



寓言故事+大师思想=通俗易懂
国际管理+中国现状=清醒睿智
方法诠释+方法运用=提升管理

改变世界的 管理方法

邱庆剑 黄雪丽/主编

The Management
Of Changing The World

看一看你的管理，
是不是还停留在西方国家一百年前的水平……



中国经济出版社
www.economyph.com

改变世界的管理方法

邱庆剑 黄雪丽 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

改变世界的管理方法/邱庆剑 黄雪丽主编. - 北京:中国经济出版社,2004.10

ISBN 7-5017-6481-6

I. 改… II. ①邱… ②黄… III. 管理—方法—世界 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 053781 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(010-68300010)

责任印制:张江虹

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京君升印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:20.5 字数:266千字

版 次:2004年10月第1版

印次:2004年10月第1次印刷

印 数:6000册

书 号:ISBN 7-5017-6481-6/F·5216 定价:32.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418、68319282

服务热线:68344225、68353507、68341876、68353624

序言

世界如何被改变

在过去 100 年里,世界发生了翻天覆地的变化。

这一变化的惊人程度,可以从美国的今昔对比中显示出来。美国是当今世界最强大的国家,而在一百年前呢?一位美国作家在他的书中记载,1900 年,美国人的平均工资是时薪 0.22 美元,一般工人一年的收入在 200~400 美元之间,只有 6%的人口达到了高中及其以上学历,只有 14%的家庭拥有浴缸,全国只有 8000 辆轿车,只有 144 英里公路。

世界的巨大变化,不是因为自然因素,不是因为政治,也不是因为战争,而是因为经济突飞猛进的发展。经济的突飞猛进,又是因为管理方法和手段的革新。

过去 100 年时间里,诞生了许许多多行之有效的管理方法和管理手段,其中相当一部分对世界经济的发展起到了显著的推动作用。

2003 年初,本书编写小组和纽约 BKR 国际咨询机构合作,耗时 5 个月,共同进行了一次问卷调查。调查对象是全世界 1000 家大型企业的 CEO,问卷中列出了过去 100 年中最著名的 45 个管理方法,要求被调查对象列出他(她)认为对世界影响最大的前十个方法。

调查的结果是,有 861 位 CEO 认为“科学管理”对世界的影响最大,并将它列在第一位,“一般管理”则排在第二位,有 623 位 CEO 投它的票。排在第三至第十位的分别如下:

第三位:“人本管理”,598 票;

第四位：“80/20 法则”，586 票；

第五位：“目标管理”，524 票；

第六位：“决策管理”和“JIT 管理”并列，423 票；

第七位：“CI 战略”，406 票；

第八位：“全面质量管理”和“6σ 管理”并列，364 票；

第九位：“虚拟经营”，299 票；

第十位：“企业再造”，267 票。

在这次问卷调查中，我们发现一些非常著名的管理方法未能进入前十位，比如知识管理、学习型组织、头脑风暴法、SWOT 分析、5S 管理、7S 模型、团队管理等。据我们分析，这些管理方法未能进入前十位，主要有三种原因：

一是尚处于理论阶段或探索阶段，其影响程度还难以定论，比如学习型组织，虽然目前掀起了热潮，但具体如何创建学习型组织，还处于探索阶段。

二是该方法主要运用于管理的某一方面，范围不够广泛，比如头脑风暴法，它只是一种思维方法，再比如 SWOT 分析，说它是一种决策工具更为恰当。

三是操作性不强，比如知识管理，它对管理的影响的确非常巨大，但作为一种管理方法，其操作性却不是很强，它对管理的影响，更确切地说是一种潜移默化式的影响。

1000 位 CEO 评出的位居前十位的 12 个管理方法，又是如何改变世界的呢？

在工业革命之前，企业以小作坊的形式存在着。在这样的“企业”里，熟练的技术是最重要的，每一个工人都得先从学徒做起，在掌握了全部的手艺之后，才能独立操作。那时，还不存在工序和流水作业的概念，生产力极为低下，根本满足不了人们物质生活的需要。

在这个时候，“科学管理”诞生了，它用培训替代了师傅带学徒，使

技术人才批量产生,细分科学的工序,使工人无需掌握全部的技术,就能上岗操作,引入流水线作业,使生产效率大大提高,比如在福特汽车公司,原来生产一辆汽车需要12小时,实施科学管理后,生产一辆汽车只需要10秒钟了!

随着生产力提高,企业也从作坊形式向规模企业迈进。规模增长,管理在经营中的地位越来越重要,经营者开始从重点关注技术转向重点关注管理了。但是,如何将众多不同技能、不同工种的人员有效地组织在一起呢?“一般管理”应运而生,它提出管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。这一定义,让人们找到了管理规模企业的思路,使企业内部经营秩序迅速达到一个前所未有的水平。更重要的是,它创造性地把管理职能和执行职能分开,实现了管理者和被管理者的分离。

世界经济在快车道中飞驰时,人们渐渐发现,以“科学管理”和“一般管理”来提高劳动效率越来越难了,因为可挖掘的潜力越来越小了。在这个时候,管理专家们注意到了“人”这一重要因素。

3

人作为生产经营的因素之一,它和其他所有因素都具有显著的区别,那就是:人是有思维有感情的,当人投入工作时,效率提高,不够投入时,效率就明显下降。“人本管理”在众多企业效率徘徊不前时诞生了,它提出管理以人为中心,关注人的需要和情感。这是管理史上的一次划时代的思想解放,也是一次改天换地的革命,原来在“科学管理”和“一般管理”看来已经达到极限的生产效率,又一次实现飞跃。

可以这样形象地比喻:当人们认为体育比赛中的跳高高度达到极限时,有人创造了撑杆跳,一下子让高度又提高了许多,“人本管理”就是运动员手中那根杆。

人的问题解决了,员工更加投入了,生产效率和品质都提高了。但是,管理者的问题还没有解决。企业大了,员工多了,市场变化快了,事情自然也就多起来了,管理者面临繁琐的管理事务,累得抬不起

头来,即使将一天二十四小时耗进去,也未必能够将管理工作做得尽善尽美。在这种时候,让管理者抓住关键事务的“80/20 法则”出现了,它让管理者从琐事中脱开身,抓住关键的事情,管理效率立即得到大幅度的提升。当然,“80/20 法则”的影响,远远不止于管理者的管理工作,它影响到企业经营的各个方面。

正如在“日心说”诞生之前,人们认为地球就是宇宙的中心一样,在“目标管理”诞生之前,管理者认为自己就是一名“监工”,随时监督员工不要偷懒和越轨。

监工式的管理,显然有悖于人本管理思想。被监督的员工,有一种不被信任的感觉,积极性必然受到刺伤。如何既让员工不偷懒不越轨,又达到管理的目的呢? 管理学家们在思考这个问题的同时,触及到了另一个关键的问题:管理者要的究竟是什么?“目标管理”回答了这个问题,管理者要的是满意的执行结果。目标管理再一次带来整个管理的革命。

但是,习惯了做监工的管理者,在实行目标管理后,却有些茫然了。正如一个牧童原来习惯于拿着鞭子驱赶着牛儿去吃草,有一天,他接受了目标管理,他要的是牛儿长肥长壮这一结果,不必时时刻刻扬着鞭子,可他放下鞭子后,却不知道该做什么了?

茫然的管理者们把询问的目光投向了管理学家。管理学家们意识到该给“管理”下一个定义了。“决策管理”在这个时候出现了,它告诉管理者,管理就是决策,管理者是一个决策者,而不是一名监工。决策是一个系统的工作,管理者一下子又找了事做,不再茫然。

“科学管理”、“人本管理”等提高了生产力,“一般管理”、“80/20”法则、“决策管理”等解决了管理效率。但是,企业外部的情况,还没有办法控制,尤其是市场的变化。

当企业经营者津津乐道于自己的生产能力如何如何强大时,有一天,他们忽然发现市场发生了显著变化,人们不再“寻找”所要的商品,

而是开始“挑选”所要的商品了,因为生产能力提高后,物质越来越丰富,市场上商品已经很多了。

消费者寻找商品,是顾不上满足自我个性的,而挑选商品,个性需求起着重要的影响作用。在这个时候,一直偷窥美国经济霸主地位的后起之秀——日本发现了机会,他们利用戴明博士的管理思想,创造了“JIT 管理”。这一管理方法的诞生,导致日本汽车工业让美国人大吃一惊。当然,这一管理的影响,从诞生之时,就已经越超了生产范围,而涉及到企业的方方面面。

“JIT 管理”在一定程度上是为了顺应消费者个性化需求而创造出来的。但随着市场状况的变化,这一管理并不能满足人们“挑选”商品时的个性需求了。人们开始认识到,产品并不仅仅是一个有形的实体,它还包含着价格、品质、功能、服务等多种无形的东西,甚至包括一种概念,比如安全、健康、荣耀等。在这样的意识中,人们开始关注商品的牌子,他们开始形成这样的一种逻辑:好的企业,才可能提供好的商品。“名牌”在这一时期开始进入消费者的大脑。

在企业林立的市场经济中,如何让自己脱颖而出,让消费者认识自己并认可自己,也就是如何吸引和留住消费者的眼球,渐渐成为经营者们面临的新难题了。攻克这一难题的是“CI 战略”,以蓝色巨人 IBM 引发的“CI 战略”,掀起了一场企业识别运动,就像人与人要用身份证区分一样,企业要用识别系统把自己和别的企业区分开来。

CI 战略作为一种管理方法,它本身是为了适应消费者精挑细选的趋势,但它最后却在帮助消费者如何从众多商品中选择出自己所需要的。有很多消费者一生都忠诚地购买某一种品牌的商品,这不能不说是 CI 战略的成功。

在商品不够丰富的时候,人们很看重商品的基本功能。当具有同样功能的商品多起来时,人们开始关注质量和能否满足其个性化需

求。消费者对质量的要求是永无止境的。经营者面对这种“永远止境”，显得有些痛苦，因为他们发现提高质量越来越难了，而且质量成本越来越高了，如果要真正让消费者满意，这一成本很可能突破企业的承受限度。

管理学家们在思考质量问题时，再一次运用了“徒手跳高”到“撑杆跳高”式的跨越思维。他们意识到，仅仅依靠质量管理职能部门在局部努力，已经无法大幅度提高产品品质了，而必须全员参与到质量中来。“全面质量管理”由此诞生，这一思想，让“质量”管理从局部的工作变成了全局的工作，由单系统的工作成为了企业的一个整体系统的工作，让经营者重新认识到什么是质量。首先从这一管理思想受益的，又是日本，连头号经济大国美国都自愧不如，甚至提出“日本能，我们为什么不能”的思考。

6 那么，什么样的质量水平，才是我们该追求的呢？当很多企业满足于99%的质量水平，甚至为此炫耀时，摩托罗拉提出了“6σ管理”，把品质目标提高到了99.997%！当很多企业不以为然时，濒临倒闭的摩托罗拉靠这一管理方法起死回生，并迅速超越众多强大对手。“6σ管理”并不仅仅是一种质量管理方法，它和全面质量管理一样，表面上看是限于“质量”领域，实际上却是一个系统的工程。

看到摩托罗拉的成功，很多企业纷纷向摩托罗拉取经，其中最著名的，也许要算杰克·韦尔奇带领下的通用电气了。

管理史的车轮滚动至此时，生产能力的问题早已得到解决，员工的问题早已得到了解决，管理者的问题也早已得到了解决。但新问题永远都在诞生，其中最突出的一个问题是：企业大了或老了怎么办？因为这时已经是20世纪的尾声，经过近100年的发展，大企业或老企业遍地都是。

“虚拟经营”解决了“大”的问题。

“企业再造”解决了“老”的问题。

虚拟经营让人们认识到,企业可以通过突破组织界限,无限制地扩大,同时让人们看到,有的企业即使很小,也可以通过虚拟经营实现大企业的功能。在虚拟经营面前,企业不存在大与小的问题了,而只存在是否具备核心能力问题。有核心能力者生存,没有者死亡,经营者开始从关注规模转向关注实力。虚拟经营,将是21世纪主要的企业形式,这一管理方法的影响刚刚开始,却已经达到了惊人的程度。“企业再造”让企业重获活力,让老企业返老还童,很多原本老态龙钟的企业,在这一方法的指引下,获得了第二次青春。当然,“企业再造”发展到今天,早已不是老企业的专利了,即使一个很年轻的企业,也可以一次又一次地进行再造。

上面,我们简述了位居前十位的12种管理方法给世界带来的显著变化。从这些叙述中,我们可以看出,受调查的1000位CEO的看法是科学的,他们在企业管理的实践当中,最清楚哪些方法对企业最有效。

中国曾经是世界一流强国,但今天,中国却只是一个学习者和追赶者。这不是谦虚,而是事实。但学习者自有学习者的优势,追赶者自有追赶者的便宜,起码我们可以直接把西方国家100年里创造的管理成果直接拿来使用,而不必再经过100年的摸索。因此,我们有理由相信,中国可以很快重新跻身世界经济强国的行列。我们推出这本书,在一定程度上,也是为中国人重拾强国梦做一些贡献。

在编写本书的过程中,我们研读了世界上数十位管理大师的著作,同时参考了国内多位专家和学者的著作或论文,力求使本书真正能够为中国企业的发展提供帮助。在我们的编写团队中,有多位是国内管理界的专家。本书由黄雪丽、邱庆剑主创,此外,下列同志为本书的编写做了大量工作:邱庆路、刘先明、陈天保、谭乐乐、王星钊、李翔、李旭、黄晓玲、刘本安、蔡谷华、林国志、胡晓、谭璇、朱维、陈明莉、伍建蓉、陈德勇、李辉、单鸿亮。

限于时间和水平,本书难免有不足之处,在此,敬请广大读者指正,以便我们修订和完善,我们的邮箱是:qiuqingjian@163.com。

感谢你关注这本书!

黄雪丽

2004年5月

目 录

序言 世界如何被改变	(1)
------------------	-----

NO.1 揭开现代管理序幕的“科学管理”

没有爱因斯坦,就不会有现代物理学

没有科学管理,就不会有现代管理学

A. 方法诠释	(3)
科学管理的诞生	(3)
科学管理的基本内容	(3)
B. 方法应用	(6)
如何实施科学管理	(6)
C. 中国企业的差距	(8)
人海战术中的惊人浪费	(8)
体形如恐龙,力量似蚯蚓	(9)
怎一个“严”字了得	(10)
D. 中国经理人的反思	(11)
阅读材料(1):科学管理造就福特王国	(13)

NO.2 奠定现代管理基础的“一般管理”

因为有了文字,才有了图书

因为有了般管理,才有了现代管理思想体系

- A. 方法诠释 (20)
- 管理就是计划、组织、指挥、协调和控制 (20)
- 法约尔的管理原则 (22)
- B. 方法应用 (27)
- 一般管理的五个步骤 (27)
- C. 中国企业的差距 (32)
- 断开的管理链条 (32)
- 乱世“英雄”,乱字当头 (33)
- 2 D. 中国经理人的反思 (35)

阅读材料(2):计划失败,66颗铱星陨落 (37)

NO.3 把人从工具中分离出来的“人本管理”

正如信息技术缩短了空间的障碍

人本管理带来了管理效率的飞跃

- A. 方法诠释 (42)
- 人本管理的提出 (42)
- 人本管理思想的基本内容 (44)
- 参与式管理——人本管理的发展 (47)
- B. 方法应用 (48)

实施人本管理的秘诀	(48)
参与式管理的实现途径	(50)
C. 中国企业的差距	(53)
以人为本只挂在嘴上	(53)
“人力支援”的悲哀	(54)
D. 中国经理人的反思	(57)
阅读材料(3):信志郎的激励方式	(58)
阅读材料(4):通用电气的参与式管理	(60)

NO.4 一分耕耘十分收获的“80/20 法则”

在 80/20 法则之前,一分耕耘可能一无所获

在 80/20 法则之后,一分耕耘十分收获竟也成为现实

3

A. 方法诠释	(67)
80/20 法则的诞生	(67)
改变观念	(69)
B. 方法运用	(70)
如何抓住关键的 20%	(70)
中、高层管理者的 80/20 法则	(76)
普通职员 80/20 法则	(78)
营销人员的 80/20 法则	(81)
谈判人员的 80/20 法则	(84)
投资者的 80/20 法则	(85)
C. 中国企业的差距	(86)
关键的总是在为非关键的让路	(86)

多元化:时髦的陷阱	(87)
D. 中国经理人的反思	(89)
阅读材料(5):太阳神,多元中哪一元是关键	(90)

NO.5 被誉为管理“日心说”的“目标管理”

日心说揭示了全人类的无知
目标管理带来了整个管理的革命

A. 方法诠释	(98)
目标管理的诞生	(98)
目标管理的特色和优势	(99)
目标管理的基本要素	(100)
目标管理的基本任务	(102)
B. 方法运用	(103)
如何制定目标	(103)
目标管理不等于放弃过程	(105)
目标管理的程序	(105)
C. 中国企业的差距	(107)
老板一个人的目标	(107)
D. 中国经理人的反思	(110)
阅读材料(6):通用“数一数二”的目标管理	(111)

NO.6 让管理者认清管理核心的“决策管理”

人类最根本的问题是:人类是什么

管理最根本的问题是:什么是管理

A. 方法诠释	(116)
决策管理的主要观点	(116)
“令人满意”的决策准则	(117)
科学决策的三大条件	(118)
决策的基本方法	(119)
科学决策的依据	(121)
B. 方法应用	(122)
决策的基本程序	(122)
有效决策	(124)
C. 中国企业的差距	(128)
决策如同写浪漫诗篇	(128)
D. 中国经理人反思	(129)
阅读材料(7):泛美航空忽视决策环境酿恶果	(136)
阅读材料(8):西南航空适应环境异军突起	(139)

NO.7 掀起一场生产模式革命的“JIT 管理”

矛盾无法统一

JIT 却在局部统一了供与需的矛盾

A. 方法诠释	(144)
---------------	-------

什么是 JIT 管理	(144)
JIT 管理基本思想	(145)
JIT 管理思想的特色	(148)
B. 方法应用	(151)
实现 JIT 管理的手段	(151)
C. 中国企业的差距	(153)
凑热闹,跑在前的赚跑在后的赔	(153)
“跟屁”:中国式竞争	(154)
D. 中国经理人的反思	(156)
阅读材料(9):丰田生产颠覆福特生产	(158)

NO.8 让企业形象脱颖而出的“CI 战略”

6

CI 战略让企业有了自己的“个性”

正如一个人有了自己的身份证明

A. 方法诠释	(162)
CI 的产生和发展	(162)
CI 的内容	(164)
CI 的作用	(166)
B. 方法应用	(167)
CI 运作程序	(167)
CI 手册的制作	(171)
C. 中国企业的差距	(173)
时髦的、形式主义的 CI	(173)
D. 中国经理人的反思	(174)