

现代管理 中国化

——以焦煤集团的管理实践为例

魏成龙 等/编著

XIAN DAI GUAN LI ZHONG GUO HUA

YI JIAO MEI JI TUAN DE GUAN LI SHI JIAN WEI LI



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代管理 中国化

——以焦煤集团的管理实践为例

魏成龙 张洁梅
冯常生 赵永强

编著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理中国化：以焦煤集团的管理实践为例/魏成龙等编著. - 北京：中国经济出版社，2009. 11

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9469 - 0

I. 现… II. 魏… III. 煤炭工业 - 工业企业管理 - 研究 - 河南省 IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 153856 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：[www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑：刘一玲 (电话：010 - 68359417)

责任印制：张江虹

封面设计：任燕飞工作室

经 销：各地新华书店

承 印：潮河印业有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32 印张：13. 25 字数：345 千字

版 次：2009 年 11 月第 1 版 印次：2009 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9469 - 0/F · 8338 定价：36. 00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换
电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话：12390

服务热线：68344225 68341878

序 言

管理理论自其诞生以来,从泰罗对于工厂的科学管理到今天面对全球化、知识化、信息化的企业管理,历经了一个世纪的演变,从企业管理理论发展的现状看,仍然是以美国企业管理理论为主流。20世纪80年代以来,我国引进了一批西方先进的企业管理理论和管理方法,促进了我国企业管理的水平不断提高。近年来,我国国有企业改革取得了一定的进展,在市场化、全球化、信息化不断深入的背景下,企业积极主动地引进和学习了许多国外最新管理理论,并将其应用于企业实践中,结合我国国有企业在改组改制、建立现代企业制度的过程中,所面临的规范公司法人治理结构、母子公司体制、主辅分离、职工安置等一系列特殊而又具体的问题,创造出了许多行之有效的管理思想和方法。总体来说,我国还处于学习、借鉴国外先进的管理理论和管理方法的阶段,缺乏我国自己的企业管理理论。

我国企业管理理论应该是源自于我国本土企业管理的历史和现实的理论。目前从我国企业管理理论的发展现状来看,尚未形成我国企业管理的一般理论。其原因在于,我国企业管理理论应该是关注于我国自身的特点,由于金融体系、政企关系、产业组织、劳动力状况和劳动管理

制度、生产过程控制的不同,中国的企业管理具有别于别国的特点。但是,目前,仍然鲜有强调中国特色的一般管理理论。随着我国社会主义市场经济的快速发展,企业管理的重要性日益突出,为企业管理提供理论支持的企业管理理论研究已显得越来越重要。当前,我国正处于经济发展的转轨时期,如何搞好企业管理研究,改善和提高我国企业管理水平,是我国企业界和企业管理理论界面临的一大课题。

企业管理是现代人类的一项最基本的实践活动,各种管理理念、管理思想和管理模式的产生和发展,都深深根植于各国的文化传统之中,都以各国的文化传统、价值准则和行为规范为核心。现代管理中国化必须立足中国、放眼世界,在广泛学习和借鉴外国企业管理的科学理论和实践的基础上,从中华民族优秀文化中吸取智慧和营养,不断地研究和总结我国企业管理的实践经验。现代管理中国化就是把外国先进管理理论与我国管理实践和中华文化进行融合,现代管理中国化是21世纪我国企业管理发展的历史使命。焦作煤业集团有限公司(以下简称焦煤集团)长期处于亏损状态,为了走出困境,焦煤集团大胆进行企业管理创新,提出并实践了“分合管理”思想。“分合管理”就是既强调“分”又强调“合”的管理。“分管理”的特点是“分”,即在指导思想上分而治之,具体操作中分类指导,直至分立门户,最终实现分路突围;内部管理按价值规律办事,坚持以效益为中心,科学制定规章制度,激励竞争,建立和完善自我发展、自我约束的内部机制,充分调动各单位的积极性和能动性。“合管理”的特点是“合”,即

融合、结合、拢合、整合,以中华文化的“和谐思想”创新管理之道,坚持以人为本,统筹兼顾,重视环境的影响与对环境的调理,以求整个系统内部各部分的和谐演进。在分与合的关系上,分是坚决的、刚性的,是必须强力推行的;合是必要的、柔性的,是必须密切关注的。

焦煤集团的“分合管理”,从国有大型企业实际出发,对矛盾的特殊性与普遍性进行系统性分析,综合运用市场及文化等手段求解,贴紧管理实践的精确性,为企业实现管理突破提供了思想及方法。在新的形势下,国有大型企业管理不能满足于单纯的经济增长,必须抓住战略机遇,增强深化改革的紧迫感和责任感,着力于营造、培育可持续发展的内生机理。本书的结构安排及主要内容如下:

总论部分主要介绍管理的含义、职能、性质及管理理论的发展等,为以后各章的学习奠定基础,并对焦煤集团“分合管理”提出的背景、“分合管理”的内涵等问题进行了分析。

第一篇 计划职能。它包括一~二章,介绍了计划与决策的概念及制订过程,战略环境分析及战略选择与实施,并对焦煤集团的计划工作和战略管理进行了分析。

第二篇 组织职能。它包括三~五章,介绍了组织与组织设计、组织的部门化与层级化,随后介绍了焦煤集团的组织设计,并分析了组织变革的一般规律和管理组织变革;然后介绍了焦煤集团的改制改革;最后介绍了组织文化的含义及塑造途径,并阐述了焦煤集团的企业文化。

第三篇 领导职能。它包括六~七章,主要介绍了领导的含义、权力的来源、有关领导的各种理论和激励原理

与实务,并介绍了焦煤集团的领导方法与薪酬激励。

第四篇 控制职能。控制职能是管理四大职能中的最后一个关键职能,第八章主要介绍控制的概念、类型以及控制过程和方法,并对焦煤集团的控制工作进行了归纳。

总的来讲,现代管理中国化应当采取以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家的方针来创建。具体来讲,主要有以下三个途径:

一是不断总结我国企业管理的实践经验。科学的基础是实践。凡是科学,无非都是对各种自然和社会现象及其运动发展的客观规律的认识,也就是说,要把具体的分散的实践经验加以总结,使之条理化、系统化,进而上升为理论,用以指导实际工作。与此同时,科学本身也有一个从无到有、从简单到复杂、从低层次到高层次的发展过程。我国企业管理的实践经验是在适应国内外环境的变化中不断地深化、丰富和发展的。这些不断变革创新的实践经验是现代管理中国化的重要基础,把我国企业的一些具体的分散的管理创新成果的实践经验不断地条理化、系统化,上升为理论,并用以指导实际工作,从而不断提高我国企业管理水平。

二是从中华民族优秀传统文化中吸取智慧和营养。几千年来,中华民族创造了光辉灿烂、博大精深的优秀文化。管理同人类一样古老,自古以来就已有之。我们的前人随着时代的发展,在改造自然、治理国家、经营事业等等的实践中逐渐积累的许多丰富的管理思想和管理经验,至今仍闪耀着光辉的哲理,我们必须对这些珍贵的历史遗产,进

行认真研究和吸收。从管理的科学性来讲,是西方管理的优势,而从管理哲学性来讲,则是我们的优势。在现代管理中国化的过程中,就应当走把这两种优势结合起来的道路。

三是广泛地学习和借鉴外国管理的科学理论和实践,跨越式地实现现代管理中国化。同西方经济发达国家上百年的企业管理历史相比,我国企业管理的发展是短暂的,因此我国企业管理总体水平相对较低。但是,客观形势要求我们必须立足本国,放眼世界,奋起直追,跟上潮流,积极地吸收世界上一切符合社会化大生产和市场经济规律的管理理论与实践,实行跨越式发展。凡是同一定生产技术相适应、符合社会化大生产和市场经济的客观规律、体现时代精神的先进管理理论和经验,我们都应当积极地学习、吸取和借鉴。

国有大型企业的振兴,是我国经济又好又快发展的关键。探索国有大型企业管理实践创新之路,对于建设完善社会主义市场经济体制,构建社会主义和谐社会意义重大。这种实践需要的迫切性,为“分合管理”的进一步研究和完善,提供了条件和土壤。焦煤集团的现代管理中国化是为把自己塑造成一个真正的市场主体,并不断根据市场和社会变化,重新整合生产要素,以创造和适应市场,满足市场需求,同时达到自身效益和社会责任双重目标的过程中的实践经验总结。焦煤集团从自身实际出发,肩负振兴百年老矿的使命感和责任感,坚决地分,兼顾必要地合,分合有度、分合有序,分合相辅、分合相促,抓住了国有大型企业管理的关键点,形成了可持续发展的内部机制。

本书共分八章。总论、第一章、第二章由魏成龙编写,第三章、第四章由张洁梅编写,第五章、第六章由冯常生编写,第七章、第八章由赵永强编写。

本书的写作得到了焦作煤业集团有限公司原董事长杜工会高级工程师的支持和帮助,案例部分主要是以他为首的管理团队的管理实践,并参考了其所述的《分合管理理论》一书,特此表示感谢。

本书试图将一个企业管理案例贯穿于管理学的理论之中,这是一种常试性的做法,因此本书难免会有疏漏和谬误之处,真诚希望广大读者批评指正,不吝赐教。

魏成龙

2009年8月20日

目 录

CONTENTS

序 言 / 1

总 论 管理与管理理论 / 1

第一节 管 理	1
一、管理的产生	1
二、管理的含义	2
三、管理的职能	3
四、管理的两重性	4
第二节 管理理论	5
一、古典管理理论	6
二、行为科学理论	10
三、管理理论丛林	14
四、当代管理理论	18
案 例 焦煤集团的分合管理	20
一、焦煤集团分合管理实践的效果	21
二、焦煤集团分合管理理论的提出及演变过程	22
三、管理与分合管理	27
四、分合管理的基本原则	60

第一篇 计划职能

第一章 计划与决策 / 67

第一节 计划的概念及编制过程	67
一、计划的含义	67
二、计划的作用	68
三、计划的类型	69
四、计划的编制过程	70
五、计划的方法	72
第二节 目标管理	74
一、目标管理的产生	74
二、目标管理的基本思想	75
三、目标管理的过程	76
四、对目标管理的评价	77
第三节 决策的概念及过程	78
一、决策的含义	78
二、决策的类型	78
三、决策的过程	80
四、决策的方法	82
案 例 焦煤集团的计划工作	84
一、焦煤集团的困难与问题	84
二、焦煤集团改革的现实选择	88
三、焦煤集团“两来一去”整体工作思路	90
第二章 战 略 / 92	
第一节 战略环境分析	92
一、外部一般环境	93
二、行业环境	94
三、竞争对手	97
四、企业自身	98
五、顾 客	99
第二节 战略选择与实施	101

一、基本战略姿态	101
二、核心能力在企业内和企业外扩张的 成长战略	102
三、防御性战略	105
四、战略实施	106
案 例 焦煤集团的战略管理	107
一、焦煤集团的企业战略和战略管理	107
二、“三步走”战略构想	114
三、“两发展、两增强”产业发展战略指导下的 “三支”框架产业结构调整	118
四、焦煤集团的战略实施——“两改两营”	123

第二篇 组织职能

第三章 组织设计 / 129

第一节 组织与组织设计	129
一、组织与组织设计	129
二、组织设计的原则	130
三、组织设计的影响因素	131
第二节 组织的部门化与层次化	135
一、组织的部门化	135
二、组织的层级化	136
三、组织的结构的类型	137
案 例 焦煤集团的组织设计	142
一、焦煤集团母子公司管理体制的模式	142
二、焦煤集团的层级管理	151

第四章 组织变革 / 189

第一节 组织变革的一般规律	189
一、组织变革的动因	189
二、组织变革的类型和目标	190
三、组织变革的内容	191
第二节 管理组织变革	192
一、组织变革的过程	192
二、组织变革的阻力	193
三、组织变革中的压力与冲突	194
案 例 焦煤集团的改制改革	194
一、焦煤集团“两阶段五个字”的改制部署	195
二、破,以破促立	208
三、退,以退为进	219
四、参,参股激活	226
五、剥,划块剥离	229
六、分,分类管理	234

第五章 组织文化 / 237

第一节 组织文化的含义	237
一、组织文化的概念	237
二、组织文化的结构与内容	238
三、组织文化的功能	239
第二节 组织文化的塑造途径	240
一、组织文化的形成	240
二、组织文化的塑造途径	241
案 例 焦煤集团的企业文化	243
一、管理的高级形态——文化管理	243
二、核心价值观——“对得起奉献者”	247

三、焦煤集团的企业精神——“特别能战斗”	266
四、焦煤集团企业文化建设的重点与方向	271
五、文化建设的成效	276

第三篇 领导职能

第六章 领 导 / 285

第一节 领导内涵	285
一、领导的含义	285
二、领导与管理的区别	285
三、领导者的权力	286
第二节 领导理论	287
一、领导素质理论	287
二、领导行为理论	288
三、领导权变理论	292
四、当代领导理论	296
案 例 焦煤集团的领导方法	297
一、推动焦煤集团发展的三个动力源	297
二、改革改制方面	299
三、科技进步方面	301
四、思想政治工作方面	313

第七章 激 励 / 326

第一节 激励原理	326
一、激励的含义	326
二、关于人性的认识	326
第二节 激励理论	328
一、激励的内容理论	329

二、过程型激励理论	331
三、行为改造型激励理论	333
案 例 焦煤集团的薪酬激励	334
一、焦煤集团薪酬制度的沿革	334
二、“四制”薪酬激励模式	340
三、“四 M”期权激励模式	361

第四篇 控制职能

第八章 控 制 / 373

第一节 控制活动	373
一、控制的必要性	373
二、控制类型	375
第二节 控制过程	377
一、确立标准	377
二、衡量绩效	380
三、纠正偏差	382
第三节 控制方法	386
一、财务控制方法	386
二、人员行为控制方法	386
三、综合控制方法	387
案 例 焦煤集团的控制工作	387
一、业绩控制	387
二、财务控制	393
三、市场控制	399

参考文献 / 409

总论 管理与管理理论

第一节 管 理

一、管理的产生

管理作为一种普遍的社会活动,其产生的历史可以追溯到6000年以前。世界著名的金字塔、中国的万里长城和至今仍灌溉着成都平原的都江堰水利工程表明,几千年前人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的见证。在历史上,当管理活动主要是由少数统治者或生产资料所有者所从事的活动时,人们常常把管理概括为管辖、治理。这种概括强调了管理中的权力因素,并以“治国,平天下”为主要内容,其意与“统治”一词相近,带有浓厚的政治色彩。到了资本主义时期,随着商品经济和生产社会化的发展,当企业成为社会经济普遍的经济组织形式,经济竞争成为社会发展的主要动力,追求最大利润成为资本家的主要目标时,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业管理。总之,在漫长的历史长河中,管理一直是人类组织活动的一个最基本的手段,它存在于一切领域,一切部门和一切组织之中。大到一个国家、一个大的跨国企业,小到一个班组、一个商店,无一不需要进行

有效的管理。管理的实践活动是人类社会任何历史阶段不可缺少的普遍的活动,管理是带有普遍性的人类实践活动。

二、管理的含义

要给管理下一个确切的定义比较困难。从管理活动至管理思想到管理理论其间经历了漫长的过程,至少有几千年以上。因为管理活动自古就有,从不同的角度,可以有不同的理解。正所谓“横看成岭侧看峰,远近高低各不同”。不同的关于“管理”的定义,是不同的管理学家,站在不同的层次、不同的角度看问题所得出的结论。关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。

在西方,由于众多学者研究的角度不同,对管理含义的认识也不同,比较具有代表性的有:孔茨、德鲁克、西蒙、罗宾斯等。如孔茨在其《管理学》一书中指出:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”德鲁克认为,管理是什么的问题应该是第二位的,“应该通过管理的任务来阐明管理”。西蒙认为:“管理就是决策,决策贯穿于管理的全部过程。”罗宾斯认为:“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

我国学者对管理定义的认识与描述并不完全一致,综述各种不同认识,我们认为:管理是指在特定环境下,为了实现组织目标而对组织的资源有效地进行计划、组织、领导和控制的过程。

从以上对管理定义的描述中,可以看出这个定义包含着以下五层含义:

1. 管理存在于组织之中,为实现组织目标而服务。
2. 由计划、组织、领导、控制这一系列相互关联、连续进行的活动构成。管理的本质是分配、协调活动或过程。这些活动是管理的基本职能。
3. 管理的对象是组织的资源。资源是一个组织运行的基础,