



GENERAL MANAGEMENT SYSTEM

G 管理模式 · 12个子 模式

互为客户式网络组织 结构模式

■ 郭咸纲 著



清华大学出版社

G 管理模式 · 12 个子模式

互为客户式网络组织结构模式

郭咸纲 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从企业组织结构理论演进历史和企业生命周期阶段入手,由组织结构发展趋势和企业生命周期发展陷阱导出 G 管理模式的组织理论——互为客户式网络组织结构理论。在构建系统中,重点介绍了运用 18381 工程构建组织结构的过程,特别强调了价值链在组织结构构建过程中的基础作用。在应用系统中,本书论述了设计互为客户式网络组织结构的操作步骤:诊断——设计——优化,为组织结构变革的管理和咨询提供了可行的参考依据。在本书最后部分,提出了用互为客户式网络组织结构理论指导联盟型组织、虚拟组织、WEB 公司等建立和运行,扩展了互为客户式网络组织结构理论的应用范围。

本书适合管理类本科生、研究生、MBA、企业管理层、咨询人员阅读,也可作为大学教师的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

互为客户式网络组织结构模式/郭威纲著. —北京:清华大学出版社, 2005.5

(G 管理模式·12 个子模式)

ISBN 7-302-10679-7

I. 互… II. 郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 021997 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

印 刷 者: 北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 15.25 字数: 225 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-10679-7/F · 1130

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 25.00 元



总 序

□ □ □

用卓越的管理打造企业快速发展的平台

管理能力是企业最核心的能力之一，是企业最终制胜的法宝。

企业作为市场竞争的主体，越来越感受到世界经济一体化和知识经济迅猛发展所带来的强大冲击和机遇。企业要想生存和发展，必须全面提高自身的素质，培育自己的核心竞争能力。如何提高企业的管理能力、什么是好的管理模式等问题成为企业管理者所必须认真思考的问题。

管理模式是对管理实践活动的高度概括和总结，并通过流程、制度和表单等形式固化下来，成为企业日常运作的规范。管理模式是企业文化的有机组成部分，是企业 在市场经济中克敌制胜的法宝。G 管理模式就是通过对中西方管理思想和中外著名企业成功和失败的经验教训的全面研究，构建起的以成就世界卓越企业为己任的管理模式。G 管理模式是一套完整的理论体系，它既具有管理模式建立的理论前提，也具有管理模式特有的核心思想和理论体系，又具有管理模式实际运作的操作方法和工具。在企业的实际运用中，G 管理模式还是一套结合企业实际情况的场变操作系统，它通过对各个企业的不同发展阶段、不同管理模式场态的研究，设计采取不同的改进措施，最终形成符合企业自身实际情况的 X 管理模式。



一、G 管理模式介绍

G 管理模式 (general management system) 是以多维博弈人性假设、资源动态重组假设、有限目标假设这三大假设为理论基础,以权力 (P)、经济力 (E)、知识力 (K) 和文化力 (C) 四种内在场力分析为线索,沿着“人+制度+创新”基本思想路线,通过构造 G 当量——管理等级评价体系,使企业同时达到经营最优境界和管理最优境界的原创性极强的前沿管理理论体系和标准化管理实战操作系统。

(一) G 管理模式的理论框架

G 管理模式诞生于当代世界经济、政治、文化呈复杂化、多元化、信息化的发展趋势之下,在充分研究当代管理理论基础上,结合东西方管理思想及当前世界经济发展趋势而研究出来的一套系统、全新的管理理论。G 管理模式覆盖了管理学研究领域所涉及的各个方面 (见图 0-1)。

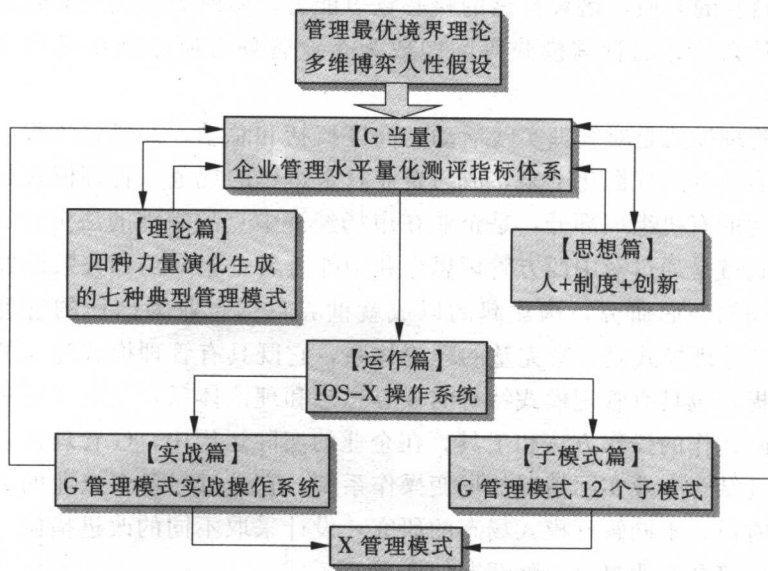


图 0-1 G 管理模式理论框架图



(二) G 管理模式的理论基础——多维博弈人性假设、资源动态重组假设、有限目标假设

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，管理行为人要根据其他行为人的表现调整自己的管理行为，从而形成管理互动。换言之，管理行为人不仅自身具有多维需求，而且还会根据周围环境的变化取舍自己的需求，以满足个人效用最大化，即与周围环境和与其他管理行为人进行博弈，从而形成管理互动。

管理行为人在管理实践中根据其他行为人的多维需求和环境的变化来调整自己的行为方式，从而表现出明显的动态博弈的特性。

人性的多维性是人性的基本特征。由于环境的多样性，人生价值取向也会因为环境的变化而具有多样性，这种多样性必然导致人性的多维性。管理者在这种多变、多样、多维的人性状态中将组织目标与个人目标进行整合，以实现管理的最优境界。在管理中不应用单一的需求表现来概括人的多维需求表现，也不应用单一需求表现的管理方法来满足、适应多维需求。

资源动态重组假设是指，资源是有限的，但是可以被无限地细分为无数个单元格，即资源的微分效应；同时，通过对资源进行重新、合理的组合和配置，可以发挥出资源的最大化效应，即资源的积分效应。企业经营管理的目的，就是将企业所拥有的显性资源和隐性资源进行重新解读并组合，以发挥企业资源的最大化效用。

有限目标假设是指，任何组织都是以一定的特定目标为前提而存在的，企业也一样，是以某一特定目标为基础的经营实体。例如，企业的根本目标是实现企业利益相关者的价值最大化。失去了这个前提，企业也就失去了其存在的必要性。

理论管理学认为，企业目标具有敛散性，即个人目标存在与企业目标背离和收敛的趋势，其敛散程度由企业目标的强度所决定。企业目标的敛散度决定了其对个人目标的敛散度，个人目标越向上，其敛散线越窄，敛散度越强；越向下，其敛散线越宽，敛散度越弱。



(三) G 管理模式的核心思想——人+制度+创新

G 管理模式认为：人是企业中最重要资源，是企业管理之本，制度是企业经营之法，创新是企业之源。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。

(四) G 管理模式对企业管理场态的 PECK 分析

G 管理模式根据企业管理场态中各种场力的不同作用、规律归纳出决定企业管理水平和发展阶段的四种场力：权力（P）、经济力（E）、文化力（C）、知识力（K）。

这四种企业管理场态的内在决定力量为我们撩开了企业管理的神秘面纱，揭示了纷繁复杂的企业管理的本质特征，为寻求企业管理的最优境界找到了一条根本出路。

四种场力的不同作用、规律决定了企业管理水平的提升和管理模式的演变。

(五) 企业七种典型的管理模式

企业管理场中的四种场力，即权力、经济力、知识力和文化力，在不同的作用力大小及不同变化速率的共同作用下，一共可以形成 24 种管理场态。

在这 24 种管理场态中，按照四种场力的作用力大小及变动规律，可得出七种典型的管理模式。

A 型管理模式 老板型权威管理模式。权力作用力占主导地位的管理模式，一种传统的僵硬的刚性管理模式。

B 型管理模式 职能型行政管理模式。强调职位权力和组织结构功能的管理模式。权力仍然处于重要地位，经济力发挥主要作用。自上而下分层级建立指挥控制系统，通过组织层级达到组织目标。

C 型管理模式 技术型专业管理模式。强调知识力和经济力的作用。拥有知识的技术型人才以及企业的知识产权成为企业发展的关键因素。



D型管理模式 市场型权变管理模式。强调市场变化和市场作用的管理模式。以市场为导向,根据市场调整自己的资源和发展方向。

E型管理模式 团队型自主管理模式。团队精神和自主管理为特征,企业强调分权机制和自我管理,要求员工有团队意识和参与精神。

F型管理模式 文化型柔性管理模式。以文化力为主导的管理模式。企业文化力成为推动企业发展的重要力量,强调柔性管理和员工的自我管理。

G管理模式 标准型场变管理模式。标准型场变管理模式,是管理模式演进的高级阶段。标准型即指G管理模式,而场变则指企业根据具体环境(场态)构建自己的管理模式。以文化力为主导力量、以知识力和经济力为支撑、以权力作为保证的四种场力,各自发挥其最优作用、功能,并通过综合作用,向管理最优境界靠拢。以“人+制度+创新”为管理着眼点,有效运用PRE-PASS管理循环等工具实现管理良性互动和再造创新。

(六) G管理模式对企业发展七个阶段的划分

G管理模式根据企业发展的规律,将企业的发展分为七个阶段。即:诞生期、幼儿期、童年期、成长期、成熟期、稳健期、新生期。企业每个阶段的成长都是不易的,企业进入生命周期的一个新阶段,也就进入了与一套制度相适应的全新阶段。

企业发展的七个阶段前后呼应,有时在形式上交替出现。但总的来看,这七个发展阶段首尾相接,构成企业发展的完整统一的图景。

1. 诞生期

企业的诞生期是企业发展的第一个阶段。在此阶段,企业刚刚起步,创业者带着兴奋的心情开始步入创业的艰辛旅途。

企业在诞生期的特点:企业在创建之初是小规模的、非官僚制的和个人的,高层管理者提供结构和控制系统,组织的精力侧重于生存和单一产品的生产和服务。企业在这时期力求在市场中求得生存,企业将他们所有的精力投入到生产和市场的技术活动中,组织的控制由企业内



的个人来监督。

从企业诞生期的特点来看，企业家是这一阶段的核心和重点，创新是企业得以生存和发展的前提。

2. 幼儿期

幼儿期是企业发展的第二个阶段。企业诞生后经过一段时间的磨炼和经济战场上的多次拼杀取得了一定的收获与提高，这时即进入了幼儿期。在这一时期，企业着力于其环境设计，主要进行股权资源优化和企业利益分享安排。

在这个阶段产权明确，企业家有能力将资源进行配置，企业有了一定的经营成果，需要企业家进行分配，股权资源的配置决定了企业的类型。

在形成股权结构之前，有必要根据股东个人偏好进行优先整合。

此外，企业在经营的过程中创造了一定的财富，企业需要对财富进行合理的分配，以促进企业中管理行为人的共同努力以及企业的发展。

3. 童年期

企业发展的第三个阶段称之为企业的童年期。企业经过前期的奋斗取得了一定的成果，收入、业绩都能维持相当的水平。这一时期企业进入实现经营目标的执行主体设计阶段，组织结构的框架和运作机制奠定了企业未来的发展模式。

经过前一阶段的股权资源优化和利益分享安排，企业明确了发展的方向。然而，没有一个合理的组织架构，企业难以有效地实施其发展方略。这一阶段就是企业设计组织架构的阶段。

4. 成长期

企业发展的第四个阶段是企业的成长期。这个阶段如同人的青春期的青春一样，是企业蓬勃发展的阶段，企业规模、业绩都有很大的发展和提升。

成长期中的企业，拥有了一定的资源和组织能力，必须开始对企业



的内外部环境进行深入的探索，提出问题、做出评价。这一时期企业进入思想设计阶段，在战略、决策、信息方面为企业的长远目标寻求发展空间。

5. 成熟期

企业经历了成长期的快速发展以后，逐步步入成熟期。这时，企业已经有了管理经验的积累，企业制度已经较为健全，增长放慢，进入稳步增长的时期。在这一时期，企业进行系统的技能设计，在生产作业、营销、人力资源等方面全面成熟，形成其核心能力和竞争优势。

在企业的发展阶段，企业消耗了大量的资源，投入了大量的资金，成长期的企业一般其短期的目标并不是获利，而是怎样不断地壮大，并在此过程中逐步形成自己的核心能力。

在企业的成熟期，企业的经营管理有了一定的成效，开始给企业带来利润，企业投出的资金也开始回笼。在这一阶段企业关注的是利润的增长，稳固其在市场中的地位以及掌握独特资源，创建自身的竞争优势。

6. 稳健期

在经过成熟期的稳定增长以后，企业逐渐形成了自己的核心资源能力和竞争优势，从而步入了发展的稳健期。这一时期，企业在行业中的地位已经稳固下来，企业的业务、管理都达到一个相当完善的阶段。

这一时期企业进行文化理念设计，企业文化扩张和全面形象管理为企业未来发展奠定精神基础。

7. 新生期

企业进入稳健期再往前发展就进入了老年期。企业业绩下滑、效率低下、凝聚力降低以及适应性差等老年症出现。问题也是机会，这也是企业重新崛起、获得新生的机会，故又称为新生期。企业的新生期是企业进行全面再造获得新生的时期，新生期的企业全面再造使企业在新的竞争环境中获得新生。



随着企业的发展,外界环境也相应发生变化。由于技术的进步,企业原有的战略、文化、结构等已经不再适应组织的发展。企业的新生期即是企业变革的时期。

在这一时期,企业从根本上重新审视已形成的基本信念,即对长期以来企业在经营过程中所遵循的分工思想、等级制度、经营体系、官僚体制等进行检查,看是否与新的环境相适应,对不适应的部分进行脱胎换骨式的彻底改造。

(七) 七个发展阶段与七种典型管理模式的关系

企业的七个发展阶段是按照企业的综合实力,从企业发展的时间维度来进行划分。企业的发展必须经过以上七个发展阶段,这是一种普遍规律,但是企业可能会在某个阶段发展很快,而表现出在不同发展阶段的跳跃式的发展。

企业的七种典型管理模式则是按照企业的管理水平及管理特点,从决定企业管理场态的四种场力的演化来划分的。

实际上,企业的七个发展阶段同七种典型管理模式间经常并不是一一对应的。

企业的发展不一定要经过这七种典型管理模式,企业可以通过引入先进的管理方法、理念、操作系统等实现管理模式的升级,提前进入高端管理模式作业区。

(八) G 当量——管理水平量化评价体系(管理等级评价体系)

G 当量指从企业内部的人、制度、创新三个角度出发,通过量化来全面、科学、系统地衡量企业综合管理水平的一种标杆工具,同时也是 G 管理模式“人+制度+创新”核心思想的外在表现形式。

在对 G 当量的实际测算过程中,选取影响企业综合管理水平的各种指标,并将其系统地组织起来,通过该指标体系生成测算 G 当量所需的具体数据,最后测算出 G 当量。

G 当量分级指标体系采取多级指标体系形式来衡量企业的综合管理水平。该分级指标体系结构清晰、层次分明、指标定义清楚、计算方法



简单可行。

G 当量评价体系的作用：

- (1) 企业能够使用 G 当量进行自我诊断；
- (2) G 当量为不同行业、不同规模的企业建立了统一的“度量衡”；
- (3) 促使企业将短期利益同长远利益结合起来；

(4) 通过建立一套科学并且经过实证分析的评价标准，实现了企业管理评价由过去的纵向对比转向横向实际比较，确保了评价结果的客观公正。

(九) 管理模式在企业中的实际应用系统——IOS - X 操作系统

G 管理模式的企业标准型场变管理模式由理念系统 (I)、运营系统 (O)、策略系统 (S)、场变创新系统 (X) 四个部分组成 (见图 0-2)。

对于一个完整的管理模式，各组成部分既有各自不同的内涵、不同的定位，又是紧密结合、不可分割的统一整体，能在实际操作中根据企业的实际需要加以适当的调整和使用。

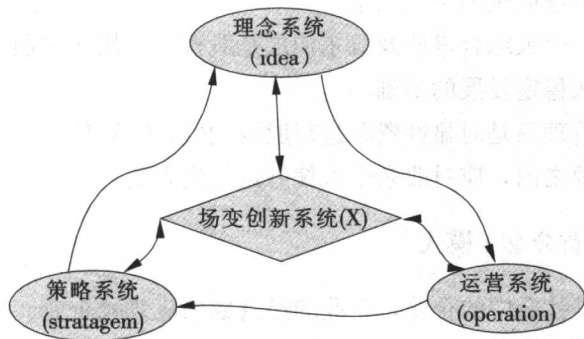


图 0-2 G 管理模式 IOS-X 操作模型示意图

二、G 管理模式的 12 个子模式介绍

根据对企业发展阶段和管理模式的划分，结合 G 管理模式 IOS-X



操作系统，本着集中资源解决企业管理不同阶段重点问题的原则，G 管理模式设计了 12 个实战子模式，它们分别是：

（一）企业创新驱动子模式

- 企业无休止的创新是其生存、发展、取得成功的根本保证。
- 企业创新的核心是企业家精神，企业家是企业创新的第一制造者，企业的组织安排是企业创新的载体，创造性思维是企业创新的动力。
- 企业像企业家，企业家反身管理成为企业发展的首要前提。企业家首先要有个人生涯规划，同时要正确评估自己的“人性假设”和管理理念。
- 企业家超级智慧是企业创新的源泉。

（二）股权资源优化子模式

- 社会中的资源只有经过企业家之手配置后才可能成为股权资源。但在形成股权结构的过程中，只考虑资源因素是不够的，还必须充分考虑股东的个人因素。
- 股东的个人综合素质及股东构成是股权资源优化的前提，也是企业长久稳定发展的基础。
- 传统管理只是对显性资源进行股权配置，G 管理模式认为配置股权资源之前，应对股东个人偏好进行优先整合。

（三）贡献利益分享子模式

- 企业是社会中的企业，企业的经营成果应兼顾企业、社会和个人各方面的贡献。
- 随着社会的进步，人力资本在企业中的贡献越来越大，企业的贡献利益分配结构也相应地向这方面倾斜。
- 传统管理的贡献利益分享安排是在企业经营成果产生以后做出的，但有远见的企业应将企业利益分享作为企业生存与发展的前提。



(四) 互为客户式网络组织结构子模式

- 互为客户即在企业内部将各部门视为对方的客户，这样部门之间即以服务客户的方式服务对方。将部门之间的职能关系发展成互为客户式的服务关系是管理思想的重大突破。

(五) 企业柔性战略子模式

- 传统管理认为，企业战略既然是长远的和有目标性的，就应该是刚性封闭的，否则企业就难以适应战略目标的变化而导致经营无所适从。
- G 管理模式认为，企业的战略应该是柔性开放的，企业应根据环境的变化调整自己的经营战略，并应随时与环境进行能量与信息交换，这样企业就会立于不败之地。

(六) 资源导向型理性决策子模式

- 传统管理认为，决策就是“拍板”过程。
- G 管理模式认为，科学决策首先是理性的。同时，企业的各级各类人员都应该成为决策的主体。
- 任何企业的资源构成及状况均是不一样的，决策时应以资源为导向。任何脱离资源导向的决策都不可能是理性的，也是不会成功的。

(七) 信息情报快速反应子模式

- 企业家是企业的司机，信息是企业的方向盘，信息预警系统是企业的红绿灯。
- 不注意收集和研究信息的管理者，容易迷失方向；对信息预警系统麻木的管理者就会擅闯红灯、酿成大祸。

(八) 超常规作业子模式

- 常规作业只能使企业缓慢发展，超常规作业则可以使企业快速成长，达到经营最优境界。



- 超常规作业的中心是加快资金流、信息流、物流、人才流的循环。
- 超常规作业的基础是常规作业，否则超常规作业就会给企业的经营埋下隐患。

(九) 全程核心能力营销子模式

- 传统管理中营销的主战场是市场，而 G 管理模式认为营销的主战场是从产品的设计到进入市场的全过程。
- G 管理模式的营销模式是“全程核心能力营销”。
- 全程核心能力营销使企业从营销产品转变成营销企业。

(十) 人力资源动力子模式

- G 管理模式基于多维人性假设，主张企业的制度要适度张扬人性。
- G 管理模式通过专业资深职位制度、个人生涯设计制度等使企业中的人力资源发挥最大的效用。

(十一) 企业文化扩张子模式

- G 管理模式认为，企业就是一个文化场，管理场植根于这一文化场之中。
- 企业文化可以移植，但不可以仿制。
- 企业可移植文化是企业最大的无形资产，也是企业最重要的财富。

(十二) 企业全面再造子模式

- G 管理模式认为，企业的全面再造是企业新生的开始，只有经过无数次的企业再造的企业才是经久不衰的企业。
 - 企业再造的关键是选准再造的切入点，选准企业再造的切入点是企业再造的前提。
 - 再造意味着扬弃，再造意味着创新，再造意味着新生。
- 值得说明的是，虽然在 G 管理模式中划分了以上 12 个子模式，但



并不是说这些子模式就可以解决企业某个发展阶段的所有问题，而只是重点问题。从一般意义上来说，12个子模式的建立是有一定的先后顺序的，企业高级发展阶段所建立的子模式应该是在前一个发展阶段的子模式已经建立并且运转正常的基础上的。实际上，由于企业的七个发展阶段同七种典型管理模式间经常并不是一一对应的，所以企业在管理子模式的选择上要注意对自身场态的正确分析，以便对症下药。

三、G 管理模式的 PRE-PASS 管理循环

要运用 G 管理模式的子模式解决企业管理中的问题，就必须采用正确的操作方法。G 管理模式 IOS-X 操作系统的 PRE-PASS 管理循环就是这样一种方法。

PRE-PASS 环由七个子环组成，包括 P (problem) ——发现并界定问题环、R (reason) ——寻找原因环、E (essence) ——揭示本质环、P (project) ——制定方法环、A (action) ——组织实施环、S (self-criticism) ——检讨反馈环和 S (step by step) ——完善提高环。七个部分组成一条逻辑上互相联升的动作方法链（见图 0-3）。

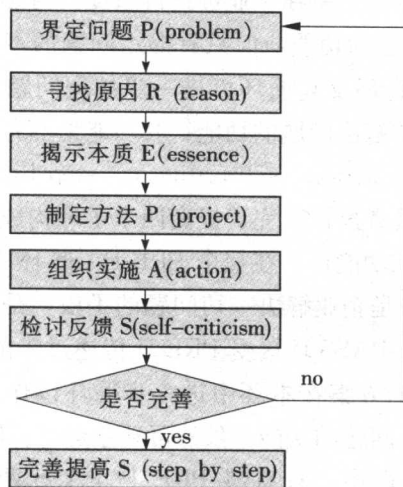


图 0-3 G 管理模式管理法则



PRE-PASS 环是一个有机整体,各个组成子环相互存在着内在的联系,形成相连的动作系统。从 PRE-PASS 环各个组成子环的任务、性质和目的来看,相互之间形成逻辑的递推关系。要得出结论势必会有思维定式上的逻辑递推关系,才推演到 S (step by step)。但进一步,不论从这个链的哪一环切入,都进入了一个近于封闭的链环,顺这个环进行动作,企业面临的问题实质可逐渐得到揭示,问题得到进一步的解决,最后跳出这个环时,企业已提升到了另一高度。

PRE-PASS 环可进一步概述为两阶段的问题—解决环。即 PRE-PASS 环由 PRE 和 PASS 两个阶段环构成。PRE-PASS 环中, P (problem)、R (reason) 和 E (essence) 组成的阶段环形成整个环体的前卫功能——“揭示问题”全过程; P (project)、A (action)、S (self-criticism) 和 S (step by step) 组成的阶段环形成整个环体的后续功能——“解决问题”全过程。两个阶段环共同存在于 PRE-PASS 环中,又可独立地发挥各自的功能和效用。

PRE (problem、reason、essence) 环是由发现问题、寻找原因、揭示本质三个子环构成的阶段环,实质是一个揭示问题本质的功能环,在整个 PRE-PASS 环中起到“提出问题”这个关键作用。PRE 环是解决一切问题的前期工作,是在企业进行再造提升时必然经过的阶段。虽然 PRE 没有解决问题的功能,但只有揭示问题的本质后,问题才能得到真正的解决。PRE 环反复循环可进一步挖掘问题更深层次的原因和本质,然而终因没有解决问题的功能,其功能是不完善的。

PASS (project, action, self-criticism, step by step) 环是由制定方案、组织实施、检查反馈、完善提高四个子环构成的阶段环,实质是一个“解决问题”的功能环,在整个 PRE-PASS 环中起到“解决问题”的实际作用。PASS 是企业解决一切问题的手段,是企业在进行再造提升时所必须的阶段。PASS 环接受 PRE 环传递过来的信息后开展工作,可以将已试行实施的方案在本环中进一步循环以作进一步验证。然而 PASS 环并没有揭示问题的功能,虽然可独立运行,但功能也不完善。

在企业运作过程中,只有将 PRE 与 PASS 两阶段环在 E (essence), P (project) 处相衔接,才构成一个具备“提出问题”功能与