



G

管理模式宣言

用系统化的管理体系
打造企业自我管理平台

郭咸纲 著

新华出版社

G 管理模式宣言

用系统化的管理体系 打造企业自我管理平台

郭咸纲 著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式宣言：用系统化的管理体系打造企业自我管理平台/郭咸纲著.

—北京：新华出版社，2006.8

ISBN 7-5011-7458-X

I. G… II. 郭… III. 企业管理：系统管理

IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 032799 号

G 管理模式宣言

责任编辑：原兴伟

装帧设计：伍民力

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com>

邮 编：100043

经 销：新华书店

印 刷：河北鑫昊印刷有限责任公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：12.625

字 数：300 千字

版 次：2006 年 8 月第一版

印 次：2006 年 8 月北京第一次印刷

书 号：ISBN 7-5011-7458-X

定 价：28.00 元

本社购书热线：(010) 63077122

中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(0312) 2812642

序言：用系统化的管理体系 打造企业自我管理平台

近十几年来我一直在思考一些管理学命题，这些管理学命题包括：管理的核心问题是什么？为什么人性如此难以把握？管理有无规律可循？为什么管理离不开时空环境？为什么说管理是慢变量？管理的效果为什么难以衡量？为什么要进行系统化的管理？怎样建立符合实际情况的管理体系？管理体系的基点是什么？管理理论和实践的真正分歧在哪里？理论重要还是实践重要？经营和管理的分界线是什么？怎样提高企业管理效率、降低管理成本？管理到底是科学还是艺术？两者怎样结合？管理有无最优境界？管理的最终目的是什么？

上述管理学命题正是我进行管理学研究和管理实践指导的动力和困惑所在。

我思考和研究管理是从西方管理思想史开始的。我从1989年元月开始研究和写作《西方管理思想史》，1999年9月由经济管理出版社出版《西方管理思想史》（第一版），历时10年时间，在这之后又于2002年元月出版《西方管理思想史》（第二版），2004年9月出版《西方管理思想史》（第三版）。在研究和写作《西方管理思想史》的过程中，我比较深的感受就是管理是三个方面综合作用的产物：一是人性；二是经济与社会环境；三是历史文化背景。管理理论与管理方法的形成与发展离不开上述三个方面。这也是我们构建管理模式需要考察的“无形之手”。

在研究《西方管理思想史》的基础上，我进一步思考现实管理世界的构建。一个企业或一个组织运用什么样的管理模式或管理体系来达到管理目标？我陆续将自己的一些研究心得和指导企业的实战总结形成书籍出版，这样《G 管理模式》系列丛书就出现了。《G 管理模式》系列书籍是我在管理研究和实践的积累中形成的，显得散乱了一些。后来也进行了一定的梳理和重新整合，但是，由于《G 管理模式》理论体系的构建和实践总结需要时间，直到 2005 年 9 月《G 管理模式·12 个子模式》由清华大学出版社出版才标志着《G 管理模式》理论体系的完成。这样，《G 管理模式》理论体系的研究和写作花费了 12 年的时间。

在这个过程中，我对管理理论和实践的认识和理解也在逐步深化。

首先，我认为任何的管理体系或管理模式都是有其特有的前提或假设条件的。离开了前提假设，管理理论和方法就失去了存在的土壤。

其次，管理是一个系统工程。单一的管理理论和方法往往不会奏效，即使在短时间内取得了一些管理效果，随着时间的推移，如果相关管理系统跟不上，最终也会失效的。

第三，管理系统是需要维护的。如果一段时间重视管理建设，管理水平就会提升，如果一段时间忽视管理建设，管理水平就会下降。

第四，任何管理理论和方法在实践中如果没有相应的管理方案将其实现。无论多么科学的管理理论和多么好的管理方法都是没有用处的，是无法“落地”的。

第五，管理理论和管理实践的桥梁是“统一语言系统”。管理理论的管理实践效果，其实现的起点就是统一语言。只有在组织或团队中“统一语言系统”，才可能使得管理理论成为每位管

理行为行动的指针。

第六，任何管理方案的推行都是有成本的，管理成本的高低和管理者的心理承受能力或心理预期是决定管理成败的重要因素。

随着研究的深入和实践活动的展开，我认为有必要全面完整地介绍和完善《G 管理模式》理论体系，所以《G 管理模式宣言：用系统化的管理体系打造企业自我管理平台》一书就形成了。为什么用“宣言”？我想这本书是前面《G 管理模式》40 多本书的理论结晶，并且在未来的研究和实践中，这本书具有着导引和基石的作用，为了区别于已经出版的《G 管理模式》系列丛书，我选用了这个书名。

任何管理理论研究都离不开管理实践，《G 管理模式》也不例外。一直以来我都有一个信念：中国企业建立属于自己管理模式的时代已经到来了。在这个过程中，《G 管理模式》只能成为企业家朋友们的参考物，企业家们必须要根据企业的实际需要建立符合自己企业的管理模式，必须形成自己的“X 管理模式”，这样企业的管理水平才真正能够提高到理想的境界。

是为序。

郭威纲
2006 年 3 月

目 录

序言：用系统化的管理体系打造企业自我

管理平台 郭咸纲(1)

导论：G 管理模式综述 (1)

1 G 管理模式产生的三大背景 (1)

1.1 理论背景 (1)

1.2 社会背景 (6)

1.3 实践背景 (11)

2 G 管理模式体系 (13)

2.1 G 管理模式概述 (13)

2.2 G 管理模式追求的目标 (14)

2.3 G 管理模式实现场变的三个阶段 (16)

3 G 管理模式关注的重大管理问题 (17)

第一章 G 管理模式假设模型——三大基本假设 (19)

1 多维博弈人性假设 (20)

1.1 G 管理模式多维博弈人性假设的定义 (20)

1.2 多维博弈人性假设的实践意义 (26)

2 资源的微分与积分假设 (28)

3 有限目标假设 (32)

4 G 管理模式三大假设间的辩证关系 (36)

第二章 G 管理模式理论模型：PEKC 分析 + 12 个

子模式	(38)
1 G 管理模式 4 种场力分析	(38)
1.1 企业中存在的各种场力及其表现形式	(38)
1.2 权力是决定企业管理模式的基本力量	(39)
1.3 经济力是企业原始的内在驱动力	(40)
1.4 知识力是企业的制胜力量	(40)
1.5 文化力是决定企业持续发展的核心力量	(41)
2 4 种场力演化生成 7 种典型管理模式	(43)
2.1 4 种场力演化分析 (PEKC 分析)	(43)
2.2 7 种典型管理模式区间状态分析	(45)
3 7 种典型管理模式全面分析	(49)
3.1 A 型管理模式及其管理特点分析	(50)
3.2 B 型管理模式及其管理特点分析	(53)
3.3 C 型管理模式及其管理特点分析	(57)
3.4 D 型管理模式及其管理特点分析	(59)
3.5 E 型管理模式及其管理特点分析	(62)
3.6 F 型管理模式及其管理特点分析	(65)
3.7 G 型管理模式及其管理特点分析	(68)
4 G 管理模式对企业发展 7 个阶段的划分	(71)
4.1 企业发展的 7 个阶段	(72)
4.2 企业的 7 个发展阶段及所对应的危机	(75)
5 G 管理模式的 12 个子模式介绍	(77)
5.1 G 管理模式提出的 12 个不同子模式	(77)
5.2 企业在每个发展阶段也会遇到不同的问题， 针对这些问题，G 管理模式——12 个子模式 作出相应的解决方法	(81)

6	企业发展的第一个阶段——诞生期	(82)
6.1	诞生期的特点	(82)
6.2	诞生期企业管理陷阱	(83)
6.3	诞生期管理陷阱解决方案设计	(84)
7	企业发展的第二个阶段——幼儿期	(90)
7.1	幼儿期的特点	(90)
7.2	幼儿期企业管理陷阱分析	(91)
7.3	幼儿期管理陷阱解决方案设计	(92)
7.4	股权结构调整优化的思路	(93)
7.5	企业贡献利益分享的基础——企业经营 成果	(94)
8	企业发展的第三个阶段——童年期	(97)
8.1	童年期特点	(97)
8.2	童年期企业管理陷阱分析	(99)
8.3	童年期管理陷阱解决方案设计	(100)
9	企业发展的第四个阶段——成长期	(103)
9.1	建立企业柔性战略模式,使企业赢得竞争 战略上的优势	(104)
9.2	建立资源导向型理性决策模式,以利于柔性 战略的执行	(108)
9.3	决策	(109)
9.4	建立信息情报快速反应模式,为柔性战略和理性 决策的制定与实施提供充分有效的支持条件	(114)
9.5	有效规避企业控制危机,防止滑入“企业 扩张陷阱”	(116)
10	企业发展的第五个阶段——成熟期	(117)
10.1	企业成熟期的场态、人性危机和管理困境	

4 G 管理 模式宣言

陷阱.....	(117)
10.2 G 管理模式解决成熟期危机的三个管理 模式.....	(118)
11 企业发展的第六个阶段——稳健期	(121)
11.1 企业稳健期陷阱.....	(122)
11.2 企业稳健期的管理重点.....	(123)
12 企业发展的第七个阶段——新生期	(127)
 第三章 G 管理模式思想模型：人 + 制度 + 创新	(129)
1 “人 + 制度 + 创新”思想的形成	(129)
2 “人 + 制度 + 创新”之人	(130)
2.1 人的需求	(130)
2.2 管理场与管理行为人	(135)
2.3 个人(管理行为人)与团队的互动,团队与组织 的互动,个人、团队、组织与社会环境的互动, 人的内在世界与外在世界的互动	(140)
3 “人 + 制度 + 创新”之制度	(146)
3.1 制度的概念	(146)
3.2 制度的特点	(148)
3.3 制度的分类	(150)
3.4 G 管理模式的制度模式	(151)
3.5 当前制度管理中的几个误区	(158)
3.6 组织如何加强制度管理	(161)
3.7 企业要不断地学习,提升自身的应变能力, 在制度建设上走出一条新的路子	(163)
4 “人 + 制度 + 创新”之创新	(165)
4.1 创新的概念	(165)

4.2	创新的内容	(166)
4.3	创新的驱动力与创新机制	(177)
4.4	G 管理模式的创新模式	(183)
5	G 管理模式“人、制度、创新”之间的互动	(187)
5.1	人和制度的互动	(187)
5.2	人和创新的互动	(189)
5.3	制度与创新的互动	(190)
5.4	人、制度、创新三者的互动	(192)
5.5	人+制度+创新：人、制度、创新的互动 形成企业的综合能力	(193)

第四章 G 管理模式运作模型：IOS - X 操作模型

1	运作模型形成的思想基础	(197)
2	理念系统 (IdeaSystem)	(198)
2.1	两大意识：危机意识和发展意识	(199)
2.2	G 管理模式四项基本管理原则	(203)
2.3	八项管理标准	(211)
3	运营系统 (Operation System)	(225)
3.1	股权系统：股权资源优化配置	(226)
3.2	治理结构系统	(227)
3.3	组织系统：18381 工程打造企业高效组织 系统	(231)
3.4	九大标准化运行系统	(248)
3.5	四项优先原则	(252)
4	策略系统 (Stratagem System)	(262)
4.1	经营策略和管理策略	(262)
4.2	九大管理方略	(262)

6 G 管理 模式宣言

- 4.3 调整资深员工要过三关：感情关、舆论关、
破坏关 (279)
- 4.4 “贡献”的界定方法：数量化、时段化、
归零化 (280)
- 4.5 领导策略 (281)
- 5 G 管理模式运作模型——X 场变创新系统 (282)
 - 5.1 X 管理模式的特征分析 (282)
 - 5.2 G 管理模式的三个场变阶段 (283)
 - 5.3 企业场变实现形态——X 管理模式实现
形态 (288)
 - 5.4 “G-X”管理模式实现程序 (290)
 - 5.5 X 管理模式的形成 (291)

第五章 G 管理模式评价模型：G 当量 (294)

- 1 G 当量产生的理论背景 (294)
- 2 G 当量分级指标体系 (296)
 - 2.1 G 当量分级指标体系的特点 (297)
 - 2.2 G 当量分级指标体系设立的基本原则 (298)
 - 2.3 G 当量分级指标体系设立的结构 (299)
 - 2.4 G 当量分级指标体系中指标选取 (308)
 - 2.5 分级指标生成过程 (312)
- 3 实证分析 (313)
 - 3.1 实证分析的方法 (313)
 - 3.2 实证分析的作用 (315)
- 4 G 当量的应用 (319)
 - 4.1 当量的使用原则 (319)
 - 4.2 G 当量的操作流程 (321)

4.3 G 当量测评对于企业的意义	(323)
-------------------------	-------

第六章 G 管理模式实战模型：战略定位 + 系统设计 +

团队建设	(324)
1 实战模型解析	(324)
1.1 战略定位	(324)
1.2 系统设计	(339)
1.3 团队建设	(354)
2 G 管理模式实战模型形成的标志	(361)
2.1 管理模式形成的标志	(361)
2.2 形成一系列管理模型	(363)

第七章 G 管理模式目标模型：自我管理

1 G 管理模式与自我管理平台实现系统的比较	(369)
2 自我管理平台实现系统简介	(370)
2.1 假设模型：理性最优行为人假设	(370)
2.2 理论模型：管理最优境界理论	(370)
2.3 思想模型：责权利归位	(371)
2.4 评价模型：自我满意度	(371)
2.5 运作模型：自动运行 + 自觉修复 + 自我评价	(371)
2.6 实践模型：道德基础 + 愿景目标 + 和谐发展	(371)
2.7 目标模型：无为而治	(373)

主要参考文献	(375)
--------------	-------

后 记	(387)
-----------	-------

导论：G 管理模式综述

任何问题都有解决的方法，并且这些解决方法又都有一定的套路，这些套路就是模式。管理模式就是管理行为人在管理过程中通过理论学习和实践体验总结出的解决管理问题的一整套分析框架和套路。

一套科学的管理模式必然会有其产生的背景，这些背景中最核心的是理论背景、社会背景和实践背景三大背景。并且，真正意义上的管理模式应该是一套科学完整的理论体系和实践体系，是引领管理者能够迅速发现问题、解决问题的思想体系。

G 管理模式的产生也遵循上述规律，并且通过 15 年的理论研究和实践运用，已经形成了自己独特的假设模型、理论模型、思想模型、运作模型、评价模型、实战模型、目标模型，形成了自己完整的理论体系和实践体系。

1 G 管理模式产生的三大背景

1.1 理论背景

首先，G 管理模式的产生是基于对《西方管理思想史》的系统研究并且结合当今世界日新月异的管理实践形成的管理体系。



西方管理思想博大精深，但其演进过程却始终贯穿着两条主线：一是对人性解读的不断深化；二是管理方式对管理所处环境的互动与适应。

管理命题：一套完整科学的管理体系构建的出发点是什么？
管理体系的实践效果与环境的匹配有什么样的内在联系？

对人性的探索是管理理论发展的一条重要线索。人性的变化随着生产力的发展和教育程度的提高而变化，人性问题是人的本质问题，管理活动可以看做是人性驱动下的一种社会活动。管理学理论的发展离不开人性研究的进展，与经济人、社会人、自我实现人、复杂人、文化人人性假说的提出相适应，在管理思想演

进中先后诞生了一系列相应的管理理论和管理方法。然而，迄今为止的管理学理论在对人性的解读上仍然固守着机械式的单维思维范式，对人性的认识还不够深入、完善。而事实上，管理学理论、技术及方法上的每一次显性或隐性的突破都伴随着对人性认识的不断深化。

与环境的博弈互动和重新适应则是管理理论发展的另一条重要线索。毋庸置疑，管理实践先于管理理论，而管理理论必须与管理实践相契合这是管理理论和实践发展的规律，管理学理论的发展与社会环境的变迁息息相关。

管理命题：现代企业究竟面临什么样的社会环境？

20 世纪 80 年代以来，世界政治、经济格局发生了巨大变化。基于上述环境的巨大变迁，企业迫切需要一套符合当前时代环境的管理理论和模式来指导其管理行为。基于管理学视角进行观察，当今世界的环境突出地表现出下述特征：



第一，人性特征。现代社会中的人性特点表现为高度的自我意识与个性张扬，价值取向更加多元，而价值多元主义是自我意识极端张扬的必然结果。

第二，全球化特征。全球经济一体化和知识经济的浪潮波及到世界的每个角落，世界范围内政治、经济实体之间的依存度持续加大。

第三，技术特征。技术进步日新月异。新技术的应用对传统的管理方式产生重大影响，因为生产作业模式是管理运行的内在要求，管理运行方式是为生产作业服务的。

第四，信息特征。信息革命方兴未艾。信息技术的广泛应用，特别是互联网的普及，从根本上冲击了传统的商业模式，现代商业模式需要全新的管理模式与之相适应。

第五，变化特征。社会变革速度一日千里。社会变革速度的加快，需要有更加灵活、普适的管理模式与之相适应，管理模式的适应性是对当前管理实践的重大挑战。

具体来讲，当代管理模式表现为以下特点：

第一，重整组织的共同价值观，形成统一的企业文化成为管理模式道德基础的出发点。当代的管理模式是建立在多元化管理背景基础上的。首先，社会呈现出多元化的趋向，主要表现在世界政治和经济呈多极化方向发展；其次，企业处于多元化的环境中，企业的生存环境、文化环境等都不再是原来的单一环境，呈现出多元性；再次，企业经营多元化，企业经营的产品和覆盖的地区都向多元化和国际化的方向发展；最后，企业内部员工的需求多元化，在特定企业的内部，员工拥有多元化的需求，在各个方向上都拥有自我实现的理想和目标。

第二，建立适应变化环境的管理模式已经成为管理的中心课题。因为企业处于一种动态的多元化背景之下，企业必须要高瞻远瞩，不断调整自己的发展方向以适应社会的变化。并且使管理活动从行为管理向道德管理转变。现代管理模式强调行为管理，而当代管理模式更注重道德管理，强调文化氛围的营造和增强是企业可持续发展的源动力，强调共同的道德基础对管理行为人的影响。

第三，寻找组织与团队的内在动力将成为管理制胜的核心力