

N

EW MANAGEMENT CONCEPTS &
NEW CONCEPT MANAGEMENT

管理新概念 与 新概念管理

暨南大学 代明博士 著

中国社会科学出版社

N

0113115

C93
99

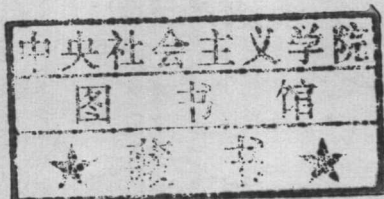
NEW MANAGEMENT CONCEPTS &
NEW CONCEPT MANAGEMENT

管理新概念与 新概念管理



201131159

暨南大学 代明博士 著



中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理新概念与新概念管理/代明著. —北京:中国社会科学出版社,
2004.8

ISBN 7 - 5004 - 4565 - 2

I. 管… II. 代… III. 管理学 - 研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057795 号

责任编辑 曹宏举 胡 兰

责任校对 林福国

封面设计 博登国际

版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂 装 订 丰华装订厂

版 次 2004 年 8 月第 1 版 印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

开 本 710 × 980 毫米 1/16

印 张 22.75 插 页 2

字 数 366 千字

定 价 35.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

献给我的导师李贤沛教授
敬贺李老师光荣从教 50 周年
(1954.8—2004.8)

知识经济时代是“社会变革的时代”（彼得·德鲁克语）。反映在管理领域，则是适应信息化、全球化、市场化（尤其是买方市场化）、人本化趋势的各种管理新概念、新理念和新模式层出不穷，有时甚至有些让人目不暇接而又眼花缭乱。为了开辟一条“轻松”进入管理前沿的“捷径”，让大家在最短的时间里、花费最小的代价一览当代管理的主流、精义和要略，本书精心筛选出了首批 13 个最具价值的管理概念进行介绍和分析：

1. 核心竞争力/Core Competence
2. 外包管理/Outsourcing
3. 轻资产运营/Asset - light Strategy
4. 供应链管理/Supply Chain Management
5. 业务流程再造/Business Process Reengineering
6. 客户关系管理/Customer Relationship Management
7. 战略管理/Strategic Management
8. 并购管理/Mergers & Acquisitions
9. 危机管理/Crisis Management
10. 企业文化管理/Corporate Culture
11. 对标管理/Benchmarking
12. 学习型组织/Learning Organization
13. 第五项修炼/The Fifth Discipline

随着经济的发展和管理的演进，新的管理概念还在不断涌现，笔者将继续跟踪、捕捉、辨识并推介这一领域里更多的有价值的最新概念和前沿知识。这算是预告并提前向读者推销本书的续集了。

正如本书第 6 章所述，现代 CRM 倡导以客户为中心、以客户关

系为导向、以满足客户需求为目标、以最大限度为客户创造价值为宗旨的管理哲学。基于此，笔者力求准确把握读者需求，竭诚为读者创造和让渡价值，尽量提升“产品”的性价比，使本书尽可能体现——

■ **前沿性** 编著本书的目的旨在推介当代全球最新管理模式与概念，力求能体现知识经济时代的本质特征并能反映当今企业管理发展的主流趋势，尽可能向读者传达企业管理领域的最新信息、最新进展和最新成果。

■ **实用性** 本人有多年企业工作经历，深切了解企业和企业管理人员的需求。为此本书尽量选择推介对企业管理实践最实用、最常用、适用面最广的管理知识，同时在内容上兼顾理论性与操作性的统一并对操作性稍有侧重。

■ **精练性** 身居经营第一线的管理者既要忙于处理纷繁复杂的日常业务，又要从百忙中挤出时间经常为自己“充电”更新知识，因而不得不十分重视学习的效率，希望能用尽可能少的时间耗费去获知尽可能多的有用信息和学到尽可能多的新知识。这其实正是笔者编著本书的初衷：将常规情况下一本书的内容浓缩为本书中的一章，而每一章所需的课堂讲授时间一般为2—3课时——本人的实际教学即如此，估计读者所需的阅读时间也不会更多。这样读者就可以轻松安排自己的业余阅读计划：每天一章，一章一题，两周足矣。

■ **可读性** 也许跟自己早年写过小说有关系，笔者的著述一向比较注重文字的流畅、语言的简练和表达的通俗，不希望奉献给读者生硬晦涩深奥的文字。当然努力的效果如何，只有留待读者去评判了。

■ **图文性** 一方面因为上述管理理念本身包含着许多模型或图像表达，比如讲BPR/业务流程再造不能不绘出流程图，讲五项修炼中的系统思考(systems thinking)不能不画出系统基模、讲“微笑曲线”不能脱离曲线图而空谈概念等；另一方面本书是在笔者课堂讲授之后、基于演示文稿(power point)写成的，因此自然会保留一些演示文稿的要点型、图文式表达特点。这使得本书包括图表很容易还原成ppt.稿，可以为那些需要（比如在进行内部培训时）讲授相关管理知识的读者提供一定的备课方便。

在科技日新月异、经济蓬勃发展、社会变革加快和生活节奏紧张的今天，提供浓缩的阅读产品是一种日益增长的社会需求，但也是一

项难度很高的挑战性工作。因此本书难免存在很多不足和瑕疵，希望读者不吝赐教，提出宝贵意见，以便笔者有机会时能予以修订和完善（本人电子信箱：dm04101959@sina.com）。

3
/
前
言

代 明

2004 年 6 月于暨南大学

目 录

前言	/ 1
第 1 章 核心竞争力/Core Competence	/ 1
一、核心能力论的由来	/ 1
二、核心竞争力的涵义	/ 2
三、核心竞争力的特性	/ 4
四、核心竞争力的误区	/ 5
五、核心竞争力的背景	/ 7
六、核心竞争力的功用	/ 11
七、核心竞争力的评价	/ 15
八、核心竞争力的培植	/ 17
九、核心竞争力的保持	/ 21
十、结语：核心竞争力的运用	/ 25
第 2 章 外包管理/Outsourcing	/ 28
一、外包概述	/ 28
二、外包动因	/ 33
三、外包操作	/ 38
四、外包商机	/ 42
五、外包承揽	/ 48
六、外包效应	/ 51
第 3 章 轻资产运营/Asset - light Strategy	/ 56
一、轻资产运营的兴起	/ 56

二、轻资产运营的涵义	158
三、轻资产运营的类型	160
四、轻资产运营的对称	166
五、轻资产运营的利弊	169
六、轻资产运营的依据	170
七、轻资产运营的背景	173
八、轻资产运营的要件	174
九、轻资产运营的误区	176
十、结语：轻资产运营的要领	178
 第4章 供应链管理/Supply Chain Management	182
一、何谓供应链？	182
二、何谓供应链管理？	186
三、缘何兴起供应链管理？	188
四、为何要重视供应链管理？	196
五、如何采行供应链管理？	198
六、如何提供供应链管理服务？	102
 第5章 业务流程再造/Business Process Reengineering	109
一、业务流程再造的概念	109
二、业务流程再造的兴起	113
三、业务流程再造的特性	118
四、业务流程再造的步骤	119
五、业务流程再造的方法	122
六、业务流程再造的效果	130
 第6章 客户关系管理/Customer Relationship Management	133
一、客户关系管理的兴起	133
二、客户关系管理的概念	136
三、客户关系管理的精义	139
四、客户关系管理的作用	142
五、客户关系管理的应用要点	148
六、客户关系管理的实施步骤	151
七、客户关系管理的适用范围	154

八、客户关系管理的前景展望	157	3
第7章 战略管理/Strategic Management	161	/
一、何谓战略?	161	目
二、何谓战略管理?	165	录
三、为何要有战略管理?	170	
四、如何进行战略管理?		
——战略分析	171	
五、如何进行战略管理?		
——战略制定	176	
六、如何进行战略管理?		
——战略实施	181	
七、如何进行战略管理?		
——战略评价	183	
第8章 并购管理/Mergers & Acquisitions	188	
一、并购涵义	188	
二、并购分类	190	
三、并购历史	192	
四、并购动因	196	
五、并购机遇	200	
六、并购风险	202	
七、并购主体	204	
八、并购客体	208	
九、并购操作	212	
十、并购防御	215	
第9章 危机管理/Crisis Management	218	
一、何谓危机?	218	
二、何谓危机管理?	222	
三、为什么要有危机管理?	224	
四、如何进行危机管理?		
上篇——事前管理: 危机防范管理	225	
五、如何进行危机管理?		

中篇——事中管理：危机应对管理	228
六、如何进行危机管理？	
下篇——事后管理：危机恢复管理	231
七、如何进行危机管理？	
附篇——逆向管理：危机利用管理	232
第 10 章 企业文化管理/Corporate Culture	235
一、企业文化的兴起	236
二、企业文化的定义	242
三、企业文化的结构	244
四、企业文化的误区	246
五、企业文化的属性	247
六、企业文化的功能	251
七、企业文化的塑造	253
八、企业文化的评价	256
第 11 章 对标管理/Benchmarking	260
一、对标管理的由来	260
二、对标管理的涵义	263
三、对标管理的类型	264
四、对标管理的作用	266
五、对标管理的主体	267
六、对标管理的客体	269
七、对标管理的内容	272
八、对标管理的步骤	274
九、对标管理的误区	281
第 12 章 学习型组织/Learning Organization	286
一、学习型组织的兴起	286
二、学习型组织的概念	292
三、学习型组织的特点	294
四、学习型组织的结构	296
五、学习型组织的功用	300
六、学习型组织的创建	308

第 13 章 学习型组织续篇：第五项修炼/The Fifth Discipline ...	/322	5
一、自我超越 (personal mastery)	/322	/
二、改善心智模式 (improving mental model)	/325	目
三、建立共同愿景 (building shared vision)	/330	录
四、团队学习 (team learning)	/336	
五、系统思考 (systems thinking)	/340	

第1章 核心竞争力

CORE COMPETENCE

20 世纪后期以来, 知识经济与全球化浪潮迭起, 随之一系列管理新概念也应运而生。这些概念不仅基于共同的背景形成, 而且它们相互之间在内容上也存在着一定的关系或联系。比如“核心竞争力”不仅本身是一种知识的能力, 而且知识经济时代盛行的其他一些管理新概念要么在某种程度上系其“衍生”(如外包管理、业务流程再造、轻资产运营), 要么深受其影响(如供应链管理、战略管理、对标管理、并购管理、客户关系管理), 要么与其互为支撑(如企业文化管理、人本管理、创新管理、学习型组织)……为此本书的讨论选择从“核心竞争力”开始。下面我们将分别就概念的由来、涵义与特征、阐释的误区、理解的背景以及核心竞争力的评价、培植、保持、运用等问题, 依次进行分析和讨论。

一、核心能力论的由来

要理解何谓“核心竞争力”, 有必要先了解其大致的由来或来龙去脉。尽管“核心竞争力”或“核心能力”一词出现才短短十多年, 但其酝酿和准备却由来已久:

■ **核心能力论的渊源:** 核心能力论渊源于企业能力论, 而企业能力论的酝酿则可以追溯到数百年前。经济学鼻祖亚当·斯密最早提出企业分工和能力理论; 19 世纪的大卫·李嘉图进一步提出了比较优势理论; 20 世纪前期的阿尔弗里德·马歇尔又提出企业基础知识论……进入 20 世纪下半叶, 一些学者继承和发展了上述理论, 相继

提出了企业成长与能力理论,如安蒂思·潘罗思于1959年出版《企业成长论》、罗纳德·科斯等提出企业契约论,菲利普·萨尔尼科等提出企业能力论等。后者曾对能力这样描述:能够使一个组织比其他组织做得更好的特殊物质就是组织的能力或特殊能力。〔1〕

■ **核心能力论的提出:**1990年美国学者普拉哈拉德(C.K.Prahalad,又译潘汉尔德)和哈默尔(G.Hamel,又译哈默)在《哈佛商业评论》上发表《公司的核心能力》这篇著名论文,首次正式提出Core Competence(核心竞争力、核心能力)的概念:就短期而言,产品的质量和性能决定公司的竞争力;但长期而言,起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力……〔2〕

■ **核心能力论的发展:**继普拉哈拉德和哈默尔的论文之后,1992年兰格·路易斯发表《能力论》,1993年尼古莱·J.福斯发表《核心能力论》,1994年哈默另与哈尼合作发表《企业能力基础竞争论》,1997年A.坎贝尔与K.S.拉契斯联名出版《基于战略的核心竞争力》……一时间核心竞争力的概念在西方各界引起了广泛的重视,相关理论的研究也被推向高潮。

■ **核心能力概念的引进:**20世纪90年代中后期,核心能力的概念逐步引入我国学界和商界。进入新世纪,随着中国加入WTO的临近及变为现实,为应对经济全球化和日趋激烈的国际竞争,核心能力亦即核心竞争力受到了产、官、学、研各界的普遍关注,也成了管理理论与实践中的一个最热门的话题,甚至成了人们口中的一个时髦词汇。

二、核心竞争力的涵义

核心竞争力的概念尽管在各种文献与企业实践中使用频率极高,但至今并无统一定义和定论。鉴于目前中外关于核心能力的定义尚在讨论、发展与形成之中,下面我们主要听听“原创者”——普拉哈拉

〔1〕 转引自史东明:《核心能力论》,北京大学出版社2002年版,第2—3页。

〔2〕 C. K. Prahalad & Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May - June, 1990, 68 (3), pp. 79 - 91.

德与哈默尔^{〔1〕}是怎么说的：

■ 核心能力是组织中的积累性学说，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。

■ 核心竞争力指能使公司为顾客带来特殊利益的一种独有技能和技术。

■ 核心能力是企业长期积累且独自拥有的、其他竞争对手难以模仿或学习的能力，是一种难以编码的隐含类知识（tacit knowledge），能为企业创造长期性的市场价值和竞争主动权。

再看看国内有关学者对核心能力的阐释：

■ 中国企业管理协会理事长张彦宁教授：核心能力是指企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力，它使企业在战略上与众不同。^{〔2〕}

■ 著名经济学家张维迎教授：企业的存亡取决于是否具有核心竞争能力，即是否具有独特的资源和能力，这种独特性具体表现为你所拥有的资源是偷不去、买不来、拆不开、带不走、溜不掉的。^{〔3〕}

■ 国务院发展研究中心陈清泰：核心竞争力指一个企业不断创造新产品和提供新服务以适应市场的能力，以及不断创新管理的能力，不断创新营销手段的能力。^{〔4〕}

■ 著名企业家张瑞敏：创新是海尔文化的价值观，也是真正的核心竞争力，因为其不易或无法被竞争对手模仿。^{〔5〕}

■ 台湾版《现代管理辞典》：核心能力即必胜绝招的内功心法。概念源自经济学原理中的“比较利益”一词。放在企业管理领域里，核心竞争力所指的是：与竞争对手相比较，企业可以领先其他竞争者的部分。这些部分可能是技术研发、行销策略、顾客关系……企业在找到竞争力的核心之后，应将大部分的资源投入，加强本身的核心竞

〔1〕 C. K. Prahalad & Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May - June, 1990, 68 (3), pp. 79 - 91.

〔2〕 转引自史东明：《核心能力论》，北京大学出版社 2002 年版，第 28 页。

〔3〕 胡斌、李旭红：“张维迎谈企业核心竞争力”，《市场报》2002 年 1 月 18 日。

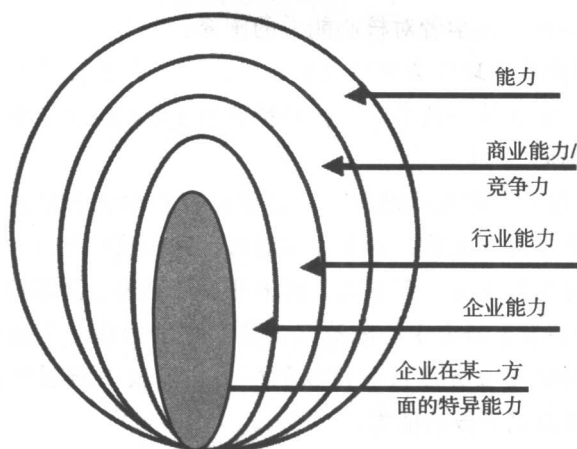
〔4〕 转引自杜云月、蔡香梅：“何为企业核心竞争力”，<http://www.e-works.net.cn>，2003 年 10 月 26 日，原载《中华工商时报》。

〔5〕 同上。

争力。^{〔1〕}

综合上述定义可知：核心竞争力，或核心能力、核心专长，指企业在某一领域、某一行业或某一方面领先于竞争对手的特殊能力。从本质上看，它是一种知识的能力；从地位和作用看，它是一个企业整体能力的关键部分和核心构成要件，在根本上决定、影响和制约着该企业在其他方面的能力和表现（图表 1—1）。

图表 1—1 从能力到核心能力



三、核心竞争力的特性

根据普拉哈拉德与哈默尔的定义，参考国内外学者的阐释并总结各类企业的管理实践，我们可以进一步对核心竞争力的基本特性作出如下概述：

■ **一元性：**“核心”（core）是个一元概念，它强调的是企业在某一方面、某一领域、某一专业的特异能力。“多核心”自然就不是核心了。

■ **知识性：**它本质上是一种知识的能力。除普、哈二氏的定义外，尼古莱·J. 福斯博士也认为“能力是能够为人们共同感受到的社

〔1〕 齐莱等编著：《现代管理辞典》，台湾中达出版社 2000 年版，第 169 页。

会智力资本”；理查德森也说：“能力反映了企业累积的知识、经验和技能”；考洛特等的著述也表明：“核心能力可以被认为是关于如何协调企业各种资源用途的知识形式”……〔1〕

■ **价值性**：核心能力寻求满足顾客需求并为顾客带来特殊利益或价值，为顾客提供“消费者剩余”。

■ **独特性**：它是一种商业能力、一种行业能力、一种局部（在某一方面的）能力，一种企业特异能力，一种个性化的能力或优势。张彦宁教授在关于核心能力的定义里一连用了三个“独特”和一个“与众不同”，给予了核心能力的独特性以足够的强调。而且各个企业对自身核心能力的认定都是不一样的：杜邦、海尔把创新作为自己的核心能力；英特尔和微软把技术与研发作为自己的核心能力；GE和联想则把管理看作是自己的核心能力……

■ **专有性**：专属于它的主人，偷不去，买不来，拆不开，带不走，溜不掉（张维迎教授语）；不可分割，不能交易，难以模仿，难以编码……

■ **延展性**：作为一种企业独有的知识，核心能力可以延展、延伸或辐射；其延伸范围愈广、使用率愈高，就愈经济。

■ **持续性**：作为一企业的核心竞争力、核心能力、核心专长、核心优势，它必然经历过该企业长期甚至几代人的持续探寻、摸索、积累、培育和培植，具有相对的稳定性，不可能也不宜经常或随意改变。

■ **持久性**：核心竞争力是一种持久能力。昙花一现、短暂辉煌的企业绝无核心能力，而那些经历过坎坷挫折、经久不衰的老字号、百年老店肯定有核心能力。

四、核心竞争力的误区

然而，由于原创者将核心竞争力定义为“组织中的积累性学说，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学

〔1〕 转引自史东明：《核心能力论》，北京大学出版社2002年版，第31—32页。