

人+制度+创新

MANAGEMENT

管理模式

◎ 郭咸纲 / 著

企业管理出版社

人 + 制度 + 创新



G 管理模式

郭咸纳 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式/郭威纲著. —北京: 企业管理出版社, 1999. 12

ISBN 7-80147-303-5

I. G… II. 郭… III. 企业管理: 现代化管理-模式 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 74688 号

书 名: G 管理模式

作 者: 郭威纲 著

责任编辑: 张志襄 肖震东 **技术编辑:** 奇 聪

书 号: ISBN 7-80147-303-5/F · 301

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editor0em@163. net sales0em@peoplespace. net

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 27 印张 414 千字

版 次: 2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

出版说明

中国正处于面临加入世界贸易组织(WTO)和全面推进现代企业制度的关键历史时期,企业作为市场经济条件下由各种要素组成的有机体,正在通过各种方式进行优化组合和资源配置,成为社会主义市场经济中最重要、最活跃的变革力量。《G 管理模式》便是在这一背景下出版的一部关于管理学方面的新著。

《G 管理模式》于1999年10月完稿,它是郭咸纲同志在多维博弈人性假设基础上提出的独特的管理思想体系和操作方法,本书以12个子模式构造了企业管理模式的完整体系,是一套全新的管理模式。

郭咸纲同志作为优秀的中青年管理学专家,具有扎实的理论功底和丰富的实践经验,他提出的《G 管理模式》不仅在理论上是严谨的和系统的,而且在实践上具有可操作性。

近年来,郭咸纲同志在我国经济管理理论领域和企业管理实践中始终不懈地进行着探索和研究,且已有相应的研究成果问世。他的另一部刚问世的著作《西方管理思想史》是作者用了近10年的心血完成的一部30多万字的著作,反映了作者理论功底的扎实和学风的严谨,这是理论工作者十分可贵的品质。就《G 管理模式》而言,因其涉及的前沿领域较多,且管理活动又是十分复杂的创造性活动,所以《G 管理模式》不可能是企业完全照搬的管理模式,这一点作者有着清醒的认识。我们同意作者的观点:“世界上没有放之四海而皆准的管理模式,只有根据企业的实际需要不断完善、不断发展、不断创新的管理模式”。我们认为《G 管理模式》与其说是一套管理操作方法,还不如说是一套企业管理思想运作体系,这对企业来说有一定的实际参考价值。

企业管理出版社

一九九九年十二月

序

在中国全面推进现代企业制度的过程中，建立科学化的管理体系已经成为企业重要而紧迫的任务，这不仅是市场经济发展的必然要求，同时也是企业进一步优化结构和深化改革的必然选择。

长期以来，企业管理水平的低下以及企业管理手段的落后一直是制约企业发展并造成企业低效运营的重要原因。“向管理要效益”早已成为企业走出困境、进入良性循环的先决条件。事实证明，缺乏科学化的管理体系和缺少现代化的管理手段都将使企业陷入重重危机并使之面临被市场淘汰的命运。

如果说管理是一门通过调动职工积极性、创造性，优化组织结构和各种生产要素，实行正确决策等手段达到完成任务的艺术，那么管理模式便是掌握这门艺术的“操作系统”。在各种管理著作中，管理模式属于那种将管理理论与管理实践相结合并侧重于实用性和可操作性的管理体系。不同的企业应采用不同的管理模式，并最终达到为企业战略目标服务的目的。在经营过程中，企业管理的作用就是全面激活企业所拥有的全部生产要素和充分调动人、财、物等各方面资源，并以最小成本和投入来最大限度地实现企业的既定目标。这是企业成功管理的惟一标准，也是管理科学化的惟一标准。所谓管理模式，无非是为达到这一标准而设计的一整套解决方案。

在此，我向广大读者推荐的《G 管理模式》就是为制定企业管理行为标准而设计的一套解决方案。全书从比较传统管理模式与 G 管理模式的优劣入手，将 G 管理模式 12 个子模式和与之相配套的操作要领或执行程序进行系统分析，从而为我们展开了一幅生动的管理“画卷”。这一点从书中通过采用大量图式化或结构式语言来表达一系列抽象概括的管理思想就可以看得十分清楚。作者为本书注入了许多富有时代特色的管理内容和管理方法，强调了知识创新和网络技术在

现代企业管理中的作用。为了使 G 管理模式具有较强的说服力和思想上的延伸空间，作者还将经济学、社会学、行为科学以及心理学等诸多领域的研究成果融合到这一体系中，并表达出作者对该体系进行不断完善和继续深化的愿望。

的确，任何管理模式都不可能是普遍适用和无懈可击的，当然也就更不可能是一成不变的，而这正是包括管理模式在内的管理学说能够层出不穷的魅力所在，由此我们又可以把它称之为永远无法达到尽善尽美的艺术。但是，对管理者或学习管理的人来说，一个管理模式如果能够被有选择地消化吸收，并带给他们有益的启发和可供借鉴的思考，那么它的创立也就十分有价值了。总之，品尝的范围越广，选择的余地也就越大，就此意义来说，郭咸纲同志的《G 管理模式》是对我国企业管理科学的发展和提高作出的有益贡献，我衷心地希望有更多、更好的关于管理科学和管理模式的论著可供企业和管理人员学习和选用。

张彦宁

一九九九年十月

导 言

时至世纪之交,中国正面临加入世界贸易组织(WTO)和全面参与国际竞争的特殊历史时期。加入WTO后,中国企业的经营环境会发生重大变化,企业势必要面对迅速转换经营机制和与国际管理模式接轨的重大课题。同时,从总体上来看,目前中国企业已经进入全面推进现代企业制度的新阶段。企业要上台阶,管理是关键。管理能力是企业最核心的能力之一,不具备这种能力,企业就无法做得更大,做得更好。

管理模式是在总结大量管理理论和实践经验的基础上,针对企业管理的具体实际需要提出的一套管理思想、管理程序、管理制度和管理方法论体系。企业管理活动是一项极为复杂和应变性较强的活动,在这种复杂活动中,企业需要灵活解决各种管理问题的基本思路和分析框架,管理模式正是适应企业的这种需要而产生的。

企业管理学是企业管理的理论体系,企业管理模式是在企业管理理论的指导下形成的操作思想和操作方法,企业管理模式的特点主要在于它具有符合实践需要的可操作性。

G管理模式是“人+制度+创新”模式。G管理模式中的“G”是英文General(通用)的缩写。既然叫“通用管理模式”,就要总结出企业管理中共性的方面。管理实践可以千差万别,管理环境也可能变幻莫测,但是管理思想在一定条件下却具有普遍性。只有在科学的管理思想指导下经营企业,才能使企业的经营获得真正的成功,并使之真正掌握管理模式的精髓,达到事半功倍的效果。G管理模式认为人是企业中最重要资源,是企业管理之本,制度是企业管理之法,创新是企业管理之源。人本管理使企业能够存在,制度管理使企业能够发展壮大,创新管理使企业经久不衰。

尽管G管理模式中包含了众多管理理论和管理实践的共性内容,但绝非指其内容可以不加选择地适用于处于不同环境、不同发展阶段、不同行业的企业。任何一个管理模式都要以企业的具体实际需要作为其作业的出发点,否则就会步入管理误区。另外,全面系统地认识管理活动是十分重要的,因为管理是一个系统工程,单纯强调某些方面而忽视另一些方面都会使管理活动陷入困境。G管理模式从管理的12个领域构建了企业管理模式的完整体系,目的在于全方位找

到企业管理活动的作业空间和思路。

G 管理模式是在多维博弈人性假设基础上对管理理论和管理实践进行思考后提出的一套管理模式。多维博弈人性假设认为,管理行为人(可能是管理者,也可能是被管理者)的人性表现具有多维性,在特定的管理场中,管理行为人根据其他行为人的表现调整自己的行为取向,从而形成管理互动。这里的“维”是指工作、生活、社交、爱情、家庭、事业等方面,在这些方面每个人都会有不同的行为表现。在特定的管理环境中经过数次调整即“博弈”,最终达到一种均衡。达到均衡以后,管理系统实际上就进入了稳定状态。在这种状态下,管理极易产生惰性,要想改变这种状态,G 管理模式提出用“人+制度+创新”的管理方法在管理系统中进行多维人重塑,进行制度变革,进行全面创新,使管理系统在更高的层次上运行。因为管理过程就是管理者根据被管理者人性变化和管理环境的变化选择管理方案的过程,同时也是一个管理互动的过程。

怎样用清晰的理论揭示管理实践中出现的管理现象,即怎样在理论和实践之间架设一座桥梁,这是管理理论和实践工作者要解决的一大难题。在《G 管理模式》一书的写作过程中,我们设计过多种方案,有些方案理论性过强,而有些方案思想性太差,这些都不能令人十分满意。我们认为,没有思想性的管理模式不能称其为管理模式,至多只能称之为“操作说明书”,这离我们的初衷相差甚远。所以我们在形成这套管理模式时,首先在研究了大量的人性假设基础上,建立了该模式的理论前提,并在此基础上构造了“G 管理模式”的分析框架。

严格来说,G 管理模式是一套立足于企业管理实际需要的管理模式。在本书的基础上,笔者还将加紧工作,建立一整套更加具体的科学化的操作系统,这套操作系统将对 12 个子模式进行展开和深化,并分别通过 12 本丛书和相关软件奉献给读者。这些工作的目的是使“G 管理模式”形成一个完整的理论、思想、操作体系。当然这项工作需要一些时间,并且具有一定的难度,但是,如果我们能够在总结当今管理思想和管理理论的最新成果,推动企业管理理论和实践的发展,增强中国企业的综合管理能力,造就中国职业经理人队伍等方面尽一份微薄的力量,作为《G 管理模式》的作者我将感到十分欣慰。我们真诚地祝愿中国的企业在市场经济的大舞台上成长壮大起来,真诚祝愿具有中国特色的管理模式百花齐放,共同造福企业,造福社会。

目 录

导言	(1)
总论	(1)
1. 您想知道什么是 G 管理模式吗?	(4)
2. G 管理模式的执行主体	(6)
3. G 管理模式的 12 个子模式	(8)
4. G 管理模式的理论基础	(10)
5. 中国管理思想演变的五个阶段	(12)
6. G 管理模式的人文理想	(14)
7. G 管理模式的服务对象	(16)
8. G 管理模式的作业方式	(18)
8.1 作业的基础平台	(18)
8.2 整体提升	(20)
8.3 子系统提升	(22)
8.4 培训梯度	(24)
8.5 G 管理模式的应用拓展	(26)
9. G 管理模式对管理效率的定义	(28)
1. 企业创新驱动模式	(29)
1.1 G 管理模式关于创新的理念	(31)
1.2 模块	(32)
1.2.1 创新驱动器	(32)
1.2.2 创新的动力来源	(34)
1.2.3 创新力的分解	(36)
1.2.4.1 企业家	(38)
1.2.4.2 企业家创新思维基础	(40)
1.2.5.1 创新思维 (理性思维)	(42)
1.2.5.2 创新思维 (非理性思维)	(44)
1.2.6 创新组织结构	(46)

1.2.7 创新的约束条件	(48)
1.2.8 决策层基于战略层次的创新特征和创新流	(50)
1.2.9 管理层的创新流程	(52)
1.2.10 操作层的全员创新	(54)
1.2.11 创新的战略突破	(56)
1.3 程序	(58)
1.4 制度	(59)
1.5 案例	(60)
1.6 启示录	(62)
2. 股权资源优化模式	(63)
2.1 G 管理模式中关于股权资源优化的理念	(65)
2.2 模块	(66)
2.2.1 股权资源优化过程	(66)
2.2.2 股东个人偏好优先整合	(68)
2.2.3 用智慧吸收显在资源	(70)
2.2.4 用超级智慧吸收潜在资源	(72)
2.2.5 各种股权资源的整合	(74)
2.2.6 股权结构的形成	(76)
2.2.7 企业类型与企业家的产生	(78)
2.2.8 企业的资源配置与运营	(80)
2.2.9 企业股权资源和企业制度信息交换	(82)
2.3 程序	(84)
2.4 制度	(85)
2.5 案例	(86)
2.6 启示录	(88)
3. 企业利益分享模式	(89)
3.1 G 管理模式关于利益分享的理念	(91)
3.2 模块	(92)
3.2.1 企业利益分享总图	(92)
3.2.2 企业的经营	(94)
3.2.3 企业的经营成果	(96)
3.2.4 企业外部收益	(98)

3.2.5 企业内部收益	(100)
3.2.6 资本增值	(102)
3.2.7 品牌形象	(104)
3.2.8 知识体系	(106)
3.2.9 人才结构	(108)
3.3 程序	(110)
3.4 制度	(111)
3.5 案例	(112)
3.6 启示录	(114)
4. 网络组织结构模式	(115)
4.1 G 管理模式关于网络组织的理念	(117)
4.2 模块	(118)
4.2.1 组织结构演变总趋势	(118)
4.2.2 组织与组织结构	(120)
4.2.3 组织的特征	(122)
4.2.4 直线制	(124)
4.2.5 直线职能制	(126)
4.2.6 事业部制	(128)
4.2.7 矩阵制	(130)
4.2.8 网络结构	(132)
4.2.9 柔性组织结构	(134)
4.3 程序	(136)
4.4 制度	(137)
4.5 案例	(138)
4.6 启示录	(140)
5. 企业柔性战略模式	(141)
5.1G 管理模式关于企业柔性战略的理念	(143)
5.2 模块	(144)
5.2.1 企业柔性战略模型	(144)
5.2.2 战略定位	(146)
5.2.3 战略远景	(148)
5.2.4 战略资源的甄别、汇集和利用	(150)

5.2.5 三种制胜战略及其方法	(152)
5.2.6 战略目标的定性分析	(154)
5.2.7 战略目标的定量分析	(156)
5.2.8 战略要素分析	(158)
5.2.9 战略意图的灌输	(160)
5.2.10 战略重点的确定	(162)
5.2.11 战略环节分析	(164)
5.2.12 战略管理过程	(166)
5.2.13 战略规划 (九种标准战略)	(168)
5.2.14 战略环境	(170)
5.2.15 战略机会的把握	(172)
5.2.16 政策变量分析	(174)
5.2.17 战略目标流	(176)
5.3 程序	(178)
5.4 制度	(179)
5.5 案例	(180)
5.6 启示录	(182)
 6. 理性决策跨时空整合模式	 (183)
6.1 G 管理模式关于决策的理念	(185)
6.2 模块	(186)
6.2.1 理性决策模型	(186)
6.2.2 决策主体的变迁	(188)
6.2.3 企业决策目标体系	(190)
6.2.4 调查分析	(192)
6.2.5 资源分析	(194)
6.2.6 决策目标优化过程	(196)
6.2.7 决策方案优化过程	(198)
6.2.8 战略决策跨时空整合	(200)
6.3 程序	(202)
6.4 制度	(203)
6.5 案例	(204)
6.6 启示录	(206)

7. 信息系统生成模式	(207)
7. 1 G 管理模式关于信息系统生成的理念	(209)
7. 2 模块	(210)
7. 2. 1 信息系统生成模型	(210)
7. 2. 2 信息战模型	(212)
7. 2. 3 外部信息源	(214)
7. 2. 4 内部信息源: 财务 (一)	(216)
7. 2. 5 内部信息源: 财务 (二)	(218)
7. 2. 6 内部信息源: 财务 (三)	(220)
7. 2. 7 内部信息源: 财务 (四)	(222)
7. 2. 8 内部信息源: 财务 (五)	(224)
7. 2. 9 内部信息源: 统计	(226)
7. 2. 10 内部信息源: 作业流程	(228)
7. 2. 11 内部信息源: 营销	(230)
7. 2. 12 内部信息源: 组织状态	(232)
7. 2. 13 信息生成	(234)
7. 2. 14 企业信息预警系统	(236)
7. 3 程序	(238)
7. 4 制度	(239)
7. 5 案例	(240)
7. 6 启示录	(242)
8. 超常规作业模式	(243)
8. 1 G 管理模式关于超常规作业的理念	(245)
8. 2 模块	(246)
8. 2. 1 超常规作业系统	(246)
8. 2. 2 企业自我诊断	(248)
8. 2. 3 企业自我诊断指标体系	(250)
8. 2. 4 企业诊断程序	(252)
8. 2. 5 常规作业	(254)
8. 2. 6 进行 G 管理模式管理	(256)
8. 2. 7 超常规作业	(258)
8. 2. 8 物流系统超常规作业	(260)
8. 2. 9 订单购物作业流程	(262)

8.2.10 人才流动机制分析	(264)
8.2.11 资金流分析	(266)
8.2.12 信息流加速分析	(268)
8.3 程序	(270)
8.4 制度	(271)
8.5 案例	(272)
8.6 启示录	(274)
9. 营销系统动力模式	(275)
9.1 G 管理模式关于营销系统动力的理念	(277)
9.2 模块	(278)
9.2.1 营销系统动力模型	(278)
9.2.2 营销动力模型	(280)
9.2.3 市场细分、目标市场和营销定位	(282)
9.2.4 进攻战略	(284)
9.2.5 侧翼战进攻	(286)
9.2.6 游击战进攻	(288)
9.2.7 防御战略	(290)
9.2.8 营销组合战略	(292)
9.2.9 营销产品目标	(294)
9.2.10 营销市场目标	(296)
9.2.11 营销的品牌目标	(298)
9.2.12 营销社会目标	(300)
9.3 程序	(302)
9.4 制度	(303)
9.5 案例	(304)
9.6 启示录	(306)
10. 多维人重塑模式	(307)
10.1 G 管理模式关于人性塑造的理念	(309)
10.2 模块	(310)
10.2.1 企业多维人重塑模型	(310)
10.2.2 人的多维需求	(312)
10.2.3 人性假说	(314)

10.2.4 人的行为激励理论	(316)
10.2.5 组织中影响个体行为的因素	(318)
10.2.6 多维博弈人性假说	(320)
10.2.7 企业角色多维需求	(322)
10.2.8 社会角色多维需求	(324)
10.2.9 家庭角色多维需求	(326)
10.2.10 人的多维需求的混沌整合	(328)
10.2.11 企业多维人重塑模式 (一): 单薪考评制度	(330)
10.2.12 企业多维人重塑模式 (二): 资深职位制	(332)
10.2.13 企业多维人重塑模式 (三): 激励机制	(334)
10.2.14 企业多维人重塑模式 (四): 稳定机制	(336)
10.2.15 企业多维人重塑模式 (五): 流动机制	(338)
10.2.16 企业多维人重塑模式 (六): 人性动力机制	(340)
10.2.17 企业多维人重塑模式 (七): 人力资源整合模式	(342)
10.3 程序	(344)
10.4 制度	(345)
10.5 案例	(346)
10.6 启示录	(348)
11. 企业可移植文化模式	(349)
11.1 G 管理模式关于可移植文化的理念	(351)
11.2 模块	(352)
11.2.1 企业文化可移植模式总图	(352)
11.2.2 企业文化优化模式	(354)
11.2.3 企业文化理念导向	(356)
11.2.4 企业制度文化	(358)
11.2.5 企业文化场的形成	(360)
11.2.6 管理文化最优境界	(362)
11.2.7 企业文化可移植模式	(364)
11.2.8 移植模式—模块化移植	(366)
11.2.9 企业文化模式扩散	(368)
11.3 程序	(370)
11.4 制度	(371)
11.5 案例	(372)

11.6 启示录	(374)
12. 企业全面再造模式	(375)
12.1 G 管理模式关于企业全面再造的理念	(377)
12.2 模块	(378)
12.2.1 企业全面再造模式	(378)
12.2.2 企业发展阶段判断	(380)
12.2.3 作业方式再造	(382)
12.2.4 作业方式演进图	(384)
12.2.5 资本运营再造	(386)
12.2.6 人力资源再造	(388)
12.2.7 制度创新再造	(390)
12.2.8 企业规模	(392)
12.2.9 企业类型	(394)
12.2.10 企业组织再造	(396)
12.2.11 企业模式	(398)
12.2.12 企业能力再造	(400)
12.2.13 管理最优境界	(402)
12.2.14 经营最优境界	(404)
12.2.15 战略统一	(406)
12.3 程序	(408)
12.4 制度	(409)
12.5 案例	(410)
12.6 启示录	(412)
后记	(413)

G 管理模式

总 论