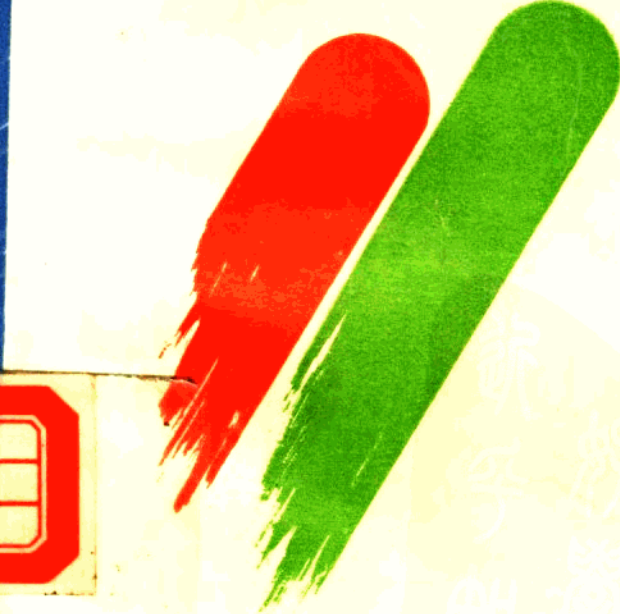




管理制胜

思想、方法、实践

唐铁军 著



河海大学出版社

目 录

序言

第一章 管理思想与方法

- 一、泰勒如是说····· (11)
- 二、管理思想与方法的辩证····· (14)
- 三、管理本质····· (19)
- 四、也是哲学问题····· (25)
- 五、管理哲学与管理科学····· (31)
- 六、人：企业管理的主旋律····· (37)
- 七、企业文化：新的管理哲学····· (43)
- 八、整体的管理哲学····· (46)
- 九、管理哲学与社会文化····· (52)
- 十、日本企业成功之道····· (59)
- 十一、MBA 精神与美国经济····· (67)

第二章 企业经营使命

- 一、利益集团共同体····· (81)
- 二、顾客：企业目标的突破口····· (89)
- 三、顾客与利润：一个困扰人的命题····· (93)
- 四、松下幸之助的经营哲学····· (100)
- 五、市场不等于顾客····· (105)
- 六、市场乘数效应····· (115)
- 七、质量——无法计算的因素····· (124)

八、通向行动的桥梁·····	(130)
----------------	---------

第三章 满足个人需要

一、个人目标：历史的演化·····	(138)
二、存在与潜能·····	(144)
三、种瓜得瓜、种豆得豆·····	(151)
四、尊重人·····	(156)
五、激励、再激励·····	(162)
六、主人翁精神·····	(167)
七、以员工为中心的管理·····	(172)
八、企业目标与个人目标的统一·····	(183)

第四章 管理方法论

一、反马太效应·····	(199)
二、简单化的魅力·····	(204)
三、连续性的改进·····	(210)
四、全面价值分析·····	(217)
五、分析问题的万能钥匙·····	(222)
六、也谈目标管理·····	(227)
七、教育式管理·····	(233)
八、象征性管理·····	(241)
九、管理方法论的统一·····	(246)

第五章 管理实践

一、了解顾客需要·····	(254)
二、找到企业的市场位置·····	(261)
三、迅速、细小的创新·····	(267)
四、建立以质量为中心的目标·····	(272)
五、培训·····	(277)

六、授权与自主管理·····	(281)
七、赞赏、鼓励·····	(286)
八、发扬团队精神·····	(291)
九、文化变革·····	(296)

第六章 中国管理哲学

一、中国式管理的含义·····	(303)
二、中庸之道·····	(306)
三、为人处世之道·····	(310)
四、修身·····	(311)
五、谋略·····	(318)
六、明日之管理·····	(323)

后记

序 言

时代已进入二十世纪的最后十年，激动人心的二十一世纪就在眼前。我们将怎样迎接一个新世纪的到来？

当前的时代，充满了竞争。每一个国家，都面临着在自己的国土上抗拒外来的经济挑战，并时刻准备着进入他国的领土，去占领那里的市场。竞争与反竞争，全球都弥漫着经济大战的硝烟。这是一个和平与战争并存，但经济唱主角的时代。政治上的勾心斗角，战场上血与肉的拼搏，都让位于这无声无息、没有战火的商业世界大战。这场战争，虽然缺少血与火的色彩，却同样地惊心动魄，充满火药味；虽然没有常规战争中的飞机、大炮、坦克和刺刀，却同样有着战略进攻和防御，迂迴包围和正面的短兵相接。

谁赢得了这场商业战争，谁就会赢得政治和战争，谁就会在下个世纪更激烈的经济竞争中占据有利的地位。

成本竞争的时代已经过去

大卫·李嘉图的“比较利益理论”，一直是发展中国家在世界经济竞争中的一个最有力的武器。“成本竞争”也成了这些国家的主要竞争策略。以低廉的劳动力和资源成本，来抵挡来自经济发达国家的经济入侵，并在世界市场上取得一席之地。

然而，时过境迁。成本竞争的时代已经过去。在世界经

济竞争中，成本优势所起的作用越来越弱。这种趋势，已为越来越多的事实所证实，其表现也越来越明显。

当前的世界竞争，主要是发达国家之间的竞争。绝大部分的国际投资和商品出口，都是在这些国家之间进行的。而且这一趋势仍在继续发展。持有成本竞争优势的发展中国家，在强大的世界经济竞争中，越来越处于不利的地位。问题的关键是：成本竞争的武器已不多了。

当前世界经济发展的一个显著特征，就是技术和资本正加速取代劳动力，成为产品成本的主要构成部分。因此，劳动力成本在产品总成本中的比例越来越小，从而使发展中国家的成本竞争优势也越来越弱。当今美国管理大师彼得·德鲁克在《管理的前沿》一书中分析过，在半导体芯片的成本中，技术占到70%左右，劳动力所占的比例，不超过12%，而在药品的制造成本中，劳动力所占比例不超过10%至15%。

降低汇率是增强“成本竞争”武器效用的有效方法，但是，随着成本重要性的减退，这一方法也在失去应有的效果。且不说发展中国家，而以美国为例，它在七十年代中期把美元对日元的汇率降低了一半，然而目前美国对日本的贸易赤字仍高达八万多亿美元。况且，降低汇率将降低一个国家在世界经济竞争中的实力，这是一个发展中国家所不能承受的。

贸易壁垒是抵御外来经济入侵的又一手段。然而，在当前世界对贸易的一片声讨中，建立贸易壁垒无疑是作茧自缚。别人是攻不进来了，但是你自己也出不去。与世隔绝的经济只能是死路一条。

对消费者高唱爱国主义也无济于事。消费者所喜欢的，是高品质的产品。支配消费者行为的，不是爱国主义精神，而是产品的价值，是质量与成本的比率。这样，就不难理解在美国汽车业日趋萧条的同时，美国公路上到处都跑着日本产的汽车。

管理竞争的时代

成本竞争的优势正在消失，世界经济已进入一个以质量和技术为竞争焦点的新时代。然而，质量竞争也好，技术竞争也罢，归结到一点，都是管理的竞争。

技术与质量，是一对既相互关联，又相互独立的竞争宠儿。高、新、尖的技术实力，意味着在产业结构的竞争中占有优势。这是大兵团作战的战略布置。美国的星球大战计划，欧洲的尤里卡计划，无不弥漫着竞争的气氛。而产品的质量竞争，则是小部队的战术计划，它通过一个个企业的产品渗透，逐步占领对方的市场。技术与质量又是统一的，没有相关的技术，便没有质量。当人们面对着日本制造的电气产品，为其精细、高性能的质量而感叹的时候，难道会不赞叹其高精的技术？

世界经济竞争需要技术与质量的有力支持。只要拥有高、新、尖的技术和高质量的产品，赢得这场世界大战的胜利就增加了几分把握。而高技术与高质量，都必须依靠有效的管理。

当人们利用廉价的劳动力成本去竞争时，看到的只是它的绝对值。而在竞争机制中起决定作用的，却是劳动力的生产效率。这种劳动生产率，集中地体现在产品的质量上。所

以，质量不仅仅是质量，它是生产效率，还是生产成本。高质量的产品，意味着废品次品的减少，返工时间的减少，以及生产成本的下降。

高质量还意味着更高的产品价值。发展中国家往往在运用成本武器，在竞争中取得成功的同时，也品尝了失败的痛苦。当你发现本国最精美的产品，被贴上他人的商标，只在美国的一些廉价超级市场中出现，并且还经常削价处理时，心中的滋味是不言而喻的。也许只有在这时，你才会真正感到成本竞争的时代已经过去。

利用廉价的成本进行竞争，就象做临时工，出买廉价的劳动力。付出甚多，收入却微薄，劳动成果被他人所享用。更关键的是，没有自己的商标，没有自己的产品信誉，别人雇你为他生产，算是一种恩赐。生意做一笔算一笔，你每天都得为明天是否还有饭吃而担忧。

当然，我们并不绝对否定成本竞争的策略。作为发展中国家，运用廉价的成本在世界经济竞争中力争一席之地是合理的，也是必然的。我们所否定的，是那种抱着成本竞争策略不放，以为永远可以使用这种策略的思想。且不说成本优势在世界经济竞争中的作用越来越小，随着一国经济的发展，其劳动力成本也在逐渐增加。如韩国、台湾的发展就是最好的例证。最终有一天你会发现，你原来手中的武器，已被他人用来向你发起进攻。如果到了那时再幡然醒悟，已为时晚矣！

没有人愿意做一辈子的“临时工”。对于一个国家，或是一家企业，情况都是如此。发展中国家改变目前竞争劣势的唯一出路，就是在运用成本竞争策略的同时，制定和发展

自己的质量和技术竞争的规划。但这一规划的实施，是以有效的管理而得以保证的。

因此，明天的世界经济竞争，是管理的竞争。世界经济竞争已进入一个管理制胜的新时代。人们把世界经济大战中美国的败北和日本的成功，归因于其国家企业管理的成败，就是一个有力的证明。

我国的企业管理

在动荡、激烈的世界经济竞争中，我们将怎么办？今天的决策与行动，将决定我们在二十一世纪世界经济竞争中的地位。因而，强调企业管理的重要性，以及加强对管理理论的研究，已成了吾辈不可推卸的重任。

改革开放十多年来，虽然我们大力普及企业管理的知识，也从国外引进了许多有效的管理手段和方法。但是，我们对企业管理重要性的认识，还是令人担忧的。其中一个重要的特征，就是缺乏对管理理论的研究。国内的大部分综合性学术刊物，文、史、技、经济等门门俱有，唯独没有管理学的一席之地。一些以企业管理为主题的专业刊物，也少有管理理论方面的文章，更多的是对经济的研究和厂长管理经验谈。学术界也不重视管理理论研究。仅举一例，某著名高校商学院在校庆举行的学术活动中，参加交流的数十篇文章，无一研究管理理论的。国内出版的管理方面的书籍，除了译本外，十有八九是管理教材（这从本书的引注中可见一斑）。

种种现象，造成一个直接后果，就是国内产品的质量低下，劣质产品充斥市场。据统计，一九九一年我国因产品质

量问题而造成的直接损失高达2000亿元。产品质量不过关，也使我国在世界经济竞争中处于不利的地位。

经济与管理，两者是不可分的，但却又不是一回事。忽视了这一点，就会把宏观经济体制改革和企业内部的管理等同起来，以为企业经营机制的改革，会自然地提高管理的有效性。然而，企业的内部管理是一独立于外部经营机制的因素。否则的话，我们就无法解释为什么在同样的经营机制条件下，有的企业会兴旺发达，而有的企业却濒临破产。

企业管理是一门独立的学科，它有其自己独特的研究对象和研究方法，它是不能由经济学或宏观经济管理学取而代之的。

值得一提的是，为了改变企业的经营机制，我们实行了企业承包制，这是必须的，也确实卓有成效。但是，一些企业在内部也实行层层承包，以为这样一来，就可解决一切问题了。这种想法和做法是不对的。这不是说企业内部的承包没有一点效果。在某种程度上，它确实能够提高企业的经营效率。但这种提高是有限度的。这就如吃药，能使一个人恢复健康，但却没法使他变成一个运动健将。我们是无法只凭借企业内部的承包去参加世界经济的竞争的，无论在观念上还是在行动上，企业内部的承包却是对企业管理的一种否定。以承包代替管理，也许今天还行，但明天肯定不行。

理论与实践，也是既相互联系，又相互独立。管理是一种实践，但这种实践缺乏正确的理论指导，则会成为无效的活动。同时，实践的经验也必须上升为理论，如果不这样的话，就很难为今后的实践活动提供进一步的指导。

因此，重视企业管理，重视对企业管理的研究已成了一

项刻不容缓、关系重大的工作。

我们不敢断言，世界经济竞争就完全依赖有效的管理。但是，我们敢说，离开了高水平的管理，我们就不能在世界经济竞争中获胜。是否重视企业管理，关系到中华民族在下个世纪的经济地位，这决不是什么危言耸听！

二十一世纪是中国人的世纪。我们对此有足够的自信。但是，这种自信是需要足够的行动来支持的。

关于本书

本书的宗旨在于启发读者的思考，并通过这种思考，建立正确的管理意识。

正如本书第一章中重点论述的，有效管理的核心在于正确的管理意识。因此，如何培养这种意识，就成为管理教育和培训的主题。直接阐明管理的基本原理，将有助于管理意识的建立。但是，明白管理的原理并不等于已建立了管理意识。例如人人都明白质量的重要性——质量是企业的生命，可在实践中很多人并没有质量意识，拿“生命”当儿戏的事经常可见。正确管理意识的建立，必须依赖读者自己对管理的思考，对实践经验的反思。这种思考是他人无法替代的，然而，借助一定的工具，将使思考更有效。本书在章节安排和写作风格上，都以此作为目标。

如果你想读一本书，直接从书中找到立即能行之有效的办法，那么我们会劝你不要读这本书，请你把思考的机会让给别人。管理的方法有成千上百，它们是否有效，将直接取决于它们是否符合某企业管理的具体要求。确实，本书中也论述了一些管理方法。但是，有必要提醒读者注意的是：我

们不是为了介绍这些方法才把这部分内容作为本书的一部分。我们的目的，是为读者演示正确的管理思想意识是能够以及怎样才能引导出有效的管理方法。这些方法绝不是最好的方法，希望读者能通过自己的思考，能创造出更适合自己的企业管理的更好方法来。

本书是作者对企业管理近十年研究的结果，其基本的理论框架，是在八七年写《渴望与探求——变革中的管理》第二篇“企业文化”时形成的。作为对企业管理的理论研究，力求有一定的深度，结构严谨，逻辑性强，论点鲜明。但是，作者又不想把自己关在象牙塔内，构造纯理论的大厦。我们希望每一个人——不论你是研究管理的，还是具体实践管理的，不论你以前是否读过管理的基础知识，也不论你有无管理的经验——都将从中获取自己所需要的东西。我们试图把抽象的概念，转化为一幅幅形象的图画，展示在读者的眼前。本书有着严密的逻辑，掌握这个逻辑，对理解本书内容，加深思考，有着重要的作用。但是，我们也不希望这个逻辑成为单调乏味的负担，所以试图让它合着轻快的小步舞曲向前发展。

作者不赞成极端的态度（这从最后一章中可见），不希望全盘否定某种观点或方法。所以，在论述某个问题时，总是加上了，“这并不意味着否定……，而是指出其中的缺陷……”等类似的话，如果万一某处忘了说这句话，请读者自己加上。我们的目的是思考，从他人的观点和思想中吸取正确的因素，所以不要让究竟谁是谁非而浪费精力和时间。

本书所引用他人的观点和语句，均一一注明出处。其余部分，文责自负。如果读者同意本书的观点，那作者自然高

兴，如果读者不赞成、甚至反对本书提出的观点，但只要你通过否定的思考，能够发现真理，作者也同样感到欣慰。总之，只要能促使更多的人来思考，探讨企业管理的问题，那本书的目的也就达到了。

作 者

一九九二年九月二十日

于美国堪萨斯州劳伦斯

第一章 管理思想与方法

**太阳给世界带来了光明，
可是，如果以为那色彩斑斓的
光就是太阳，就大错特错了。**

当你在课堂上问起学生——无论是厂长经理学员还是本科大学生——想在企业管理课堂中学到些什么时，所得到的回答几乎是一致的：有效的管理方法。一个疑惑不解的问题是：当他们在课堂上学会一些所谓的有效管理方法后，又是否能够在管理实践中充分发挥这些方法的有效性呢？管理注重的是实效。如果管理方法不能在实践中发挥作用，学它又有什么用？

然而，现实给予的回答是：那些在书本上看来是非常有效的方法，在实际管理中却很难生效。早在八十年代初，国内就广泛推广现代化的管理方法，其中全面质量管理，价值工程以及目标管理等，都是在国外特别是日本行之有效的办法。厂长经理们学了，企业中层干部也学了。然而十余年过去了，这些有效的方法却没有广泛地在国内得到有效的推广。一个最好的见证就是至今国内产品的质量还很不尽如人意，市场上伪劣产品到处可见，产品合格率低得让人难以置信，企业经营效益也在下降。

问题出在哪里？如果有效的管理方法不能直接转变为优

异的管理绩效，那这一转变机制中的关键又是什么呢？

一切得从科学管理的产生说起。

一、泰勒如是说

早年的企业管理，都是依据管理者个人的经验和能力，每个人都有自己一套祖传（或师传）的管理方法。当时企业规模不大，对管理的要求也不甚高。但是，在十九世纪的最后数十年中，美国工业出现前所未有的资金积累现象。随着资金的积累和技术的发展，组织、控制和管理利用这些大量资金的拙劣方式，便成为阻碍高工业生产率的主要障碍。这种现象在公司的生产车间要比其他任何地方都更为严重。

劳动高度专业化了，而标准化的生产方法和程序却没有制定，而且对工作的协调化、一体化以及系统化也没有予以强调。另一方面，当时劳动生产率很低，因此人们关心如何使劳动力充分发挥其潜能。一些人主张用优良的机器以节省劳动力，而另一些人却认为，真正的解决办法是改进生产的程序、方法和“体制”。弗雷德里克·温·泰勒当时是一位年轻的管理人员和工程师，他根据自己的经验，提出了科学管理的方法。

科学管理的诞生

泰勒透过工人怠工，企业生产效率低下的现象，看到了影响企业经营成效的根本原因在于工人与资本家之间没有合理地确定工资率标准。情况往往是这样，当工人劳动生产率增加时，他们的工资率却被降低了，多劳不能多得。问题的

关键就在于要为每一项工作任务制定出完善而又公正的标准。泰勒打算用科学的方法，来确定工人用其现有的设备和原料所应完成的工作量。这便是科学管理的真正开始，即用科学的调查方法，根据实际而不是传统经验来决定工人所能完成工作的正确方法。

科学管理的基本原理可以归纳为以下两点：

1. 通过消除浪费，改进生产方法来增加单位劳动时间的产量，科学而公正地决定分配，从而在劳资之间建立利害调和的关系。

2. 为经营管理寻找科学的事实根据和规律，消除过去存在于劳资之间围绕工作任务的斗争和主观、任意的判断。

一场思想革命

当泰勒的科学管理方法传播开后，在1911年，突然出现了一大批“效率专家”，这些人手拿秒表，到处向人许诺说他们能大大削减成本和提高效率，然而其结果却并不象他们所吹嘘的那样。一时科学管理被笼罩在江湖骗子的阴影中。泰勒不得不站出来，为他的科学管理辩护。在一次国会意见听证会上，泰勒说：科学管理不是一种有效率的方法，不是一种获得效率的方法，也不是一串或一批有效率的方法；科学管理不是一种计算成本的新制度，不是一种支付工人工资的新办法，不是一种计件工作制，不是一种奖金制度，不是一种付酬制度，也根本不是一种支配工人的计划；科学管理不是拿着秒表观察一个人的工作并记下他的情况；它不是工时研究，不是动作研究或对工人动作的分析；科学管理不是印制一批表格将表格发给一些人，而且说：“这就是你们的

制度，照着办吧”；不是分工工长制或职能工长制；不是在谈到科学管理时一般人所想到的任何办法。一般人在听到“科学管理”这个词时，就会想到一种或几种上面所谈到的方法，但是科学管理不是其中的任何一种方法。我不是嘲笑成本核算的方法、工时研究、职能工长制，也不是嘲笑任何改进后的支配工人的任何新方法以及任何有效率的方法，如果这些方法的确是有助于提高效率的方法的话。我主张采用这些方法。但是我所强调的是，不管是所有的这些方法还是这些方法中的一部分，它们都不是科学管理，它们只是科学管理的有益的辅助手段，也是其他管理制度的有益的辅助手段。

那么，科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、企业所有人、董事会——同样进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。

这就是科学管理的实质——伟大的心理革命。

这里泰勒所讲的心理革命，实际上就是思想革命。泰勒认为：科学管理是一种新的管理思想，而不是一种或几种被认为是科学管理的 management 方法。要想通过科学管理来提高企业经营效率，就必须改变旧的管理思想，而不是仅仅依赖几种管理方法。

泰勒的一席话，道出了管理思想与方法的辩证关系。