

一套让中国企业迅速进入科学管理模式的思想体系
一套与本土企业实景结合的最佳实战指导



中国企业

科学管理模式

泰勒主义一百年的中国版本

运筹帷幄 高屋建瓴 决战商海 胜券在握

◎李华刚 / 著

ZHONGGUOQIYE
KeXueGuanLiMoShi

【 适用、实用、即用、耐用、应用是本书最大的特点
一本生动直观的企业战略教科书，一部视野开阔的中国企管沉思录 】

时事出版社



企业管理 核心手册

中国企业

科学管理模式

泰勒主义一百年的中国版本

运筹帷幄 高屋建瓴 决战商海 胜券在握

【ZHONGGUOQIYE】
KeXueGuanLiMoShi

时事出版社

为纪念改革开放后中国大陆私营企业诞生 30 周年
(1980—2010 年)

为纪念泰勒先生“科学管理理论”诞生 100 周年
(1911—2011 年)

谨以此书献给：

步入“而立之年”的中国私营企业
“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒
中国企业之全体勤奋创业的企业家
中国企业之全体中高层职业经理人
中国高校之全体MBA老师和同学们
中国全体之企业研究学者和专家们
我亲爱的家人——妻子和女儿兔兔

序 言

创建中国企业科学管理模式

“美国学者一开始认为，中国的高等职业教育人数及实力要超过美国。但实际的情况是，中国人使用的是与世界各国大学完全相同的管理学教材，完全没有制度创新能力和依本国实践创建管理学说的能力。”

——美国经济学家弗里德曼《世界是平的》

“最大的浪费不是看得见的资源的浪费，而是千百万人用笨拙的方式进行生产的浪费。”

——泰勒《科学管理原理》

1980年12月11日,19岁的浙江姑娘章华妹在温州市工商行政管理局领取了改革开放后中国大陆第一张私营企业工商营业执照,以此事件为标志,中国大陆出现了第一家私营企业。与此同时,1980年12月底,温州市乐清县柳市镇的小电器行业在中国大陆的计划经济大板块中率先开始萌芽,其经营方式及运作形态与明末清初中国江南的资本主义经济自发萌芽完全一样。1980年12月,中国私营企业诞生的第一声爆竹在这里炸响,并迅速传向全国,历史将永远记住温州这块闪耀着中华民族世纪圣光的神圣土地。

1980—2010年是中华民族历史上企业发展最为辉煌灿烂的“黄金三十年”。孔子曰:“三十而立。”一个30岁的男子必须克服少年时代的轻狂和幼稚,树立一整套自己的、成熟的人生价值观和事业追求指导思想。2010年,中国私营企业已历经30年风雨坎坷,步入“而立之年”。但是,“而立之年”的中国私营企业虽然积累了丰富的企业管理经验,却尚未摆脱少年时代的困惑,未能建立起一套成熟的管理思想理论体系。这就是当代中国企业存在的最大的深层次问题。

1911年,科学管理之父弗雷德里克·泰勒(1856—1915年,20世纪初美国管理学家、科学管理倡导人)的代表作《科学管理原理》在美国出版,成为泰勒科学管理思想正式形成之标志。他终生从事的事业只有一个,就是如何降低企业成本、提高企业效率、提高生产能力、改变企业传统落后的生产方式,即如何用最低的成本产生出最大的利润。

泰勒一生共出版过8部著作,以《科学管理原理》最为著名。如果说泰勒思想在20世纪六七十年代的中国不受欢迎的话,那么在20世纪初的美国也同样不受欢迎,他的每一部著作都遭到美国工会组织和社会主义者的抗议。美国各大报纸上常有反对泰勒主张的抨击文章出现。泰勒本人也遭受其长期供职的伯利恒钢铁公司工人的强烈反对。一位名叫辛克莱的美国社会主义者甚至写信给《美国杂志》主编,指责泰勒“把工资提高了61%,而工作量却提高了362%”。1912年,国会为了解泰勒主义何以会引起如此严重的社会抗议而举行泰勒制的听证会,这是美国国会历史上首次针对一种管理学术观点(而非军事和外交事务)召开的正式国会听证会。在听证会上,泰勒面对充满敌意的国会议员发表慷慨激昂的演说,向心怀疑惑的众议院全体议员宣传科学管理的原理及对美国经济的正面作用,终于博得了全体国会议员雷鸣般的掌声。泰勒的一生都在误解、抗议、冤屈和无休止的自我辩解中度过,就因为他是一个彻底改变企业传统生产方式的人、一个被工人视为魔鬼的人、一个与美国工会组织

势不两立的人、一个被美国社会主义者不断抨击的人。

1901年，泰勒从伯利恒钢铁公司退休，开始无偿地为美国企业和高等院校讲课和进行管理咨询工作，推广其科学管理理论。由于没有经济收入，工作又繁忙，过度劳累、刚刚度过59岁生日的泰勒，1915年3月21日在费城不幸逝世。泰勒生命最后15年做的所有工作都是拿私人积蓄在支撑一切开支，根本没有政府和社会团体的资助，这完全是一种对国家和社会无偿的奉献。那么，究竟是一种什么样的精神力量在支撑一个生活在资本主义功利社会的人，在毫无经济报酬的情况下自愿地服务国家、社会并最后死在工作岗位上的呢？我认为，泰勒的精神世界中有一种无私服务社会的清教徒精神、一种为国家强盛而奉献自我的超然境界、一种至死不移的理想主义追求。在这种精神的感召下，我心中不禁泛起一种神圣的民族责任感，于是提起笔，为中华民族的企业写下一本真正有价值的书。

我的《中国企业科学管理模式》2010年在中国出版，与《科学管理原理》的出版正好相差一百年。本书深受泰勒主义影响，是泰勒主义内涵扩大延伸后的中国版本，因此取名为《中国企业科学管理模式——泰勒主义一百年的中国版本》。

多年来，美国经济学家弗里德曼针对中国MBA课程所说的一句话一直深深地刺痛着我的民族自尊心——“美国学者一开始认为，中国的高等职业教育人数及实力要超过美国。但实际的情况是，中国人使用的是与世界各国大学完全相同的管理学教材，完全没有制度创新能力和依本国实践创建管理学说的能力。”

欧美企业在工业革命后二百多年的风雨历练中已经形成了一种成熟的模式、一种固定的文化、一种深厚的传统，高度的标准化和严格的程序化使它们早已实现了真正意义上的科学化管理。欧美企业以规则主义为基本管理原则，用一句话来概括其管理现状就是“建立规则并100%执行规则，而不是99%”。德国西门子公司和美国福特公司大规模的现代化流水线生产作业就是这种状态的最佳体现。而中国企业20世纪80年代方出世，缺乏一种自己的成熟模式、固定文化和深厚传统。由于没有丰厚的实践及成熟的理论，只好奉行“拿来主义”，所以弗里德曼并没有刻意贬低中国的MBA教育，他的话在一定程度上反映了当代中国MBA教育的客观现实。

中国没有自己的MBA理论体系，教育内容与本土企业目前的实际状况完全脱节，讲授的内容完全不是其目前最需要的东西，而且教授大多没有企业实

战经验，毕业生也大多是纯理论型人才。一句话，中国的 MBA 教育实际上是一种纯粹的“西洋化”、“脱离实践化”、“理论灌输化”模式，没有一套适合中国企业的理论体系。然而，MBA 在中国商界仍然笼罩着一层神秘的光环，被企业和社会看成是神龛上的佛祖，让企业望穿秋水，让普通大众羡慕不已。MBA 毕业生也自我感觉良好，把自己看成是无可替代的社会精英。事实却恰恰相反，其培养出来的学生大多是缺乏实操能力的空泛理论家，根本无法适应中国企业未来发展的需要。

1919 年，中国爆发“五四”运动，在中国社会第一次举起了“民主”与“科学”大旗。今天，我要做的事情就是在中国企业管理理论方面传承“五四”精神，秉承胡适先生“少讲些主义，多做些实事”的箴言，把“五四”以来中国人的“科学诉求”以一种系统全面的方式“实化”到中国企业的管理理论建树中来，为中国人创造出一套适合本土企业的 MBA 理论尽一些绵薄之力，终极目标则是要创立出一套以中国本土企业为背景、以实践为基本取向的本土企业管理理论。

这套理论产生于中国本土，具有强烈的“中国特色”和时代特征，反对务虚和漫无边际的空谈，主张实际应用、立见成效、给企业迅速带来实际的效益，具有极强的“应用取向”和“实用主义”倾向，最大的特点就在于“具有可操作性”。而且，它自成体系、环环相扣，形成一整套严谨、周密、科学、实用、具体、细致的管理操作标准。

我把自己 20 年职业经理生涯的经验积累进行总结和提炼，尝试着把高深莫测的理论转化成可以应用的具体操作方法，整理成条理清晰的全套理论，并力求浅显易懂、简单明了，可以用一、二、三条加以概括阐述，而且“药到病除”。我把它献给中国社会，献给中国所有企业，希望最终能起到抛砖引玉的作用。我的“中国企业科学管理模式”共由 8 个方面组成：管理体制、人力资源、标准程序规则、高层权力机制、产权多元化、组织力、企业战略、企业文化。

我的工作经历类似于一百年前的泰勒，一开始就直接在工厂企业任职，是一个实战型的职业经理人，常年打拼厮混于中国职业场上，接触职场上的三教九流，与各种类型的企业主合作共事，看惯企业的兴衰沉浮，熟谙企业运作中的各种矛盾和冲突。我常年出没于机器轰鸣的生产线、沉闷的会议室、宽敞的成品仓库和喧嚣的产品促销现场，工作服上粘着厚厚的灰尘和油渍，手上成天拿着各种会议记录和工作报告，每天与生产线上的最底层农民工打交道。这本

书的所有素材全部来自于实际工作经验，所有的结论全部来自于长期的思考。从书中每一页的中国文字上，我似乎都能够嗅到生产车间浓浓的机油味，能够听到企业年度营销工作会议上激烈的争吵声。

认真研究一番泰勒主义可以发现，泰勒的管理思想基本上停留在制造型企业生产流水线上，其主要思想是：第一，定额管理制度；第二，计件工资制度；第三，挑选一流员工；第四，标准化之革命；第五，计划中心功能；第六，职能工长制度；第七，例外管理原则；第八，企业心理革命。

泰勒的科学管理理论是在 19 世纪末 20 世纪初西方工业时代的转型期形成的，是那个特定历史条件下的产物，现在看来涉及的范围较狭窄，只侧重于生产现场作业管理。中国企业目前面对的主要问题不仅仅是企业车间生产现场的技术层面问题，而且是一种深层次文化落后的问题，表现为体制结构错误、人力资源贫乏、组织力薄弱、缺乏标准化和规则化、高层管理体制混乱、家族化严重、企业文化缺失。对当代中国企业而言，泰勒主义的作用不在于它的具体内容，而在于它所提出的一种基本理念，即企业必须实行以标准化、规范化、程序化为基本取向的科学管理，必须彻底清除企业粗放化、随意化、原始化和人治化的管理状况。因此，泰勒主义基本理念的效用远远高于它的具体内容。具体内容是有时间限制的，而基本观念是永恒的。

在写这部书的过程中，我心中常常有一种与泰勒先生进行学术神交的感觉，并以泰勒的门生而自诩。我常常因泰勒先生清教徒式的奉献精神而受到深深的感动，正是这种精神让我产生了写这本书的冲动。

本书的全部意义不在于独到性和新颖性，而在于全面性、系统性、操作性和实用性，更在于：（1）涵盖了现代企业科学管理的所有方面。（2）完全建立在实际应用的基础之上。如果用一句话来概括我的理论体系，那就是“812 式”，即全部理论架构为八项大原理，分别为：（1）现代型科学管理体制；（2）标准化程序化规则化；（3）现代型高层权力机制；（4）科学型人力资源体系；（5）企业产权多元化格局；（6）高强度型企业组织力；（7）科学型企业发展战略；（8）现代型优质企业文化。每项大原理下面又有 12 条细化后的小标准，故为“812 式”。

我的想法就是要为中国企业提供一套本土企业科学管理实际操作方法的“百科全书”，让中国企业管理人员在日常工作中遇到的所有疑难问题都能在这本“百科全书”中找到答案。至于这一想法是否能够实现，只能够由读者们来回答了。

美国实用主义哲学家詹姆士说：“实用主义不是什么特别的结果，而是一种确定方向的态度。这个态度不是去看最先的东西——原则、范畴和必需的假定，而是去看最后的东西——收获、效果和事实。”我的中国企业科学管理模式恰恰就是以“收获、效果和事实”为根本取向的。在面对一批初学步枪使用方法的新兵时，我不会去大谈步枪的机械构造原理、弹道抛物线和牛顿地心引力学之间的关系等等，而是在一个小时之内教会他们如何填弹、如何举枪瞄准目标、如何扣动扳机将子弹射出去。两个小时后，新兵就可以装弹举枪将来犯之敌兵击毙在战场上了。

世界上任何一种管理理论和哲学思想都有其特定的适用范围，没有一种理论思想能够“放之四海而皆准”，一个强大民族经济生存力的背后，必须有一套适合这个民族特点的企业管理理论和哲学思想。在混沌时期的某一阶段可以信奉一下“拿来主义”，但从长远来看，“拿来”的东西必须经过改装和加工，必须经过一番深入的消化吸收，最终转化为本民族自己的东西。只有这样，这个民族才具有真正的发展动力。所以，中华民族需要自己的企业管理思想理论体系。

愿中国本土之 MBA 理论思想体系早日诞生！

本书先行一步为本土管理理论充当开路先锋！

李华刚

2010 年 1 月 1 日于深圳家中

目 录

序言 创建中国企业科学管理模式 /1

第一章 现代型科学管理体制 /1

第一节 扁平组织架构 /2

第二节 同类部门整合 /6

第三节 同质化序列化 /9

第四节 计划资讯中心 /11

第五节 强化职能部门 /14

第六节 唯一责任中心 /16

第七节 裁撤非标职位 /19

第八节 逐级互动原则 /22

第九节 专业矩阵组织 /25

第十节 系统设置科学 /28

第十一节 整合管理特区 /31

第十二节 慎行事业部制 /33

案例：两家企业体制改革实录 /36

一、W 公司旧体制 /37

二、W 公司新体制 /39

三、X 公司旧体制 /42

四、X 公司新体制 /44

五、案例理论解析 /47

第二章 标准化、程序化、规则化 /49

第一节 管理制度体系 /50

第二节 业务运作程序 /53

第三节 岗位职责清晰 /56

第四节 标准系列管理 /59

第五节 健全基础档案 /63

第六节 书面传递方式 /65

第七节 固定工作机制 /67

第八节 规则修改机制 /70

第九节 规则稳定机制 /72

第十节 融入现代手段 /73

第十一节 建立稽查机制 /74

第十二节 规则至上文化 /76

案例：A 公司会议禁手机风波 /78

一、禁听手机规则 /78

二、管理文化冲突 /79

三、总经理的离职 /82

四、企业破产倒闭 /83

五、案例理论解析 /85

第三章 现代型高层权力机制 /87

第一节 四会运作机制	/88
第二节 基本组织原则	/91
第三节 选择管理机制	/92
第四节 选定职业经理	/94
第五节 唯一权力中心	/100
第六节 明确职责归属	/103
第七节 职业经理考核	/108
第八节 稳定职业经理	/112
第九节 稳定既定模式	/116
第十节 监事会之功能	/118
第十一节 老板心态调整	/122
第十二节 总经理轮替制	/124

案例：福特公司高层权变历程	/125
一、首次权力转型	/125
二、复辟后的失败	/126
三、二次权变震荡	/127
四、走向科学体制	/128
五、案例理论解析	/130

第四章 科学型人力资源体系 章/132

- 第一节 夯实基本制度 章/133
- 第二节 人力资源规划 章/135
- 第三节 科层等级制度 章/138
- 第四节 维持员工稳定 章/141
- 第五节 使用优秀人才 章/146
- 第六节 人才储备机制 章/151
- 第七节 控制企业冗员 章/154
- 第八节 创学习型组织 章/156
- 第九节 优化绩效考核 章/158
- 第十节 人才实质使用 章/161
- 第十一节 薪酬福利模式 章/163
- 第十二节 和谐劳资关系 章/166
- 案例：M公司薪资体制转型录 章/169
 - 一、薪资体制弊端 章/169
 - 二、严重内部危机 章/171
 - 三、科学管理转型 章/173
 - 四、薪资改革成果 章/175
 - 五、案例理论解析 章/177

第五章 企业产权多元化格局 /179

第一节 选择管理模式	/180
第二节 去家族化决心	/182
第三节 去家族化准备	/185
第四节 去家族化策略	/187
第五节 重量股东出局	/190
第六节 预先接班规划	/192
第七节 多元股东策略	/193
第八节 摒弃绝对控股	/196
第九节 股权管理制度	/197
第十节 董事会运作制	/200
第十一节 职业经理股权	/203
第十二节 董事长选举制	/204
案例：正泰集团去家族化革命	/206
一、稀释个人股权	/207
二、设败家子基金	/208
三、创办合资企业	/209
四、凤凰涅槃计划	/210
五、案例理论解析	/211

第六章 高强度型企业组织力 /213

第一节	目标科学设定	/214
第二节	缜密筹划机制	/217
第三节	充分组织动员	/219
第四节	高效指挥中心	/222
第五节	总经理辐射力	/224
第六节	选用强执行者	/227
第七节	僵化执行原则	/230
第八节	日常运作机制	/232
第九节	过程跟踪机制	/237
第十节	科学合理授权	/239
第十一节	执行不力责任	/241
第十二节	强组织力文化	/243

案例：K 公司提升组织力纪实	/245
一、解脱人为桎梏	/245
二、强组织力机制	/246
三、资讯传递基层	/249
四、强组织力文化	/250
五、案例理论解析	/254

第七章 科学型企业发展战略 /256

第一节 内外环境分析	/257
第二节 战略势态选择	/260
第三节 战略目标制定	/262
第四节 战略目标执行	/267
第五节 基本竞争战略	/268
第六节 慎行多元多地	/270
第七节 稳健发展战略	/274
第八节 核心竞争能力	/276
第九节 自主品牌战略	/279
第十节 自主研发战略	/282
第十一节 慎行资本运作	/285
第十二节 战略评价控制	/288

案例：德隆集团战略失败案例 /290

一、淘得第一桶金	/290
二、整合产业集团	/291
三、疯狂多元扩张	/292
四、德隆崩盘倒闭	/294
五、案例理论解析	/296

第八章 优质型现代企业文化 章/299

- 第一节 文化价值体系 章一/300
- 第二节 企业主之修养 章二/304
- 第三节 以人为本文化 章三/308
- 第四节 信誉主义文化 章四/315
- 第五节 清正廉洁文化 章五/319
- 第六节 团队主义文化 章六/321
- 第七节 迅速反应文化 章七/325
- 第八节 务实主义文化 章八/327
- 第九节 理性主义文化 章九/329
- 第十节 诚实主义文化 章十/332
- 第十一节 有错必究文化 章十一/334
- 第十二节 礼仪形象文化 章十二/336

- 案例：R 公司被兼并出卖风雨 章十三/338
 - 一、总经理遭解职 章十三-一/338
 - 二、激烈文化冲突 章十三-二/341
 - 三、日本股东介入 章十三-三/344
 - 四、出卖全部股权 章十三-四/345
 - 五、案例理论解析 章十三-五/346