

G 管理模式思想系统丛书

G - Management System

广东经济出版社

1

G 当量是将不同行业、不同规模企业的管理水平换算为标准的管理指数,运用科学、规范的评价方法,对企业的管理水平进行定量分析,做出真实、客观、公正的综合评判。**G 当量**在研究中比较了 6 西格玛 (6σ)、关键绩效考评 (KPI)、平衡计分法 (BSC) 等评价方法。

G-Equivalent

首次提出了一整套完全使用非财务指标的评价体系。**G 当量**着重于评价体系的可操作性,使企业能够在实际中运用**G 当量**对企业进行自我诊断,找出其自身的不足之处,不断进行企业完善升级。

G 当量

关于管理最优境界理论的
研究和探索

郭咸纲 著

G当量

关于管理最优境界理论的
研究和探索

1

G 管理模式思想系统丛书
General Management System

郭咸纲 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 当量: 关于管理最优境界理论的研究和探索/郭咸纲
著. —广州: 广东经济出版社, 2004.5

(G 管理模式思想系统丛书 .1)

ISBN 7-80677-736-9

I. G… II. 郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032254 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	16 2 插页
字数	254 000 字
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-736-9 / F·1060
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

管理最优境界理论宣言（代总序）

淡泊明志，宁静致远。唯有潜心研究方可洞悉未来。

当知识经济时代急速来到我们社会，并将现存各种社会制度下的经济连成一体时，所有行业都进入了一个共同的全球市场，无论是庞大的跨国公司还是区域性企业都面临着共同的主题——变革与创新。

世界管理理论的发展大致经过了科学管理、行为科学、管理理论丛林，直到当代管理理论。管理理论的前提是人性假说，迄今为止，人们对人性的认识先后经历了理性经济人、社会人、自我实现人、复杂人、文化人等阶段。在当代的管理领域中，各种流派、思想不断应运而生，异彩纷呈。但是管理学理论却鲜有突破性的进展，很多只是在手段和工具上的发展，但缺乏理论性和系统性。以计算机为代表的信息技术使得信息的传递变得迅速快捷，企业管理的工具、手段和范围均发生了重大变化，迫切需要能够适应社会发展需要的全新的管理理论和方法的出现。

管理最优境界理论在新的时代背景下，吸收了世界管理学发展中的先进管理思想和成熟的管理实践成果，结合中国优秀的传统文化，针对企业管理的具体实践需要，提出来了一整套全新的管理思想、管理理论、管理水平评价、管理流程、管理制度和管理方法论体系。

管理最优境界是指，企业管理场中的四种场力协调发挥作用，通过管理主体（管理者）与管理客体（被管理者）之间的有效互动，从而达到的一种主客体和谐、统一、高效、有序的管理状态。在这种状态下，管理主体与管理客体的目标完全一致，管理的成本最低，管理效率最高。管理最优境界不是单一的管理手段或管理方案，而是管



理手段和管理方案的结合，是管理思想和管理方法在管理实践中的具体体现。管理最优境界认为企业的经营业绩只是企业管理状态的外化表现，虽然在管理实践过程中管理主体和管理客体经常会在形式上淡化对管理最优境界的追求，但管理主客体对管理最优境界的内在追求是始终如一的。

管理最优境界以“多维博弈人性假设”为理论基础，从深层次的人性假设出发，以追求管理最优境界为目标，建立起自己完整的理论体系和框架。管理最优境界认为组织中的人具有多维性，人性的多维性是人性的基本特征。由于环境的多样性，人的价值取向也会因为环境的变化而具有多样性，这种多样性必然导致人性的多维性。多维蕴涵着生机，同时也隐藏着不确定性，管理困境由此而产生。管理者在这种多变、多样、多维的人性状态中需要将组织目标与个人目标进行整合，以实现管理的最优境界。管理最优境界对此提出了一套适用于各种环境的标准化企业管理实战操作系统—G管理模式。

G管理模式的核心理论是管理最优境界理论，它由“博弈人”假设出发，从“人+制度+创新”的全新角度来透视企业管理状态，无论是在理论基础、思维模式，还是在操作方法上都与以往的管理模式存在着根本的区别。G管理模式的核心思想具体表现为“人+制度+创新”，他以企业四种内在基本场力为线索，通过构造G当量（量化企业管理水平的评价方法体系）来测评企业管理水平，并通过实战操作体系——标准型场变管理模式（IOS-X操作系统）实现企业管理水平不断提升，最终使企业达到管理最优境界。

管理最优境界理论是在总结前人管理思想研究成果的基础上创立的一种管理思想体系，它强调人、制度和创新三个因素在管理中的重要性，应该来说是符合当前管理思想发展的趋势，符合当前全球化背景下知识经济发展的客观需要的，管理最优境界理论对解决当前管理思想发展面临的困境有着重大的现实意义。

当诸多企业面对日益激烈的市场竞争时，他们反思并重新设计业务流程、经营战略等基本问题，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要尺度上取得显著的进展。

卓越的企业家们已经考虑到一场人和制度的革命已经来到，企业要通过创新和变革，提升人的技能，完善企业管理制度，以促进人与制度的协调发展，使经济发展更

符合人性的发展，恢复以人为本的组织使命，最终达到管理最优境界，这样方可真正获得未来的优势。

管理创新往往是各项管理资源的整合，并在整合中形成一整套管理模式。在整合中将成果逐步固化，根据企业战略调整不断优化管理系统，并最终达到管理最优境界。整合的方法就是把特殊上升为一般，把“例外”转化为标准和制度的过程。企业家和管理者应是创新的推动者，企业家和管理者都应自觉养成全局思维范式，当在进行全局整合时，是注重局部效应，还是以全局的观念进行综合推进，这是管理者创新能力的重要表现。

对管理模式来说，更重要的是系统性、完整性、适用性、科学性。把管理变革看成是一些时髦方法的堆积是有害无益的。从本质上讲，产品不是技术的附庸，而是管理的产物。产品创新也就是管理创新，管理创新是市场延拓的原动力。

制度管理最容易陷入僵化，因此要特别注意制度的动态性、参与性、合理性和法定性。没有一成不变的制度，制度应该在创新中求发展。制度要不断创新，避免僵化；创新要靠制度来保护和巩固，制度必须体现创新内容，实施创新成果。制度的创新主要是靠人参与管理来实现。在制度管理中，每一件违反制度的事件，都可能是制度创新和制度合理化的契机，管理者应注意探究其深层的原因，抓住这些契机，使制度管理不断注入新的生机和活力。

具备竞争优势的公司从不满足于目前的成就。一家真正成功的企业会主动适应环境的变化，甚至抛弃原来行之有效的做法，以期取得更好的业绩。杰克·韦尔奇领导通用电器公司进行一系列的改革就是大公司通过创新获得新生的范例。

在企业实现管理最优境界之前，所有的企业都可以通过场变创新，优化自身的管理活动，达到企业特定管理模式下的相对管理最优境界，然后再向绝对管理最优境界发展。企业正是通过场变实现从一种场态不断向另一种场态周而复始的循环上升，逐步向理想状态管理最优境界逼近。

探索一套适合变革时代社会经济条件下的管理模式，在总结世界各国企业管理规律的基础上，建立从根本上系统解决企业管理难题的有效途径，这是管理学界和企业界孜孜以求的梦想。

本套丛书是自2000年元月始《G管理模式》20余本系列丛书的全面升级，在这套



当量

G-Equivalent

丛书中首次提出了衡量企业管理水平的 G 当量概念,对理论篇、思想篇和运作篇的内容进行了全面的提升,提高了整个理论体系的系统性、操作性和可读性,希望本套丛书能够对管理学界、企业界、管理者有所帮助和启发,为管理理论研究和实践尽一份微薄的力量。

任何管理理论都有一个发展过程, G 管理模式亦不例外,在今后的岁月中我当继续努力,不断将新的成果奉献给社会各界的朋友。

本套丛书得到国内外众多学者和企业家的支持,在此一并谢过。

郭咸纲

2004 年 1 月 8 日

于澳大利亚国立大学

本人愿意与企业界、学术界、教育界的朋友和广大读者就本套丛书的学术观点和实战操作进行全方位的交流和讨论,以期更好地为社会各界服务。

中国电话: 13910692869

澳大利亚电话: 0061 - 423757018

E-mail: gxx@gmsorg. com

http: //www. gmsorg. com

目 录

管理最优境界理论宣言（代总序）	郭咸纲（1）
-----------------------	--------

第一章 G 当量概述

第一节 G 当量的研究背景	（3）
一、G 当量的概念	（3）
二、G 当量产生的背景	（4）
三、国内外研究发展现状及不足	（5）
第二节 G 当量理论框架及其现实意义	（7）
一、G 当量的研究思路	（7）
二、G 当量理论的结构与框架	（8）
三、G 当量理论体系的特点	（10）
四、G 当量的现实意义	（11）

第二章 G 当量的理论基础

第一节 多维博弈人性假设	（15）
一、多维博弈人性假设的提出	（15）
二、多维博弈人性假设模型	（20）
第二节 “人 + 制度 + 创新” 核心思想路线及其演化分析	（22）
一、管理系统中的管理行为人	（23）
二、管理系统中的制度	（23）
三、管理系统中的创新	（26）



四、企业综合能力	(27)
五、“人 + 制度 + 创新” (MSI) 的互动系统	(28)
第三节 企业管理四种力量及其演化分析	(29)
一、企业管理四种力量的理论内涵及影响因素	(29)
二、企业管理四种力量形成的管理场的分析	(31)
第四节 管理最优境界	(33)
一、管理最优境界存在定理	(33)
二、管理最优境界表现形态	(34)
三、管理最优境界评判标准	(38)
第五节 管理最优境界实现机理综合分析	(45)
一、四种场力 (PECK) 互动系统与企业管理模式演化分析	(45)
二、“人 + 制度 + 创新” (MSI) 互动系统与企业发展阶段演化 分析	(47)
三、管理最优境界实现系统	(48)

第三章 G 当量模型

第一节 G 当量模型的选用	(53)
一、评价模型综述	(53)
二、选用综合模糊评价模型	(60)
第二节 模糊评价法模型的构建	(63)
一、确定评价指标体系	(63)
二、确定评价因素的权重	(63)
三、进行单因素评价	(65)
四、确定评语集	(65)
五、评价的数学模型	(66)
第三节 G 当量的模糊综合度量过程	(68)
一、建立 G 当量度量指标体系	(68)
二、模糊综合评判	(69)

第四章 G 当量分级指标体系的确定

第一节 G 当量分级指标体系的设立	(77)
一、G 当量分级指标体系设立的基本原则	(77)
二、G 当量分级指标体系设立的结构	(78)
三、G 当量分级指标体系的特点	(83)
第二节 指标的选取	(85)
一、指标选取的原则	(85)
二、指标选取的依据	(86)
第三节 G 当量分级指标的生成	(88)
一、G 当量分级指标的生成路线——层次分析法	(88)
二、分级指标生成过程	(90)
第四节 α 、 β 、 γ 生成的简化研究	(93)
一、 α 、 β 、 γ 的含义	(93)
二、 α 、 β 、 γ 的简化生成	(94)
第五节 α 、 β 、 γ 的权变	(99)

第五章 G 当量的实证研究

第一节 实证分析综述	(107)
一、实证分析的目的	(107)
二、实证分析的方法	(108)
三、实证分析的作用	(108)
第二节 经营指数计算	(111)
一、样本企业的选择	(111)
二、企业经营指数评价	(116)
第三节 从经营指数到管理台阶的转换研究	(123)
一、管理台阶的定义与意义	(123)
二、从经营指数到管理指数的转换	(124)



第四节 α 、 β 、 γ 的调整系数的测算研究	(129)
一、调整系数的具体测算方法	(129)
二、未来的研究方向	(133)

第六章 G 当量的应用

第一节 G 当量指标生成配套工具	(137)
一、G 当量指标体系	(137)
二、G 当量指标计算	(137)
第二节 企业如何运用 G 当量	(143)
一、当量的使用原则	(144)
二、G 当量的操作流程	(145)
三、G 当量评估人员要求	(147)
第三节 G 当量评估过程中需要注意的问题	(148)
一、领导层重视	(148)
二、部门配合、协调	(148)
三、数据真实、可靠、及时	(149)
四、全员参与	(149)
五、管理水平不断升级	(149)

附录 1 G 当量术语	(150)
附录 2 G 当量指标体系	(152)
附录 3 经营指数计算表	(167)
附录 4 世界五百强企业介绍	(212)

G 管理模式简介	(229)
G 管理模式研究与推广机构介绍	(234)
主要参考文献	(237)

后 记	(240)
-----------	-------

Chapter One Introduction of G-Equivalent

Part One The Research Background of G-Equivalent	(3)
I. The Concept of G-Equivalent	(3)
II. The Birth of G-Equivalent	(4)
III. The Status of the Present Research	(5)
Part Two The Frame and Practical Significance of G-Equivalent	(7)
I. Research Method of G-Equivalent	(7)
II. Research Frame of G-Equivalent	(8)
IV. Characteristics of G-Equivalent	(10)
V. Practical Significance of G-Equivalent	(11)

Chapter Two The Theoretical Basic of G-Equivalent

Part One Multi-games Humanism Hypothesis	(15)
I. The Proposition of Humanism Hypothesis	(15)
II. The Model of Humanism Hypothesis	(20)
Part Two The Core Idea of Man + System + Innovation and Its Evolution	(22)
I. Man in the Management System	(23)
II. System in the Management System	(23)
III. Innovation in the Management System	(26)
IV. Comprehensive Ability of an Enterprise	(27)
V.	(28)
Part Three The Interactive System of Man + System + Innovation	(29)
I. The Theoretical Content of the Four-Force in Management	(29)
II. Analysis of Standardized Management Scene Formed by the Four-Force	(31)



Part Four	Management Optimum	(33)
I.	The Theory of the Management Optimum Existence	(33)
II.	The Formation of the Management Optimum	(34)
III.	The Criteria of the Management Optimum	(38)
Part Five	Analysis of the management Optimum Realization	
	Conditions	(45)
I.	The Interactive System of the Four-Force and Analysis of Management System's Evolution	(45)
II.	The Interactive System of the Man + System + Innovation and the Analysis of Enterprises' Evolution	(47)
III.	Management Optimum's Realization	(48)

Chapter Three G – Equivalent Model

Part One	Selection of the G-Equivalent Model	(53)
I.	Introduction of Evaluation Models	(53)
II.	The Selection of the Fuzzy Evaluation Model	(60)
Part Two	The Build-up of the Fuzzy Evaluation Model	(63)
I.	Index System	(63)
II.	The Weight of Composite Factors	(63)
III.	Single-Factor Evaluation	(65)
IV.	Remark Collections	(65)
V.	Mathematics Model	(66)
Part Three	The Process of the G-Equivalent Fuzzy Evaluation	
		(68)
I.	The Build-up of the Index System	(68)
II.	Fuzzy Evaluation	(69)

Chapter Four Establishment of the Index System

Part One	Design of the Multi-tier Index System	(77)
I.	Principals of Index System Design	(77)
II.	Structure of the Index System	(78)
III.	Characteristics of the Index System	(83)
Part Two	Selection of the Multi-tier Index System	(85)
I.	Principals of the Index Selection	(85)
II.	Basic of the Index Selection	(86)
Part Three	Generation of the Sub – index	(88)
I.	The Route of the Generation——Multi-tier Analysis	(88)
II.	The Process of the Generation	(90)
Part Four	Simplified Generation Research of α , β , γ	(93)
I.	Implication of α , β , γ	(93)
II.	Simplified Generation Research	(94)
Part Five	The Weight of α , β , γ	(99)

Chapter Five Samples Analysis for G-Equivalent

Part One	Introduction of Sample Analysis	(107)
I.	Objectives	(107)
II.	Approaches	(108)
III.	Functions	(108)
Part Two	Calculation of the Operation Index	(111)
I.	Selections of Samples	(111)
II.	Evaluation of the Operation Indexes	(116)
Part Three	Transformation Research-From Operation Index to Management Stage	(123)
I.	Definition and Significance of the Management Stage	(123)
II.	Transformation From Operation Index to Management Index ...	(124)



Part Four Calculation of α , β , γ Adjustment Coefficients

.....	(129)
I. Calculation Approach	(129)
II. Future Research Orientation	(133)

Chapter Six Application of G-Equivalent

Part One Tools for G-Equivalent	(137)
I. G-Equivalent's Index System	(137)
II. Calculation of G-Equivalent's Index and Sub-index	(137)
Part Two Application in Enterprises' Practice	(143)
I. Principals of Application	(144)
II. Operation Process	(145)
III. Requirement of Assessment Staff	(147)
Part Three Issues to Attend	(148)

Appendix I Terms for G-Equivalent	(150)
Appendix II G-Equivalent's Index system	(152)
Appendix III Calculation Table of Operation Index	(167)
Appendix IV Introduction of Fortune 500	(212)
Introduction of Management Optimum School	(229)
Introduction of GMS's Research and Promotion	
Organization	(234)
Bibliography	(237)
Postscript	(240)

G 当 量

第 1 章

G 当 量 概 述

G 管 理 模 式 思 想 系 统 丛 书 之 一

本章首先从 G 当量的研究背景出发，介绍了 G 当量的概念及内涵，探讨了国内外企业管理评价体系的研究背景及国内外研究发展的现状和不足。同时以 G 管理模式的核心思想路线“人+制度+创新”为起点，介绍了 G 当量的研究思路。为了便于读者了解本书的结构，本章对 G 当量的理论框架做了整体介绍，并对 G 当量评价企业管理水平方法的特点及其现实意义做了简单阐述。

- G 当量的研究背景
- G 当量理论框架及其现实意义

