

管理模式·思想篇



管理模式

人 + 制度 + 创新

郭咸纲 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式思想篇：人 + 制度 + 创新/郭咸纳著. —广州：广东经济出版社，2002.5

(G 管理模式系列丛书)

ISBN 7-80677-172-7

I. G… II. 郭… III. 企业管理—经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019551 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	35.5 2 插页
字数	563 000 字
版次	2002 年 5 月第 1 版
印次	2002 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-172-7 / F·680
定价	80.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

销售热线：发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码：510100

(发行部地址：广州市合群二马路 111 号省图批 107 号)

网址：www.sun--book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总序

曾几何时，一度撑起国民经济半壁江山的钢铁巨人，竟会在短短数十年内雄风不再，背负着减亏扭亏的屈辱在泥泞中艰难跋涉；

曾几何时，一度演绎中国商战无数奇迹的明星老板，竟会在短短十余年后英雄气短，拱手把一代基业送给了破产倒闭的拍卖锤；

曾几何时，一度高朋满座锦囊满腹的达智大师，竟会在短短数十年后门庭冷落，甚至于被一纸诉状送到高墙铁窗下韬光养晦……

这些从陈卷中发出来的慨叹，其实正是中国企业自改革开放以来在市场经济环境下艰难探索管理改革历程的真实写照。诚如时代潮流激昂的号角：当经济全球化时代、知识经济时代以迅猛之势把我们带进 21 世纪之时，中国企业必须以一种全新的管理睿智去把握生存、发展的机遇。在新世纪的市场竞争中，要么成功，要么被淘汰，没有玉碎，没有瓦全！

当旧世纪逝去的尘埃落定，中国的企业已经从纷繁的管理思潮中冷静下来、成熟起来，开始期待新世纪给他们带来一些新的启示。

当今世界，全球经济竞争越来越激烈，中国企业面对三个方面的严峻挑战：第一，必须遵守全新的符合国际惯例的游戏规则；第二，面对更加强大的竞争对手；第三，急需一批高素质的职业经理。如何应对这些挑战？这是摆在企业管理者面前的重大课题。

探索一整套适合中国企业的管理模式，为中国企业的稳健成长和快速发展找到一条从根本上全面解决企业管理难题的有效途径，这是管理学界和企业家长们多年来孜孜以求的梦想。

管理模式是对管理实践活动的高度概括和总结，并以此形成企业固有的思维方式和运作规则，它是企业制胜的法宝，也是战胜竞争对手的有力武器。历史上的管理学大师从泰勒（Frederick Winslow Taylor）、法约尔（Henri Fayol）、马斯洛（Abraham H. Maslow）、麦格雷戈（Douglas McGregor），到巴纳德（Chester Irving Barnard）、西蒙（Herbert Alexander Simon）、德鲁克（Peter F. Drucker）、约翰·莫尔斯（J. J. Morse）、杰伊·洛希（J. W. Lorsch）、特伦斯·E·迪尔（Terence Deal）、阿兰·A·肯尼迪（Allan Kenedy）、托马斯·彼得斯（Thomas Peters）、迈克尔·波特（Michael Porter）、彼得·圣吉

(Peter Sange)等,首先是一流的管理模式专家。在他们理论体系的背后都隐含有一个共同的理想:建立一套科学的符合管理实践要求的管理模式。虽然这些管理大师的理论表现形式千差万别,但是对管理模式的探索 and 关注是共同的。

G管理模式是通过对中西方管理思想和中外著名企业成功和失败经验的全面研究,结合中国特有的文化积淀,构建起的造就中国卓越企业的管理模式,力图为中国企业走向辉煌、为中华民族的伟大复兴贡献绵薄之力。

本套丛书共分5个系列10个分册。

- 1.《G管理模式·理论篇:决定企业成功的七种管理模式研究》(1分册);
- 2.《G管理模式·思想篇:人+制度+创新》(1分册);
- 3.《G管理模式·运作篇:标准型场变管理模式》(1分册);
- 4.《G管理模式·制度篇:决定企业成功的先进管理制度》(5分册);
- 5.《G管理模式·实战篇:决定企业成功的先进实战技巧》(2分册)。

这套丛书涵盖了本人十多年来对管理理论和实战研究的最新成果,它凝结着本人与世界管理学界和企业界的深厚情结,也是本人对多年来世界管理学界和企业家的厚爱、关心和支持的微薄回报。

一套科学、完善、实用的管理思想体系或管理模式是企业所需要的,企业界独具慧眼,管理界思维敏锐,强加给企业的东西是站不住脚的。让企业冷静地面对各自的管理问题,潜心地比较和研究各种理论、思想、方法和模式的优缺点及适用条件,企业才有可能真正找到通往成功的道路。

记得一位哲人说过:当太阳投射到一个平面镜上时,不会凝聚太阳的能量,而当太阳投射在凹面镜或凸透镜时,所有的热都会集于一点,这一点的能量将达到最高。如果一个人的思想分散的话,他将一无所得,但当他全神贯注于某一点时,他将硕果累累。

我衷心地祝愿企业家们将全部精力集中于如何使企业健康成长,如何使企业的团队组织和谐高效,如何使企业管理更加有序,如是,各种各样的管理理论和管理模式都应该成为借鉴之镜。

是为序。

郭咸纲

前 言

中国已加入世界贸易组织 (WTO), 全面参与国际竞争, 企业的经营环境发生了重大转变, 已经进入全面推进现代企业制度的新阶段。企业要上台阶, 管理是关键。管理能力是企业最核心的能力之一, 不具备这个能力, 企业就无法做得更大, 做得更好。

管理模式是在总结大量管理理论和实践经验的基础上, 针对企业管理的具体需要提出的一套管理思想、管理程序、管理制度和管理方法论体系。企业管理活动是一项极为复杂和应变性较强的活动, 在这种复杂活动中, 企业需要灵活解决各种问题的基本思路和分析框架, 管理模式正是适应企业的这种需要而产生的。

企业管理学是企业管理的理论体系, 企业管理模式是在企业管理理论的指导下形成的操作思想和操作方法, 企业管理模式的特点主要在于它具有符合实践需要的可操作性。

G 管理模式是“人 + 制度 + 创新” (MSI 模式)。G 管理模式的 G 是英文 General (标准或通用) 的缩写。既然叫“标准化管理模式”, 就是它已基本上总结出企业管理中共性的方面。管理实践可以千差万别, 管理环境也可以变幻莫测, 但是管理思想在一定条件下却具有普遍性, 只有在科学的管理思想指导下经营企业, 才能使企业的经营获得真正的成功, 并使之真正掌握管理模式的精髓, 达到事半功倍的效果。G 管理模式认为人是企业中最重要资源, 是企业管理之本, 制度是企业管理之法, 创新是企业管理之源。人本管理使企业能够存在, 制度管理使企业能够发展壮大, 创新管理使企业经久不衰。

尽管 G 管理模式中包含了众多管理理论和管理实践的共性内容, 但绝非指其内容可以不加选择地适用于不同环境、不同发展阶段、不同行业的企业。任何一个管理模式都要以企业的实际需要作为其作业的出发点, 否则就会步入管理误区。

另外, 全面系统地认识管理活动是十分重要的, 因为管理是一个系统工程, 单纯强调某些方面而忽视另一些方面都会使管理活动陷入困境。G 管理模式从管理的 12 个领域构建了企业管理模式的完整体系, 目的在于全方位找到企业管理活动的作业空间和思路。

G 管理模式是在多维博弈人性假设基础上对管理理论和管理实践进行思考后

提出的一套管理模式。多维博弈人性假设认为,管理行为人(可能是管理者,也可能是被管理者)的人性表现具有多维性,在特定的管理场中,管理行为人根据其他行为人的表现调整自己的行为取向,从而形成管理互动。这里的“维”是指工作、生活、社交、爱情、家庭、事业等方面,在这些方面每个人都会有不同的行为表现。在特定的管理环境中经过数次调整即“博弈”,最终达到一种均衡。达到均衡以后,管理系统实际上就进入了稳定状态。在这种状态下,管理极易产生惰性,要想改变这种状态,G管理模式提出用“人+制度+创新”的管理方法在管理系统中进行多维人重塑,进行制度变革,进行全面创新,使管理系统在更高的层次上运行。因为管理过程就是管理者根据被管理者人性变化和管理环境的变化选择方案的过程,同时也是一个管理互动过程。

怎样用清晰的理论揭示管理实践中出现的现象,即怎样在理论和实践之间架设一座桥梁,这是管理理论和实践工作者要解决的一大难题。在《G管理模式》系列丛书的写作过程中,我们设计了多种方案,有些方案理论性过强,而有些方案思想性太差,都不能令人十分满意。我们认为,没有思想性的管理模式不能称其为管理模式,至多只能称之为“操作说明书”,这离我们的初衷相差甚远。所以我们在形成这套管理模式时,首先在研究了大量的人性假设基础上,建立了该模式的理论前提,并在此基础上构造了“G管理模式”的分析框架。

严格来说,G管理模式是一套立足于企业管理实际需要的管理模式。在本书的基础上,笔者还将加紧工作,建立一整套更加具体的科学化的操作系统,这套操作系统将对七个系统和12个子模式进行展开和深化,并分别通过丛书和相关软件奉献给读者。这些工作的目的是使“G管理模式”形成一个完整的理论、思想、操作体系。当然这项工作需要一个时间,并且有一定的难度,但是,如果我们能够在总结当今管理思想和管理理论的最新成果,推动企业管理理论和实践的发展,增强中国企业的综合能力,造就中国职业经理人队伍等方面尽一份微薄的力量,作为《G管理模式》的作者我将感到十分欣慰。我们真诚地祝愿中国的企业在市场经济的大舞台上成长壮大起来,真诚祝愿具有中国特色的管理模式百花齐放,共同造福企业,造福社会。

郭咸纲

2002年4月20日

G 管理模式人物表（一）

形象	英文名	职务	名言
	Thomas	教 授	愿意与企业家探讨任何问题。
	Robert	专 家	有些话不可不听。
	Henry	董事长	投资不能没有回报，管理尤为重要。
	Victor	总经理	有了管理模式，我更轻松了！
	Peter	办公室 主任	管理应有条不紊。
	John	人事部 主任	尊重人性和团队精神同样重要。

G 管理模式人物表（二）

形象	英文名	职务	名言
	Jicker	财务部 主任	让企业的血液更好地流转。
	Tom	营销部 主任	我们产品的市场在哪里？
	Philip	作业部 主任	时刻注意各项作业指标点的位置！
	Henry	秘 书	服务好老板等于服务好企业。
	Mary	接待员	我的形象就是企业的形象。

目 录

总 论

1 管理模式的定义	(3)
2 什么是 G 管理模式	(5)
2.1 G 管理模式的含义	(5)
2.2 G 管理模式的理论基础：多维博弈人性假设	(7)
2.3 G 管理模式的核心思想	(9)
2.3.1 G 管理模式中的人的模式	(10)
2.3.2 G 管理模式中的制度模式	(14)
2.3.3 G 管理模式中的创新模式	(20)
2.3.4 人、制度、创新之间的管理互动	(21)
2.3.5 “人+制度+创新”与 3.5 管理法	(24)
2.4 企业管理三大法宝	(26)
2.4.1 尊重人性	(27)
2.4.2 换位思考	(29)
2.4.3 利益共享	(30)
2.5 企业管理的四种内在力量	(32)
2.5.1 权力	(33)
2.5.2 经济力	(35)
2.5.3 知识力	(36)
2.5.4 文化力	(37)
2.6 企业管理的二分四立机制	(39)
2.6.1 企业管理的二权分离	(39)
2.6.2 企业管理四权分立	(41)

2.7	企业发展7个阶段的划分和12个子模式·····	(42)
2.8	G管理模式对企业发展7个阶段陷阱的分析·····	(44)
2.8.1	企业诞生期的陷阱分析与对策·····	(45)
2.8.2	企业幼儿期陷阱分析与对策·····	(46)
2.8.3	企业童年期陷阱分析与对策·····	(47)
2.8.4	企业成长期陷阱分析与对策·····	(48)
2.8.5	企业成熟期陷阱分析与对策·····	(49)
2.8.6	企业稳健期陷阱分析与对策·····	(50)
2.8.7	企业新生期陷阱分析与对策·····	(51)
2.9	G管理模式与传统管理模式的区别·····	(52)
2.10	G管理模式的人文理想·····	(54)
3	G管理模式管理思想平台·····	(56)
3.1	企业家综合能力·····	(56)
3.2	企业管理三大纪律、八项注意·····	(58)
3.3	组织体系：G管理模式的执行主体·····	(59)
3.4	企业人管理系统·····	(62)
3.5	企业管理制度实现方法·····	(64)
3.6	企业系统全面提升·····	(65)
3.7	企业管理四项优先原则·····	(67)
3.8	企业五大基础管理·····	(69)
3.9	G管理模式两大意识：危机意识和发展意识·····	(71)
3.10	G管理模式与“10全管理法”接口·····	(73)
4	G管理模式八大管理平台·····	(75)
4.1	战略决策平台·····	(76)
4.2	技术研发平台·····	(77)
4.3	生产作业平台·····	(79)
4.4	营销网络平台·····	(80)
4.5	财务运营平台·····	(82)
4.6	人力资源平台·····	(84)
4.7	物流控制平台·····	(85)
4.8	行政事务平台·····	(86)

4.9	三个衔接系统	(87)
5	G管理模式的应用	(89)
5.1	企业九大标准化运行系统	(91)
5.2	管理理念提升	(92)
5.3	专题讲座、培训	(94)
5.4	模式设计	(96)
5.5	系统改进	(97)
5.6	顾问	(99)
6	G管理模式应用的拓展	(101)
6.1	G管理模式八项管理标准	(103)
6.1.1	模式展开之一：作业标准化	(104)
6.1.2	模式展开之二：流程表单化	(105)
6.1.3	模式展开之三：管理数据化	(106)
6.1.4	模式展开之四：营销阵地化	(107)
6.1.5	模式展开之五：人才专业化	(109)
6.1.6	模式展开之六：团队人性化	(110)
6.1.7	模式展开之七：形象社会化	(111)
6.1.8	模式展开之八：行动军事化	(113)
6.2	G管理模式九大管理方略	(114)
6.2.1	方略（一）：战略清晰、理性决策	(115)
6.2.2	方略（二）：资源配置、多赢整合	(115)
6.2.3	方略（三）：定期诊断、瓶颈突破	(117)
6.2.4	方略（四）：顾客至上、光环营销	(117)
6.2.5	方略（五）：经营人才、生涯规划	(118)
6.2.6	方略（六）：组织自律、团队学习	(119)
6.2.7	方略（七）：量化考核、利益共享	(120)
6.2.8	方略（八）：刚柔并济、追求效率	(120)
6.2.9	方略（九）：面向能力、全面再造	(121)
6.3	G管理模式管理方法完善系统：三大循环	(122)
6.3.1	PRE-PASS管理循环	(123)
6.3.2	7P作业完善循环	(125)

6.3.3	NODEEM 现场管理循环	(126)
7	G 管理模式企业管理进步评估体系	(128)
7.1	中国管理思想演变的五个阶段	(128)
7.2	G 管理模式对管理效率的定义	(129)
7.3	企业管理进步评估体系	(131)
7.4	影响企业成功的七种管理模式	(133)

第一章 企业家反身管理模式

1.1	理念	(137)
1.2	企业家反身管理	(137)
1.2.1	企业家应具备的基本素质	(139)
1.2.2	企业家反身管理的重点事项	(141)
1.2.3	企业家创新力的来源	(144)
1.2.4	企业家创新力的分解	(146)
1.2.5	企业家创新思维基础	(147)
1.2.6	企业家创新的组织基础	(152)
1.2.7	企业家创新的约束条件	(153)
1.2.8	决策层的创新特征和创新流	(156)
1.2.9	管理层的创新流程	(158)
1.2.10	操作层全员创新	(160)
1.2.11	企业家创新突破	(162)
1.2.12	企业家创新指标体系	(163)
1.3	操作流程	(166)
1.4	制度体系	(167)
1.4.1	创新目标规划制度	(167)
1.4.2	领导创新考评制度	(168)
1.4.3	全员创意奖励制度	(169)
1.4.4	管理系统创新制度	(169)
1.4.5	创新目标规划制度	(170)

1.4.6	技术系统创新制度	(170)
1.4.7	产品系统创新制度	(171)
1.4.8	企业形象创新制度	(172)
1.5	案例	(172)
1.6	启示录	(174)

第二章 股权资源优化模式

2.1	理念	(177)
2.2.1	股权资源优化过程	(177)
2.2.2	股东个人偏好优先整合	(179)
2.2.3	股东出现分歧的解决方式	(180)
2.2.4	用智慧吸收显在资源	(181)
2.2.5	用超级智慧吸收潜在资源	(183)
2.2.6	各种股权资源的整合	(184)
2.2.7	股权结构的形成	(185)
2.2.8	企业类型	(187)
2.2.9	企业的资源配置交换	(189)
2.2.10	企业股权资源和企业制度信息交换	(190)
2.2.11	股权资源优化指标体系	(192)
2.3	操作流程	(194)
2.4	制度体系	(195)
2.4.1	企业扩股兼并制度	(195)
2.4.2	员工出资入股制度	(195)
2.4.3	项目入股制度	(196)
2.4.4	管理绩效入股制度	(197)
2.4.5	绩效评估分红制度	(197)
2.4.6	股东综合评价制度	(198)
2.4.7	股东结构优化制度	(198)
2.4.8	股权资源重组制度	(199)

2.5 案例·····	(200)
2.6 启示录·····	(202)

第三章 贡献利益分享模式

3.1 理念·····	(205)
3.2.1 贡献利益分享总图·····	(205)
3.2.2 企业的经营成果示意图·····	(207)
3.2.3 企业的经营成果·····	(208)
3.2.4 企业外部收益·····	(210)
3.2.5 企业内部收益·····	(212)
3.2.6 资本增值·····	(213)
3.2.7 品牌形象·····	(215)
3.2.8 知识体系·····	(216)
3.2.9 人才结构·····	(218)
3.2.10 贡献利益分享指标体系·····	(220)
3.3 操作流程·····	(222)
3.4 制度体系·····	(223)
3.4.1 绩效评估分配制度·····	(223)
3.4.2 人事评估考核制度·····	(223)
3.4.3 管理绩效考评制度·····	(224)
3.4.4 社会服务参与制度·····	(225)
3.4.5 利益分享调整制度·····	(225)
3.5 案例·····	(226)
3.6 启示录·····	(228)

第四章 组织单元互为客户式组织结构模式

4.1 理念·····	(231)
-------------	-------

4.2.1	组织结构演变总趋势	(231)
4.2.2	组织与组织结构	(233)
4.2.3	组织的特征	(234)
4.2.4	直线制	(236)
4.2.5	直线职能制	(238)
4.2.6	事业部制	(239)
4.2.7	矩阵制	(241)
4.2.8	网络结构	(242)
4.2.9	柔性组织 4E 结构	(244)
4.2.10	组织单元互为客户式组织结构模式	(246)
4.2.11	组织单元互为客户式组织结构模式指标体系	(248)
4.3	操作流程	(250)
4.4	制度体系	(251)
4.4.1	行政职务晋升制度	(251)
4.4.2	专业资深职位制度	(251)
4.4.3	组织效率评估制度	(252)
4.4.4	关键岗位轮换制度	(252)
4.4.5	集权分权责任制度	(253)
4.4.6	组织结构设置制度	(254)
4.5	案例	(255)
4.6	启示录	(257)

第五章 企业柔性战略模式

5.1	理念	(261)
5.2.1	企业柔性战略模式	(261)
5.2.2	战略定位	(263)
5.2.3	战略远景	(264)
5.2.4	战略资源的甄别、汇集和利用	(266)
5.2.5	三种制胜战略及其方法	(267)

5.2.6	战略目标的定性分析	(269)
5.2.7	战略目标的定量分析	(270)
5.2.8	战略要素分析	(272)
5.2.9	战略意图的灌输	(274)
5.2.10	战略重点的确定	(275)
5.2.11	战略环节的分析	(277)
5.2.12	战略过程	(279)
5.2.13	战略规划（九种标准战略）	(281)
5.2.14	战略环境	(282)
5.2.15	战略机会的把握	(284)
5.2.16	政策变量分析	(286)
5.2.17	战略目标流	(288)
5.2.18	企业柔性战略模式	(290)
5.3	操作流程	(292)
5.4	制度体系	(293)
5.4.1	战略规划论证制度	(293)
5.4.2	战略实施考评制度	(293)
5.4.3	战略过程调整制度	(294)
5.4.4	战略模式创新制度	(295)
5.5	案例	(295)
5.6	启示录	(297)

第六章 资源导向型理性决策模式

6.1	理念	(301)
6.2.1	理性决策模型	(301)
6.2.2	决策议题	(303)
6.2.3	决策准备：调研分析	(304)
6.2.4	企业决策目标体系	(306)
6.2.5	决策瓶颈：资源分析	(307)

6.2.6	决策方案形成	(309)
6.2.7	决策目标优化过程	(310)
6.2.8	决策方案优化过程	(312)
6.2.9	决策整合	(314)
6.2.10	决策流程图	(316)
6.2.11	资源导向型理性决策指标体系	(318)
6.3	操作流程	(320)
6.4	制度体系	(321)
6.4.1	情报收集专员制度	(321)
6.4.2	民主分权协商制度	(321)
6.4.3	决策程序优化制度	(322)
6.4.4	决策方案优化制度	(322)
6.4.5	决策效果反馈制度	(323)
6.5	案例	(323)
6.6	启示录	(326)

第七章 信息情报快速反应模式

7.1	理念	(329)
7.2.1	信息系统生成模型	(329)
7.2.2	信息战模型	(331)
7.2.3	外部信息源	(333)
7.2.4	内部信息源：财务（一）	(334)
7.2.5	内部信息源：财务（二）	(336)
7.2.6	内部信息源：财务（三）	(337)
7.2.7	内部信息源：财务（四）	(339)
7.2.8	内部信息源：财务（五）	(341)
7.2.9	内部信息源：统计信息	(342)
7.2.10	内部信息源：作业流程信息	(343)
7.2.11	内部信息源：营销	(345)