认识，正确的思想，正确的语言，正确的行为活动，修身净心得以实现正见，正勤为理想而正确的努力，正念统一的理念，正定，实现正见并进入高深境界，也说明其重要性东方人向来重视知识和理论，在此之上予以正确的人生观和正确的实践，这就是东方社会的传统。21 世纪是亚洲的时代。伦理教育在西方很受重视。然而，以东方传统的德目、正确的实践和知识为基础的管理思想，更应在亚洲确立。在东方不仅仅重视知识，还重视理论，同时还重视人的正确生活方法，正确的实践，这种双赢两利的做法，这是东方社会的传统，我们必须进入正会正确的考虑，不这样做的话不能形成二十一世纪的世纪亚洲的世纪，哈佛大学非常重视伦理教育，在西方非常重视伦理教育，东方传统的德目，向来重视知识正确的实践，知识和为基础的管理思想，我们正站在这个时代上，考虑这个时代的时候，今后以什么样的方式，怎么样制造怎么样

建立我们的管理思想，包括中国在内，随着中国经济发展的方式以及日本，发展方式，西方思想在内的东西方混合融合的管理模式，我们不应该相会对立，不应该追求东方也不完全追求西方，所以应该把它两者融合在一起的，也不是非东方即西方，非西方即东方，应该是融合的管理思想，这一点确立起来非常不容易，今后随着中国的发展，中国将会走向世界的首位，站在世界的前列，应该按照这种方式，建立道德基础上的经营管理方式。各位都有很大的实力，中国花了一百年的时间，建立起来的社会，日本花了 120 年，大家花了 30 年的时间能够建成或者超越欧美，以及其他东方等国家，这种心的管理思想，将会建立起来。印花包括环境问题，在世界上建立起非常顺畅经营的企业，当然不光考虑自己的国家，还要考虑道德，别的国家以及和其他国家怎么样进行共赢，在这个过程当中，怎么样建立起新的经营管理思想，这是我们新的最大的希望。谢谢大家！

【东方管理 MBA】

李飞

《管理模式演变不能从故纸堆里找答案》

中国零售研究中心常务副主任李飞

李飞：

我要研究的题目是中国式企业管理基础研究的副成果，我和薛镭教授是中国式企业管理技术研究课题组成员，参加这个课题研究这几年的时间使我们的收获颇多，在这里感谢这个课题发起人和领导者陈主任、蒋主任和赵院长。

这个课题得到中国式企业管理基础研究的资助，但这不是我们研究主要的课题，因为这次研讨会我们专门对这个问题进行了研究，这个问题是由于为什么要研究这些问题呢？我想和大家分享的是，为什么提出这样一个问题参加这次研讨会，关于这个问题有那些文献，我们对这个问题的一些研究方法最后和大家汇报一下结论。

问题的提出实际上从实践方面，二十年来，我国涌现了一大批高速成长和超高速成长的公司，他们有没有一些管理的一些成功的共同规律，这需要进行相应的解答，第二个从理论方面，经典管理理论难以提供现成的答案，这几年关于中国式管理模式的研究主流发生了偏差，以曾仕强教授为代表，影响最大的这些研究都是在翻阅旧的转动的文献，用传统的文献回答中国二十年来的高速增长这显然不可能得出理想的答案。所以，在实践方面需要我们给予回答，仅仅从故纸堆寻找答案，不可能给我们得出相应的答案，变化环境下中国企业高速成长的共同管理特征就值得我们研究，我们需要回答什么是中国式管理，为什么要研究中国式管理，我们应该重点研究中国式管理哪部分，以及如何进行中国式管理。

由于对中国式管理概念的理解不一样，有很大的不同，就导致了后边的很多问题的不同。所以我们提出这个问题进行一下思索。

关于这几个问题有很多的文献，我们进行了一些简单的回顾，第一什么是中国式，一种观点认为，是管理哲学，认为管理包括管理科学和管理哲学，管理科学和西方没有差别，管理哲学和西方有很大的差别，所以管理哲学是中国式。还有一种认为，从管理方式角度，管理包括对人的管理和对物的管理，对物的管理全世界没有什么差别，但是对人的管理中国有中国式，所以中国式管理应该是对中国人的管理。第三，管理体系。管理是一个系统，包括方方面面，还有的人认为，管理包括科学艺术和哲学三个层面，中国式在科学方面没有中国式，在艺术有部分中国式，在哲学方面主要是中国式。为什么要研究中国式代表性的基本上是原于复兴中国传统文化，中国传统文化对今天和未来中国管理都有借鉴意义。第二，总结中国的成功规律。第三，多重的研究目的，反映现实、分析判断、引导实践等。

研究什么呢？当然主张中国管理是管理哲学的人就主张应当研究管理哲学，这里面有很多丰富的

成果，认为中国式管理主要对中国人的管理的特点，主张要研究关系管理，主张中国式管理包含管理体系，它应该主张对中国整个管理体系进行研究，如何进行研究，基本上有两大部分内容，一是一部分学者专注于文献的研究，还有一部分学者专著于案例的研究，这是这几年才发展起来的，所以中国式企业管理课题设立了以后，它的作用不仅仅在于取得了什么样的研究成果，实际上是起到推波助澜，起到了星星之火可以燎原的作用，吸引了从案例的视角对中国式管理进行研究，这是我们研究中国式管理非常好的路径。在这里还需要引起关注的就是《管理世界》杂志这几年一直连续开始和北京大学光华管理学院，后来改为和中国人民大学商学院每年一次案例研究研讨会，也推动了学界对案例式研究规范的方法应用，也取得非常明显的效果。这是简单的文献回顾。

对于本文的研究方法，我们设定了一个理论框架，中国式管理是什么，为什么研究中国式管理，研究中国式管理什么，我们建立一个框架，按照框架逻辑进行相应的文献回顾。第三按照理论框架逻辑评估已有的文献，第四按照理论框架逻辑提出自己的研究结论。第五提出未来的研究方法。中国式管理我们认为这是回答什么是中国式管理，究竟应该研究中国式管理什么问题，我们认为这是比较好的方法。目前我们国家这几年过分依赖于西方定量研究方法，所谓的规范方法，我们认为现在这些规范的方法是很有意义的，反而对问题的捕捉发生了一些偏差，大量的研究实际是用规范的方法验证西方国家已经得出来的结论是不是在中国存在。研究中国式管理不能这样研究，不能研究别人已经有了什么样的结论，中国的管理实践已经大大超出了西方的管理实践和西方已有的管理理论。

下面我简单和大家汇报一下研究结论。包括四个方面，究竟什么是中国式管理？为什么要研究中国式管理？应该研究中国式管理什么？应该如何研究中国式管理？

究竟什么是中国式管理？刚才赵教授在一开始就讲到，关于中国式管理问题研究，从八十年代以后开始提出来，为什么提出这些问题，是由于在美国和日本经济高速发展的过程当中，形成了日本式的管理和美国式的管理。我们是由于中国经济高速成长和高速发展，我们是为了回答中国为什么 30 年来或者 20 年来持续发展背后的原因究竟是什么？大家在讨论日本式管理的时候，常常就归纳的是具体的管理方法如我们大家所熟知，终身雇佣、年功序列、企业工会，在战略、结构、制度、人员、技能、作风和共享价值等七个要素中，比美国企业更重视四个软性因素，形成共识性领导以及精益的生产方式。从这个意义来说，中国式管理重点还是管理方法的研究，同时我们也要回答 30 年高速发展的问题，也是针对于美国式管理、日本式管理提出来。这种方法的行成于管理哲学有关系，但绝不仅限于管理哲学或者主要不是管理哲学，这是对第一个问题的回答。

对第二个问题，为什么研究中国式管理？中国式管理研究者一个共同的目的指导中国企业的管理实践，只不过有些学者从传统文化当中寻找灵感和理念，有些是从中国目前成功实践中探索管理的规律。我们说它的研究成果都是有意义和价值的，所以从学术研究的角度考虑，我们认为没有优劣之分，但是从中国式研究的起源来看，主要还是为了回答中国为什么经济高速增长，这 30 年来留给世人成功的独特管理遗产是什么？从而找到未来中国企业管理可以借鉴成功经验，更重要的还是工具和方法。

如果是这样的逻辑，应该研究中国式管理的什么？我们应该重点研究中国式管理是当代大陆成功企业的成功管理科学，管理艺术和管理收益，这是明茨伯格重新定义，包括管理科学、管理艺术和管理收益，这三个方面都值得研究。我们研究的对象是什么，我们要回答三十年来中国经济高速增长，我们要研究的应该是不是所有的华商，而是大陆成功企业，港台也不是我们研究的重点，我们研究的是中国高速增长 30 年来背后的东西，也不是中国古老的企业，近代的企业，古代的企业，对于我们这个问题的研究会有一定的参考价值，但是不是我们研究的重点。我们研究的是当代大陆的企业，失败的企业是不是我们研究的重点？我们重点研究的是当代大陆成功的企业，我们要探索出成功的管理规律，失败的企业也可以研究不是重点。从空间来看，着眼于大陆，不是全球的华商，从时间来看，着眼于当代，不是历史的回归。我们要回答 30 年这是把握的前提。从方向来看着眼成功，而不是失败的分析，即使这样，最终研

究出来的结果可能不是系统的管理模式，而是在某些方面形成成功的管理特色，为未来建立中国式管理科学，如果有的话，奠定一定的基础。

如果是这样子，不难得出第四个问题，应该如何研究中国式管理？我们不能从 2000 多年前古代文献入手，而应该着眼于当代的成功企业，比较适合采取案例研究方法，直接研究中国企业的管理实践。第一步需要深入探寻成功企业的成功管理实验，以及指导管理实践的理念和理论，发现成功的管理规律，这是第一步案例研究要做的。第二，注意研究管理理论和方法的变化，伴随着中国经济体制改革和政策环境的变化，中国企业特色也是不断变化的，管理变化成为中国式管理特征之一。我们处在一种变革当中，这种变革这种变化本身就是我们研究中国式管理的特色，这是在国外这是找不到的，中国很多的管理实践超出了西方的管理实践，超出了西方的管理理论，超出了两千多年前的文献，但是我们不排除那些研究，但是重点还是对当今企业的研究。

第三步研究其他国家企业管理的验证，进行比较研究，以判断是否存在着中国的管理特色，也可能研究成功的规律和美国对比，和他们完全一样，如果是完全一样的，我们没有中国式的管理，这是我们研究得出结论，我们比较有不同那就成为中国式，案例研究大概要分三个步骤。

总结成功管理规律应该成为中国式管理的重点，传统文化没有成为管理理念，特别是现代管理理念仅仅是传统文化，不能成为中国式管理的研究主题，成为现代管理理念传统文化成为中国式管理的一个主题，这个地方怎么样发现，不是读《易经》，而是深入到中国企业调查，他们的管理理念他们的管理哲学究竟是什么，哪些给他们带来正向的影响和负向的影响。即使管理理念成为中国式管理的研究主题，也应该从研究中国成功企业案例当中发现，而不是直接翻阅古书摘抄，我们无权否认摘抄和解释的价值，绝不是今天在这里所说的和中国式管理。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： **13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mh jy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mh jy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

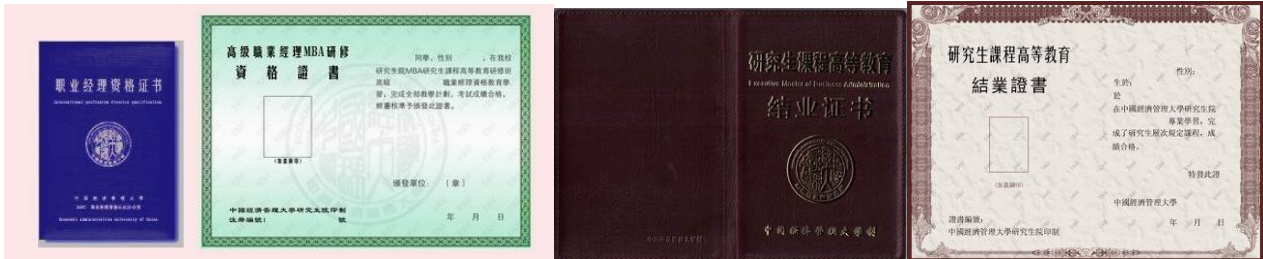
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效