

现代企业卓越管理方法丛书

GUANLI BIANGE
QIYE GUANLI FANGSHI DE BUDUAN CHUANGXIN

管理变革

企业管理方式的 不断创新

主编◎舒天戈 邱卫东

创新市场韬略，闯出未来之生路
活用经营智慧，再造企业之辉煌

管理的灵魂，也是企业在现代市场的生存法则。本书将现代管理理论与
有机地融合在一起，提出了适应现代市场经济和时代发展要求的创新管理
其中包括创新管理的思维方法、超常规战略规划、经营方式变革、技术与
营销方式创新与企业形象创新等丰富内容。



四川大学出版社

现代企业卓越管理方法丛书

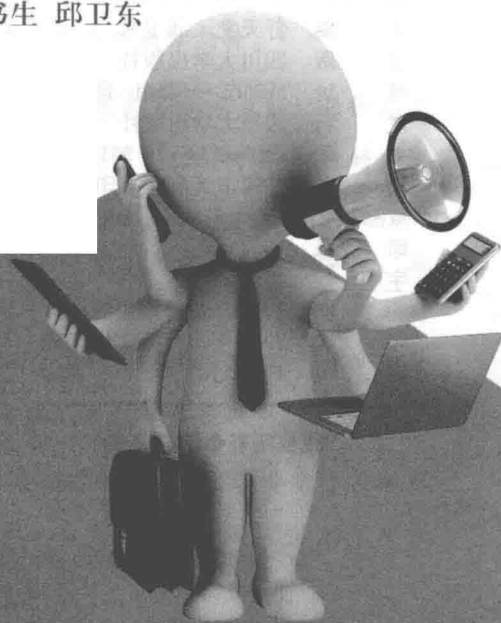
GUANLI BIANGE

QIYE GUANLI FANGSHI DE BUDUAN CHUANGXIN

管理变革

企业管理方式的 不断创新

主编◎舒天戈 邱卫东
本册主编◎侯书生 邱卫东



四川大学出版社

责任编辑:黄蕴婷
责任校对:欧风偃
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

管理变革:企业管理方式的不断创新 / 舒天戈, 邱卫东主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7

(现代企业卓越管理方法)

ISBN 978-7-5614-8745-7

I. ①管… II. ①舒… ②邱… III. ①企业创新—创新管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163024 号

书名 管理变革——企业管理方式的不断创新

主 编	舒天戈 邱卫东
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8745-7
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	15.25
字 数	256 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	40.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/

(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

Preface

有专家预言,“21世纪是管理的新世纪,是以管理变革和管理新方法取胜的新世纪。”

毫无疑问,当今社会日益加速变化的节奏是史无前例的。而现代管理所面对的环境变化,不仅比以往更为迅猛,更加复杂,也更加彻底。全球化、信息化、网络化的巨大变化,给传统的管理模式和管理方法带来了空前的冲击。因而必然会引起重大的管理变革和管理模式的跃进。

变则通,通则明。任何一个组织都需要管理,任何一个企业的管理都需要变革。于是,在思路决定出路的大势下,管理变革已成为决定一个企业未来成败的战略抉择。

我们知道,管理科学的发展从来都不是孤立的,始终是与生产力的发展与生产组织方式的变化紧密相联的。时代的进步决定了管理思想的进步,环境的变化决定了管理方式的变化。现代管理科学就是在与传统的改造中、在与落后的决裂中、在现实的创新中不断变革、不断丰富、不断发展。即使我们面对着一个如此庞大、如此浩瀚的管理理论森林,但几乎所有的管理者与管理学家都把变革作为现代管理科学的核心。

管理变革要求管理者要有超前的创新意识,要敢于打破陈规陋习,要突出人在管理中的地位作用,要建立有效的管理机

制,要根据企业内外环境的变化不断进行变革与创新,使管理更富有弹性和激情,更具有艺术和魅力,更能够为企业创造一个动态的、合谐的发展环境。基于这些认识,本书通过借鉴当代中外著名的管理学家的管理理论,通过总结大量成功企业的实践案例,富有创见地提出了一些管理变革的新理念、新模式、新方法、新武器。

首先,本书介绍了八种管理新理念。思想的革命是一切变革的基础,观念是行为的先导,管理变革首先须冲破旧观念的牢笼。本书重点介绍了以人为本、人性化的软管理、造物先造人、注重形象资本、建立学习型组织等八种新的管理理念。

其次,本书总结和阐述了八种管理新模式。这些新模式是实现卓越管理的新突破。从战略管理到整合管理,从模糊管理到权变管理,从立体管理到柔性管理,从逆向管理到知识管理,新的管理模式一旦被有创新意识的管理者所掌握,就能突破传统的框架限制,就会具有强大的生命力,就能实现企业的卓越管理,促进企业的飞跃发展。

再次,本书介绍了六种新潮的管理新方法。管理的出路在于创新,不创新的管理必定是失败的管理。本书简要介绍了流程再造管理、时效管理、物流管理、动态管理、供应链管理、客户关系管理这六种最前沿的管理方法,以使管理者在应对市场挑战中闯出新路。

最后,本书介绍了十种有效的管理新武器(新手段)。没有手段与方法的管理就变成毫无意义的空壳,唯有创新的管理手段才使管理变革更具实际意义。本书介绍了七步分析法、价值工程法、看板法、最优生产技术法、日清日结法、合同全面控制法、“高竞争”造就法、薪酬自助法、安全积分法等创新的管理手段,这些新的管理手段已成为广大管理者手中的新武器。

管理变革是一项系统工程,涉及到企业的方方面面。任何一种管理变革,若缺乏深刻的思想性,最多只能昙花一现;若缺乏具体的、有效的

制度、原则和方法，仍然只是纸上谈兵。本书是一部创新与实用互相结合的指导企业管理变革的书，汇集了当代最有代表性的管理变革的信息，力图使管理者能够运用到管理实践中去。

编 者

2014 年 8 月

修订于北京

目 录

CONTENTS

第一章 管理变革让企业基业长青

一、管理变革：企业基业长青的营养之源

- 1. 管理变革：让企业永葆青春的活力 (2)
- 2. 实施管理变革是知识经济时代的呼唤 (5)
- 3. 高新科技召唤着企业管理变革 (7)
- 4. 经济全球化促使企业进行管理变革 (11)
- 5. 激烈的市场竞争是企业管理变革的外在压力 (13)
- 6. 不变革即衰败：企业经营中的沉痛教训 (16)

二、管理变革的大趋势与变革法则

- 1. 企业管理所面对的环境巨变 (18)
- 2. 人力资源管理在企业管理中的地位日趋重要 (19)
- 3. 组织结构的变革趋势：网络化与扁平化 (22)
- 4. 管理方式的变革趋势：从刚性走向柔性 (25)
- 5. 追求和谐：企业管理变革的“法则” (26)
- 6. 企业管理变革中的风险及其防范 (27)



三、管理变革对企业领导者的素质与能力要求

1. 管理变革对企业领导者的素质要求 (30)
2. 企业领导者应具有管理变革的能力 (34)
3. 企业领导者的创新思维 (38)

第二章 管理新理念与管理新模式

一、观念是行动的先导：八种管理新理念

1. 人力资源是企业的第一资源 (46)
2. 知识资本是企业新的重要的资本形态 (48)
3. 硬管理正在转向人性化的软管理 (51)
4. “造物先造人”，企业要成为育人的学校 (55)
5. 信誉是企业生存与发展的生命线 (57)
6. 企业文化是企业经营的灵魂 (61)
7. 形象资本是企业的第四资源 (64)
8. 建立学习型组织是企业成长的 (67)

二、卓越管理的新突破——八大管理新模式

1. 战略管理：开创企业发展新局面 (69)
2. 整合管理：发挥资源整体优势 (73)
3. 立体管理：全方位的管理 (76)
4. 权变管理：以变应变的管理 (79)
5. 逆向管理：从相反的角度去管理 (82)

6. 知识管理：将知识转化为财富·····	(86)
7. 情感管理：以情感铸造新管理·····	(90)
8. 柔性管理：以柔克刚的管理·····	(92)

第三章 管理新方法与管理新武器

一、创新的管理艺术——六种管理新方法

1. 流程再造管理：企业生命的再造·····	(98)
2. 问题动态管理：使企业不断地健康发展·····	(103)
3. 供应链管理：打造一条管理的金链·····	(107)
4. 物流管理：获取第三利润的源泉·····	(111)
5. 股票期权激励：让员工变成“老板”·····	(115)
6. 客户关系管理：建立牢不可破的“关系网”·····	(120)

二、有效的新手段：十种管理新武器

1. 商机“七步分析法”：新创企业的管理新思路·····	(124)
2. ABC 分类管理法：科学管理的辅助工具·····	(127)
3. 价值工程法：有效管理的科学方法·····	(129)
4. 最优生产技术法：实现最优化生产管理·····	(133)
5. 看板管理：实现精益化的重要手段·····	(135)
6. 日清日结法：基础管理的创新设计·····	(138)
7. 合同全面控制管理：责任清晰，条理分明·····	(142)
8. “高竞人”造就法：企业的新希望·····	(145)
9. 薪酬自助餐：用人管理的激励动力·····	(149)

10. 安全积分法：安全管理的有效手段	(152)
---------------------------	-------

第四章 最新潮的管理与最基础的管理

一、最新潮的管理：信息化管理

1. 信息化管理：使企业进入快车道	(156)
2. MIS：为企业插上腾飞的翅膀	(162)
3. DSS：提高企业决策的工作效率	(166)
4. 电子商务：千里商机一线牵	(171)
5. 网络营销：营销模式的革命	(174)

二、万变不离其宗：有效的基础管理

1. 基础管理：厚积薄发练内功	(179)
2. 制度管理：把公司放进“保险”箱子里	(182)
3. 绩效管理：提升企业生产力价值	(186)
4. 成本控制：降低成本求生存	(190)
5. 质量控制：把好企业的生命线	(194)
6. 客户服务：企业商战成功的基石	(203)

第五章 管理变革中的领导艺术

一、管理者要做变革型领导者

1. 变革时代呼唤着新型领导者	(212)
2. 管理变革对企业领导者的素质要求	(213)

二、在管理变革中讲求领导艺术

- 1. 施加影响力，实现领导功能 (215)
- 2. 整合团队：实现整体优势最大化 (218)
- 3. 充分授权：还自己一点轻松 (219)
- 4. 巧妙引导：让员工快乐工作 (222)
- 5. 有效沟通：促进信息交流与相互理解 (225)
- 6. 有效激励：促动员工不懈进取 (227)
- 7. 激发“冲突”：让企业在斗争中新生 (229)

第一章

管理变革让企业基业长青

善变方能常胜，这是无数企业用自己的苦与乐、悲与喜、血与肉书写出的一条规律。纵观历史长河中的大千世界，每一个成功的企业无不是经历无数变革才存活下来，尤其是那些百年老店。百年的生存与发展历史，即是一部不断变革图新的历史。企业在岁月沧桑中历练出的变革与创新智能，使自己永远走在市场竞争大军的前列。

善于变革才能生存，善于创新才能发展。这是企业经营实践验证的铁律。

一、管理变革：企业基业长青的营养之源

任何一个企业家，都会为谋得企业生存与发展而不懈努力。经营企业不是玩游戏，失败了不可能随意推倒重来。那么，如何才能让企业长盛不衰呢？

随着社会的不断发展，企业赖以生存的环境在不断地发生变化。每隔一段时间，企业所面临的外部环境便会除旧布新。反应迟钝的企业将会被市场打个措手不及，甚至被市场残酷无情地淘汰。企业只有主动求变图新，才能适应不断变化的外部环境。

1. 管理变革：让企业永葆青春的活力

我们已经进入了一个崭新的时代，这个时代的最基本的特征就是知识作为生产要素的地位空前提高。知识不仅不再是资本生产的附庸，而且成为独立的生产要素，在经济发展中愈来愈起主导性作用。正是在这一背景下，不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。知识经济之所以是一个继工业文明即以资本生产为中心的时代之后的又一次深刻的变革，其最核心的部分正在于此。在这个时代，企业的生产方式、经营方法、管理手段都将发生巨大的变革，企业家只有以新思维、新观念、新思路、新方法去创新经营，并紧随时代的步伐进行相应的变革，企业才能永葆青春的活力。

(1) 企业管理变革的特征

企业管理变革是指企业家用新思想、新技术、新方法对企业管理系统（或企业战略、组织、技术、文化的某一个方面）进行重新设计与组合，以促进企业管理系统综合效能不断提高的过程。

企业管理变革的特征：全员性、全方位、全过程、全面效益。

①全员性。企业管理变革需要逐步形成以企业经营者为核心，企业全

体员工为基础的创新群体。有坚实的群众基础，管理变革活动才能持久。

②全方位。企业管理变革是全方位、多层次的管理创新活动。企业高层管理者进行企业管理系统总体创新方案设计；部门（分公司、战略经营单位、经营事业部）经理进行企业管理子系统（或管理的某一个方面）创新方案设计；企业员工开展小发明、小改造、小改革和小建设性活动。

③全过程。企业管理变革是全过程的。它要求企业家在经营过程中始终把握企业环境、企业目标与企业能力的动态平衡，在企业发展的各个阶段均要不断变革、把握机遇，以利于企业的生存与发展。

④全面效益。企业管理系统综合效能的提高表现为不断产出有特色的成果。在“硬件”方面主要表现为企业经济效益、人员素质、设备综合能力、主产品（主服务）技术与文化含量的不断提高；在“软件”方面主要表现为产生新的观念、新的理论、新的方法和由此组合产生的新的经济管理制度；在“形象”方面主要表现为企业整体形象、企业家形象、企业主产品（主服务）形象的提高。

（2）企业管理变革的主要内容

概括地说，企业管理变革的内容主要有以下五个方面。

①提出一种新经营思路并加以有效实施。新经营思路如果是可行的，这便是管理方面的一种创新。但这种新经营思路并非针对一个企业而言，而应对所有的企业来说都是新的。

②创设一个新的组织机构并使之有效运转。组织机构是企业管理活动及其他活动有序化的支撑体系。一个新的组织机构的诞生是一种变革，但如果不能有效运转则成为空想，不是实实在在的创新。

③提出新的管理方式与管理方法。一个新的管理方式和方法能提高生产效率，使人际关系协调，更好地激励员工，将有助于企业资源的有效整合，有助于达到企业既定目标 and 责任。

④设计一种新型的管理模式。所谓管理模式是指企业综合性的管理范式，是指企业总体资源有效配置实施的范式，这么一个范式如果对所有企业的综合管理而言是新的，则自然是一种创新。

⑤进行一项管理制度的创新。管理制度是企业资源整合行为的规范，既是企业行为的规范也是员工行为的规范。制度的变革会给企业行为带来

变化,进而有助于资源的有效整合,使企业更上一层楼。因此,制度创新也是管理创新之一。

总之,管理变革对于任何一个企业来说都是一个大工程,也是一个企业在发展的十字路口所面临的重大抉择。如何结合宏观经济环境与企业自身的微观环境及其他因素,为企业选好一条新的道路,是每个企业家所要面临的重大抉择。

(3) 企业的发展贵在变革,贵在创新

企业是舟,管理是水。水可载舟亦可覆舟,管理可兴企业亦可毁掉企业。当代企业管理者无不深知:管理变革是现代企业顺应21世纪知识经济时代的客观要求,是企业谋求生存与发展的必然选择。

今天,在全球化浪潮的冲击下,在信息时代不断创新的压力下,企业管理正在发生着一场深刻的革命。以创新为灵魂的21世纪,必然要求企业管理不断地融合新知识、新技术、新理念,进行管理变革和创新。原有的经验管理、技术管理、制度管理等常规的企业管理模式,已远远无法适应企业发展的要求,管理变革势在必行。

实践证明:企业的发展贵在变革,贵在创新。面对多变的市场与激烈的竞争压力,企业唯一的选择是培养和拥有自己的竞争优势。而企业优势的主导因素是人才、技术、制度与组织。将这些因素优化组合,合理调配,最大限度地发挥其功能,其核心与根本是要依靠企业的管理变革与管理创新。

美国企业界长期以来所取得的成就来自重视发挥个人作用、富有开拓精神、重实效和革新精神的传统。这种传统仍然鼓舞着千百万人。这种传统培育了标新立异的精神、珍视青年人的作用、欢迎新手并且向来自基层的能力和本领敞开的大门。在19世纪,像卡耐基、弗里克、洛克菲勒和摩根都抓住了他们的机会。今天,他们的后人比尔·盖茨、特德·特纳、拉里·埃利森克、雷格·麦考和其他许多人,他们都争相成为《福布斯》杂志列出的美国500名最富有者的前几名。

变革与创新是推动企业发展的强大动力,新的观念推动着企业的创造实践,企业的创造实践又造就了新的现代管理思想。守业不如创业,企业家应该是永远的创业者。而创业对既有企业来说无疑是一次重大的变革。

只有不断地激发员工的革新精神和开发全体员工的创造力资源，这才是企业生存与发展的最大源泉。

管理变革是推动企业发展的力量之源。管理者只有主动求变图新，企业才能适应不断变化的外部环境，才能促进企业的经营发展，从而使企业永葆青春的活力。

2. 实施管理变革是知识经济时代的呼唤

我们的时代已进入了知识经济的时代，在这一时代，生产方式、教育方式将会发生巨大的变革，企业也将面临生产方式、组织、管理观念的更新。纵观当今世界，超速发展的企业无一不是知识经济时代的弄潮儿。正因如此，企业的管理变革必须紧紧把握住知识经济时代的脉搏，以适应时代发展的需要。

(1) 知识经济的概念及特点

知识经济，简单地说，是指以智力资源的占有、配置，以科学技术为主的知识的生产、分配和使用（消费）为重要因素的经济。

联合国经济合作与发展组织认为，知识经济是建立在知识和信息基础上的经济，是以知识和信息的生产、分配与使用为直接依据的经济，知识是提高生产率和实现经济增长的驱动器。显然，这是从经济发展的视角出发，按照知识和信息在经济活动中地位与作用的飞跃来界定的崭新的经济形态。

知识经济是在充分知识化的社会中发展的经济，其特点可概括为以下四方面：

①知识经济是以无形资产投入为主的经济。传统工业经济需要大量资金、设备，有形资产起决定性作用，而知识经济则需要知识、智力，无形资产的投入起决定性作用。当然，知识经济也需要资金投入，对于高技术产业甚至是风险资金投入，但是如果没有更多的信息、知识、智力的投入，它就不是高技术产业。目前，美国许多高技术企业的无形资产已超过了总资产的60%。无形资产的升值也将带来社会价值观的变化，拥有更多

知识的人获得高报酬的工作机会增多，知识强国的产出增加。

②知识经济是以知识决策为导向的经济。知识经济的决策和管理必须知识化，科学决策的宏观调控作用在知识经济中日渐增强。美国政府提出的一系列高技术经济导向政策，对美国经济的持续增长起了巨大作用。如美国汽车产业不是在世界市场的价格竞争中坐等被淘汰，而是由政府导向大公司向传统汽车产业注入高技术，从而又夺回了世界汽车王国的宝座。

③知识经济的价值体现在智力和知识的占有。农业经济的价值体现在劳力和土地的占有，工业经济的价值体现在资源和金钱的占有，而知识经济的价值体现在智力和知识的占有。要实现该价值，必须通过经济和社会体制改革，用法律体系和机构设置保障知识成为分配最主要的要素，促进“尊重知识，尊重人才”的真正实现，引导社会价值取向的变革。

④知识经济带来了新的市场观念。知识经济是在市场经济条件下产生和发展的，但它反过来又作用于市场经济，同时引起传统市场经济的变革，并随知识经济的发展而逐步深化。目前比较明显的有三点：一是网络经济已经成为市场经济的新特征，电子贸易将形成对传统市场经济的一次革命；二是宏观调控显得更为必要，如欧盟国家已法定联合禁止克隆人；三是日益发展的跨国公司已开始形成不同于传统市场经济的竞争，形成你中有我，我中有你，既互相合作，又彼此竞争的新局面，同时还可能出现新的市场经济周期规律。

（2）知识经济时代的企业性质和企业管理

在知识经济时代，企业组织的性质发生了变化。企业成为具有人性或充满人情味的组织，成为具有相同志向和相似人力资本的集合。在企业内部，企业的劳动者之间是协作关系，但这种协作关系并不是生产工序环节上的简单协作，而是人力资本相互间的补充和配合性合作。**人力资本成为企业形成的基础和纽带，非人力资本成为企业的附属物。**拥有人力资本的劳动者成为经营决策的整体，资本的股东不再是经营决策的最高权力代表。

企业组织本质的变化，要求企业的管理方式作相应的变化。在工业社会，企业为追求低成本，必须进行大规模的批量生产，从而扩大投资规模和销售量。在这样一个大规模的企业组织中，一个投资计划或产品都可能

