

17 Lessons to Build and
Maintain a Competitive Enterprise through
Innovation and Efficiency

企业常青的 十七堂课

——管理创新与效能

丘 磐◎著



★基层员工一次就做对的成本，就是企业管理的最低成本。

★关注流程、优化流程、精简流程、再造流程，发展才是硬道理。

★将个体的知识团体化，隐藏的知识外显化，外部的知识内部化，组织的知识产品化，
就会形成企业知识管理的有效机制。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

17 Lessons to Build and
Maintain a Competitive Enterprise through
Innovation and Efficiency

企业常青的 十七堂课

——管理创新与效能

丘 磐◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业常青的十七堂课——管理创新与效能/丘磐著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 2
(2017. 9 重印)

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4796 - 7

I. ①企… II. ①丘… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 312036 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13

字 数: 233 千字

版 次: 2017 年 2 月第 1 版 2017 年 9 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4796 - 7

定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

这本书我很重视，几年前就想写，但动笔几次，均难如愿。首先，有些问题和观点还吃不准，讲课可以，说过即过。变成白纸黑字，乃立此存照；其次，讲课语言多一句，少一句，说者无忌，听者自然。可是跃然纸上，大相径庭。故几次动笔，无功而返。

说起这本书的内容，已在 10 余所大学的管理学院 EDP 中心、（在职人员发展计划中心）EMBA 总裁班、（在职人员）MBA 课程班、内训班和大学管理学院大四工商管理系学生中间分别讲了 16 年和 5 年。前者面对企业家和高层企业管理人员，在完全市场化的培训领域能够持续讲 16 年，其市场价值自不待言；在大四工商管理系本科学生中这 5 年，学生评课、评教也是名列前茅。上述结果增添了我写这本书的底气。

2017 年我将达到退休年龄，从 40 岁半路出家到大学教书，到现在 59 岁，将近 20 年的我，在学校里也算“资深教授”。把讲了 16 年的“资深”成果写出来，自成一体成为著作，既是对自己的一个交代，也是自我人生的一个里程碑。因此，就在 2016 年暑假，冒出了再次动笔的念头，且非常强烈。没想到，这次动笔，思如泉涌，滔滔不绝，白纸黑字，生动深刻。想来也是这 16 年来，一直把这件事情深深埋藏在心底，终于沉淀到了临界点，得以呼之欲出。

本书首先以企业管理理论发展的三条脉络——科学管理、管理科学和行为科学为出发点，沿时间长河，展开分析，并将重点放在当前企业的应用上。其次撰写了企业组织效能和企业知识管理两大模块。全书共计五篇十七章，20 多万字。

第一篇阐述科学管理的创新问题。重点聚焦在科学管理的精细化方面（是管理的精细化，不是精细化生产），用四章的篇幅讲述工作量化、人事相符、差别工资和科学培训四大科学管理的核心问题，以及涉及的工具和方法。我到现在还认为，国内大部分中小企业在这四个问题的操作方面，距离科学管理之精细化管

理差距仍然很大。

第二篇阐述管理科学的创新问题。由于计算机技术和移动互联网技术的发展，管理的科学化的大规模实践活动已经浮出水面，对任何一家中小企业（不论是制造业还是服务业）都是一个挑战与机遇。绝大多数中小企业一听 ERP 就头疼，对互联网感觉像“黑洞”，不知企业管理科学化从何入手。在这一篇里，用三章的篇幅，沿着计算机技术和移动互联网对企业管理的影响和具体成果在企业管理中应用的脉络，比较系统和全面地阐述了企业的应对和发展之策。

第三篇阐述员工管理创新问题。员工管理创新，离不开行为科学的基础理论支撑。结合当前国内经济、社会形势，本篇以三章的篇幅，对马斯洛五个层次的需求理论和赫茨伯格双因素理论，以全新的角度进行了系统、全面的诠释，并提出了许多企业解决方案和建议，这是本篇的重点。

第四篇阐述了提高组织效能问题。组织效能的提高，与组织架构紧密相关。在“结构决定功能”的理论前提下，剖析了不同的组织架构产生的不同功能，以及这些功能如何适应不同的企业工作流程。本篇以三章的篇幅，重点对直线职能式、事业部式、矩阵式等组织架构，特别是单独把销售部门的组织架构和项目的组织架构拿出来，做了详尽分析，使之成为本篇的特色。

第五篇阐述了企业知识管理问题。企业的知识管理由三部分组成：一是知识产权保护；二是企业有效吸收“有用的外显知识”；三是有效挖掘企业的“内隐知识”。本篇用三章的篇幅，比较系统、全面地展示了这三方面的内容，并提出了企业知识管理的路线图及企业知识管理的方案与工具。

从以上介绍可以看出，这五篇的体量在本书中基本均等，内容各自独立。前三篇沿企业管理理论发展脉络，后两篇属于特殊领域问题。虽然五篇各自独立，但紧紧围绕管理创新这个主题，形成了一定的系统性、逻辑性和完整性。

建议读者从头开始阅读，如果您没有时间，可以看看目录中每一章、每一节的标题，以及每章后面的“本章要点归纳”。顺便提醒一句，您如果从中间某篇看起，仍然不影响您对问题的理解，因为每一篇、每一章，甚至每一节均有较强的自身逻辑和独立性。

本书在写作过程中，尽量采用了“图表化”的原则，力图加强本书的可读性和可视性。图表和文字环环相扣，遥相呼应，希望您阅读时能够感受到作者的初心和付出的辛苦努力，使您阅读此书能够“相得益彰”。

目 录

第一篇 企业制度化——科学管理创新

第一章 企业科学管理到底是什么含义	3
第一节 企业管理理论为什么没有出现在东方	3
第二节 精细化管理造就了日本	5
第三节 美国重归老大地位：信息化与个性化	7
第二章 科学管理之精细化管理	
——工作量化	10
第一节 没有工作量化哪来的目标管理	10
第二节 工作包真的很重要	11
第三节 如何制定“适度目标”	15
第三章 科学管理之精细化管理	
——人事相符	20
第一节 先有庙还是先有方丈	20
第二节 岗位与张三李四无关	21
第三节 企业业务流程在企业盈利模式中的核心作用	23
第四节 企业内部盈利关注点：流程、流程还是流程	24



第四章 科学管理之精细化管理

——差别工资	29
--------------	----

第一节 没有现金支付有人愿意干活吗	29
-------------------------	----

第二节 工资在管理中的地位	30
---------------------	----

第三节 长期激励关键在“期”	32
----------------------	----

第五章 科学管理之精细化管理

——科学培训	37
--------------	----

第一节 师傅带徒弟还灵不灵	37
---------------------	----

第二节 企业整体能力强弱在于基层员工能力的均衡	38
-------------------------------	----

第三节 实施严格的劳动纪律是没有办法当中的最好办法	40
---------------------------------	----

第二篇 管理的科学化——管理科学之创新

第六章 信息化与管理科学实践	45
----------------------	----

第一节 计算机发展的脚步与管理科学实践	45
---------------------------	----

第二节 闭环物料计划的意义	48
---------------------	----

第三节 众多软件整合企业管理平台	50
------------------------	----

第七章 ERP 的发展与困惑	54
----------------------	----

第一节 ERP 可以干什么	54
---------------------	----

第二节 企业面对 ERP 的困惑	56
------------------------	----

第三节 全员营销：CRM 与中小企业	59
--------------------------	----

第八章 管理科学实践与未来	63
---------------------	----

第一节 中小企业如何面对信息化	63
-----------------------	----

第二节 互联网与物联网及云计算	65
-----------------------	----

第三节 2025 中国智造有什么机会	69
--------------------------	----

第四节 管理科学实践的难点与突破	73
------------------------	----



第三篇 企业员工管理创新

第九章 行为科学的道与术	79
第一节 企业中的意见领袖	79
第二节 “职业性格”与职业选择	82
第三节 团队具有“兜底”功能	86
第四节 人力资源管理到底管什么	89
第十章 员工管理创新	
——员工交往的管理学意义	93
第一节 员工有动机不一定有行为	93
第二节 交往是员工自我约束与对外宣泄的最佳渠道	96
第三节 怎样在组织的框架内促进员工交往	100
第十一章 被尊重的角色扮演与自我实现的目标作用	104
第一节 教育员工做好三个基本角色	104
第二节 给员工自我成长的快乐	107
第三节 小学老师对淘气的小男孩是怎么管的	110
第四节 多管齐下激励员工	114
 第四篇 如何提高组织效能——组织架构设计	
第十二章 组织架构的基本要素	119
第一节 企业运作是“联防”还是“人盯人”	119
第二节 职能部门和直线部门到底是什么关系	126
第三节 直线职能式是制造业最有效的架构	128
第十三章 事业部结构	131
第一节 设立产品事业部的条件是什么	131



第二节	区域事业部的现实性	133
第三节	流程事业部与成组技术	135
第四节	超大企业的分权模拟架构	137
第十四章	营销组织架构、项目的组织架构与新型组织架构	141
第一节	营销组织中的直线与参谋	141
第二节	项目经理与职能经理的关系是项目成功的关键	147
第三节	互联网时代的新型组织架构	154
第四节	组织架构与组织效能	158
 第五篇 企业的知识管理 		
第十五章	企业知识管理与知识产权	165
第一节	企业知识管理的三大板块	165
第二节	从 GATT 到 WTO	168
第三节	专利、商标、软件版权与企业创新	170
第四节	技术秘密与企业创新	172
第十六章	企业中内隐知识与外显知识的挖掘与应对	177
第一节	外显知识与内隐知识的相互转化	177
第二节	企业摄取外显知识的路线图	180
第三节	企业挖掘内隐知识的路线图	183
第十七章	知识员工管理与企业知识管理的制度设计	186
第一节	知识管理与知识员工	186
第二节	企业知识管理的制度设计	189
第三节	国内外目前流行的知识管理软件之比较	192
结束语		196
后记		197

第一篇 企业制度化管理
——科学管理创新

第一章 企业科学管理到底是什么含义

第一节 企业管理理论为什么没有出现在东方

我们知道世界文明最早发源于东方，埃及的金字塔、中国的古长城均有几千年的历史。形成于公元前 2 世纪与公元 1 世纪之间的丝绸之路，起点源于长安（今天的西安），终点沿地中海沿岸至罗马。埃及的金字塔、中国的古长城那么大的工程，当初建设的时候当然存在着很多管理问题。但是为什么当代的企业管理理论没有出现在几千年以前的东方，而是出现在一百多年前的西方呢（真正的企业管理理论出现在 1910 年，距 2017 年的今天才 107 年）？

可以想象的是，当年建金字塔的时候，有没有可能因为一块巨石没有到位，而等这块石头停工十天半个月？当然有。因为当时没有任何机械设备，石头是靠地下铺着木杠，人工把它推上来的，什么时候推上来什么时候算。中国的古长城有一个凄美的故事，就是孟姜女哭长城，其实不是哭长城，是哭倒长城，那就说明长城干了多少年，从公元前 7 世纪到明代，就有两千多年（据考证，单单明朝存在的 200 多年中，长城的修建就没有停止过）。

然而，在今天一个做鞋的工厂里，第一个工人轧鞋底，第二个工人轧鞋帮，第三个工人把鞋底和鞋帮轧在一起，这样一个生产的严密性、逻辑性、配合性是埃及的金字塔和中国的古长城无法比拟的。所以，当代的企业管理理论与三个字是密不可分的，这三个字就是“流水线”。如果没有流水线上马的话，根本不会出现当代的企业管理理论。因此，企业管理理论出现在英国工业革命传到美国，工业从小作坊生产到流水线生产阶段，这个时间点大概就是 1910 年（见图 1-1）。

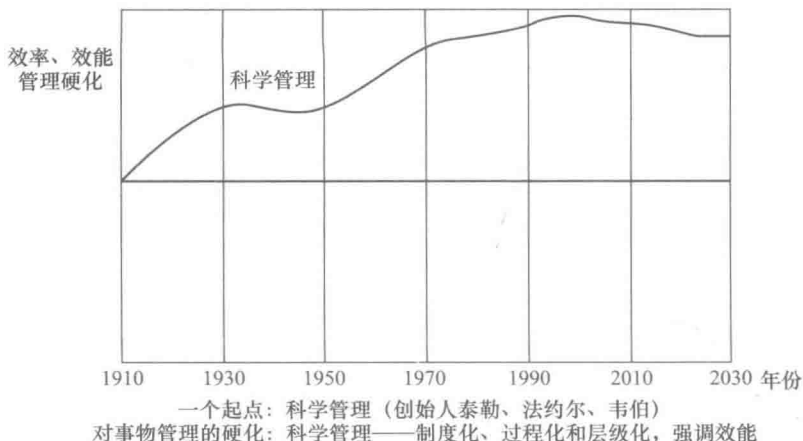


图 1-1 当代企业管理理论发展趋势

这个年代出现了一个人,叫泰勒 (Tailor),他是从一个工人做到总工程师的美国人,他首先提出了企业管理要“制度化”。他认为,如果没有一套严密的制度,很难保证生产线的正常运作。同一个时期有一个比泰勒大 15 岁的人叫法约尔 (Henri Fayol),他提出管理的五项职能、贯彻的十四项原则,以达到系统管理、实现管理目标的整个过程,因此他也是管理过程学派的鼻祖。(管理过程化)还要说明的是,有一位比泰勒大 8 岁的科学管理的鼻祖韦伯 (Max Weber),他深入地研究了工业化对组织结构的影响,提出组织要层级化管理。他认为,生产组织要分成足够多的层级,一级管理一级,这样才能保证生产有序展开。他的理论是对泰勒和法约尔理论的一种补充,对后世的管理学家,尤其是组织理论学家有重大影响,因而在管理思想发展史上被人们称为“组织理论之父”。因此,科学管理在制度化、过程化、层级化中得以产生和完善。换句话说,所谓的科学管理是以制度化、过程化和层级化为基础的。

科学管理从制度化、过程化和层级化起步再往前走,走向了什么?如果问一个人他穿多大的鞋子,他通常会告诉你一个准确的号码,如 41 码,可是当再问他,你的脚是多少厘米,他往往答不上来。通过这个例子我们已经知道,科学管理从制度化、过程化和层级化再往前走,就是“标准化”,他那个 41 码就是个标准。标准化带来了“互换性”,这个互换性使大规模的制造业和大规模的服务业的出现成为可能。也就是说,如果没有标准化的话,就没有现代制造业和现代服务业。一个人的眼镜掉了一枚螺丝,不论他在哪个城市的眼镜店,拿一枚螺丝就



可以塞进去，因为螺丝的直径都是一样的。现在是买一件衣服贵，还是做一件衣服贵，这个问题一般人都可以回答出来。当然是做一件衣服贵，因为你那个衣服是“非标”的。裁缝一剪刀下去，几万件衣服出来，而现在裁缝一剪刀下去，就为你这一件衣服，难道这一剪刀不应当贵一点？

第二节 精细化管理造就了日本

科学管理从制度化、过程化和层级化走向标准化，再往前走，又走向了什么？图1-1显示从1970年以来，科学管理这条曲线的斜率是非常陡峭的。从20世纪80年代初期到80年代末期，在全世界的范围内有一个国家迅速崛起，是哪个国家呢，没错，就是日本。70年代末期，日本好像一夜之间冒出了一大批震惊世界的跨国公司，而且这些跨国公司都是以制造业为基础的。从重工业来讲，丸红株式会社、三菱重工；从电器方面来讲，东芝、日立、索尼、三洋；从汽车方面来讲，丰田、本田、日产、铃木、马自达；等等。以上列举的公司无一不是制造业。日本制造业的崛起，彻底打败了美国。打败美国的标志是，日本的丰田汽车跑到美国的底特律（美国的汽车城，通用汽车公司的总部），和美国人合资建厂，在美国本土生产丰田汽车，可谓欺负人欺负到了家门口。当年形容日本制造业发展的势头，有一句口号，至今如果有人说出上一句，很多人可以对出下一句。上一句：车到山前必有路，下一句：有路就有丰田车！可见当年日本制造业发展势头之锐不可当。

当年的日本，靠制造业发了大财，购买了美国精神文化的标志——好莱坞40%多的产权，法国的海滨小城尼斯（戛纳电影节颁奖典礼所在地），日本人也去买了黄金海岸。日本的各大公司都在纽约买了一栋栋写字楼，应了现在一句话就是“有钱就是任性”。

此时，美国惊呼日本的崛起，一批美国的管理学家跑到日本，总结日本制造业发展的经验，把科学管理理论从标准化管理又推向了“精细化”管理。应当客观地说，“精细化管理”的经验来源于日本，但是具有讽刺意味的是，理论基础却来自于美国。戴明博士（W. Edwards Deming）是美国人，早在1950年，戴明就曾在美国讲授质量管理的课程，然而当时美国经济一片繁荣，订单应接不暇，根本没人有空去理这个直率的抽样调查专家空谈什么品牌质量。反而是1954



年另一位企业管理殿堂级人物彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）提出目标管理、绩效考核的概念，一下子就迎合了美国企业急于降低成本、提高绩效的心理，受到空前欢迎。而战后的日本积极从事重建工作，日本的企业家迫切地希望找到切实可行的办法来洗刷日本产品在国际上的耻辱。戴明的质量管理理论与此时日本的需求正好不谋而合。

日本丰田公司是最早贯彻戴明思想并受益良多的企业。戴明提出的原则——“下个流程是顾客”，是准时生产方式中最重要的阐释之一。戴明还鼓励丰田采取有系统的方法来解决质量问题，即后来的“戴明循环”（Deming Cycle），或PDCA循环（Plan - Do - Check - Act，计划—执行—检查—行动），它是持续改善的基石。

在中国，德鲁克的名声也远比戴明大好多，这是否和中国企业家追逐利润的“立竿见影”的价值观有关，尚不得而知。然而目前社会意识到的“工匠精神”，却与戴明博士的质量管理理念不谋而合。有点遗憾的是，这个“合”是在67年后。

很有意思的是，世界经济发展历史上有这样的规律，即成功者的经验都不是成功者自己总结的，成功者的经验都是失败者总结的。解释这种现象也比较容易，日本发展太快，挣钱恰当其时，根本来不及总结。而那些发展慢，又赚不到钱的人，总结赚钱的人的经验成为他们的主要工作，美国就是如此。日本的崛起引起了美国人的反思，美国的企业界人士和专家纷纷跑到日本，学习日本的企业管理经验。

除了戴明质量理论之外，还有丰田生产模式，所谓Just in Time——敏捷制造或准时生产；质量是设计进产品的，而非检查出来的；“5S”管理（日本制造业现场管理经验，中国有人叫“6S”，那就是加了一个安全，安全的英文也是以S字母开头的）。

这里要说说精细化管理中“质量是设计进产品的，而非检查出来的”这一理念在全世界得到的广泛应用。笔者的手机iPhone 6是在美国买的，美国贴膜要30美元，人工好贵，我就拿回广州太平洋电脑城贴膜。贴膜的靓仔说，你手机好新，我给你贴个好膜。我说可以，你只给我贴后面不要贴前面。靓仔好奇怪，说人家都是保护屏幕，你怎么贴后面。我说前面是不会刮花的，因为前面的屏幕材料选择，它的硬度硬过了钢铁。所以当比钢铁硬的时候，是谁刮花谁呢？靓仔半信半疑给我贴了后面，我的手机使用快两年了，真的屏幕上一个划痕都没有。再如，凡是20世纪90年代以后买的手表，各位看看您的表盘，有划痕有刮花



吗？没有。这就是在“质量是设计进产品的，而非检查出来的”理念下设计的产品。现在各行各业都可以，而且已经大规模应用了精细化管理的理念和工具。连农牧业都可以精细化管理，因为农牧业也可以工厂化经营运作。

【延伸阅读】

我们经常骂日本，但是我们和日本还真比不了。从明治维新以来，日本就走向了开放，走向了强盛国家之路，而当时中国女人还在裹小脚呢。在抗日战争时期，“中华民国”兵工厂生产出来的最好武器是半自动步枪“汉阳造”，而天上飞的飞机是日本人自己生产出来的。所以，尽管第二次世界大战美国给了日本两颗原子弹，它成了战败国，但是日本的工业基础还在，日本人的人文素质还在。因此在美国的庇护下，日本有了一个安全稳定的发展环境，从20世纪60年代开始强大，终于在80年代横行世界。去过日本东京和大阪的国人有没有发现，这两个城市里面街道上都没有垃圾箱。这是为什么？原来80年代，日本出现了一个恐怖分子，叫麻原彰晃。此人及其组织把沙林毒气放在东京的地铁里和街道的垃圾箱里，当时死了很多。日本政府此后分析，如果有人把沙林毒气放在地铁里，比较容易被发现，但是放在垃圾箱里，谁没事会去翻垃圾箱呢。因此，日本政府痛定思痛，决定在大城市取消垃圾箱。那日本人是怎么处理身边垃圾的？只要注意观察，就可以发现日本人如果有随身垃圾都会放到袋子里或放在衣服的口袋里，街边商店走进去，都有一个大纸箱，可以把垃圾放进去。原来日本街边的商店都有收垃圾的功能。试想，如果在中国的大城市，街道上没有垃圾箱，整个城市是什么样子，所以我们自己要不断地提高人文素质。

第三节 美国重归老大地位：信息化与个性化

到了21世纪，美国重新崛起。我们都知道，现在日本和美国是没有办法比的。为什么？有人说是金融，金融是虚拟经济，如果没有实体经济做支撑，无法风光多久。计算机哪里来的，美国；互联网哪里来的，美国。原来美国又靠信息化打了回去。日本精密机床的精度超过了德国，没有问题。但是再精密的机器，它的运作程序和操纵也是由人操作的。人的手会抖动，人的动作会犯错误，美国人用计算机硬件和事先编好的、具有万全对策的软件，所谓专家系统来操纵精密



机器，就像在日本的精密机床上安了一个美国脑袋。是身子厉害还是脑袋厉害？当然是脑袋厉害。

在上轮金融危机最严重的2008年12月，我与在中山大学读总裁班的十几位企业家一起去美国考察，其中有一站在波士顿。波士顿有一家世界著名的跨国公司，就是甲骨文公司（Oracle的总部在加州红木滩市）。甲骨文公司是全球最大的企业级软件开发商。如果让你在的城市找一家软件公司，你会怎么找呢，可能你会到一座大厦的一楼，看看这座大厦的指南标牌，看看软件公司在几楼。因为给你的印象软件公司不会有很多人的。可是到了号称美国第二硅谷的波士顿甲骨文公司所在地，我还是很吃惊：五栋20层左右的浅蓝色玻璃大楼，围着一个半圆形人工湖都是甲骨文公司范围。那天，我们是下午三点到的甲骨文，当时波士顿飘着大雪。我们进了其中一栋楼宇，一楼是一个很大的健身房，下午三点很多人在里面健身，二楼是一个架空层，是露天泳池，下着大雪有人在游泳。后来知道，那水是加热的。到了接待室，我们问接待人员的第一个问题就是：现在是上班时间，为什么那么多人在健身游泳呢？接待人员告诉我们，这些人都是程序员，一般不要求他们坐班，对他们的要求就是，每个人的程序任务清楚，怎么协调，什么时候交程序。至于在这个之前，你想在哪里工作，想什么时间工作可以自己安排。公司有很好的办公环境，可以在公司做，也可以在家里做，还可以在咖啡馆里做。试想有没有这种可能，一个软件写手正在游泳池里劈波斩浪的时候，头脑中突然闪出一段程序，马上爬起来擦干身上的水，坐在电脑上敲两行。如果让这样的人上午8:30上班，下午5:30下班，有什么意义？他坐在哪里恐怕也想不出什么程序。

因此，依据每个人的工作特点，以及他本人的特点，灵活地安排工作，给这样的人以创新的空间，更能够挖掘组织内核心员工的最大潜力。这种管理，我们称为“个性化”管理。科学管理从制度化、过程化和层级化走向标准化，从标准化走向了精细化，又从精细化走向了个性化管理。

应当说个性化管理的出现与信息化密不可分。这种个性化管理并不是像精细化管理那么普及，在美国也是如此。在我国的企业中，绝大多数企业是不可能采用个性化管理的。因为我们企业的工作，绝大多数还是属于“今天重复昨天的故事”的性质。因此，管理者还是要把企业的管理重点放在精细化管理方面。下面我们就来具体探讨一下，在我国企业里当前精细化管理的几个问题，也是当前企业管理创新的重点问题。