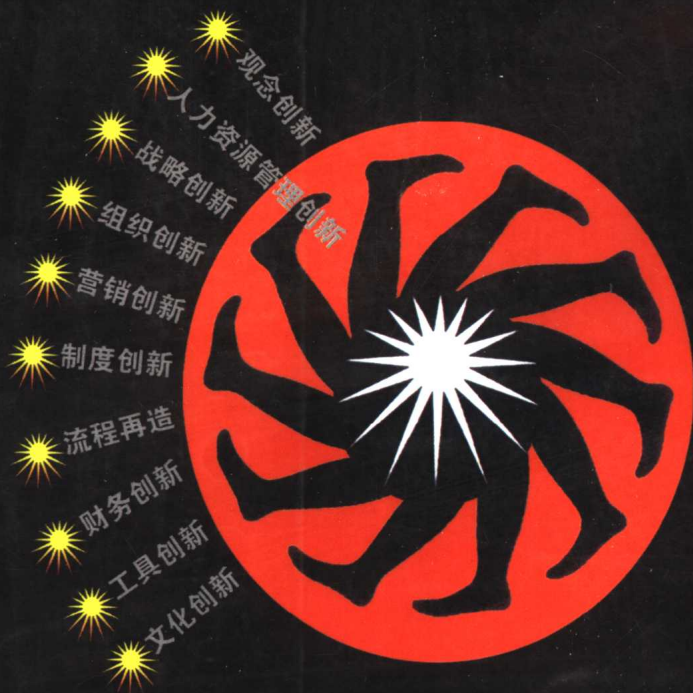


GUANLICHUANGXINSHIJIANG

管理创新十讲

学习型组织团队读本

王 强 胡汉辉 编著



天津人民出版社

TIANJINRENMINCHUBANSHE

王强 胡汉辉 编著

管理创新十讲

——学习型组织团队读本

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理创新十讲——学习型组织团队读本/王强,胡汉
辉编著. —天津:天津人民出版社,2002.9
ISBN 7-201-04197-5

I. 管... II. ①王...②胡... III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 060354 号

天津人民出版社出版

出版人:赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮编 300020)

邮购部电话(022)27307107

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津永兴印刷厂印刷 新华书店发行

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 17.5 印张

字数:180 千字 印数:1-10,000

定价:26.00 元

序

思路决定出路, 出路贵在创新

我们不妨对自己问一问如下的问题:

- 你所在企业的业绩是否低于竞争对手和自身的期望?
- 为什么有些企业会比你所在的企业成功 10 倍甚至 100 倍,难道他们的员工比你们的员工聪明 10 倍甚至 100 倍?那无疑是不可能的,因为人与人之间聪明的差异不过 5% 罢了。既然他们没有比你们聪明这样多,可是为什么他们的利润、收入会比你的企业高这样多呢?这些成功的企业,到底做对了什么?
- 你对员工表现每天没有改善满意吗?
- 你是否在企业听到许多需要变革的声音,或者还看到许多行动,但就是没有看到任何成果?
- 你了解管理企业和促使企业改革的区别吗?
- 你知道用什么技巧与方法最有可能使你的企业改变吗?
- 你是否是一个真正的企业变革者或者是一个有潜力的企业变革者呢?

如果你对上述问题存在疑惑,那就读读这本书吧。一边读,一边与同事讨论,一边思考。虽然不一定能从书中找到现成的答案,但总可以从其他企业成功与失败的案例中受到启发。绝大多数创新其实早已经在世界上某一个角落实施了,甚至就你隔壁的企

业,只是因为你忙于具体事务,学习的时间太少了。光做事而没有时间思考,很容易迷失方向,犯那些别人已经犯过的错误。

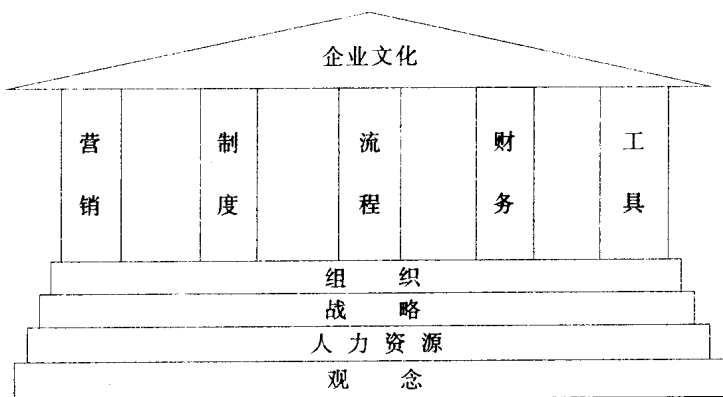
每一个优秀的企业虽然个性不同,但却拥有许多共同的品质,在读完本书“企业文化”一节之后,你一定会更加相信这句话。这些品质是企业创新成功的关键,造就了企业的辉煌。每一个企业无论其大小,只要注意到本书中提到的创新要点,做到位了,就有可能到达成功的彼岸。成功是可以复制的,只要你肯下功夫学习那些成功的企业。抽出一点时间读读书,与同事讨论讨论,磨刀不误砍柴功。管理并没有多少诀窍,只要把寻常的事情做得比对手好 5%,你就可以成功了!对于一个人来说更是这样,只要你比同事优秀 5%,你就足够脱颖而出。

本书可以作为企业管理创新的培训教材,希望它能给领导和员工提供一些思考的切入点。如果你的企业看到一个观点有价值并去运用,你的企业就会有所改变。

关于企业管理创新的书籍很多,各有自己的特色,而企业界的人士往往很难抽出太多时间读完这些书,同时他们又觉得理论阐述离实际操作的差距较大,无法拿来就用。因此本书在写作方法上做了一点小小的尝试:篇幅不长,十余万字,比较适合工作繁忙的企业界人士阅读;不过多在管理理论上花费笔墨,而是挑选了近百个比较典型的案例,希望读者通过其他企业管理创新成功与失败的经验、教训,得到一些启发;每个主要章节后面都提供了一些问题,便于讨论。

在章节安排上,本书是按照管理创新的一般程序循序渐进组织文字的:第一步是观念创新,没有观念的更新,其他都免谈;第二步是人力资源管理创新,想办法把员工积极性调动起来,投入到企业的管理创新活动中去;第三步是战略创新,规划企业的未来;第四步是组织创新;然后是管理的具体环节创新:营销、制度、流程、财务、工具等;最后是企业文化的创新。用盖房子作比喻:先

要打好地基,这个地基包括观念、人力资源、战略、组织;然后是砌墙,特别是几个最关键的立柱,包括营销、制度、流程、财务、工具;最后是屋顶,即企业文化。



卓有成效不是生来就会的,要做到卓有成效需要训练和练习。管理大师德鲁克说:他从来没有遇到过一个人生来就是卓有成效的管理者。企业为了培养优秀的管理者,需要建立学习型组织。学习型组织的一项重要活动是“团体学习”。阅读本书最好的方式是一个团队聚集在一起,以团体为单位进行学习,大家看完一个主题,就可以针对这部分内容进行座谈,鼓励成员将组织内类似的最困难、最复杂、最具冲突性的问题提出来讨论。

彼得·圣吉指出:团体学习是发展团体成员整体搭配并实现共同目标的过程。团体学习建立在发展“共同愿景”这一修炼上;同时,它还建立在“自我超越”上,因为有才能的团体是由有才能的个人所组成的。“在某些层次上,个人学习与组织学习是无关的,即使个人始终在学习,并不表示组织也在学习。如果是团体在学习,他们可将所得到的共识化为行动;甚至可将这种团体学习技巧向别的团体推广,进而建立起整个组织一起学习的风气与标准。”^①

^①彼得·圣吉《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》第269页,上海三联出版社1998年7月。

这里不妨再回顾一下进行“团体学习”时需要注意的地方：团体必须学习如何萃取出高于个人智力的团队智力；既有创新性又协调一致，每个成员都会非常留意其他成员，并相信人人都会采取互相配合的方式行动；不可忽视团队成员在其他团体中所扮演的角色与影响。团体学习也就是集体修炼，必须善于运用“深度汇谈”与“讨论”。深度汇谈与讨论是不同的。深度汇谈是自由和有创造性地探究复杂而重要的议题，先暂停个人的主观思维，彼此用心聆听。讨论则是提出不同的看法，并加以辩护。它们二者是互补的^①。面对意见冲突时，团体成员往往不是折衷妥协，就是争得你死我活。团队成员必须学会抛开心中的假设或成见，容忍其他与自己不同的观点；深度汇谈时必须把彼此看做伙伴，消除上下级等让人感到不平等的障碍；要有一个有经验的主持人加以适时引导，说明有关“深度汇谈”的基本规则，并由主持人监督这些规则的执行，他还负责在没有人提出问题的时候提出恰当的问题，保持“深度汇谈”持续进行而不至走样或莫衷一是。^②团体学习的修炼需要练习。

成功是一个过程，不是结果，无论对于企业还是对于个人都是如此。不要期待某一本书或某一个课程能够改变你，你要努力去寻找一个可以帮助你与你的企业成功的方法，这才是成功者的态度。也就是说：需要行动！去实施，去尝试！行胜于言。你看完本书，如果一方面觉得其中内容你全知道，一方面又为自己或自己企业不成功而苦恼，那说明你缺的只有行动了！

如果你自己就是老板，那你赶紧把员工动员起来、行动起来，组织团队“深度汇谈”，找出自己企业的问题与差距，改革创新，追求至善；如果你是中层，你可以在自己管理的部门行动起来，把

^①彼得·圣吉《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》第270页，上海三联出版社1998年7月。

^②同上书，第277页，上海三联出版社1998年7月。

自己的部门提升为公司管理水平最好的部门,并且经常把创新的理念向老板灌输。如果那时老总对你的成就没有看见或者对你的建议没有反应,那你就应该考虑与猎头取得联系了;如果你是普通员工,你可以把自己作为一家企业来经营,通过自己的工作树立自己的品牌,展现自己的能力,那时,即使领导不来找你谈话、准备提升你,猎头也要来找你了。

无论个人还是企业,能够提升自己的市场价值,那一定是通过创新提高了自己的核心竞争力。创新的第一步,就是学习。所以不要抱怨企业价值不断缩水,不要抱怨自己的待遇没有提升,抱怨只能说明你不具备创新能力,创新的企业或者个人都是主动的、行动型的。

只要你真正具有核心竞争力,特别是创新的行动能力,你将是社会最需要的!

目 录

1	序	思路决定出路,出路贵在创新
1	引 言	不新则亡
18	第一讲	变革从“头”开始:观念创新
46	第二讲	工作从人做起:人力资源管理创新
78	第三讲	规划企业未来:战略创新
97	第四讲	弥补先天不足:组织创新
130	第五讲	把握市场脉搏:营销创新
153	第六讲	应对机会主义:制度创新
169	第七讲	治疗企业顽症:流程再造
186	第八讲	预防企业贫血:财务创新
217	第九讲	更新管理武器:工具创新

2 管理创新十讲

226 ■ 第十讲 调整员工心态:文化创新

241 ■ 结束语 管理创新遇阻怎么办

257 ■ 案例索引

261 ■ 参考文献

265 ■ 后记

引言

不新则亡

因环境而变

具有创新能力的企业不仅擅长生产商业上可行的新产品,而且尤其擅长对周围环境的任何变化做出适当的反应。它们改变政策,改进技术,调整生产,转移市场,以适应新的情况。作为一种整体文化,它们进行了创新。

中国加入世界贸易组织以后,国际企业进入中国市场的“战略后勤”条件将大为改观。战略后勤是企业进入特定产品(服务)市场竞争的金融支持、信息支持和物流支持。现代战争百分之七十是打后勤。现代的商战也是如此!入世之前,中国的开放是本着先易后难的原则,开放基本上限于制造业,政府依然控制着金融、通信、资讯、大批发和物流等国民经济的“命脉”。在那样的条件下,国际知名企业参与中国的市场竞争,其战略后勤只好放在境外,打起仗来未免不那么顺手。入世之后,国际大企业的“战略后勤”一定会前移,甚至和中国本土的金融服务、通信与资讯服务、物流与营销网络服务相交融,其竞争能力将大大提高。中国的老总们要注意:你拿起一本世贸协定,光看本行业的开放条款是远远不够的,还要翻阅全部条款,用“战略后勤”的概念重新估计风

2 管理创新十讲

险和机会,也重新估计竞争对手和你自己。^①

走向成功的企业,都有自己与众不同的招数、办法,从中可以总结出规律;走向失败的企业,往往是不思进取、采用以前使惯的老套路来对付新碰到的问题,同样是可以总结出规律来的。成功的企业都是积极创新的,失败的企业失败原因虽有不同,但忽视创新是其共同的因素之一。可以说,企业生命的源泉在于创新。“在当今世界上,惟一不变的就是变化。”企业最大的问题不在于外部环境发生了变化,而在于企业自身能否根据这种变化采取相应的创新。不创新,就死亡。

企业危机根源性的原因有四个:战略问题、企业文化问题、运营问题和组织结构问题。企业应经常做全面检查,保持每一方面的健康。假如一家企业把这些可能存在的问题都一一考虑到、解决好,那么其管理水平也就达到一流水平了。其实,企业管理就是要把一些看似简单的事情做到极至,不断追求至善至美,并随时根据环境变化进行调整。抱着老办法,“以不变应万变”,那是死路一条。

补上管理这一课

如果把“企业”这个“黑匣子”打开,我们可以把企业创造价值的过程分解为一系列互不相同但又相互关联的经济活动,不妨称之为“增值活动”,其总和即构成企业的“价值链”。任何一个企业都是其产品在设计、生产、销售、交货和售后服务方面所进行的各项活动的聚合体。每一项经营管理活动就是这一价值链条上的一个环节。企业的价值链及其进行单个活动的方式,反映了该企业的历史、战略、实施战略的方式以及活动自身的主要经济状况。

^①周其仁《预测未来是困难的》,《中国经营报》2002年2月25日。

我国企业经过20年的改革,取得了巨大的成就,但也存在重视改革忽视管理、重视制度创新忽视管理创新的问题,出现了某些方面“管理滑坡”的现象,这不仅导致我国企业管理水平与国外现代化管理水平的差距扩大,而且成为我国企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。有关部门对亏损国有企业的调查表明,政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占10%,而因经营管理不善引起的亏损占80%左右。就连长虹、联想这样优秀的企业也发现自己得了所谓的“大企业病”。

“大企业病”是日本立石电机株式会社社长立石一真先生于1983年提出来的。其表现是:(1)发展缓慢。机构臃肿,层次多;冗员多;创新少,尤其是拳头产品效益低下;产品老化,失去顾客往日的的需求热情;各部门之间协同松散,扯皮增多;士气低落,股东对企业失去信心。(2)盈利剧降。成本居高不下;股票下跌;员工不计成本,不讲实效;浪费与间接经费上升;对社会与市场反应迟钝;没有危机感,反而虚张声势,制造假象。(3)人才老化。不重视人才培养;对引进人才表示反感;不关心员工疾苦,对员工许愿不兑现;员工没有个人生涯发展计划,也没有人鼓励他,员工的使命感、事业心受到挫伤。(4)决策不力。失去决策中心人物;决策像救火一样,随机应付,慌忙决定,感情用事;只要多数董事赞成或某人极力主张的事就通过,不认真调查研究,不搞可行性研究;谁都负责,谁也不负责,出了问题就推卸责任,后果只是企业倒霉,个人不承担风险和损失。(5)缺乏中长期计划和务实的战略思考。只要有了上述症状中的一条,就是得了“大企业病”。

企业要想避免犯“大企业病”,当务之急是把握世界范围现代企业管理的发展趋势,结合我国实际情况探索建立符合我国国情的现代企业管理新模式,提高我国企业管理现代化水平,增强企业竞争力。

为什么要强调企业的创新呢?因为就中国企业情况而言,管

理的落后可能比技术的差距更令人头疼。我国软件业的经营者在考察了素有“印度硅谷”之称的班加罗尔的软件企业之后,不禁由衷感叹:与印度软件企业相比,我国软件业缺的不是“软件天才”,也不是“资金”,而是管理。其实何止软件行业,我国企业普遍欠缺管理。

曾经有不少研究企业管理的学者建议:我国企业应向日本企业学习,特别是松下公司,不要学GE(通用电气)。可是日本六大电子巨头2001财年全部陷入巨额亏损,这让我们的企业望而却步。日立亏4838亿日元,松下亏4310亿日元,富士通亏3825亿日元,NEC亏3120亿日元,东芝亏2540亿日元,三菱电机亏779亿日元,亏损额合计高达2万亿日元。其中,日立、富士通、NEC和东芝分别创造了各自历史上的最高赤字额。松下48年来首次出现亏损。

在日本,越是出身名门的企业越是容易陷入困境。日本企业管理仍然停留在大工业时代,许多大企业的制度已不能适应时代的变化。在批量生产、批量销售、物质生产效率甚高的20世纪70年代,日本经济的成长率约为10%;80年代以后,环境不断变化,日本企业没有随之改变,因而很快便由世界经济中心滑向利益圈的边缘,成长率低于4%;90年代以后,在经济全球化、知识价值增值、信息化社会大发展的背景下,日本企业仍然没有根本改变,结果一下子被抛到经济圈的外面,成长率只有2%左右。以大工业时代的制度来管理信息时代的企业,这是许多日本大企业的致命弱点。

大凡日本的企业集团,其决策程序实行一种禀议制度。一项提案,无论从下到上,还是从上到下,要经过一个上下反复的周期,特别是涉及企业投资新项目等重大事项,一般要经过至少几个月的时间,由下至上层层汇报、审批,最后由取締役会议讨论决定。这个决策程序,包含了该项目的可行性研究、市场调查以及咨询、论证等步骤,具有相当的科学性,因此很少失误。但慎重之余,

失之于决策过程太长,过于缓慢。在信息化的今天,这种决策制度尤显落伍。同时,在日本企业里一般等级分明,下级对上级惟命是从。这种严格的等级制度限制了企业员工的积极性和创造性,妨碍了企业信息的沟通与创新变化。

日本企业成本偏高,导致国际竞争力削弱。在日本国内,主要原材料的流通渠道由少数几家大型制造商或商社把持。即使想使用韩国钢板及台湾地区的树脂等价格低廉的材料,在日本也无法实现自由调拨。其他的成本方面,如税金、电费、水费、房租及物流费等没有一样不高得令人难以忍受^①。

我国企业目前最需要的是补管理的课。在这方面,GE(通用电气)是与时俱进的学习榜样。20世纪30年代的GE以集中化管理与控制著称;50年代,GE率先将权力下放到各个业务单元,成为典型的分权公司;60年代,GE是战略规划与增强员工能力的典型;70年代,GE继续强调战略规划的指导与战略业务单元(SBU)盈利能力之间的配合,并以此取得了很好的经营业绩。其总裁韦尔奇于1982年初圈定了三个战略业务领域:服务、高科技和核心企业。1980年核心企业的盈利占GE总利润的40%,1984年下降至34%,而这时,服务则从21%上升至24%,高科技从25%上升至31%。通过并购与出售,通过集中于优势业务,通过六西格玛管理,通过文化与管理变革,将GE从一个以产品生产为主的公司,转变为一个以提供服务为主的公司。不过需要注意的是:GE采取的很多做法不一定适合其他公司。

什么是管理创新

创新,英文写作innovation,涵义为创新(innovate)行为、发明

^①《“日本制造”神话为何破灭》,《北京青年报》2002年5月7日。

(invent)行为或者创造(create)某种新事物的行为,即将原有的东西加以改变或引入新的东西。

管理学、经济学上的创新有其特定的意义:创新是新产品的开发、新市场的开拓、新生产要素的发现、新生产经营管理方式的引进以及新企业组织形式的实施。《管理是金》一书定义创新是“形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程,即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。”^①

创新就是新的组合,例如新技术与新产品的组合、新技术与新生产过程的组合、新技术与新生产原料的组合、新技术与新市场的组合、新技术与新产业组织的组合等。熊彼特自1912年在他的《经济发展理论》中提出创新概念以来,迄今已有90余年的历史了。他认为,发明只停留在发现阶段,而创新则与应用(implementation)相联系。熊彼特于1928年发表《资本主义的非稳定性》,他认为创新的主体只能是企业家。

著名管理学家彼得·德鲁克认为:创新的含义是有系统地抛弃昨天,有系统地寻求创新机会,在市场的薄弱之处寻找机会,在新知识的萌芽期寻找机会,在市场的需求和短缺中寻找机会。以企业家的精神来组织企业的创新活动,以开创一个新的工业为目标,而不是以发明一个新产品或者修改一个旧产品为目标。创新是赋予资源以新的创造财富能力的行为。任何使现有资源的财富创造潜力发生改变的行为,都可以称之为创新。

德鲁克在他1985年出版的《创新与企业家精神》一书中指出:新企业通常不做管理,而老企业则通常不搞创新,因此创新和管理常常被割裂开来。德鲁克认为二者是可以结合的。在他另一部著作《21世纪的管理挑战》中,德鲁克提出:“管理和创新是一

^①曹新、刘能杰《管理是金——未来社会的管理创新》,经济管理出版社 1999年4月。

体两面,这是很明显的道理。不懂得管理的企业家,不能存活很久;不懂得创新的管理者,也不会存活很久。”

创新的目的是获取潜在的利润或收益。这个目的只能而且必须通过市场,由创新的产品或服务在市场上通过商业化运作得以实现。市场的推动,即追求潜在利润或收益的动机,是创新的基本动力。从系统论的角度看,创新实质上就是要建立一个创造性的“生产要素集成系统”,追求最佳“系统组合效应”所带来的经济效益。企业家可以通过管理创新创造出购买力,创造出市场。

19世纪初,美国的农民就像我们中国今天的农民一样几乎没有购买力,市场上虽然有几十种收割机,但是农民没有钱买。其中一种收割机的发明人麦考密克想出了分期付款的方法,农民一下子有了购买收割机的能力。就这样,分期付款的办法极大地促进了美国农业机械化的进程。当然,这个例子是否可以在我国复制,值得讨论。不过,在当时的美国,这种创新的做法确实取得了成功。

管理创新对创新者来说是改变资源的产出效率,对顾客来说则是改变消费者从资源中获得的价值和满足。麦当劳并没有发明任何新事物,但是它运用管理思想与管理方法使产品、生产过程和服务过程标准化,大大提高了产品质量,因而开拓了一个新市场,创造出一类新顾客。

只要是自己还没有做到而事实证明又行之有效的管理办法、手段,我们就都应该学习、研究和借鉴。不是只有以前世界上不存在的东西我们发明出来了才叫创新。以前没有建立完善扎实的管理基础(如管理规章制度的完善与制定),现在意识到这个问题,建立了完善的管理基础,同样属于创新。日本企业以善于不断改进产品而闻名,它们就认为:创新不一定是发明一个全新的创造物,创新也可能是改进和衍生。改进的目的是使已经取得成功的产品好上加好,它是一种永无止境的行动。企业需要规定具体的