

承载力

全面对象价值整合管理

蔡中贵 著



机械工业出版社

本书整合了会计界、管理界、应用技术领域和政府经济管理部门诸多顶级专家的职业智慧，研究了中国现代管理的原代码，即面向对象价值整合管理的思想方法，提出未来以构件化为主导的个人工作系统 OVM，它将继承并替代 ERP，并将推动整个经济活动和工作方式的全面变革。

图书在版编目（CIP）数据

承载力：全面对象价值整合管理 / 蔡中贵著. —北京：机械工业出版社，2006.1

ISBN 7-111-18297-9

I. 承... II. 蔡... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 158936 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：郎世溟 责任校对：肖新民 责任印制：

印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·10 印张·1 插页·302 千字

0001 - 册

定价： 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

ZMBA 承载中国经济的基础力量

尽管是一个优秀的、但只有高中水平的学生，戴上一顶硕士帽子，显然是不匹配的，但如果给这个学生创造一个平台，让他达到大专或大本的水平，再让他去冲击硕士就容易多了。中国企业管理者与 MBA 教育的现状正是如此。如果我们国家有 5 000 万职业管理者，那么有 200 万人可以读 EMBA，800 万人可以读 MBA，而另外 4 000 万人则需要一个提升的平台。我们给这个平台起名叫 ZMBA，即中国 MBA。

在主流经济学、财富论坛、年度经济人物等主导的媒体推行“锦上添花”策略的时代，我们更应该为这 4 000 万对中国经济发展作出贡献的“大分母”雪中送炭，因为他们是中国经济建设的基础力量。ZMBA 就是为他们量身打造的学习平台，这是一个不断提升其承载力的平台，将为他们发现价值、创造价值、实现价值提供原动力。这也是一个重构工商管理价值链的平台。

一、MBA 是与经济周期荣辱与共

MBA 教育已经有了 100 多年的历史。作为管理教育的主体，它是经过几十年教育和工商业实践的反复调整、检验、总结和完善才形成的。从 1907 年哈佛商学院建立至今，MBA 走过了无数的风风雨雨，但在大多数时段里，MBA 成了时代的宠儿。现在全球有 1 250 多个学校有 MBA 教育，这就使学生们对 MBA 产生了很大的迷惑，MBA 文凭满天飞的时代还远吗？

二、EMBA 是管理教育的高消费

EMBA (Executive Master of Business Administration) 即高级经理工商管理硕士, 是 MBA 教育的一种形式, 主要是面向已担任或将要担任公司、企业主管的高级人员进行的系统工商管理教育培训。EMBA 项目凭借其高级主管培训课程的定位, 其价格相当于 MBA 的几倍、甚至十几倍。EMBA 的学员每天需要支付的学费约为 3 000 元左右, 对于中国绝大多数职业管理者来说, 这不能不算是高消费。当然从人力资本的角度看, 也是高投资, 而区别在于回报。学完后自己能创造更多财富或获得更大机会就是投资, 如达不到这一目的, 就是高消费。如果办 EMBA 以赚钱为目的, 恶性竞争、缺乏创新、质量控制不严, 那么从高投入到高消费只是一个时间问题。

三、ZMBA 是中国特色的准 MBA

ZMBA (中国 MBA) 的涵义: 中西结合并适合中国国情的、具有中国特色的 MBA, 取“中国特色”拼音的第一个字母 Z; 4 000 万职业管理者需要构建终身学习体系的平台中“终身学习”拼音的第一字母 Z; 中国企业内部组织培训建设体系中“组织培训”拼音的第一个字母 Z。因为第一个字母都是 Z, 中西结合故称为 ZMBA。

(一) 让 ZMBA 教程成为适合中国特色的企业管理理论体系

任何一套管理理论都有其生存的土壤, 土壤不好, 再好的种子也难发芽, 而管理理论的土壤就是从业人员的素质和管理水平。当前中国企业的从业人员素质和管理水平与发达国家的企业是有差距的, MBA 的引入和实践缩短了这一差距。MBA 教育对中国经济推动的作用是明显的, 这么多年的实践经验是丰富的, 通过消化、吸收形成中国特色的 ZMBA 条件也是充分的。

(二) 让 ZMBA 教程成为中国职业管理者终身学习的平台

曾有人估算, 截至 1980 年, 人们掌握的科学知识的 90% 是二战后的 30 余年间获得的; 而到 2000 年, 人类的知识总量又翻了一番。过去, 一个人

凭着从学校里学的知识，在工作岗位上基本够用。但现在不注意及时“充电”就远远不够了。对于中国 4 000 万的基层职业管理者来说，无论是为了使自己生活得更好，还是为了企业生存、健康发展，也无论是职业管理者在职业生涯的生命周期内，还是老板在企业生命周期内，构建终身学习的平台体系意义重大。ZMBA 就是为他们构建了这样一个终生学习的平台，开发出了适合企业发展和职业管理者职业能力提升的课程体系。

（三）让 ZMBA 教程成为组织内部培训的最优解决方案

企业经常通过组织内部培训来让高层管理人员享受管理的“阳光”，就像人们要保证健康就需要沐浴阳光一样，组织要保持很好的承载力也需要不断地沐浴管理的阳光。而学习效果、投入产出、知识结构等问题需要 ZMBA 平台提供最优解决方案，也就是性能价格比应该是最好的。全面对象价值整合管理正是这样一种最优解决方案。

首先，全面对象价值整合管理是为中国企业和 ZMBA 量身定制的管理产品，它立足于组织现状分析，保护组织个性和商业秘密，是非常适合组织提高全员职业能力的内部培训，同时也利于健全组织内部控制制度的实施。内部控制实际上是对人和组织的控制，整合管理始终围绕这两条主线进行，能够提高人的职业能力，确保内部控制的执行，搭建组织基本框架，构建内部控制基础。

其次，当整个企业高管团队参与了 ZMBA 的培训后，就创造了一个强有力的整体环境。这种方式保证所学知识能够有效地应用于工作中，为解决企业的实际问题奠定了基础。同时，可以根据企业的实际情况把 ZMBA 的教学内容分解成几个阶段，每个阶段与企业存在的重点问题结合起来，通过解决问题的过程来提高职业管理者的水平，提升企业的整体承载能力。

最后，企业内部培训的组织者还可以在本教材的体系下提出调整方案。这就是开放性系统的好处，比如和专业结合起来，做到无缝衔接。这就是 ZMBA 的个性化特色。

四、ZMBA 承载力需求的转变

（一）ZMBA 的生存理念转变：从机会市场转向能力市场

改革开放时代，许多有胆量的人凭借机会市场挖到了第一桶金。而

现在，机会市场越来越少，因为市场越来越规范，法制越来越健全，市场的生存法则只有一个——凭能力。而能力就是胆商、智商、情商与财商的组合。

（二）ZMBA 的培训需求转变：从解渴转向吃饱

20 世纪 90 年代，MBA 教育开始引入我国，掀起了一股头脑风暴，主要是帮助我们的职业管理者“洗脑”，因此形成了以客户“洗脑”为需求的工商管理培训市场的第一条价值链，EMBA 无疑是这条价值链的高端。头脑风暴让受训者耳目一新，很解渴，但兴奋一段时间后发现许多问题还是得不到解决，感觉第一条培训价值链是解渴但不管饱，因此 ZMBA 现在需要构建培训市场的第二条价值链，既解渴又管饱，也就是既要能发现问题，又要能解决问题。

（三）ZMBA 的能力需求转变：从关注竞争力到提升承载力

在第一条培训价值链体系上，竞争力、领导力、执行力等都成了价值链的关键点，但在实践中发现这些是搞好企业的必要条件，但不是充分条件。许多企业有自己的核心竞争力，特别是那些科研单位。可为什么他们有了好的技术，具备了核心竞争力，而得不到很好的发展呢？问题在于他们缺乏内在的、持续的、均衡的一种力量，就是承载力。只有匹配的承载力才是保证企业发展的充分条件，这就是第二条价值链所关注的。提升承载力包括提升职业管理者的承载力和企业组织管理体系的承载力，两者的匹配才能形成完整的企业承载力。

五、ZMBA 打造健康、科学、和谐和共赢的现代企业

西方 MBA 的现代管理体系已经很健全了，但就世界范围而言，为什么 70% 的企业会短命，为什么 70% 的项目会失败，问题并不在这些完美的管理理论体系，而在于承载力，它包括经济规模、人力素质对企业总量和质量的承载力，就好比地球对人类的承载力一样。地球对人类承载力的极限要求我们对人类的数量和质量的控制，所以有了计划生育和优生优育，同样企业也应讲“计划生育”和“优生优育”，因此企业的创业者（董事长）们在企业创办之前要学习 ZMBA，给企业领一个“准生证”，从一开始就注重科学管理，注意培育企业文化，构建一个

和谐的企业。和谐企业是和谐社会的基础，所以还要努力承担社会责任、兼顾效率与公平，实现政府、所有者、经营者和员工的共赢，只有这样，才能打造健康、科学、和谐和共赢的现代企业。

最后，祝中国企业和 ZMBA 团队共同进入健康成长的时代，健康必将成为 21 世纪企业管理的主旋律。

作 者

目 录

CONTENTS

前言

第一部分 方法为先——全面对象价值整合管理思想方法

第一章 绪论.....	3
引子 “木桶”法则新解	3
第一节 共赢	5
第二节 全面对象价值整合管理的十大原理	13
第三节 应用的价值创新	33
第二章 把脉中国企业承载力	37
引子 扁鹊的传说	37
第一节 中国企业的问题	37
第二节 提升中国企业的承载力	42
第三节 对企业资源计划（ERP）的研究	49
第三章 运用全面对象价值整合管理的思想方法	65
引子 管理修炼法则：朝夕修炼法	65
第一节 全面对象价值整合管理思想方法概述	65
第二节 面向对象思想是全面对象价值管理的基本思想方法	76

第三节 梳理价值系统	80
第四章 构建价值链战略组织框架，提升组织承载力	93
引子 生物链的故事	93
第一节 传统组织结构	93
第二节 价值链	96
第三节 提升承载力的全面对象价值链组织框架模型	103
第四节 战略规划的组织框架	109
第五节 战略实施的组织框架	111
第六节 战略实现——企业信息化整合管理	116
第五章 打造有活力的人力资本，提升人的承载力	128
引子 垂钓者的启示	128
第一节 人力资本核算的基本定律	129
第二节 打通人力资源管理会计	130
第三节 人力资源的价值链管理	141
第四节 职业化与职业资本投资	143
第五节 职业能力开发	149
第六章 建设高附加值的个性化企业文化	167
第一节 企业文化建设	167
第二节 职业道德规范是企业文化的基础	170
第三节 信用体系的建设是企业文化的重点	176
第七章 建立管理资源库，为提升承载力添砖加瓦	181
引子 管理方法：工具书	181
第一节 站在巨人的肩上	181
第二节 现代管理的九大管理思想	185
第三节 现代管理的九大经典理论	191
第四节 职业管理者常用的八种管理方法	203
第五节 职业管理者常用的三种战略规划方法	208

第二部分 应用为王——专题与案例

第八章 提升承载力、实施整合管理的五大应用专题.....	215
第一节 直销是中国商业最后的机会	215
第二节 电子商务的全面对象整合管理	222
第三节 现代物流成本控制	232
第四节 上市公司与中国证券市场的整合管理	239
第五节 用整合管理理论解决国有资产流失问题.....	249
第九章 管理制胜的三大案例.....	258
第一节 海尔的“市场链”管理模式	258
第二节 “绿柳居”的品牌扩张战略	268
第三节 杭州百大运用信息技术实现内部控制	273
第十章 区域经济的价值整合与提升承载力.....	280
引子 调整的价值	280
第一节 资金价值链解决方案	282
第二节 虚拟价值链解决方案	287
第三节 管理创新价值链解决方案	291
第四节 构建企业健康和安全的九大整合管理体系	300
参考文献.....	307
后记.....	308

第一部分 方法为先—— 全面对象价值整合 管理思想方法

任何一个对象的价值没有达到预定的标准，都可能发生像哥伦比亚号航天飞机那样的失事事件。神舟五号飞船、神舟六号飞船发射和返回的成功必定是全面对象的价值整合，这些对象包括 110 多家直接参与单位、3 000 多家协作单位、30 万人的价值链团队，任何一个子对象（环节）的价值未被整合都会影响其承载力。因此，可以说神舟五号飞船、神舟六号飞船的成功得益于全面对象价值整合的思想方法的成功。方法为先，从原始的取火到火药的发明，从电的获取到飞机升空再到飞船升天等，人类的这一切进步都是方法论的胜利。

全面对象价值整合管理的思想方法就是奉献给人们的一种可供选择的思想方法。

第一章 绪 论

引子 “木桶”法则新解

一只沿口不齐的木桶，它盛水的多少取决于木桶上最短的那块木板；而担水的多少，则取决于对两只木桶的应用。

组织框架和职业团队这两个对象就好比担水的两只木桶，要实现组织的目标，除了提高两只木桶各自的短板外，关键是管理者如何应用这两个木桶。

木桶法则的本意研究的是容量（静态）；而木桶法则新解研究的是承载力（动态）。

一、经济学、管理学与全面对象价值整合管理的关系

全面对象价值整合管理关注什么？为什么要学习全面对象价值整合管理？

人们学习经济学和管理学有种种理由，或者为了挣钱，或者为了谋生，或者为了投资，或者为了竞争，或者为了地位，或者为了创造更多的财富。而学习全面对象价值整合管理的理由只有一个，那就是为了更好地应用经济学和管理学的知识来帮助我们解决企业管理中的价值管理问题，提升承载力，实现最佳效益。因此可以把全面对象价值整合管理定位为应用经济管理学。

以现实为起点来看我们国家的社会主义市场经济建设，我们在不断地引进西方的经济学（包括马克思主义经济学）和管理学的思想、理论、方法来提高我们组织框架和职业团队的短板（渐进式的改革）。到现在，我们自己已经承认为完全市场经济国家，那么我们就可以把中国经济与世界上其他市场经济国家的经济放在同样的经济学和管理学的环境下讨论全面对象价值整合管理问题。它们三者的关系可以概括为：经

济学是研究价值运动的规律，管理学是研究价值实现的方法；经济学指引经济运行的方向，管理学推动经济运行的进程；经济学更注重公平，管理学更注重效率。全面对象价值整合管理是以问题为导向、应用为基础、理论为指导、解决问题（应用）为目的的应用经济管理学。

二、全面对象价值整合管理与承载力、最佳效益的关系

1. “木桶”法则新解

组织框架中的每一个功能（职能）模块就好比木桶的每一块木板，每块木板的长短是不一样的，而木桶装水量的多少取决于最短的木板，因此要提高组织的整体效益，就要努力提升短板的长度。在管理过程中要下工夫狠抓组织框架中的薄弱环节，否则，组织的整体工作就会受到影响。一个人能否做成大事取决于提升短板、发挥其长处能力，除了每个人在人生道路上不断提升自己的短板外，还可以通过职业团队建设来发挥每个人的长处，弥补每个人的短处。如果把组织框架和职业团队当成市场经济体系下组织担水的两只木桶，全面对象价值整合管理的方法就是如何应用经济学和管理学的理论来对“担水”这一对象进行全面管理。

担水量的多少取决于以下对象的整合。

- 每只木桶的承载力（容量）——每只木桶的短板？（木桶法则的本意）
 - 每只木桶的木板之间的衔接（是否漏水）？
 - 两只木桶的容量是否匹配？
 - 扁担和挂钩的承载力？
 - 担水者的经验？
 - 担水者的承载力？

管理者需要确定运什么样的水（是海水、河水、井水，还是废水，这取决于客户需求价值）、大量的水和如何担水，这就要求我们管理两只木桶的每一块木板（包括底板），确保两只木桶本身以及扁担和挂钩共同形成的整体承载力；同时还要管理两只木桶的平衡（防止因碰撞、摇晃而漏掉或溢出水），来实现组织担水的最佳效果，以达到最佳效益。

2. 木桶法则新启示

提高木桶的短板相对容易，大不了重新做一个每块板都一样长的木桶，但要担好水就难了。经济学和管理学知识再难学也相对容易，大不了可以读硕士和博士，但要应用好就很困难。提高组织的静态承载力相对容易，大不了可以进行流程再造，但要提高动态承载力就很困难。这就是为什么同等体力的人去担水，有的人担两大桶水还健步如飞，有的人担两个半桶水却摇摇晃晃。同样条件起步的企业有的快速成长，有的则中途因“体力不支”而趴下。应用经济管理学就是要帮助各经济组织应用经济学和管理学知识解决自己在“生活事务”中遇到的这些问题。这些经济组织包括政府、企业、机构、家庭等。

要解决每只木桶板块之间的衔接和两只木桶的匹配等担水对象的问题，就需要建立一个全体对象的标准，这个标准就是价值。全面对象价值整合管理就是要提供一套应用问题的解决方案，帮助组织通过提升承载力来传递客户价值而实现组织的最佳效益。因此全面对象价值整合管理与承载力、最佳效益之间的关系可以概括为：在现代经济管理活动中，组织通过运用全面对象价值整合管理的思想方法提升承载力，实现最佳效益。

第一节 共 赢

简单地讲，最佳效益就是全面对象共赢的效益。共赢是我国社会主义市场经济建设的基础，是构建和谐社会的先决条件和最终结果。

2004年9月19日，中国共产党第十六届中央委员会第四次全体会议通过《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》中明确指出：“坚持把发展作为党执政兴国的第一要务，不断提高驾驭社会主义市场经济的能力”。而在本次大会前，新华网发布了一条消息：有关部门对县级以上干部就执政能力进行了一个问卷调查，在被调查的县以上干部中，普遍缺少的是驾驭市场经济的能力，其比例高达66.9%。在政府职能转换期间，能否建立有效的服务型政府是企业 and 政府实现共赢的关键，也是实现社会最佳效益的基础。因此，要实现共赢，我们首先要对社会主义市场经济进行最基本的研究。

一、构建共赢的市场经济

客观地看，不是计划经济不好，是我们没有做好；也不是市场经济就好，是不少国家做好了；人家做好了，我们就不一定完全能够做好。从历史与现实看，曾出现过各种市场经济，原始资本积累时期的市场经济是一种掠夺式的市场经济，不少国家的市场经济是一种权贵市场经济，许多国家曾经或正在形成的是贫富对立的两极分化的市场经济。我们不愿意建立一个糟糕的市场经济，我们必须明白什么是运转良好的市场经济。

（一）混合经济

2003年10月14日，中国共产党第十六届中央委员会第三次全体会议通过了关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定。决定明确提出了完善社会主义市场经济体制的任务是：完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度；建立有利于逐步改变城乡二元经济结构的体制；形成促进区域经济协调发展的机制；建设统一开放、竞争有序的现代市场体系；完善宏观调控体系、行政管理体制和经济法律制度；健全就业、收入分配和社会保障制度；建立促进经济社会可持续发展的机制。这里所描述的完善的社会主义市场经济体制实际上就是一套混合经济体制，即共同发展、共赢的市场经济。事实上任何国家都不可能有无纯粹的市场经济，而只能是混合经济。这实际上是一个计划和市场的问题，这也是一个价值整合的管理过程。总结过去社会主义和资本主义在经济发展上的经验教训就是：以前我国的社会主义实行的是单一的、极端的计划经济，在做法上是排斥市场经济的，这是最大的教训。而发达的资本主义国家在搞市场经济时是不断地吸收计划的优势来调控自己的市场，这是最大的经验。

（二）西方市场经济是计划与市场的整合

计划与市场是经济调节的两个手段，混合经济体制就是充分运用这两只手来调节经济。斯密的《国富论》首先是在批评政府干预过多，提出让女王陛下回家休息，让市场按其自身规律调节。其自由经济学说是建立在国家干预过多的前提下提出的一种自由经济学说，这种学说尽管被后来的很多经济学家奉为神学，也得到很多国家建立市场经济的借

鉴；而事实上任何政府都绝对没有听斯密的话什么都不管了，女王陛下是回家休息了，而她的管家（政府）则代表着国家仍在主动或被动（经济危机、战争、恐怖事件等发生时）地调节着经济。从西方发达国家的经验看，理论才是真正可以像《国富论》一样自由发表或神化的，但是国家经济却始终牢牢地控制在国家机器手中的。西方国家高端的、先进的技术为什么不能卖给我们？他们强强联手鼓吹自由经济是为了让他们能够自由进入你的国家进行贸易，最后能控制你的经济，为了达到这一目的，他们不惜动用武力，所以他们控制军队也只是控制经济的一个手段。西方的市场经济严格来说只是在国家（计划）调控下有秩序的自由竞争，按他们自己的理论就是微观上（市场）的自由竞争经济，是在国家掌控下的一种鸟笼经济，只是想把地球上其他国家的经济也纳入自己的鸟笼范围内去自由竞争。因此西方发达国家主张的市场经济实质上是在国家计划掌控（调控）下，通过计划与市场的不断整合，挖掘高端价值链的自由市场经济。

（三）计划与市场谁重要

表达上述观点实际是想说明没有绝对的自由市场经济，市场经济只是一种习惯的说法或名称，名称并不重要，代号而已，就跟每个人的名字一样，我们关键要看实质。西方市场经济实质上是计划与市场的价值整合，宏观经济学和微观经济学的理论说明了这一点。

计划和市场是国家经济调节的两个功能，市场的功能是看不见的手，但其运动（出手）的规律基本上被人类的智慧所掌握，这是斯密、马克思、凯恩斯等无数经济学家和管理学家对人类的贡献。而计划（包括规划、战略、宏观调控等）的功能是只看得见的手，尽管是看得见的手，但是其运动（出手、出招）的规律是千变万化的，这是制胜的关键。其招数需要通过管理来实施，因此看得见的手取胜实质上是靠管理制胜。西方发达国家有多年调控和管理市场的经验和理论。我们国家有计划经济的基础，宏观调控和管理也比较得心应手。而在全球经济一体化后，会共同面临一些新的经济问题，市场层面的规则基本上大同小异，而高招就在宏观调控和管理层面。西方可能擅长拳击，中国可能擅长武术。在同一竞技场上，不管用什么手段，关键看效果。就像陈真说的，不管什么拳，能打败对手的就是好拳。邓小平先生的“猫论”

的精华也在于此。

同时，计划和市场自身都存在一些致命的问题，而市场出现问题是看不见的手自身不能解决的，就像计划也不能解决自身的问题一样。极端的市场和计划必然带来同样的一个结果，那就是垄断经济，无论是国家垄断还是寡头（或个人）垄断的经济，都会带来许多社会问题，所以才会有反垄断法的出现。垄断经济不是好的市场经济。

其实马克思的价值规律就是把看不见的手变成了看得见的手，我国计划经济的实践正是运用价值规律来调节商品生产和供应市场。从实证上证明看不见的手和看得见的手是能够结合和转换的。

因此市场和计划就是看不见的手和看得见的手，市场经济建设既需要看不见的手也需要看得见的手，这是竞争的需要，也是经济发展进步的结果。

一个好的市场经济不能说看不见的手和看得见的手哪个更重要。因此我们只能说一个好的市场经济中市场和计划都重要，就像我们要兼顾公平和效率一样。

（四）必须兼顾公平和效率

纵观人类社会发展的历史，公平和效率是社会永恒的主题。公平和效率兼顾得好，社会就发展稳定，进步就快，否则社会或者止步不前，或者发生动荡，甚至造成权力的更替。原始社会比较注重公平，但效率相对低下，社会进步较慢。奴隶社会统治者过分注重自己的效率，没有任何公平，政权更替频繁。中国封建社会取代奴隶社会后，在注重效率的同时，兼顾局部的公平，比如统一用儒家的思想，建立分等级的公平制度，对人才选拔比较公平的科举制度等，所以创造了几千年的封建史，但在这几千年的封建史中，只要出现政治腐败等社会严重不公平现象时，就会出现朝代的更替。西方资本主义国家在效率和公平上作了许多制度建设，比如国家公共管理制度建设、社会保障制度建设、市场竞争的基础建设——法制体系等。所以在处理效率与公平方面迈进了很大的一步。

事实上兼顾公平和效率是有一个以谁为主的问题，就像人的左右手，根据每个人的习惯有所不同，多数人以右手为主，但也有不少左撇子，但在大多数情况下是同时使用左右手。而我们国家在计划经济时期