



企业标准化管理体系(GMS2001)

MANAGEMENT



人 + 制度 + 创新

管理模式

(第二版)

◎郭咸纲/著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

人 + 制度 + 创新



G 管理模式

(第二版)

◎ 郭咸纲 著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式/郭咸纲著. - 北京: 企业管理出版社, 1999.12

ISBN 7-80147-303-5

I. G… II. 郭… III. 企业管理: 现代化管理 - 模式 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 74688 号

书 名: G 管理模式 (第二版)

作 者: 郭咸纲 著

责任编辑: 肖震东 张晓明 技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-303-5/F·301

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com'

印 刷: 北京市增富印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 16 开 36.25 印张 600 千字

版 次: 2001 年 9 月第 2 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 80.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

**世界上没有放之四海而
皆准的管理模式，只有根据
企业的实际需要不断完善、
不断发展、不断创新的管理
模式。**

——郭咸纲



企业标准化管理体系(GMS2001)
GENERAL MANAGEMENT SYSTEM

第二版说明

《G 管理模式》第一版自 2000 年元月出版后，引起国内管理界和学术界的广泛关注。第一版《G 管理模式》已售罄。

郭威纲博士在第一版《G 管理模式》的基础上结合企业的实战需要进行了修改和完善，极大地丰富了书中的内容，使《G 管理模式》更加具有实战性和可操作性。

郭威纲博士是一位有影响的著名管理学专家。郭威纲博士严谨的学风、扎实的理论功底和丰富的实践经验，在第二版《G 管理模式》中得到充分的体现，应该说，第二版《G 管理模式》不仅在理论上更加严谨，而且在实践上更加具有指导意义。

近年来，郭威纲博士在经济管理理论和实践领域始终不懈地进行着探索和研究，他的另一部著作《西方管理思想史》（第二版）已成为我国学者在西方管理思想史研究领域的经典著作。在第一版“出版说明”中我们说过，“就《G 管理模式》而言，因其涉及的前沿领域较多，且管理活动又是十分复杂的创造性活动，所以《G 管理模式》不可能是企业完全照搬的管理模式，这一点作者有着清醒的认识。我们同意作者的观点：‘世界上没有放之四海而皆准的管理模式，只有根据企业的实际需要不断完善、不断发展、不断创新的管理模式。’我们认为《G 管理模式》与其说是一套管理操作方法，还不如说是一套企业管理思想运作体系。”《G 管理模式》不仅可以成为指导企业不断进步的思想武器，而且也可成为造就中国卓越企业的灯塔。



企业标准化管理体系(GMS2001)
GENERAL MANAGEMENT SYSTEM

序

在中国全面推进现代企业制度的过程中，建立科学化的管理体系已经成为企业重要而紧迫的任务，这不仅是经济发展的必然要求，同时也是企业进一步优化结构和深化改革的必然选择。

长期以来，企业管理水平的低下以及企业管理手段的落后一直是制约企业发展并造成企业低效运营的重要原因。“向管理要效益”早已成为企业走出困境、进入良性循环的先决条件。事实证明，缺乏科学化的管理体系和缺少现代化的管理手段都将使企业陷入重重危机并使之面临市场淘汰的命运。

如果说管理是一门通过调动职工积极性、创造性、优化组织结构和各种生产要素，实行正确决策等手段来完成任务的艺术，那么管理模式便是掌握这门艺术的“操作系统”。在各种管理著作中，管理模式属于那种将管理理论与管理实践相结合并侧重于实用性和可操作性的管理体系。不同的企业应采用不同的管理模式，并最终达到为企业战略目标服务的目的。在经营过程中，企业管理的作用就是全面激活企业所拥有的全部生产要素和充分调动人、财、物等各方面资源，并以最小成本和投入来最大限度地实现企业既定目标。这是企业成功管理的唯一标准，也是管理科学化的唯一标准。所谓管理模式，无非是为达到这一标准而设计的一整套解决方案。

在此，我向广大读者推荐的《G 管理模式》就是为制定企业管理行为标准而设计的一整套解决方案。全书从比较传统管理模式与 G 管理模式的优劣入手，将 G 管理模式的 12 个子模式和与之相配套的操作要领或执行程序进行系统分析，从而为我们展开了一幅生动的管理“画卷”。这一点从书中通过采用大量图式化或结构式语言来表达一系列抽象概括的管理思想就可以看得十分清楚。作者为本书注入了许多富有时



企业标准化管理体系 (GMS2001)
GENERAL MANAGEMENT SYSTEM

代特色的管理内容和管理方法，强调了知识创新和网络技术在现代企业管理中的作用。为了使 G 管理模式具有较强的说服力和思想上的延伸空间，作者还将经济学、社会学、行为科学以及心理学等诸多领域的研究成果融合到这一体系中，并表达出作者对该体系进行不断完善和继续深化的愿望。

的确，任何管理模式都不可能是普遍适用和无懈可击的，当然也就更不可能是一成不变的，而这正是包括 G 管理模式在内的管理学说能够层出不穷的魅力所在，由此我们又可以把它称之为永远无法达到尽善尽美的艺术。但是，对管理者或学习管理的人来说，一个管理模式如果能被有选择地消化吸收，并带给他们有益的启发和可供借鉴的思考，那么它的创立也就十分有价值了。总之，品尝的范围越广，选择的余地也就越大，就此意义来说，郭咸纲博士的《G 管理模式》是对我国企业管理科学的发展和提高作出的有益贡献，我衷心地希望有更多、更好的关于管理学和管理模式的论著可供企业和管理人员学习和选用。

张彦宁

中国企业联合会、中国企业家协会理事长



G 管理模式出场人物表(一)

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



G 管理模式出场人物表(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。



时至世纪之交，中国正面临加入世界贸易组织(WTO)和全面参与国际竞争的特殊历史时期。加入 WTO 后，中国企业的经营环境会产生重大转变。同时，从总体上来看，目前中国企业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”(MIS 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最重要的资源，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具体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》一书的写作过程中，我们设计多种方案，有些方案理论性过强，而有些方案思想性太差，这些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，我们还将加紧工作，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 12 个子模式进行展开和深化，并分别通过 12 本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、思想和操作体系。当然这项工作需要一段时间，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竞争能力，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。

G 管理模式的使命是：

造就中国卓越企业！

北京前沿创新企业管理研究所中国企业研究中心

地址：广州市黄埔大道中 144 - 152 号海景中心都景轩 26G

电话：020 - 85626136 传真：020 - 85626161

Http: // www. g - management. net



企业标准化管理体系(GMS2001)
GENERAL MANAGEMENT SYSTEM



作者简介

郭威纲，青岛即墨人，1965年出生。管理学博士(Ph.D in Management)、工商管理硕士(MBA)，G管理模式创立人，北京前沿创新企业管理研究所所长，美国檀香山大学客座教授，G管理模式(企业标准化管理体系)专家顾问团理事长，多家企业和政府首席管理顾问专家。

郭威纲博士曾任企业厂长，集团公司董事长兼总经理，市级人大代表、大学教师等职，现正致力于管理思想和管理模式的理论探索和可操作性研究，其成果分别以“郭威纲管理思想丛书”、“G管理模式丛书”、“企业标准化管理体系丛书”形式由经济管理出版社、企业管理出版社和广东经济出版社陆续出版。主要研究方向：西方管理思想史研究；企业管理模式(企业标准化管理体系)研究；跨国公司全球经营战略研究；现代企业理论前沿课题研究。主要著作有：《西方管理思想史》(第二版)，《G管理模式——人+制度+创新》(第二版)等。发表有关论文数十篇，有代表性的有：“企业多级动力机制分析”，“跨国公司跨文化管理问题探讨”，“战略管理的新视角——战略弹性”，“儒家管理思想的发展”，“孙子兵法与商战谋略”等。

<http://www.g-management.net>

E-mail: guo@g-management.net

目 录

导言	1
总论	
1. 管理模式的定义	4
2. 什么是 G 管理模式?	6
2.1G 管理模式的含义	6
2.2G 管理模式的理论基础	8
2.3G 管理模式的核心思想	10
2.4 企业管理三大法宝	12
2.5 企业管理四权分立	14
2.6 G 管理模式对企业发展 7 个阶段的划分和 12 个子模式	16
2.7G 管理模式对企业发展 7 个阶段陷阱的分析	18
2.8G 管理模式和传统管理模式的区别	20
2.9G 管理模式的人文理想	22
3. G 管理模式作业的基础平台	24
3.1 企业家综合能力	24
3.2 企业管理三大纪律、八项注意	26
3.3 组织体系: G 管理模式的执行主体	28
3.4 企业人管理系统	30
3.5 企业管理制度实现方法	32
3.6 企业系统全面提升	34
3.7 企业培训与企业发展	36
3.8G 管理模式与“10 全管理法”接口	38
4. G 管理模式的应用	40
4.1G 管理模式的作业系统	40
4.2G 管理模式的作业步骤(一)	42
4.3G 管理模式的作业步骤(二)	44
4.4G 管理模式的作业方法	46
4.4.1 管理理念提升	46
4.4.2 专题讲座、培训	48
4.4.3 模式设计	50
4.4.4 系统改进	52
4.4.5 顾问	54
5. G 管理模式的应用拓展	56



6. G 管理模式企业管理进步评估体系	58
6.1 中国管理思想演变的五个阶段	58
6.2 G 管理模式对管理效率的定义	60
6.3 企业管理进步评估体系	62

企业核心能力创新模式

1.1 理念	67
1.2.1 企业核心能力创新驱动器	68
1.2.2 企业核心能力创新力的来源	70
1.2.3 企业核心能力创新力的分解	72
1.2.4.1 企业家	74
1.2.4.2 企业家创新思维基础	76
1.2.5.1 创新思维(理性思维)	78
1.2.5.2 创新思维(非理性)	80
1.2.6 核心能力创新组织	82
1.2.7 核心能力创新的约束条件	84
1.2.8 决策层基于战略层次的创新特征和创新流	86
1.2.9 管理层的创新流程	88
1.2.10 操作层全员创新	90
1.2.11 核心能力创新突破	92
1.2.12 核心能力创新指标体系	94
1.3 操作流程	96
1.4 制度体系	97
1.5 案例	106
1.6 启示录	108

股权资源优化模式

2.1 理念	111
2.2.1 股权资源优化过程	112
2.2.2 股东个人偏好优先整合	114
2.2.3 股东出现分歧的解决方式	116
2.2.4 用智慧吸收显在资源	118
2.2.5 用超级智慧吸收潜在资源	120
2.2.6 各种股权资源的整合	122
2.2.7 股权结构的形成	124
2.2.8 企业类型	126
2.2.9 企业的资源配置交换	128



2.2.10 企业股权资源和企业制度信息交换	130
2.2.11 股权资源优化指标体系	132
2.3 操作流程	134
2.4 制度体系	135
2.5 案例	144
2.6 启示录	146

贡献利益分享模式

3.1 理念	149
3.2.1 贡献利益分享总图	150
3.2.2 企业的经营成果	152
3.2.3 企业的经营成果	154
3.2.4 企业外部收益	156
3.2.5 企业内部收益	158
3.2.6 资本增值	160
3.2.7 品牌形象	162
3.2.8 知识体系	164
3.2.9 人才结构	166
3.2.10 贡献利益分享指标体系	168
3.3 操作流程	170
3.4 制度体系	171
3.5 案例	176
3.6 启示录	178

虚拟客户式网络组织结构模式

4.1 理念	181
4.2.1 组织结构演变总趋势	182
4.2.2 组织与组织结构	184
4.2.3 组织结构的特征	186
4.2.4 直线制	188
4.2.5 直线职能制	190
4.2.6 事业部制	192
4.2.7 矩阵制	194
4.2.8 网络结构	196
4.2.9 柔性组织 4E 结构	198
4.2.10 虚拟客户式网络组织结构模式	200
4.2.11 虚拟客户式网络组织结构模式指标体系	202



4.3 操作流程	204
4.4 制度体系	205
4.5 案例	212
4.6 启示录	214

企业柔性战略模式

5.1 理念	217
5.2.1 企业柔性战略模型	218
5.2.2 战略定位	220
5.2.3 战略远景	222
5.2.4 战略资源的甄别、汇集和利用	224
5.2.5 三种制胜战略及其方法	226
5.2.6 战略目标的定性分析	228
5.2.7 战略目标的定量分析	230
5.2.8 战略要素分析	232
5.2.9 战略意图的灌输	234
5.2.10 战略重点的确定	236
5.2.11 战略环节的分析	238
5.2.12 战略过程	240
5.2.13 战略规划(九种标准战略)	242
5.2.14 战略环境	244
5.2.15 战略机会的把握	246
5.2.16 政策变量分析	248
5.2.17 战略目标流	250
5.2.18 企业柔性战略模式	252
5.3 操作流程	254
5.4 制度体系	255
5.5 案例	260
5.6 启示录	262

资源导向型理性决策模式

6.1 理念	265
6.2.1 理性决策模型	266
6.2.2 决策议题	268
6.2.3 决策准备: 调研分析	270
6.2.4 企业决策目标体系	272
6.2.5 决策瓶颈: 资源分析	274

