

当代管理书系

现代企业管理创新 教程

戴木才

中共中央党校出版社

1-270
D174f
创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴
旺发达的不竭动力。一个没有创新能力的民
族，难以屹立于世界先进民族之林。

——江泽民

现代企业管理创新教程

戴 木 才

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理创新教程/戴木才著. —北京: 中共中央党校出版社, 2002.1

ISBN 7-5035-2400-6

I. 现… II. 戴… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 081370 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 10.875

字数: 282 千字 印数: 1—5000 册

定价: 17.50 元

前 言

1995年5月，江泽民总书记在全国科学技术大会上指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”这个著名论断是对创新的社会功能和历史地位的高度概括。

企业是国家的经济细胞，当然就是国家创新的主体。一家企业的发展壮大，实现超常规发展，既是企业自身生存的需要，也是国家繁荣富强的需要。著名管理学家彼得·德鲁克这样指出：“国家的繁荣是创造出来的，不是继承来的。它既不来自于一个的自然资源禀赋，也不来自其劳动力技能储备，更不来自于低利率，它来自于创新。”企业要想在市场竞争中立于不败之地，必须从市场经济的要求和市场环境的变化出发，不断调整企业的发展战略，在调整的过程中进行不断创新。可以说，在当今企业外部竞争环境激烈变动的形势下，只有不断进行创新，企业才能实现调整和发展的目的。只有持续不断地推进企业创新，企业才能在市场竞争中获胜，才能实现企业的不断增长和持续成长。纵观国内外成功企业走过的历程，企业发展的历史就是企业不断创新的历史。正因为如此，国内外著名大企业都纷纷确立以创新开发为主导的发展经营战略不断加大对企业创新的投入，由此增强自身的创新能力。

企业创新的关键在于管理创新。只有以管理为龙头的企业创新，才能推动企业的战略、技术、制度、产品、市场等诸多方面的整体创新。从世界经济的发展历程看，第一次工业革命时期，

产业革命的发源地英国靠有效地管理成功地实现了工业的大发展，成为当时世界上最发达的国家。进入 20 世纪之后，美国在借鉴西欧管理理论的基础上，首创了管理史上具有划时代意义的泰罗科学管理理论，从此以后，产生了一大批管理学家。在此推动下，美国经济快速发展，并超过英国，从而成为世界上最发达的国家。在第二次世界大战之后，美国的企业又实现了第二次“管理革命”，即由全面质量管理向组织结构重新构建的方向转变。自 20 世纪 90 年代美国经济出现复苏以来，持续近 10 年的经济增长，都与管理的不断创新有关。管理创新在很大程度上成为美国企业在国际市场竞争中获胜的法宝。美国的一位权威人士曾这样指出：“美国的经济水平一跃为资本主义各国前列，是三分靠技术七分靠管理。”美国管理学家则自豪地宣称：工业革命发生在英国，而管理革命发生在美国。自 20 世纪 70 年代后，日本经济的发展同样表明管理创新对企业发展的极端重要性。日本经济发展的奇迹主要得益于“技术引进”和“管理创新”两大法宝，其中特别是“管理创新”，对日本经济的崛起起到了至关重要的作用，从而使日本创造了适应社会化大生产需要的而又具有本国特色的企业经营管理方式和管理模式。

以信息化、全球化和高科技化为主要特征的新经济时代，对传统工业经济时代的管理理念、管理组织、管理制度、管理方法和管理模式等从理论、内容到方法都提出了新的挑战。尤其是在我国进一步加快建立社会主义市场经济体制和加入 WTO 的新形势下，如何通过管理改革和管理创新，提高管理水平，实现管理的现代化，从而提高我国企业的综合竞争能力，使我国企业能够适应和参与国际化竞争，已经成为我国各级企业面临的重大课题。朱镕基总理指出：“要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学”，并强调：“管理科学和管理教育也是兴国之道。”党的十五届五中全会再次强调：推动经济发展和结构调整必须依靠体制创

新和科技创新，全面加强管理创新。2001年4月和9月在北京人民大会堂召开了我国首届和第二届管理创新大会，我国著名管理科学专家、全国人大常委会副委员长成思危在会上提出：管理创新是企业发展的不竭动力，我国企业应从本国、本地区的实际出发，从管理机制上挖掘盈利潜力，调动职工积极性，提高整体竞争力和抗风险能力。正是在这样一种形势下，管理创新成为我国企业的一项迫切任务，成为我国企业家、经营管理者 and 决策者必须潜心研究的一个重大问题。

这本教程正是在这样的背景下，在分析和综合研究国内外管理创新理论与实践的基础上，结合我国实际提出的一个管理创新框架。同时，它引用和分析了许多国内外优秀企业管理创新的做法和案例。一般地说，管理创新主要包括管理观念（理念）创新、管理组织创新、管理制度创新和管理方法创新。其中，观念创新是先导。管理创新不同于过去我们所说的管理职能，管理职能主要包括计划、组织、人事、控制、领导（指导、指挥）和协调，其目的在于保证资源的有效运用和目标的有效实现，一般都有其固定的内容、工作程序和特有的表现形式，具有相对稳定性。管理创新则着重于资源的更有效的利用，将资源从低效率使用转向更高效率的使用，本身并没有固定的内容和模式，它贯穿于管理的计划、组织、人事、控制、指导（挥）和协调等职能之中，贯穿于组织的各项管理活动之中，通过组织的各项创新活动来表现自身的存在与价值。管理职能活动的开展同样存在着管理创新。管理创新首先在于管理理念和观念的创新。

现代企业的管理创新需要相关的前提条件：一是企业的管理经营者要有开阔的视野，洞悉国内外管理信息并善于借鉴国内外先进的管理思想、管理作风和管理方式；二是企业的管理经营者要有超前意识，能够采取有效措施，激活企业上下的创新意识与创新精神；三是企业组织要有有效的激励机制，以鼓励组织员工

的创新行为。因此,本教程在内容选择上,力图正确认识和审视当前国内外管理理论与管理实践发展的普遍化、综合化、哲学化与系统化、人性(伦理)化、多样化与本土化的趋势,着重于观念上的先导和引导作用,注意理论联系实际,注重对实践的指导作用,而没有注重概念和原理的面面俱到;在写作方法和体裁上,力求突破教科书的传统编撰形式,用通俗易懂的语言来表达,并辅以案例参考和有关资料、实例和方法,希望对我国的管理理论工作者和管理实践人员,其中尤其是我国企业的管理人员进行管理创新有所借鉴。

本书所探求的是现代企业管理的一个前沿性课题,远远不是一本书所能说清说透的。她只是把编者对管理创新的一些初步认识写出来,许多地方未免不太成熟,同时,由于时间紧迫,书中难免存在这样那样的错误,希望诸位读者提出宝贵意见和批评指正。如果本书的出版能够为我国企业的管理创新贡献微薄之力,我将感到莫大的欣慰。

最后,我要真诚地感谢中共中央党校出版社和本书的责任编辑崔宪涛博士,是他的信任和约请使我有机会撰写本书,使我有机会对几年来的管理教学进行总结和对管理创新理论进行一些思考。在撰写本书的过程中,我参考和引用了国内外学者的大量研究成果和文献资料,吸纳了许多人的思想观点和论点,引用和分析了许多实例和案例,在书中未能一一说明。谨向这些作者表示衷心的感谢。

戴木才 于中共中央党校哲学部

2001年11月

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

绪 论 时代呼唤现代企业的管理创新	(1)
-------------------------	-------

“我们生活在这样一个年代，即进行有效创新的能力已经成为事业成功的决定因素。如果竞争就是创新，就是创造和改进产品、服务和加工过程，那么不创新就是死亡。”（吉福德·平肖）

0.1 创新主宰企业的命运	(1)
0.2 创新：我国企业发展的当务之急	(6)
0.3 现代企业及其创新	(17)
0.4 现代企业创新的理论模式	(25)
0.5 管理创新是企业创新的首要创新	(39)

第 1 章 管理的本质与管理创新	(44)
------------------------	--------

“管理是现代机构的特殊器官，正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”“未来企业管理的目的不是建立一种固定不变的陈规，而是一种改变的制度，应使创新精神制度化，培养人的一种创新精神。”（彼得·德鲁克）

2 现代企业管理创新教程

1.1 管理概念的发展与管理学意义	(44)
1.2 管理是“生产方式的社会固定的形式”	(48)
1.3 管理的本质在于创造	(50)
1.4 管理创新的涵义	(56)
1.5 管理创新的时代特征	(61)
1.6 管理创新：我国企业的重要课题	(70)
1.7 管理创新的四大领域	(77)

第2章 管理创新的起源与发展

(88)

“我们对人、管理和组织的思想，是根据整个历史中各种不同的文化道德准则和制度的变化而向前发展的。”（丹尼尔·雷恩）

2.1 泰罗的科学管理创新	(89)
2.2 法约尔的组织管理理论创新	(98)
2.3 行为科学对管理的创新	(103)
2.4 管理科学的创新发展	(112)
2.5 现代管理理论的管理创新	(115)
2.6 现代管理的最新创新	(120)

第3章 管理理念创新

(139)

“任何组织为生存和取得成功，必须有一套牢固可靠的信念，作为一切方针和行动的前提。换句话说，一个组织的基本哲学、精神、动力比技术或经济力量、组织结构、革新、时机，对它的相对成功更为重要。”（汤麦斯·瓦生）

3.1 管理理念创新的重要性	(140)
----------------------	---------

3.2 企业理念与共同价值观	(143)
3.3 劳伦斯·米勒的企业“基本价值观”	(151)
3.4 革新性公司的八种价值品质	(155)
3.5 改变管理的十大思想	(160)
3.6 培植企业管理理念的基本框架	(170)
第4章 管理组织创新	(192)
“国际商机公司的哲学，大体上可以概况在三条简明的信条里。我想首先要提到的，也是我认为最重要的，就是我们对个人的尊重。这是一条简单的信念，不过在本公司里，我们经理人员在这方面却要花去大部分时间。”（汤麦斯·瓦生）	
4.1 管理组织的基本类型	(192)
4.2 企业组织发展的“两极化”趋势	(195)
4.3 现代企业组织的发展模式	(204)
4.4 培植企业家阶层	(210)
4.5 培育组织“创新人”	(219)
4.6 现代组织人力管理的基本原则	(238)
第5章 管理模式创新	(249)

“我们定下了杰出公司的标准——不断创新的大公司。这里所说的创新不仅是指具有创造力的员工发展出可以上市的新产品和服务，也指一个公司能够不断地对周围环境应变，凡是顾客口味、政府法令、国际贸易环境的改变，这些公司的方针也马上跟着调整、转变，简而言之，他们的文化就是创新。”（汤姆·彼得斯、罗伯特·沃特曼）

5.1 效益与效率管理	(249)
5.2 全面质量管理	(257)
5.3 以顾客为中心的管理	(261)
5.4 绿色管理	(267)
5.5 制定符合伦理的决策	(277)

第6章 管理方式创新

(287)

“未来的智慧型组织必须让组织内的个体完全专注在自己的专业工作上，独立负责分内的工作，而又能将这些人的工作串联起来，合力完成一个任务，就是所谓的‘企业网络’与自由组织。这种企业组织的主要特色是人文与技术的结合。所谓人文，简而言之就是人性化。”（司徒达贤）

6.1 管理方式的变革	(287)
6.2 信息化管理	(291)
6.3 人性化管理	(300)
6.4 伦理化管理	(318)
6.5 民主化管理	(332)

参考资料与案例目录

上海音响产品何以连战皆北	(3)
变化中的管理实践 (1)	(8)
变化中的管理实践 (2) (3)	(11)
中国企业离现代化企业有多远?	(14)
IBM公司的危机	(42)
有效管理追求效率和效果	(53)
变化中的管理实践 (4)	(60)

21 世纪管理实践发展的基本特征	(67)
金百教训	(72)
宝钢公司的持续全面创新	(81)
泰罗制“科学管理”的主要内容	(92)
法约尔的 14 条管理原则	(100)
企业管理软件的发展	(113)
国际商用机器信用公司的流程再造	(123)
学习型组织的五项修炼	(129)
美国通用汽车公司和福特汽车公司的管理	(133)
麦当劳的经营管理理念：赢家与输家	(150)
现代营销与传统推销的区别	(179)
华为用人的“基本法”	(181)
海尔的企业价值观是怎样形成的	(184)
万向集团的组织创新	(201)
变化中的管理实践 (7)	(226)
海尔集团的人才创新	(228)
3M 公司的创新激励制度	(231)
宝钢公司的组织创新	(234)
变化中的管理实践 (5)	(259)
全面质量管理的含义	(260)
瓦尔迪兹原则 (1990 年) 节选	(271)
变化中的管理实践 (6)	(325)

绪 论 时代呼唤现代企业的 管理创新

美国的一位管理学家吉福德·平肖在《创新者与企业革命——2000年的总经理与企业家》一书中这样断言：从80年代后半期起就将迎来创新的时代，并指出，“我们生活在这样一个时代，即进行有效创新的能力已经成为事业成功的决定因素。如果竞争就是创新，就是创造和改进产品、服务和加工的过程，那么不创新就是死亡。”纵观国内外企业兴衰的轨迹，我们不难得出这样的结论：创新，是企业生命活力的源泉，是企业生存和发展的不竭动力，是企业市场竞争中永立于不败之地的根本。

在人类社会迈进21世纪的时候，人类面临的变化之快更是史无前例的，可能发生的变化比以往更加迅猛，更加捉摸不定，也更加彻底。在政治多极化、经济全球化、信息化和高科技化的新经济时代，企业创新则存，不创新则亡。如今，西方发达国家的现代企业自20世纪80年代尤其是进入90年代之后，在企业经营管理思想、管理方法、管理手段和管理组织结构等方面都出现了许多新的变化和创新趋势。面对当今世界的发展变化和中国所处的环境，企业管理创新已成为我国每一个现代企业能否生存和发展的决定因素。

0.1 创新主宰企业的命运

美国微软公司的创立者比尔·盖茨有这样一句名言曾在信息产业界广为流传，成为人们对信息产业动荡多变、大浪淘沙的一种

形象描述：“微软离破产始终只有两年之遥。”他说：“企业繁荣中孕育着毁灭自身的种子，要防止这种毁灭的惟一对策就是坚持不断创新。”在这种满怀危机意识和忧患意识的“微软理念”督导下，1992年，微软公司的市场价值曾一度超过美国通用汽车公司。《纽约时报》评论说，“微软公司惟一的企业资产是员工的创造力。”全球各地的微软公司机构及其成员也逐渐认同这样一个事实：他们最大最终的安全保障是企业的创新精神与创新能力。

的确，今天的企业所面对的是一个变革的时代，这是任何企业都无法选择的。现代企业作为一个国家最活跃的经济“细胞”，面临着社会变革的严峻考验，面临着日趋激烈的经济全球化的强烈挑战，面临着日新月异的世界高新技术革命的猛烈冲击。企业只有从变革中求生存，求发展，只有敢于创新，才能把握机遇。任何一个企业都已经不可能再躺在过去的安乐椅上不思进取和创造，就得到发展。

创新是一个企业永葆生命活力的决定因素。世界上的优秀企业大都注重开放，勇于创新。才使自己立于不败之地。日本索尼公司的创始人井深大直在谈到索尼公司成功的秘诀时说：“独创，决不模仿他人，这是我的哲学。”索尼公司的历史，正是一个不断敢于创新，以求异思维取胜的历史。它的发家，是从生产半导体收音机起步的，后来又靠开发单枪三束彩色显像管电视机占领国际市场。在“贝他方式”录像机失利后，又神速地推出8毫米录像机，收复失地。80年代音响市场刚刚露出不景气的苗头，索尼又抢先推出激光唱机，取得巨大成功。后又转向激光唱机微型化，瞄准高品位电视机。为了追求“独创”，领先“独创”，他们一直把别人没有做的事，研制全世界都能接受的新产品作为国际竞争的总方针。近年来，它的研究开发资金占总销售额的5.7%，大约每年推出1千种新产品。不断创新，敢于创新，是索尼公司永远

保持旺盛生命力的秘诀^①。

创新的结果是，不断创新进取的企业不断成长壮大，而墨守成规不思进取的企业则日趋衰败。1983年，英荷壳牌石油公司的一项调查发现，1970年名列《财富》杂志“世界500强”大企业排行榜的公司，到80年代已经有1/3销声匿迹。该公司的研究人员经过大量调查研究后估计，大型企业的平均寿命一般不及40年。另一项调查统计也同样发现，50年代《幸福》杂志所评500家最大公司中到90年代有近一半已经消失，而那些没有消失的老公司中有相当一部分的董事长也在90年代被掀翻了宝座，因为他们不带领公司创新，使这些公司的地位岌岌可危。日本最著名的大泽商社，是一个有近100年历史，在国内外有34家子公司的大型企业，在世界市场竞争日趋激烈，企业家都在绞尽脑汁，根据市场多样化需求生产和经营适销对路的商品时，它仍然抱着经营名牌商品不放，安于现状，结果经营每况愈下，以至负债累累，最后不得不申请破产。我国企业发展的现实是，在我国改革开放初期涌现出来的一些“明星企业”、“大型企业”，到90年代中期也有不少陷入了困境，我国的国有企业面临着严峻的挑战。实践证明，昨天取得了成功，并不意味着今天也会胜利，更不用说明天还会取得胜利。企业不进行创新，就失去了前进的动力。

上海音响产品何以连战皆北^②

90年代初，上海市场上最紧俏的组合音响是广东产品，如佛山生产的“钻石3030”。尽管广东方面每天往上海发几卡车货，但仍供不应求。

令上海同行尴尬的是，当音响热在全国兴起之时，曾以“红灯”、“海燕”、“美多”等著名商标称雄一时的上海货，竟相继失

^① 转引自钱肇基：《创新管理》，中国电力出版社1999年版，第11页。

^② 应延安：《上海音响产品何以连战皆北》，载《文汇报》1992年2月18日。

去昔日雄风。南有“钻石”、“星河”，北有“熊猫”、“燕舞”，外加进口的“先锋”、“健武”等产品，三面合围，一些上海名牌纷纷退出市场，即使支撑下来的也只能用“门可罗雀”来形容了。

被称为音像生产“国家队”的上海企业，为何连战皆北？落得如此地步？

上海电子音响业的厂长经理们不得不承认，他们患了“创新畏缩症”，被无情的市场淘汰了。

1984年，以录音机为代表的上海音响产品进入顶峰状态，那年上海名牌机在广东肇庆开订货会，全国客商云集，围着厂方人员求货，厂家出尽风头。企业经营有一句老话，叫做销售一代，生产一代，研制一代，这是对市场规律的总结。遗憾的是，有关厂家陶醉于眼前的旺销中，盲目认为中国市场广阔，忽视了家电产品老化迅速的特征，在片面追求产值的思路下，以“高档外形，中档机芯，低档价格”的方针，连年大批量生产中低档收录机，仅作外观上的改动，产品毫无新意，造成积压。与此同时，南方企业已避实就虚，开始研制处于市场生长期的换代产品组合音响，并努力扩大生产规模。至90年代初，佛山无线电一厂年生产能力已达100万套，以批量压成本。如果当时上海凭借技术优势，迅速推出更高档次的机型，也能开拓组合音响的市场，但上海最早生产组合音响的某厂，却因忙于生产录音机，而只少量生产在全国电子产品博览会上获得金奖、带唱机的音响，拱手让出了市场。

产品技术落后使上海货叫不响，缺乏竞争力。初级组合音响，广东比上海起步晚5年。广东起步两三年后，立即开发以电磁唱机、CD唱机、电调协收音头、杜比录音座、大功率放大器为特征的高档机，而上海的企业却缺乏战略眼光，仍在收录机上搞发光管闪烁、旋转闪光等非技术性的花样，使产品的总体水平落后南方几个等级，打不开销路。直至1992年初，上海广电公司才制定了开发CD唱机、杜比系统的战略，消息传到广东，那边的技术人

员却说，我们街道小厂都能弄那玩意。

设计人才的流失和断档也是败阵的一个重要原因。1979年，上海无线电二厂批量生产的“2YZ—1000”组合音响，其内在质量是当时所有国产机和大部分进口机无法超越的。但后来两个设计师中的一个跑到宾馆当了扩音员，后又去了南方，其他成熟的设计师也走了不少，以至10多年来，该厂以“2YZ”编号的产品“一蟹不如一蟹”。与此同时，南方企业已越过了使用上海人才、香港人才的阶段，走向自己培养一代设计名师的道路。

上海的企业各自为战，捏不成拳头，形不成组合效应。中国唱片厂80年代中期已将电磁唱机国产化，但同时另一家厂又去国外引进了一条技术更落后、后来报废的同类生产线，以至一蹶不振，连工资也发不出；而国产化的产品因找不到配套者，也自生自灭了。上海长风电子元件厂是大部分国产组合音响扬声器的配套厂，该厂研制钛膜高音喇叭，上海某材料生产单位嫌批量小，不肯配套，该厂南下广东求援，产品质量始终难达设计指标。

上海组合音响在市场竞争的前几个回合中败局已定，值得提出的是，这种“败仗”同样存在于录音机、电饭锅、电风扇等产品中。走的路相似：上海起步最早，市场却给别人占领了；当出现问题后，又归咎于“市场疲软”。

究竟是市场“疲软”，还是市场观念、竞争意识“疲软”，值得我们企业界的头头脑脑们深思。

世界上最大的微处理器生产厂家英特尔公司前总裁安德鲁·葛洛夫在《只有偏执狂才能生存》一书中这样讲到：我们正处在以10倍速度发展的时代，我们面对的是80%的危机，只有20%的机会，作为一个企业和企业家应随时感到身边的变化，而且知道什么在变？自己如何去适应这种变化？由此我们不难理解，为什么一些现代企业总是兴衰不断。创新决定着企业的命运。IBM公司前副总裁迈克尔·奎兰认为，在一个组织中促进创新和创造不比创