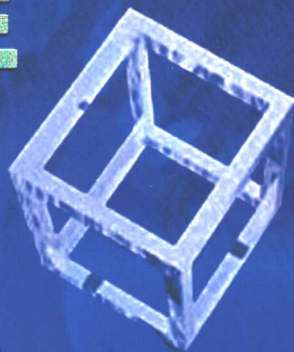


世界级管理 28堂课

管理优化技术最佳实务



华人观点、两岸印证
20年企业管理诊断报告

柳中冈 著

柳中冈教授对组织行为与资讯管理两门课的上课精髓有些演进，在大陆地区的各场演讲也有些心得，现在能写下来与大家分享，对社会大众更是一种伟大的贡献。这本书中的28堂课是他长期对管理专业的观察与体会。每一堂课都有它的主旨，全书绵密地相互呼应柳教授的实证思想。这是一本物超所值的书。

—— 杨千

台湾交通大学经营管理研究所教授
EMBA学程执行长

揭开管理七大误解
揭开管理七大病毒
创造世界级的总体效益



清华大学出版社

世界级管理 28堂课

管理优化技术最佳实务

柳中冈 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

“工业管理”已经落伍了，早已无法协助企业进行全球化的商业竞争，其机械式的分工带来了太多管理实务上的思考误区与应用矛盾。反之，“世界级管理”经过多年来的研究发展与应用技术的日渐成熟，已经被证明是更正确、更有效的管理思想，它的有机式分工原则，强调了职能间的互动与合作，克服了工业管理下的缺失，因而得以协助企业提升其管理的水平。然而，应用新知识必须讲求方法，本书说明了 EMO 技术的内涵，综合了人员培训、管理模式更新、工作系统 e 化等三大优化技术，提供了 5 阶配套的蓝图，可作为企业实践世界级管理的重要指南。本书可作为高校及研究所企业管理学科的参考书，更是一般企业中高层主管的重要应用参考书。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现，或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

世界级管理 28 堂课——管理优化技术最佳实务/柳中冈著.

—北京：清华大学出版社，2006.7

ISBN 7-302-13137-6

I. 世… II. 柳… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 054762 号

出 版 者：清华大学出版社	地 址：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn	邮 编：100084
社 总 机：010-62770175	客户服务：010-62776969
组稿编辑：张立红 (zlh-zlq@263.net)	文稿编辑：崔 伟 (cuiwei80@163.com)
封面设计：周周设计	版式设计：孔祥丰
印 刷 者：清华大学印刷厂	装 订 者：三河市李旗庄少明装订厂
发 行 者：新华书店总店北京发行所	
开 本：169×240 印张：15.25 字数：266 千字	
版 次：2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷	
书 号：ISBN 7-302-13137-6/F·1547	
印 数：1~6000	
定 价：36.00 元	

序言

拥抱世界级管理， 创造世界级的竞争水平

本书的内容主要是解说一项可促使管理优化的技术，它可以协助企业达到世界级管理的境界。

管理优化与世界级管理？

世界级管理 (World Class Management, WCM) 是指与以往工业管理 (Industrial Management) 不同的一种全新的管理原则与方法。从美国顾问公司统计制造业因达到 WCM 水平而产生的效益中，即可体会其惊人的竞争能力。

1. 在时间方面：提前期减少 50%~75%，产品开发时间减少 30%~50%。
2. 在数量方面：库存量减少 40%~60%，制造车间空间减少 40%~60%。
3. 在成本方面：原物料¹成本减少 5%~20%，制造成本减少 20%~40%。

世界级管理

“世界级管理”这个名词源自于“世界级制造”(World Class Manufacturing, WCM)，后者是因美国熊伯格 (Richard J. Schonberger) 博士在 1986 年出版一本著作《WCM》而开始在欧美广为流行。这两个名词的英文缩写都是 WCM，只是应用的行业不同而已。对制造企业来说，世界级管理的内容就等于是世界级制造，它是从日本的 JIT (Just In Time, 刚好及时) 模式开始发展的，在历经了欧美地区的研究与应用，例如快速回应 (Quick Response, QR)、加值制造 (Value Added Manufacturing, VAM)、精益生产 (Lean Production, LP) 等之后，形成的一套成熟的管理模式。

¹ 原物料=原料+物料，也就是“原材料”的意思，不过细部意义上有差异。原料是直接归入产品成本的，物料往往无法直接归入，通常算成制造成本。

虽然业界仍然流行着 JIT 或 LP 等名词，但本书介绍的内容并不局限于现场制造的功能，也不只适用于制造业，还涵盖了其他的职能，因此我们选择了范围更为广泛的名词——“世界级管理”来称呼这个管理模式。

优化

优化 (Optimization) 是指“更好”的意思，因此管理优化 (Management Optimization) 指的是将管理做得更好。传统上的说法有“改善、改造、革新”等。然而，本书所主张管理的改善还包括：

1. 必须先设计出最理想的状态来确保行动大方向的正确；而传统的改善方法比较欠缺这种策略性的设计考虑。

2. 透过有系统的方法做好分阶段的配套措施，以迅速产生当期的改善效益，作为后续改善的动力；而传统的改造比较欠缺这种与现况相结合的设计考虑。

3. 要将所有相关的管理要素都完整地纳入，以避免遇到瓶颈或脱节，务求真正产生效益；但传统的革新大都枝节太多、不够完整。

因此，本书采用“优化”一词来表达完整的改善意涵，它包括了必要的局部优化 (Local Optimization)，更强调了全系统的总体优化 (Global Optimization)；它要协助我们创造世界级的竞争水平，而不是传统管理改善技术所要求的 5%~10% 的效益。

技术

技术 (Technology) 指的是以实际效益提升作为成败唯一衡量标准的一种知识应用方法。因此，要想掌握技术就不能只谈知识，更要探究其应用的方法，以及权衡各种方法在成本 / 效益上的优劣。

另一方面，工具是知识的载体，因此研究技术就必须同时掌握工具的应用。在管理工具中，信息技术 (Information Technology, IT) 应用的影响最为深远，这也是一般统称的“e 化”。因此，管理优化技术中必须纳入 e 化的技术，否则必定会残缺不全。

本书的写作从协助企业实际应用的角度出发，先介绍必要的管理知识，再谈应用的技术；内容的取舍则是以实际应用的经验与效益为标准，而非纯学术性研究的理论推敲。

益模管理技术

经过上述的说明，读者可以了解本书的宗旨主要是介绍“可以促成世界级管理的管理优化技术”。因为这个名词太长，因此替它取了个简单一点的名字：EMO (Enterprise Management Optimization, 企业管理优化)，其中 E 是指企业，而 MO 是管理优化，中文则以其谐音而命名为“益模”。

透过优化技术解说，协助企业落实 WCM

工业管理的时代已经远去，新知识经济正以惊人的速度在改变着我们的生活与企业的运作。

WCM 已势不可挡

所谓的当地市场 (Local Market) 早已逐渐消失，全球化的浪潮引发了产业分化与新的商业竞争规则，也迫使现代企业都必须提升其管理水平到世界级的水平。因为不管企业身在何处，都必须以全球市场为基础来做竞争。

对绝大多数在工业时代中成长的企业管理者而言，这是一个不容轻忽的重大挑战！记得十多年前我刚接触 WCM 时，其观点和主张让我极为惊讶，更和我在学校里所学的管理格格不入。然而，时间是最好的证人，实践是最佳的检验工具。如今，举世先进的企业都已经证明了工业管理的“昨非，今更非”，企业更到了必须应用 WCM 来提升竞争力的时候了。

如何着手呢？第一步当然是学习以取得知识。

有关 WCM 的研究很多，在其形成过程中的各种模式，如刚好及时、加值制造、精益生产等技术也都已经形成十分成熟的知识体，然而对一般企业的管理者而言，仍嫌它太过技术性，不容易理解其内容。

我综合整理了我的研究与应用心得，从企业高层主管的立场与总体的效益出发，以“WCM 四型分析”架构来解析企业内部各职能部门之间的互动关系，说明 WCM 的管理新原则，以及传统工业管理原则的错误原因，希望能协助管理者完整地建立 WCM 的新观念。

理清工业管理下的认知误区

虽然 WCM 的效益十分惊人，远远高于传统管理技术可以达成的目标，但

要做到却不容易，其中最大的阻碍来自于企业管理者对于 WCM 的不认识、不了解，尤其是高层管理者与它的隔阂更深。为什么会有这种现象呢？因为 WCM 的原则与传统工业管理大相径庭，甚至可用“天差地别”来形容！

然而，重大的进步往往导源于观念的突破，传统企业管理者仅靠经验与推想 (Reasoning) 来建立观念，必将因人类过度概化 (一般化) 与避痛的思想本质，导致错误百出且不自知。这是很可怕的！

因此，WCM 知识的学习是绝对必要的，特别是企业的高层管理者。层级越高，其决策的影响力就越大，也就越需要靠正确的知识来防错，并充实其决策的依据：观念！

针对这些常见的工业管理模式中的错误观念，读者可以由我们稍后即将要解说的“管理的 7 大病毒与误解”迅速认识 WCM 的必要性。

促进管理优化技术的实践与应用

有了知识是不够的，因为知识不会自动变成执行力，因此管理者要进一步探究实践 WCM 的技术。

管理优化技术的种类很多，大致可分为人员技能优化、管理模式优化、工作系统优化这三大类，它们各有其范围，在以往也产生了一定的优化效益。然而，WCM 的优化范围却涵盖了企业内几乎所有的职能单位，WCM 管理原则的落实也将改变几乎全部的工作流程。这样一个大规模的优化行动，当然不是传统单方面的优化技术能够胜任的，而需要更完整的综合性设计。为了满足这个需求，本书提出了两个关键性的观念：设计上的“配套”与实施上的“分阶”。

1. 配套：企业效益是人员能力、管理模式与工作系统三大要素的综合表现，以其三者中水平最低的为准。换言之，任何提升单一要素的优化努力，不论是人员技能的培训、管理模式的咨询与设计，或是工作系统的 e 化，都无法达到真正提升效益的目标。

2. 分阶：优化技术划分阶段实施的方法，除了要照顾每一阶段内人员、模式与系统三大要素的配套需求外，更要设法平衡阶段之间梯度 (Gradient) 的难易程度，以达成最终建立企业自我优化的能力。

我希望配套与分阶的观念能够协助企业管理者理解传统管理优化技术在学习上的成败关键，以及不同地区在学习上的隐性差异条件。例如：

1. 企业在导入 ERP (Enterprise Resources Planning, 企业资源规划) 等 e 化系统时，如果轻视了模式更新的需求，必将迫使新系统变成局部优化的“帮凶”，而卡住企业总体优化的进程；换言之，e 化行动将不能产生预期的效益，这也

是目前许多企业普遍面临的困境之一。

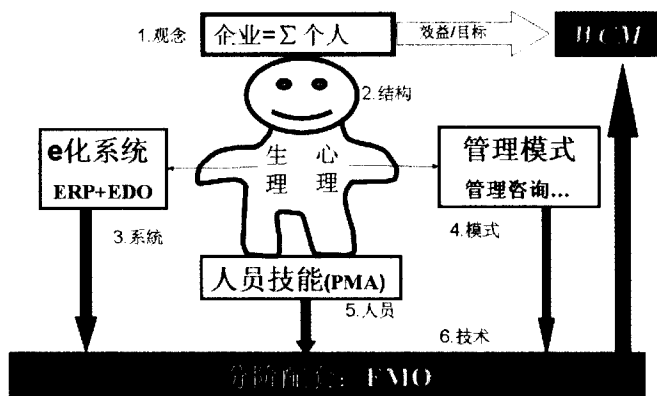
2. 企业在做管理模式优化时，必须同时提升系统的运作能力来支持新模式的要求，否则必将迫使新模式落空而无法有效地执行。我们经常看到，美式 BPR (Business Process Reengineering, 企业流程改造) 技术的主张因未顾及不同地区 e 化程度与管理水平的差异，未能妥善做好配套与分阶，因此造成了大量失败的案例，也就不足为奇了。

3. 人员技能的培训计划，若未能同时搭配良好的模式做导引，以及 e 化系统能力的支援，将仅局限为知识的传授，无法转化为应用的技术，因此也无法在短期内真正提升企业的执行力，更无法产生实质的效益。

本书希望能透过 EMO 优化技术的解说，协助企业具体地落实 WCM。也就是——在分阶配套的前提下，综合运用人员、模式、系统三大优化技术，协助企业分段实现管理优化的效益，并最终达成 WCM 的境界。在执行过程中全力缩短各阶段所需的时间，迅速产生效益以提升企业内部人员的信心与前进的动力，但绝不“跨阶”而造成资源与时间的浪费。

以“知识”说明为主，辅以“技术”介绍

依据上述的宗旨与动机，本书将在前 5 篇以说明知识为主，然后在第 6 篇介绍技术，内容架构图如下。



观念篇

企业是一个“人”的集合体，它本身也是个有机体，因此企业及其成员都

有其心智模式，其中充满了因概化(Generalization)而积累的错误，故必须先做更新，而且更要讲求学习的方法：清字、细化、知行互动。

本篇将说明：“观念篇”的知识最终形成了 EMO 技术的应用方法论，即 LC_PEK(学习、检查、规划、执行、建库)。

结构篇

结构影响行为。企业组织与活动的结构十分复杂，因此我们必须清楚地解析企业结构的内容，并做必要的细化以增进理解、加强掌握。

我们由管理能力的知识结构出发，区分了“经营”与“管理”在本质上的不同，然后从企业总体效益的角度说明管理结构的重要性，并细化了结构中“模式”与“系统”的不同本质。

本篇将说明：“结构篇”的知识最终形成了 EMO 技术在内容上的 3P 主张，即“企业效益三大要素”的配套主张。

系统篇

企业与人一样，可分为生理与心理两大部分：生理部分是工作系统，而心理部分则是管理模式。

工作系统也就是现代企业必须建立的 e 化工作系统，其中最主要的构件是 ERP(企业资源规划)系统与 EDO(企业决策优化)系统；我们对 e 化工具的本质、功能、成本与效益等实务经验做了介绍，并特别说明了 e 化策略性决策中“时间成本”的重要观念。

本篇将说明：此部分的知识最终形成了 EMO 技术在应用内容上的“EMO 管理平台(EMO-MP, Management Platform)建置”。

模式篇

模式是由管理原则导引的，而 WCM 的新管理原则已经彻底取代了工业管理的旧原则。本书由 WCM 的核心观念——“互动”出发来解说这些新原则，并说明了工业管理模式“昨非，今更非”的原因。

本篇将说明：此部分的知识最终形成了 EMO 技术在应用内容上的“WCM 管理建模”。

人员篇

组织本身也是个有机体，会呈现特定的组织行为，也有它本身发展的总目标(经营宗旨)。对于了解企业发展的成因与老化的限制，以及企业在各发展阶段中所呈现的行为模式，美国爱迪思(Ichak Adizes)博士的“企业生命周期理论”提供了完整的分析工具与应用架构，可以作为人员优化的重要参考。

该理论也指出企业在管理专业化与系统化时必将面临的重大挑战与痛苦。EMO 技术为克服此一重大障碍，提出了新的主张：企业应用 IT 技术及早将管理系统化，同时这也可克服爱迪思博士指称“综效团队”不易成功的缺点。

本篇将说明：此部分的知识最终形成了 EMO 技术在应用内容上的职位管理能力(Positional Managerial Ability, PMA)培训。

技术篇

总结上述各领域的知识，并综合了我们应用的经验，得到一个新的优化技术：EMO 技术。

本篇将说明：EMO 技术的缘起、目的、设计原理、应用内容，以及 EMO 技术中参考的各项理论，并对 EMO 技术的基本词汇进行解说。

坦白地说，以企业管理者为主要沟通对象，来写这样一本谈世界级管理技术的书，的确有很大的难度。然而，我自己应用 WCM 的经验显示它的效益的确惊人，企业主管们若因为不了解而错失它是太可惜了，因此我尽力写成本书。

为了减少管理者“换脑袋(转换思想)”的痛苦，我尝试用各种轻松的文句引出常见的问题，并列举实例来做说明，希望协助管理者先建立正确的认识，继而获得知识。

为了提升实用性，书中直率地表达了许多经验与看法，不够成熟处恐多，也请读者多多指教。

管理技术的本质不同于经营的定位，而有其高度的科学性(可预测性)，如果观念正确，则一分耕耘必有一分收获，故非常值得企业管理者做积极的投入。然而，WCM 管理知识与 EMO 优化技术的范围都很广，涉及的知识也很多、很深，不是这样一本书就能够完全讲清楚的。幸好现在 Internet 的应用极为普遍，因此我计划把将来有关的补充说明放在 www.emo-5.com.cn 网站上，让有兴趣的读者可以做进一步的研究与参考。

本书写作期间，我曾与益模管理技术公司在海峡两岸的同仁，以及多位企业的高层主管们做了许多的讨论，他们的经验与提问都丰富了我的思考，也强化了本书的内容。我年过半百而仍汲汲于管理技术的志业，这些优秀的工作伙伴与企业界的好朋友们给了我很大的精神助力，我要衷心感谢他们。

本书初稿完成后，曾由脸谱公司于 2005 年 7 月在台湾出版。我依据益模公司这一年来的实务经验与后续的研究结果对初版做了补充，由清学大学出版社出版简体字版，让更多的企业界朋友能够参考，并欢迎读者多多予以指教。

柳中冈

推荐序

柳中冈是我在新竹交通大学的同班同学，也是交大西洋歌曲社团星声社的主唱。我们住过同一间寝室，听过他抱着吉他自弹自唱的所有歌曲，算是相知甚深的。

1997 年他在 D-Link 科技公司的总经理任内写了一本谈时间管理的书《一人一世界》，我也为他写了序。该书的一些精华也在这本书中重现。

柳中冈教授平日好学不倦、博学多闻，上课逻辑清晰、讲解风趣，在两岸的顾问界小有名气。许多人会将他上课的影音媒体反复聆听复习，在台湾，我们称这样的人是一位“名嘴”。

我在新竹交通大学担任 EMBA 执行长，依赖他的协助很大。七年前新竹交大开始有 EMBA 学程时，我就邀请他来为我讲课。几年来，交大 EMBA 能一直维持被学员票选满意度最高的学校，绝对有一部分是柳中冈教授的贡献。这七年来他在组织行为与资讯管理两门课的上课精髓有些提升，他在台湾、大陆两地的各场演讲也有些心得；现在能写下来与大家分享，对社会大众更是一个伟大的贡献。

其实这本书中的 28 堂课，是他长期对管理专业的观察与体会，每一堂课都有它的主旨。全书绵密地相互呼应了柳教授的实证思想，是一本物超所值的书。

杨 千
台湾新竹交通大学经营管理研究所教授
EMBA 学程执行长

作者简介



柳中冈，著名ERP专家，中国ERP普及教育的重要人物之一，曾入选“中国信息化10大布道者”和“影响中国信息化50人”，并荣获台湾经营管理顾问协会“顾问楷模”称号。

柳中冈现任益模（香港）集团有限公司董事长、上海汉康管理软件有限公司董事长、广州艾麟管理软件有限公司董事长、台湾新竹交通大学EMBA客座教授。曾任台湾叙加工业公司厂长协理、台湾皇冠金属工业公司副总经理、台湾汉康科技公司总经理、台湾D-Link公司总经理、台湾汉康科技公司董事长。

曾经出版专著：《管理划龙舟》、《MRP/ERP管理技术》、《一人一世界（时间管理）》、《中小企业ERP指南》、《漫话ERP等》。

内容简介



“工业管理”已经落伍了，早已无法协助企业进行全球化的商业竞争，其机械式的分工带来了太多管理实务上的思考误区与应用矛盾。反之，“世界级管理”经过多年来的研究发展与应用技术的日渐成熟，已经被证明是更正确、更有效的管理思想，它的有机式分工原则，强调了职能间的互动与合作，克服了工业管理下的缺失，因而得以协助企业提升其管理的水平。然而，应用新知识必须讲求方法，本书说明了EMO技术的内涵，综合了人员培训、管理模式更新、工作系统e化等三大优化技术，提供了5阶配套的蓝图，可作为企业实践世界级管理的重要指南。本书可作为高校及研究所企业管理学科的参考书，更是一般企业中高层主管的重要应用参考书。

目 录 Contents

【序言】	拥抱世界级管理，创造世界级的竞争水平	III
【管理先修班】	管理的 7 大病毒与误解	1

观念篇

管理能否优化的几个关键

【第 1 课】	奇怪的教训：思考水平论	20
	旧观念无法解决问题 / 是解决问题？还是换一个问题？ / 观念更新了，问题也消失了 / 问对的问题	
【第 2 课】	可怕的事实：结构论	24
	结构决定行为	
【第 3 课】	思考的特质：KCAB 循环	27
	问题：同性恋儿子 / 何谓 KCAB 循环？ / 观念与知识 / 观念错误的两大来源	
【第 4 课】	民主的悖论：等级论	33
	可怕的共识 / 知识要先于共识 / 等级论	
【第 5 课】	修正的方法：学习论	37
	清字与思想的优化 / 知行互动原理 / 善用外部顾问	
【第 6 课】	优化的策略：理想态设计法	41
	优化 / 没有标准，则无法管理 / 优化的策略选择 / 理想态设计法 / 何谓策略性决策？	

结构篇

决定企业效益的基本要素

- | | | |
|-----------------|---|-----------|
| 【第 7 课】 | 管理能力的知识结构 | 48 |
| | 管理是一门越来越专业的学问 / 企业经营管理能力的结构: EMA 模式 / EMA 模式的应用 / 企业的执行力: 效益 3P 论 / 管理知识的结构 / 必要的细化 | |
| 【第 8 课】 | 企业活动的细化: 经营与管理 | 54 |
| | 细化的重要: 提升科学性 / 企业活动 1: 经营活动 / 企业活动 2: 管理活动 / 经营管理的总体架构 / 管理不能取代经营 | |
| 【第 9 课】 | 管理活动的细化 1: 决策与交易 | 58 |
| | 决策与交易 / 交易的优化 / 决策的优化 | |
| 【第 10 课】 | 管理活动的细化 2: 步序与内容 | 64 |
| | 何谓内容与步序 / 步序与内容的优化 / 清字: 步序; 程序; 流程 / 企业流程标准化 (BPS) | |
| 【第 11 课】 | 管理结构的细化: 模式与系统 | 68 |
| | 只注重技术无助管理提升 / 管理的提升, 必须模式与系统并重 / 系统 / 模式 / 模式决定系统 / 系统影响模式 / 别忽视 IT 科技带来的影响 | |

系统篇

e 化工具的发展、本质与知识

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|-----------|
| 【第 12 课】 | 工具的本质与影响: 改变 | 76 |
| | 工具的本质 / 管理新工具 / 工具改变作法 / 勇敢迎接改变 | |

【第 13 课】 信息与管理的关系：融合 81

数字=真相？ / 人类认知的五个层次 / 管理 e 化的发展历程 / 信息与管理的充分融合

【第 14 课】 ERP 的原理与功过：整合 87

一种整合的机制：ERP / 工作原理：订单管理 / 净算功能：解开手工管理的死结 / ERP 的效益与功过 / ERP 的发展趋势与分水岭

【第 15 课】 e 化建设的重要观念：使用 95

花钱的顺序：硬件>软件>模式>人才 / 建议 1：能够不做的，千万别做！ / 建议 2：需要做的，千万别拖 / 软件的价值与特性 / 用先进的软件工具自行开发 ERP？ / e 化，值得吗？ / 谁该主导 e 化？ / e 化成败的关键？

【第 16 课】 新的经营竞争条件：速度 103

企业竞争基础(BOC)的演变 / 速度至上 / 提高你的速度 / 协作的要求 / 做对了，自然就会提速

模式篇

WCM 四型分析下重要职能的政策与作法

【第 17 课】 何谓世界级制造 114

两种模式：工业管理与 WCM 管理 / 分工方式的差异 / 工业管理的基本精神：分工与效率 / WCM 基本管理观念的更新 / WCM 四型分析

【第 18 课】 利润动机与事前管理 122

传统财务管理的局限性 / 利润动机 / 总供应链成本分析 / 由财务观点看职能互动关系 / 事前管理的重要性