

创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力……
一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。

江泽民

存亡之道 管理创新论

存

邢以群 著
张明亮

湖南大学出版社

亡

之

道

——
管理创新论

存亡之道——管理创新论

- 选题策划 李 由
著 作 者 邢以群 张火亮
责任编辑 李 由
装帧设计 花景勇
出版发行 湖南大学出版社
社址 长沙市岳麓山 邮编 410082
电话 0731-8821691 0731-8821315
- 经 销 湖南省新华书店
印 装 湖南省新华印刷二厂
-

- 开本 850×1168 32开 印张 12 字数 290千
版次 2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷
印数 1-5 000册
书号 ISBN 7-81053-230-8/C·17
定价 20.00元
-

(湖南大学版图书凡有印装差错, 请向承印厂调换)

这是一个日新月异、充满竞争的时代。世界之争，归根到底是人才之争，是人的创新能力之争。

民族要进步，国家要强大，企业要腾飞，个人要发展，关键在于创新。观念创新、制度创新、管理创新、知识创新、科学创新、技术创新、教育创新、文化创新、领导创新……各行各业、各个方面、各个组织都要创新。创新成了我们时代的主要特征和最强音。

你想脱颖而出，事业腾飞吗，你想追求卓越，立于不败之地吗，除了不断创新，别无选择。

——谨以此丛书献给一切勇于创新、立志有所作为的人们！

存 亡 之 道

管理创新论 目 录 CONTENTS

导论

管理之道：创新则兴 守旧则亡

第一章

管理的真谛

- 一、什么是管理 /9
- 二、管理的内容 /13
- 三、管理的功能 /17

第二章

有效的管理

- 一、衡量管理好坏的标准 /25
 1. 管理的有效性 /25
 2. 有效管理的目标 /26
 - 二、管理的基本手段 /28
 1. 管理的五大要素 /28
 2. 管理的四大职能 /29
 3. 管理与决策 /41
- [实例] 海尔“日日清”控制系统 /39

三、管理的本质 /44

1. 目的与手段 /44
2. 特殊情况与酌情处理 /46

[实例] 生产流水线能不能停 /49

四、管理工作的性质 /51

1. 不确定性 /51
2. 科学性 /52
3. 综合性 /53
4. 艺术性 /53
5. 无形化 /54

[实例] 令人心服口服的领导 /53

五、有效管理的基本原则 /57

1. 以目标为中心 /58
2. 以人为本 /61
3. 随机应变 /62
4. 注重经济性 /63

[实例] 康恩贝老总反思多元化 /59

大名鼎鼎的“环宇”

为何破产 /60

昙花一现的“满负荷工作法” /61

管理需要创新

一、管理理论的发展与创新 /69

1. 科学管理——“泰罗制”的诞生 /70
2. 行为管理思想
——“社会人”的提出 /78
3. 管理科学的发展
——计算机的应用 /85
4. 现代管理理论
——企业再造和学习型组织 /90

[实例] 泰罗制应用实例

——搬铁块 /73

梅约的“临床试调研”结果 /80

季节性商品最佳订购量
的确定 /87

国际商用机器信用公司的
流程再造 /93

二、中国的管理需要创新 /100

1. 中国经济面临的问题

——观念创新 /101

2. 企业发展面临的问题

——“二次创业” /109

3. 管理理论界面临的问题

——本土化 /116

[实例] 金百的教训 /106

三、管理的未来需要创新 /121

1. 信息化管理规则重构 /122

2. 知识与知识管理 /126

3. 环境变化与网络化组织 /129

[实例] 格兰仕

——知识营销做大王 /127

管理创新的涵义

一、何谓管理创新 /137

1. 管理创新的概念 /137

2. 管理创新的定义 /139

二、观念创新的特点 /142

1. 管理创新的职能 /142

2. 管理创新的基础性 /144

3. 管理创新的过程 /148

[实例] 高技术企业失败的原因 /145

三、管理创新的分类 /152

1. 观念创新、手段创新和技巧创新 /152
2. 渐变性创新和创造性创新 /155

管理创新过程

一、管理创新的行为主体 /159

1. 管理者的主导地位 /159
2. 高层管理者的推动作用 /161
3. 其他人员的作用 /163

二、管理创新的动因 /165

1. 动机理论 /165
2. 行为主体的内在需求 /169
3. 外在刺激 /173

[实例] 买方市场下的管理创新
——“比价管理” /171

三、管理创新激励机制 /177

1. 激励基本原则 /177
2. 管理创新的激励模式
[实例] 美国 3M 公司的
创新激励制度 /179

管理创新领域

一、管理创新体系 /187

1. 管理创新的三大领域 /187
2. 管理创新体系的形成 /189
3. 建立管理创新体系的重要性 /191

二、观念创新 /196

1. 观念创新的重要性 /196

2. 观念创新体系 /198

[实例] 中国彩电行业竞争还会出
什么招 /203

华为用人的“基本法” /205

川东公司的整合营销 /208

资本经营——名利双收 /214

到底谁占了便宜 /215

海尔集团的经营观念体系 /218

三、管理组织创新 /220

1. 企业制度创新 /221

2. 组织机构创新 /229

3. 管理制度创新 /235

[实例] 美国七大公司

 董事会人员结构 /225

 天正集团重构企业内部

 法人治理结构 /226

 GE公司的“零层管理” /232

 阶梯式用工制度 /239

 X公司营销人员报酬

 激励体系 /241

 众成考评法 /245

四、管理方法创新 /248

1. ERP技术 /250

2. CS管理 /253

3. 爱抚管理 /256

4. 核心能力构建 /258

[实例] 宝钢横向协调系统 /249

 江中制药厂实施 ERP 的收获 /252

 宝钢顾客服务满意系统 /255

管理创新方法

一、管理创新原则 /263

1. 还原原则 /264
2. 木桶原则 /267
3. 交叉综合原则 /268
4. 兼容性原则 /269
5. 不怕犯错原则 /271

二、管理创新的思维方法 /272

1. 突破思维定势 /272
2. 逆向思维 /276
3. 系统思维 /281
4. 直观思维 /282
5. 抽象思维 /283

[实例] 记帐方法的改变 /281

科龙投资的创新思维 /283

三、管理创新技法 /285

1. 识别问题法 /285
2. 头脑风暴法 /288
3. 列举法 /293
4. 联想类比法 /298
5. 移植法 /304

[实例] 加班加点问题分析 /285

怎样减少员工的旷工

现象? /288

如何改善部门间关系 /293

企业营销策略的制定 /295

烤制烙饼与组建团队 /300

皮革公司模拟市场 /303

动作时间研究与物资

采购报价 /305

四、管理创新的步骤 /308

1. 界定问题与确定目标 /309
2. 创新方案的形成 /310
3. 管理创新成果的评价 /311
4. 管理创新成果的实施与完善 /312

[实例]大洋公司年薪制改革方案/313

管理创新模式

一、自主创新 /317

二、模仿创新 /320

三、合作创新 /322

[实例] 万向集团利益分配
观念不断创新 /318

管理创新的管理

一、管理创新管理的目的 /327

二、管理创新计划的制定 /329

1. 管理创新计划制定原则 /329
2. 管理创新计划的 5W2H /330

三、管理创新的组织 /334

1. 创新组织的建立 /334
2. 创新组织人员的配备 /338

四、管理创新工作的领导 /342

1. 创新工作的激励 /343
2. 创造良好的群体气氛 /349
3. 创新管理的管理者 /351
4. 管理创新工作的控制 /352

五、创新的组织障碍及消除 /355

1. 管理创新的组织障碍 /355
2. 创新组织障碍的消除 /361

参考文献 /367

后记 /369

存
亡
之
道

导论 管理之道：创新则兴 守旧则亡

——
管理创新论



二十年前，当我们结束内乱，打开国门放眼全球时，我们发现自己已远远落后于世界的发展。穷则思变，在这种情况下，我们别无选择地致力于改革。通过改革开放，中国的经济得以飞速发展，我们取得了建国以来从来没有过的辉煌成果。

在改革的过程中，我们也曾遇到过各种各样的困难，对此，我们一直都满怀信心。但从90年代后期开始，不断涌现的问题使我们开始感到迷茫和困惑：我们曾经引以为自豪的“基本无失业”已成为明日黄花，数以千万计的失业大军蜂拥而出，“下岗”成了悬挂在人们头上的一把剑；市场疲软，经济萧条，政府用尽各种办法，起色不大；国有企业失去了昨日的威风，总体经济效益下滑，改来改去，亏损越来越严重；曾经轰轰烈烈一番的民营、私营企业开始大浪淘沙，一些大名鼎鼎的企业一夜间销声匿迹；在新中国曾经一度绝迹的吸毒、卖淫等现象死灰复燃，而且不断蔓延的趋势……我们每一个人都开始感到社会在快速地发生变化：中国改革好走的路好像都走完了，我们寄予厚望的能人们也不像以前那样管用了，他们会使的招也好像都使光了。改革开始面临严峻的考验：下一步，我们该怎么办？

在我们的发展遭遇新的问题的同时，世界也在发生着翻天覆地的变化：顾客的需求变得越来越难以捉摸，市场竞争则日趋激烈；经济的全球化和网络技术的发展，把世界上每一个角落的企业推上了同一个舞台；信息技术的发展如火如荼，对我们的经营方式和生活方式产生了极大的影响；知识经济风起云涌，开始动摇我们经济赖以发展的基础……

环境的变化使我们已经习惯了的各种经营方式失去功效，刚

刚学会的东西又变得落后；今天还认为是正确的事情，明天就可能是错误的。面对着如此巨大和迅速的变化，为了生存与发展，我们除了加快学习的步伐外，还能怎么办？

二

创新，只有创新，才能使我们摆脱困境；只有创新，才能使我们建立起自适应组织体系，增强对环境的主动适应能力；只有创新，才能在复杂多变的环境中求得生存和持续的发展。除此之外，别无他途！

一提起创新，人们首先想到的就是产品创新、技术创新、营销创新等，而很少有人想到要进行管理创新。企业已愿意对产品创新、技术创新、工艺创新投入巨资，并对其中作出重大贡献的人员予以重奖，也愿意花大价钱进行营销创新，却很少有企业领导要求下级管理人员去搞管理的创新，也不会给下级管理人员以一定的时间去专门从事管理的创新工作，更不愿意为此花大价钱聘请外部的管理研究、咨询人员协助企业进行管理创新。这种错误的认识已经或正在使我们的企业付出巨大的代价。王安电脑公司的技术创新能力不可谓不强，但由于管理上的落后终究未能逃脱破产的下场；苹果电脑公司的技术创新能力比王安公司更厉害，在个人电脑发展史上作出了重大的贡献，但在经营上却因缺乏管理创新而业绩平平；三株的营销能力再强，太阳神的广告做得再好，也难免有因管理跟不上而陷入困境的时候。事实上，管理创新是企业中各类创新的基础，没有相应的管理创新，技术等其他创新很难取得预期的效益。没有管理创新作为基础，技术创新、营销创新即使成功也只能风光一时，而难以辉煌一世。中国企业难创名牌，关键就在于管理上的落后。

因此，面对改革中出现的各种问题，面对复杂多变的环境，我们需要进行产品创新、技术创新、工艺创新、营销创新，但我们更需要进行管理创新！

三

所谓管理创新是指为了更有效地运用资源以实现目标而进行的创新活动或过程。它与传统的管理职能不同。传统的管理职能主要包括计划、组织、领导、控制，它们都是保证资源的有效运用和目标的有效实现所必不可少的。管理的这四项基本职能，一般都有其固定的内容、工作程序和特有的表现形式，一旦展开，就具有其相对稳定性。创新则不同。管理创新是一个将资源从低效率使用转向高效率使用的过程，着眼于资源的更有效利用，尽管也有一定的规律，但它本身并没有某种特有的表现形式。它贯穿于组织的各项管理活动之中，通过组织的各项创新活动来表现自身的存在与价值。创新在整个管理过程中处于轴心的地位，通过对计划、组织、领导、控制职能的创新，推动着管理向更有效地运用资源的方向前进。

有的人认为，我国的管理很落后这是事实，所以现在最主要的是学习西方的科学管理思想，进行管理基础建设工作，而不是进行管理创新。这话说对了一半，我们现在确实要搞好管理基础工作，但这并不等于说我们就不要进行管理创新，因为我们今天面临的问题决不是发达国家昨天问题的重复。恰恰相反，如果我们按部就班、亦步亦趋地沿着发达国家曾经走过的道路前进，一方面发达国家过去的成功经验不一定适应现时的时代变化，另一方面还会由于变化的加快进一步扩大我们与发达国家之间的距离。正因为我们的管理基础与西方发达国家不一样，才需要我们在面对与西方国家相同的时代环境时，更要

致力于管理创新，以通过创新缩短两者之间的距离。

管理创新包括观念创新、组织创新、制度创新和方法创新。其中，观念创新是基础。没有思路就没有出路，改革开放中遇到的很多问题，我们之所以会感到束手无策，是因为我们的观念受到了束缚：我们习惯于在自己熟悉的范围内寻找对策，而事实上现在的环境与过去相比已发生了根本性的变化。可想而知，在这种情况下，即使我们使出浑身解数，也无济于事。只有当我们跳出原有的圈子，才能“柳暗花明又一村”。而要跳出原有的圈子，就必须进行观念创新。

四

管理的发展史是一部创新的历史，只要环境在变，管理就需要创新。因此，管理如历史，永无止境。我们不能指望通过一次创新，就可以一劳永逸地享受创新的成果。企业在发展，环境在改变，管理也就需要进行不断的创新。

当我们运用过去成功的经验来经营今天的事业不能取得成功时，我们常常百思不解。事实上，之所以会如此，并不是因为我们做错了事，也不是因为我们以前的方法不对，而是因为时代变了，我们过去的方法所赖以成功的基础已不复存在。不认识到这一点，我们就不可能取得“二次创业”的成功。在新的环境下，我们只有通过创新，才能在激烈的市场竞争中谋得一席之地；只有不断地进行创新，才能使企业始终适应环境的变化，跟上时代的步伐，获得持续的发展。

落后是不争的事实，困难重重也是事实，但我们不能以此为理由而安于落后，寄希望于“救世主”。而是要投身于改革，致力于创新，服务于企业。“人心齐，泰山移”，只要我们坚持不懈地创新，我们就一定能够迎来光辉灿烂的明天。