

管理2.0时代的企业之道

动和管理

刘颖悟 吴家喜 徐明天 / 著

厉以宁

马蔚华

林正刚

陈春花

联袂推荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

动和管理/刘颖悟, 吴家喜, 徐明天著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9688 - 5

I. 动… II. ①刘…②吴…③徐… III. 移动通信—邮电企业—企业管理—研究—广东省 IV. F632. 765

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 222367 号

责任编辑 刘一玲

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 26. 25

字数 390 千字

版次 2010 年 1 月第 1 版

印次 2010 年 6 月第 2 次

印数 13001 - 16000 册

书号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9688 - 5/F · 8190

定价 48. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

厉以宁

管理包括三个层面，一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术。管理理论和管理技术来自于管理实践，又服务于管理实践，指导着管理实践。

管理活动源远流长，自古即有，但真正成为一门科学，具有自己一套比较完整的理论体系，则始于20世纪后半期。管理理论的发展起源于泰罗的科学管理，先后经历了法约尔的经济人、梅奥的社会人、马斯洛的自我实现与需要层次论，到戴维斯的组织人再到近年的流程再造、信息网络、企业文化和学习型组织，都是在工业化浪潮和科学技术的推动下不断发展的，都是与当时的管理实践分不开的。

管理是促进人类社会可持续发展和进步的不懈动力。研究表明，管理落后是导致发展中国家经济落后的重要原因。在经

同西方发达国家一样的高楼大厦、高速公路等硬件设施，但由于管理跟不上经济快速发展的要求，整个社会为此付出了沉重的代价，高能耗、高物耗、高污染的粗放式经营所导致的能源紧缺与经济矛盾的矛盾日益凸显，严重制约了中国经济的可持续发展。我们需要对以前的经济发展模式进行一系列的反思：为什么企业规模在高速发展，企业的竞争优势却没有获得相应的提升？为什么每年企业数量都在迅猛增长，但跻身于世界“500强”的企业却少之又少？为什么生产安全事故接连不断，屡禁不止？科学管理是企业管理的核心和基础。企业要做大做强，培养自己的核心竞争力，就必须静下心来，戒除浮躁，固本强基。要抓紧“补课”，回复到管理的起源，在夯实基础管理上下硬功，这才是真正的强企之路。

管理既是科学，又是艺术。作为一门科学，管理具有普遍性和规律性，因此可以通过学习提高管理水平，通过积累丰富管理经验。作为一门艺术，管理从来都没有一成不变的模式，没有放之四海而皆准的经验。因此，中国企业绝不能简单照搬、照抄西方管理理论，必须根据中国经济发展现状和中国企业成长的实际情况，在实践中探索一套适合中国企业的科学管理方法和理论。

改革开放三十年，有一批中国企业逐步成长与成熟起来，他们导入了许多国际化理念，探索和积累了一定的管理经验，并试图构建一套适合自身特点的管理模式，广东移动就是这些优秀企业群体中的一员。作为中国移动特大型中央企业的省级运营公司，广东移动以社会为自己的目标客户，承担了国家信息化基础设施建设的艰巨任务，落实了国家以信息化带动工业化的基本战略，促进了当地的国计民生，实现了与当地的和谐发展。同时，广东移动在管理上也积极探索，结合公司管理实

践提出了“动和管理”模式。“动和管理”以和谐思想与动态能力理论为基础，融合东西方管理文化的精髓，以卓越为目标，以人本与绩效、组织与外部环境、现在与未来发展的和谐为基本原则，以创新能力、学习能力、执行能力为企业能力体系，为广东移动未来的发展提供了重要的管理价值观和方法论。“动和管理”模式强调把企业看作是由内部要素和外部环境所形成的一个庞大的、开放的有机组织系统，和谐是处理组织系统内外复杂关系的准则，动态能力是组织系统应对动态变化的外部环境的重要保证，和谐法则与动态能力构成了组织成长的两个基点，彼此相互支撑共同推动组织的持续进步。因此，本书提出的“动和管理”模式理论框架具有一定的理论价值与实践意义。

本书除了构建了“动和管理”的理论模式外，还展现了广东移动近几年生动的管理实践，其中有很多创新的观点、方法与工具都值得中国企业尤其是服务型企业学习与借鉴。例如，如何在全球化和信息化的背景下推进企业的战略转型？如何构建企业的生命共同体，使员工激情工作、快乐生活？如何构建企业生存与发展的生态系统？如何对创新进行有效管理？如何推进学习型组织的建设？如何激活基层班组？这些都是许多中国企业现阶段乃至未来相当长时期内需要解决的关键问题。我相信，广东移动的管理实践与探索能给许多中国企业特别是服务型企业带来有价值的参考，也能为有志于提炼中国管理思想与模式的学术研究人员提供一些启发性的思考。

（作者系全国政协常委、北京大学光华管理学院名誉院长）

CONTENTS

目录

序言	厉以宁(1)
----------	----------

第一篇 移动之路

篇首语 /2

第一章 | 引领世界信息文明 /3

全球市值最大的电信运营商	(3)
移动革命的产业领袖	(4)
中国移动的“第一”	(6)
移动生活装在口袋里	(8)
正德厚生，臻于至善	(11)

第二章 | 三大品牌出广东 /14

中国移动第一网	(14)
五六七八九，路路通全球	(18)
神州行，我看行!	(20)
动感地带：MZONE 人	(22)
沟通从心开始	(23)

第三章 | 新时代 新挑战 /25

- 破解现实的发展困境 (25)
- 提升企业管理软实力 (27)
- 迎接管理 2.0 时代 (28)

第二篇 战略转型：把握现在与未来的协调

篇首语 /32

第四章 | 转折 2005 /33

- 转折之年 (33)
- 员工都读《从优秀到卓越》 (36)
- 只有卓越才能证明 (38)
- 优秀可能是卓越最大的敌人 (39)
- 新官上任“三盆水” (40)

第五章 | 老总信息课 /42

- 信息化战略宣言 (42)
- 手机到底是什么 (45)
- 移动互联网时代到来 (46)
- 商务新形态 (48)
- 手机新生活 (49)
- 狼来了 (50)
- 最大的对手是自己 (51)

第六章 | 蓝天航线 /54

- 五大方向 (54)

三大支撑	(58)
2005: 信息化“八项工程”	(60)
2006: 拓展“三大市场”	(61)
2007: 全面创新业务模式	(64)

第三篇 人本管理：实现人本与绩效的平衡

篇首语 /66

第七章 | 激情管理 /67

一面镜子折射出的道理	(67)
90 后员工	(70)
心语短信平台	(71)
IC 总动员	(72)
休息室和按摩师	(72)
妈妈班	(73)
精神福利 EAP	(73)
幸福的“移动蔚蓝天使”	(76)
让员工感受到尊重	(78)

第八章 | 人才经营 /82

人才是软实力，也是硬实力	(82)
谁是出色经理人	(84)
培育卓越人才	(85)
给龙以大海，给虎以高山	(86)
人才经营五项工程	(88)
五项工具，三大计划	(89)
有效监督四机制	(92)

第九章 | 价值方程 /94

十九职级薪酬	(94)
多维绩效管理体系	(96)
弹性薪酬	(97)
薪酬向谁倾斜	(99)
价值如何分配	(100)

第四篇 社会责任：促进组织与外部环境的和谐

篇首语 /104

第十章 | 感谢为体 /105

榕树理论	(105)
开启感谢之旅	(107)
“四个一万”济贫困	(108)
“村村通”与“四进村”	(113)
走进移动零距离	(116)

第十一章 | 感恩为心 /119

绿叶对根的情意	(119)
“我爱我家”风雪情	(122)
“亲情汇款”解难题	(126)
勤工俭学传爱心	(127)
文化大餐建和谐	(131)

第十二章 | 感动为魂 /134

感动，源于伟大的时代	(134)
------------------	---------

感动三十年，加油新广东	(137)
六大举措，抗震救灾	(139)
“三感广东”提升责任竞争力	(140)

第五篇 创新能力：组织进步的源泉

篇首语 /146

第十三章 | 创新铸魂 /147

攻破“电话老鼠”	(147)
幕后的创新英雄	(149)
没有借鉴，只有创新	(150)
创新从思维、理念开始	(152)
视挑剔客户为创新推手	(157)

第十四章 | 产品为王 /160

风雪中飘舞的“红段子”	(160)
原创撬动内容产业	(163)
“留言信箱”溜出的短信	(166)
彩铃让音乐响彻大街小巷	(167)
10000 多种新业务	(169)

第十五章 | 服务是金 /172

体验 10086 热线	(172)
“热线”：一部服务创新史	(177)
信息化服务四原则	(179)
2005：“真情 100”	(182)
2006：服务价值最大化	(183)

2007：服务价值最优化	(185)
服务融化在血液里	(186)

第十六章 | 6S 体系 /191

怎样为“创新”炼就“管理”	(191)
6S 的葫芦里装着什么	(196)
创新管理，其修远兮	(202)

第六篇 执行能力：组织领先的关键

篇首语 /208

第十七章 | 柔性组织 /209

一步到客户	(209)
联系点：打通微循环	(212)
一体化管理	(213)
动力旗舰	(216)
流程穿越：体验客户和员工	(217)
流程穿越日记	(219)

第十八章 | 大事化小 /226

看不见的风景，听得见的靓丽	(226)
追求万无一失的精确	(234)
细节“进化”计费系统	(235)
渔网定律与二八法则	(238)

第十九章 | 班组管理 /240

成绩背后的隐忧	(240)
---------------	-------

第二个落球点	(241)
活力在班组凝聚	(243)
卓越在班组升华	(246)
沟通从班组开始	(248)
管理在班组固化	(250)
从春华到秋实	(253)
赢在终点	(255)

第二十章 | 八仙过海 /258

珠三角四龙三虎	(258)
粤东六军团	(261)
粤西五颗星	(264)
粤北三剑客	(266)

第二十一章 | 营销执行 /268

固有市场深耕细作	(268)
增量市场寸土必争	(272)
营销方式多样化	(278)
精准市场营销	(282)

第七篇 学习能力：持续发展的保证

篇首语 /288

第二十二章 | 新学习观 /289

新知识的挑战	(289)
全员学习，终身学习	(291)
百分百知识员工	(293)

U - LEARNING	(295)
能力导向的学习	(297)

第二十三章 | 学习运动 /300

“L. O. V. E” 英语角	(300)
早班故事会	(301)
爱心早餐会	(302)
五环奥运早会	(302)
每日一检, 每日一问	(303)
活力读书会	(304)
骏马训练营	(306)

第二十四章 | 行动学习 /309

“学” 何以难致 “用”	(309)
何谓行动学习	(310)
新任经理 100 天培养计划	(311)
“Value +” 项目	(314)
流程导向培训	(317)

第八篇 走向卓越：伟大组织的执著追求

篇首语 /322

第二十五章 | 网络无边 /323

网络情深	(323)
实力、魅力、活力	(328)
第一条 3G 网络	(330)
网络覆盖, 遍及南粤	(331)

兵临城下，水到渠成 (333)
 移动电子商务中心 (336)

第二十六章 | 卓越绩效 /338

移动信息化成效初显 (338)
 业务扩大，效益增长 (342)
 管理提升，创新有序 (344)
 品牌卓著，声名远播 (345)

第九篇 动和管理模式

篇首语 /350

第二十七章 | 动和管理的实践之源 /351

把握现在与未来的平衡，成功推进战略转型 ... (351)
 综合应用“道法术器”，实现人本与绩效的平衡 ... (358)
 积极履行社会责任，构建和谐产业生态系统 ... (365)
 “天地人制”四位一体，提升持续创新能力 ... (370)
 推进组织“三化”，打造强大的执行力 (373)
 倡导知行合一，建立学习型组织 (376)

第二十八章 | 动和管理的理论之源 /381

和谐思想：东西方文化的至高境界 (381)
 动态能力：超越资源与核心能力 (384)

第二十九章 | 动和管理的理论内涵 /387

何谓“动和管理” (387)
 动和管理模式的体系结构 (387)

动和管理模式的要素解析 (389)

动和管理模式的主要特征 (395)

第三十章 | 动和管理的应用价值 /396

推广动和管理的必要性 (396)

动和管理的应用价值 (400)

后 记 /403

8月10日纽约股市收盘时，中国移动股价为33.42美元，市值达到1328.8亿美元，总部设在英国伦敦的沃达丰当日市值为1274.5亿美元，中国移动市值比沃达丰高出51.3亿美元。中国移动不仅市值最大，其网络规模和客户规模均居世界首位，用户数达2.5亿户。

中国移动连续6年入选美国《财富》杂志全球企业五百强，是唯一连续3年入榜《福布斯》“全球400家A级最佳大公司”的中国企业，被美国《商业周刊》评为“全球1000最佳价值公司”，英国《金融时报》评定其品牌价值为392亿美元，列全球第4位。

到2005年，中国移动6年来累计上缴利税1670多亿元人民币，创造就业岗位230多万个；

2003—2005年每年对GDP的贡献率达1.1%以上，对国民经济总需求的拉动保持在2.2%以上；

2007年，中国移动取得2863亿元销售收入，列中国企业第5名；

2007年，中国移动上市10年，规模10倍，成长惊人。

移动革命的产业领袖

“在移动革命方面，中国扮演着十分重要的产业领导的角色。”这是美国教授丹·斯坦博克在他的著作《移动革命》一书中的评价。

丹·斯坦博克如此分析中国移动产业：1998年，全世界约有2亿个移动用户，一些移动行业的领导者预言并希望这个数字在2010年的时候可以接近3亿户。显然，预言大大滞后。自20世纪90年代末开始，该领域的产业就日趋全球化，并迅速形成大规模高速增长的市场，在这两方面比较突出的国家就是中国和印度。从2000年起，中国就已经成为全球移动产业设备制造的主力军，仅2005年生产的手机就有约2.6亿部。

时至今日，西欧在传统的移动市场中还占主导地位。日本在提供方便、快速的服务方面，韩国在宽带方面，都已具有明显优势。而美国的突出优势则在于CDMA方面，以及信息技术和内容提供方面。