

道特管理智库系列丛书

企业项目化管理范式

——企业整体管理系统解决方案

韩连胜 著

领先企业管理理论的精辟阐释
卓越企业管理体系的建设指南

企业总裁不得不看的理由

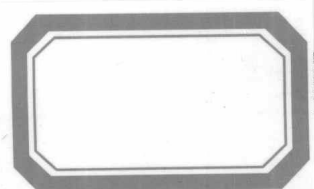
★★★★★

自此管理不再神秘，开示阅读，亦能得道
从今管理不再复杂，三步修炼，便可卓越



机械工业出版社
China Machine Press





特管理智库系列



企业项目化管理范式

——企业整体管理系统解决方案

韩连胜 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书共分三个部分：第一部分企业项目化管理，引领企业科学跨越发展，介绍了企业项目化管理产生的必然性、概念、价值与特征。第二部分构建企业项目化管理体系，打造卓越管理能力，从思想、知识和操作三个层面介绍了如何构建企业项目化管理体系。其中，在操作层面，从企业项目化战略、活动、组织和人员管理四个方面，介绍了相关内容、目标和方法及相互之间的关系。第三部分实施企业项目化管理变革，促进企业卓越发展，介绍了如何进行企业项目化管理变革、如何提升和维护企业项目化管理能力。也就是说，本书介绍了一种企业项目化管理范式，可以作为企业管理者的案头指南。

本书适合企业管理者、企业决策者和企业管理学者，以及一切感兴趣、想了解企业管理的人士阅读。

图书在版编目（CIP）数据

企业项目化管理范式：企业整体管理系统解决方案 / 韩连胜著.

—北京：机械工业出版社，2012.6

（道特管理智库系列丛书）

ISBN 978-7-111-38583-7

I. ①企… II. ①韩… III. ①企业管理—项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 115021 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑 张星明

责任编辑 雷文英

装帧设计 郝子逸

北京奥德印刷有限公司印刷

2012 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

210mm × 285 mm · 20 印张 · 565 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-38583-7

定价：57.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

少懷壯志起鴻鈞固本堂為做學人發
憤求志磨鐵杵精勤實踐煉真金
升心故騰騰經濟率眾美少謀富國民
大作美如開少語脩行鑄煉白精神

贈韓連勝先生祝《創造卓越企業的五項管理修煉》問世
辛卯夏日 千春



推荐序一

《企业项目化管理范式——企业整体管理系统解决方案》一书即将出版，我既感欣慰又觉激动，应邀作序，希望与有志于推动中国项目管理发展的同行们分享该书观点。

中国是世界上少数几个项目实践最早，也是项目管理经验最丰富的国家之一。但在现代项目管理的应用、发展方面，却落后于西方主要发达国家。数十年来，我与众多专家、学者一起，一直致力于推进我国项目管理的专业化、现代化和国际化发展，致力于我国项目管理学科建设与研究。令人欣慰的是，近十年来，我国项目管理的发展成果累累，不仅神舟六号等诸多项目成果多次荣获国际大奖，项目经理能力的国际认可度大幅增长，而且一些项目的研究成果陆续问世，得到国际嘉奖，一些具有中国特色的项目管理专著陆续问世。这些成果不仅使国人备感骄傲，而且也令世界为之惊叹！

看到本书书稿之后，我真的很激动。作为一名学者，我不仅亲历了我国项目管理专业的从无到有，国际项目管理学术交流的从无到有，项目管理图书出版的从无到有，更看到了我国年青一代学者们开拓创新、学习成长的艰辛历程。这方面的感人事例很多，韩连胜博士就是一例。作者凭借在企业界、咨询界奋斗和苦拼十二年的实战经验，和在学术方面的潜心研究，推出了“企业项目化管理范式”，真正地为企业实现可持续发展找到了一条捷径。

中国现代项目管理是在全球知识经济时代的到来和我国特定的改革开放经济建设大环境中发展的，伴随着社会经济的深层次发展，项目管理也必然会涉及一些深层次的发展问题，企业项目化管理就是其中之一。将项目管理提高到企业战略层次，以解决“项目的临时性”与“组织的长期性”的矛盾，由企业的对活动的项目管理演化为企业的项目化管理，成为国内外项目管理专家、学者共同关注的热点而备受关注。

此书的出版也使我想起了2010年出版的《企业项目化管理实践》（李文、李丹、蔡金勇等著，机械工业出版社出版）。这两本书可以说是引领我国企业项目化发展的姊妹篇，前者是一个企业从职能型向项目化变革转型的真实记录，后者则为企业向项目化转型提出了一个整体解决方案。她们的出版标志着我国现代项目管理进入了一个重要的自主发展新阶段，对国际项目管理领域的发展也一定会产生重要影响。

作者和道特团队十二年来肩负项目管理研究、推广和服务三重重任，在项目管理领域做了大量的工作。感谢韩连胜博士和道特团队为企业项目化管理领域发展作出的新贡献！

国际项目管理协会（IPMA）Honorary Fellow

国际项目管理协会中国认证委员会主席

中国（双法）项目管理研究委员会（PMRC）名誉主任

西北工业大学国际项目管理研究院名誉院长

西北工业大学教授

钱福培

2012年6月

推荐序二

或许本书的标题也可以叫做《企业追求卓越之道》，因为本书作者凭借在企业界，更是在咨询界奋斗和苦研十多年的经验，加之在学术方面的潜心修炼，使打造核心竞争力、追求卓越不再停留在思想上，而是真正地为企业实现跨越式发展找寻到了一条行之有效的路径。

能够为本书作序，是由于本书作者与我有着很深厚的渊源。连胜是我指导的众多博士生中非常优秀的一个。他有着企业经理、管理副总裁和总经理等的丰富实践经历，更有着多年的企业管理学习、研究、培训和咨询的理论研究功底。我一直指导并鼓励他，从企业管理的本质出发，综合运用项目管理、工程管理、人员管理等各种理论成果，融各家之所长，开创性地提出一种适应当今以及未来企业管理的管理范式。

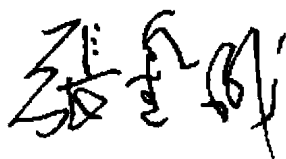
进入 21 世纪后，企业更加处于一场“静与动”和“刚与柔”的竞合之中。信息技术的发展和网络空间的形成，无疑是企业竞合成功的使能器，而项目管理则是更加适合“动与柔”的一种管理思想和模式。

令人欣慰的是，连胜总结提炼近年来国内外卓越企业管理经验，系统研究国内外先进企业管理理论，于 2008 年完成了《企业项目化及其能力研究》的博士论文，其中所阐述的观点得到了企业管理领域和项目管理领域众多专家、学者以及企业精英的一致认可。随后，该理论在天士力、唐山客车、开滦集团等国内外知名企业深入推广。经过实践，该理论知识体系日臻完善，应用操作模式日臻成熟，终成今天大家看到的著作《企业项目化管理范式——企业整体管理系统解决方案》。本书以企业管理变革系统、应变和成效为基础，将潜心研究的整体管理体系予以表达，希望能够帮助更多企业对企业管理有新的认识，并真正地指导企业构建企业管理体系，不断走向卓越。

《企业项目化管理范式——企业整体管理系统解决方案》，从科学应对当今及未来社会项目化趋势日趋增强的需要出发，系统融合了思想管理、知识管理、战略管理、运营管理、项目管理、组织管理、人员管理和信息化管理等各种实践理论成果，真正具备了“对内系统整合、对外及时应变、自身落地实操”的科学、实效管理理论的三大特征，是现代企业管理研究中颇具特色的一项研究成果。

创意、激情、机制和文化是互为一体的企业成长、发达的灵魂，愿此书能够从一个新的视角为企业的灵魂建设提供一种创新性思维和管理范式，为提高我国企业的国际竞争力作出贡献。

南开大学教授、博士生导师、MBA 专家委员会主席



自序

这是一本辅助当今企业管理者，特别是企业总裁，科学规划企业发展路径，系统构建企业管理体系，实效打造企业管理模式，提供便捷的企业管理方法、工具和表单，谋求企业卓越发展的管理知识理论精解和管理工作方案头指南。

笔者紧密围绕“凭借卓越管理之道，特创企业辉煌成就”这一核心主题，深入研究并借鉴国内外项目管理研究成果，总结并提炼道特管理咨询团队十余年成功打造数家行业领先企业的管理顾问经验，剖析并探究国内外卓越企业的成功历程和衰落轨迹，响应当今企业发展环境约束和企业管理价值特征的要求，提出了“企业项目化管理理论”，构建了“打造卓越企业的企业项目化管理知识体系”，并描绘了卓越企业管理体系的构成内涵，实效地勾画出了企业追求卓越的管理变革提升路径。

在读者正式阅读之前，建议读者改变以往阅读观念与习惯，以企业管理问题解决和系统提升为目标，以对本书的阅读、批判、思考和应用为手段，这将使您阅读本书的收益大为增加。

首先，建议读者明确一下您在企业管理方面要解决的问题或要达到的目标。无论是要验证一下自我企业管理的感悟、经验，还是要解决企业管理中的实际难题；无论是要部分层面地改善企业管理水平，还是要通过管理，将企业打造成同领域内最为卓越的企业。

其次，建议读者尝试“知识学习”与“应用批判”相结合的阅读习惯，学本书以及国内外诸家的管理之“知”，悟当今企业组织管理以及总裁个人管理能力提升之“识”，求企业卓越发展和个人能力持续提升之“道”。

阅读目标不同、心态差异，阅读效果会大相径庭。我保证，这种阅读方式将会最大限度地拓宽您的管理视野，拓展您的管理深度，丰富您的管理内涵，提升您的管理成效。同时，开诚布公地与同事、下属，乃至合作伙伴分享该书心得，将会让您在企业经营业绩和个人职业品牌两个方面获得补偿。

企业总裁，作为企业管理的总设计师，是本书的最佳阅读对象。本书不仅科学研究并归纳提炼出了企业管理在“技”（对事）、“术”（对人）、“法”（对组织）层面的知识、方法和工具，还力求深入探究企业管理在“道”（对管理本源）层面的思想、体系、模式等规律。理论来源于实践，而复又应用于实践，建议读者采用以下“三步走”策略，借助本书的阅读，来实现自我个人和企业管理能力的提升。

学“道”：企业项目化管理，引领企业科学跨越发展

“他山之石，可以攻玉。”本书第一部分，从当今时代发展特征和企业管理特点出发，辨析传统企业管理理论和当前应用日益广泛的项目管理理论，在指导竞争时代下的企业管理发展方面存在着不足；通过众多卓越发展企业管理经验的总结和现代企业管理理论

的研究，说明企业项目化管理范式产生的历史必然性，介绍企业项目化管理的核心概念、内涵与价值。本部分辅助读者深入认知在竞争时代下，面向竞争、追求卓越的企业项目化管理范式及其应用价值。

悟“道”：构建企业项目化管理体系，打造卓越管理能力

“实用体系，普适价值。”本书第二部分，依托国内外众多卓越企业管理经验的系统总结和现代管理理论的深化研究，紧密围绕企业项目化管理体系的构建，特别是企业项目化管理实操模式的打造，介绍了企业项目化管理的思想、知识，以及在战略、活动、组织、人员等方面的内容、方法和工具，并给出了大量的实操模板和参考资料。本部分辅助读者以企业项目化管理思想修炼为引导，以企业项目化管理知识修炼为指导，深入开展企业项目化战略管理、活动管理、人员管理、组织管理等企业项目化管理操作修炼，构建起应对竞争的企业项目化管理体系，形成追求卓越的企业项目化管理操作模式。

布“道”：实施企业项目化管理变革，促进企业卓越发展

“学以致用，变革提升。”本书第三部分，以企业实际导入并持续提升企业项目化管理为核心，深入分析了企业实施项目化管理变革的决策、规划、实施和评价的各项工作要点，介绍了企业提升项目化管理能力的过程、策略等各种有效手段。本部分辅助读者以企业项目化管理思想、知识和操作修炼为依托，客观评价企业项目化管理能力差距以及变革条件，适时作出管理变革决策，明确管理变革目标，成立管理变革组织，制订管理变革规划，执行企业项目化管理变革计划，控制管理变革偏差，进行管理变革的成效评价和总结，建立起定期、持续、有效的管理提升工作流程和方法，维护并持续提升追求卓越的企业项目化管理能力，促进企业持续、稳定、健康发展，达到基业长青。

“道无止境，业无坦途。”当您读完本书，掩卷长思一下：您在本书中是否找到了您要解决问题的答案，本书对您实效提升企业管理水平有多大帮助。

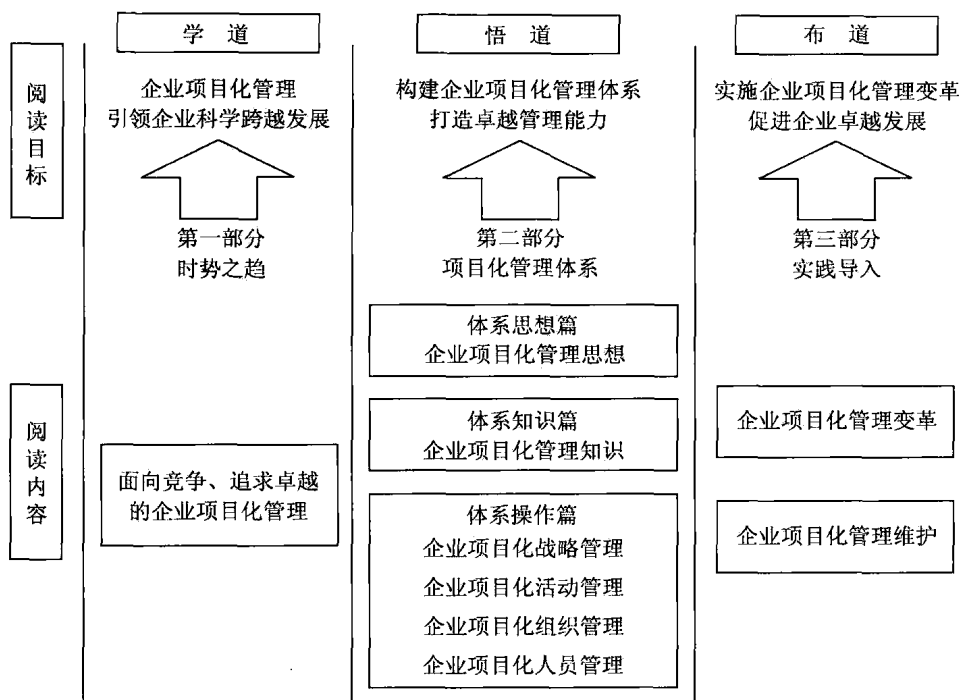
为便于读者阅读使用本书，特制作本书阅读路线图，供读者参考。这本书您可以分别用5分钟、3天、3个月或者3年读完，您所用的时间满足您不同的需求，为您及您的企业贡献不同的价值。5分钟您只需要看结论，3天您只需要看导读和结论，3个月研读全文，3年时间您可结合企业实践苦心研究和发展。她既可以成为您精心研读和领悟的一本精华读物，也可以成为您案边解决实际问题的宝典。

总结来说，本书的价值充分体现在：精辟阐释、融合扬弃了国内外企业管理理论，系统总结、科学提炼了近十年国内外领先企业管理经验，开创性倡导了一套“企业项目化管理范式”。

■ 紧密围绕现代企业依托管理，实现持续、稳定、健康发展，达成卓越的一大目标。

■ 彻底解决传统企业管理理论和项目管理理论指导现代企业管理实践不足的两大难题。

■ 完全体现现代企业管理对外应变、对内系统、落地实操的三大功能。



本书有其最适合的读者群。相信企业的 CEO、总经理或总裁读了它，都会有深层次感悟并有所行动；公司的董事、投资人、企业顾问和商学院学生及致力于管理研究与实践的朋友们，都会产生不同角度及不同程度的共鸣；对企业如何应对层出不穷的变化感兴趣的人，都会从思想上进行一次革新。具体表现为：

■ 企业的 CEO、总裁、总经理等高层管理者，通过本书掌握适应超强竞争、微利时代下，依託管理能力（资源配置能力）寻求经营优势（资源获得能力）的科学发展模式；构建起支撑企业面向发展、应对竞争、追求卓越，包含以先进的管理思想为引导、以科学的管理知识为指导、以实效的管理模式为支撑的企业项目化管理体系。

■ 企业的管理副总裁、管理部部长、项目管理办公室（PMO）主任等中层管理者，通过本书掌握一种对内系统整合资源、对外及时响应变化，思想、组织、方法和工具一体化的管理能力；构建起以战略管理为主导、以活动管理为核心、以组织管理为保障、以人员管理为支撑的系统化的企业项目化管理模式。

■ 企业管理专家、教授和学者，通过本书科学借鉴国内外的先进管理知识，系统提炼优秀企业的卓越管理经验，辩证解决企业长期性、稳定性与创新变革之间的矛盾，创建信息时代条件下以项目化管理为牵引、以标准化管理为基础的企业项目化管理范式理论。

韩连胜

目 录

推荐序一

推荐序二

自序

第一部分 企业项目化管理，引领企业科学跨越发展

第一章 面向竞争、追求卓越的企业项目化管理	3
第一节 时代发展要求企业强化管理	4
第二节 传统企业管理理论遭遇巨大挑战	6
第三节 应时而生的企业项目化管理范式	16

第二部分 构建企业项目化管理体系，打造卓越管理能力

体系思想篇：卓越管理思想修炼，引导企业管理体系化发展

第二章 企业项目化管理思想，引导现代企业管理发展	34
第一节 经营决定生死，管理决定成败	34
第二节 坚持他道，追求大道	38
第三节 与时俱进，领先一步	42

体系知识篇：先进管理知识修炼，指导企业管理体系化发展

第三章 企业项目化管理知识，指导现代企业管理发展	49
第一节 企业项目化管理知识体系	50
第二节 企业项目化管理知识修炼	56

体系操作篇：实效管理模式修炼，支撑企业管理体系化发展

第四章 企业项目化战略管理，明确管理主导	66
第一节 追求卓越的企业项目化战略管理	66
第二节 企业项目化战略制订	69
第三节 企业项目化战略分解	78
第四节 企业项目化战略管控	85
第五章 企业项目化活动管理，抓住管理核心	93
第一节 基于企业战略分解的项目化活动管理	93

第二节 企业高管的多项目管理	97
第三节 项目经理的单一项目管理	130
第六章 企业项目化组织管理，强化管理保障	167
第一节 组织架构设计与职责描述	169
第二节 制度约束、文化拉动与绩效管理	180
第三节 提供管理工具，让管理更加便捷	195
第七章 企业项目化人员管理，夯实管理支撑	204
第一节 项目化人员角色认知与整体规划	205
第二节 项目化人员的聘用与管理	209
第三节 项目化人才的开发与职业发展	213
 第三部分 实施企业项目化管理变革，促进企业卓越发展	
第八章 实施变革修炼，实现管理能力跨越提升	223
第一节 企业项目化管理变革决策	223
第二节 企业项目化管理变革规划	230
第三节 企业项目化管理变革实施和评价	234
第九章 加强持续修炼，保持管理能力持续提升	242
第一节 企业项目化管理能力持续提升概述	242
第二节 企业项目化管理能力提升策略	245
第三节 企业项目化管理能力维护策略	252
附录	257
附录 A 某项目型企业的项目绩效管理方案	257
附录 B 某生产型企业的全面绩效管理方案	263
附录 C 天津天士力制药股份有限公司的企业项目化管理	271
附录 D 某大型化工制造企业整体管理价值需求与现状能力调查报告	281
附录 E 某公司整体管理价值需求与现状能力调查问卷	290
附录 F 企业项目化管理人员能力提升解决方案	299
参考文献	301
后记	308

第一部分

企业项目化管理， 引领企业科学跨越发展

管理之论，由来久矣！学派众多，建树颇丰。
贯通古今，融汇中外，管理之用，莫不以资源配置之功，行优良发展之能。

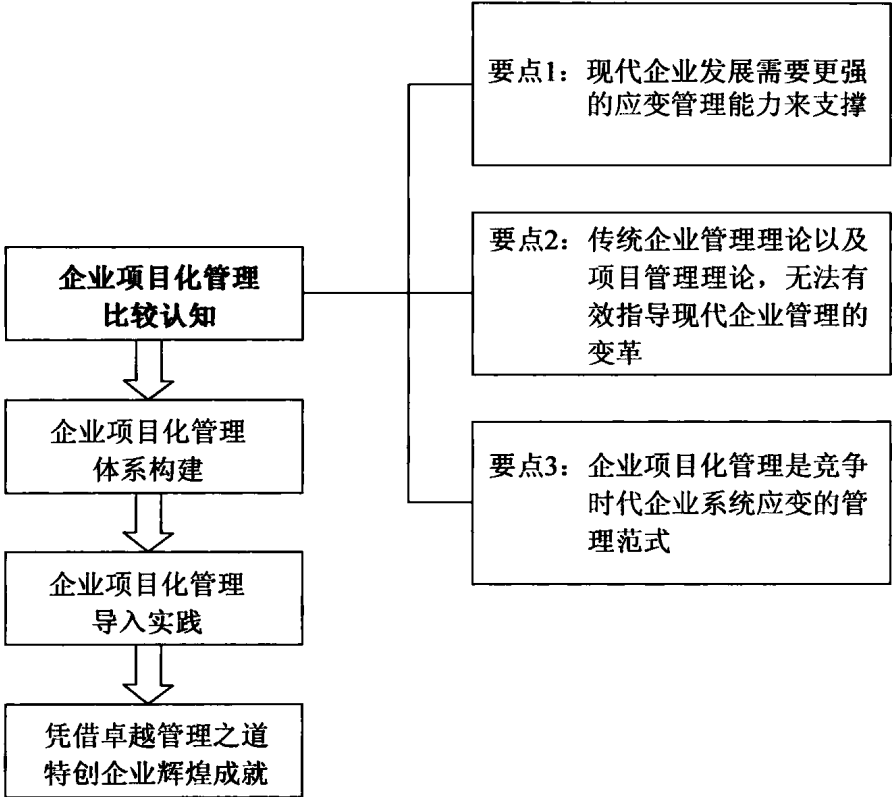
物竞天择，适者生存。自然法则，社会亦然。

工业社会，规范性流水线生产，盖以标准化为追求；

信息社会，动态性专一化服务，当以项目化为牵引。

弃标准化迟滞之弊，扬项目化应变之利，乃企业管理的时代选择。

阅读导图



第一章

面向竞争、追求卓越 的企业项目化管理

企业管理，作为企业重要的发展手段之一，必须与社会发展环境以及企业管理的特征相适应。伴随着社会的进一步发展、科技的进一步提升、竞争的进一步加剧，传统的企业管理理论与模式，在指导当今企业管理的变革与提升方面，遇到了挑战。应时代发展要求，依管理发展规律，创新性地构建领先的企业管理理论和模式，已经成为时代发展的核心主题和必然选择。

下面我们就从一个典型案例入手，来分析当今企业管理的特征与变革核心。

企业管理修炼案例

案例回放

由“开滦股份”管理提升看现代企业管理变革

开滦（集团）有限责任公司的前身为开滦矿务局，被誉为中国煤炭工业的摇篮。它始建于1878年，迄今已有134年的历史，是国有特大型煤炭企业。开滦股份以建立现代企业制度为方向，加快企业内部改革和经济结构调整，加大管理创新和技术创新力度，大力推进公司的全面发展。开滦股份吕家坨矿业分公司（以下简称“吕矿”），拥有员工6000人，是股份公司的核心成员单位，以“建设科学发展标志型煤矿企业”为目标，自2003年起发起了三次管理提升的变革。

第一次管理变革：标准化管理

2003年，吕矿即以管理制度化和规范化建设为核心，以实现企业管理标准化为目标，提出了管理要上水平的变革要求。企业组织专有部门和人员负责，动员全矿人员参与，最终完成了篇幅近千页，范围涉及全矿，内容包括公司决策篇、人力资源篇、生产管理篇、安全管理篇、技术管理篇、行政管理篇等十大篇管理制度汇编。这次以标准化管理为目标的管理变革，完善了企业各专业管理的标准化程度，提升了企业管理的整体水平。但相对于日益加剧的行业竞争需要而言，吕矿管理依然存在着管理机制与体制不协调、工艺变革缓慢、经营粗放导致效益不高、三量比例失调、生产单位与辅助单位关系失衡等问题，管理依然未能完全发挥出促进企业发展的战略作用。

第二次管理变革：项目管理变革

为响应集团公司加强管理创新的号召，并进一步解决上述管理问题，吕矿核心领导在充分学习和研究“项目管理”思想、组织、方法和工具的基础上，于2007年决定在标准化管理提升的基础上，进行第二次管理变革：贯彻 Paul Grace “一切都是项目，一切也将成为项目”的观念，在吕矿内全员掀起了一股“一切都是项目”的管理变革热潮，用项目管理方式解决企业管理提升的问题。本次管理变革在企业部分领域起到了很好的效果，特别是增强了企业管理在方法和工具层面的执行能力。但鉴于项目管理方法的特定应用性，此次变革未能从整体上提升吕矿的管理能力，甚而还引发了企业组织不稳定、工作交叉频繁、人员疲惫抱怨等新的问题。第二次管理变革依然未能获得全面成功。

第三次管理变革：企业项目化管理变革

2009年4月，吕矿核心领导读到《企业项目化管理与变革》一文，深有同感，在企业班子会讨论基础上，派企业四名高管到上文作者所在单位——天津市道特企业管理咨询有限公司（以下简称“道特公司”）进行考察交流。一个月后，吕矿组织了十余人的核心管理团队再次到道特公司考察，并参观了企业项目化管理优秀试点单位——天津天士力制药股份有限公司，就吕矿企业管理变革与企业项目化管理模式进行了深入的研讨。最终，吕矿决定聘请道特公司为外部专家顾问，以“企业项目化管理”为核心，开展了吕矿的第三次企业管理变革。

本次管理提升，吕矿与道特公司共同成立了企业项目化管理提升项目组，制订了“吕家坨矿业公司项目化管理实施规划”，明确了企业项目化管理的指导思想和目标，制订了三年三阶段（启动、实施和提高）的管理发展目标、策略和工作内容；成立了项目化管理办公室（PMO），主导推进公司项目化变革；开展了针对核心骨干的项目化管理培训，提升了人员管理的综合素质；选取了两个试点项目（开拓区巷道掘砌施工项目、综采工作面安装工程项目），在咨询公司指导下，深化管理内容、流程、方法和工具，形成项目管理模板，作为标杆在更大范围内推广。本次企业项目化管理变革基本实现了预期目标，取得了良好的发展成效。2010年11月，吕矿书记代表公司在第九届中国项目管理大会上做企业管理变革经验交流报告。2011年3月，开滦集团管理变革现场会在吕矿召开，吕矿的管理变革成效得到集团的广泛赞誉。

引发的思考

当代及未来企业，应以什么样的管理理论来指导企业管理的变革？企业又应该构建什么样的管理范式来推进企业的发展呢？

第一节 时代发展要求企业强化管理

诚如开滦股份一样，当今企业，都处在一个科技日益发展、竞争日益加剧的动荡环境中，为谋求更好发展，就必须从企业所处环境和自身需要出发，持续加强管理能力的提升。

从宏观层面上来讲，当今企业发展环境特点与企业管理特征如图1-1所示。

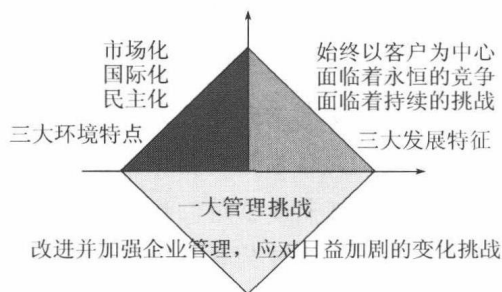


图 1-1 当今企业发展环境与管理特征分析

一、当今企业发展环境的特点

企业发展的环境伴随人类社会的发展不断变化。在人类社会进入 21 世纪以来,企业发展环境呈现出日渐明显的三大趋势:市场化、国际化和民主化,促使着当今企业的发展呈现出日益明显的超强竞争(Hypercompetitive)状态。

(一) 市场化加剧了竞争的程度

中国从 1978 年前的完全计划经济,通过改革开放,发展演变成社会主义市场经济。在 2001 年 12 月 11 日正式加入 WTO 后,中国经济的市场化程度逐步加强。到 2008 年,已经有 77 个国家承认中国完全市场经济地位。市场化程度的加强,使企业客户有了更为广阔的选择空间,有了更强的谈判能力,从而进一步削弱了企业对包括物质与人力在内的资源的掌控程度,最终使得企业之间的竞争不断加剧。

(二) 国际化拓展了竞争的范围

进入 20 世纪以后,伴随着科学技术的不断进步、交通通信的日益发展,经济全球化的趋势不断加强。特别是进入 21 世纪以后,经济发展的国际化特征更为明显。国际化的发展,一方面为企业提供了更为广阔的市场空间,另一方面,也为企业带来了更多现实的和潜在的竞争对手。国际化的发展,使得企业面临的竞争范围不断加大,给企业发展增添了更大的压力。

(三) 民主化加大了竞争应对的难度

目前,社会发展民主化已经成为一种趋势,成为社会进步的必然选择。社会民主化的发展进程,也促进了企业经营管理的民主化发展。这种民主化表现在包括战略投资、经营策略、管理执行等在内的企业经营管理的各个方面。一个缺乏民主形象的企业,往往会受到各方的质疑,甚而会使企业辛苦建立起的各种优势荡然无存。民主化的发展,在为企业提供了发展动力的同时,也为企业的经营管理带来了来自于法律、道德等各方面更多的约束和压力,为企业谋求竞争优势的努力增加了更大的难度。

二、当今企业发展的特征

鉴于当今社会发展的市场化、国际化和民主化趋势不断加强,处于 21 世纪条件下的企业,其发展历程表现出日益明显的三大特征:客户、竞争和变革。

(一) 以及时响应客户需求为目标

在市场经济条件下,客户对企业的认可程度,成为企业得以生存和持续发展的最为重要的保障。企业只有以市场为导向,以客户为中心,将满足客户现实和潜在的需求作为工作的目标,才能够很好地生存和发展。更为重要的是,客户的需求是不会停滞的,是处于永无止境的提升当中的,企业必须保证产品能够满足客户变化的需求,才能确保企业的市场地位。在国际化 and 市场化程度日益加强的今天,这一特点就更为突出。

(二) 以有效应对竞争挑战为核心

市场化、国际化的进一步发展,以及日渐完善的反垄断法、反不正当竞争法等法律法规,使得各种形式和程度的垄断成为奢望,使竞争成为企业生存和发展的一个永恒课题。特别是进入 21 世纪以来,连续多年的经济高速发展,任何一个行业里都充斥着大量的竞争对手,优胜劣汰的自然法则使企业由过去的被动接受竞争转向主动挑起竞争,竞争的白热化程度不断加剧。年销售收入超过 1000 亿元的海尔集团总裁张瑞敏多次强调:面对竞争,我们如履薄冰,我们如临深渊。

(三) 以经营管理的持续变革为手段

为满足客户日益提升的需求,为在同行业竞争中谋取优势,企业就不得不对产品研发、质量水平、

成本控制、人员能力等各方面的工作提出越来越高的要求。这种更高的要求，只有通过企业经营与管理的变革才会实现。任何变革都具有风险性，可能会使企业跨上一个新的发展台阶，但也可能会给企业带来各种惨痛的失败。变革可能会失败，但不变革却只有灭亡。因不能很好应对竞争和变革挑战，而给企业带来战略性影响的例子不胜枚举。微软公司的创始人比尔·盖茨曾多次提醒公司的管理者，如果不变革，微软离破产只有 18 个月。

三、当今企业管理面临的挑战

古希腊的哲学家赫拉克利·特罗杰斯在其《学生哲学史》中提出，只有变化才是永恒的。当今企业，对外要应对因社会发展、科技进步、客户需求等引起的各种竞争挑战，对内要应对在生产、组织、经营和管理各方面发起的变革挑战，就必须加强包含管理在内的各种发展能力，以有效应对日益加剧的各种挑战。

正如英国的生物学家、进化论的奠基人查尔斯·罗伯特·达尔文在《物种起源》里所揭示的，“物竞天择，适者生存。”自然界里真正能够生存、发展并壮大起来的物种，并不是体积最大的，也不是攻击能力最强的，而是适应自然界环境变化能力最强的物种。自然界如此，人类社会也是如此。真正能够有所发展并日益壮大的企业，并不一定是资金实力最强、市场份额最大的，而一定是适应社会、市场变化能力强的企业。应对社会、市场、客户变化的能力，是企业的核心能力。适应这种变化的管理能力，成为企业的核心管理能力。如何应对日益加剧的变化挑战，成为当今企业管理都得面对的课题和研究的核心。

第二节 传统企业管理理论遭遇巨大挑战

当代企业为有效应对竞争，就必须持续完善和提升企业管理能力，但企业管理发展方向、变革内容以及提升效果，并不简单。

天津市道特企业管理咨询有限公司对中国企业管理变革的现状调查表明：众多企业多以引进的西方传统管理理论指导企业管理变革。当然，最近几年也大量出现了企业以项目管理理论指导企业管理变革的现象。下面就从传统企业管理和项目管理两个方面，对中国当今企业管理变革的实际效果作一下分析。

一、企业管理理论的发展及辨析

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史。从管理实践到形成一套比较完整的理论，也是一段漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展，分析管理活动的演变历史、现状和发展趋势，了解管理先驱对管理理论和实践所作的贡献，对于企业管理的学习和实践都是非常必要的。

（一）企业管理学科的发展

企业管理学科的发展，可以分为传统管理、科学管理、现代管理和当代管理四个阶段。每一阶段的思想理论都是对前一阶段的扬弃和修正，最终形成了范围广博、内容庞大的管理学体系。将各个阶段的各种管理思想和知识详列出来，既无可能，也无必要。

因此，我们简要列出每个阶段具有代表性的核心管理理论（见表 1-1），有助于读者了解企业管理