

# 管理创新

中国民营企业  
发展实务

主编 谭力文

民主与建设出版社

245

中国民营企业发展实务

# 管 理 创 新

谭力文 主编

张远凤  
万文君 编著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新/谭力文编著.

-北京:民主与建设出版社,2001

(中国民营企业发展实务)

ISBN7-80112-441-3

I. 管… II. 谭… III. 私营企业-管理创新-中国

IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 039663 号

---

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 责任编辑 | 徐昌强                               |
| 封面设计 | 伊和轩                               |
| 出版发行 | 民主与建设出版社                          |
| 电 话  | (010) 65523123 65523819           |
| 社 址  | 北京市朝外大街吉祥里 208 号                  |
| 邮 编  | 100020                            |
| 印 刷  | 世界知识印刷厂                           |
| 开 本  | 850×1168 1/32                     |
| 印 张  | 8.5                               |
| 字 数  | 189 千字                            |
| 版 次  | 2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷 |
| 书 号  | ISBN7-80112-441-3/F·147           |
| 全 价  | 14.80 元                           |

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

## 出版说明

改革开放以来,中国民营企业从小到大、由弱到强,经历了巨大变化,已成为国民经济的重要组成部分。现在,民营企业又面临着一次新的发展机遇——中国加入世界贸易组织。民营企业如何抓住这一机遇,进入国际大市场,与国外企业开展竞争与合作,进一步发展自己,已成为当务之急。

但是,就中国民营企业目前的总体水平来看,与国外企业还存在很大差距。不论是生产水平、经营管理、人员素质,还是文化建设、战略规划,都制约着民营企业的长远发展,阻碍了民营企业的进一步壮大。因此,提高民营企业各方面综合素质,培养适应新时代发展趋势的民营企业家,是中国民营企业在新世纪的迫切任务。

为此,我社特约国内著名专家学者,在实际调查研究的基础上,策划出版了国内第一套《中国民营企业发展丛书》。

本丛书共5本:《经营战略》、《融资策划》、《风险防范》、《企业文化》、《管理创新》,分别就民营企业的经营发展战略、企业融资方法、经营风险及其防范、企业文化建设,以及管理思想与方法的创新进行了全面的分析探讨。各书均运用大量的实际案例,深入浅出地剖析了民营企业在经营管理当中遇到的各种问题,具有很强的针对性和指导性。

本丛书不仅适合广大民营企业经营管理人员阅读参考,对各种类型的企业员工培训也是极好的辅导教材。

## 总 序

随着我国改革开放、社会主义市场经济建设的逐渐深入，我国的民营企业正从小到大蓬勃地发展起来，并在我国国民经济中发挥着越来越大的作用。面对这一欣欣向荣的局面，人们无不赞颂国家的政策，无不感受到党的政策的巨大威力。

我们在编著这套丛书的过程中，更有这样的体会，更有这样的感觉；但与此同时，我们更感觉到这是一种规律的体现，是我们在社会主义市场经济道路探索过程中，逐渐找到了这样的一种规律。民营企业蓬勃发展的历程证明了这一点，我国各条战线欣欣向荣的大好局面也说明了这一点。

虽然用一两句话很难归纳我国改革开放事业取得成功的基本原因，但由此努力探索我国经济发展的基本规律，可能是不为错的。所以，在我们的这套丛书中，力求向读者、民营企业的经营管理者表明，我们所取得的一切成绩都是规律的体现，是我们的政策顺应了规律，体现了规律。由此而得出的结论就是，既然我们正在依据规律办事，又如何不能取得成功和发

展呢？我们又如何没有信心和勇气去把我们的事业干好、干大、干成功呢？

与此同时，在从事企业管理教学和科研的过程中，我们也看到，虽然许多民营企业借助这种规律取得了成功，但也因诸多原因，没能注意和遵循规律，在企业、个人事业发展的过程中也是举步维艰，遭受到了种种困难和失败。

因此，我们在民主与建设出版社的支持和帮助下，从企业发展战略、资本筹集、资本管理、企业文化、管理创新、风险防范等多个层面来总结民营企业在经营管理工作中的经验，分析问题产生的原因，并积极、努力地向民营企业的经营管理者们介绍办好企业的基本规律、理论和方法。我们确信，这套书对于民营企业的经营管理者们是会有帮助的。

应该承认，我们是怀着激动、兴奋的心情来编著这套丛书的，因为我们深深地感到，我们所从事的是一件十分有意义的工作，是在探索真理，是在总结经验，更是在为奋斗在市场第一线的民营企业经营管理者们提供成功的方法和路径。

当我们在结束这套丛书的编写时，我们又感到惶恐，因为面对民营企业的发展，面对民营企业经营管理中诸多的问题，我们的工作可能是挂一漏万，难以满足读者的需要。因此，我们希望广大的读者能在读后给我们提出宝贵的意见。

参与编写这套丛书的作者都是一批年轻的博士和学者，他（她）们大多数都是经济管理教育战线的新兵，其中也不乏有副教授和在企业工作的同志。从某种层面上看，他（她）们可能不够成熟，但他（她）们最可贵的是具有探索真理的勇气，具有朝气，具有广泛收集最新资料的能力。如果读者在读后有所收获，你们将感到年轻人的力量和可畏。

最后，我们要深深地感谢民主与建设出版社的领导，是他们为我们丛书的出版提供了宽阔的平台和强大的支持。要深深地感谢徐昌强编辑，是他在具体的策划、联系、编辑过程中，为我们提供了许许多多具体的帮助，哪怕是在春节放假期间也是这样。

由于我们的水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请读者不吝赐教。

谭力文

2001年春于武汉大学

## 目 录

|     |                     |      |
|-----|---------------------|------|
| 一   | 管理创新与企业发展 .....     | (1)  |
| (一) | 创新是一种基本管理职能 .....   | (2)  |
| (二) | 管理创新与企业发展 .....     | (3)  |
| 1.  | 管理创新与技术创新 .....     | (3)  |
| 2.  | 管理创新是企业发展的推动力 ..... | (8)  |
| 3.  | 管理创新的风险 .....       | (10) |
| (三) | 中国民营企业的创新精神 .....   | (11) |
| 二   | 民营企业的管理困境及出路 .....  | (16) |
| (一) | 民营企业家的反省 .....      | (16) |
| (二) | 管理思想的迷惑 .....       | (18) |
| (三) | 管理制度的困境 .....       | (22) |
| 1.  | 剪不断理还乱的产权制度 .....   | (23) |
| 2.  | 民营企业家族管理难题 .....    | (28) |
| (四) | 管理手段的困惑 .....       | (31) |
| 1.  | 计划与变化 .....         | (32) |
| 2.  | 策划与广告还灵不灵 .....     | (33) |
| 3.  | 民营企业的“内部人控制” .....  | (34) |
| 4.  | 军事化管理的误区 .....      | (35) |
| 5.  | 公共关系作为一种管理手段 .....  | (37) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| (五) 民营企业管理创新的目标与任务·····  | (45)  |
| 三 民营企业管理思想创新·····        | (48)  |
| (一) 现代管理思想的起源及发展·····    | (48)  |
| 1. 科学管理阶段·····           | (49)  |
| 2. 行为管理阶段·····           | (53)  |
| 3. 现代管理理论·····           | (54)  |
| 4. 现代管理思想的新发展·····       | (56)  |
| (二) 民营企业管理思想创新·····      | (65)  |
| 1. 中国企业管理思想的演变·····      | (65)  |
| 2. 民营企业管理思想创新·····       | (71)  |
| 四 民营企业管理制度创新·····        | (85)  |
| (一) 西方企业的管理革命·····       | (85)  |
| 1. 西方企业的主要法律形式和经营方式····· | (86)  |
| 2. 从企业家型企业到经理型企业的转变····· | (93)  |
| 3. 经理革命之后的难题·····        | (106) |
| (二) 华人企业的家族传统·····       | (112) |
| 1. 华人家族企业·····           | (112) |
| 2. 华人企业的家族传统及其发展趋势·····  | (117) |
| (三) 民营企业的管理制度创新·····     | (120) |
| 1. 家族企业的四大境界·····        | (121) |
| 2. 家族制度的改良·····          | (126) |
| 3. 经理革命探索之路·····         | (129) |
| 五 民营企业管理方法创新·····        | (138) |
| (一) 计划先行·····            | (140) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 1. 为什么要有计划 .....         | (140) |
| 2. 计划的类型 .....           | (144) |
| 3. 目标管理 .....            | (145) |
| 4. 计划的有效性和效率 .....       | (146) |
| (二) 组织技术创新 .....         | (147) |
| 1. 组织结构的建立 .....         | (148) |
| 2. 组织的成长 .....           | (155) |
| 3. 组织文化 .....            | (158) |
| (三) 领导艺术创新 .....         | (162) |
| 1. 领导素质 .....            | (162) |
| 2. 领导行为模式的选择 .....       | (165) |
| 3. 管理人才的培养 .....         | (167) |
| (四) 激励方式创新 .....         | (169) |
| 1. 人们为什么会受到激励 .....      | (170) |
| 2. 激励过程 .....            | (172) |
| 3. 激励方式创新 .....          | (173) |
| (五) 控制技术创新 .....         | (178) |
| 1. 控制的基本过程 .....         | (179) |
| 2. 有效控制的必要条件 .....       | (180) |
| 3. 控制技术 .....            | (183) |
| (六) 管理方法创新与管理风尚 .....    | (188) |
| 1. 管理风尚 .....            | (188) |
| 2. 方法创新与管理风尚 .....       | (189) |
| 3. 最新管理风尚的例子——流程再造 ..... | (190) |
| 六 管理创新的过程 .....          | (194) |
| (一) 管理创新的主体 .....        | (194) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| (二) 管理创新的目标 .....         | (195) |
| (三) 管理创新的原则 .....         | (196) |
| (四) 管理创新的过程 .....         | (200) |
| 1. 管理创新的规划 .....          | (201) |
| 2. 管理创新的来源 .....          | (201) |
| 3. 创新工作的组织和评价 .....       | (213) |
| <b>七 新经济时代的管理创新</b> ..... | (215) |
| (一) 新经济对管理创新的影响 .....     | (215) |
| 1. 信息化对管理创新的影响 .....      | (215) |
| 2. 全球化对管理创新的影响 .....      | (221) |
| (二) 靠管理创新求生存 .....        | (227) |
| 1. 只有创新才能生存 .....         | (227) |
| 2. 变化之中必有机会 .....         | (230) |
| (三) 国内环境变化对管理创新的影响 .....  | (232) |
| 1. 国内环境变化的新特点 .....       | (232) |
| 2. 国内环境变化与民营企业管理创新 .....  | (244) |
| (四) 民营企业管理创新展望 .....      | (252) |
| <b>主要参考文献</b> .....       | (254) |
| <b>后记</b> .....           | (256) |

## 一 管理创新与企业发展

“创新是企业家精神的核心，创新是企业家的工具，创新也是企业家工作的一部分，是他们借以利用变化作为开创一种新的事业和抓住一次新的机会的手段。创新是一门学科，人们可以通过学习来了解，通过实践来提高。企业家们应该有意识地去寻找创新的源泉……他们还需要懂得成功创新的原则并加以运用。”

在我们所处的这样一个变革时代，创新是最热门的话题之一。创新是当出现变化，即社会、经济、人口结构及技术方面的发生变化时，对于这种变化机会进行的系统运用。对于企业来说，创新包括技术创新与管理创新两个方面。技术创新常被认为是企业产生新的或改进的产品和生产工艺的过程，涉及的范围主要包括构思的产生、开发与商业化，新的或改进的产品、工艺和服务在整个经济中的扩散。管理创新则涉及到管理思想、管理制度和管理技术方法的创新。

“创新”不同于“发明”，在技术创新领域，当一个新的构想实验室被证实可行的时候，这个构想被称为“发明”，只有当“发明”能够以适当的规模和合理的成本被稳定地生产的时候，这个构想才成为“创新”。同样，对管理创新而言，一个新的管理理论还只是学术界的话题时，还不能称为是创新，只有当这个理论变成指导管理实践的原则和可以操作的程序，并能够在实践中普遍推行时，管理思想才称得上是“管理创新”。

## （一）创新是一种基本管理职能

虽然管理活动的历史几乎和人类历史一样久远，但管理这个词是 20 世纪的新名词，管理本身是 20 世纪最重要的创新产物之一。管理成为社会的一般功能，成为一种专门的职业，成为一门学科不过是近一百年来发生的事情。

自从管理成为一门学科以来，一直处于不断的创新和发展过程之中。在新技术革命的影响下，创新成为所有领域共同的热门话题，管理领域当然也不例外。长期以来我们错误地认为变化是例外，创新是常人无法做到的事情。事实上，变化是一个正常状态，现代管理思想和管理手段自诞生之日起就处于不断创新的过程之中，约瑟夫·熊彼特在 1911 年出版的《动态经济学理论》中提出：由创新的企业家所带来的动态不平衡，而不是平衡或发挥最佳效益，才是健康的经济的“常态”和经济理论及经济实践的最重要的现实。同样，企业家认为变革是常规，是健康的。

不仅如此，创新也不是纯粹依靠天才和灵感的偶然事件，创新是一项系统工作，创新是管理者的日常工作，并不是依靠天才偶然的灵感来完成的，创新的方法是可以学习的。管理学界甚至将创新提高到管理基本职能的高度，视创新为管理的第六大职能。

南京大学周三多教授认为，“创新首先是一种思想以及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。”由于企业界和管理学界的共同努力，管理创新已经成为一项系统性工作，可以通过学

习和实践来掌握的基本管理职能。我国正处于经济转型时期，我国企业面对的环境变化更为迅速，管理者每天都会遇到新情况、新问题，现在已经到了不创新就无法维持生存的地步。

不仅中国企业将创新视为管理的基本职能，其实管理学理论的第一本代表著作中，亨利·法约尔就已经视创新为一项基本管理原则，这就是管理者熟知的 14 条管理原则中的第 13 条——“创新精神”。法约尔是这样阐述“创新精神”的，他说，“想出一个计划并保证其成功实施是一个聪明人最大的快乐之一，这也是人类活动最有利的刺激物之一……全体人员的首创精神对于企业来说是一股巨大的力量，特别是在困难的时刻更是这样……领导者应该能够牺牲自己的虚荣心去满足下属人员的虚荣心。如果其他情况都一样的话，一个能够发挥下属人员的首创精神的领导要比一个不能这样做的领导高明得多。”

## (二) 管理创新与企业发展

与对技术创新的重视程度相比，我国企业对管理创新的重视程度显然逊色得多。人人都知道“科学技术是第一生产力”，但却不一定认同“管理创新也是第一生产力”。其实，管理创新对于社会经济发展的贡献可以和技术创新相提并论。

### 1. 管理创新与技术创新

技术创新与管理创新的关系可以先从联想公司说起。

联想前任总裁柳传志在'99 年《财富》论坛举办的讲演中

感叹道：西方企业在表述自己的能力时，强调的完全是技术水平。对他们而言，企业具有管理能力是天经地义的，毋须多言。对比之下，柳传志指出，而我们的管理问题已严重阻碍了中国科技成果的转化和技术的创新，这种现象在新兴高科技企业中尤为普遍。柳传志自揭其短说：“管理是由多个环节形成的体系设计，任何一个环节出现问题，都会导致企业亏损。在这一点上，联想教训深刻。”联想生产主板的工厂，规模在全世界占到第5位。在建厂10年中，出现过两次大的亏损。1992年，联想开发出多口卡，由于缺乏市场反馈途径和市场开拓能力，形成库存积压，损失数百万元；1995年又因为类似问题损失1.9个亿。“两度受挫，都不是技术原因。”“有了管理，再加大技术投入，就能产生效益。管理才是技术。”柳传志在实际工作中摸索出来的“搭班子、定战略、带队伍”管理思想，使联想的管理成为民营企业模仿的榜样。可以说没有管理创新就没有今天的联想。

从现代企业发展史来说，管理创新不仅促进了技术创新的发展，并且为技术创新开拓了市场，找到了刺激技术创新的原动力。

管理创新促进了技术创新的发展。技术创新不仅仅是个技术问题，也是个管理问题，良好的管理可以降低技术创新中的不确定性，提高技术创新的成功率。正是由于科学研究管理体制方面的创新，使得技术创新突破了偶然性的限制，取得了前无古人的成就。

1986年美国著名管理学家德鲁克在《管理的前沿》一书中说：“我们是否过分强调了科学技术是本世纪的促进剂？社会创新——它们中极少有归功于科学和技术的——对社会和经济也许具有更为深远的影响，实际上，它们对于科学技术本身

也具有深远的影响。而管理正日益成为社会创新的促进剂。”他信手拈来举了 5 个管理创新的例子，其中之一是研究实验室。

研究实验室这种研究管理方式的创新极大地推动了 20 世纪的技术进步。研究实验室最早是由美籍德国物理学家史泰因梅茨为通用电气公司设想和建造的。史泰因梅茨本人是一名杰出的理论物理学家，但他在科研管理方面的创新更让后人受益无穷。史泰因梅茨创造性地将科学家原来一直是分散的研究工作组织起来，建立了所谓“没有围墙的实验室”，才使得技术创新真正成为带动人类进步的原动力。从一开始他的目标就很明确：科学研究以技术为导向，即为技术发明而组织科学研究；通过创新使大型股份公司能够不断自我更新。

史泰因梅茨在继承前人思想的基础上，在科研管理方面做了 5 项创新：第一，在公司内部建立一个科研团队，专门从事研发；第二，系统地组织研究工作，明确规定结果、步骤和程序；第三，研究人员以团队方式工作；第四，史泰因梅茨将不同领域的专家召集到同一个团队工作，打破专业界限；第五，从根本上重新确定科学与技术的关系，史泰因梅茨首先确定技术目标，理论研究为技术目标服务，即后来广为人知的“技术驱动论”。史泰因梅茨的创新促使“没有围墙的实验室”的出现，对大型科学和技术研究项目管理作出了重大贡献。

之后，贝尔公司建立起著名的贝尔实验室，杜邦、IBM 紧随其后。这些实验室开发的成果如电话、电视、尼龙、计算机等现在已经成为 20 世纪人类文明和进步的标志。贝尔实验室曾经是贝尔公司的创新机构，它从 1911 年设计出第一台电话自动交换机到 80 年代设计出光导电缆，其间还发明了晶体管和半导体，还有关于计算机的基础理论和设计制

造工作。贝尔实验室取得如此成就不仅是由于它拥有世界一流的科学家，其科研管理方式更是功不可没。贝尔实验室所代表的“以技术为先导”的科研思想和管理方式本身就是 20 世纪的伟大发明。

管理创新为技术创新开辟市场。技术创新本身并没有什么意义，它的价值在于满足人的需要，技术的价值只能通过商业应用得到体现。对于企业来说，没有市场回报的技术创新是负担不起的。对于这一点，正反两方面的例子都有很多。

80 年代，索尼公司在技术上也许不如德州仪器公司，但在半导体技术日新月异的发展过程中，在别的国家将高技术用于实现人类登月的幻想时，索尼公司和其他一些日本公司则把这一神奇的技术运用于满足普通人的需要，在使普通人获得新技术带来的奇妙快乐中，索尼公司获得了极大成功，它后来居上，使松下和日立这样的大公司竭尽全力追赶而不可得。

“铱星”计划的失败也是很好的例子。“铱星”的陨落是 2000 年最令人惋惜的事件之一，从技术上来看，“铱星”计划令人着迷，但是在商业上却没有获得预期的成功，原因是它太昂贵了，以至于没有足够的用户。但从另一方面来看，“铱星”计划又是成功的，耗资几亿美元的计划失败了，却并未导致投资者破产，这个不幸之中的万幸应该归功于管理创新。和高新技术领域的许多投资计划一样，“铱星”计划也是一个风险投资计划，主要投资者包括美国摩托罗拉公司和一些日本大企业，由于分散了风险，所以虽然“铱星”计划失败，各个投资者却保全了自身。

技术创新本身并不创造市场，市场是管理者开拓出来的，创新是大胆开拓的具体手段。最重要的市场资源莫过于“购买力”，企业家可以通过管理创新创造出购买力。