

Advanced Management

—Delicacy Management of Organization

管理进阶

——组织精细化管理

衡虹 金驰华 何丽峰◎著

- 追根溯源——管理简史
- 众志成城——团队管理
- 以点带面——项目管理
- 精益求精——流程管理
- 迈向高峰——资源管理
- 脱颖而出——创新管理
- 高瞻远瞩——战略管理
- 饮水思源——社会责任



中国言实出版社

管理进阶

——组织精细化管理

衡虹 金驰华 何丽峰 著

图书在版编目(CIP)数据

管理进阶：组织精细化管理 / 衡虹，金驰华，何丽峰著. —北京：中国言实出版社，2014.10

ISBN 978-7-5171-0860-3

I. ①管… II. ①衡… ②金… ③何… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第219401号

责任编辑：周汉飞

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编：100101

编辑部：北京市西城区百万庄大街甲16号五层

邮 编：100037

电 话：64924853（总编室）64924716（发行部）

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

版 次 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 29印张

字 数 470千字

定 价 58.00元 ISBN 978-7-5171-0860-3

管理学是当下比较热门的学科，近代管理学以西方尤其是美国为甚。管理学是实践经验的总结，理论是否被认可很大程度上依赖于实践成功与否。在工业革命时代，随着社会化大生产的迅速普及，以英国为代表的欧洲国家纷纷进入工业化社会，期间产生了许多研究社会化生产的经济模式和管理方式的理论家。20 世纪以来尤其是第二次世界大战结束之后，美国作为全球最大的经济体，一直是企业经营最活跃的地区，缔造了大量成功的企业，客观上促进了管理理论的发展与繁荣。到 20 世纪 80 年代，日本经济飞速发展，大有赶超美国之势，引发美国管理学界竞相研究日本企业管理的浪潮。20 世纪末到 21 世纪初，东南亚金融危机和美国次贷危机对全球经济产生了破坏性的冲击，大量企业深受其害，使得人们对美国式的管理体系产生了质疑，引发了思索。而在这一过程中，中国经济依然保持了旺盛的增长势头，对稳定全球经济态势起到了积极的作用，中国模式引发了全球关注。早在 1995 年，德鲁克就预言，21 世纪美国和欧洲将会出现大量关于中国式管理的书籍，就像 20 世纪 80 年代关于日本式管理的书籍一样。虽然德鲁克的预言尚未成为现实，但是不可否认，随着中国经济的崛起，中国本土企业在全球化竞争中陆续取得成功，势必会吸引全球管理学界的广泛关注和深入研究。

近年来，随着资源的短缺、竞争的加剧、政策的转向等外在宏观形势的转变，传统的粗放式管理已经无法满足企业实现持续增长的需要，管理精细化是企业的必然选择。而精细化正是中国管理哲学的弱项所在。中国是文明古国，传统文化博大精深，对东方社会的影响尤为深远。中国传统哲学追求的是“微言大义”，因此古代先哲的论述或者著作往往都是简短和精炼的。比如我们都知道孔孟哲学的核心是“仁”，那么什么是“仁”呢？子曰：“仁者爱人。”那么如何才能做到“仁”呢？就语焉不详了，读者只能从儒家典籍中的零散记录中摘取只言片语并加以揣度，结果往往是仁者见仁、智者见智，这是中国哲学的逻辑。

西方管理学的逻辑则完全不同。西方近代文明起源于文艺复兴和工业革命，而直接推动工业革命的则是数学、物理等自然科学的迅速发展和突破。因此西方近代工业的基础实质是自然科学中的数理逻辑。通过数理逻辑，西方人可以推导出万有引力，可以推算出地球自转的轨迹，可以计算出蒸汽机的动力……正是精确的数学计算和物理推导，使得西方科学迅猛发展，实现了一次又一次的工业革命。在这样的大背景下，将数理逻辑应用于组织管理，将管理过程进行分解和细化，并进行精确地计算和推演，由此产生“精细化管理”，就不足为奇了。在西方一些经典管理学著作中，充满了严密的论证，充分体现了西方管理学的逻辑。

中国近代经历了西学东渐的文化融合历程，这个历程也是东西方文化不断碰撞的过程。两种文化衍生出的管理理念和管理方式各有所长，用中国哲学来解释这种差别，可以认为东方的管理理论更注重“势”，比如讲修身齐家、仁政治国，比如讲道法自然、无为而治，等等，都是从宏观的角度阐述管理的基本原则，引导人思考管理的意义；而西方的管理理论更注重“术”，比如讲项目管理、流程管理、绩效管理、战略管理，等等，都是阐述和论证某方面的管理内容，并给出一系列具体可操作的方法，对实践更具有指导意义。因此，当东方管理逻辑遇到西方管理逻辑，两者并非是冲突对立的关系，而是一种互补相成的关系。

中国曾经是辉煌的强国，创造了灿烂的文明和繁荣的经济。到了近代由于未能及时跟上工业革命的步伐而落后于人。近代洋务运动的先驱们提出“中学为体，西学为用”的口号，主张在继承传统文化的基础之上，引进西方先进的科学技术学以致用。虽然洋务运动迫于各种压力最终未能取得成功，但这是中国人意识觉醒的重要标志。中国哲学一直主张“博采众长，为我所用”。即使在古代，也发生过多文化交流和融合的过程，才缔造了辉煌的华夏文明。同时，中国哲学又主张“和而不同”，即加以区别地吸纳、融合别人的文化，因此即使在融合过程中，依然能保持中国传统文化的主体地位并取长补短。

在管理学盛行的今天，市面上各种管理学书籍层出不穷，以国外引进管理学著作为主，其中一些经典教材甚至一版再版。这些教材理论扎实、案例丰富，大都立足于西方实际，从西方管理学的逻辑阐述，书中很多案例都是美国国内的公司，中国读者对其背景了解甚少，可能造成理解的不便。国内的一些学者也曾推出了结合中国实际的教材，收到不错的成效。本书则是结合东、西

方两者的管理逻辑介绍管理学知识和概念的一个尝试。“精细化管理”是西方管理学的概念，却率先在东方文明熏陶的日本取得成功。这本身就是东西方管理文化融合的典型之一。精细化管理起源于“现代科学管理之父”泰勒的科学管理理论，主张将管理的每一个环节进行细化、分析、优化，并总结成流程加以推广，从而提高工作效率。精细化管理最初应用于车间作业，逐渐被引申到管理的各个方面，包括对作业流程的精细化管理，对管理制度的精细化管理，对组织资源的精细化管理、对组织人员的精细化管理，甚至对组织文化的精细化管理。“精细化”体现的是一种工作态度，更是一种工作方法，体现在管理的每一个方面、每一个细节。

本书围绕着职业经理人及其组织所需要掌握的管理学知识和工具，按照不同的层次展开，将各个领域里现有较为成熟的管理理论进行总结和阐述，并试图在其中融入中国管理理念以及中国管理案例。希望通过本书的介绍，能够为中国职业经理人及其组织，以及希望涉足此领域的人士在获取管理学知识时提供捷径。如果本书能够启发读者更多地思考如何将这些管理学理论应用到中国具体的管理实践中，则吾心愿足矣。

管理学的知识丰富广泛，内容博大精深，并非这一本书所能完全覆盖的。我们也只能管中窥豹，从一些角度试图论述其中的逻辑。本书对管理学内容的划分方法是一次尝试，希望通过本书的介绍，让读者能够了解上述各项管理工作的主要内容和其中蕴含的管理思想。管理学的学习和实践也是一个不断改进与提升的过程，也遵循 PDCA 循环。读者在学习时，首先需要明确自己学习管理学的目标是什么，希望获得哪些方面的提升；然后根据学习目标规划好学习进度，有目的、有重点地阅读学习本书中的相关内容；在学习的过程中，如果有条件，可以尝试将所学的理论应用到管理实践中，并定期检查管理的效果，根据管理效果对理论进行总结和反思；最后理论与实践相结合，不断地加以改进，从而提升自身的管理水平。

本书从策划到最终定稿长达三年，其间经历了多次改稿，并增删大量内容。在这个过程中参阅了大量的管理学书籍，从中汲取精华、融会贯通，并通过对比阅读相互启发，可谓受益颇多。书稿撰写过程中得到了陈全训、郭振英、温亚震、李垣辰、方虹、黄加林、张秋生、崔咏梅、苏文平、姜万军、喻志军、孟瑜磊、陈育芳、王惠芬、朱新月等人的支持和鼓励。王一童、傅文辉、迟骋、成笑、黄肖山、陈文涛、陈颖冰等人为本书提供了大量的资料，并

参与其中部分章节的整理工作，在此对上述人员致以诚挚的谢意！并对中国言实出版社王昕朋社长的帮助和支持，表示衷心地感谢。

衡 虹

于 2014 年仲秋

目 录

前言 / 1

第 1 章 追根溯源——管理简史

- 1.1 中国古代管理思想 / 3
 - 1.1.1 易经管理思想 / 3
 - 1.1.2 儒家管理思想 / 6
 - 1.1.3 道家管理思想 / 8
 - 1.1.4 法家管理思想 / 10
 - 1.1.5 兵家管理思想 / 12
 - 1.1.6 商家管理思想 / 15
 - 1.1.7 其他管理思想 / 18
- 1.2 国外古代管理思想 / 20
 - 1.2.1 古埃及管理思想 / 20
 - 1.2.2 古巴比伦管理思想 / 21
 - 1.2.3 古希腊管理思想 / 21
 - 1.2.4 西方宗教管理思想 / 22
- 1.3 西方近代管理理论 / 23
 - 1.3.1 古典管理理论阶段 / 23
 - 1.3.2 行为科学理论阶段 / 26
 - 1.3.3 管理理论丛林阶段 / 28
 - 1.3.4 经济全球化的管理阶段 / 33
- 1.4 本书结构 / 36
- 参考资料 / 40

第 2 章 众志成城——团队管理

- 2.1 团队管理概述 / 42
 - 2.1.1 团队要素 / 42

- 2.1.2 发展阶段 / 45
- 2.2 人员管理 / 47
 - 2.2.1 人性假设 / 47
 - 2.2.2 管理角色 / 49
 - 2.2.3 领导力 / 53
- 2.3 目标管理 / 60
 - 2.3.1 管理原则 / 60
 - 2.3.2 目标体系 / 61
 - 2.3.3 管理步骤 / 62
- 2.4 绩效管理 / 66
 - 2.4.1 绩效涵义 / 66
 - 2.4.2 评价体系 / 68
 - 2.4.3 绩效计划 / 69
 - 2.4.4 绩效辅导 / 70
 - 2.4.5 绩效考核 / 71
- 2.5 沟通管理 / 83
 - 2.5.1 沟通原则 / 83
 - 2.5.2 沟通技巧 / 84
 - 2.5.3 沟通方式 / 86
 - 2.5.4 跨部门沟通 / 91
- 2.6 冲突管理 / 93
 - 2.6.1 诊断冲突 / 96
 - 2.6.2 选择策略 / 97
 - 2.6.3 解决冲突 / 99
- 2.7 学习型组织 / 101
 - 2.7.1 五项修炼 / 102
 - 2.7.2 发展模式 / 104
- 2.8 非正式组织 / 105
 - 2.8.1 组织特点 / 107
 - 2.8.2 组织类型 / 107
 - 2.8.3 应对措施 / 109

第3章 以点带面——项目管理

- 3.1 项目管理概述 / 112
- 3.2 计划管理 / 115
 - 3.2.1 计划要素 / 116
 - 3.2.2 项目目标 / 118
 - 3.2.3 项目范围 / 122
 - 3.2.4 任务分配 / 124
 - 3.2.5 计划评审 / 125
- 3.3 开发管理 / 126
 - 3.3.1 线性开发 / 126
 - 3.3.2 并行工程 / 127
 - 3.3.3 集成产品开发 / 129
 - 3.3.4 敏捷开发 / 132
- 3.4 进度管理 / 135
 - 3.4.1 进度控制 / 135
 - 3.4.2 项目变更 / 137
- 3.5 成本管理 / 138
 - 3.5.1 资源计划 / 139
 - 3.5.2 成本预算 / 141
 - 3.5.3 成本控制 / 143
- 3.6 质量管理 / 144
 - 3.6.1 质量管理体系 / 145
 - 3.6.2 全面质量管理 / 148
 - 3.6.3 质量管理应用 / 149
- 3.7 风险管理 / 155
 - 3.7.1 风险规划 / 157
 - 3.7.2 风险识别 / 159
 - 3.7.3 风险分析 / 162
 - 3.7.4 风险应对 / 162

参考资料 / 164

第4章 精益求精——流程管理

- 4.1 流程管理概述 / 168
- 4.2 流程规划 / 171
 - 4.2.1 流程建模 / 171
 - 4.2.2 流程设计 / 174
- 4.3 流程执行 / 179
 - 4.3.1 标准化管理 / 179
 - 4.3.2 流程E化 / 184
- 4.4 流程优化 / 184
 - 4.4.1 流程梳理 / 185
 - 4.4.2 流程诊断 / 189
 - 4.4.3 流程优化 / 190
- 4.5 流程再造 / 198
 - 4.5.1 再造原则 / 200
 - 4.5.2 再造阻力 / 202
 - 4.5.3 再造风险 / 203
- 4.6 组织再造 / 204
 - 4.6.1 组织流程 / 204
 - 4.6.2 组织再造 / 207
- 参考资料 / 208

第5章 迈向高峰——资源管理

- 5.1 资源管理概述 / 210
- 5.2 设备管理 / 213
 - 5.2.1 设备投资 / 213
 - 5.2.2 使用维修 / 215
 - 5.2.3 更新改造 / 216
- 5.3 能源管理 / 217
 - 5.3.1 能源管理内容 / 218
 - 5.3.2 能源管理体系 / 220

- 5.3.3 企业节能技巧 / 222
- 5.4 财务管理 / 224
 - 5.4.1 财务分析工具 / 224
 - 5.4.2 财务预算 / 236
 - 5.4.3 筹资管理 / 238
 - 5.4.4 投资管理 / 243
 - 5.4.5 风险控制 / 245
- 5.5 人力管理 / 251
 - 5.5.1 人力规划 / 251
 - 5.5.2 人力招聘 / 252
 - 5.5.3 日常管理 / 257
 - 5.5.4 员工培养 / 257
 - 5.5.5 考核评估 / 263
 - 5.5.6 离职与辞退 / 264
- 5.6 信息管理 / 265
 - 5.6.1 信息收集 / 267
 - 5.6.2 信息发布 / 269
 - 5.6.3 信息化管理 / 270
- 5.7 知识管理 / 271
 - 5.7.1 知识链 / 273
 - 5.7.2 知识产权 / 275
 - 5.7.3 知识管理工具 / 279
- 5.8 文化管理 / 281
 - 5.8.1 文化范畴 / 283
 - 5.8.2 文化建设 / 286
- 5.9 品牌管理 / 290
 - 5.9.1 品牌规划 / 292
 - 5.9.2 品牌经营 / 294
 - 5.9.3 品牌保护 / 295
- 5.10 公关管理 / 296
 - 5.10.1 客户关系 / 297

- 5.10.2 政府关系 / 299
- 5.10.3 媒体关系 / 300
- 5.10.4 危机公关 / 301
- 5.11 供应链管理 / 303
 - 5.11.1 供应链设计 / 305
 - 5.11.2 供应链优化 / 308
 - 5.11.3 供应链协同 / 311
- 5.12 企业资源规划 / 313
 - 5.12.1 管理理念 / 314
 - 5.12.2 管理范围 / 314
 - 5.12.3 实施要点 / 315
 - 5.12.4 风险管理 / 317
- 参考资料 / 318

第6章 脱颖而出——创新管理

- 6.1 创新管理概述 / 320
- 6.2 组织创新 / 322
 - 6.2.1 组织结构 / 323
 - 6.2.2 组织设计 / 327
 - 6.2.3 无边界组织 / 330
- 6.3 制度创新 / 332
 - 6.3.1 产权制度 / 333
 - 6.3.2 集权与分权制度 / 336
 - 6.3.3 分配和激励制度 / 340
- 6.4 技术创新 / 343
 - 6.4.1 技术创新流程 / 345
 - 6.4.2 技术创新层次 / 346
 - 6.4.3 技术创新模式 / 347
- 6.5 产品创新 / 360
 - 6.5.1 新产品类型 / 360
 - 6.5.2 产品层次 / 361

- 6.6 营销创新 / 363
 - 6.6.1 营销模型 / 363
 - 6.6.2 营销战略 / 365
 - 6.6.3 产品营销 / 369
- 6.7 商业模式创新 / 371
 - 6.7.1 商业模式要素 / 371
 - 6.7.2 商业模式设计 / 373
 - 6.7.3 商业模式循环创新 / 374
- 参考资料 / 375

第7章 高瞻远瞩——战略管理

- 7.1 战略管理概述 / 378
- 7.2 战略分析 / 380
 - 7.2.1 组织环境 / 381
 - 7.2.2 行业分析 / 385
 - 7.2.3 竞争分析 / 387
- 7.3 战略制定 / 389
 - 7.3.1 战略目标 / 389
 - 7.3.2 战略模式 / 390
 - 7.3.3 业务投资组合分析 / 400
 - 7.3.4 情景规划 / 402
- 7.4 战略实施 / 405
 - 7.4.1 实施原则 / 405
 - 7.4.2 实施模式 / 407
 - 7.4.3 战略中心型组织 / 408
- 7.5 战略风险 / 411
 - 7.5.1 全面风险管理 / 413
 - 7.5.2 风险识别 / 417
 - 7.5.3 风险评估 / 418
 - 7.5.4 风险控制 / 420

7.6 战略变革 / 424

7.6.1 变革动因 / 425

7.6.2 变革内容 / 425

7.6.3 变革方式 / 426

7.6.4 变革过程 / 427

参考资料 / 430

第8章 饮水思源——社会责任

8.1 社会责任概述 / 434

8.1.1 社会责任指南 / 436

8.1.2 利益相关者 / 436

8.2 企业社会责任 / 438

8.2.1 企业社会责任金字塔 / 438

8.2.2 企业社会表现 / 440

8.2.3 戴维斯模型 / 441

8.2.4 企业社会责任的限度 / 441

8.3 新型社会组织 / 444

8.3.1 企业公民 / 444

8.3.2 公益组织 / 446

8.3.3 社会企业 / 447

参考资料 / 449

第 1 章

追根溯源——管理简史

从事于道者，同于道。同于道者，道亦乐得之。

——《道德经》

科技和管理被公认为是推动社会进步的两大驱动力。近代管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为管理学是 20 世纪最重要的创新。管理理论在上个世纪得到迅猛发展，各种理论层出不穷，创造出“百花齐放”的新局面。管理理论的创新和发展，极大地促进了社会生产效率的提高，人们因此才得以创造出更加丰富多彩的物质世界。

科技和管理被公认为是推动社会进步的两大驱动力。近代管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为管理学是20世纪最重要的创新。管理理论在上个世纪得到迅猛发展，各种理论层出不穷，创造出“百花齐放”的新局面。管理理论的创新和发展，极大地促进了社会生产效率的提高，人们因此才得以创造出更加丰富多彩的物质世界。

虽然管理学到近代才成为一门系统的学科被人们广泛重视，但是管理活动自古以来就一直存在。管理活动随着人类的集体劳动而产生。在原始社会里，组织以部落的形式存在，人们在部落中分工有序地寻觅食物、哺育后代，形成了群体管理的模型，因此管理是人类社会活动的产物。被称为“世界奇迹”的中国万里长城、埃及金字塔都是古代管理实践的见证，在当时的技术条件下建造如此浩大的工程，充分体现了古代人民的管理智慧。古人不仅在管理实践方面取得显著成就，同时也重视对管理思想加以总结归纳，古代社会的管理思想散见于中国、埃及、希腊等文明古国保存的史籍和宗教文献中，最早的文字记录至今已有六千多年的历史。

美国创新管理大师克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）认为，无论承认与否，客观世界都存在决定其运作方式的物理法则和心理法则，当我们理解、尊重并遵循这些法则时，就能够有效地激发我们的潜能。克里斯坦森特别指出这一观点和中国道家经典《道德经》的中心主题如出一辙。中国传统道家哲学主张“道法自然”，“道”实际上指的是事物运行的客观规律。管理学就是研究如何开展管理工作的“道”，如果能抓住人、组织和环境运作的规律，就能做好管理。为此，管理学者们付出了大量的心血和智慧，试图从管理实践中总结出一些管理的规律，以帮助管理者提升管理能力、实现管理目标。

在这一章中，我们首先回顾一下东西方管理思想的发展渊源，给读者一个简要的概况。本章只介绍主要管理思想的演进历程和主体脉络，所涉及管理理论的具体内容将在后续各章中详细介绍。