

王义 著

公司制的崛起

三权分立

扁平化组织

标准化管理

过程管理

要素管理

系统管理

公司改革理论

学习型组织理论

管理新趋势

领导
现代企业的智慧

中国建材工业出版社

管理新趋势

——领导现代企业的智慧

王 义 著

中国建材工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理新趋势:领导现代企业的智慧/王义著. -北京:中国建材工业出版社,1999

ISBN 7-80090-908-5

I. 管… II. 王… III. 企业管理-经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 21427 号

管理新趋势

——领导现代企业的智慧

中国建材工业出版社出版

(北京海淀区三里河路 11 号 邮编:100831)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京师范大学印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:7.875 字数:170 千字

1999 年 6 月第一版 1999 年 6 月第一次印刷

印数:1—3000 册 定价:19.80 元

ISBN 7-80090-908-5/F·115

序：培养超级领导力

杨 谦

我们即将送走一个世纪。这是一个具有历史意义的世纪。这个世纪给予我们的，必将影响未来的世纪。

管理的思想和智慧是这一世纪最闪光、最宝贵的财富。从一定意义上讲，正是因为有了这些思想财富，才有了我们今天所见到的惊人的物质财富，因此，当我们展望 21 世纪，憧憬未来更快速的发展时，就必须总结这些管理大师的智慧。泰罗、法约尔、韦伯、斯隆、杜拉克、彼得·圣吉等，这一个个令人肃然起敬的名子，每一个都代表着一种新的管理思想，甚至一个时代。

在这个世纪中，我们看到了企业发生了最惊人的变化。看到了财富最迅速的积聚。企业成了这个社会最重要的细胞，而且企业管理者则成为这个社会最有影响的阶层。在这个现象背后，正是经营管理大师们的智慧在支撑。

学习是应变的根本之道。在世纪之交即将到来之时，中国的企业家应该思考的是如何将管理大师们的智慧变成自己的思想武器。但现在有一点值得注意的是，这些管理理论很容易被人看成是过时的理论。其实，这是一种“管理的快餐现象”，似乎只有象麦当劳那样快速解决问题才是新的，致使企业领导者群体出现了相当严重的轻视管理理论，不重视管

理理论连续性的情况。如果结合目前中国管理教育的实际看,这也许是我国未能出现世界管理大师的原因之一。

管理有时是一个迷。过去我对此体会不深。近几年,我有了很多接触企业领导者的机会,其中,有不少成为了我的朋友。以我的看法,有些领导十分平庸,却有不少追随者,可名符其实地实施领导;有些领导颇受人爱戴,却很难率领部属创造佳绩;有些领导狂妄自大;有些则谨小慎微等等,总之,差异万千。这使我开始特别关注领导与管理的关系。另外由于工作的变化,我也算走上了半个领导岗位,自认为兢兢业业,却仍显得十分平庸,因此也经常自我反思,扪心自问,究竟应怎样才能当好领导者。

我相信,我所碰到的事,不仅是所有当领导想要了解的,其实也是被领导者必须了解的。国内已经在这方面做了不少研究,诸如领导科学的创立,领导者的培训、领导学书籍的出版等等。总之,领导和管理一直是一个看来没有尽头的研究项目。

但我以为,关于领导的研究似乎更应着重在领导力方面。尽管社会组织不能象自然界那样清楚地测出力的物理量来,但我相信这种力是存在的。它源自权威又不归于权威;它依赖制度,又不同于制度;它溶进人格,又不同于人格。这么讲,听起来有些玄,其实力本身就是一种“玄”的现象。既然物理学能解剖力,我想领导力也应该是一种能够被人类解析的社会力。

我看过一些领导学的著作,虽然从中学到了一些东西,但我总觉得有些遗憾之处,因为,他们很少围绕领导力来展开。让我很难汲取营养补充到自己的实践过程中去。近几年,我

的同事王义同志一直潜心研究领导力，我曾断断续续地看到他的一些观点，也在领导力训练会上听到他的阐述，便一直期待能看到他有关这方面的著作。不久前，他把他的书稿拿给我，就是读者现在看到的《管理新趋势——领导现代企业的智慧》。

这是一本写给企业领导和管理者的书。其用意在于扩展领导者的视野，从而提高领导者的领导力。我认为，这本书是对 20 世纪管理思想的一次检阅，但不仅仅是历史的重现。作者戴起了 21 世纪的眼镜，让读者从新的视角来思考过去大师们的智慧。无疑我们每个人都会有所收获。因此，在我开卷有益之后，我更想把这本书推荐给更多的读者共同分享。同时，我更希望未来涌现出的中国管理大师的记忆中能有王义同志的这本书。

1999 年 5 月 28 日

（作者为北京商业管理干部学院副院长、《成功营销》主编）

企业高级管理人员



作者简介

王义：1964年出生，1989年获经济学硕士学位。同年到北京商业管理干部学院任教。现任北京商业管理干部学院营销研究所副所长，《成功营销》杂志社副主编。主要著作有：《市场营销指南》(1992)、《经纪人业务指南》(1994)、《实用直销全书》(1996)等，发表论文30多篇。

责任编辑：闫竞

封面设计：马爱民

这是一本写给企业领导者的书；通俗的叙述，表达严肃的主题；以故事、游戏、案例给您启示；介绍名家、名著、名机构的观点。

目 录

序	培养超级领导力	杨 谦
绪 论	企业为什么会失败	(1)
	短命的企业	(1)
	一些民营企业发展的失误	(2)
	企业发展的“五大抑制”	(5)
	危及企业寿命的“七大智障”	(6)
	知识经济的挑战	(9)
	应变的根本之道	(14)
第一篇	现代企业:再造金身	(16)
	第一章 公司制的崛起	(17)
	南海泡沫事件	(17)
	从合伙到合股	(19)
	第二章 三权分立	(22)
	火车撞出来的领导体制	(22)

艾柯卡神话	(23)
从退役老兵到 MBA	(25)
岂能一人至上万人至下	(26)
职业监事	(29)
职业董事	(32)
顾问团	(36)
第三章 扁平化组织	(42)
百年不变的圣经	(42)
汽车工业的杰作	(43)
理想的官僚集权组织	(45)
政令能畅通吗	(47)
部门林立的根源	(48)
标准的组织模式是什么	(50)
资本约束的软化	(51)
半利润中心	(53)
超级战车能走多久	(55)
多头指挥行吗	(57)
试试内部开放如何	(59)
向中层开刀	(63)
第二篇 管理：第二次革命	(66)
第四章 系统管理	(67)
丛林法则	(67)

标准化管理	(69)
过程管理	(72)
要素管理	(75)
旧系统管理	(78)
新系统管理	(80)
第五章 公司改革理论	(84)
时代呼唤改革	(84)
明确改革目标	(89)
设计改革思路	(95)
实施改革方案	(99)
第六章 学习型组织理论	(107)
创建学习型企业	(107)
学习原理	(109)
组织结构创新	(111)
五项修炼	(113)
 第三篇 领导:明天更美好	 (122)
第七章 系统思考	(123)
回归根本	(123)
结构影响行为原理	(124)
蝴蝶效应	(127)
管理的新语言	(128)
管理可以建模型	(133)

第八章 构建共同愿景	(150)
从目标到共同愿景	(150)
塑造坚实的企业文化	(155)
共同创造未来	(164)
奉献精神	(170)
汉诺瓦公司的启示	(172)
第九章 团队学习	(176)
建立高效团队	(176)
成功在于沟通	(179)
深度汇谈	(184)
有技巧的讨论	(194)
习惯性防卫	(198)
集体领导	(201)
参与管理	(203)
第十章 激励员工自我超越	(207)
激发心灵深处的渴望	(207)
创造性张力原理	(217)
活出生命的意义	(219)
人为什么会失败	(222)
迈向休戚与共的世界	(226)
第十一章 改善心智模式	(229)
通用公司的信条为何失灵	(229)
开放你的心灵	(231)

未来情景企划	(239)
内部董事会	(242)
内部辅导	(243)
后 记	(247)

绪论 企业为什么会失败

短命的企业

1983 年荷兰壳牌石油公司调查表明：1970 年名列美国《幸福》杂志前 500 名的大企业，有三分之一到 1983 年时已经消失。

日本调查表明：1996 年 1 月至 6 月连续 6 个月企业或公司倒闭数，每月突破 2000 家，1997 年上半年日本企业倒闭数创历史纪录，达 7857 家。

中国台湾调查表明：1996 年 1—5 月，共有 10988 家公司停号歇业，平均每月倒闭 2300 家左右。

系统动力学研究表明：一般的大企业平均寿命仅为 40 年。美国的高新产业，只有 10% 能活过 5 年，90% 不到 5 年就倒闭。

中国企业的情况也是如此。有些企业曾经轰动一时，现在却难以维持。企业的成活率非常低，办企业容易，拿几万块钱去工商局申请个执照就可以，而要把企业办好，能赚钱则非常

难,企业界为什么会倒闭得这么快,这要引起我们的思考,分析其原因。

一些民营企业发展的失误

成功的企业,其方法是相似的,而失败的企业各有各的不幸。几年来,由于职业的关系,接触了很多中国的民营企业。它们在成功时,辉煌至极,从零起步,几年内变成了亿万富翁;失败时兵败如山倒,顷刻间变得一贫如洗。

1990年10月26日,沈阳飞龙医药保健品集团以75万元资金起家开始了创业历程。1991年实现利润400万元,1992年实现利润6000万元,1993年、1994年连续两年利润超过2个亿。这家企业靠飞燕减肥茶起家,后来开发出延生护宝液,飞速发展。照总裁姜伟的话说,一个高科技产品加一点小资本,聚沙成塔。

到1994年,沈阳飞龙医药保健品集团发展成以医药、保健、美容品为主的高新技术企业集团。正式职工780人,其中大学毕业生457人,职工平均年龄28岁。此外,还有营销业务员4000人。1991年开始,集团4年完成销售额20亿,实现利润4亿2千万元,发展速度居全国医药行业之首。由此,集团总裁姜伟荣获三大桂冠:“全国杰出青年企业家”、“中国十大杰出青年”、“中国改革风云人物”。

1995年起,飞龙集团的经济效益飞流直下,总裁姜伟宣布,飞龙集团进入全面休整。姜伟本人在2年内拒绝任何采访,完全切断与新闻界的来往,过着一种近乎与世隔绝的生活,闭门思过,修炼内功,以求脱胎换骨,改过自新。1996年

7月，姜伟向集团干部员工宣布，飞龙集团的发展存在20大失误。我们从中可以看出一个民营企业的荣辱兴衰，以及给我们的启示。

1. 决策的浪漫化；
2. 决策的模糊性；
3. 决策的急躁化；
4. 没有一个长远的人才战略；
5. 人才机制没有市场化；
6. 单一的人才结构；
7. 人才选拔不畅；
8. 企业发展缺乏远见；
9. 企业创新不利；
10. 企业理念无连贯性；
11. 管理规章不实不细；
12. 对国家经济政策反应迟缓；
13. 忽视现代化管理；
14. 利益机制不均衡；
15. 资金撒胡椒面；
16. 市场开拓的同一模式；
17. 虚订的市场份额；
18. 没有全面的市场推进节奏；
19. 地毯式轰炸的无效广告；
20. 国际贸易的理想化。

1989年8月，史玉柱以4000元起家开始了创业历程，他通过广告销售自己开发的M-6401桌面排版印刷系统，4个月销售额突破百万大关。1991年4月，珠海巨人新技术公司

成立，史玉柱任总经理，年底实现利润 1000 万元。1992 年 9 月，巨人公司升为珠海巨人高科技集团公司，注册资本 1.19 亿元，年底实现利润 3500 万元，年发展速度 500%。1993 年底，巨人集团实现销售额 3.6 亿元，利税 4600 万元。1994 年，史玉柱被评为“中国十大改革风云人物”，达到事业顶峰。

史玉柱的发迹可谓一帆风顺，他以广告开路，一次次押宝于促销，走出一条捷径。一年成百万富翁，两年成千万富翁，三年成亿万富翁，史玉柱的欲望也达到了极限，史玉柱开始涉足自己不熟悉的房地产和生物工程。

1994 年，巨人集团投资 12 亿建设高 70 层的“巨人科技大厦”。巨人大厦是史玉柱有生以来的第一个重大投资失误，他根本没有实力盖一座全国最高的大厦，这是个人狂热的一个典范之作。更令人瞠目结舌的是，大厦从 1994 年动工到 1996 年 7 月，史玉柱竟未申请一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支撑。1996 年，巨人大厦终于抽干了巨人产业的血。巨人大厦刚兴建一半，巨人集团没钱了，巨人大厦被迫停工，讨债者蜂拥而至。尽管史玉柱坚信巨人不会趴下，但已身陷四面楚歌。

对巨人集团的失误，史玉柱承认两点：一是决策失误，摊子铺得太大；另一是管理不善，经营失控。如果从个人因素刨根问底，史玉柱也承认对宏观形势估计不足，巨人集团一帆风顺使他过于自信，头脑发热。

方向明在其所著《研究失败》一书，依据“巨人症”，总结出了“民营大企业病”，即四个“一人”。“一人说了算”、“一人包打天下”、“一人在苦苦探索”、“一人素质定兴衰”。