

系统管理的力量

做一个卓有成效的管理者

■ 李新久 著

IBM、普华永道、华为、宝洁等
世界一流企业都在用的管理方法

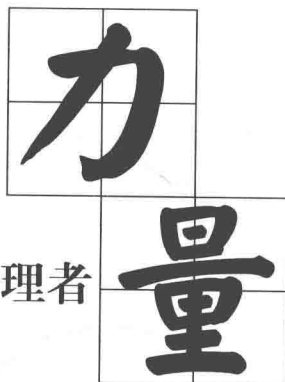
THE POWER
OF SYSTEM
MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

系统管理的

做一个卓有成效的管理者



■ 李新久 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

系统管理的力量: 做一个卓有成效的管理者 / 李新久著. — 北京: 北京大学出版社, 2015.11

ISBN 978-7-301-26340-2

I . ①系… II . ①李… III . ①系统管理 IV . ① C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 237281 号

- 书 名** 系统管理的力量: 做一个卓有成效的管理者
Xitong Guanli de Liliang : Zuo Yi Ge Zhuoyouchengxiao de Guanlizhe
- 著作责任者** 李新久 著
- 责任编辑** 宋智广 刘照地
- 标准书号** ISBN 978-7-301-26340-2
- 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> 新浪微博: @北京大学出版社
- 电子信箱** ed@bgsjbook.com
- 电 话** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82207051
- 印 刷 者** 北京玥实印刷有限公司
- 经 销 者** 新华书店
- 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.75 印张 215 千字
2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷
- 定 价** 45.00 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 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

外部问题从内部解决

管理者很难控制企业外部的大环境，但企业要生存、要发展，作为企业最高管理者就要从内部去解决，从内部去找解决问题的杠杆。

但经常出现的情况是——内部跨部门之间的问题存在太多扯皮。组织规模越大，这种现象越严重。这些问题解决不好，员工之间会相互抱怨，甚至产生内耗。我的做法可以归纳成两条：

一是汇报工作只能谈本部门的问题及解决方案，不允许谈其他部门的问题。首先把“找其他部门问题”这条路堵死，让抱怨与指责成不了气候。

二是成立跨部门的排障功能小组。出现跨部门的流程障碍时，临时抽调各部门的负责人组成流程排障小组，流程梳理清楚了，做事的方式也就理顺了。方式顺了，排障小组就宣布解散。再出现跨部门问题，再成立排障小组，问题解决了，小组就宣布解散，排障小组只是临时机构。

其实，企业内部各部门之间的问题，如同企业与外部环境问题一样，也是内部系统与外部环境的关系。既然我们无法控制外部环境，那么抱怨与指

责是解决不了问题的，管理者只能从自己掌控的部门内部去解决。

令人欣慰的是，李新久先生、张三洪先生、罗腾先生能把这些做法上升到理论高度，将“内部”与“外部”解读成一个复杂系统的组成部分，从整体与系统的角度，去分析相互关联过程的结构与联系，从而找到解决问题的杠杆。

如何面对与处理复杂组织的管理问题呢？本书用系统原理为指导，用过程方法为工具，通过流程图，将管理问题可视化，通过分析和讨论，特别是将组织活动按确定性与不确定性进行分类，用过程方法搞定确定性来应对不确定性，对企业管理者提高管理效率会很有帮助。

如何由谋生存到谋发展，再到谋健康发展，建设百年老店？新一轮技术浪潮来势迅猛，企业将面临新的危机。“危”与“机”从来都是一对孪生兄弟，危机来源于变化，以互联网为中心的信息技术和以机器人为中心的智能技术改变了产品与商业模式。本书从系统原理出发解读“变化”，也很好地梳理了企业产品改善与创新、过程改善与创新、管理变革与创新，提出了过程管理三阶段论，对中小企业转型和升级有很好的借鉴作用。

管理，是一个复杂的问题，系统管理更是复杂。能将复杂的问题简单化，把它上升到理论高度，我为该书和著作者喝彩！



许连捷

恒安国际集团有限公司 行政总裁

管理改变中国

新时代下，信息与智能技术悄然改变产品与商业模式，对管理平台与方式也产生了积极的影响，但管理还是有一些根本性的问题需要我们去面对。这些根本性的问题包括：人的问题、事的问题、效率问题、发展问题等。日本企业擅长从改善角度理解与展开管理，改善成为日本企业管理的 DNA。美国企业擅长从创新角度理解与展开管理，创新成为美国企业管理的 DNA。中国企业擅长琢磨人，擅长从人性的角度理解与展开管理，人本管理成为中国企业管理的 DNA。

普遍的共识是“技术决定生死，管理决定成败”。如果中国企业管理能融贯东西方的 DNA，那么管理效率就能大幅提高，从而帮助中国企业在竞争中胜出。我们一直坚信制造强则中国强，管理改变中国。我们一直坚守“三现主义”与“人本主义”，将东西方管理结合起来，用实实在在的效果来打动客户，帮助企业经营管理者走向成功。

改革开放三十多年来，中国逐步发展成为制造大国。我们欣喜地看到，在这一进程中我们引进技术、引进设备、引进资金，也引进了先进的管理思

想与方法，培育了一大批本土管理者。3A 公司和李新久先生领导的事业部合作推动 TPM（total productive maintenance，全员生产维护）项目，取得了巨大成功，不仅改善了现场，而且提升了品质，年降低成本几千万元。

李新久先生作为一名集团事业部现职生产运营管理者，能抽出时间将管理心得撰写成书，十分难得。我阅读书稿，一个横跨管理发展史、融贯东西方管理理论、将理论与实践相结合的系统管理思想画卷跃然纸上。本书从一个独特的角度，即过程的角度发展了对管理的定义，丰富了管理的内涵，用通俗的语言诠释了过程方法与管理的系统方法，用丰富的案例探讨了企业实现基业长青的途径。这些对成长中的中高层管理者提高系统思考与系统管理能力大有裨益，对当下转型中的中小企业也大有帮助。

本书由浅入深、逻辑严密、结构清晰、依次递进，从一个小的整体到一个大的整体，全书一气呵成，值得反复阅读。

德鲁克先生到中国做访谈时说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化社会和环境。只有中国人才才能建设中国。”

3A 公司在与国内千余家追求卓越的企业合作的过程中，见证了本土管理者的成长，见证了他们推动企业管理所做的努力，见证了他们取得的卓越成效。我们乐意为这些成功喝彩！期待越来越多的本土管理者将成功心得写出来与各界朋友分享，这样会加快中国由制造大国走向制造强国的进程。



刘承元

深圳 3A 企业管理顾问有限公司 董事长

毋庸置疑，管理是一门科学，在 20 世纪 50 年代就已成为大学的热门学科。管理更多的是一门实践科学，是一门实践活动在先、理论总结或提炼在后的科学。管理现实活动的复杂性与前沿性应高于理论，理论滞后于实践。在这里，我想表达几层意思：

（1）管理理论是对管理实践进行总结与提炼的科学。

（2）既然是科学，对未来的实践就一定有指导意义。

（3）今天管理者面临的挑战应多于理论。所以，今天的管理者所面临的工作是在遵循科学理论的背景下具有极大挑战性与开创性的工作。尊重科学与创新并举是管理者工作的显著特点。

没有理论指导的管理工作是盲目的，凭经验经营取得成功，更多是来自对机会的把握，难以基业长青；拘泥于理论的管理工作是教条的，仅凭理论取得经营成功更不常见。这两种情形都不可能有很好的管理效果。人们将已经出版的管理理论号称丛林，让人莫衷一是。如此说来，初习管理者要怎么办才能少走弯路？资深管理者要怎么办才能拨云见日、醍醐灌顶？

管理者面对的对象是复杂的。各种管理理论仅是对某个时期、某种环境下处于某种状态的组织管理实践的总结与提炼。对象在变，时间在变，环境

在变，而且今天的变化速度远超人们的想象，变得更快和更具不确定性，这已成为一种常态。如何应对变化？如何在变中寻找不变？如何用不变应对变化？有系统的管理方法吗？

面对世界的快速变化与紧密联系，彼得·圣吉在《第五项修炼》中提及“系统思考”的紧迫性，提示人们从习惯的思维模式中走出来，重建心智模式，建立学习型组织。但彼得·圣吉的思想如何落地？

今天的中国经济，经过30年的快速发展，已转入新常态，特别是“互联网+”重新定义了产品及价值链，国家在引导企业经营管理转型，但转型路在何方？不同的企业面对转型有规律可循吗？

本书试图面对今天的现实（环境）与挑战，以管理的对象为中心，以管理概念为起点，以时间（管理发展史）为轴线，从经理人的视角来梳理与探寻“管理与管理的系统方法”：用过程方法发展了管理的定义，提出了“管理三阶段论”，即标准化阶段、精益化阶段、智能化阶段；阐述了过程与系统的内涵与外延之间相互转换的关系，指出系统原理为过程方法提供了方法论，过程方法是对系统进行展开、分析、讨论、研究与管理的工具；用系统作为视角，以过程方法作为工具，重点讨论企业经营管理活动（一个独立的系统）中一些全局性、整体性的问题，进而认识到推动卓越绩效可以推动组织基业长青；用系统方法对“组织机能障碍与整体缺失”等发展瓶颈展开讨论。

全书共7章，第1~3章、第4~6章、第7章是三个相对独立的单元。系统与管理的系统方法比较抽象，为方便读者阅读理解，本书写作由浅入深、由低到高、循序渐进。第1章从经理人的角度展开管理概念认知的探寻之旅，从管理学对管理的经典定义出发，拓展了管理的定义。第2章通过过程管理模型的讲解，深化了对管理概念的理解，拓展了管理的内涵，突出了“持续”控制过程保持合理状态就是策划的状态，并用过程方法阐述了如何搞定确定性活动与应对不确定性活动。第3章厘清经典管理流派的关联与逻辑，深化对管理概念的理解，发展了管理职能。读者在对前3章内容反复阅读与深入

理解的基础上，再转入第4章的阅读会感觉相对轻松。第4章、第5章、第6章等自成一体，对管理的讨论上升到了一个新的高度，形成一个更大的整体。第4章介绍系统原理与管理的系统方法，厘清了“系统与体系、过程与流程、系统与过程、活动与产品”等概念的内涵与关联，梳理了管理对象——过程及过程三要素与管理工具的关联关系。第5章从系统视角讨论了经营管理活动中的一些重要问题，结合案例分析讨论了基业长青的路径。第6章分析了组织整体缺失和机能障碍形成的机理，讨论了可能的克服途径。第7章用过程方法与系统方法剖析了恒安30年健康发展这一案例，分析与讨论这家公司从1985年只有十几人的小厂发展成今天拥有近3万名员工、超千亿港元市值的企业的健康发展历程，从中得到一些启发与思考。

我们将这些探寻与思考写出来，期待对初习管理者有所帮助，对资深管理者和企业经营者有所启发。

引子 //1

01 回归管理原点 //5

管理是什么 //7

如何管好人 //10

● 理解人是管好人的基础 //10

● 倾听的力量 //14

● “爽”是一种卓越领导力 //16

● 底线是必需的 //17

● 员工行为管理 //17

如何理好事 //20

● 什么是“事” //20

● 认知“过程” //21

02 认识过程管理 //27

过程管理的形成与发展 //29

过程管理模型 //36

- 过程的策划、分解与建立 //36
- 过程控制 //47
- 过程审核、测量与评价 //48
- 过程改善 //51
- 过程方法 //56
- 确定性与不确定性活动管理 //60
- 统计技术与信息技术在过程管理中的应用 //69
 - 统计技术的应用 //69
 - 信息技术的应用 //71
- 杰出实践——丰田生产方式 //73
 - 精确定义特定产品的价值 //74
 - 识别每种产品的价值流 //74
 - 使价值不断流动 //75
 - 让客户从生产方面拉动 //75
 - 永远追求尽善尽美 //76

03

从过程视角看职能管理 //79

- 职能管理的形成与发展 //81
- 经典管理流派的关联与逻辑 //84
- 管理职能的新发展 //87

04

理解系统管理 //91

- 系统概要 //93
 - 系统的定义 //93
 - 系统环境 //94

- 系统的功能 //94
- 系统的整体、部分和环境间的关系 //95
- 系统间的关系 //95
- 系统的五大属性和两大定律 //97
- 系统、体系、过程、流程、活动、产品与服务 //100
- 管理的系统方法 //102
- 过程要素与管理工具 //107
- 过程中的管理者职责 //110

5 企业经营与系统管理 //115

经营与管理 //117

- 经营 //118
- 管理 //120

预算与预算管理 //121

- 预算与预算管理是一套系统的管理方法 //123
- 经营管理者不善于做预算管理的原因 //123
- 如何开展预算与预算管理 //124

经营管理活动的过程控制 //128

- 过程顺序、相互作用及相互关联的识别与理解 //129
- 过程控制准则 //130
- 过程职责分配 //131
- 过程能力与过程绩效的确认与控制 //135
- 讨论 //136

经营管理活动的监视、测量与评价 //138

- 目标月度检讨体系 //139

● 月度、季度、年度预算检讨体系 //139

● 卓越绩效评价体系 //140

基业长青 //142

06 从碎片走向整体 //161

当下困局——整体缺失 //163

● 职能结构 //164

● 传统的心智模式 //165

● KPI 文化 //166

让从碎片走向整体成为可能 //167

● 思考1 系统固化思维 //169

● 思考2 团队学习与修炼改变思维 //172

● 思考3 培养熟练掌握过程方法的项目负责人 //173

07 系统管理让企业健康成长 //175

企业健康成长 //177

产品创新：保持高毛利的诀窍 //180

● 呵护妇女健康，创中国卫生巾第一品牌 //180

● 关爱婴儿健康，靠产品质量要市场 //182

成功跨界：创建恒安纸业帝国 //184

● “心相印”引领高端生活用纸 //184

● 金融危机下，恒安纸业逆流而上 //186

● 切入休闲食品，搭建顶级生活用品企业框架 //187

品牌神话：市场估值超千亿 //189

管理变革：恒安保持高效率的利器 //190

- 香港上市：制度创新 //190
- 第一次管理变革：“凤凰涅槃” //191
- 第二次管理变革：从优秀到卓越 //199
- 第三次管理变革：移动互联网时代的高效运营 //203

转型从公司内部开始 //205

- 企业经营者的学习与开放 //205
- 对客户与市场的深刻理解与把握 //205
- 对外部环境变化的从容应对 //206
- 始终不渝地坚持创新与变革 //207
- 稳健的财务政策 //207

结束语 //209

后记 寻找有效的管理者 //215

附录 //219

附录 A 设备（现场）精细化管理作业指导书 //219

附录 B 书评会读者问答 //224

参考文献 //235

引子

