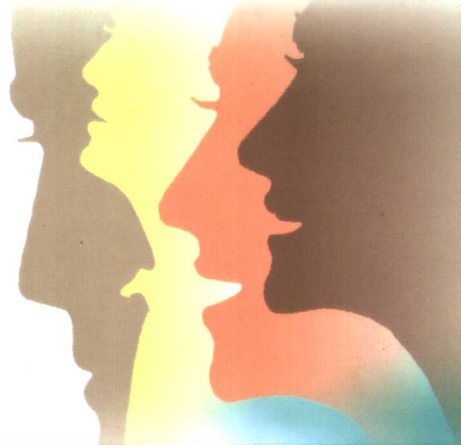




H

管理新思维



世界上最有生命力的管理

创新

humane humanity
head heart honest
hard high height
humane humanity
head heart honest
hard high height

王祖成 编著

中国统计出版社
China Statistics Press





H

管理新思维

世界上最有生命力的管理

创新

humanity
head
hard
humanity
head
hard

王祖成 编著

中国统计出版社
China Statistics Press



(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

世界上最有生命力的管理:创新/王祖成编著. —北京:
中国统计出版社, 2002. 8

ISBN 7-5037-3716-6

I. 世…

II. 王…

III. 管理—方法

IV. C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 003781 号

世界上最有生命力的管理——创新

作 者/王祖成

责任编辑/吕 军

封面设计/张建民

出版发行/中国统计出版社

通信地址/北京市西城区月坛南街 75 号 邮政编码/100826

办公地址/北京市丰台区西三环南路甲 6 号

电 话/(010)63459084 63266600—22500(发行部)

印 刷/科伦克三莱印务(北京)有限公司

经 销/新华书店

开 本/850×1168mm 1/32

字 数/210 千字

印 张/8.625

印 数/1—2000 册

版 别/2002 年 8 月第 1 版

版 次/2002 年 8 月北京第 1 次印刷

书 号/ISBN 7—5037—3716—6/C · 1997

定 价/18.80 元

中国统计版图书, 版权所有, 侵权必究。

中国统计版图书, 如有印装错误, 本社发行部负责调换。

序

知识就是力量，加强管理就会出好的效益，不论是企业还是事业单位，都不例外。随着社会的发展进步，管理正向综合管理的方向发展并不断地在深化。专家预测，管理的深化将进一步促进人类文明的进步和发展。

21 世纪是知识经济的世纪，是生物学和人学成为热门学科的世纪。21 世纪的综合管理要遵循人的运动规律，对人进行有效管理，使人从“勤奋地工作”，到“自觉地工作”，再到“高效地工作”，充分发挥人的主动性、积极性、创造性，充分发挥人的潜能，从而使经济效益和社会效益得到全面提高，为加快现代化建设的步伐，实现民族的伟大复兴做贡献。

人是一种特殊物质。人与其它物质的不同点是，人是有生命的、有思想的、有感情的、有创造力的一种特殊物质。人有需求欲望。也正是人的这种需求欲望才不断推动着人类文明的发展进步，不论过去现在还是将来都是这样。这正是人区别于动物的“高级”所在。人的生命、思想、感情、创造均会受自然和社会环境条件的影响，从而决定人的行为。因此，有效地满足人的需求欲望，才能真正管到点子上，管到人心里。

以人为本是最根本的管理，也是世界上最难的管理。难就难在人的极为复杂性。随着科技的发展，特别是人学的诞生，我们只要通过对人学的深入研究，发现、掌握人的运动规律，按照人的运动规律

进行管理，使人看到光明的未来，鼓舞人的斗志，激励人的上进心，让人时时、处处都以主人翁的姿态出现，既敢于战胜困难，又善于战胜困难，管理便不难，而且会收到高效。

世界上，最有效的管理就是对人的激励，充分发挥人的长处，使人的长处在现代化建设的过程中，充分、有效地发挥出来。这样，管理者和被管理者都会实现自身劳动的价值，都会看到光明的未来，同时感受到做人的骄傲、幸福和自豪。

世界在巨变，时代在飞速发展。要跟上时代前进的步伐，就要从实际出发，不断变革推陈出新。满足现状、固步自封、拒绝改变，是不可取的。不论什么时代，世界上总有一部分人在孜孜不倦地探索、创新，这是人类社会不断进步的根本动力所在。所以适应环境持续不断地变革创新，是企业、社会发展进步永恒的主题，是世界上最具有生命力的管理。

作者在我院进修过程中，博览群书，边学边干边议，边思边写，花了多年宝贵时间，下了很大功夫，几经修改，终于写成了该书。作者的这种学习精神是很可贵的。书中有不少独到的见解，令人有耳目一新之感。现在该书出版供读者学习、研究、参考，这是一件很有意义的事情。

此书在语言、逻辑方面如能进一步提高，可更充分发挥它的作用。

亚洲人学研究院院长

高 林

2002年6月28日

前言

随着经济的发展、社会的进步，管理的作用愈加显得重要，泰勒的“科学管理”应运而生。管理是经由他人达成目标的行为，管理的重点由“物”逐渐转向了“人”，进而对人的管理又由粗放到细化，由形式上对人身的“硬管理”使人“更听话、更辛勤地工作”，到本质上对人心的“软管理”使人“更自觉、更聪明、更有效地工作”。管理由艺术上升为科学。

人类一切活动都离不开人，人类一切活动又都是为了人，管理活动更是如此，所以科学管理要以人为本，以人为本是最根本的管理。尤其是进入二十一世纪信息社会、知识经济，人的智慧、脑力劳动的作用更加突出，这就要求对人的管理要进一步深化，要贴近人心，符合人的特点、按人的运动规律办事。

人是群体性的动物，通过一定的组织形式把人有效的组织起来并创造和谐的环境，才能使人有安全感、归属感和满足感。但由于各人有不同的个性特点及专长且分别适合做不同的工作，只有进行适当的组合搭配，让合适的人做合适的事，让不同的人优势互补，才有整体效益。人是“万物之灵”人能产生先进的思想、高尚的情操、有丰富的想象力和极大的创造力，人能学习知识、创造知识并预测未来，能使用工具、制造工具，因而能不断创新改造世界，并且能在改造客观世界的同时改造自己。然而人的积极性、创造性及能力的发挥取决于人的思想、感情、情绪心态，为此管理就必须符合人的心理、赢得人心、取得其认同共鸣，从而使人忘我投入奉

KAH 73/04

献,这样才能充分发挥专家智囊的作用,发挥每个人才的作用。所以以人为本是管理的最高境界,也是最科学最文明的管理,当然由于人的心理的复杂性也就决定了以人为本是世界上最难的管理。

人是群体性的动物,因而要通过一定的组织形式把人组织起来。然而人类活动的一切成就最终都是每个个体人努力的结果,所以调动每个个体人的积极性乃是一切事业成功的基础。人都有需求欲望。需求欲望是人与生俱来的一种客观存在,是人从事一切活动的基本出发点与归宿,也是调动人的积极性成就事业的根本条件。所以必须正视人的需求欲望,进而引导利用人的需求欲望。也正因为人有需求欲望,所以人都需要激励并且也能被激励。人们会去做受到奖励的事情,是世界上最伟大的管理原则。通过建立激励机制,根据人的不同需求特点进行相应的激励,就能有效地调动人的积极性以至潜能。尤其是对骨干及领导者的激励有更大的带动作用与表率作用。所以激励是最有效的管理。

人的本质是积极向上的,外部的激励只是一种外因条件,人的主动性积极性和创造性主要决定于人自身,即来自内因,外部激励也只是通过内因而起作用的。所以最根本的是增强人的自觉性,进行自我激励,尤其是潜能的激励,这才是激励及效益的根本所在。

世界上没有常胜将军,“百年老店”也是凤毛麟角。要想常胜不衰就不能按常规走路,只有认清形势预测变化,适应形势甚至引导潮流,才能立于不败之地。尤其是竞争的环境,大家都在为生存发展而努力拼搏,正常情况只能是优势者更优,劣势者更劣,结果是差距会越来越拉大。要想有所突破赢得竞争,唯有打破常规进行创新。创新是人类社会得以发展进步的根本所在,唯有不断创新才是世界上最成功最有生命力的管理。当然首要的是人及人的管理上的创新。要利用人的先进思想、高尚的情操及想象力、创造力去产生更先进的思想、更高尚的情操、更丰富的想象力和更大的创

造力。

今天人类社会科技进步日新月异令人惊叹不已。但人类对人自身的认识却远远不够，尤其对人的思想心理的产生及其变化的了解还很有限。另外随着生活节奏的不断加快，人们所承受的各种心理压力也在不断加大，因此心理咨询的需求也在不断增加。从这一方面讲也需要对人及人的心理有深入的了解研究。只有对万物之灵的人自身进行深入的研究探讨掌握了人的规律，才能充分调动人的积极性发挥人的才能，进一步推动人类社会的发展。

以人为本研究人，首先要珍惜人、珍惜人的生命。蝉在地下潜伏17年后，才钻出泥土爬上树干，然而从蝉蜕中挣脱出来后却只能存活夏天的一两个月。公蝉不停地振动发出一振振尖锐的鸣响以吸引母蝉，一旦与母蝉交尾，完成了“历史使命”便死了。剩下的母蝉等用其尖尾插入树皮产完卵后也相继死去。卵孵化成小虫落在地上钻进土里，靠吸取树根的营养来维持生命，又开始了其17年的黑暗漫长的等待。可能正是这“来之不易”的一两个月的生命的短暂与可贵，所以蝉都十分珍惜自己的生命，“尽职工作”繁衍后代。相比之下人更应珍惜自己短暂可贵的生命。

人的生命由精子与卵子的结合而来，然而这种结合的概率却只有几亿分之一至几十亿分之一，足见人到世上来一次是多么的不容易。佛教讲“六道轮回”，说人死后可以“转生”，但不一定能转生为人，即要进入六道轮回，到下次再转生为人可能要“千年来一回”。要想“来世投胎”为人就要“行善积德”。无神论则认为人的生命只有一次，没有“来世”也不能“转生”，不仅千年不能，万年也不能，永远都不能“再来一回”。即使真的有“来生”，但由于无法知道“前生”，也就跟没有一样了。人的一生几十年到上百岁，比蝉是长很多，但同人类历史的长河相比，同宇宙的时空运动相比则实在是短暂得可怜。人们往往总是在某一事物失去之后，才真正体会到它的珍贵，但后悔已来不及了。即使生命可以无所谓而来，也不应无所谓而去。所以我们对这来之不易且仅有一次的短暂的生命

要倍加珍惜,要把握好今生,使之更有价值。

孔子“十有五有志于学,三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩。”就是典型的人生规律。要研究人使人的生活得更有意义,就要总结人生的经验,探讨人生。

人用毕生经历得来的对人生的体验和感悟是极为可贵的,是人类的一大笔宝贵财富。而且这是贯穿于人的一生中的一个“渐悟”过程,最后才能达到“大彻大悟”。同没有经历失败挫折的考验洗礼,便得不到应有的提高一样,没有经历生活的体验也是无法有这种感悟的。正如奥格·曼狄诺所说的,“经验确实能教给我们很多东西,只是这需要花费太多的时间。”而且“结果往往是这样,经验丰富了,人也余生无多”。这是人生的矛盾与无奈。如果生命真的能再来一次,相信人人都会做得比现在更好,但这是永远不可能的。

大自然的规律是无情的,尽管很多上年纪的人心理上还不服输,还在不断地学习努力探索拼搏,但已不能象年轻人一样到第一线去冲锋陷阵了。解决人生这一矛盾与无奈的唯一办法,就是让年老者用自己的经验、体验和感悟去作咨询指导,教育后人。我已过了“知天命”之年,对人、对人生及对人的管理也有所感悟与体验,有经验也有教训,更有不少想法与思考,对拿破仑·希尔博士的成功学,也深受启发与感染。将自己的这些体验与感悟、想法与思考加以总结提炼奉献给社会,供那些还在辛勤探索努力拼搏积极进取的人们,还有在生活中遭受挫折打击失去信心忧郁彷徨的人们作为参考,如果能对他们有所裨益,我将感到心满意足。

本丛书主要是讲有关人的管理的,而以 H 打头的一系列英文单词都与人的管理紧密相关,故取其字头称 H 管理。human、humane、humanity 等有人的、有人性的、讲人道及仁慈之意;head、heart 等则有人的头脑人心之意;homely、handsome、honest、humble、humility、harmony 等则有亲切、仁慈、诚实、公正、谦虚、谦逊、协调、和谐之意;而 hard、high、height、heavily、harvest 等更有最

难、最高层次、最高级、卓越超凡且富有成效之意。所以 H 管理即表示是对人的管理而且是有人性的对人的心的管理,对人的管理要亲切诚实、公正、谦虚和谐,对人的管理是最难的管理,但也是最高层次最高级且富有成效的管理。另外称 H 管理也是为了与已有的和将有的 A 管理、K 管理、P 管理、S 管理、W 管理……等相区别与相呼应。

在此,谨向在本书写作过程中曾帮助过我的领导、老师、同事、朋友及家人表示深深的谢意。

由于本人才疏学浅,书中错误及不当之处实属难免,恳请读者批评指正。

作 者

2000 年 1 月 23 日

目 录

第一章	创新是最有生命力的管理是管理永恒的主题	(1)
一、	创新是社会发展的基本动力	(1)
二、	创新是企业生存发展的必由之路	(4)
三、	后来者居上唯有创新与“吃夜草得歪财”新解	(7)
四、	知识经济呼唤创新	(9)
五、	创新是最有生命力的管理是管理永恒的主题	(10)
第二章	管理创新的概念	(15)
一、	管理创新的定义	(15)
二、	管理创新的特性	(18)
三、	管理创新的要素	(19)
四、	管理创新过程	(24)
五、	管理创新的基本规律与原理原则	(26)
第三章	管理创新模式	(34)
一、	管理创新的思维模式	(34)
二、	观念创新	(36)
三、	管理制度机制创新	(42)
四、	市场营销创新	(46)
五、	形象创新	(49)
六、	文化创新	(50)
七、	战略策略创新	(51)
第四章	管理方法模式的创新	(55)

	一、管理模式方法的创新带动了企业组织的发展	(55)
	二、专业化管理模式	(57)
	三、适应性的柔性管理模式	(58)
	四、信息知识管理模式	(60)
	五、创新管理模式	(63)
	六、文化管理模式	(64)
	七、长远发展的战略策略管理模式	(68)
第五章	流程再造与公司重构	(74)
	一、再造重构的概念与基本原则	(74)
	二、流程再造的实际流程	(76)
	三、流程再造的技术方法	(78)
	四、流程再造运作的核心任务	(81)
	五、流程再造风险的防范	(82)
	六、流程再造运作的辅助工程	(83)
	七、流程再造的运用与深化	(84)
	八、再造运作的组织管理	(85)
第六章	管理创新的技术方法	(87)
	一、硅谷的创新模式方法	(87)
	二、创新的思想方法	(89)
	三、追寻把握创新机会	(92)
	四、创新的激励方法	(94)
	五、创新的技术方法	(96)
	六、计算机辅助创新	(106)
第七章	管理创新必须依靠信息咨询	(110)
	一、管理变革创新离不开信息咨询	(110)
	二、管理效益靠信息化提高	(112)
	三、管理深化更要有咨询服务	(114)
	四、信息服务与咨询服务比较分析	(117)
	五、系统集成是信息咨询服务方向	(120)
	六、管理信息咨询与信息集成中介社会化专业服务	(122)
	七、系统集成要求更新观念深化改革	(125)

	八、发展我国信息咨询业刻不容缓	(128)
	九、加强管理信息咨询业的措施	(130)
第八章	管理决策的科学创新	(133)
	一、认识科学管理决策	(133)
	二、科学决策必须先有明确的目标	(142)
	三、科学决策的原则观念	(144)
	四、科学程序保证科学决策	(147)
	五、决策要有科学的思维框架	(152)
	六、理性决策思维模式	(156)
	七、创新决策思维模式	(165)
	八、科学决策要有信息的基础保证	(168)
	九、科学决策先要准确预测	(171)
	十、选好方案是正确决策的关键	(176)
	十一、决策回馈调控与追踪决策	(182)
	十二、从决策结果后评估中学习	(185)
	十三、应用计算机促进决策科学化	(190)
	十四、提高决策者素质是决策科学化的根本	(192)
	十五、发挥专家智囊的作用	(194)
第九章	营造创新环境培养创新人才	(196)
	一、管理创新组织	(197)
	二、创新领导的风格与企业家队伍建设	(201)
	三、营造创新环境	(203)
	四、培养人的创新能力	(211)
	五、培养发挥创造力的方法手段	(216)
第十章	建立学习型组织	(220)
	一、学习、智障与学习型组织	(220)
	二、建立学习型组织的五项修炼技术	(224)
	三、用五项修炼建立学习型组织	(235)
第十一章	知识经济呼唤专家智囊团	(238)
	一、知识经济的特点	(238)
	二、知识经济呼唤专家智囊团	(240)

三、造就大批专家智囊团	(243)
四、加强管理发挥专家智囊团的作用	(251)
参考文献	(253)
后记	(258)

第一章 创新是最有生命力的管理是 管理永恒的主题

90年代以来,美国和日本经济竞争力相互倒转,美国重居世界第一,引人注目发人深思。时代在变,世界在变,市场在变,管理在变而且也必须变。美国的成功得益于信息化和管理创新。开放、交流合作、变革创新是信息时代的主流。《管理宝典》、《创新与企业家精神》、《现代管理新视野》、《汤姆·彼得斯论创新》、《管理八维》、《企业创新策划新思维》、《企业创新论》及《产品创新》等大批著作,对管理创新都有论述。

一、创新是社会发展的基本动力

随着竞争的日趋激烈,经济全球一体化浪潮到来,人民生活水平的不断提高及市场需求的细分多变,使产品的生命周期迅速缩短,从而对创新提出越来越高的要求。信息技术的飞速发展知识经济的兴起,不仅对创新提出了更高的要求,而且也为创新提供了条件。知识是创新的产物,知识的发展深化也要创新,可以说知识经济就是创新经济。

事物发展变化的规律是在一定状态下建立秩序、相对稳定并得以发展,但发展到一定程度,就会打破原来的稳定秩序,产生质的飞跃突变,进入新的状态,建立新的秩序达到新一轮的稳定。事物就是在这种稳定与突变的不断交替循环中发展变化。人类社会也是在稳定与变革创新的交替中发展进步。

可以说人类都本能地希望安全、稳定、有规律的生活,不喜欢提心吊胆,不喜欢动乱,并为此不断努力去认识掌握自然规律,建立各种秩序,甚至有一定的保守。但人类又总是不满足于现状,希望自己的生活能不断变革发展提高创新。探索未知的强烈好奇心与求知欲,促使人们去主动创新。更由于自然界、社会的一切都是在永恒地运动变化,为了适应自然界及社会这种不依人的意志为转移的变化,人类必须不断打破原来的秩序与稳定,建立新的秩序,适应新的环境,形成新的稳定,更需要不断变革创新。所以变革创新是绝对的而稳定只是相对的。

社会变革打破旧秩序建立新天地是最大意义上的创新。就是两次大变革之间的相对稳定时期,也充满了不断的局部的变革创新,否则一程不变社会便僵化停止了。

自有人类社会以来,为了生存与发展,人类总是在不断地改进生产工具与劳动组织,以提高生产能力。改善劳动条件和生存环境,就有一系列不断的创新。从火的使用、钻木取火、石器、陶器、铜器、铁器到中国的四大发明,到近代的蒸汽车、电,再到现在的汽车、飞机、电子计算机、人造卫星、宇宙飞船、Internet 及遗传基因工程等发明创造,都是生产工具、手段的变革创新。从家庭为单位的手工作坊,到大机器生产、流水线的劳动社会化分工协作,再到柔性化生产,从计件制、计时制到弹性工作,从金字塔式的组织机构,到扁平组织,再到管理团队学习型组织,从家长制到民主参与、自我管理小组等,又都是组织管理方式的变革创新。当然从原始公社到奴隶制到封建社会、资本主义社会,再到社会主义社会则是社会大的变革创新。

社会由创新而得以发展。创新一经出现,便会在社会上引起模仿、模仿创新,从而掀起创新的浪潮,推动社会经济的发展。蒸汽机、纺织机的发明与应用产生了第一次产业革命。继而电的发现、电动机的发明应用,推动了第二次产业革命。原子能、电子计算机、空间技术的发明与应用则引发了第三次产业革命。苹果为

代表的业余爱好者的个人电脑的创新带动了 IBM、HP、DEC 等的模仿,从而导致了计算机全新时代的到来。日本节油的汽车、石英手表、录音机、彩电进家庭,带动了全球经济的腾飞。模仿后,创新浪潮逐渐消失,发展趋于停止。要再发展必须有新的创新。只有不断创新才能有持续不断的发展。二战后世界经济的高速发展,在于人类创新活动的加快,在于从制度、组织、技术、产品的各方面全方位的创新。当前以微电子、信息技术为中心,包括生物工程、海洋技术、空间技术及新材料、新能源等高新技术产业领域的变革创新,更将人类带到一个全新的世界。

可见人类社会的发展进步是一个不断创新的过程。人类社会的发展历史及世界经济的演变过程,就是一个持续不断的创新历史。正是人类历史上一系列的创新,才推动了经济的发展与社会的文明进步。

尤其是随着科学技术的高速发展及知识经济时代的到来,创新的速度频度不断加快,创新的范围不断扩大,创新的深度不断提高,而且创新从偶然逐步走向必然。人类社会从来没有象今天这样致力于追求创新,企业也从来没有象今天这样深切感受到创造力是其生存发展的关键。可以说没有创新就没有经济的发展社会的进步,更没有企业。创新是现代社会经济发展的根本动力所在。对整个人类社会是这样,对一个国家、一个民族、一个企业乃至一个人也都是这样。生存需要创新,发展更要创新。人类离不开创新,时代呼唤创新,创新是人类永恒的主题。

正如江泽民总书记指出的,“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。”创新推动社会进步,社会进步依靠变革创新。中国要发展,就必须实现经济体制从计划到市场及经营方式由粗放到集约的两个根本性转变。没有创新不可能有根本性的转变。

每一个时代的来临都意味着一部分人、一部分思想和一部分组织被淘汰,又预示着另一部分人、一部分思想和一部分组织的崛