



安特管理文库第六辑

影响

中国企业的十大 管理模式

祝晓东 周海涛◎编著

管理是一门科学，也是一门艺术。它不能闭门造车，也不能故步自封。
中国企业应该在积极探索的同时，借鉴国际先进的管理方法和模式，不
断提高企业的管理水平。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



安特管理文库第六辑



中国企业的十大 管理模式

祝晓东 周海涛◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

影响中国企业的十大管理模式/祝晓东, 周海涛编著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-489-4

I. 影... II. ①祝... ②周... III. 企业管理—模式—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 002300 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 剑 兰

787mm×960mm/16

21.75 印张

376 千字

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80207-489-4/F·461

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

管理是一门科学，也是一门艺术。它不能闭门造车，也不能故步自封。中国企业应该在积极探索的同时，借鉴国际先进的管理方法和管理模式，不断地提高企业的管理水平。

从外部环境看，中国企业面对实力雄厚、管理方法和管理模式先进的国外竞争对手，必须不断提高自身的管理水平和核心竞争力，必须用先进的管理方法和管理模式武装自己，尽最大努力打造企业的竞争优势。这就需要有效提升中国企业家的素质，改造他们的经营理念；需要他们迅速掌握先进的管理方法和管理模式，从而在国际市场上占有一席之地。

从内部环境来看，相当一部分中国企业仍处于管理观念落后、管理水平低下的局面。企业要想实现更高更快的健康发展，实现从低层次管理水平向国际水准的飞跃，也必须用先进的管理方法和管理模式武装自己。

正是从这个角度出发，我们耗时两年研究了众多中外优秀企业成长的案例，研究它们的优秀管理方法和管理模式。由于篇幅有限，本套丛书不可能对所有优秀的管理方法和管理模式都做全景式的介绍。我们从这些优秀的管理方法和管理模式当中分别挑选出十个最优秀的和最有力影响的。这十大管理方法和十大管理模式，在中国企业的成长过程中，起着非常关键的作用。它们从根本上改变了中国企业家的观念，并且让他们深刻地认识到：“原来管理也可以这样做！”它们既是世界 500 强企业和管理学界多年实践和研究的理论总结，又经过海尔、联想等国内优秀企业的成功引进和实践。因此，它们有非常强的可行性和针对性，能够经得起时间的考验。希望本

书的出版对中国企业管理者整体水平的提高会有很大的帮助。

最后，祝愿众多的中国企业早日成为世界级的优秀企业！祝愿“中国创造”遍布全球！

引 言

中国企业的竞争力在哪里？中国企业在国际舞台上扮演着什么角色？一提起这个话题，我们都能感到其内涵的责任及沉重。事实上，中国真正拥有全球化竞争水平的企业为数并不多。

然而，随着中国加入世界贸易组织，中国企业不得不面对国际性的竞争，在这个机遇和挑战加剧的经济圈子中，中国企业将何去何从？众所周知，一个企业只有从根本上增强自己的核心竞争力，才能在竞争中立于不败之地。而增强核心竞争力就必须采用最先进且行之有效的管理模式，在这方面，众多中外卓越的企业已经为我们提供了最好的管理模式蓝本。中国企业只有站在巨人的肩上前进，才能在全球化竞争浪潮中抢占“桥头堡”。归结起来，其中有十种管理模式对企业的影响最为巨大，曾经在无数企业的发展中产生过决定性的作用。

业务流程重组，是企业针对客户需求进行根本性的重新思考，再造新的业务流程，以求在品质、成本、服务和效益等各项当代绩效考核关键指标上获得显著改善。随着消费者消费水平的提高，用户需求的不稳定性加大，整个市场以客户需求为主导，如何收集客户的需求信息成为企业的首要课题，在这种情况下，供应链管理应运而生。ERP是将企业所有资源进行整合集成管理，简单地说就是将企业的三大流：物流、资金流和信息流进行全面一体化管理的信息管理系统。系统成本管理模式，是指适应高新技术环境的需要，在适时生产系统下，根据目标成本和目标利润设计最佳产品，按照全面质量管理的要求，以理想的作业链进行生产，以作业成本法核算生产成本，按产品生命周期法披露成本信息的一种成本管理模式。

人本管理模式是以人为本、以人为中心的管理，它的出发点是把人看成“社会人”，尊重人的个性，满足人的需求，强调把人力资源看做是企业的第一资源的一种现代企业的管理模式。3P人力资源管理模式是指以职位评价系统、绩效管理系统和薪酬管理系统为主线建立起的现代企业人力资源管理模式。有机战略管理模式认为：战略决策人员过去的那种“制定出一套明确的战略规划就可以一劳永逸”的思维方式应该摒弃，取而代之的是，应该认识到战略决策在整个战略管理过程中仅仅占了一小部分，战略管理过程的关键是执行。项目管理也是一种非常重要的管理模式，它是保证项目成功的利器。A管理模式是跨国企业集团为了解决他们在中国管理企业所面临的种种困境，用商业手段制定的一套高效、实用的管理模式。G管理模式是基于人性的、使企业进入更高发展平台的企业管理实战操作系统，该模式包含了众多管理理论和管理实践的共性内容，是一套“人性化通用管理模式”。

这十大管理模式有助于中国企业的成长，有助于中国企业成为世界级的优秀企业，值得中国企业管理者们学习和借鉴！

目 录

引 言	(1)
1 业务流程重组(BPR)	(1)
背景介绍	(1)
课前小知识	(2)
影响我们时代的三股力量(3C)	(2)
业务流程重组的基本理论	(4)
企业再造与业务流程再造	(4)
业务流程重组 BPR 的出现	(5)
业务流程重组全貌	(6)
业务流程重组的实施应用	(9)
业务流程诊断	(9)
如何实施业务流程重组	(10)
业务流程重组在企业中的应用分析	(15)
业务流程重组价值分析	(17)
业务流程重组发展趋势	(18)
业务流程重组对中国企业的影响	(19)
应用案例分析	(21)
案例 1: 海尔集团的业务流程重组	(21)
案例 2: 石药集团 ERP 重组业务流程	(21)
知识链接	(23)
BPR 与即时管理(JIT)	(23)
企业实施 BPR 的思路	(24)
业务流程管理(BPR)实施之六个自我测验	(24)
实施 BPR 的种种误区与解决方案	(26)

管理者看板	(28)
BPR 对企业管理各方面的意义	(28)
管理者推动 BPR 项目的四大策略	(29)

2 供应链管理

(30)

背景介绍	(30)
------------	------

课前小知识	(31)
-------------	------

供应链管理与传统物流模式的区别	(31)
-----------------------	------

供应链管理的基本理论	(33)
------------------	------

供应链管理的内涵	(33)
----------------	------

供应链管理的若干原则	(34)
------------------	------

供应链管理的组织机构	(35)
------------------	------

供应链管理全过程	(36)
----------------	------

供应链管理的实施应用	(37)
------------------	------

供应链生产管理	(37)
---------------	------

供应链成本管理	(38)
---------------	------

供应链信息管理	(40)
---------------	------

供应链采购管理	(45)
---------------	------

供应链管理的优化	(46)
----------------	------

全球性供应链管理中面临的问题	(51)
----------------------	------

供应链管理对中国企业的影响	(53)
---------------------	------

应用案例分析	(57)
--------------	------

案例 1: 戴尔电脑普来克斯工厂供应链管理	(57)
-----------------------------	------

案例 2: 网商世界连锁超市供应链管理	(58)
---------------------------	------

知识链接	(59)
------------	------

供应链管理需要信息无障碍	(59)
--------------------	------

供应链管理离不开决策支持系统(DSS)	(60)
---------------------------	------

供应链管理过程一体化	(61)
------------------	------

管理者看板	(63)
-------------	------

供应链管理成功实施的条件	(63)
--------------------	------

3 企业资源规划(ERP)	(67)
背景介绍	(67)
课前小知识	(68)
一个极小型企业的职能部门和业务流程	(68)
ERP 的基本理论	(70)
ERP 的概念	(70)
ERP 的原理	(70)
ERP 设计的总体思路	(71)
ERP 的实施应用	(72)
ERP 实施的条件	(72)
ERP 实施的关键因素	(74)
ERP 对中国企业的影响	(75)
ERP 在中国的应用现状	(75)
中国企业在实施 ERP 过程中遇到的问题	(76)
中国企业如何应用 ERP	(77)
应用案例分析	(79)
案例 1:ERP 在张家口煤矿机械有限公司的成功应用	(79)
案例 2:康佳集团对 ERP 系统的成功应用	(82)
案例 3:四大知名企业 ERP 失败案例	(83)
知识链接	(85)
ERP 与 SCM 的集成	(85)
管理者看板	(86)
ERP 项目组织的组成	(86)
ERP 软件的选择	(88)
ERP 实施效益	(93)
4 系统成本管理模式	(95)
背景介绍	(95)
课前小知识	(96)
中国进入微利时代	(96)
系统成本管理的基本理论	(97)

系统成本管理模式的实施应用	(98)
目标成本管理的实施	(98)
全面质量管理的实施	(101)
作业成本法的实施	(105)
系统成本管理对中国企业的影响	(107)
系统成本管理在中国的应用现状	(107)
构建适合中国国情的成本管理模式	(108)
应用案例分析	(109)
案例 1: 洋河集团的目标成本管理模式	(109)
案例 2: 戴尔计算机公司的作业成本管理	(111)
知识链接	(112)
成本管理现代化	(112)
成本管理的目标	(114)
何谓系统成本管理	(115)
管理者看板	(119)
质量和战略成本管理	(119)
作业基础成本计算与战略成本管理	(120)
5 人本管理模式	(122)
背景介绍	(122)
课前小知识	(122)
“人本管理”何为本	(122)
人本管理模式的基本理论	(124)
人本管理模式的内涵	(124)
人本管理的本质特征	(125)
人本管理模式的基本内容	(126)
人本管理模式的实施应用	(127)
人本管理运作的系统工程	(127)
人本管理模式的实施	(130)
人本管理模式对中国企业的影响	(132)

中国传统文化中人本管理的渊源	(132)
人本管理与中国的企业改革	(134)
我国企业人本管理建设的走向	(134)
应用案例分析	(136)
案例 1: 海尔的人本管理三部曲	(136)
案例 2: 最高层次的人本管理——IBM	(137)
知识链接	(138)
“以人为本”与东方管理文化	(138)
管理者看板	(140)
人本管理应基于绩效而做	(140)
人本管理: 用信任换取责任感	(141)
6 3P 人力资源管理模式	(143)
背景介绍	(143)
课前小知识	(144)
现代人力资源管理的本质与内涵	(144)
3P 人力资源管理模式的基本理论	(145)
3P 人力资源管理核心	(145)
岗位管理的基本原理	(146)
绩效管理的基本原理	(148)
薪酬管理的基本原理	(152)
3P 人力资源管理模式的实施应用	(155)
岗位管理的实施	(155)
绩效管理的实施	(157)
薪酬管理的实施	(162)
3P 人力资源管理模式对中国企业的影响	(164)
应用案例分析	(165)
案例: 美的对 3P 人力资源管理模式的应用	(165)
知识链接	(166)
绩效评估结果的用途	(166)
管理者看板	(167)
绩效沟通是绩效管理的灵魂与核心	(167)

7 战略管理模式	(169)
背景介绍	(169)
课前小知识	(170)
混沌环境与战略管理	(170)
战略管理模式的基本理论	(171)
战略管理过程简介	(171)
企业的战略管理	(173)
环境、战略、能力三者的关系	(176)
战略管理的实施应用	(177)
战略管理的阶段	(177)
战略管理模式的优化	(191)
战略管理模式对中国企业的影响	(197)
应用案例分析	(198)
案例 1: 日产汽车公司的国际化战略	(198)
案例 2: 巨人集团的衰落	(200)
知识链接	(203)
外部环境的分类及特点	(203)
外部环境分析的主要因素——PEST 分析	(204)
管理者看板	(206)
战略规划是 CEO 的职责	(206)
战略规划四个“不”	(207)
在战略决策与实施过程中的权力应用	(208)
8 项目管理	(210)
背景介绍	(210)
课前小知识	(210)
项目的含义	(210)
项目的特点	(211)
项目的成功要素	(212)
项目管理的基本理论	(212)

项目管理的基本含义	(212)
项目管理体系的九大知识领域	(213)
项目管理的基本职能	(215)
项目管理的实施应用	(216)
项目管理的基本过程	(216)
如何改进组织中的项目管理	(216)
如何当好项目经理	(217)
项目管理对中国企业的影响	(221)
项目管理在我国的应用现状	(221)
中国企业的项目管理亟须进步	(222)
应用案例分析	(223)
案例 1: 思科的项目管理应用案例——成功实施 ERP 系统	(223)
案例 2: 从项目的管理的角度分析唐僧西天取经	(225)
知识链接	(226)
成功的项目管理 10 大要素	(226)
管理者看板	(227)
项目经理的一项重要工作: 建设好自己的团队	(227)
9 A 管理模式	(230)
背景介绍	(230)
课前小知识	(231)
企业成功的要素	(231)
A 管理模式的基本理论	(232)
A 管理模式简介	(232)
企业组织系统与 A 管理模式	(234)
企业文化系统与 A 管理模式	(239)
A 管理模式的实施应用	(242)
垂直指挥系统	(242)
横向联络系统	(245)
检查和反馈系统	(247)
预算计划系统	(249)
企业的经营计划系统	(252)

人才选用和招聘系统	(256)
培训系统	(262)
A 管理模式对中国企业的影响	(264)
知识链接	(267)
企业的所有者和管理者	(267)
申诉和报告的界定	(267)
盈亏平衡点分析法的用途	(268)
管理者看板	(268)
关于培训的新观念	(268)
培训体系的运行	(269)
使用培训技巧	(269)
培训结果的评估	(270)
激励系统	(271)
10 G 管理模式	(275)
背景介绍	(275)
课前小知识	(276)
您想知道什么是 G 管理模式吗	(276)
G 管理模式的基本理论	(277)
G 管理模式与传统管理模式	(277)
G 管理模式的 12 个子模式	(278)
G 管理模式的实施应用	(279)
企业核心能力创新模式	(279)
股权资源优化模式	(282)
贡献利益分享模式	(287)
企业柔性战略模式	(290)
资源导向型理性决策模式	(296)
信息情报快速反应模式	(299)
利润中心业务流程控制模式	(304)
全程核心能力营销模式	(307)
多维人性人力资源动力模式	(311)
企业文化扩张与全面形象管理模式	(314)

G 管理模式对中国企业的影响·····	(321)
应用案例分析·····	(323)
案例:海尔经验 ·····	(323)
知识链接·····	(323)
G 管理模式将企业分成三种类型 ·····	(323)
管理者看板·····	(325)
G 管理模式将企业的发展分成七个阶段 ·····	(325)

1 业务流程重组 (BPR)

背景介绍

业务流程重组 (Business Process Reengineering, 简称 BPR) 理论是当今企业界和管理学界研究的热点。BPR 理论于 1990 年首先由美国著名企业管理大师、原麻省理工学院教授迈克尔·汉默 (Michael Hammer) 先生提出, 随即成为席卷欧美等国家的管理革命浪潮。美国的一些大公司, 如 IBM、柯达、通用汽车、福特汽车、XEROX 和 AT&T 等纷纷推行 BPR, 试图利用它发展壮大自己。实践证明, 这些大企业实施 BPR 以后, 取得了巨大成功, 企业界把它视为获得竞争优势的重要战略, 看成一场工业管理革命。1993 年, 迈克尔·汉默与咨询专家詹姆斯·钱皮 (James Champy) 合作出版了《企业重组——经营管理革命的宣言书》。在该书中, 作者阐述了 BPR 的基本概念。企业再造理论首要的内容就是提出了对流程的不同理解。汉默和钱皮将流程再造定义为: “针对企业业务流程的基本问题进行反思, 并对它进行彻底的重新设计, 以便在衡量绩效的重要指标上, 如成本、质量、服务和效率等方面, 取得显著的进展。” 并强调要打破原有分工理论的束缚, 重新树立“以流程为导向”的思想。企业再造直接针对的就是被割裂得支离破碎的业务流程, 其目的就是要重建完整和高效率的新流程。

在 BPR 的概念出现之前, 美国和日本的制造业企业已经开始运用成组技术 (group technology)、并行工程 (concurrent engineering)、精益生产 (lean production)、JIT (Just In Time)、拉动式生产方式 (pull-type production systems) 和诸如此类的技术——这些技术可以被称做“有着再造的思想烙印”的管理技术, 这是因为它们本身就是对传统的制造流程进行再思考的结果。

19 世纪 80 年代, 弗雷德里克·泰勒鼓励管理者们运用业务流程重组方法