



第二次现代化的行动议程II

企业管理现代化

◎ 何传启 著



中国经济出版社

第二次现代化的行动议程 II

K 管理：企业管理现代化

何传启 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

K 管理：企业管理现代化/何传启著，—北京：中国经济出版社，2000.1

(第二次现代化的行动议程；2)

ISBN 7-5017-4829-2

I .K… II .何… III .企业管理：现代化管理—研究—中国
IV .F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 64791 号

第二次现代化的行动议程 II

K 管理：企业管理现代化

何传启 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码：100037

北京市地矿印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 1/32 7.25 印张 170 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数：5000 册

ISBN 7-5017-4829-2/G·1014

定价：18.80 元

内容提要

21 世纪，人类将全面实现第二次现代化，我国企业将大举进军国际舞台。要参与国际竞争，企业必须尽快实现管理现代化。K 管理总结了 20 世纪世界优秀企业管理的成功经验和发展历程，提出了企业管理的管理九段和九个管理模式，即经验管理、效率管理、成本管理、质量管理、柔性管理、知识管理、创新管理、文化管理和战略管理。

通过分析 30 个企业管理典型案例，阐述了九种管理模式的特点、台阶和方法，重点对质量管理、柔性管理、知识管理和创新管理进行了全面分析，包括操作方法。书中还提出了我国企业管理现代化的操作程序和注意事项，并给企业经理们提出了职业建议。

寄语管理人，三思而后行。心中若无梦，请莫读本书。胸中有大志，本书是良友。

作者简介

何传启，男，1962年生，湖北黄陂人；中国科学院研究员，美国纽约科学院院士。曾任中国驻美国大使馆科技外交官、中国科学院规划处处长和多家公司高级顾问等。1985年以来发表论文60多篇，出版专著《第二次现代化》、《第二次现代化的行动议程Ⅰ：公民意识现代化》和《效益管理》、合著《国家创新系统》和《创新与未来》、译著《怎样当一名科学家》等，参与《知识经济》、《知识经济纵横谈》和《知识经济与中国发展》等书的撰稿。

1996年提出基础研究国家目标四个分目标和战略性基础研究，1997年参与完成《关于加强国家重点基础研究和高新技术产业化的汇报提纲》，同年6月获国务院审议通过，江泽民主席作重要批示，国家科技部启动“国家重点基础研究规划”。1997年10月提出国家创新体系四个子系统和“知识创新工程”，主持完成《迎接知识经济时代，建设国家创新体系》研究报告，1998年2月江泽民主席对该报告批示“知识经济、创新意识对于我们21世纪的发展至关重要”；1998年中国掀起知识经济和创新高潮。1998年起草《关于中国科学院开展〈知识创新工程〉试点的汇报提纲》，同年6月获国务院审议通过，中国科学院启动知识创新工程试点。1998年提出人类社会发展新理论——第二次现代化理论，1999年策划出版《第二次现代化》丛书。

第二次现代化：我们的共同未来

总 序

21 世纪是公元第三千年的春天。面对新的春天，国际学术界和思想界的观点纷呈，思想活跃。越来越多的人在问，在新的千年，人类将走向哪里？中国将走向哪里？我们应该怎么做？事实上，自从诞生那天起，人类就试图把握自己的命运。在漫漫历史长河中，人类不断发现、创造和积累有关知识，认识自然，认识自我，探索社会发展规律。特别是历代思想家们，更以拓展和实现人类的理想和未来为己任。早在公元前 4 世纪，希腊哲学家柏拉图就出版了《理想国》。20 世纪中叶，学者们提出了现代化理论，现代化指人类社会从传统社会向现代社会的转变过程，现代化理论阐述了从农业社会向工业社会转移的历史过程及其深刻变化。20 世纪 70 年代以来，信息革命和知识革命席卷全球，知识经济逐步在世界范围内崛起，工业经济走向衰落。人类社会正走向新的时代，即知识经济时代。人类社会的新发展，已经超出了经典现代化理论的范围。

21 世纪，人类到底要走向哪里？第二次现代化理论回答了这个问题。第二次现代化理论认为：人类社会的发展可分为四个阶段，即原始社会、农业社会、工业社会和知识社会；从农业社会向工业社会的转移过程是第一次现代化，从工业社会向知识社会的转移过程是第二次现代。两次现代化既有相似之处，又有本质的差别。如果说，工业化、城市化和民主化是第一次现代化的重要特征，那么，知识化、网络化和国际化就是第二次现代化的

主要特点。第一次现代化是对大自然的征服，第二次现代化则是对大自然的回归。在 20 世纪，世界上约有 50 多个国家和地区实现了第一次现代化，部分国家启动了第二次现代化；在 21 世纪，人类将全面实现第二次现代化。

我国现代化建设第三步战略目标是，到 21 世纪中叶，赶上当时的世界中等发达国家的水平，基本实现现代化。目前，世界中等发达国家已经全部实现第一次现代化，并启动了第二次现代化；到 21 世纪 50 年代，它们将基本实现第二次现代化。这就要求我们在未来 50 年内，实现第二次现代化。然而，目前我国第一次现代化尚没有完成！

虽然我国的第一次现代化尚没有完成，但我们必须尽早实现从第一次现代化向第二次现代化的战略转移。因为只有这样，才能实现我国现代化的第三步战略目标。20 世纪初，我国面临的是生死存亡的严酷现实；21 世纪初，我国面临的是繁荣或落后的历史选择，是从第一次现代化向第二次现代化转移带来的巨大挑战。我国的第二次现代化，必须符合我国国情，走工业化与知识化协调发展的道路。如果说，1949—1999 年我国的目标是实现第一次现代化，那么，2000—2050 年我们的目标将是实现第二次现代化。

同实现第一次现代化一样，实现第二次现代化，关键是人的现代化和经济的现代化。我们知道，人的现代化，关键是思想观念的现代化（意识现代化）；经济的现代化，关键之一是企业管理（企业管理）的现代化。个人意识现代化、企业管理现代化，恰恰是制约我国现代化的两大瓶颈，是影响我国第二次现代化进程的关键所在。

《第二次现代化的行动议程 I：公民意识现代化》，向我们描述了 21 世纪第二次现代化的前景，阐述了制定、实施和评估知识议程的基本原理和具体方法，分析了三类国家（知识文明、工

业文明和农业文明国家)如何变知识为国力、三类企业(物质企业、知识企业、服务企业)如何变知识为财富、三类工作者(知识工作者、普通工作者、服务工作者)如何利用知识获得成功。通过国际21个成功案例说明不同国家、企业和个人在第二次现代化过程中的成功实践,凝练成21世纪个人应具有的现代意识,即关于国家、企业、个人和知识的现代观念。这种现代意识将潜移默化,融入人的心灵,引导我们走向成功。

《第二现代化的行动议程Ⅱ——K管理:企业管理现代化》,通过对20世纪30多个世界著名企业的管理经验的分析总结,提出K管理理论,即企业管理发展的九个阶段和九种成功企业管理模式。其中,经验管理、效率管理、成本管理和早期质量管理是传统管理(第一次现代化过程中的企业管理),全面质量管理、柔性管理、知识管理、创新管理、文化管理和战略管理是现代管理(第二次现代化过程中的企业管理)。提出我国不同企业的管理现代化的发展方向和具体措施。K管理理论是对20世纪世界著名企业管理发展的理论总结,是对优秀企业管理知识的系统综合,是世界企业成功管理模式的“百花园”。在K管理理论中,国际企业管理思潮一一入座,管理发展脉络一目了然。

第二次现代化涉及人类方方面面的深刻变化。由高等教育出版社出版的《第二次现代化》丛书第一辑包括《第二次现代化》、《国家创新体系》和《知识议程》三本,分别阐述人类文明发展的总趋势,实现第二次现代化的国家战略和成功道路。《第二次现代化的行动议程》可以看作《第二次现代化》丛书的第二辑。如果说,第一辑提出“第二次现代化理论”,告诉我们什么是第二次现代化?什么是国家创新系统?什么是知识议程?以及三者之间的关系是什么?那么,第二辑则针对中国的国情,重点讲21世纪怎么做?当然不是所有的方面。第一本讲人的思想观念的现代化,第二本讲企业管理的现代化。

实现第二次现代化是全人类的共同事业，也是我们 21 世纪的奋斗目标。第二次现代化的行动议程向我们描述了 21 世纪的美好前景，而 21 世纪就在我们眼前。

何传启

1999.8.20

前 言

(一)

大约是去年秋天，一群好朋友聚会在香山公园。蔚蓝的天空，碧绿的草地，几朵白云飘过山岗。大家数月不见，谈话热情高涨。渐渐地，大家的话题集中到知识经济和第二次现代化身上。

李岳问道：你们最近逛过书市吗？关于知识经济的书又有好几本，还有知识管理。

陶诚答道：没错，现在是知识经济热，有人就喜欢赶时髦。

胡新说：我看，知识经济再热，也赶不上管理热。书店里，有四类书很畅销，一是管理，二是英语，三是信息技术，四是武侠小说。

冯章说：依我看，最热的还是管理。什么管理大全、管理丛书、MBA教材、哈佛管理案例、兰德企业诊断、营销宝典等，让人目不暇接。

陈忠笑道：有人说，有100个经济学家就有101种经济理论，我要说，有100个管理专家就有102种管理理论。

李岳说：太多了，那么多管理理论有什么用，把人都搞糊涂了。

陈忠问：何兄，我记得您1992年出版了一本《效益管理》专著，对吗？

我答道：是的。

冯章说：那是一本关于提高管理效益的专著。何兄 1993 年到美国工作，1995 年回国主持中国科学院的发展规划。特别是，1997 年主持完成《迎接知识经济时代，建设国家创新体系》研究报告，今年起草《关于中国科学院开展〈知识创新工程〉试点的汇报提纲》，受到国家领导人的高度评价，并产生了很大影响。何兄前些时候发表了“知识经济与第二次现代化”，现在《第二次现代化》专著已快完成。我建议，何兄应该继续前进，研究知识经济时代的企业管理，提出一个第二次现代化的企业管理理论。

“对，何兄应再接再厉。”“何兄，一鼓作气吧。”几位好友齐声附和。

真心感谢朋友的鼓励。其实。我于 1988 年开始从事管理工作，就立志发展适合我国的管理理论。1992 年完成《效益管理》，随后赴美国工作，研究美国管理模式。1995 年回国后研究我国经济和管理，颇有心得，有所建树。现在，是兑现诺言的时候了。

(二)

目前，我国市场经济的发育尚处于初级阶段，企业管理水平亦是初级管理。

就象刚刚学步的儿童，对什么都感到新鲜，对什么都愿意尝试。国际企业管理的一举一动，很快成为我国企业管理的时髦时尚。管理浪潮一波一波传入我国，例如，企业识别、特许经营、第五项修炼、第 5 代管理、知识管理、创新管理、企业文化和战略管理等，新鲜名词多着啦。管理全书，经营谋略，琳琅满目，应接不暇。

有人笑说：

当经理可真不易，学管理哟费脑筋，
一波未平二波来，管理新潮无止境，
企业依然无起色，东奔西赶觅良策，
不知何时是尽头，管理王国竞风流。

有道是：

好雨知时节，当春乃发生。

管理有九段，请看 K 管理。

《第二次现代化的行动议程 II——K 管理：企业管理现代化》共分三篇。

第一篇，提出 K 管理（包括第一和第二章）。通过企业管理典型案例分析发现，企业管理水平与企业发展和市场价值紧密相关；企业管理的重点在不断变化，这种变化有规律性；20 世纪企业管理的发展经历了九个阶段，形成了九种管理模式，它们是经验管理、效率管理、成本管理、质量管理、柔性管理、知识管理、创新管理、文化管理和战略管理。

第二篇，阐述 4K 管理（包括第三、四、五和六章）。4K 管理包括现代质量管理、柔性管理、知识管理和创新管理。分析了 4K 管理的原理、台阶、方法和操作步骤。

第三篇，叙述管理现代化的操作大纲（包括第七章）。向您推荐企业管理现代化的操作程序和注意事项，为您的事业和生涯提供专业参考。

K 管理是对 20 世纪世界优秀企业成功管理经验的理论总结，4K 管理是我国企业管理现代化的希望所在。在 K 管理理论中，国际企业管理思潮一一入座，管理发展脉络一目了然。K 管理，送您一份管理地图，让您不再为管理浪潮而烦恼。

（三）

需要提到的是，本书是现代化俱乐部的第五名“成员”。其

他四位“成员”是：《第二次现代化——人类文明进程的启示》、《国家创新系统——第二次现代化的发动机》、《知识议程——第二次现代化的成功之路》和《第二次现代化的行动议程Ⅰ：公民意识现代化》。《第二次现代化的行动议程Ⅱ——K 管理：企业管理现代化》是企业管理的现代化议程。

现代化是我们共同的追求，也是中华民族振兴的希望。相信现代化俱乐部和她的会员们，将给您的企业和您的人生，带来清新气息和蓬勃生机。

胸中有宏图，好书是良友，胸中若无梦，请莫读本书。道路条条通罗马，机会处处是黄金。海阔天空任君走，相逢一笑两相宜。

现代化俱乐部 何传启

1999 年 8 月 20 日 于北京中关村

目 录

总序 (I)

前言 (V)

一 管理九段：百年管理风云激

I、奇正之道：以正立国，以奇用兵..... (2)

II、管理九段：企业管理有台阶 (12)

III、经营六篇：企业经营计无穷 (39)

二 K 管理：来得早不如来得好

I、管理思维：搓麻将与打桥牌 (49)

II、中国企业：企业管理盼良策 (51)

III、K 管理：好雨来得是时候 (65)

三 铁面无私黑桃 K：质量是根本

I、质量管理与企业发展 (71)

II、质量管理的四个台阶 (83)

III、质量管理的主要方法 (88)

IV、质量管理的操作大纲 (92)

四 温馨灵活红心 K：柔性是法宝

- I、柔性管理与企业的发展 (97)
- II、柔性管理的四个台阶 (108)
- III、柔性管理的主要方法 (115)
- IV、柔性管理的操作大纲 (120)

五 实实在在方块 K：知识是财富

- I、知识管理与企业的发展 (125)
- II、知识管理的四个台阶 (135)
- III、知识管理的主要方法 (145)
- IV、知识管理的操作大纲 (150)

六 不拘一格梅花 K：创新是灵魂

- I、创新管理与企业的发展 (155)
- II、创新管理的四个台阶 (167)
- III、创新管理的主要方法 (179)
- IV、创新管理的操作大纲 (185)

七 K 管理：企业管理现代化

- 第一步：学习与思考 (190)
- 第二步：反省与前瞻 (197)
- 第三步：对策与方案 (203)
- 第四步：启动与升级 (205)

参考文献.....	(209)
-----------	-------

案例目录

案例 1-1 奥斯本公司昙花一现——快速成长企业的悲剧	(6)
案例 1-2 IBM 公司的危机——企业管理“巨人综合症”	(7)
案例 1-3 美国通用汽车公司和福特汽车公司的管理	(13)
案例 1-4 美国东方咖啡饭店	(21)
案例 1-5 美国梅托房地产公司	(23)
案例 1-6 美国西南航空公司	(26)
案例 1-7 美国惠普公司	(30)
案例 1-8 香港港丽酒店	(32)
案例 3-1 日本富士产经公司的质量管理	(72)
案例 3-2 美国道·柯林斯公司的破产	(73)
案例 3-3 美国通用电气公司的质量保证体系	(84)
案例 3-4 中国企业的质量认证	(86)
案例 3-5 日本富士产经公司的质量文化	(87)
案例 3-6 德国奔驰汽车公司的质量信誉	(87)
案例 4-1 沃尔玛公司的柔性管理	(98)
案例 4-2 凯马特公司的传统管理	(99)
案例 4-3 美国吉列公司的特色产品	(109)
案例 4-4 灵活制造企业论坛	(111)
案例 4-5 德国梅特勒—托雷多公司的柔性组织	(112)
案例 4-6 美国国家科学基金会的人性化管理	(114)
案例 5-1 施乐公司的知识管理	(126)

案例 5-2	美国波顿公司的顾此失彼	(128)
案例 5-3	世界银行的知识共享系统	(137)
案例 5-4	福特汽车公司的组织学习	(139)
案例 5-5	通用汽车公司的知识联盟	(141)
案例 5-6	瑞典斯堪蒂亚公司的智力资本评估	(144)
案例 6-1	英特尔公司的创新之路	(156)
案例 6-2	美国苹果公司的衰落之路	(158)
案例 6-3	日本索尼公司的技术创新	(169)
案例 6-4	日本夏普公司的企业创新	(171)
案例 6-5	欧洲创新企业的合作创新	(174)
案例 6-6	美国 3M 公司的创新文化	(177)