

# 感悟

GANWU GUANLI

叶国祯 著

# 管理



上海交通大学出版社  
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

## 内 容 提 要

本书是作者进入特大型国企工作近 40 年历程中,亲自参与实践的个人悟性结晶,全书分为“管理是一种使命”、“管理是一种责任”和“管理是一种实务”三个部分。作者的工作经历包含了国企管理的 3 个层次:执行层、管理层和领导层,十分难得。作者结合西方管理经典,不断琢磨国企管理的问题,寻求管理中“是什么”、“为什么”,寻求管理中该“做什么”、“怎么做”。他的感悟来自企业,来自对经典理论的自觉学习,是实践的结晶,智慧的积累。

### 图书在版编目(CIP)数据

感悟管理/叶国祯著.—上海:上海交通大学出版社,2011

ISBN 978-7-313-06928-3

I. ①感… II. ①叶… III. ①企业管理—经验—中国  
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 221475 号

## 感 悟 管 理

叶国祯 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海颀辉印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:880 mm×1230 mm 1/32 印张:5.5 字数:141 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~1 050

ISBN 978-7-313-06928-3/F 定价:25.00 元

---

版权所有 侵权必究

# 序

《感悟管理》一书是叶国祯同志在工作历程中亲自参与实践的个人悟性的结晶。要说明一点，悟性在很大程度上是个人对事物的分析和理解的能力，只能靠自己咂摸，不能向他人索取，不能推出逻辑、成立公式，不能积累为一个人人都能学会的方法。明、清大学者陆桴亭说：“悟性皆出于思，不思无由得悟。思处皆缘于学，不学则无可思。学者所以求悟也，悟者思而得通也。”

叶国祯同志好学成癖，读的书种类繁多。他能研读，能摘录，能运用，能咂摸，能思索和总结。“感悟”是参透万般事物的表象，悟出带规律性的原则、规范和道理，使得我们对事物有个常新的感觉和认识。

叶国祯同志的工作经历，包括了企业管理的全部层次，从普通工人成长为企业教授级高级政工师，工作从执行层到管理层再到领导层，十分难得。叶国祯同志通过逐步认识和咂摸，寻求企业管理在中国特色社会主义现代化过程中“是什么”、“为什么”，找寻“做什么”、“怎样做”。这正是为建立认识

世界、探求真理、揭示事物发展规律、指导人们改造世界的知识体系的一个过程。

叶国祯同志的著作将管理感悟分为“管理是一种使命”、“管理是一种责任”、“管理是一种实务”三个部分,加以较全面、系统的论述,可使每位读者在阅读的基础上,深入反复地进行自己的实践。通过实践、认识,再到实践,再认识,咂摸再咂摸,使自己积累智慧,丰富成果,悟出道理。

感悟管理,必然使我们的企业管理工作从必然王国走向自由王国。

王观泽

2010年8月

# 目 录

## 管理是一种使命

将珍珠穿成项链 .....	3
走近管理大师德鲁克 .....	10
大师中的大师 .....	20
追寻大师的踪迹 .....	31
管理向我们走来 .....	40
普通人与伟人 .....	53
卓有成效是可以学会的 .....	62
管理者肩负使命 .....	73
成就卓越的管理者 .....	80
实践是管理之本 .....	89

>>> 1

## 管理是一种责任

舒尔茨与人力资本 .....	99
学习和实践社会主义荣辱观 .....	104
治国领袖也是管理大师 .....	116

## 管理是一种实务

前提是员工第一 .....	127
建立经营者竞争上岗机制是一场革命 .....	135
科教兴国战略与企业全员培训 .....	142
“学习的企业”和“企业的学习” .....	147
打破围墙才能优化资源结构 .....	153
搞好全员绩效管理需要沟通 .....	162
一个永远难忘的夜晚(代后记) .....	167
读后记 .....	169

---

管理是一种使命

---





# 将珍珠穿成项链

现代管理大师彼得·德鲁克在讲到企业管理职能时提出：企业不是资源的简单聚合，必须有能力生产出比构成企业的全部资源更多或更好的东西，要把资源变成一个企业，需要将资源转变一下，这不可能从资本这种没有生命的资源中产生，因此必然需要有管理机制。他又强调，管理就是让人力资源产生生产力，管理就是沟通。前一句讲的是管理的目标，后一句点明如何实现这一目标。

## 一、将珍珠穿成项链

珍珠生长在蚌壳内，由于蚌在淡水或海水中生长，分为淡水珠和海水珠，海水珠的价值要比淡水珠大得多。“珍珠玛瑙”，显示珍珠是一种财富的象征，是富裕的标志。原始社会，没有商品，没有流通、交换，也没有货币。珍珠是一种稀有的装饰品。我们的祖先还处于朦胧美时，就将稀少珍贵的珍珠佩戴在身上，镶嵌在帽子上，点缀在头上，显示高贵的身份。珍珠是高贵、美丽和地位的标志。少年时代阅读过的不少小说中就描述过，为了争夺一颗硕大美丽的夜明珠，人类曾发生过部落之间甚至国与国之间的“珍珠战争”。

随着经济和社会的发展和人类养殖、采摘业的发达及手工艺的提高，珍珠从稀有变得多了起来。人类的审美观和需求随之发生变

化。能工巧匠用丝线将珍珠穿缀成“珍珠项链”。套用我国古代哲学上一个著名命题“白马非马也”，珍珠项链非珍珠也。从美感上看，珍珠项链将一颗颗孤独发光体的寥若晨星，转化为群星闪烁、粲然可观。当然它的价值更不等同于个体珍珠的相加，而是几何级的跳跃。2001年夏天，我随上海市工业党委学习考察团到美国学习培训，回国的前一天，我们在夏威夷华人所开的珠宝行看到，一颗夜明珠开价150美金，100元就可以成交，而28颗夜明珠穿起的项链开价10000多美金，最低成交价也要9000多美金。

珍珠穿成项链，它告诉我们资源整合集中优化的重要性。“穿”就是管理，就是集中，就是优化，系统大于各个分支的总和。

## 二、节约型社会和人力资源

2005年，我国社会最流行的是三句话：科学发展观、和谐社会和节约型社会。第一句话体现了党中央十六届三中全会精神，第二句话体现了十六届四中全会精神，第三句话体现了十六届五中全会精神。

三者之间，科学发展观是指导思想，统领经济社会发展的全局；和谐社会是目的，体现了以人为本、党的宗旨、共产党执政的内在客观要求；节约型社会是方式和手段，它可实现我国经济社会可持续发展战略。

建设资源节约型社会，必须发展循环经济。循环经济是当今时代以市场驱动为主导的产品工业向以生态规律为准则的绿色工业转变的一次产业革命。传统工业社会的经济都是一种物质单向流动的线性经济，其特征为“资源—生产—消费—废弃物排放”，大量生产、大量消费和大量废弃，经济增长主要依靠高强度开采和消耗资源，伴随的是高强度的生态环境的恶化。循环经济则运用生态学规律，将人类经济活动组织成为“资源—生产—消费—再生资源”的反馈式流

程,实现“低开采、高利用、低排放”,最大限度地利用进入生产和消费系统的物质和能源,提高经济运行的质量和效益,达到经济发展与资源、环境保护相协调,真正实现可持续发展战略目标。

建设节约型社会,必须长期坚持和实施开发与节约并重而以节约优先的方针,把生产、建设、经营、流通和消费各个领域节约资源的工作放在首要位置,努力降低消耗,减少损失浪费,提高资源利用效率。

上海石化是一个能源消耗大户,又是一个各种资源综合加工产生出市场所需产品的大户。历年来,上海石化比较重视能源的节约和利用,尤其在节电、节水、节汽、节气和节约各种加工原材料方面做了大量工作,指标年年加码,综合利用率逐年提高。在上述资源节约和提高综合利用率的同时,随着企业改革深化,近年来也开始重视对人力资源的节约和利用率的提高。

现代管理科学普遍认为,要搞好一个公司,需要四大主要资源:人力资源、经济资源、物质资源和信息资源。经济学微观经济部分就是对这四种资源比例进行搭配,寻找最佳结合点,取得投入产出的最大比。而四大资源中人力资源是最重要的资源。管理大师彼得·德鲁克指出:在企业各种资源中,有可能扩大的“资源”只可能是人的资源,一切其他资源都是受机械的法则支配的,绝不可能产出大于投入,在我们可以得到的一切资源中,人的资源是唯一能够增长和发展的资源。而人力资源的节约、利用和浪费主要通过“管理”体现出来。由于人力资源与其他资源相比,它的复杂性和隐含性,决定其在企业中并没有像其他资源那样被人们重视,而且浪费现象还是存在。

人力资源的浪费在企业中有诸多表现,主要表现为:

一是组织机构浪费。机构重叠交叉、层次太多。职能重复,人浮于事,管理人工成本上升,有的事没人干,有的事大家一哄而起抢着做,管理职能越位、缺位和错位导致人力资源重大浪费。二是技术性浪费。管理过程中因为技术原因而导致人力资源浪费。例如员工由

于知识缺乏、技能不足、方法欠当、办法不对等造成的人力资源浪费。三是程序和执行过程中的浪费。具体表现为：① 对上级指令，只当“二传手”，文件读过，大家听过，贯彻执行也就结束；② 部门团体内部互相不通气，不开会，不协调，只是负责人直接找副职和下属布置工作；③ 部门之间壁垒森严，各自为政，“鸡犬之声相闻，老死不相往来”；④ 企业内部党群组织资源、行政管理资源和专业管理资源，不整合，不沟通，不协调，没有围绕生产经营中心工作，各自运作，自我封闭循环，体外卖力运行，劳动重复，工作冲撞，造成人力资源的很大浪费。此现象使我想起 20 世纪 60 年代，我还是一名小学生，放暑假，我们同学结伴到“大柏树”附近农村小河里摸鱼抓蟹和游泳，总是看到逸仙路上运钢锭的大卡车轰隆隆地驶过。这是上钢五厂和上钢一厂炼好钢后、等钢锭冷却，再用大卡车从宝山运到杨浦和虹口的上钢二厂和新沪钢铁厂，第二次再加热轧材。特征：“加热炼钢—冷却放热—运输钢锭—加热钢锭—轧钢成材”。总共五个步骤，各个厂各管一块。而在新型现代化的钢铁公司，特征：“加热炼钢—轧钢成材”，一气呵成。当中三个步骤已经没有，环节减少，重复取消，节约了大量的热能、物资和人力资源，减小了劳动强度和环境的热污染，生产效率也大大提高。技术落后、装备差，决定了我们整个炼钢轧钢环节多，重复劳动，各个环节没有穿起整合和集中，必定是浪费大，效率低。

“将珍珠穿成项链”。“穿”就是整合，使资源产生更大的效能；“穿”就是搭配，就是集中，就是优化，减少层次，减少重复，既提高每个珍珠的价值，又使项链产生整体效应。例如我们上海石化的 1 至 5 期建设工程，以及实施的 ERP 项目等都是整合了公司的各种资源，尤其是人力资源，突出管理的精细，规范地将人力资源整合后发挥出最大效应，产生出乎意料的效果。我们还有一些方面应该把人力资源发挥得更好，却由于本身的因素，管理流程或部门不沟通，没有整合、集中，造成浪费。例如，每年第一季度的形势任务教育，这是我

们公司组织、宣传和培训员工一个比较成功的做法和形式,堪称“金牌”,深受大家欢迎。是否我们可以进一步将此项做法进行一些整合,使它产生更大的效果呢?应该讲完全可能。党群部门在负责公司和二级单位年度目标宣讲后,行政管理部门在此基础上,可以结合年度绩效考核,进一步分解目标,直至个人年度目标。特征:“公司—宣传年度目标—二级单位目标—部门目标—班组目标—个人目标”。这样做不需增加人力资源的投入和管理的难度,只是党群部门和行政管理部门互相协调、沟通,将原来分别做的两件事,整合在一起做,就能事半功倍,节约人力资源,防止重复,减少“加热、放热,冷却以后再加热”的落后“炼钢法”。

“管理就是沟通”,大师的名言直接告诫我们,为什么会产生部门壁垒,各自为政,为什么一个团队会缺乏合作团结协调精神(国资委在评“四好”企业领导班子中,其中“一好”就是:“团结协作好”),问题的病症在“不沟通”。企业的管理者必须要有大局意识和务实的精神,而团队的协作既需要默契,也需要明确的约束和激励来养成,尤其在合作或新的管理模式运行初期。我曾经在管理书报上多次看到一个典型事例“短了四寸的裤子”。小明明天参加小学毕业典礼,于是上街买了一套漂亮大方的学生服,可惜裤子长了两寸。吃晚饭时,趁奶奶、妈妈和嫂子都在场,他将裤子长两寸的事说了一下,当时大家都没有反应。后各忙自己的事去了,没有再提此事。妈妈睡得最晚,临睡前想起此事,于是一人悄悄地将裤子剪了两寸,放回原处。半夜狂风大作,把嫂子惊醒,她猛然想到小叔子裤子长两寸,自己辈分最小,怎么讲也得自己去做了,于是披衣起床将裤子处理好,放回原处,又安然入睡。老奶奶起得最早,给小孙子做早饭,正在烧水,也想起了小孙子的裤子长两寸,立刻快刀斩乱麻。最后小明只好穿着“短了四寸”的裤子去参加毕业典礼。这就是不沟通惹的祸。沟通是我们整个企业管理中的精髓。当前我们在建设节约型企业中,更要加强企业内部、外部的沟通,节约整合我们的管理成本,整合节约人

力资源和一切资源，“将珍珠穿成项链”。

### 三、低成本战略和人力资源

根据“十一五”期间的宏观经济形势，世界石化业发展趋势和我们上海石化自身发展客观内在的要求，公司决策层提出了“清醒认识形势发展趋势，切实树立‘低成本’战略”的理念。战略是一种理念和文化，战略对任何公司都是最重要的。成功的公司和失败的公司的经验、经历和教训原因可能各不相同，但是有两点（主要因素）是相同的：一是战略目标的选择和确立；二是战略目标确立以后，分解实施执行战略目标情况。成也这两点，败也这两点。而对我们中国企业当今情况而言，战略目标的选择和确立和外企相差不大，出问题主要在第二点——“执行力”，而执行力的问题，更多是由于沟通上发生障碍，没有将分散的珍珠用一根丝绳细细穿缀，变成晶莹的珠链。

战略的选择。企业对战略目标的选择一般采取三种方案：一是差别化战略，人无我有，人有我优，以独有的产品或质量、服务和价格来独领市场风骚，赢得超额利润。二是目标优势集中度战略，集中力量，凸显核心技术。专业、专一发挥自身的优势，占领更大的市场份额，取得更大的效益。三是低成本战略，通过加强公司内部成本控制，降低生产、销售、管理等环节的运行成本，使成本费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手，成为行业中的低成本者。它的特点，是突出和强化内部管理，管理要规范精细，更要管理创新，变革管理流程，以达到做大本企业产品劳动生产具体时间和社会产品平均劳动生产时间的差额，使企业获得更大的利润。

降低成本是企业管理永恒的话题。但是，对于管理水平不同的企业，成本管理的理念和方法有很大的区别。国内多数企业的成本管理还是着眼于省钱，做的较多的是向职工灌输节约的理念，把降低成本的工作形成制度，把降低成本的责任落实到部门和员工，发动企

业每一个人开动脑筋寻找降低成本的途径。但是,今天的降本增效成本管理的理论和实践的发展已远远不限于此,例如宝钢股份公司提出“企业价值最大化的成本管理”,深圳航空有限责任公司提出“低成本预算管理”,平煤集团八矿提出“内部全成本管理”,中石化洛阳分公司提出“以低成本为目标的管理”。上述公司成功的经验值得我们借鉴。

实施低成本战略,公司也有很多好的成功的事例和成熟的条件。一是要根据成功的事例加以总结,上升为一般原则,指导全局,更好地选择好突破口和切入点;二是充分利用和发挥好我们已经开发上线的 ERP;三是搞好绩效考核管理,开展目标管理;四是整合我们的人力资源,优化配置。近几年企业内部的深化改革,已经从观念、氛围上,从方法和操作层面上,为实现低成本战略和集中管理打下了基础。

实施低成本战略,必须使公司的人力资源、经济资源、物质资源和信息资源更好地整合和搭配,发挥其更大的效能,“将珍珠穿成项链”。而要将人力资源的成本降下来并优化配置,当前必须做好以下几点:体制转制,精简机构,减人增效;集中管理,减少管理层次,提高管理效率;凸显管理的规范和精细,特别是创新管理流程模式,杜绝运转过程中的撞车,加强对外和对内沟通,使企业内部的党群、行政、专业技术各部门真正做到“分为单珠,合为全璧”;运用“企业再造理论”和 ERP 技术重新设计和分析我们的生产、销售、管理等业务流程,发掘潜能,并更好地创造使潜能变为现实生产力的流程,使公司的人力资源管理真正达到国内一流、国际先进的水平,在行业中显示“珍珠项链”的群星闪烁和灿然可观的效应。

# 走近管理大师德鲁克

美国洛杉矶当地时间 2005 年 11 月 11 日早晨 7 时 20 分，“现代管理之父”彼得·德鲁克在美国加州克莱蒙特家中溘然仙逝。这一天离大师 96 岁的生日还有 8 天。

当我从新闻中听到这个消息时，面前出现了一个慈祥睿智的老人，正在和颜悦色地给学生上课，讲解管理思想、方法和原则；我看见了一个不知疲倦的可敬老人每天早晨 5 点灯亮，直至晚上 9 点灯熄，周而复始，循环往复，伏坐在办公桌前孜孜不倦写作，在他 85 岁以后的 10 年中，居然还出版了 10 本书。这时，我的耳边又响起了大师有关管理本质的描述：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”他告诉我们管理“自实践而产生，又以实践为归宿”。这段对管理实质的描述已经成为管理界的经典论断。从我第一次看到这一描述起，就反复阅读和思索，并写在卡片上，它使我对管理有一种全新的认识和思想的升华……

彼得·德鲁克是现代最杰出、最有影响力的管理思想大师。如果说泰罗试图用科学实验方法将管理提升到科学层次，法约尔用职能理论使管理具有一般的意义，韦伯通过对普遍性原理的追求企图将管理提高到理性层次，那么德鲁克则通过对人类社会中管理作用的重新理解（“管理：使命、责任和实践”）使管理得以升



华。德鲁克是不朽的，因为他发明了“管理及管理学”，而管理乃是20世纪最伟大的社会创新，它将使人类社会变得更加富有、更加和谐和自由。

## 一、知道管理大师德鲁克

2004年5月的一天，我登录中国企业管理网站。先看新闻和培训信息，再浏览起人物介绍，突然一篇文章凸显在我面前：《现代管理之父，大师中的大师——彼得·德鲁克》。我双目紧紧地聚焦在这17个大字上，久久不愿离去，一边喋喋不休地唠叨：德鲁克？德鲁克？并只用了5分钟迅速阅读完这篇三千多字的介绍大师管理思想和生平的文章。又用了近一小时咬文嚼字，一字不漏，连标点符号也不放过，字斟句酌，“俯而读，仰而思”地阅读完第二遍。此时我的头脑像奔腾的大海，汹涌澎湃，掀起翻江倒海的波涛；又像风平浪静的港湾，深深地思索着。现代管理学科奠基人，大师中的大师，现代管理之父等字眼反反复复在我的大脑里叠映。

我作为一个大专和本科都就读于管理专业的学生，又经常自夸对哲学、管理和历史小有研究的人，竟不知道现代管理大师德鲁克是何许人也，真为自己知识的贫乏而感羞愧。心动不如行动，我马上从电脑中收集有关德鲁克大师的信息，而且发动同事和女儿一起行动，结果从网上只搜到3篇介绍文章。5月~7月的10个周日，我都到上海书城和大中型新华书店、专业书店去购买有关德鲁克的书，结果是失望——零收获。查了许多网站，只有当当网站有德鲁克“管理经典”一套4本书《公司的概念》、《工业人的未来》、《创新与创业精神》、《新社会——对工业秩序的剖析》。当当网效率很高，3天就将书送到我手中，我如获至宝，喜出望外，马上翻阅。我知道了管理大师德鲁克，并且很快成为德鲁克迷。