

人制

■ 夏国洪 著

Personnel and
Systems

管理

Management



经济科学出版社
Economic Science Press

『人制管理』

夏国洪 著

经济科学出版社

责任编辑：王京平

责任校对：杨晓莹

技术编辑：王世伟

『人制管理』

夏国洪 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

中国科学院印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

880 × 1230 32 开 10 印张 200000 字

2002 年 12 月第一版 2003 年 3 月第二次印刷

印数：5601—10100 册

ISBN 7-5058-3291-3 / F·2645 定价：23.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

『人制管理』/ 夏国洪著. —北京: 经济科学出版社,
2002. 12

ISBN 7 - 5058 - 3291 - 3

I. 人... II. 夏... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 090383 号

序

管理，具体到企业管理，是中国的一个弱项。中国的社会经济发展没有经过西方国家工业化的阶段，中国人从观念上到制度上都缺乏工业化大生产的实践锤炼。

粗略来说，企业管理的发展是从手工业时代的传统管理，到工业时代的科学管理，再到后工业时代的现代管理。科学管理起源于上世纪初，以泰勒的管理思想为代表，以劳动分工为基础，强调制度的作用。而现代管理则产生于上世纪中工业化大体完成，工业社会已成型并开始向后工业社会发展之时。现代管理强调人的作用，由于观察角度和着眼点的不同，有不同学派，从需求层次论到学习型组织，林林总总，不一而足，因此有理论丛林之称。

从中国实际情况来看，总体上还没有建立起科学管理的架构。农业社会、小生产思想和习俗还比比皆是。在几十年计划经济时期快速建立起的一些大工业中强制实施的，从理论到实践都并不牢固的管理制度又不断被各种政治运动所打破所否定。无政府主义在十年动乱期间导致了彻底否定管理。而改革开放以来，在农村行之有效的，并在一段时期内向社会各个领域（包括工业、科研和文教卫生等）推广的承包制，本质上是恢

复到小生产。在农业中，这适应了生产力发展水平，因此效果也是极其明显的。对其他领域来说，在当时相对于无政府主义，也不失为一个进步，但是它本质上与大工业生产是不相适应的。在改革时期涌现出的大批个体、私营企业，也是多数处在传统管理的阶段，其中极少数随着企业规模的扩大，而有了根本性的进步。因此，今天来谈中国的企业管理，如何建立科学管理仍是头等重要的任务。

但是时代究竟不同了，今天讲科学管理，背景已不同于一个世纪以前。从中国社会制度性质来看，也要求充分重视发挥人的作用。过去几十年中，我们在这方面也做了不少工作，有了一些经验。因此，如何把制度和人两者有机地结合起来，根据中国的实际情况，探索出自己的路子，就是头等重要的事了。关键在于既不能因循守旧、墨守成规，也不能人云亦云、拾人牙慧，更不能被国外五光十色的种种理论弄得头晕目眩，不知所措。

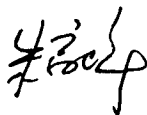
本书作者是工程技术出身，但多年从事管理工作，曾担任过不同时期、不同层级的领导工作，积累了丰富的实际经历。难能可贵的是，他并未受限于工程技术背景，也未停留在管理实践的层次，而是积极探索管理理论，认真总结实际经验，在理论与实践结合的基础上，提炼出了自己的管理思维。其重点在解决人与制的辩证关系上。文中对人与制这两个问题的各个方面做了较全面的分析，其中不乏独到之处，而关键在于对两者的综合考虑，这正是我们当前所迫切需要的。文中还涉及了管理和科学技术以及企业文化的关系，使论述更为全面。作者

序

在近几年担任大型集团公司主要负责人的岗位上，进一步把其思维转化为一套理念，用于指导公司的工作，这也是一个极好的机会。

国有企业的改革还有很长的路要走，一些大问题，如产权制度等也不是管理所能涵盖的，军工企业集团公司更有其特殊性。另一方面，管理发展到今天，没有统一的理论，实践更是永无尽头。相信作者会继续勇往直前，不断探索，在实践中进一步深化，努力为我国的管理事业进一步做出贡献。

原中国工程院副院长



2002 年 11 月于北京

前 言

作为实践形态的管理，在其成为一个科学概念之前，人类已经有了许多令现代人惊叹的管理杰作。埃及的金字塔、中国的万里长城，不仅仅是建筑工程方面的杰作，也是人类管理行为的杰作。

在 20 世纪的曙光即将照亮人类之时，一个名叫泰勒的美国工程师出版了一本名为《科学管理原理》的书。以其篇幅衡量，这本书充其量只能算是一本小册子。然而其历史地位却不能低估，因为这本书被公认为管理科学创立的标志。

由于管理实践的积累，管理科学的发展就如泉涌般蓬勃起来，以至于在短短的百年里，管理学派林立，管理学家辈出，管理专业已成为大学中最热门的专业。“管理”作为一个科学的对象，被人类热心地探究着。而由于管理对人类生活渗透的广泛性，使这种探究的视角和成果表现出极端的丰富性，丰富的程度真可谓“渐欲迷人眼”，难怪美国的著名管理学家哈罗德·孔茨用“管理丛林”来形容管理学说的繁杂。

实践的需要是科学和理论发展的真正推动力量。随着人类

改造世界的实践范围的不断扩大，程度的不断加深，人与物的关系和人与人的关系越来越复杂，人类对自然的改造不断深入，人类可控的自然力越来越巨大，人的组合规模不断扩大，人类的合作与竞争从个体之间发展到了组织之间，进而发展到了国家与国家之间，国家联盟与国家联盟之间，因此管理的深度和广度，管理的地位和作用，管理的理论和手段都随着变化。一个企业，一个地区，一个国家，管理得好，就发展壮大；管理得不好，就会衰落、消亡。这已被无数的事实所证实。管理是一门艺术，随着人们的实践、探索和总结，管理已逐渐成了一门科学，一门不断发展、丰富的科学。随着科学技术的发展，科学技术信息化已应用于管理，成为出自于人而强于人的管理手段。

我是一个农民的儿子，从小从事农业劳动，当过生产队的副队长。后来被保送进入哈尔滨军事工程学院，学的是自动控制。改革开放初期，我被国家派遣到美国留学，在国际刊物和学术会议上发表了十余篇科技论文，在美国获得工程博士学位（PhD）之后，有两家著名公司要我去工作，也有美国朋友建议我回国后搞五金工具生产，他答应全部外销国外，可挣大钱。当时我根本不想经营当经商者，只想从事科学研究工作，运用科学理论揭示自然规律，成为一名航天专家。但回国不久，被任命为当时的航天部一个研究所当所长，从此开始了我人生中的技术管理工作历程，也使我开始体会到从事管理工作的苦与乐。1993年，我被任命为中国航天工业总公司的副总经理（国家航天局副局长），这使我站到了一个更高的管理层级，变成了

一个职业管理者。因而使我对管理问题的思考和探索，对管理知识的需要和学习产生了前所未有的热情，对管理的感悟，也随管理实践的展开和深入而丰富起来。

1999年7月1日，建国以来国防工业最深刻的一次军工体制改革的风潮将我推上了中国航天科工集团公司总经理的位置。虽然在这个位置上，我获得了思考管理问题和实践管理思想的更大空间。但是，面对一个基础薄弱，成员企业亏损面超过80%，被戏称为“丐帮”的特大型企业集团，作为总经理，虽然我感到了一分荣光，但感到最多的却是压力和责任，我急切希望的是想迅速扭转航天科工集团的局面。阿基米德说，“给我一个支点，我将搬动地球”。我梦寐以求地想要找到管理的神奇“支点”，或者叫做管理的“法门”，或者像彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中所说的所谓“高杠杆解”，用以解决纷繁复杂的管理问题。

过去的复杂经历，当前的严峻形势，最优控制和系统工程的思维方法，创新变革和用能人的管理理念，帮助我和大家一起研究，提出了“面向市场，航天为本，科技创新，质量制胜”的指导思想和“用能人，建新制，精干军，拓展民，科技创新，多种经营”的发展思路。“以人为本，以人定制，以制理事，以制管人”的“人制管理”理念渐渐明晰，并将此应用于管理实践。

我们得到了回报。中国航天科工集团公司的面貌出现了可喜的变化，任务完成率年年创航天历史最高记录，销售收入三年翻了一番，两年在军工行业率先实现了总体扭亏为盈，在国

家财政部等部门进行的国有特大型企业效绩评价中，自2000年以来一直位于十大军工集团公司第一，在全国资产总额超百亿元的中央管理企业排名中从1999年的第67位上升到2001年的第10位。

2002年初我受命于中组部，带领我国22个大企业的老总们去美国GE公司学习了12天，启发很大，收获不小。最近，从我国企业联合会和企业家联合会举行的“中国企业发展报告发布会暨中国企业500强论坛”上获悉，中国500强的总资产只占世界500强的6%，销售收入只占世界500强的5%，而且我国500强排前几位的多是资源性公司，如国家电力、中国石化、中国石油等，拥有自主知识产权，具有核心技术的公司很少。为什么像GE、HP、休斯、三菱、诺基亚等公司能做到那么强、那么大、那么久？相比之下，我国的企业很小、很弱，即便出现一些好企业，不少也是“昙花一现”。我认为其主要原因是：他们能在世界范围内吸引优秀人才，重用能人，组织开发具有自主知识产权的核心技术，将企业做强；他们能利用并购、重组、上市等资本经营手段将企业做大；他们能依靠先进的管理制度并不断创新，最终把企业做强、做大、做久。

写作本书的目的就是想探讨如何将国企做强、做大、做久。因而对“人制管理”理念进行一次梳理，借此想使“人制管理”理念进一步系统化。在写作的过程中参阅了大量的管理学著作，让我受益匪浅，在此，我要对所有的作者表示感谢。本书还参考了国内外一些大公司的成功经验并特别注意结合我国军工企业的实际，特别是中国航天科技工业四十多年的管理实

前 言

践来阐述“人制管理”的基本观点、理论依据和在管理中的应用。由于本人的知识与实践所限，书中的一些观点难免偏颇，欢迎读者讨论、批评。

如果本书能给中国企业的管理者少许思维上的启发和帮助，抛砖引玉，能为提高中国企业在国际竞争中的地位产生积极推动作用，那将是我感到最为荣幸的事情。

夏田洪

2002 年 11 月

目 录

第一章 “人制管理” 概述

一、“人制管理” 思想的提出	2
(一) 中国航天科技工业初创时期的艰难和辉煌	3
(二) 改革开放以来中国航天科技工业管理遇到 新挑战	7
(三) 军工体制改革为中国航天的发展带来机遇	10
(四) 人制管理思想的形成	11
二、“人制管理” 思想的核心	14
(一) 人本管理	14
(二) 用能人	16
(三) 建新制	19
三、“人制管理” 的理论基础	21
(一) 人是生产力中惟一能动的要素	22
(二) “制” 是特定生产关系的载体	24
(三) 实施人制管理就是要处理好生产力 (人和科技) 和生产关系 (制) 之间的关系	27

四、“人制管理”的实践目标·····	31
(一) 以人为本, 培育人才队伍·····	31
(二) 更新观念, 适应市场经济·····	33
(三) 理顺关系, 提高工作效率·····	35
(四) 主动变革, 实现跨越发展·····	37

第二章 人是管理的中心

一、管理者要了解人 ·····	40
(一) 人力资源是企业的第一资源·····	41
(二) 管理人需要了解“人性” ·····	43
(三) 西方的几种人性说·····	46
(四) “中国航天人” ·····	50
(五) 人有多重需要·····	54
二、人的组合的开发 ·····	60
(一) 重视人的优化组合·····	61
(二) 建立人才流动机制·····	69
三、推行职业生涯管理 ·····	73
(一) 职业生涯的概念·····	73
(二) 职业生涯管理·····	75
(三) 职业生涯管理体系·····	77
(四) 职业生涯管理中的角色扮演·····	80
四、建立学习型组织 ·····	81

(一) 学习型组织的定义·····	81
(二) 为什么要建立学习型组织·····	84
(三) 学习型组织中相互作用的要素·····	86

第三章 用 能 人

一、“人制管理”的能人观·····	90
(一) 能人是人之精华，但不是完人·····	90
(二) 能人是一个多层次的概念·····	94
(三) 能人是一个历史概念·····	96
(四) 能人是一个相对概念·····	100
二、“人制管理”的用人原则·····	102
(一) 疑人可用，用人不疑·····	102
(二) 就事论人，因事用人·····	104
(三) 因人制宜，区别对待·····	105
(四) 知人善任，用养并重·····	107
三、如何发现和使用能人·····	109
(一) 更新用人观念·····	109
(二) 完善用人机制·····	115
(三) 改善用人环境·····	118
四、造就一批企业家·····	120
(一) 企业家应有的基本素质·····	121
(二) 企业家要在“制治”下成长·····	131

第四章 建 新 制

一、所有制创新	136
(一) 所有制和所有制创新	136
(二) 航天科技工业所有制创新	138
二、产权制度创新	141
(一) 产权、产权制度和产权制度的创新	141
(二) 公司制和法人治理结构	144
(三) 军工企业如何实现产权制度的创新	147
三、管理体制创新	149
(一) 管理体制和管理体制创新	149
(二) 现代企业组织管理体制的基本类型	149
(三) 军工企业的管理体制创新	153
四、运行机制创新	156
(一) 机制和机制创新	156
(二) 合作机制	157
(三) 竞争机制	164
(四) 激励机制	168
(五) 约束机制	176
(六) 评价机制	181
五、管理制度创新	191
(一) 管理制度是“制”的基础	192
(二) 基本管理制度	193

(三) 专业管理制度	198
六、新制需要系统配套	207

第五章 人与制的辩证关系

一、以人定制	210
(一) 人是定“制”的主体	210
(二) 能人在定“制”中的特殊作用	213
(三) 定“制”要注意几条	215
二、以制理事	219
(一) 以制理事就是“制治”	220
(二) “制治”与发挥主观能动性	223
(三) “制治”与领导者的权力观	225
三、以制管人	226
(一) 人需要管理	226
(二) 如何管人	228
(三) 几种管人办法的优缺点	232
(四) 以制管人的根本目的	234
(五) 以制管人与管人艺术	236
(六) 海尔集团“以制管人”经验给我们的启发	239
四、“制治”与“德治”、“情治”	240
(一) “制治”与“德治”	240
(二) “制治”与“情治”	247