

中国

China Management
Innovation

管理创新

2006 · 2007 “中国管理学院奖”

获 奖 案 例 集

何志毅◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国

China Management
Innovation

管理创新

2006 · 2007 “中国管理学院奖”

（获）（奖）（案）（例）（集）

何志毅◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国管理创新:2006·2007“中国管理学院奖”获奖案例集/何志毅主编. —北京:
北京大学出版社,2007.11

ISBN 978-7-301-13096-4

I. 中… II. 何… III. 企业管理-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 172916 号

书 名: 中国管理创新:2006·2007“中国管理学院奖”获奖案例集

著作责任者: 何志毅 主编

策 划 编 辑: 石会敏

责 任 编 辑: 石会敏

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13096-4/F·1787

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 20 彩页 192 千字

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 0001~6000 册

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

“中国管理学院奖”评委会

- 王方华 上海交通大学安泰经济与管理学院院长
- 史建平 中央财经大学校长助理兼独立学院院长、教授
- 何志毅 北大管理案例研究中心主任、企业家与企业管理研究院(中国·深圳)院长
- 张维炯 中欧国际工商学院副院长兼中方教务长
- 张新民 对外经济贸易大学国际商学院院长
- 李新春 中山大学管理学院院长
- 李维安 南开大学商学院院长
- 李天生 香港中文大学工商管理学院院长
- 苏敬勤 大连理工大学管理学院院长
- 陆正飞 北京大学光华管理学院副院长
- 陈继勇 武汉大学经济与管理学院院长
- 陈春花 华南理工大学经济与贸易学院院长、《北大商业评论》副主编
- 洪茂蔚 台湾大学管理学院院长
- 项 兵 长江商学院院长
- 赵曙明 南京大学商学院院长
- 翁君奕 厦门大学管理学院院长
- 朱善利 北京大学中国中小企业促进中心主任、光华管理学院教授
- 李从东 暨南大学管理学院院长
- 陈家强 香港科技大学工商管理学院院长

中国管理

新

前言 管理创新的价值

1913年,福特创造了汽车组装的流水线生产方式,这项生产管理创新对汽车行业甚至整个制造业的发展产生了极大的推动作用。

1923年,当通用汽车公司陷于重大危机,斯隆履新总裁后成立了六个协调委员会,并于1924年创造了事业部制,在短短3年内将通用汽车带出了困境。这项组织管理创新形成了现代大公司管理的组织体制。

1980年,丰田汽车的产量突破1 000万辆大关,占世界汽车总量的30%以上,并一举击败美国成为“世界第一”。美国专家研究发现,丰田领先的原因主要是丰田精益生产模式中的管理创新。

.....

以上案例不胜枚举。正如管理大师加里·哈梅尔(Gary Hamel)所言:“回顾近百年来的企业发展史可以发现,相对于其他任何创新而言,管理创新才是帮助组织寻求突破,获取最优绩效,并将企业发展提升至新阶段的真正动力。”

管理创新常常是颠覆行业格局的决定性力量。它是企业后发先至的有效途径,也是企业竞争优势的根本来源。管理创新的价值不仅惠及它的创

始企业,而且对其后的学习者企业亦有较大的价值。同时,管理创新从企业实践领域产生,往往为现代管理理论的构建提供丰富的素材,从而为现代管理学作出自己的贡献,并对整个世界经济和社会的发展产生极大的影响。

中国企业的管理创新应有自己的特点,这种特点主要源于中国企业的成长环境:一是从计划经济向市场经济转型,现代意义上的中国企业是从改革开放之后开始的,中国企业是市场经济的后来者,其管理创新大多是在学习美国等西方发达国家先进管理基础上的再创新;二是中国有 5 000 多年历史和传统文化,中国企业的管理创新必定是建立在中国历史和传统文化基础上的现代化创新;三是中国经济至今一直处于高速发展之中,不断增长的市场需求使中国大多数企业忽视内功的修炼,管理创新尚未成为中国企业的普遍现象,具有少发性的特点;四是中国各地区的经济发展有较大的不平衡,发达地区的企业管理创新对欠发达、不发达地区的企业成长有非常大的借鉴和学习价值。

鉴于此,为了发现中国的管理创新典范企业,提高中国企业的管理创新意识和管理创新能力,同时促进中国管理思想和理论的形成和发展,北京大学管理案例研究中心、《北大商业评论》和企业家与企业管理研究院(中国·深圳)联合设立的“中国管理学院奖”,于 2006 年应运而生。

“中国管理学院奖”旨在从理论角度对中国企业管理创新者的贡献表示敬意和肯定,从传播角度为中国企业树立最有实效的“学习标杆”,并希望通过该奖项,逐渐形成中国企业管理思想——在中国崛起世界之时,中国企业的管理思想成为世界管理思想体系中的重要组成部分。

本书汇集了 2006 年、2007 年“中国管理学院奖”20 家获奖企业的管理创新案例与专家点评。在此,我简要介绍一下 20 家获奖企业的行业分布、主体特征及创新内容。

获奖企业的行业分布较为广泛,例如汽车制造、饮料食品、家电制造、房

地产,以及金融服务、电子商务、管理咨询、广告传播等。

不少获奖企业是行业龙头企业,例如房地产业的万科、家电制造业的海尔、饮料食品业的娃哈哈、电子商务业的阿里巴巴、在线旅游服务业的携程、管理咨询的北大纵横等;还有同行业中的新锐企业,例如商业银行业的招商银行、广告传播业的分众传媒、造纸业的浙江圣为、钢材贸易业的宝钢钢贸、花卉苗木业的浙江森禾等。

从创新的内容来看,大致上可分为以下几种类型:

1. 战略创新或商业模式创新

- 万达集团的“先租后建的商业地产模式”突破了传统的房地产开发模式,并创造出一种新的地产形态——商业地产,使其成为中国商业地产界的龙头企业。

- 分众传媒的“全新的商业形态”开创了中国广告传播业的“蓝海”,把“烦人的广告”变为打发“无聊时间”的一种“调味品”,极大地提高了广告的传播效果。

- 携程的“在线旅游服务”把互联网技术与传统的旅游业务结合起来,将优质服务标准化,并大规模复制,为客户提供一站式的便捷服务。

- 阿里巴巴的“B2B 模式”是商人对商人的电子商务(Businessman to Businessman),而不是美国的企业对企业(Business to Business),满足了中国中小企业开拓国内外市场的需要。

- 海信集团的“技术孵化模式”开创了企业内部成长的一种新方式,把转化科技成果的“孵化器”纳入到企业内部体系中,使新业务得以顺利开拓。

2. 供应链管理与外部关系管理创新

- 娃哈哈的“利益共享联销体”是在公司与经销商之间建立一种持久的共赢关系,使公司产品能源源不断地传递到顾客手中,使顾客的消费需求能及时反馈到公司决策层。

- 宝钢钢贸的“双盲互动网上交易”是在公司与用户之间建立起一种新的贸易方式和关系,通过互联网的使用,解决了传统贸易方式中的诸多问题。

- 圣为的“BPS 价值链”为品牌生产企业提供所有基于纸质基材创意的产品包装设计和广告设计,客户可以根据自身的资源提出不同的需要,选择不同的产品和服务。

- 森禾种业的“准股田制”开创了企业和农户的新合作模式:农民以土地使用权和其他生产要素作为“股份”,公司以产品和技术服务作为“股份”,双方联合生产并按“股本”比例分红,达到资源整合和共赢合作的目的。

- 广州本田的“环境绩效管理”从企业内部开始,到上下游供应链,全面推行环境管理,并设立专门的事务局,具体负责计划制订、执行监督与绩效考核。

- 伊利集团的“精确管理”把供应链中的每一个环节都作为关注的重点,将奶农、牧场、奶站、供应商、加工厂、经销商、服务商等都纳入质量控制系统。

3. 内部整体管理与职能管理创新

- 海尔集团的“基于市场链的业务流程再造”是一项巨大的管理创新工程,使每个人都成为“SBU”——战略业务单元,企业随之成为以个人为单元的新的组织形态。

- 招商银行的“以客户为中心的流程银行”构造了一个从客户到最高决策层之间的通畅的信息通道,客户的需求及时得到回应和满足。

- 吉利的“3+3 滚动订单管理”在公司各部门之间建立了高效的作业关系,实现了以客户为中心的业务流程再造,大大降低了生产成本。

- 北大纵横的“知识型员工管理体系”把合伙人、咨询顾问的责、权、利以制度化方式统一起来,一方面调动了知识型员工的积极性,另一方面使知

识型员工获得了合理的回报和成长空间。

- 浪潮通软的“VCU 价值链管理”在企业内部各部门之间建立了一种新的关系,各部门划分成不同的责任中心,把市场机制引入内部管理,把外部客户的需求转化为内部客户的需求,调动整个企业的经营链条和价值链条面向市场。

- 万科的“人才筑基策略”以尊重人的个性为基础,建立了丰富多样的沟通渠道,同时培养绩效文化,创造出和谐的工作环境,使人才真正成为企业的资本。

- 平安保险的“后援集中作业模式”通过后台实现资源的集中与共享,使后台支持与前端业务相互配合,从而实施标准化的专业服务,实现最大规模效应。

- 国家电网公司的“企业社会责任报告创新模式”以提升核心竞争力为内在动力,通过了解利益相关方的期望和要求,综合了企业社会责任的具体内容和履行方式,提炼了 12 个方面的社会责任,创建了社会责任理论模型。

- 中科智的“中小企业信用风险管理”把企业的无形资产、应收账款与库存、企业家的个人声誉和家产等作为担保条件,在某种程度上解决了中小企业的“贷款难”问题。

从创新来源及形成来看,大致上可分为以下多种类型:(1)学习基础上的再创新,例如海尔集团、平安保险、国家电网公司、招商银行、圣为和森禾种业等;(2)针对中国国情的创新,例如阿里巴巴、万科、中科智、北大纵横等;(3)问题导向的创新,例如中科智、圣为、携程、海信、宝钢钢贸等;(4)目标导向的创新,例如海尔集团、分众传媒、吉利、万科等。

所有这些管理创新都取得了较好的成效,获奖企业的创新实践告诉我们:创新是非常重要的,创新是人人可为的,创新的回报也是丰厚的。因此,

我们祝愿获奖企业在未来的成长中产生更多的创新行动,希望其他中国企业以这些获奖企业为学习标杆,做出自己的创新。

北京大学管理案例研究中心主任



2007年10月25日

中国管理

新

“中国管理学院奖”评选说明

由北京大学管理案例研究中心、《北大商业评论》和企业家与企业管理研究院(中国·深圳)联合设立的“中国管理学院奖”,旨在对中国企业的管理创新表示敬意和肯定,并希望通过该奖项的推广,促进中国本土化管理思想的发展与传播。

2006年首届“中国管理学院奖”在许多优秀企业的盛情参与下,通过评审专家们严谨、公正的评分,呈现出海尔、招商银行、娃哈哈等许多优秀的管理创新案例,为中国管理的学术和操作实务提供了有益的参考。2007年第二届“中国管理学院奖”在首届取得圆满成功的基础上,在评选流程、评价指标体系、评选方法等方面都有了很大程度的改进和完善。

评选标准

只要企业在中国境内(不含港、澳、台地区)注册、经营(个别注册在境外或港、澳、台地区的企业,如果运营主体和主要管理团队在中国内地,也纳入参评范畴),企业的发展经营至少在5年以上,并且申报的管理创新至少有2年以上的成功实践,就可以申报“中国管理学院奖”。

申报的管理创新成果送达组委会办公室,即进入初评环节。第二届“中国管理学院奖”的初评委员会由《北大商业评论》学术指导委员会、北京大学管理案例研究中心的研究人员、北京大学光华管理学院部分教授等专家共同组成。初评委员会对企业申报的管理创新成果进行筛选、评价,只要申报的成果符合管理创新标准,就直接入围由 16 位知名商学院院长组成的专家评审委员会复评环节。专家评审委员会根据创新性、成效性、代表性与可复制性、影响力四大项、十五小项评价指标的评分体系,对所有入围企业做出综合评分。

其中,创新性考察企业的管理创新实践与现有管理理论或实践的背离程度;成效性考察企业管理创新的实施效果;创新性和成效性构成了评选标准的主要部分,覆盖了管理创新从创造到实施的整个过程。代表性与可复制性指标考察管理创新在同行业和跨行业中的可复制性程度,而在企业社会责任备受重视的今天,影响力标准既衡量了该企业在本行业中的地位,也评估了该管理创新企业的社会美誉度和品牌力。

评选方法

“中国管理学院奖”组委会通过企业自荐、组织推荐及专家推荐三种方式,共征集到 43 项管理创新成果,经过初评委员会初审,有 28 项管理创新成果入围。组委会从中选出了 18 项优秀的管理创新成果,在 2007 年第 1~10 期《北大商业评论》的管理创新专栏中做了推介,并在“中国管理学院奖”的主网站和网易商业频道等其他合作媒体上做了具体而深入的推广。

为了避免企业的知名度、规模实力等指标可能会干扰评审专家对企业管理创新成果的客观评价,第二届“中国管理学院奖”的管理创新评价体系由三部分组成:专家评审占 60%,管理创新数据指标评审占 30%,网络投票占 10%。专家评审代表了学院派的专家智慧,他们从理论的角度对这些管

理创新成果的创新性和代表性加以评判；数据指标评审包括对管理创新成果的测量和企业管理创新能力的评价两个部分，是组委会对企业的管理创新成效性和管理创新潜力的定量评审；网络投票是公众对企业的管理创新影响力的直观反映。

在综合这三项评分后，组委会最终选出第二届“十佳管理创新”企业：阿里巴巴（中国）网络技术有限公司、万科企业股份有限公司、广州本田汽车有限公司、携程旅游信息技术（上海）有限公司、内蒙古伊利实业集团股份有限公司、圣为控股有限公司、中国平安保险（集团）股份有限公司、中国中科智担保集团股份有限公司、国家电网公司、浙江森禾种业股份有限公司。

第二届“中国管理学院奖”在总结首届评选的经验和不足基础上，取得了很大进步，得到了很多企业的积极响应和支持，并得到了众位教授、咨询专家的热忱推荐，企业参选的数量大大增加，且行业分布广泛。另外，企业申报的管理创新材料大都主题鲜明、内容全面，详细地介绍了企业管理创新实施的过程和成效。

对于 2008 年第三届的“中国管理学院奖”评选，我们将会在评选流程和评选方法上有更创新的设计和完善，并会制定出更科学的数据评价指标和专家评审体系。我们相信通过年复一年的努力，“中国管理学院奖”将成为衡量中国企业管理创新水平的一个重要标准，并将成为管理学界至尊的“奥斯卡”奖！

“中国管理学院奖”组委会
北京大学管理案例研究中心

2007 年 10 月

中国管理

新

目 录

基于市场链的业务流程再造——海尔

苏 静 1

海尔的市场链业务流程再造将市场经济中的利益调节机制引入到企业内部,把企业内部上下流程、工序和岗位之间的业务关系,由原来的职能行政机制转变成平等的市场买卖关系、服务和契约关系,为业界提供了一种全新的战略方向和经营观念。

以客户为中心的“流程银行”——招商银行

王正翔 13

招商银行信用卡中心用“流程银行”搭建了一个高效率的组织架构来整合各种资源,建立了从处理申请、扫描、客户信息录入和征信,到最终审核、批准、制卡及寄达客户的整套流程。

新产业的技术孵化模式——海信

党永嘉 25

在进入新产业领域时,海信抛弃了通过并购或购买成熟技术作为切入点的通用方式,而是首先成立课题组,进而扩展为研究所,构建技术平台,待技术、市场等条件成熟之后,再选择适当的时机,将研究所裂变为一个子公司从而进入新的产业领域。

利益共享联销体——娃哈哈

孙欣 35

娃哈哈历经 20 年成长为中国最大的食品饮料生产企业,与其采取的建立在“信用契约”的基础上的保证金制度、建立联销体的“利益共享联销体”渠道策略密不可分。

双盲互动的网上交易——宝钢钢贸

于兹志 曾勇华 45

在原有网上销售系统的基础上增加“互动”和“双盲”核心功能,宝钢钢贸形成了以客户为主导的类超市销售模式的“宝时达系统”,提高了交易效率,规避了分公司管控的风险。

VCU 价值链管理——浪潮

张丽萍 55

浪潮通软在软件行业竞争加剧、产品差异化缩小、行业利润率下滑的环境下,找到一种创新的解决方案——“VCU 价值链管理”,即把企业各部门划分成不同的责任中心,将市场机制引入内部管理,把外部客户的需求转化为内部客户的需求,进而调动整个企业的经营链条和价值链条面向市场。

按需定制的“订单地产”——万达

郭伟 65

借助于以“联合协议,共同参与,平均租金,先租后建”为核心的订单地产商业模式,万达与商业企业建立了稳固的战略合作联盟,形成了长期稳定的租金赢利模式。

知识型员工管理体系——北大纵横

郭伟 李强 75

对于咨询行业常出现的传统管理方式失效、激励手段匮乏、员工跳槽频繁、管理成本居高不下等问题,北大纵横的知识型员工管理体系,使得员工流失率不到 10%,创造了行业中的一个奇迹。

3+3 滚动订单管理——吉利

曹永明 张爱群 85

吉利的“3+3 滚动订单管理”把销售环节与制造环节对接,将面向库存生产变为面向订单生产的模式,实现了 7 天内完成常规订单、实现整车交付,订单满足率不低于 80% 的目标。

一种全新的商业形态——分众模式

孙 欣 95

分众传媒创造了一种全新的商业形态,以“分受众传播”的新媒体理念建设的生活群媒体圈作为全新的纯广告媒体,其分众性、强表现力和时空独特性,为社会提供了一种精确到达目标人群的信息传播平台。

中国特色的 B2B 模式——阿里巴巴

张丽萍 105

美国大企业之间电子商务的 B2B 模式并不适用于中国,阿里巴巴针对中国企业的实际,创建了一种新的 B2B(Businessman To Businessman)模式,并通过启动“诚信通”计划、“中国供应商”服务和安全的支付工具——“支付宝”等多种创新,成为中国最大的电子商务企业。

人才筑基策略——万科

张丽萍 119

尊重人才,为优秀人才创造一个和谐、富有激情的环境——万科以人才作为企业的筑基策略,成为企业长期稳健发展的成功之本,同时也赢得了员工满意度与敬业度的提升,树立了行业内最佳雇主品牌的形象。

环境绩效管理模式——广州本田

张丽萍 131

秉承“成为社会期待存在的企业”的理念,广州本田在企业内部、生产工厂、上游供应商和下游特约店实施了一系列环保改进举措,并以制度作为保障,建立了汽车行业领先的环境绩效管理模式。

在线旅游服务管理——携程

张丽萍 145

面对传统旅游业的日渐低迷,携程异军突起,利用独特的在线预订模式,将优质服务标准化,大规模复制,并实施六西格玛管理保障服务质量,成为国内在线旅游市场中的佼佼者。

精确管理——伊利

张丽萍 159

伊利将奶农、牧场、奶站、加工厂、物流、经销商、服务商等供应链中的每一个环节都纳入精确管理的重点,并形成全员精于细节的习惯,这场自上而下、由内而外的流程革命保证了伊利年均40%的增长速度。

品牌包装解决方案——圣为

张丽萍 167

圣为根据对品牌生产企业需求的专业性分析,委托包装业务所涉及的所有产品/服务供应商,具体运作包装业务价值链上的各个环节,为品牌生产企业提供从前期规划、原材料选择、设计、生产到相应的物流服务等诸多环节的包装全面解决方案。

后援集中作业模式——中国平安

郑新德 181

通过构建集团后援中心,中国平安完成了对分支机构的资源整合,既降低了成本,加强了风险控制,也为打造高效而专业的标准化服务、为客户提供具有综合资源优势的全面金融解决方案提供了较大可能,其集约化管理模式可资借鉴。

中小企业信用风险管理——中科智

张丽萍 193

为了解决中国民营中小企业发展中面临的“融资难”这一困境,中科智通过更积极、更务实的调查和决策方式,摸索出了一套独特而富有成效的信用风险管理体系,成为银行和中小企业间坚实的融资桥梁。