

论管治

论管理

论安全

论质量

INTEGRATION
AND
INNOVATION

融合与创新

马智宏◎著

求解企业「上道」
的永恒命题



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

论管治

论管理

论安全

论质量

融合与创新

INTEGRATION AND INNOVATION

马智宏◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

融合与创新/马智宏著. —北京:北京大学出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 301 - 17956 - 7

I. ①融… II. ①马… III. ①企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 200467 号

书 名: 融合与创新

著作责任者: 马智宏 著

责任编辑: 朱启兵

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 17956 - 7/F · 2626

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730mm × 980mm 16 开本 21.5 印张 318 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

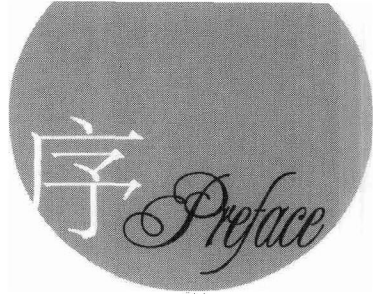
未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容.

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



2009年11月
作者在中国延安干部管理学院留影
朱雪峰/摄



知行合一 求是创新

原本以为自己走过许多地方,也算是有阅历的了,可认识了马智宏博士,才了解到什么叫做经风雨、见世面。“老轨^{*}”出身的他,作为远洋船舶轮机长,大学毕业后即漂洋过海,把地球转过无数遍了。地球是圆的,对别人来说是知识,对他则是经验,还有生命的体悟。所以,他认为,其实,地球是新的。当他就此主题在北京大学光华管理学院“北大质量竞争力讲坛”上演讲时,不仅能够让人们分享他几十年的生活与管理的心得,而且更把时而波涛汹涌、时而宁静壮美、时而落日熔金的大海一一呈现,足以令大家心神往之,而报以阵阵热烈的掌声。

我印象深刻的是,有一次在连云港中远船务“零缺陷管理”项目启动会上,他轻松地讲到:在大海上,经常面对几层楼高的大浪扑面而来,船艏常被压在巨浪下,就像一头扎进了深渊,这时候,最要紧的是发动机不能熄火,机一停,船就会打横,出现倾覆的危险。只有迎着风浪冲过去,才能化险为夷,抵达彼岸。我当时一惊:这不分明是在谈人生吗?!也许也正是马博士自己的一种生活写照吧。作为特大型国企的一名高管,所担负的责任不可谓不大,所投入的精力不可谓少,然而,他却能够自我加压,不断学习,把业余时间用来攻读博士学位。光这一点就足以令年轻人、尤其是同辈人钦佩了,何况他还能把毛主席善用的理论联系实际的方法得乎其心、用乎其妙。

记得我曾经对他说过,自己为了把“克劳士比思想”(Crosbyism)与中国企业的管理实践相结合,专门去了一趟井冈山。他问我:去古田和西柏坡了吗?我说没有。他便向我分享自己对毛主席如何从胜利走向更大的胜利的思考,给了我许多启迪。

* 老轨:船舶上的一个职位,正式名称为轮机长,英文为 Chief Engineer。是船舶所有机电设备的总负责。



我发现马博士是一位勤于思考的人,无论是在海上工作、海外工作还是在中远(COSCO)集团总部及所属企业工作期间,他都没有停止过自己在专业方面和企业管理实践方面的总结与提升,出版了许多部专著;同时,他又是一位善于思考的人,无论是从事什么工作,担负什么职责,都特别注重如何把西方的先进理论和方法与实际工作有效结合的尝试,并能够认真研究和观察其微妙的地方,然后在组织里推广应用,以收获积极的成果。比如,在作为中远集团总裁助理分管科技、信息工作时,提出了求解计算机 2000 年问题的理论和方法。在负责安全管理工作时创建了“一目了然工程”。在主管质量体系工作时率先解决了“三合一”的整合体系问题,又与时俱进地提出了“比翼双飞”的大思维——“创零缺陷管理法,建一目了然工程”。本书中所收录的文章,应该就是马博士动脑与动手的见证,也是他善于创新与融合的结晶。相信读者一定和我一样,自会从中体会到一种“英雄所见略同”的意境和乐趣。

自古就有“知”与“行”的命题,解题的路数也多有不同。中山先生说:“知行易。”德鲁克大师认为:管理不在知而在行。克劳士比大师则倡导:坐而论道,起而行之。如今,我们看到马博士用他的经历和言行选择了“知行合一”的答案。至于对这道千古问题的回答是否及格,还是优良,我相信马博士这会儿一定会像一个小学生考完试那样期待着您的反馈与点评呢。

是为序。

杨钢 博士

美国克劳士比中国学院院长

北京大学质量竞争力研究中心副主任

2009 年 6 月 2 日于北京

目录 *Contents*

01 论管理

02 论管治

03 论安全

04 论质量

003 / 篇一 多种管理体系的运行、融合、创新及其一体化趋势

- 003 / 在“平”的世界浪潮中多种管理思想及体系的并存与演进
- 007 / “百年中远”需要科学、先进的管理思想及体系的引领和支撑
- 011 / 在多种管理体系运行、融合及创新中实现企业的可持续发展

017 / 篇二 做最好的企业

- 017 / 企业
- 019 / 伟大的企业
- 021 / 做最好的企业

023 / 篇三 TnPM、“一目了然”工程及企业可持续发展

- 023 / 沉痛的教训带来的启示
- 024 / “中国制造”面临的共同难题
- 025 / TnPM带来的深刻启示
- 028 / “一目了然”工程在中远船务
- 033 / “一目了然”工程是建设可持续发展企业的基础工程
- 035 / 结束语

037 / 篇四 论因特网时代的轮机现代化管理

- 037 / 绪论
- 038 / 船舶轮机管理演变
- 050 / 网络技术的发展
- 054 / 远洋船舶通信技术
- 059 / 基于卫星的Internet技术
- 069 / 船岸通信系统
- 072 / 船舶管理信息化初探
- 081 / 构筑因特网时代的轮机现代化管理体系
- 097 / 网络时代的轮机现代化管理实践
- 118 / 结论与展望

135 / 篇五 执行是成功领导必备的一种本能

- 135 / 走出领导理论的一个误区
- 136 / 执行是成功的领导必备的一种本能
- 138 / 执行的科学体系
- 140 / 执行的哲学思考

141 / 篇六 试析领导与管理的区别

- 141 / 领导与管理的区别
 - 142 / 领导者与管理者在企业发展和创新中的关系
 - 143 / 与时俱进，努力学做一个合格的管理者
-

149 / 篇七 精益管理的探索与实践

- 149 / 树立精益思想
- 152 / 确立精益目标
- 154 / 掌握精益原理和原则
- 156 / 建立精益组织, 采用精益技术

159 / 篇八 回顾与展望——关于推进中远集团IT支柱建设的设想和建议

- 159 / 对中远集团IT资源整合工作的简要回顾
- 161 / 在危难中受命, 在生存中发展
- 168 / 工作中的几点体会
- 171 / 关于推进中远集团IT支柱建设若干问题的思考
- 176 / 附文: 哈佛商学院中远IT案例报告

183 / 篇九 实施船舶分等级管理办法是船队管理工作的重大举措

- 183 / 《办法》试行以来的基本情况
- 185 / 实施《船舶分等级管理办法》的目的和意义
- 188 / 《办法》修订的基本原则
- 190 / 新推出的《船舶分等级管理办法》在哪些方面作了重大调整
- 193 / 求实创新, 为树立船队管理的品牌而努力

195 / 篇十 轮机管理必须面向创新、面向全球、面向现代化

- 195 / 轮机管理面临知识经济时代的挑战
- 200 / 轮机管理必须面向创新、面向全球、面向现代化
- 205 / 结束语

207 / 篇十一 以科学发展观为指导, 求真务实地工作

211 / 篇十二 合理化建议活动是凝聚员工智慧, 释放企业潜能的动力源

- 212 / 开展合理化建议活动的作用和意义
 - 213 / CHS开展合理化建议活动的基本情况
 - 214 / 因势利导, 把合理化建议活动不断地引向深入
-

219 / 篇十三 安全发展是企业科学发展的前提和保障

- 220 / 安全发展是科学发展的本质特征
- 222 / 安全发展是中远船务跨越式发展的必然要求
- 225 / 在可持续发展的大局中实践安全发展

231 / 篇十四 信息安全 企业可持续发展的保障因子

- 231 / 信息安全的内涵及其重要性
- 232 / 信息安全工作的指导思想和基本目标
- 233 / 信息安全工作的八大控制范围
- 235 / 抓好信息安全工作十二大成功因素

239 / 篇十五 吉祥平安 从心开始

- 243 / 附文：浅谈安全工作从“心”开始

245 / 篇十六 安全工作要从源头抓起

- 245 / 确定“隐患治理年”意义重大
- 246 / 隐患治理的目标
- 246 / 隐患治理工作的范围及内容
- 248 / 隐患治理督查的重点时段
- 250 / 对“隐患治理年”的具体工作要求

253 / 篇十七 班组安全建设是源头管理的基础

- 253 / 班组在企业中的地位和作用
- 254 / 公司班组安全建设现状
- 255 / 班组安全建设是安全源头管理工作的重要抓手

257 / 篇十八 求解计算机2000年问题的理论和方法

- 257 / 概述
 - 258 / 解决计算机Y2K问题关键是抓住“五个落实”
 - 262 / 中远集团解决船舶Y2K问题的策略和措施
 - 268 / 结束语
-

273 / 篇十九 世界是新的——质量如何让组织走向永远

- 273 / 世界是新的，中国是新世界的“发动机”
 - 276 / 破局之道——软实力，以质取胜——质量竞争力
 - 280 / “两性一观”彰显质量竞争力的非常优势
 - 285 / 培育和提升质量竞争力让组织走向永远
-

293 / 篇二十 两个不变 四个改变——试论外包管理科学化

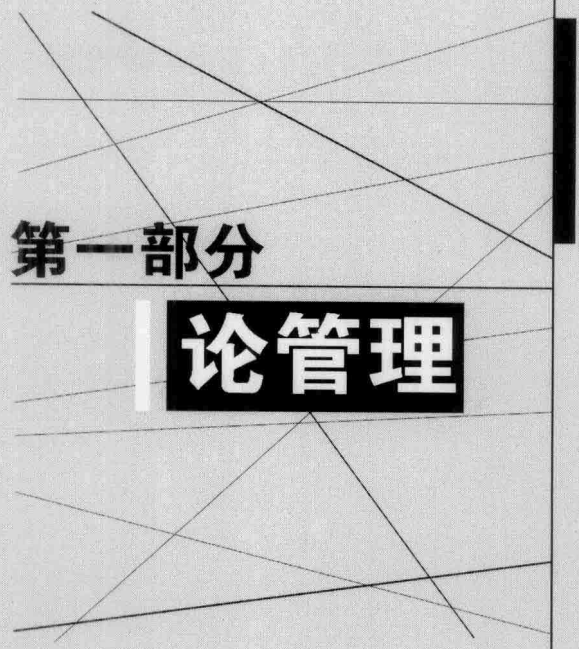
- 293 / 外包管理是社会主义市场经济的必然产物
 - 295 / 企业外包管理工作面临的共同难题及解决之道
 - 298 / 外包管理科学化的基本理论和方法
 - 301 / 外包管理科学化伴随企业基业长青
-

303 / 篇二十一 大道至简 一目了然

- 303 / 一年来实施“一目了然”工程取得的显著成果
 - 310 / “一目了然”工程是学习实践科学发展观，建设又好又快发展企业的基础工程
 - 312 / 从“人的行为规范化”管理着手，开展第三阶段“一目了然”工程
 - 318 / 开展“人的行为规范化”管理的工作部署和要求
-

323 / 篇二十二 “零缺陷管理法”的理论、方法及其实践

- 323 / 定义
 - 323 / 依据
 - 324 / 哲学思想：第一次就把正确的事情做正确，事在人为
 - 324 / 指导方针：安全是天，质量是地，以人为本，顶天立地
 - 325 / 载体：创“零缺陷管理法”，建“一目了然”工程
 - 325 / 管理法则：“零缺陷管理法”的源头管理法则
 - 327 / 内涵
 - 329 / 目标
 - 330 / 初步实践
 - 334 / 附文：跋（为杨钢博士著作《第一次把事情做对》再版而作）
-



第一部分

论管理

一、在“平”的世界浪潮中多种管理思想及体系的并存与 演进

(一) 世界是圆的、是平的、还是新的?

1. 世界是圆的?

1492年8月3日,航海家哥伦布受西班牙国王的派遣,带着给印度君主和中国皇帝的国书,率领三艘百十吨的帆船,100多人,从西班牙巴罗斯港扬帆出大西洋,直向正西航去。经七十昼夜的艰苦航行,终于在1492年10月12日凌晨发现了新大陆。哥伦布回国后,他向国王汇报说,地球是圆的。他也因这一伟大的发现而名垂史册。

2. 世界是平的?

500多年后的2005年4月,一位叫托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)美国学者,他从全球化新趋势的视野,以开放源代码、因特网、博客、境外生产、供应链和搜索引擎等被描述成为铲平世界的十大动力为证据,惊人地提出了“世界是平的”这一新论断。

他大胆地提出,全球化经历了三个伟大的时代:

• 本文系作者于2008年6月在南京召开的“第二届全国全面生产管理高峰会”上的主题演讲。

(1) 第一个时代从 1492 年持续到 1800 年,为全球化 1.0 版本。这个阶段开始于哥伦布远航所开启的新旧世界之间的贸易,令全世界的规模从大号“缩水”到中号。

(2) 从 1800 年到 2000 年为全球化 2.0 版本。中间曾被大萧条和两次世界大战打断。这个阶段让世界的规模从中号“缩水”为小号。

(3) 2000 年左右,我们进入了一个新的纪元——全球化 3.0 版本。她使世界的规模进一步缩小到微型。

如果说全球化 1.0 版本的主要动力是国家,全球化 2.0 版本的主要动力是公司,那么全球化 3.0 版本的动力就是个人在全球范围内的合作和竞争。我们把这种使个人和小团体在全球范围内亲密无间合作的现象称为平坦的世界。平坦的世界是个人电脑、光缆、工作流程软件结合的产物。

3. 世界是新的?

美国人就是具有创新精神,2006 年美国的一位国际投资经理人安东尼·范·阿格塔米尔(Antoine Van Agtmael)著书立说,认为世界不是平的,世界正向新兴市场倾斜,世界是新的,当今是新兴市场崛起与之争锋的世纪。他认为:“尽管我们经常谈论到全球化问题、外包服务和中国、印度的崛起,但我们仍然没有理解在我们眼前发生的这种巨变的全部意义。2000 年前,‘西方世界’从当时最大的经济体——中国和印度那里拼力攫取并控制了世界的经济重心。现在,这股潮流正在逐渐呈现出一种逆转的倾向,因为全球的经济重心正迅速地从发达国家转向新兴市场国家。”

世界是圆的? 世界是平的? 世界是新的?

我认为:世界的硬件是圆的! 世界的软件是平的! 世界的市场是新的!

(二) 在世界变“平”的浪潮中多种管理思想及体系的产生和发展

1. 管理科学发展的三个阶段

(1) 传统经验管理阶段;

(2) 科学管理阶段;



(3) 现代管理阶段。

2. 现代管理体系的产生与发展

(1) 20 世纪 80—90 年代,一场质量管理革命席卷了企业和公共领域,用于描述这场革命的术语是全面质量管理,简称 TQM。这场革命由一部分质量专家推动,其中最著名的是爱德华·戴明(W. Edwards Deming)和约瑟夫·朱兰(Joseph M. Juran)。这两位大师在 20 世纪 50 年代所倡导和传播的思想和技术,在美国只有很少的支持者,但是日本企业热情地接纳了它。当日本的制造商开始凭借质量革命将美国的竞争对手打败时,西方的管理者才开始认真地看待全面质量管理。戴明和朱兰的思想成了今天质量管理体系的基石。

全面质量管理是一种管理哲学,超越了早期管理理论的视野,它受到不断改进和相应顾客需求与期望的驱动。该理论认为,低成本是提高生产的唯一途径。

(2) 全面生产维修(TPM)起源于 TQM,作为一种维修体系,它继承了 TQM 的基本原理,是以提高设备综合效率为目标,以全系统的预防维修为过程,全体人员参与为基础的设备保养和维修管理体系。

(3) “6S 管理”由日本企业的 5S 扩展而来,即:整理、整顿、清扫、清洁、素养、规范。这是现代工厂行之有效的现场管理理念和方法,其作用是:提高效率,保证质量,使工作环境整洁有序,预防为主,保证安全。6S 的本质是一种执行力的企业文化,预防并规范化。不怕困难,想到做到,做到做好,作为基础性的 6S 工作落实,能为其他管理活动提供优质的管理平台。

(4) 精益管理就是关于通过消除那些被认为是有浪费的活动来为顾客创造更多价值的一种工具、任何活动或是过程。它的一个重要方面是集中于系统层面的改进(而非某一点的改变),它是系统层面的操作,将能极大地提高一个公司的基本业绩。

(5) 六西格玛(6σ)管理发源于 20 世纪 70 年代,是一套系统的、集成的业务管理方法体系。经美国通用电气公司杰克·韦尔奇于 90 年代的大力推广,使之成为在持续改进企业业务流程,消除过程缺陷和无价值作业,从而提高质量和完善服务、降低成本、缩短运转周期,实现客户满意,提高企业竞争力的管理方法。

“ σ ”是个希腊字母,读做“西格玛”,在数量统计中表示标准差,六西格玛的质量水平意味着百万出错机会(DPMO)不超过3.4个缺陷。

(6) 1987年正式发布的ISO9000族质量体系与标准(QMS)是现代质量管理和质量保证的结晶,它提供了建立质量体系的基本要求,不仅能发挥企业质量管理的实际功效,又可以为顾客和第三方认可打好基础。目前普遍使用的标准是ISO9001:2000。

(7) OHSMS职业健康安全管理体系标准是自20世纪80年代后期始,在国际上兴起的现代安全管理模式,也是企业随着生产规模的扩大,生产集约化程度的提高,必须采用的现代管理模式,它使安全生产管理在内的生产经营活动科学化、规范化、法规化,从而提高企业的社会形象和控制职业伤害带来的损失。它把管理重点放在事故预防的整体效应上,实行全员、全过程、全方位的安全管理,从而使企业达到最佳安全状态。

(8) ISO14000是国际标准化组织(ISO)制定的环境管理体系国际标准。ISO14000认证已经成为打破国际绿色壁垒,进入欧美市场的准入证。通过ISO14000认证的企业可以节能降耗、优化成本、满足政府法律要求、改善企业形象,提高企业竞争力。ISO14000已经成为一套目前世界上最全面和最系统的环境管理国际化标准,并引起世界各国政府、企业界普遍重视和积极响应。

(9) COSO企业风险管理。2004年9月,美国COSO委员会根据萨班斯法案的相关要求,颁布了《企业风险管理整合框架》(COSO-ERM)。这是企业风险管理指导性的理论和框架,为公司董事会提供了有关企业所面临的重要风险,以及如何运行风险管理方面的重要信息。COSO企业风险管理构成的八大要素是:(1)内部环境;(2)目标设定;(3)事项识别;(4)风险评估;(5)风险应对;(6)控制活动;(7)信息与沟通;(8)监控。八大要素相互关联,贯穿于企业风险管理过程中。

(10) 企业可持续发展管理体系。可持续发展管理体系的起始于1972年斯德哥尔摩联合国人类环境研讨会上“可持续发展”概念的提出,发展于1999年1月达沃斯世界经济论坛联合国秘书长安南提出的“全球契约”计划。通过其全球契约和世界可持续发展工商理事会成员共同遵守全球契约十项原则,编制