

YUANMENGWUBAIQIANG

圆梦 5000 强

——中国企业管理的抉择

崔言超 / 著

中华工商联合出版社

圆梦 500 强

——中国企业管理的抉择

崔言超 著

中华工商联合出版社

FV78/03

责任编辑:孟 斌

封面设计:童行侃

图书在版编目(CIP)数据

圆梦 500 强:中国企业管理的抉择/崔言超著. - 北京:中华工商联合出版社,2000

ISBN 7-80100-744-1

I. 圆… II. 崔… III. 企业管理-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80527 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

冶金印刷总厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:9.75 230 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80100-744-1/F·273

定 价:19.00 元

本书重要观点提炼

预测了 21 世纪中国企业管理的走势及管理选择。

总结了改革开放以来中国企业的管理问题。

技术具有周期性,而管理没有周期性,管理是第一位的,管理是企业具备长久活力的根本。

中国企业的管理素质和管理水平与世界 500 强不可能同时登堂入室。

与世界 500 强做比较,中国企业的规模应该先打三折。中国能够进入世界 500 强的企业还没有降生。

第一次划分出中国企业管理危机的三个层次:创业时期中国企业的管理危机、扩张时期中国企业的管理危机、变革时期中国企业的管理危机,而扩张时期的问题尤为严重。

中国目前实行事业部制的管理模式还为时过早。

网络经济到来将使中国企业的管理面临严重的困境和挑战。

引言:回顾与展望

我相信 20 年以后中国会有一大批企业进入世界 500 强。学习速度最快者往往是最先进入世界 500 强的企业。现在规模最大者往往不是最先进入世界 500 强的企业。

国务院把 2000 年确定为管理年,这是富有战略眼光的决策。确定管理年的目的,实际上是研究和确定中国企业管理学的发展思路。我国企业的管理存在什么样的问题?加强管理应该从何处入手?企业未来管理应该达到什么样的目标?这正是我们这本书所要探讨的问题。

新世纪的到来,为中国的企业家们带来了新的希望和更加辉煌的梦。许多企业家都在想,中国加入 WTO,参与世界市场的竞争,是更富有刺激性的新的挑战。与“狼”共舞的时代终于来临。尽管我们还是一头睡醒的狮子,但也绝不是一只任人宰杀和欺侮的“羊”。

中国的企业家们已经醒来,他们知道 21 世纪已经敲开了中国的大门,世界贸易组织敲开了中国的大门。大门开启以后,世界许多著名的大公司在中国的生产行销将畅行无阻。

于是,中国的企业家们立刻感到了真正的危机感。这就是说,21 世纪的天空并不是晴朗无云的,那将是整个民族所面临的一场更为激烈的搏斗与决战。为此,中国著名的企业家海尔总裁张瑞敏多次用“战战兢兢”“如履薄冰”的词汇来描述企业家的心情。他说,“今天的海尔,就像一辆奔驰在高速公路上的车,车速非常快,风险也很大,即‘差之毫厘,谬之千里’,但又不能慢下来,慢下来就不能实现目标。”他还说:“海尔完全有可能在一夜之间被淘汰出局。”

加入 WTO(世界贸易组织),中国企业所受的冲击无疑将是最为强烈的。面对这些冲击,中国的企业家应该积极采取应对措施。就像洪水要到来、地震要发生一样,你很难预测到被毁坏的程度,那末,你的应对措施应该是怎么把我们的房屋做得更结实和如何减少伤亡。与许多企业家交谈,他们都说,已经做好了下岗的准备,这是不应该的。其实 WTO 并不可怕,因为 WTO 最主要和最直接的冲击在于它对中国最终消费市场的侵占,消灭中国的企业不是他们的目的,况且占领中国市场还需要一个长期的过程,中国的企业完全可以在世界大市场中获得新生。进入世界大市场是中国企业能够进入世界 500 强的必由之路。所以中国企业面向国际化管理标准和国际大市场进行的企业内部的管理改造是最为重要的应对措施。我相信 20 年以后中国会有一大批企业进入世界 500 强。学习速度最快者往往是最先进入世界 500 强的企业。现在规模最大者往往不是最先进入世界 500 强的企业。

进入世界 500 强是中国企业家的一个梦。面向世界 500 强,中国一些有抱负、有雄心的企业家开始反思自己的差距。那么根本的差距在哪里呢,是规模问题吗?显然不是,如果和

规模有关,那么形成规模的最主要的条件又是什么呢?

中国企业管理的粗放性和不规范性,是制约企业进一步增强实力和扩大经营的主要障碍。管理是企业变强、变大的重要手段,管理是企业一种有效的积累,它是一种黏合剂,缺乏黏合剂的企业其结构是脆弱的。雅虎创始人杨致远说:对于雅虎来说,他只是设计了图纸,打好了地基,而真正在这个地基上盖起高楼大厦的是他的美国伙伴卓有成效的管理。中国企业的管理从管理者和企业本身来说缺乏很好的基础、缺乏很好的素质,而这种素质和基础需要不断地积累,并逐渐规范化,通过规范化的手段使企业财富得到增长。目前,中国企业的管理手段是很混杂、很无序甚至有些原始,具体表现为用小作坊的管理手段来管理大企业,用小农的管理意识来实施资本的运作。关键的问题是中国的企业家如何实施管理的变革,认识自己的管理所处的落后状态,企业管理者认识到更多的是企业管理变革所带来的风险,所受到的政策约束与制度约束,以及所面临的政策风险和制度风险。

所以中国企业家目前所要做的是,用现代管理学的理论构筑管理基础和提高管理素质,只有这样才能应对 WTO 成员国企业对中国企业的冲击。

中国企业管理中存在的问题可以划分三个层次。这三个层次是创业时期中国企业的管理问题、扩张时期中国企业的管理问题、变革时期中国企业的管理问题。通过划分这三个层次可以使我們更清晰地、更有条理地认识中国企业管理中存在的问题。

在现代经济条件下谈管理问题,我们不能不更多地涉及到技术和高新技术问题,涉及网络经济问题。21 世纪网络经

济对企业传统管理的冲击是史无前例的,中国目前正以积极的姿态迎接网络革命的到来。网络经济要求企业实行新的管理技术和发达的管理方式。但是我们认同下面的判断:任何新的管理技术和方式都是建立在企业基本的管理基础和管理素质之上的。

谈管理问题必然涉及到企业的案例。中国的管理学著作中大量使用的是国外发达国家的管理案例,中国企业的管理案例非常少,即使采用了中国企业的管理案例,仍然难以上升到理论层次,案例的价值较低,缺乏普遍的代表性。个别案例,夸大其辞,有意奉承,缺乏客观性,失去了企业管理案例的本来面目,实际上中国一些成功的大公司在管理方面也有许多的失误,比如联想、长虹等,目前仍然存在许多问题需要解决,到现在也不能说这些企业已经过了管理关。

不过,在这里我们对中国一些令人尊敬的公司和公司总裁表示感谢,他们是联想及联想总裁柳传志、海尔及海尔总裁张瑞敏、四通集团总裁(现任该公司董事长)段永基、乐凯胶片及乐凯胶片总经理杜昌焘等等,这些企业都建立起了良好的企业形象和良好的企业家形象,并且在中国市场上与外国产品的竞争中都处于一种相对优势的地位。这些公司的规范管理和企业家的管理思想给了我很大的启发,这些公司是重视管理的典范,并因此帮助人们建立起了我国企业进一步面向国际参与竞争的信心。但是,包括中国公司中的这些佼佼者,他们的管理水平和素质目前与国际管理规范还有相当差距,公司的产权清晰还有很长的路要走,留有很多未解决的问题。这些问题影响了企业管理的深入和加强。公司的总裁还不完全是个商人,还带有某些政治家的色彩。真正的商人应

该在追求公司利益最大化的同时追求个人利益最大化;不追求个人财富最大化并不把个人持有财富的状况公之于众的企业家不是一个好的商人,因为公众和股东对这样的商人感觉到不放心,会产生疑惑和疑问,认为公司还存在很大的暗箱操作的成分,投资人对收入低微的管理者也感觉到信心不足,对他的盈利能力和管理能力产生怀疑。中国企业未来的发展趋势是,企业家是一个职业商人,他在积聚社会财富的同时应该积累起令人信服的个人财富。

我们还要感谢中国和管理领域作出积极贡献的管理专家刘光起、陈惠湘等。他们在中国企业的管理方面积极开拓,勇于探索,致力于中国企业管理的现代化,具有很强的敬业精神。他们的敬业精神及许多管理思想也给予我很大的启发。《中国经营报》、《中华工商时报》、《北京青年报》、《中国青年报》等报刊年轻而充满活力的财经记者们也在关注和思考管理方面的问题,并大篇幅地报道了许多有关中国企业管理方面有价值的东西,他们的忧患意识和责任感显然高于普通人,甚至高于一些企业的管理者。

我们同时向发达国家有威望的管理专家表示敬意。他们创造了丰富多彩的管理体系、管理结构、管理方法、管理理念,并领导着世界管理的流行趋势,任何一个国家的管理学的研究者和实践者都离不开他们的管理思想,这些是我们的中国管理专家需要不断去挖掘的管理思想宝库,这一宝库将使我们大开眼界。使我这本书受益匪浅并使我的论述建立在一定理论背景上和一定的理论框架上的是:哈佛商学院教授迈克尔·波特、《管理学》的著者罗宾斯博士、国际资深工商管理咨询权威并为世界 500 强的大部分公司提供过长期管理咨询的

钱德勒、为世界 500 强大公司提供过管理咨询的著名管理专家厄威克·弗莱姆兹以及其他方面的众多的管理专家,在此不再一一列数。

我还特别感谢一些年轻有为的企业家们,他们很热情地与我面对面地切磋了这本书的书稿,表明了他们在管理方面的需求,并表达了他们对于管理方面的某些观点,对于不断改进此书具有很大的帮助。他们是朝阳综合投资公司的总经理张炜、中讯龙臣机电设备有限公司的总经理魏云、优航计算机系统有限公司的总经理徐毅、铁人科技有限公司的总经理姜登科,他们都是 30 多岁的年轻企业家,都在各自的领域做出了一定的成就,即使是这样,我相信他们也会面临一些复杂的管理方面的问题,在企业从创业、扩张到变革时期也会面临本书下面所阐述的一些问题。

目 录

引言:回顾与展望·····	(1)
第一章 中国企业的管理危机 ·····	(1)
一、孤立无助的中国企业管理·····	(1)
二、北大方正、新科以及其他企业的管理危机 ·····	(4)
三、加入 WTO 与中国企业危机的可能性 ·····	(7)
四、管理危机的基本表现·····	(9)
五、面向国际化,中国企业管理危机问题询问 ·····	(16)
(一)人格没有受到足够尊重 ·····	(16)
(二)中国企业管理的宗族性 ·····	(17)
(三)中国企业管理的临时性 ·····	(18)
(四)中国企业管理的模糊性 ·····	(19)
(五)中国企业管理的非技术性 ·····	(19)
(六)中国企业管理的浓厚的人文性 ·····	(20)
(七)中国企业管理的强刚性(制度、机构) ·····	(20)
(八)中国企业管理的封闭性 ·····	(21)
(九)中国企业管理的非组织性 ·····	(22)
(十)中国企业管理的指令性 ·····	(22)
(十一)中国企业先入为主的管理模式 ·····	(23)

(十二)目标失调问题·····	(23)
(十三)测控失调问题·····	(25)
(十四)无效的控制系统·····	(26)
(十五)民营企业文化建立的困惑·····	(27)
(十六)缺乏国家理念·····	(28)
(十七)利润扩张危机·····	(33)
第二章 正确认识中国企业现有的规模问题 ·····	(36)
一、中国企业的规模应该大大缩水·····	(36)
二、对长虹发展的有关预测·····	(39)
三、对海尔发展的有关预测·····	(40)
四、对联想的有关预测·····	(44)
五、对韩国建立大企业模式的再认识·····	(48)
六、防止巨人现象在新世纪再次发生·····	(50)
第三章 职业化商人阶段及中国企业管理的 阶段划分 ·····	(52)
一、市场社会·····	(53)
二、商人社会·····	(55)
三、管理风暴计划·····	(57)
四、管理共享平台·····	(58)
五、谁是中国经理人的教师爷及中国的案例分析·····	(60)
六、中国企业管理的阶段特征·····	(63)
第四章 创业时期中国的企业管理 ·····	(65)
一、创业时期中国企业管理危机的表现·····	(65)

二、创业时期企业管理危机的解决方案·····	(68)
(一)管理的元元素·····	(69)
(二)管理距离·····	(73)
(三)管理规模·····	(75)
(四)合理分权·····	(75)
(五)合理分利·····	(78)
(六)集体认同感·····	(80)
(七)骨干认同感·····	(83)
第五章 扩张时期中国的企业管理 ·····	(87)
一、扩张时期中国企业管理危机的表现·····	(88)
(一)企业规模方面的问题·····	(89)
(二)人事管理方面的问题·····	(95)
(三)权力制衡方面的问题·····	(98)
(四)基本管理标准方面的问题·····	(99)
(五)谋求建立持久竞争优势方面的问题·····	(101)
(六)管理者难以控制的因素·····	(112)
二、企业扩张时期中国企业管理危机的解决 方案·····	(117)
(一)多元化陷阱问题解释·····	(117)
(二)经营理念问题·····	(121)
(三)管理是一种更加重要的稀缺资源·····	(124)
(四)处理好企业管理的人际困境·····	(131)
(五)建立经理人市场·····	(139)
(六)企业的管理素质影响企业的安全·····	(145)
(七)建立竞争优势的几个方法·····	(151)

第六章 扩张时期企业取得成功的基本素质锤炼	(172)
一、制度	(173)
(一) 中国企业制度作为管理的特殊性	(173)
(二) 政府推动建立现代企业制度存在的 问题	(174)
(三) 国有企业的制度安排及错位纠正	(175)
(四) 民营企业的制度安排及错位纠正	(177)
(五) 规模较大的民营企业制度安排及错位 纠正	(178)
(六) 利用即将到来的二板市场高潮	(179)
二、人事	(184)
(一) 人事管理的困境与彼得原理	(184)
(二) 人事与事业	(185)
(三) 人事管理中的问题	(187)
(四) 人事管理如何走向成功	(187)
三、文化	(194)
(一) 儒家文化不适合中国企业管理	(194)
(二) 如何建立中国的企业文化	(196)
四、标准	(199)
(一) 管理的共同性标准	(199)
(二) 形成自己的特殊标准 ——取得竞争优势的利器	(202)
五、规章	(207)
(一) 规章是企业内的法律	(207)
(二) 规章的主要内容	(207)
(三) 中国企业在规章方面主要存在的问题	(209)

六、激励	(209)
(一)如何激励员工的积极性	(210)
(二)中国企业可以使用的需求模型及管理 选择	(211)
七、创新	(217)
(一)事业部制创新是一个易犯的错误	(217)
(二)创新的本质	(218)
(三)用以建立竞争优势的创新战略	(220)
(四)创新失败的原因	(221)
(五)对创新的管理	(222)
第七章 变革时期中国的企业管理	(224)
一、大企业的“泰坦尼克”现象	(224)
二、网络革命对中国企业管理的冲击	(226)
(一)对互联网的错误认识	(227)
(二)网络革命以及对企业管理的挑战	(230)
三、管理战略的转移	(239)
(一)中国企业管理战略存在的问题	(239)
(二)要具备改变现有战略的能力	(240)
(三)管理战略转移需要搞清楚的问题	(241)
四、中国企业组织需要的转变及利弊分析	(244)
(一)组织需要转变的征候	(244)
(二)中国企业组织转变的途径	(246)
(三)目前中国大型企业所采取的组织形式 及利弊分析	(248)
(四)建立事业部制组织是组织变革的灵丹	

妙药吗?	(249)
(五)中国企业家只可远观不可亵玩焉	
——网络式的组织结构	(251)
五、国际化管理与规模突破	(252)
六、品牌全球化问题	(254)
七、企业管理的道德困境	(258)

第八章 中国企业如何建立持久的竞争优势

——更高级的管理问题	(263)
一、中国企业如何建立持久的成本优势	(264)
(一)低成本技术都缺乏优势吗?	
——通过利用低成本技术来降低成本	(265)
(二)占领先机一定是好事吗?	
——控制进入市场的速度	(266)
(三)规模越大成本一定越低吗?	
——通过控制企业的规模来降低成本	(267)
(四)产量越大成本越低吗?	
——通过控制均衡产量来降低企业的成本	(269)
(五)不会学习的企业难以降低成本	
——通过学习降低企业成本	(270)
(六)企业内部的成本是互不联系的吗?	
——通过控制企业内部的成本联系来降低	
企业的成本	(272)
(七)企业越大采购越重要	
——控制采购成本	(273)
二、建立持久的技术竞争优势	(275)

(一)技术就是毁灭	(275)
(二)中国企业对技术的错误认识和错误做法 ...	(276)
(三)从管理方面认识技术	(277)
(四)技术变革能带给我们什么?	(278)
(五)制定技术持久优势战略的步骤	(278)
(六)中国企业在建立持久的技术优势方面 应注意的问题	(281)
三、企业竞争的策略理论	(283)
(一)进攻理论	(284)
(二)防御理论	(289)