

名家谈管理

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

中央国家机关青年系列知识名家讲座丛书



中央国家机关团工委 编

人民邮电出版社 电子工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

名家谈管理 / 中央国家机关团工委编.

—北京: 人民邮电出版社, 2005.11

(中央国家机关青年系列知识名家讲座丛书)

ISBN 7-115-14068-5

I. 名... II. 中... III. 管理学—青年读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114814 号

中央国家机关青年系列知识名家讲座丛书

名家谈管理

-
- ◆ 编 中央国家机关团工委
责任编辑 刘朋 房桦
 - ◆ 人民邮电出版社 出版发行
电子工业出版社
北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京密云春雷印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 13.25
字数: 221 千字
印数: 1—20 000 册
- 2005 年 11 月第 1 版
2005 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14068-5/F · 725

定价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67132737 印装质量热线: (010) 67129223

名家谈管理

做一个坚定的唯物主义者。实事求是
是做人的核心，必须做到多办实事，以实办
事，把事办实，相信科学，尊重实际。

做一个务实的理想主义者。人一定要有
理想，否则就成了行尸走肉，但理想不是
空想，房子是一点点盖起来的，路是一步步
走出来的，要为实现我们的理想，一步一个
脚印地去努力。

做一个审慎的乐观主义者。我觉得乐
观精神对人非常重要，有了乐观精神，才能
充满活力地去对待生活。有人说乐观主义
者只闻到玫瑰花的香，悲观主义者只看到
玫瑰花的刺，实际上玫瑰花既有香又有刺。
我们要承认这个客观事实，不能只闻到香，
看不到刺。

——成思危·《现代管理科学与管理者修养》

“中央国家机关青年系列
知识名家讲座丛书”内容涉及历
史、社会、经济、管理、法律、哲学、
国际问题等一系列领域。其中：

已出版的图书

《名家谈管理》

近期将出版的图书

《名家谈济律》

《名家谈哲学》

.....

丛书编委会

主 任 臧献甫

副 主 任 朱学庆 刘 涛

执行委员 郭建军 张利霞 张 鹏 李 丹

委 员 (以姓氏笔划为序)

王全玲 方文杰 李 辉 李 智 李晓琳

杨建华 何 勇 何亚兵 余汪顺 张 宏

陈 朝 周 强 祝青桥 晏绍前 高裕跃

彭 宏 景小勇 魏洪波

感受名家 聆听智慧

(代序言)

臧献甫^①

那是在去年夏季炎热的一天，我和几百名来自中央国家机关各部委的青年同志一起，聚集在交通部报告厅，聆听全国人大常委会副委员长、著名经济学家和管理学家成思危先生关于现代管理科学与管理者修养的讲座。对成思危先生的大家风范、听众渴求的目光以及场内热烈的气氛，我至今记忆犹新。那场讲座是中央国家机关团工委、青联举办的中央国家机关青年系列知识名家讲座中的一讲。这些讲座，我有到现场听的，有找来录音带听的，有的还反复听了几遍。我觉得，每一次听讲都有非常大的收获和帮助，并感受到了知识、真理和智慧的魅力。为了增加讲座的社会效益，中央国家机关团工委把讲座内容整理编辑成系列丛书，陆续出版发行。在首部图书即将付印之际，作为中央国家机关青年系列知识名家讲座的倡导者，作为听课受益者，又作为中央国家机关青年工作领导小组组长，我感到这是服务青年学习的有益之举，聊表感言。

聆听好的演讲，阅读好的书籍，尤其是名家作品，对人的成长、成熟、成功具有重要影响。这是因为，读书有启迪作用，能开启人的心灵，开发人的潜能，使人插上智慧的翅膀，不断飞跃新的高度，跨越新的巅峰；读书有陶冶作用，能陶冶人的性情，净化人的灵魂，使人得到精神上的升华，提升至更高的思想境界；读书有励志作用，能鼓舞人、鞭策人，使人产生奋斗的力量，推动个人的成长和事业的进步。过去和现在一些成大器者，多是与长期

^①作者为中央国家机关工委副书记、中央国家机关青年工作领导小组组长。

读书受益分不开的。

摆在我们面前的这套名家系列丛书，可谓不可多得的好书。首先，好在其前沿性上。这些讲座，大家巨擘荟萃，都是名家站在时代的高度，站在学科发展的前沿，从理论与实际、历史与现实的结合上进行的学问讲解。从这些讲解中，我们可以感受到独到的知识魅力，领悟到深刻的思想精华。其次，好在其系统性上。这些讲座涉及哲学、经济学、法学、管理学、历史学等多个学科，涵盖了相关学科的历史现状、最新成果和发展趋势，对于读者全面系统地学习了解这些知识，可以说打开了一扇便捷的窗口。再次，好在其名家风范上。本书各篇多是根据现场演讲录音整理的，基本保持了原汁原味，读来如见其人，如闻其声，如临其境，大家风范触手可及。名家风格各异，但有同归之处，这就是不论探求宇宙万象，还是纵论天下大事，都是深入浅出、言简意赅、语约意丰，使深奥的道理变得通俗易懂，使复杂的问题变得简单清晰，令人迷津顿释、茅塞顿开。同时，从这些名人大家身上折射出的谦虚严谨、求实创新的精神和以学问知识奉献社会的治学态度，无不给我们带来心灵的震撼。读这样的书籍，是人生的一大快事。

当今社会是一个学习型社会，学习型社会呼唤学习型人才，学习比以往任何时候都显得更为重要、更为紧迫。对成长中的青年同志来说，学习更是立身之本、力量之源、当务之急。只有讲学习、勤学习、善学习，人格才能更加健全，精神才能更加富有，能力才能不断增强，也才能够逐步丰富和发展自己，实现自己的人生价值，为社会作出更大的贡献。我衷心地期望，广大青年朋友多读好书，感受名家，聆听智慧，自觉地融入到学习型组织和学习型社会中，努力成为适应时代和社会发展需要的学习型青年。

是为序。

2005年9月

目 录

- 2现代管理科学与管理者修养 / 成思危
- 18提高综合素质，实施科学领导 / 孙钱章
- 32现代人力资源管理的发展新趋势 / 董克用
- 48现代系统管理 / 于景元 周晓纪
- 78公共危机管理 / 薛 澜
- 96现代项目管理 / 蔚林巍
- 142展望中国未来的国家廉政体系 / 程文浩
- 156当代军队管理的发展趋势 / 王 安
- 180中国和平发展的国际政治经济学 / 樊勇明 张敬新



成思危

成思危，全国人大常委会副委员长，民建中央主席。男，汉族，1935年6月生，湖南湘乡人，美国加州大学洛杉矶分校毕业，硕士学位，教授级高级工程师。1951年至1952年在广州南方大学工人学院学习政治理论，后任广东省总工会组织部科员，广州珠江区“五反”指挥部民船业分队长。1952年至1956年在华南工学院无机物专业、华东化工学院无机物专业学习。1956年至1958年任化工部沈阳化工研究院技术员。1958年至1973年先后在化工部华北设计研究分院、天津化工研究院任技术员、专题组组长，研究室副主任。1973年至1981年任石化部石油化工科研院技术员、化工部科研总院（科技局）化工一处和无机化工处工程师。1981年至1984年在美国加州大学洛杉矶分校学习，并获得工商管理硕士学位。1984年至1988年任化工部科技局工程师、总工程师。1988年至1993年任化工部科研总院副院长兼总工程师。1993年至1994年任化工部副总工程师兼科研总院总工程师。1994年至1997年任化学工业部副部长。1996年12月当选民建中央主席。1997年至1998年任民建中央主席。1998年任全国人大常委会副委员长，民建中央主席，中华职业教育社理事长。2003年3月在十届全国人大一次会议上当选第十届全国人大常委会副委员长。2004年12月再次当选中华职业教育社理事长。第七届、八届全国政协委员并在全国政协八届四次会议上增选为常务委员。第九届全国人大常委会副委员长。

现代管理科学与 管理者修养^①

全国人大常委会副委员长 成思危

现
代
管
理
科
学

法运用各种资源来达到预定目标的各种活动和全部过程。从这个定义可以看出,管理涉及管理者、管理对象、环境、资源和目标,所以管理的绩效受这五方面因素的影响。我还认为,管理是生产力中的软件。生产力由劳动者、劳动对象和劳动工具三部分组成。管理的作用在于把生产力的三个要素有效地组织起来,实现优化配置,因此可以说管理是生产力中的软件。

其次是应当认识到管理既是科学又是艺术。也就是说它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。有人说“管理”不是科学,因为不同的人有不同的管理风格和方法。当然这也有一定的道理,但管理毕竟还是有它的科学规律可循的。近百年来通过不断地总结管理的实践经验,找到了一些科学的规律,从而产生了“管理科学”。但这决不是说懂得了管理的科学规律就能成为一个好的管理者,因为这些规律还有它的运用之妙,所以管理是科学和艺术的结合。

现在还有些人不承认管理是科学,因为有不少管理大师并不是学管理科学的。我认为这种看法有些偏颇,例如真正的大文豪没有几个是文学系毕业的,但是你不能说文学的规律就不重要,就不去研究它;画家也一样,真正的大画家不见得是从美术学院毕业的,但并不能因此而否定在美术学院中研究光线、对比、构图等的必要性;体育运动也是这样,体育科学家可以研究如何发力,如何运用肌肉,但是恐怕没有一个体育科学家是奥林匹克冠军。所以我们一定要认识到:真正成功的管理看并不一定是管理科学家,管理科学家并不一定能做成功的企业管理者,但不能因此就否定了管理科学家的作用,也不应随便就给成功的企业管理者或官员戴上一顶管理科学家的桂冠。

再次是要了解管理科学的内涵,也就是管理科学的学科结构。我提出的看法可简单归纳为“四个三”,即三个基础、三个层次、三个领域和三个手段。第一,管理科学有三个理论基础:数学、经济学和心理学(主要是行为科学),管理科学的理论是在这三个基础上发展起来的。第二,管理科学有三个层次:第一个层次是基础管理学,例如运筹学、管理经济学、会计学,等等;第二个层次是职能管理学,它是指与每种职能相结合的管理学,例如人事管理、财务管理、国际贸易管理、物流管理,等等;第三个层次是战略管理学,它建立在基础管理学和职能管理学的基础上,同时也要融入经济学、法学、政治学、哲学等方面的知识。第三,管理科学有三个研究领域:一是管理的基础理论和方法,在国外一般狭义地就称之为管理科学,也有的人把它叫做系统工程,等等;第二个领域一般称为“企业管理”或“工商管理”,其英文名称是“business administration”,实际上这个“business”不完全是企业,特别

是非营利组织不能叫企业,我认为广义地说应该叫做“业务管理”,因为管理一个企业和管理一个医院、一个学校相比,尽管有所不同,但其基本原理是相通的;第三个领域就叫做宏观管理和政策,它主要研究国家的宏观管理和有关的公共政策问题,这方面的研究是非常重要的。例如在美国,有上千个思想库,主要研究宏观管理和公共政策问题。第四,管理的三种手段:经验管理、科学管理和文化管理。这“四个三”仅仅是我个人的一家之言,这些年来有不少同志同意我的意见,当然也有其他各种意见。

最后是要认识到管理科学的重要性和局限性。管理科学的重要性在于它能够把握管理的内在规律,向管理者提供分析和处理管理问题的方法和工具。在1996年国家自然科学基金委员会成立管理科学部的时候,当时的副总理朱镕基同志曾经到会并且作了一段讲话,后来他的这段讲话以“管理科学,兴国之道”为标题发表在《人民日报》上,把管理科学提高到兴国之道的高度来认识,是对管理科学重要性的充分肯定。

但是,我们也要注意管理科学的局限性,因为管理科学主要研究的是共性问题,难以处理很多个性的问题。管理科学只能阐述一般的规律,在处理很多具体实际问题的时候,就不能机械地运用,还要靠管理者的独立思考和分析。为此我不赞成大学毕业生毕业后马上去读MBA,因为他们缺乏管理的实践经验,很难真正读懂。第二个局限性是管理科学难以处理结构化程度较差的问题,特别是一些不规范甚至非理性的问题。例如我国的乡镇企业,在其发展过程中有许多不规范的做法和非理性的行为,甚至还掺杂着家族、亲戚、朋友等关系,难以根据管理科学的理论来处理。最后一个局限性就是管理科学只能够给领导的决策提供支持,但并不能代替领导的决策。因为领导决策的时候不单是考虑科学上的合理性,还要考虑各方面的因素。因此,并不是说根据管理科学计算出来的最优决策就一定是实际上最好的决策。因为“计算”本身就简化了很多问题,忽略了很多因素,所以领导在决策的时候还要凭他的经验、判断和胆识。

现代管理科学在我国的发展历史并不长。尽管我国古代曾经有过一些非常杰出的思想家,譬如儒家、法家、兵家等,他们的思想不单在中国,在国际上也有一定影响。听说老布什在海湾战争时就曾读过“孙子兵法”——Art of War(《战争的艺术》)。古代有很多优秀的管理思想,尤其在西方文艺复兴、产业革命的时候,也就是15世纪末16世纪初的时候。但是这时我们中国却在1655年(清顺治十二年)搞了一个闭关锁国,第一个阶段是封海,即不准出

海。到了乾隆二十五年(1760年),开始全面的闭关锁国,严格限制对外贸易。这一锁就锁了将近200年,使我国失去了学习西方先进人文思想、先进的科学技术(包括管理技术在内)的机遇。1840年,帝国主义用枪炮打开了我国的大门,使我国沦为半殖民地半封建社会。从1840年到1949年,中华民族用了109年的时间来争取民族独立,建立了中华人民共和国。在这个阶段中,特别在辛亥革命以后,中国民族工商业有了一些发展,也出现了一些优秀的民族企业家,但是总体来说中国的管理在那个时候还是比较落后的,没有时间和精力去学习西方的管理思想和方法,以及总结我国自己管理的实践。新中国成立后我国又主要学习苏联的计划经济管理模式,其中有一些做法是有效的,但总体看来因为它和市场脱离,所以有局限性。而在那时,由于一些西方的管理理论在我国受到批判,因而也没能很好地吸收。在西方国家从第二次世界大战的创伤中恢复过来、加速发展的时候,我国却在搞“文化大革命”,从而失去了吸收第二次世界大战以后世界经济、科技、管理等发展的经验的机会。一直到在邓小平的领导下拨乱反正以后,我国才真正切实地接触到西方先进的管理思想、管理方法和管理技术。

记得我在1979年第一次到美国考察时,对美国的管理就有很深的印象。所以当1981年我获得出国进修机会的时候,就下决心不学我所熟悉的化工而要学管理。那时候还有好朋友劝我,说你当时在化工方面已经是管理一个专业的工程师了,如果再到美国去镀个金,回来将前途无量。你若去学管理,那是资本主义的一套,学回来也不一定能用得上。我的回答是:通过“文化大革命”,我深感我国的科学技术落后,但我国的管理更加落后。而且没有好的管理,再好的科技人员也发挥不了作用,因为“文化大革命”时根本就不让科技人员搞科学研究,而是让他们去干校劳动去了,所以我下决心去学管理。

我刚到美国学习的时候,困难确实很大。因为在国内我连股票是什么样都没见过,所以最初在上有关资本市场的课时,很多东西都不懂,但还是咬咬牙学回来了。现在看来,这条路是选对了,毕竟当时出去学管理的人比较少,现在似乎我就算是懂得比较多一点的人了。实际上,管理的知识是非常博大精深的,我只是了解了其中很少的一部分,现在还在不断学习新的东西。1999年欧美同学会MBA联谊会成立的时候,要我当名誉会长,我说你们找错人了,MBA跟医生不一样,医生是越老越值钱,MBA是越老越不值钱,因为管理的知识总不断在更新,老MBA的管理知识容易老化。但是咱们中国的传统总是想找老一点的人当领导,因此他们最后还是选我当了会长。

二、关于业务管理问题

1. 目标

首先要知道目标非常重要。作为一个管理者，首先要明确他的目标。否则就如同俗话所说：“哭了半天还不知道死的是谁呢！”一个企业应当如何确立它的目标体系，是一个很重要的问题。目前我国的大多数企业的目标还是建立在增长和利润上。我到一些企业去考察时，听到的汇报都是几年之内销售额和利润要增长多少。这些当然是企业的目标，但只是一些较低层次的目标，而且有些企业往往重视增长，而忽视盈利能力。在东南亚金融危机之前，从销售额看来，日本和韩国也有不少企业进入了世界五百强，但若分析它们的盈利能力，就看到问题了。据1996年的统计，在世界五百强中英美和欧洲一些企业的销售利润率（利润对销售额之比）都在百分之五六以上，少的也在百分之四左右，而日本和韩国的企业一般只有百分之一、二，甚至低于百分之一。这说明它们是重扩张大于重盈利，因而在遇到金融危机时就容易出问题。由于企业在政府的支持下向银行大量贷款，迅速扩张，一旦外部形势发生变化，就难以应对。因此从第一个层次看来，企业的短期经营业绩应该是增长加利润，而且利润应该放在第一位。

第二个层次的目标就是企业价值的增长，或者说是所有者权益的增长。大家知道会计学的原理是资产减去负债，就是所有者权益（Owner's Equity）。作为一个企业，从长远经营目标看来，所有者权益的增长比短期利润的增长更加重要，尤其是上市公司和股份制公司。因为企业的价值增高了，它的股票的价格就增高了。如果只注重短期经营绩效，就往往会忽略企业价值的增长。我国曾经在20世纪80年代在国有企业中搞过承包制，在实践中就发现了一个问题，即企业经营管理者只注重短期的利益，而忽略了长远的利益。形象地说，就是只种草而不种树。因为种草很快会有收益，而种树却要等五年、十年以后才有收益，所以他只重视短期的利益，甚至不惜采取牺牲长期利益的措施，来保证短期指标的增长。这样他在承包期满时好拿到承包奖金，至于企业以后怎么发展，他就不管了，留一个烂摊子给后人。因此他就不会去重视改善企业的管理基础，也不会重视企业的研发等方面的工作。而在国外，有很多投资者看

重的不是一个企业的短期盈利而是更看重它的长远价值。在网络比较热的时候,有一个有名的叫“Amazon”的网上书店,它在1999年的销售额是2亿多美元,亏损6100万,在上市的时候还是亏损的;“雅虎”上市的时候,也还亏损200万。而投资者之所以还会买它们的股票,就是看好企业价值增长的前景。

第三个层次就是顾客的满意度。这一点非常重要,也是国外企业家在实践中发现的。如果一个企业不能使其顾客满意,那它就很难保持它的竞争力。所以20世纪80年代提出了一个口号——“顾客是王”,就是说你要使顾客满意,顾客才会去买你的产品。形象地说,顾客手中的钞票就相当于一张选票,他投票给你,你才能当选。因此这时企业就开始重视在竞争中不仅仅靠价格,而要靠其他方面的竞争力。

从竞争力的理论来看,可以划分成价格竞争力和非价格竞争力。价格竞争力就是售价,就是成本加利润,因此要努力降低成本,并保持合理的利润。非价格竞争力在保证顾客满意方面具有重要的作用,而非价格竞争力又有狭义的非价格竞争力和广义的非价格竞争力两类。狭义的非价格竞争力主要包括质量、交货期和售后服务;广义的非价格竞争力包括根据用户需要定制的能力、及时调整生产线的能力和产品的规划和开发能力。

我给大家讲一个实际的例子,我在当化工部副部长的时候,听说珠江三角洲地区每年要从香港进口价值两亿美元的精细化工产品。我把进口产品单子拿过来一看,这些产品我们都能生产,为什么要去进口?为此我就到珠江三角洲地区搞了个调研。政府机关的同志们对我说,这道理很简单,珠江三角洲地区许多企业都是跟香港合资的,港商从香港进口这些产品就可以捞一笔。但我想,我们的企业经营者都不是傻瓜,怎么会就这样让港商占便宜呢?于是我就去企业问厂长,他说不是我们傻,而是我们确实有必要从香港进口。单从价格上看,香港的某些产品确实比我们从东北采购的价格要贵,但是从东北采购有三个问题:第一,我买的精细化工产品在我整个生产成本中只占百分之一二。如果我在香港订货,只要打一个电话,当天或明天就可以送过来;而我到东北订货,合同是签了,到时候突然来个电话,说因停电没法生产,或者是没有车皮运不过来。那产品的价值可能才100元,但影响我一天的生产,就会使我损失1万元。第二,我们国内的产品标准是国家标准,划分为特级、一级、二级、三级,等等。国外的标准则是按用途来划分的,例如造纸用、化纤用、电子用,等等。往往我只有一个指标需要用特级品,而其他指标用三级品就可以。但是我为这一个指标就得买特级品,价格可能就

比国外的专用产品贵，而且某些国内特级品在某些指标上也未必能满足我的要求。第三，香港搞销售的人员都是懂行的工程师，我这边的工艺变了，可以向他提出要求，他会根据我的要求改变产品的规格，并教我如何使用。而国内搞销售的人员不懂技术，只会谈价钱。所以，交货期、质量和售后服务这三点不能满足要求，即使价钱便宜，也没有竞争力。

最后一个层次就是社会支持率。这一点往往是人们所考虑不到的，现在的企业也逐渐注意到这个问题了。一个企业的行为如果得不到社会的支持，是不可能长期生存和发展的。首先，社会上的大众很可能是你潜在的顾客，如果你得不到大众的支持，那就很可能会失去潜在的顾客。

第二，一个企业有它的社会责任，这个社会责任又分两个方面：一是对企业所在的社区有责任，例如要保护所在社区的环境、促进社区的就业、促进社区的社会发展，等等。20世纪80年代初我在化工部工作时，有个硫酸厂污染了它厂区周围的环境，附近的农民把工厂的窗户砸了，把门口的马路挖断了，厂里向我们反映，我们也当作紧急事件报给国务院。没想到当时的万里副总理批了两个字：“活该！”我们知道后一开始也想不通：企业的窗户给砸了，路也给挖了，结果还说活该？但后来仔细一想，确实是这样。一个企业把周围农田给污染了，影响农民的收成，影响农民的健康，而又仗着是国有企业，不去改正，那人家肯定不高兴。当然，农民所用的手段不一定对，但起因还是企业的错误，这就是企业没有重视其社会责任的后果。

此外，企业还要注意和社区搞好关系。在美国，有不少企业专门设有公共关系部门，经常开招待会，发布企业有什么新产品、企业对社区有什么贡献，让周围社区的群众了解你、支持你。另外，像美国做芯片的INTEL公司，它专门建立了一个博物馆，免费对外开放，经常接待它的社区——“硅谷”周围的中小学生参观，让他们了解半导体发展的历史，使得社区的人都了解这个企业。在我国有些企业中虽然也设有公关部门，但主要攻政府的关，而不是攻社区周围群众的关。

顺便说一句，我国的博物馆事业有待进一步发展。中国地质博物馆开馆88周年时我参加了有关活动，我说我是来支持博物馆事业的。博物馆是人类社会文明进步的标志，加强博物馆建设是发展中国先进文化的重要措施。我们全国平均每60万人才有一个博物馆，而且平均每3个人一年才参观一次，而在发达国家，平均1万人1个博物馆，每人平均一年参观3次。我对中小学生说，你们参观中国地质博物馆后，从你们中间可能产生优秀的地质工作者，甚至产生地