

手段

STRATEGIC MANAGEMENT STYLE

管理的秘诀

许海东 著

认识管理的基本规律

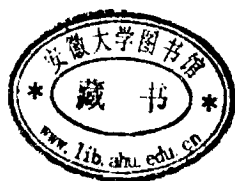
用组织发展规律来重新认识中国国学
用组织发展规律解读大国崛起的根本原因
用组织发展规律分析发达国家企业管理的成功原因
用组织发展规律分析提高我们软实力的方向
用组织发展规律解读中国足球落后的原因
用组织发展规律分析中国海外发展的困难和机遇

中国青年出版社

手段

STRATEGIC MANAGEMENT STYLE

管理的秘诀



中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目 (CIP) 数据

手段：管理的秘诀/许海东著. —北京：中国青年出版社，
2012.1

ISBN 978-7-5153-0516-5

I. ①手... II. ①许... III. ①企业管理-研究-中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第275552号

出版发行 中国青年出版社

社 址：北京东四十二条21号

邮政编码：100708

网 址：www.cyp.com.cn

编辑电话：(010) 57350510

责任编辑：李杨 candie_Li@163.com

营 销：北京中青人出版物发行有限公司

电 话：(010) 57350517 57350524

印 刷：三河君旺印装厂

经 销：新华书店

开 本：700×1000 1/16

印 张：16.25

插 页：2

字 数：193千字

版 次：2012年3月北京第1版 2012年3月第1次印刷

印 数：1—6000册

定 价：30.00元

本图书如有印装质量问题,请与出版部联系调换

联系电话：(010)57350526

序 言

大国的崛起需要理论的突破。伴随着大国崛起物质财富的丰富，以软实力为代表的精神财富也同样需要发展。在和平年代，企业管理的模式成为国家软实力的重要代表，企业的发展代表了国家的发展，企业的强大代表着国家的强大。因此，探索适合本民族文化习俗的管理模式成为一个国家崛起的真正标志。

组织的发展是有规律的，通过研究我们提出了组织发展规律的三个假设，并由此得出了十个推论，形成了组织发展规律的假设体系，它可以帮助我们理解组织管理的基本原则。我们都知道团结的重要性，但我们并不清楚团结的最佳状态；我们都知道需要创新，但我们并不清楚怎样才能找到真正的创新，怎样才能发挥创新的作用；我们也不清楚如何保持团结的整体与发挥个体的创新之间的关系。这些问题从组织发展规律假设中都可以找到答案。

科学管理在西方已经发展了近百年，在改革开放后，中国企业学习西方现代的管理理论和方法也已经有 30 多年了，我们取得了举世瞩目的经济成就，但我们在探索具有中国特色的管理模式上仍然举步维艰。我们似乎还很难将现代西方管理理论和方法与我们的传统文化有效地融合起来。我们可以把产业做大，但在如何把产业做强的问题上并没有清

楚的思路和方法，组织发展规律假设体系可以给我们指出方向。

通过组织发展规律假设体系，我们可以清楚地分析一些管理风潮流行的根源。无论企业是热衷于战略、细节的管理，还是热衷于领导力、执行力的应用；是制度化建设、数量化考核体系的建立，还是企业文化、学习型组织、创新型企业的营造等，都离不开组织发展规律假设。无论企业采用的管理风格是偏向于制度还是偏向于人性化；是采用最新的管理方法还是引用别人提供的解决方案，我们都可以从组织发展规律假设中找到明确的答案。

组织发展规律假设体系可以帮助我们认清中国传统文化中的优缺点，使我们不是立足于表象来随意“解读”传统文化。组织发展规律假设让我们能站在一个新的高度来看待我们传统文化中有利的部分和影响我们发展的严重错误。

我们可以利用组织发展规律假设体系来分析大国崛起的根本原因，解释困扰中国的李约瑟难题，也可以清楚地知道我们需要改进的地方和前进的方向。

组织发展规律假设体系可以帮助我们了解创意的来源，发挥创新的最佳作用；可以清楚地解释组织整体配合与个体创新的关系；可以指导我们如何处理制度化管理，发挥成员创新的积极性；可以指导我们形成中国式管理模式，了解形成中国式管理模式需要从什么方向入手，需要怎样开展工作。

组织发展规律假设体系帮助我们认识了软实力形成的基础，帮助我们在形成软实力过程中如何认识我们的传统文化，如何改进我们的一些传统习惯，用更优秀的文化来支持我们的重新崛起。

组织发展规律假设既是管理工作中的望远镜，又是管理工作中的显微镜，同时还是指导组织发展壮大的有力工具。

目 录

第一章 管理的迷惘 001

中国实行改革开放以后，西方的管理思想就涌进中国。我们迫切需要将西方的现代管理知识和中国的传统文化结合起来，但我们缺乏对现代管理思想的整体理解，缺乏指导管理的基本原则，当我们面对各种管理方法、模式的潮流变换时，却陷入了一种迷惘的状态。

我们面临的问题 / 003

管理的迷惘 / 006

探索管理发展规律的方向 / 011

第二章 读经典找规律 013

组织实现目标需要效率。效率来自于组织资源的合理配置，而人是实现资源配合的关键因素。怎样做好团结，很多人并不清楚，而团结的发展需要经历一些阶段。对部分中国企业领导人的调查显示，他们在管理中有一些“短板”，体现在形成组织的整体以及激励员工的创新方面，这为我们寻找管理规律提供了方向。

探索企业管理的规律 / 015

案例分析 / 026

第三章 管理的秘诀 035

组织个体假设、组织效率假设、组织成长假，设共三个假设构

成了组织发展的规律体系。根据组织发展规律的三个假设，我们得到十个推论，可以清楚地辨别管理中的一些错误观点，帮助企业管理者建立正确的管理基本原则，指导企业的具体管理实践。

组织发展规律的三大假设 / 037

组织发展规律假设的十个推论 / 051

组织发展规律假设体系的作用 / 061

第四章 发达国家成功的企业管理模式 063

通过组织发展规律假设来分析发达国家成功的企业模式，可以很清楚地看出这些领先的国家都是在遵循组织发展的规律，他们能够在某一方面将自己的长处发挥得淋漓尽致，日本、韩国和德国都是在组织整体上发挥了自己的优势，而美国更多的是在创新上发挥了自己的优势，从而取得了巨大的成绩。

美国企业管理模式分析 / 065

从日、韩企业的入厂培训看管理特点 / 071

探索印度企业的管理 / 079

以德国为代表的莱茵模式 / 084

第五章 重新认识国学与 modern 管理思想的关系 089

每一个中国人都希望中华民族复兴和崛起，都希望中国能够再一次诞生对世界文明产生巨大影响的文明成果。但是我们靠什么来产生这种文明的成果呢？很多人不作深入、艰苦的研究，以戏说、水煮、品味等方式来代替研究。我们以国学中的一些代表作来进行简单的分析，就可以清楚地看到自己的差距和不足。

儒学的基础适合现代组织发展吗 / 092

从组织发展规律假设看《论语》 / 095

从组织发展规律假设看《大学》 / 101

儒学的个人修炼与现代组织的发展 / 105

墨家学说接近现代管理思想 / 107

第六章 大国崛起的秘诀 111

在中国崛起的过程中，关于大国兴衰的原因最能触动中国人的心。每一个中国人都希望中华民族能够再次在世界上崛起，总结大国兴衰的根本原因，我们愿意发挥和坚持那些对我们崛起有利的因素，改进和消除对我们崛起不利的因素。每个国家都希望自己发展壮大，都希望自己位于世界发达国家的行列。

试解“李约瑟难题” / 113

大国的兴衰 / 117

富国究竟因何而富 / 120

全球化的根本原因 / 126

解读大国崛起的关键点 / 131

第七章 创新竞争力 135

企业基业常青的方法是不断地鼓励员工创新，并为员工提供组织整体的支持与配合，建立以创新为核心的价值观和企业文化，在大力开展创新活动、尊重人才、开展组织学习、构建扁平的组织结构、发挥“领导力”的作用、保持企业的活力等方面开展大量的工作，以提升企业的创新竞争力。

创新中存在的问题 / 137

中国公司如何提升创新竞争力 / 147

保持优秀组织的最佳状态 / 159

第八章 如何形成中国式管理 165

中国企业需要正确地定位自己所处的发展阶段，采用适合的管理方法，并结合中国传统文化和企业的实际，在形成整体配合和发挥员工的创新等方面打造中国式管理。

探索中国式管理 / 167

打造中国式管理的方向 / 174

中国式管理模式的未来雏形 / 183

第九章 如何形成具有中国特色的软实力 189

从中国企业向海外发展所遇到的困难，可以看出我们软实力的不足。真正的软实力产生于我们自身的行为，产生于我们自己的企业管理，这种模式能被我们的员工接受，能够成为我们员工相互之间的行为准则和习惯。

正视缺点，发展软实力 / 191

提升软实力，实现中国企业的海外发展 / 204

第十章 团体运动与军队管理 219

从中国企业向海外发展所遇到的困难，可以看出我们软实力的不足。真正的软实力产生于我们自身的行为，产生于我们自己的企业管理，这种模式能被我们的员工接受，能够成为我们员工相互之间的行为准则和习惯。

足球运动的配合规律 / 221

军人在企业成功的原因 / 231

第十一章 对未来管理发展的预测和结论 243

当我们理解了组织发展规律后，可以通过组织发展规律假设推导出企业管理未来发展的趋势。人类的进步就是在不断提高物质和思想交流效率的交替发展中前进，若能发挥每个成员的最大潜力来进行创造，最终将形成更大的整体，人类社会就会更加美好！

管理的发展 / 245

未来企业管理的展望和预测 / 249

全球化的发展 / 252

第一章

管理的迷惘

中国实行改革开放以后，西方的管理思想就涌进中国。我们迫切需要将西方的现代管理知识和中国的传统文化结合起来，但我们缺乏对现代管理思想的整体理解，缺乏指导管理的基本原则，当我们面对各种管理方法、模式的潮流变换时，却陷入了一种迷惘的状态。

我们面临的问题

2010年中国的GDP总量达到约5.9万亿美元，成功超越了日本，成为世界第二。世界各国和各种机构都在预测，还需要多少年中国的经济总量将会超越目前世界排名第一的美国？

中国的崛起已经成为现实，中华民族的复兴已经近在咫尺，但中国经济是否能够持续发展，并最终成为世界上真正的强国之一，还有待时间的检验。今天，中国社会经济的各个方面都面临着从“大”到“强”的艰难升级，面临着从数量到质量的结构调整，面临着从低效率向高效率的转变。从世界各国经济发展来看，经济活力的基础就是企业。中国企业在实现结构调整，努力从中国制造到中国创造的过程中，企业管理将发挥关键的作用，我们的企业管理者能够承担这一重任吗？在全球化时代实现大国的崛起，必须有世界级企业的崛起，同时伴随着我们软实力的崛起。真正的崛起意味着世界上的其他国家、企业和人民向往我们的高质量产品，钦佩我们高效率的管理模式，学习我们的文化，追随我们的价值观等，在我们崛起的过程中，我们需要不断地问自己：我们能够向世界提供这些东西吗？

2008年奥运会开幕式，我们向全世界展示了现代的中国。在展现

中国古代文明时，张艺谋导演通过礼乐、通过四大发明，向世人展示了灿烂的中国古代文化，展示了中国古代文明对世界文明的贡献！但是，对于近现代中国对世界发展的贡献，由于没有突出的事例，其表现就显得苍白无力，最后只能通过一个地球模型来突出全球化和地球一家人的概念。确实，我们在近现代还没有产生能够影响世界的发明和创新，“李约瑟难题”正是直指这个问题，然而至今我们依旧在探索这个问题的答案。

英国前首相撒切尔夫人在 2006 年曾经直言不讳地说：“因为中国没有那种可以用来推进自己的权力，进而削弱我们西方国家的具有‘传染性’的学说。今天中国出口的是电视机，而不是思想观念。”对这句话最直接的解读就是：中国不可能领导世界，因为他们还没有形成能够领导世界的软实力。

2010 年网上曾经有一篇关于美国智库对中国人的评价分析，这份评价虽说不客观并带有西方人的偏见，但也从另一个角度反映了我们存在的某些不足，为了客观分析，我们姑且摆出来供大家评判：

- 中国人缺乏诚信和社会责任感。
- 中国从来就没有成为一个法制社会，因为中国人的思维方式与守法行为格格不入。中国人倾向于索取而不是给予。
- 大多数中国人从来就没有学到过什么是体面和尊敬的生活意义。“保有面子”已经成为了中国人难以克服的障碍，阻碍中国人接受真理并尝试富有意义的生活。
- 中国人没有勇气去追求他们认为正确的事情，他们缺乏勇气去把真理化为实践。

- 中国人习惯接受廉价和免费的事物，很少有中国人明白威望和成就是通过一步步努力的工作和牺牲实现的，不付出就没有所得。
- 由于技术落后，管理失败，中国制造的单位能耗要比美国、日本高出很多。
- 由于中国文化不鼓励敢于冒险，所以中国人极力避免冒险，他们也不想寻求机会来改善自己的生活。
- 中国可以培养出大批的高级人才，但却很少培养出合格的可以独立主持的管理级专家。

.....

这些评价显然充满恶意，并不客观，但仔细分析，我们从中不难看出一些人不能够以正确的客观的心态来面对我们存在的某些问题。据说《丑陋的日本人》的作者因为该书的出版在日本成为了民族英雄，而我们什么时候能够正视我们的缺点，以一种成人的、成熟的行为方式来对待别人和自己，具备一种大国的心态呢？

以上这些观点虽然是片面的，但却说明：在全球化的时代，中国的崛起必将带来世界的关注，带来世界经济、文化、价值观格局的变化，中国的真正崛起将影响到世界的方方面面。真正的崛起意味着我们必须有高质量低成本的产品，有先进、高效的企业管理模式，有激励每一个社会成员发挥自己最大潜力的体系，有公平、正义、文明、向上的价值观，所有这些构成了我们的软实力和硬实力。只有具备这些能力我们才能引领世界的发展，实现中国的真正崛起。我们必须勇于直面我们的不足，积极应对这些挑战，实现中华民族的伟大复兴。

在和平年代，企业的崛起是关键。企业崛起的背后是管理模式创新。20 世纪 80 年代，日本产品风靡世界时，日本企业的管理模式也引发了世界各国企业的学习。日本企业的全面质量管理、企业文化、精益生产等概念和模式得到了全世界企业的广泛认同。中国企业想要崛起，必须形成具有我们自己特色的、高效率的、值得别人模仿和学习的方法与模式。因此探索、创新我们的管理方法，形成具有中国特色的管理模式，是中国企业家无法回避的事实，而实现管理创新的基础就是要了解、熟悉、掌握和应用管理的基本规律。在这方面，中国的企业家还有很长的路要走。

管理的迷惘

改革开放后，西方的管理思想就涌进了中国。当时的中国人对市场经济还一无所知，并如饥似渴地学习市场经济与现代企业管理的知识。但是西方的管理体系是建立在西方的文化基础之上的，当引入中国之后，我们发现多少有些水土不服。

进入 21 世纪，我们又开始思考如何将西方的现代管理知识和中国的传统文化结合起来，走出一条具有中国特色的企业管理之路，实现中国企业的持续高速发展。国学热开始在神州大地流行，捧红了一批学术“超女”和“超男”。有些人根本不懂企业管理，甚至对国学与现代企业管理的基础相矛盾的事实都不理解，却把国学变成了一种商业的工具，一种赚钱的工具。如何与企业管理结合都说不清楚，这样的国学热又怎么能够发挥有益的作用呢？

很多企业家、管理者、学者都捡到了西方管理体系的一些碎片，他们认为自己掌握了企业管理最核心的知识和能力，并且不断地强调自己的这些碎片是企业管理体系中最核心、最重要的部分，这就是中国企业管理的现状。于是我们看到：有人认为六西格玛管理最重要；有人认为平衡计分法是最有效的管理方法；有人认为中国企业整体水平很低，需要的是基础化管理、制度化管理、数量化管理，其他的现代管理方法都离我们的工厂太远；有人认为日本企业的精益化管理很成功，必须注意细节，于是细节决定成败风靡一时；有人认为，老板的决策很正确，主要是员工的执行力不好，于是想方设法给员工吃加强执行力的药丸；有人认为华为、联想、万科等企业的成功，都是缘于半军事化管理，因此企业中推行军事化管理，并希望以此让员工没有任何借口，像军队一样具备执行力；有人认为企业流程再造，需要通过各种软件系统来支持，上几套企业管理的软件系统，企业的管理水平就上去了；有人认为建立学习型组织很关键，但很多人对学习型组织的概念及内涵都不清楚……

当企业文化的思想传入国内后，国内的企业又兴起了一股企业文化的热潮。无论是国有企业还是民营企业都开始建设自己的企业文化，有的企业对企业文化还没有真正理解，就将所谓的文化当成制度来推行；有的只是流于形式，编编刊物，搞搞文艺活动就认为是企业文化，这样的企业文化其效果可想而知，而且想用企业文化来解决管理的所有问题也是不可能的。

国内一个著名企业家说过：“20年前，中国企业家不看西方管理的书籍，那是无知；20年后，还只看西方管理书籍，那是无能。”这句话反映了中国企业家的一种心态，有一部分企业家拿到了一些管理的碎

片，但是就想凭着这些碎片来管理，成功的可能性便可想而知！

要想把破碎的东西组合起来，必须有一个修复的原则，或者说是心中要有一个预期的景象或目标，没有预期的景象，就无法复原东西的原貌，有可能会复原出一个错误的体系，因此修复的原则是至关重要的。

的确，每个碎片都带有这个物体的 DNA，但是要提取出 DNA 绝非易事。我们很多管理者，都是抱着一些碎片在研究，有的人认为自己能够提取出管理的 DNA，过高估计了自己的总结实践能力，有的人甚至认为自己掌握的碎片就是管理的核心，他们认为自己所掌握的就是管理的核心或者是管理的真谛，过分夸大或宣传这个碎片的重要性，忽略了管理的整体性，忽略了管理的基本规律，对现代管理知识的应用是不完整、不全面的，其效果肯定存在问题。

以上的种种管理方法和管理热点所解决的都是企业管理的某一个方面或管理体系中的某一个环节，都只是摔碎的整体体系中的某一块碎片，我们缺乏将这些碎片组装起来的基本原则，我们缺乏一种对现代管理的整体感，所以我们需要探索管理背后的基本规律。

改革开放 30 年，西方的管理方法可以说几乎被中国的企业家试了一遍，虽然中国的企业得到了长足发展，但我们的企业家却在企业如何从“大”变“强”的道路上遇到了瓶颈。我们的企业家感觉到西方的管理理论始终不能和中国的企业融合在一起，除了流水线生产管理的模式和广告营销的模式对中国企业发挥着重要的作用以外，其他方面的西方管理方法总是难以和中国的企业和员工融合到一起。

这时，中国的企业家想到了中国的传统文化，希望用中国的传统文化来解决西方管理方法和中国特色的融合，希望用中国的传统文化来发