

中国式管理是什么
中国式管理就是“三本主义”

三本主义

引领中国式管理

常桦 主编

NEW IDEA CREATE CHINESE MANAGEMENT



NEW IDEA CREATE CHINESE MANAGEMENT

企业管理其实很简单，就是“三个本”——人本、资本、成本。人本跟不上，多大的企业也毁于一旦；资本跟不上，企业做不大；成本降不下来，利润就没有保障。

——鲁冠球



Wuhan University Press
武汉大学出版社

中国管理科学出版社
CHINA MANAGEMENT SCIENCE PRESS

三本主义

引领中国式管理

张其成 著



张其成，清华大学教授，博士生导师，中国管理科学出版社社长，中国管理科学出版社《中国管理科学》杂志主编，中国管理科学出版社《管理科学》杂志主编。

2010年10月



中国式管理是什么
中国式管理就是"三本主义"

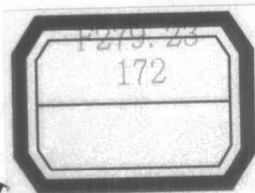
三本主义

引领中国式管理

NEW IDEA CREATE CHINESE MANAGEMENT



NEW IDEA CREATE CHINESE MANAGEMENT



常 桦 主编



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

“三本主义”引领中国式管理/常桦 主编
武汉:武汉大学出版社,2006.1

ISBN 7-307-04803-5

I.三…

II.常…

III.企业管理—研究—中国

IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 122092 号

策 划: 珞 珈

责任编辑: 王淑艳

责任印制: 马经山

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63950993 传真: 010-63951597-168)

印 刷: 北京市梨园彩印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 15.25

字 数: 250 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.80 元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63950993-800)

(图书如出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换。)

序 言

中国式管理是指以中国式管理哲学来妥善运用西方现代管理科学,并充分考虑中国人的文化传统以及心理行为特性,以达到更为良好的管理效果。

鲁冠球是中国民营经济的常青树,也是中国式管理的杰出代表。他的企业管理思想博大精深,而最具管理精髓的是他提出的“三本主义”,即人本、资本与成本。

鲁冠球认为:“对企业来说,人是最重要的资本。我们原来用人的观念是用他的‘人力’,现在我们用的是‘人智’,现在信息社会,你就要凭智慧。社会在发展,时代在发展,企业如何跟上它?就是人力资本要跟上。用人要用人的心,做负责人的要把人的智慧一点一滴发挥出来。要培养员工之才,激发员工之才,善用员工之才,爱惜员工之才。把员工智慧用好了,没有办不好的事,没有办不好的企业。”

鲁冠球有着卓越的资本运作技巧,对资本的成功运作,使万向集团能够源源不断地获得资金血液,使它呈几何级数加速扩张之势。

在万向发展过程中,鲁冠球一直把成本降至最低作为经营企业的追求。随着经济的不断发展,成本降低后,就应追求企业价值的不断提升。如何提升企业价值?最重要的是树立诚信的商业美德。

企业是一个组织,是一个系统,是一个以人为主的经济实体。“以人为本”的目的就是如何发挥和利用好企业中最特殊的生产要素——人。现代企业人本管理的核心是:对企业中的人应当视为资本,而不是将他们看作一种生产成本。通过激励,调动和发挥他们的积极性和创造性,使他们的效用实现最大化。

鲁冠球
2000年10月

随着资本运营、股市操作成为众多企业追逐的热门话题,由“实”入“虚”渐趋时髦。与产品经营不同,资本运营要求企业将经营理念从“实物”转向“价值”,把技术、设备、产品等实物,把资产数量、结构和信息、品牌等放置在为资本价值增值而服务的地位上;要求企业将资产理念从“规模”转向“效率”,将权益理念从“员工”转向“股东”。

企业成本是一种垫支,是能够从未来收入中得到补偿的价值。这种补偿是必需的,是企业的生产经营得以持续进行的必要前提。因此,企业只有加强成本核算和控制,使之低于社会平均成本,才能获得因成本降低而产生的高于其他生产者的超额利润。

因此,本书对于解决中国企业所遇到的各种问题时,采取的策略和手段都一一做了细致深入的论述,相信定会使你豁然开朗、受益匪浅!

中国最著名的人力资源管理专家

浩竹猎头公司CEO 毛蔚

上海财经大学出版社
Shanghai University of Finance and Economics Press

目 录

CONTENT

上 篇 人本篇

企业是一个组织,一个系统,一个以人为主的经济实体。“以人为本”的目的就是如何发挥和利用好企业中最特殊的生产要素——人。现代企业人本管理的核心是:对企业中的人应当视为人本身来看待,而不是将他们看作是一种生产成本。通过激励来调动和发挥他们的积极性和创造性,使他们的效用实现最大化。

一、管理革命:从人力成本到人力资本

第一资本:人才	2
培养人才的基地	6
人性化管理的三个误区	7
从“成本主义”到“人本主义”	8
核心员工比上帝更重要	10
为员工设计职业发展的梯形图	12
每个员工都是决策者	14
善待员工就是善待顾客	16

肯定个人尊严:人本管理的精髓	19
从泰罗制到终身雇用	21

二、发扬人性的优点

要成伟业 先从基层做起	24
“移民文化”让企业出奇制胜	26
“压力管理”的是与非	27
留住人才要四“给”	29
“内部跳槽”机制是留人之道	30
永远给员工升迁的机会	32
“零裁员”的价值	34
让每个人充满活力	35
承担责任是管理者最大的魅力	36
这样的人才计划可行吗	38
非得裁掉最差的10%的员工吗	39
企业用60分的人才 是福气	40
活用人力资本成就企业	41
要讨好客户 先讨好你的员工	43
企业爱才 取之有道	51

三、炙手可热的商界领袖:职业经理人

最具挑战的职业:职业经理人	54
身价不菲的CEO	55
充满争议的人物:李开复	58
百度的掌舵者:李彦宏	61
未来的竞争是人才的竞争	63

中篇 资本篇

随着资本运营、股市操作成为众多民营企业追逐的热门话题，由“实”入“虚”渐趋时髦。与产品经营不同，资本运营要求企业将经营理念从“实物”转向“价值”，把技术、设备、产品等实物，和资产数量、结构和信息、品牌等放置在为资本价值增值而服务的地位上；要求企业将资产理念从“规模”转向“效率”，将权益理念从“员工”转向“股东”。

一、变企业经营为经营企业

做大做强	66
企业生物链终端整合	68
资本运营的核心	70
资本运营是乘法	72
融资运作三部曲	74
策略联盟 借壳生蛋	76
警惕资本经营“速富”论	77
成功资本运作要过的三道关	78
门户网站在融资中快速成长	80
利用收购拓展融资瓶颈	81
运营好老字号的品牌	82
成功兼并 营造规模效应	84
境外融资 曲线救国	86
先注资后收购 借壳上市融资路	87

二、一切可以利用的皆为资本

海外资本扩张的风险规避	89
-------------------	----

资本裂变实现 $1+1>2$	92
“老板工程”成就扩张路	96
让足球生钱	97
品牌建设与维护	99
打造核心竞争力	100
勇气+机遇 谱写资本传奇	102
不上市、不贷款	106
借梯上楼 引“源”行舟	112
信息=资本	113

三、资本运作创造奇迹

用科技创造财富	117
资本运营的哲学	119
并购:资本的较量	122
零售业立业之本——薄利多销	125
渗透商业资本 缔造“苏宁现象”	129
资本增值的有效途径	131
中小企业融资技巧	133
大型企业集团资本运作规则	137
民营企业资本运作的5种典型模式	140
企业快速成长与收购哲学	142
无形资本运作,怎么赢	144

下篇 成本篇

企业成本是一种垫支,是能够从未来收入中得到补偿的价值。这种补偿是必需的,是企业的生产经营过程得以持续进行的必要前提。因此,企业只有加强成本核算和控制,使之低于社会平均成本,才能获得因成本降低而产生的高于其他生产者的超额利润。

一、从源头抓起:降低生产成本

生产成本的降低	149
关键人物——采购员	151
削减供应链成本	154
精细化生产	157
作业成本法——明晰管理费用	161
实行6 σ (六西格玛)管理——减少次品率	164
零缺陷管理——完美的结局	168
外包——降低脆弱环节的成本	170
采用商业汇票支付货款	171
模拟市场核算,实行成本否决	173

二、中间环节:存货成本的控制

减少存货持有成本	178
细化存货成本项目	181
直销模式的震撼——零库存	183

三、终端销售:降低营销成本

降低物流成本——让你赢得最后一桶金	188
零顾客成本	191

四、成本主义的战略法则

控制成本就是要控制细节	195
先进技术是降低成本的利器	197
缩短融资周期	200
削减管理费用——保障沟通渠道的畅通	202
从成本中心到利润中心	203

Book in the department
Zhangyongming.com

建立具有成本意识的企业文化	205
紧紧拉住更多顾客的手	206
薄利多销创造利润	208
物尽其用,降低企业生产成本	211
加速资金流动 降低占用成本	212
以成本优势打造微波炉巨无霸	214
宜家的成功之源	217
开源节流 绷紧成本意识	219
零基思维:降成本不降产出	222
降低产品成本的途径	225
作业成本管理的要素	228

本頁以人證本題以人从：命華野普，一

上篇 人本篇

企业是一个组织，一个系统，一个以人为主要的经济实体。“以人为本”的目的就是如何发挥和利用好企业中最特殊的生产要素——人。现代企业人本管理的核心是：对企业中的人应当视为人本身来看待，而不是将他们看作是一种生产成本。通过激励来调动和发挥他们的积极性和创造性，使他们的效用实现最大化。

一、管理革命：从人力成本到人力资本

●第一资本：人才

中外的企业家一致认为：人力资源管理是现代企业管理中的重中之重。而万向集团董事局主席鲁冠球则对人力资源有一种新的阐述，他说：“从生产力发展的角度讲，企业要抓住‘三个本’。一是人本，二是资本，三是成本。”鲁冠球对人力资源管理有一个创造性的提法：人才是企业管理的第一要素，人力资源管理就是企业对于人力资源的经营。企业经营得好与坏，关键是能否成功地经营人力资源。而人力资源的经营，应做到以人为本。抓住人本，方是兴企大计。

什么是人才？鲁冠球认为对于企业来说，“能给企业带来效益的人就是人才”。他指出，既要给人才以应有的物质报酬，也要给人才以精神上的鼓励。经营人力资源，就是使人才效用实现最大化。

联想20万元的创业资本竟然在20年间滚成几百亿，就应了联想所说的靠了人力资本。而我们所熟悉的那些世界企业巨头，对于企业的人力资本都给予了充分的重视。松下说松下电器是制造人才的公司，微软说优秀人才是企业的生命，惠普说人才就是资本，摩托罗拉说人是最珍贵的资源，三星说人才是企业的上帝。这些企业深知人力资本是一种主动性资本，人力资本利用静态的物质资本，不断地创造价值，使物质资本增值。同时如果人力资本自身的价值也在不断地提升的话，会使一定的物质资本的升值空间变得更大，企业发展也会更快。

人是世界上最复杂的物种。不仅企业中人的需求千差万别，而且

企业对人的管理也没有固定的模式。不管企业处于创业或是正在成长,遇到的最大问题就是人的问题。所拥有的人力资本又是它的最大财富,因为企业所有的价值和竞争优势都蕴藏在这些人力资本的大脑中。但这个财富并不是唾手可得的,它就像被锁住了,如何开启是现在企业取得竞争优势的关键。

“以人为中心”的管理,即一切管理的核心是人,而不再是物质资本。它最基本的内涵是:

1. 坚持以人为中心

把人看作是企业的主体,对企业管理具有决定性的作用。

2. 企业是一个有机体

不再把企业看作是一个单纯创造物质财富的经济组织,而是一个由人组成的、能够自我繁衍的有机体,企业的财富首先表现在人的价值上,而不是首先表现在物的价值上。

3. 企业文化

企业不仅要创造物质财富,更要创造精神财富,如企业文化。

4. 精神激励

对人实行物质刺激和金钱鼓励的同时,把对人的精神激励放在首要位置。

海尔正是在以人为本思想的指引下,在最初实施了OEC管理,然后又实施了SST管理,现在提出了SBU的概念即战略事业单位,把集团的战略落实到每一个人身上。于是海尔从最初的用硬性管理“逼”人把事情做好,逐渐变成了激发人自觉、主动发挥积极性和创造性的柔性管理,让海尔的每一个人都有了“自我经营”的创新空间。于是,海尔成为我国顶级的企业。

企业怎样去做才能做到以人为本,这是一个观念问题。企业应该学习世界三大旅游公司之一的罗氏旅游公司的“顾客第二”。“顾客第二”绝不是不重视顾客,而是进行企业管理必须理解如何才能做到顾客满意。作为一家企业,在市场观念上自然应该是“顾客第一”。顾客是企业利润实现的根本。但在经营管理上,应该是“顾客第二”,把企业自身的人力资本摆在第一位。因为除了终端是顾客以外,其余的全

要依靠企业的人力资本。就是企业的市场行为,也自始至终都体现了人力资本参与的主体和主导作用,按现在的行话说就是营销即人。所以“顾客第二”正是为了“顾客第一”,或者说“顾客第一”只是一个很自然的副产品。但是从企业管理上来说,它体现了人本管理的思想,使企业能在真正意义上实现利润,不断发展。

人力资本取代物质资本,并且能创造巨大价值的根本就是人拥有能力,而物质没有,它只有被利用的价值。如果企业通过物质来进行激励,会激起人的无止境的欲望,企业的成本会越来越高。但是企业中的人对能力的无止境的欲望却能带来企业无限的发展空间。所以成功的企业就是在实际管理中通过各种方式发挥了企业人力资本的能力,为企业建立了竞争优势。像海尔的柔性管理的核心就是让海尔的每一个人都有了“自我经营”的创新空间,这为人力资本的能力创造了一个广阔的空间。罗氏旅游公司的“顾客第二”就是注重企业的人的能力,让企业的人力资本的能力不断发挥,让顾客实现其增值。就像索尼公司所做的那样,企业管理就是要相信人,要让他们发挥自己的能力。

能力在当今的市场竞争中是最重要的。因此,企业现在应该实施人本管理,但更应该实施能力管理。这点对企业的实际管理有非常大的意义。这种能力管理不仅有人力资本的能力要求,比如招聘,知名企业不再仅仅要求应聘者具有特定的某一职位必备的知识和技能,而且要求应聘者具备一种创新的能力,一种学习的能力。这样当该职位本身发生变化时,员工仍能适应工作。再如由于组织的扁平化,许多职位要求员工具有完成多项任务的能力,或需要他们在完成任务的过程中不断地变换角色。同时还要在实际管理中进行人性化的管理,让他们的能力有发挥的空间,这样才能激发他们的工作责任心、劳动积极性和企业的使命感。

能力管理虽然回答了人本管理中人的能力问题,但是能力的范围太大。首先人的能力有很多,企业不可能对人力资本所具有的能力进行全面管理,企业没有这种能力,也不需要这种能力;其次是在企业中有些人能力很强,价值量很大,但发挥不出来。有些人能力一般,

却在企业中创造很大的价值。所以,这不是一个简单的能力问题,企业所真正关心的是如何把人力资本对市场有用的能力尽可能地发挥出来,从而对企业有实质性的帮助。这就要企业不断地挖掘出人的潜能,要实行潜能管理,它比能力管理更加具有针对性。

像海尔的柔性管理的核心就是让海尔的每一个人都有“自我经营”的创新空间。这其实就是为海尔的人力资本的潜能释放创造了条件。罗氏旅游公司的“顾客第二”要能在长期的发展中不断地成功,核心还是让罗氏旅游公司的人力资本的潜能持续发挥,创造价值。因为企业不对人的潜能进行管理,就会停滞不前,迟早会被人超过。所以,潜能管理是一种更加深入的管理,也是一种更有效的管理。现在非常流行的被喻为未来成功企业的模式的学习型组织,就是一种潜能管理。企业的目的就是使这种主动性的人力资本的能力不断发展,潜能不断释放。所以如果企业想成为学习型组织,没有这种认识是很容易失败的。就拿目标管理来说,事实上很多企业的实施都是错误的。目标管理的核心是把企业目标层层分解到具体的个人,利用个人的目标来实现组织的目标。但是在这个过程中很重要的就是企业上下级之间的沟通,上级能给下级制定有挑战性的又是下级愿意接受的目标来激发他们的潜能。因为人的潜能释放本身就很有成就感,这种成就感实质上就是真正的激励,同时能更好地完成目标。如果做不到这一点,企业的目标管理只是一个徒有虚名的管理。

微软公司的核心理念,简单地说就是“激发每个员工的潜能”。他们在招聘时强调的与其说是人的能力,不如说是人的潜能。你可以不懂软件、硬件的知识,因为你的潜能会让你掌握这些知识。他们强调的是人的激情,让你有100%的能力时希望你能做到120%。所以在微软公司里,企业管理的核心就是创造一个有激情的氛围,而这就是所谓的激情领导。像SAP公司、IBM公司、柯达公司等,在他们看来,管理学就是激发人的潜能,而激发人潜能的本质就是激发人的激情。

潜能管理是未来管理的核心与本质。认识不到这点,企业的很多管理就会出现。世界上惟一不变的东西就是变化,企业要能适应这个变化的竞争环境,首先必须重视人,其次是重视人的能力。但根