

一部值得所有行业和企业借鉴的突破管理教材和案例集

突破

现代企业管理新概念

徐志毅

盛焕烨

司马正次

编著

上海交通大学出版社

一部值得所有行业和企业借鉴的突破管理教材和案例集

突 破

现代企业管理新概念

徐志毅 盛焕烨 司马正次 编著

上海交通大学出版社

内容提要

本书主要介绍国际上先进的管理理念——突破管理。内容分原理篇和实践篇。原理篇包括日本司马正次教授对于突破理论十几年来研究成果,以及上海卓越管理中心理事长徐志毅教授在上海国企几十年管理实践基础上,归纳总结出的具有中国特色的管理理论。实践篇展示了上海十位企业高级管理者在多年的企业管理实践中的成功经验,这些构成了本书非常具有特色的内容。

本书适合于企业管理者和理论研究者阅读,也可以作为高校企业管理课程的案例及学习辅导用书。

图书在版编目(CIP)数据

突破:现代企业管理新概念/徐志毅,盛焕烨,
(日)司马正次编著. —上海:上海交通大学出版社,2008

ISBN978-7-313-05379-4

I. 突... II. ①徐... ②盛... ③司...
III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 137315 号

突 破

现代企业管理新概念

徐志毅 盛焕烨 司马正次 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:16.75 字数:235 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印数:1~3 050

ISBN978-7-313-05379-4/F·782 定价:32.00 元

版权所有 侵权必究

编 委 会

顾	问	周 波	王 坚	
		贺彭年	金明达	
编 委 会 主 任		王宗光		
编委会副主任		汪 泓	林忠钦	武永兴
编	委	顾惠龙	金国志	陈宏民
		奚立峰	陈志诚	徐尧湘
		秦 健	郑小会	张列平
编	辑	金国志	王 珏	
编	务	唐华东	季 琮	杨丽君

全国人大常委会委员会副委员长严隽琪题词

科学管理 追求卓越

科学管理丛书出版

严隽琪 二〇六二

上海交通大学党委书记马德秀题词

实施突破管理
创造卓越企业

马德秀

二〇〇七年七月廿四日

序



改革开放以来,我国经济发展取得了举世瞩目的成就,这期间锻炼成长起一批又一批具有新时代特征的高级职业经理人。作为企业管理界的精英,他们勇于承担社会责任,凭借超人的胆略和创新的发展战略,率先垂范,指挥和带领员工共同为企业创造最大价值,对中国经济社会的发展起到了积极的推动作用。然而,随着我国现代企业制度的进一步深化和全球经济一体化的挑战,对职业经理人的需求也在不断攀升,各行各业都迫切需要具备综合型、战略型、国际化的职业经理人才。

目前,我国经济发展和企业现代化管理进程中亟待解决的问题之一,就是职业经理人才的培养和整体素质的提高。作为一种稀缺的人力资本,职业经理人的数量和质量直接决定着我国企业的国际竞争力。上海卓越管理中心(Shanghai Center for Quality of Management 缩写 SC-QM)以此为契机,着眼于我国经济发展的实际需要,充分认识到职业经理人在企业发展中的地位和作用,以提高企业管理的质量为己任,精心设计了具有中国特色的职业经理人课程体系,“立足本土,放眼全球”,把企业管理人才培养当作重要任务,努力为建立和完善市场化、职业化、社会化的高级职业经理人才队伍做贡献。

1997年,在中央领导的关心下,经国家外国专家局领导的推荐,由交大北美校友会会长、美国工程院院士、美国麻省理工学院教授、美国通用电气公司(GE)全球副总裁李天和主持的美国卓越管理中心与上海交大合作,拟成立上海交大卓越管理中心。在此期间,得到了时任上海市经委主任徐志毅教授的积极支持。上海交通大学党政领导(其中包括当

突破

现代企业管理新概念

时的谢绳武校长、盛焕烨副校长、严隽琪校长助理和我)进行了研究,考虑到该中心要面向全市、服务企业,最后经市领导同意,定名上海卓越管理中心(为国有性质的事业单位),作为上海交通大学的直属机构。中心长期致力于企业战略规划、生产运作和管理变革的研究与应用,弘扬“卓越管理”的理念。“卓越管理”强调的是管理质量的提升,是一种新的理念,新的管理模式,将国际先进管理理念与中国国情相结合、高等院校理论研究与企业实践相结合,在国内倡导本土化的“卓越管理”,为企业所用。

上海卓越管理中心汇集国内外著名教授和优秀的企业家,在全国率先组织中、高级职业经理人培训,从2003年起至今已成功举办了20期培训班,有800多名企业的中、高级主管参加了培训。上海卓越管理中心以严谨务实的教学态度和精益求精的教学方式,培养了如此众多的高级管理人士,这是一个很好的人才汇聚基地。

管理是一门实践性很强的科学,学员们通过学习消化和吸收西方先进的管理思想和理念,在各自所从事的领域里结合各自的工作实践,创造性地加以应用和总结。《突破——现代企业管理新概念》一书就是上海卓越管理中心积极组织专家和学员精心编著而成的,有徐志毅教授关于“突破管理理论与实践的研究”和日本司马正次教授关于突破管理的讲义,这两部分可以帮助读者很好地去理解突破管理的内涵、实质及应用技巧。书中的案例均选自于上海卓越管理中心高级职业经理班的学员论文,师生共同努力对管理的实践进行总结,从而达到了教学相长的目的。

王宗光

2008年5月27日

王宗光,女,1938年4月出生,教授,博士生导师,第九届、第十届全国政协委员。曾任上海交通大学党委书记,现任上海交通大学校务委员会名誉主任、上海卓越管理中心名誉理事长。

前言



改革开放 30 年来,中国经济发展取得了丰硕的成果,市场经济的确立和发展催生了一大批优秀的企业家。在引领中国企业进入经济全球化的进程中,必然会面临新的竞争。在新机遇和新挑战面前,要求企业家能跟上时代发展潮流,对世界经济及商业具有洞察力和预见性,要善于在变化中感悟创造性思维。

企业家要将企业引向一条成功之路,就要从战略的高度来考虑企业的生命周期问题,清楚自己过去的事业是什么?环境变化时应如何重新定位?未来的发展在哪里?通过对当前市场的态势与企业运行状况的分析,提前感知一系列未来不可预知的变化,在经营战略上做出新的选择,从原有的业务状态,转变为开拓新事业的突破,才能为企业的长远发展奠定基础。

本书主要介绍国际上先进的管理理念——突破管理,这是司马正次教授十几年来的研究成果;上海卓越管理中心理事长徐志毅教授在上海国企几十年管理实践基础上,结合相关成功案例,归纳总结出的具有中国特色的管理理论;在上海卓越管理中心接受培训的十位优秀师生,作为企业高级管理者在多年的企业管理实践中的成功经验,这些构成了本书非常具有特色的内容。

本书第一部分是司马正次教授提倡的突破管理,它是一种新的管理思维。十几年前,他在美国麻省理工学院(MIT)就关注具有重大意义的企业变革,潜心研究突破管理,认为企业高层管理者必须要具有前瞻性的眼光,敢于打破常规管理思路,提出要重视突破管理,否则很难适应环境的变化这一原创性理念。

本书以司马正次教授在上海卓越管理中心讲授的“突破管理”课程为基础,精心剪辑整理而成,辅以案例加以说明。同时还将司马正次教授独创的用于洞悉、辨识 10X 商业变化的方法论——“五步发现法”一同附入书中。通过此部分内容,读者可初步了解突破管理的相关基础理论。

本书第二部分是在司马正次教授突破管理的理论研究基础上,徐志毅教授根据中国本土企业的特有属性,探究了中国企业的突破发展思路和方法。徐教授认为,企业在经营思路上要“以变应变”,在经营战略上要“以进制退”,在经营措施上要“系统实施”。文中深入剖析国有企业的困境及其根源,综合运用企业生命周期理论、企业战略环境动态分析等分析工具,提出适用于大部分中国本土企业变革的“5M 理论模型”和详尽的实际案例来阐述自己的观点,旨在探讨如何改变本土企业生命周期普遍比较短暂、盈利水平相对较弱的现象,为企业经营者进行深刻变革开拓了新的思路。

本书第三部分遴选了 10 篇上海卓越管理中心高级职业经理人班师生的优秀论文,这既是学员们十几年来职业生涯中的经验积累,也是将现代企业突破管理理论在各自管理工作实践中的运用。

有关管理理论的书籍已有多种出版,本书谨以其特色与内容,奉献给读者,期待突破管理理念为广大企业家所接受,使中国的企业在变化的经济环境中永远常青。



2008 年 7 月 19 日

盛焕辉,男,上海交通大学教授,博士生导师。现任上海交通大学校务委员会副主任,上海卓越管理中心总裁,上海现代企业经营管理研究会副会长,中国中文信息学会常务理事,上海市计算机学会常务理事,上海市科协委员,德国信息学会海外会员。原上海交通大学党委常委、常务副校长。出版《计算机图形学》《汉字信息字典》等 4 部专著,发表《嵌套式汉字库的信息压缩》《汉字笔划的自动分析》《一个集成图形环境》等论文 40 多篇。

目 录

原理篇

突破管理导论

——上海卓越管理中心高级职业经理人培训课程讲义

..... 司马正次/ 3

突破管理理论与实践的研究..... 徐志毅/ 29

实践篇

突破企业发展瓶颈

——上海海立(集团)股份有限公司一次成功的收购 ... 顾惠龙/ 95

实施品牌战略 提升国际竞争力

——上海红双喜(集团)有限公司长盛不衰之道 黄勇武/ 108

运用优势突破 建立企业核心竞争力

——上海牙膏厂有限公司在产业链上寻求突破 侯少雄/ 115

坚持不断突破 实现企业跨越式发展

——上海日用-友捷汽车电气有限公司“小巨人”成长之路

..... 马宝发/ 127

联合工贸公司“三次突破”的成功之道

——上海联合工业贸易有限公司构筑阶梯式发展轨迹

..... 郑小会/ 145

突破

现代企业管理新概念

应用突破管理 促进企业发展

——上海涂料有限公司运用突破打开一片新天地 周国祥/ 159

突破管理在企业发展战略中的应用

——上海新世界股份有限公司多方出击寻求突破 陆佩娟/ 178

在竞争与变化中寻求突破

——中国电线电缆进出口有限公司有效实施突破管理战略

..... 张国良/ 188

突破管理是企业开启未来的钥匙

——上海浦东天厨菇业有限公司运用突破实现创新 ... 刘 遐/ 203

突破成长上限 推进“二次创业”

——上海莘闵科技创业园发展规划研究 陶曙华/ 214

附录

“五步发现法”学习手册 司马正次/ 233

原理篇

突破管理导论

——上海卓越管理中心高级职业经理人培训课程讲义

司马正次



[作者简介]

司马正次(Shoji Shiba),男,国际知名专家,在国际管理学领域享有极高的学术声誉,系国际质量科学院(IAQ)院士(全球共 50 名)。曾任麻省理工学院斯隆管理学院(MIT Sloan, leaders for manufacturing program)教授,现任上海卓越管理中心外籍教授,讲授全面质量管理(Breakthrough Management)和突破管理等 MBA 课程,是国际公认的质量管理方面的顶级专家。研究方向:全面质量管理、生产管理、突破管理。

引言

首先看一下世界上发生的变化。先看看美国麻省理工学院发生的变化,我在麻省理工教了十五年的书,观察麻省理工的大楼,大家发现有什么共性?所有的楼宇都是方方正正,因为方形的楼宇利用率最高,麻省理工的研究经费不足,所以他们希望能够提高空间利用率。2000年5月,麻省理工建了一幢新的研发大楼,它是由埃弗瑞特公司董事会主席瑞戴特捐巨资兴建,这栋新的大楼就是以瑞戴特和他的夫人玛利亚命名的。

这栋楼里面包括了电子工程系、语言学系和计算机系。这幢大楼和传统大楼的概念完全不同。大家会发现这是麻省理工研究工作的新理念,传统的理念是强调利用率,现在麻省理工认为光强调利用率和效率不够,他们正试图在改变观念。要破除原来的观念,这是在美国出现的新的趋势。

再看看印度的情况。2004年,有一个叫“质量圈”(一个小范围内的活动)的学术会议召开,参加这次会议的大约有1000名成员,其中400名与会者来自印度。印度可以说在信息科技领域是世界上最发达的地区之一,但是制造业在印度同样是在飞速发展。在质量管理方面世界上最高的奖项是戴明奖(Deming Award),印度已经有15家公司获得过戴明奖,目前为止中国企业还没有获得过。另外一个很有名的奖项叫TPM奖(全面生产维护奖),迄今印度已有64家公司获得过TPM奖。

就制造业而言,近年来印度也在发生显著的变化,为什么会发生这种变化?必定有其中的奥妙。他们采取了一系列的措施,采取各种手段,彼此之间相互关联。目前,已经有46组这样的活动在500多家公司中开展。每一组由20家公司组成,他们每个月都聚会,逐一参观各自的公司,然后研究公司的情况。每个公司相互学习各自好的经验,我们把它称为“相互学习”。从每家公司中选出表现最佳的一个方面,之后一起

分析企业成功的秘诀在哪里？这些活动不仅停留在运营的层面上，在2004年7月第一个突破管理学习小组就是在此成立的。

我也参观了其中的一些公司，相互交流，一年以后这六家公司都发生了显著的变化。前不久，他们又启动了第二个学习小组。现在在印度制造业有句很好的座右铭：产品要有日本产品的质量和中国产品的价格。他们会问自己，既然中国公司做得到，为什么印度公司做不到呢？应该说到目前为止，中国还是比印度领先很多，但5年以后，我看就难说了。这是世界上的一些变化。

一、10X 变化

这些变化的本质是什么？安迪·格鲁夫（英特尔公司的前任 CEO）曾讲过一句话：变化的实质里面有个关键的变化因素是 10X（10 倍速）变化。和企业业务相关的因素很多，比如说技术、竞争对手的情况、独特的生产工艺、客户，等等，但是这些要素不是同时均匀地发生变化，其中有一个要素会急剧地发生变化，这就是我们目前面临的商业环境的特点，是大家必须要理解的重要观念。

1. 10X 变化三要素

我们所说的 10X 的变化中包含了三个要素：

第一个诱发因素就是社会上出现的突发事件。例如，9·11 事件发生后，世界上企业的经营都发生了变化。SARS 事件发生后，各大公司的供应链管理都发生了相应变化。显而易见，禽流感这一重大的社会突发事件对相关国家的企业运作无疑是会有影响的。这些社会突发事件都会引发 10X 的巨变。

第二个重要诱发因素就是具有象征意义的市场变化。2000 年以后出现了很多这样的情况。大家知道汽车市场最近几年在中国发生了很大的变化。例如在 2000 年，德国车市场占有率最高，当时德国车的占有