

Holistic
Management

培 养 世 界 一 流 的 企 业 家
打 造 中 国 籍 的 跨 国 公 司

整体 管理

韩德强 著

 中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

整 体 管 理

韩德强 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整体管理/韩德强著. —北京: 中国社会科学出版社,
2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6434 - 1

I. 整… II. 韩… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 150452 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 韩天炜

封面设计 久品轩

技术编辑 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 - 84029450 (邮购)

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 2008 年 1 月第 1 版

印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 数 1—10200 册

印 张 22

字 数 376 千字

定 价 36.00 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

韓德強著

整
體
管
理

南懷瑾



目 录

引子 / 1

第一篇 企业成功地图

第一章 五层结构：投机、战略、领导、制度和技术 / 9

第一节 概述 / 9

1.1 投机 / 10

1.2 战略 / 13

1.3 领导 / 16

1.4 制度 / 18

1.5 技术 / 19

第二节 投机：时间投机和空间投机 / 21

2.1 什么是投机？ / 21

2.2 时间投机 / 24

2.3 空间投机 / 34

第三节 战略：发展战略、经营战略和竞争战略 / 41

3.1 什么是战略？ / 41

3.2 发展战略 / 44

3.3 经营战略 / 45

3.4 竞争战略 / 47

第四节 领导：信任和默契 / 52

第五节 制度：将默契变为明契 / 56

第六节 技术：向细节深处进军 / 58

第二章 三层结构：战略、管理、技术 / 61

第一节 战略成功与垄断 / 62

- 1.1 技术专利和知识产权垄断 / 63
- 1.2 地理位置垄断 / 64
- 1.3 资源品级垄断 / 65
- 1.4 规模经济与范围经济垄断 / 65
- 1.5 转换成本垄断 / 67
- 1.6 经验曲线垄断 / 68
- 1.7 行政垄断 / 69
- 1.8 资本垄断 / 69
- 1.9 销售渠道垄断 / 70
- 1.10 品牌垄断 / 71

第二节 为什么垄断引起争议? / 72

第三节 打破财富 500 强的管理神话 / 75

- 3.1 销售净利润率为何如此之低? / 75
- 3.2 为何大企业纷纷破产? / 77
- 3.3 平均寿命不及人治型企业 / 78
- 3.4 韦尔奇与通用电气 / 78

第四节 什么样的企业管理水平高? / 85

第五节 管理和技术 / 87

- 5.1 管理科学是技术，不是管理 / 89
- 5.2 技术替代管理 / 92
- 5.3 管理还有用武之地吗? / 95
- 5.4 管理能否现代化? / 96

第六节 管理和技能 / 98

第三章 二层结构：投机和实干 / 102

第一节 投机的世界观 / 102

第二节 实干的世界观 / 106

第三节 善意投机与恶意投机 / 110

第四节 投机为阳、实干为阴，阴阳和合万物生长 / 115

第四章 一层结构：经营 / 118

第二篇 企业制度和企业文化

第五章 企业产权制度和治理制度 / 123

第一节 无限责任公司与有限责任公司 / 123

第二节 清算破产与重组破产 / 130

第三节 企业治理制度 / 134

第四节 三种主张，三条出路 / 144

第六章 企业运作制度 / 147

第一节 企业生产作业制度 / 148

1.1 设计与制造分离：零部件可互换 / 148

1.2 工厂设计和效率问题 / 150

1.3 生产流水线制度 / 154

1.4 操作细分化、合理化、制度化、标准化：泰罗制 / 155

第二节 企业组织制度 / 161

2.1 承包制和直线职能制 / 161

2.2 事业部和委员会制 / 166

第三节 企业人事制度 / 170

3.1 统一的薪酬制度 / 170

3.2 经理人员的培训 / 173

第四节 统计和会计制度 / 176

第七章 企业制度和企业文化 / 182

第一节 制度和意志 / 182

1.1 意志是制度的核心 / 182

1.2 化个人意志为共同意志 / 187

第二节 制度和感情 / 189

2.1 感情是制度的润滑剂 / 189

2.2 工业民主与装配岛 / 193

第三节 企业文化和自由主义 / 197

3.1 罗斯福新政和放任自由市场经济的终结 / 197

3.2 企业文化挑战自由主义 / 199

3.3 家族企业 + 股份化 / 204

3.4 什么是企业文化? / 208

第四节 美日两种管理模式比较 / 209

4.1 核心竞争力与破产浪潮 / 209

4.2 美日典型企业比较 / 216

第八章 性恶论思维和机械论企业观 / 226

第一节 性恶论思维 / 226

1.1 人际关系中的两难困境 / 226

1.2 科学思维怀疑一切 / 227

1.3 怀疑一切与性恶论思维 / 228

第二节 机械论企业观 / 230

2.1 机械论企业观的威力 / 230

2.2 机械论企业观的弊端 / 231

2.3 委托—代理理论能解决什么问题? / 235

第三节 重建企业神性: 学习型组织 / 237

第三篇 领导艺术与修养

第九章 争议领导艺术 / 245

第一节 领导艺术会不会通向奴役之路? / 245

第二节 事业型领导还是企业型领导? / 250

第十章 领导大道 / 255

第一节 事业引领——作之君 / 255

第二节 常怀亲情——作之亲 / 260

第三节 示范、表扬与批评——作之师 / 264

第四节 阴阳和合, 生机勃勃 / 270

第十一章 善用人才 / 275	
第一节 猎头还是猎手? / 275	
第二节 以岗定人与以人定岗 / 278	
2.1 不设此岗, 外包业务 / 278	
2.2 虚席以待, 设置助理 / 280	
第三节 如何识别人才? / 281	
第四节 怎样发现领导潜质? / 285	
4.1 积极主动 / 286	
4.2 换位思考 / 288	
4.3 人格五层次 / 289	
4.4 什么人具有领导潜质? / 291	
第五节 如何识别接班人? / 294	
第六节 用人艺术 / 298	
6.1 事业至上 / 298	
6.2 班子约束 / 301	
6.3 用人不疑 / 302	
6.4 德守才攻 / 303	
6.5 人尽其才 / 304	
6.6 劲直矫奸 / 305	
 第十二章 团队建设 / 307	
第一节 以身作则 / 307	
第二节 推功揽过 / 310	
第三节 公正廉明 / 312	
第四节 集思广益 / 314	
第五节 公开透明 / 317	
 第十三章 修身与立世 / 320	
第一节 修身 / 320	
1.1 修身就是协调利益 / 320	

1.2 不当身体的奴隶 / 323

1.3 “迷得进去”与“悟得出来” / 324

1.4 推己及人，得道多助 / 326

1.5 修身、齐家、办企业、治国、平天下 / 327

第二节 立世 / 329

2.1 如何与自由者相处? / 329

2.2 成功的定义改变了 / 332

2.3 外圆内方，游刃有余 / 334

第三节 找到属于自己的群体 / 336

3.1 寻师 / 336

3.2 访友 / 338

3.3 读书 / 339

引子

为什么有的企业占地千亩，厂房高大，设备先进，员工训练有素，却连年亏损？

为什么有的企业既没有高大的厂房，也没有现代化的设备，却利润丰厚？

为什么山姆·沃顿从一个小镇的超市起家，能够做到市值 2000 多亿美元、拥有 4000 多家门店的全球超级企业？

为什么美国最大的能源交易商，市值曾高达 800 多亿美元的美国安然公司，却在短短的几个月内暴跌至两亿多美元，被迫破产倒闭？

企业和人一样，既有无限发展的潜力，也有随时死亡的可能。人不可貌相，企业更不可貌相。小个子拿破仑统率千军，横扫欧洲；残疾人罗斯福领导美国走出困境。伟大的事业靠的是伟大的头脑，而不是伟岸的身材，高贵的出身，这本来是常识。

但是，到了企业界，人们常常犯糊涂。无论是商学院的教授，还是商业杂志的记者，都只能看到企业的厂房、生产线、设备、产品，只能看到眼前的生产秩序和制度，却看不到企业家的头脑，看不到企业家头脑里的无形企业。股东无论大小、基金无论封闭开放、证监会官员无论地位高低，眼睛都只盯着看有形的产品、有形的利润、有形的资产负债率和流动资金周转率。看到一时的利润，就一哄而起，抢购股票；看到一时的亏损，又落井下石，树倒猢猻散。多少路演出色、股票发行成功的企业很快就陷入亏损，被贴上 ST、PT 的标签？

在这种气氛中，连企业家自身都犯糊涂，急于看到眼前的、有形的成功，急于投资项目，急于引进人才，急于提升销量，急于投放广告。结果呢？投资项目屡屡被套，引进的人才成为盗才，销量上升赶不上成本上升，广告投放喂肥了电视台。正是在这种左冲右突中，许多企业家逐渐迷

失方向，走上邪路，钻法律空子，营政治关系。风光的生活来得快，去得也快。忽然某一天，资金链断裂，关系链断裂，法网恢恢，疏而不漏，成为阶下囚。

“太阳”下山了，

“巨人”倒下了，

“飞龙”折翅了，

“三株”入土了！

实际上，从长期来看，企业是企业家的产物，而不是某个项目可行性报告的产物，也不是某种治理机制的产物。回到1984年，有多少家国有企业、集体企业、乡镇企业？有多少个“钱途可观”的项目？有多少条技术先进的流水线？有多少份数据详尽的可行性报告？但是，绝大部分企业缺乏像张瑞敏这样的企业家，经营状况随着市场风浪起伏，随着企业领导层的争权夺利波动，随着企业家自身的情绪、兴趣而漂浮；20多年后，这些企业大多数还在原地打转转，时好时坏，起色不大；不少企业破产、倒闭了。少数企业曾经红火一时，但又衰落了。只有像海尔那样的极少数企业真正成长起来了。

海尔为什么？因为有张瑞敏。古人说得好：“世必有非常之人，然后有非常之事；有非常之事，然后有非常之功。”正是张瑞敏这个非常之人，成就了海尔这件非常之事。正是张瑞敏过人的意志、毅力、事业心和智慧，使海尔能够抓住一次又一次的机遇，避开一个又一个的风险，凝聚一批又一批的人才，形成一个又一个的生产基地，造就海尔的品牌。

有人会说，这样的企业是人治的企业，而人治的企业早晚是要人亡政息的。所以，还是建立健全三权分立的治理机制，可以保证海尔的长治久安。

但是，三权分立的治理机制只能让企业不犯明显错误，只能让企业领导人不至于化公为私，却不能保证让企业找到正确方向，形成强大的凝聚力和战斗力。20多年前的海尔没有“健全的治理机制”，却有一个出色的领导人，所以，从一个集体小企业成长为一个国际性的大企业。20多年以后，海尔有了“健全的治理机制”，但如果张瑞敏领导能力不足，抗干扰能力下降，控制力削弱；如果海尔的领导层进取精神衰退，争权夺利抬头；那么，国际性的大企业也可能重新瓦解，分裂成无数个小企业。

重要的是，当我们把眼光只投向“健全的治理机制”时，企业家头脑中的无形企业的重要性便被忽略了，企业家不是更懂得经营企业了，而是更依赖“治理机制”了，更依赖外部专家了，企业家将逐渐丧失企业家的创造力和生命力，成为三权分立治理机制下的企业官僚，擅长玩弄分权制衡的权力游戏。

更重要的是，“健全的治理机制”把企业家引向一个不切实际的话题：怎样追求基业长青，长生不老？实际上，企业和人一样，都是要死的。作为企业家，他们真正应该关切的，不是企业能不能长生不老，而是企业能不能长寿；不是企业会不会人亡政息，而是怎样培养、选择接班人，使企业之政能够尽可能延续。

对于一个正在市场风浪中苦苦挣扎，在企业组织建设中焦头烂额，但又有强烈事业心的企业家来说，真正的问题是怎样捕捉市场机遇，形成发展战略，带领经营团队，完善企业内部制度，开发利用新技术，挖掘企业内部潜力。这个过程需要二三十年时间，可能创造出世界一流的大企业来，消耗着企业家的绝大部分心血。至于说这样的世界一流的企业怎样长生不老，这既不是企业家的当务之急，也不是企业家所能控制的、所能考虑的。

更进一步说，当一个企业家真正能够将全部心血放到企业经营中时，完全有可能带出一个同样敬业、同样有责任感、同样有能力的经营班子，从中找到一个或两个不太差的接班人，使企业能够顺利完成交接班。也就是说，不考虑基业长青问题，基业很可能比较长青；天天考虑用一套什么“健全的治理机制”来保证基业长青，企业很可能死在眼前。事实上，在现实的企业经营中，哪一个企业的领导层天天想着权利分配和制度健全，这个企业就死亡。哪一个企业的领导层团结一心，不太计较权利分配和制度健全，这个企业就有着勃勃生机，就能够茁壮成长。

有人可能会说，事业心、敬业精神、责任感，这些东西靠不住啊，这些东西是稀缺资源啊，做企业不能依靠这些靠不住的东西啊！

卓越的企业就是靠这些普通人看来靠不住的东西。卓越的企业家就是能够将事业心、敬业精神、责任感发掘、调动到极点，将靠不住的东西变成最可靠的东西，创造出人间奇迹来。

奇迹是稀缺资源的组合。如果任何一个人靠一套“健全的治理机制”

就能带出卓越的企业来，那么，数以千万计的企业就都能成为卓越企业了。所以，当普通人评论沃尔玛的成功，赞美其卫星传输的物流信息系统时，卓越者看到山姆·沃顿带出的领导团队和企业内部制度。当普通人评论海尔成功，看到海尔的规章制度和日事日毕的标语口号时，卓越者看到张瑞敏的事业心和能力。

有人可能会说，你这是英雄史观，你这是唯心主义，你这是突出个人作用。沃尔玛的百万员工的作用到哪里去了？海尔几十万员工的作用到哪里去了？离开了卫星传输的信息系统，离开了计算机和互联网，沃尔玛能管理得了全球 4000 家门店吗？离开了改革开放提供的大环境，离开了家电业一日千里的技术进步，能有海尔的成功吗？

不错。但是，同样的科技环境，同样的法律环境和政策环境，同样的全球化浪潮，为什么出来的是沃尔玛、海尔？为什么是沃顿和张瑞敏，而不是别人，能够将数百万、数十万的员工组织起来，形成一个庞大的生产、销售网络？具体到每一个门店，每一个柜组，每一台货车，每一块钱的利润，可能都没有沃顿什么事，事实上，沃顿在 1992 年就死了。但是，没有沃顿带出来的团队，没有沃顿建设的制度基础，能有这一切吗？沃顿的作用有点像沃尔玛的太阳。

太阳看上去什么都不干。对地球上的每一棵树、每一片叶子做解剖切片，做化学分析，里面只有碳、氢、氧、氮、磷、钾，没有任何太阳的成分。但是，地球上的每一片叶子都离不开太阳。太阳落山了，植物暂时还能生存，还能生长，但是，如果太阳长期不出来，再肥沃的土壤、再温暖的气候，也生长不了植物，地球将一片死寂。

沃顿走了，但给沃尔玛留下若干小太阳，可以继续照耀沃尔玛的土地。如果这些小太阳一个个相继熄灭，把精力都用到怎样转移企业资产，怎样争权夺利上，那么，无论制度如何健全，治理结构如何完善，沃尔玛这个庞大的商业帝国也很可能迅速衰落！

千里马常有，而伯乐不常有。好员工常有，而好领导不常有。机遇常有，而善于识别、抓住机遇的人不常有。中国有 800 多万家企业。在我看来，每一个现在的小企业都有潜力在 30 年后发展成为跨国企业集团，每一个现在的大企业也都有可能迅速死亡，在 30 年后销声匿迹。

关键在于人。

关键在于人的心态和思维方式。

关键在于企业家头脑中的无形企业。无形企业搞好了，有形企业就会从无到有、从小到大、从弱到强、转危为安。无形企业混乱无序，有形企业就会百病丛生，就会逢吉化凶，遇安转危，夭折死亡。

整体管理，就是将企业看成是一个由无形企业和有形企业互动的生命体，不追求短期利润最大化，而注重企业生命体的长远成长的一种企业经营模式和思维方式。

整体管理思维认为，企业最需要开发整顿的，不是流水线，不是库房，不是财务，不是销售，而是领导人的头脑。

领导人头脑清楚，思维正确，事业心强，暂时的混乱、困难都能克服。

领导人头脑混乱，思维错误，目光短浅，急功近利，那么暂时的利润、暂时的声誉都会烟消云散。

事实上，一切卓越的企业家，沃顿、张瑞敏、洛克菲勒、卡内基、松下、盛田昭夫、李嘉诚，等等，都是极具整体管理思维的。

有人可能认为，卓越领导是天生的，不是培养的，不是训练的，不是教育的。这话很有道理。上述列举的这些卓越企业家都不是培养、训练、教育出来的。但是，天生的卓越领导能力又从哪里来？是从娘胎里带来的吗？还是从模仿、学习、实践中得来的？他们又是模仿谁、学习谁的呢？他们的成功经验是否可以进一步解剖，供后人模仿、学习、借鉴呢？

我们至少需要理解卓越。一个能够理解卓越领导的人，有可能成长为卓越领导。一个理解不了卓越领导的人，永远只能生活在平庸之中。老子的《道德经》讲得好：“上士闻道，勤能行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之；弗笑，不足以为道。”

看完全书，有心的读者将会承认，本书揭示了古今中外卓越企业家的真正奥秘。

第一篇

企业成功地图

有的人擅长精益求精，在细节上下工夫。正是这种特点，促进了科学技术的不断进步，促进了产品的日益丰富和完善，降低了产品成本。这样的人特别适合于实干，特别适合于埋头拉车。

如果用这种人当领导，却可能就有问题。因为他的思想总是落后于现实。当工长了，才知道其他工人在干什么；当车间主任了，才知道其他工段在干什么；当总经理了，才知道其他部门在干什么。这样的人有可能缺乏全局观，缺乏长远发展的想象力，缺乏在市场经济风浪中驾驭企业方向的能力。

有的人擅长运筹帷幄，在广阔的市场上寻找商机。正是这种特点，造就了企业的大规模扩张和多元化经营，使企业利润能够三级跳地往上升。这样的人“吃着嘴里的，握着手里的，看着眼里的，想着心里的”。企业还地无一陇，瓦无一片，就已经想到盖起高楼大厦；企业还只是地处一隅，就已经想到征服国际市场。手下还没有一兵一卒，就已经在想象招兵买马，设计晋升和薪酬制度。

但是，这样的人往往不适合从事技术研发工作，缺乏挖掘细节的想象力。这样的人很可能成为一事无成的空想家，干事总是缺乏耐心，总想一个早上建成罗马。

什么是卓越的企业家？卓越的企业家必须既擅长在细节上下工夫，又擅长运筹帷幄。埋头实干时，还想着抬头看路；登高望远时，想着脚踏实地。