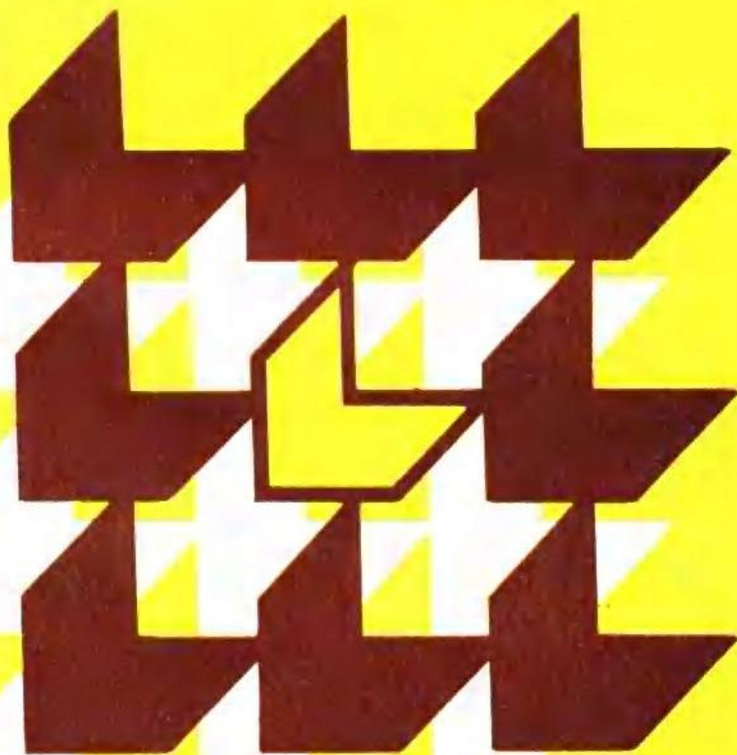


创造有效的管理

主编 韩庆祥 副主编 邢 峥



北京科学技术出版社

·中国企业管理之光丛书

创造有效的管理

主 编 韩庆祥

副主编 邢 峥

北京科学技术出版社

(京)新登字 207 号

内 容 简 介

本书是《中国企业管理之光》丛书之一。书中通过介绍了北京继电器厂由一个濒于倒闭的小厂，发展成为一个优秀企业的事实，阐述了在经济改革过程中改变观念、改变环境、改变经营方式、改变产品、改变人，从而实现企业经营机制转变的过程及其理论。

中国企业管理之光丛书

创造有效的管理

主 编 韩庆祥

副主编 邢 峥

*

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街16号)

邮政编码 100035

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

北京地质印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32开本 7.25印张 188千字

1993年1月第一版 1993年1月第一次印刷

印数1—2600册

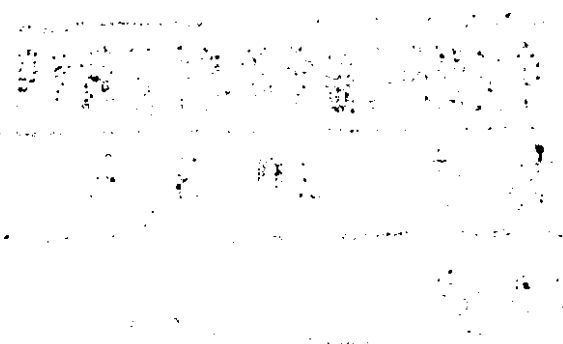
ISBN 7-5304-1203-5/Z·505

定价：4.50 元

中國企业管理之先

袁宝华題

献 给 中国卓越的企业管理者



《中国企业管理之光丛书》编委会

顾问 袁宝华 张彦宁

主任 邬凤祥

编委 (按姓氏笔划为序)

邬凤祥 朱光鑫 李 静 李 甄 枢

杨文元 宋倩如 罗廷贵 赵福生

胡志仁 陶 量 谢佑民 韩庆祥

编辑部 总 编：邬凤祥

副总编：韩庆祥 李 甄 枢

编 辑：(按姓氏笔划为序)

邢 峥 邢素敏 宋瑞华

武玉生 娄志魁

《创造有效的管理》编委会

主 编	韩庆祥			
副主编	邢 峥			
作 者	韩庆祥	邢 峥	武玉生	许长艺
	邢素敏	宋瑞华	娄志魁	李卫东
	李国光	闵贵娟	王焕忠	

创建有中国特色的企业管理

——《中国企业管理之光》丛书前言

未来的时代，将是管理的黄金时代；未来的较量，将是管理水平的较量。

中国的企业，“技术落后，管理更落后”，这是“开放”以后，经过了比较而得出的一种公认的看法。落后总是会挨打的，这是历史的经验。靠两个落后的“轮子”，把我国的企业推向国际市场，其竞争力将会如何，大家是可想而知的。现实的情况不断地告诉人们：不少的东西，“出口”转了一圈以后，又悄悄地转为“内销”；有的东西，虽然在国外“坚持”下来了，但坚守的阵地却是人家超级市场门外的“地摊”；能够登上人家“雅座”的东西，也只是中国特有的一些“土产”，而且还多半被人家改装了“脸孔”。

怎么办？“改变落后，赶超先进！”这个雄伟的目标，是具有激励和鼓舞作用的。但是，“路”到底怎么走？这可是脚踏实地的事情。引进，当然是必要的，它可以减少我们“摸索”的时间；照搬，则是不可取的，因为它是一种“食洋不化”。要引进竞争对手的“药方”来对付竞争对手，人家能不能把“真方子”告诉你呢？科学界都不是那么容易的，实业界恐怕就更难。国际之间要做到真正的“传经送宝”，恐怕要到“大同世界”的时候。

引进先进技术的“药方”，治技术“落后病”，这种“硬件”的通用性是比较大的；引进先进管理的“秘方”，治管理“落后病”，这种“软件”的适用性则是比较小的。这是因为管理与技术相比，更具有“特色”的缘故，具有马克思所说的“二重性”特征的缘故。管理这种东西，不仅有生产力方面的世界“共性”问

题；而且还具有生产关系方面的各国“特性”问题；同时还有每个企业的不同“个性”问题。

管理活动，都是人的活动，而人的活动，是不可能不打上各个国家和各个民族的文化传统“印记”的，这还不是什么阶级的“烙印”，还不是什么社会制度的“印记”。所以，要建设具有中国特色的企业管理科学体系，不仅要“博采众长”，而且更需要“自成一家”。因为，这种“中国特色”，无论从哪个外国去“引进”，都是“引”不来的、“进”不了的，“洋经验”中没有，“洋理论”中也没有，最多只可以借鉴和启迪；它，既是中国文化传统的体现，也是中国社会主义制度的要求。

文化历史不长的美国，管理理论和管理实践的优势都比较久。但是，到了70年代末，80年代初的时候，美国的管理却产生了“危机”，遇到了日本人的严重“挑战”。“日本世界第一”，“日本不可战胜”的一种“神话”，曾一度笼罩着美国企业界的经理们，从而出现了一种“悲观论”。自信心失去了以后，连自己的优势也看不见了。就在这种“阴天”的日子里，一些勇敢“应战”的企业家，在默默的进行着实践，一些不懈“探索”的研究者，在默默的进行着总结。不久，一批艾柯卡式的企业家们实践成功了，一批美国最佳企业的管理经验总结出来了。威廉·大卫的《Z理论》，托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《寻求优势》一下子便成了美国的畅销书。前者，是对美国与日本的企业管理进行了比较研究后，提出了美国可以从日本学习什么，并且总结出了一套“Z理论”。后者，则是对美国62家优秀企业进行了调查，总结了其中43家最佳企业的管理经验，并且概括出了八条成功经验。这样一来，便极大地长了美国人的志气，美国人又开始扬眉吐气了，甚至是趾高气扬了，“日本不是不可战胜的”。美国同样也有很多卓越的企业。

中国的文化历史悠久，但近代在管理方面却比较落后。如今“管理更落后”的舆论，使不少人只知道言必称“西洋”，语必赞

“东洋”，甚至连自己老祖宗的优势也忘记了。美国人说，现代企业家不懂得中国的《孙子兵法》不行，日本的企业，则把中国的《孙子兵法》、《三国演义》和《西游记》，作为培训现代企业经营管理人才“三必读”的教材。人家把我们老祖宗的优秀遗产挖掘去了“古为今用”和“中为洋用”，而我们自己却从人家那里再引进来转为“内销”。自己瞧不起自己，好东西，好成果，好人才……，总要“洋人”先承认，国人才肯承认，这恐怕也是一种自悲心态的表现。

难道我国只有古代的优秀遗产吗？难道当代中国就没有卓越的企业管理经验吗？显然不是。虽然从总体上说，我们的企业管理确实较落后，但是，我们也确有一批成功企业的管理经验，特别是改革开放以来，涌现出了一批新的很有特色的先进企业。日本人就因为他们成功的企业管理经验，概括为是“泰罗制”加“鞍钢宪法”。景气的时候，他们用的是美国的一套；不景气的时候，他们用的是中国的一套。但不管用哪一套，日本人都把它们“日本化”了。可惜，我们自己则往往是“墙内开花，墙外结果”，甚至是“国内开花，国外结果”。不仅总结、升华得很不够，而且肯定与坚持也很差。

因此，我们深深地认识到，很有必要发起组织编写一套我们自己的《中国企业管理之光》丛书。这里所说的“管理之光”，是指我国各行业明星企业成功的管理经验。这种“光”，是我国企业管理的希望之光、光芒之光、光明之光。把我国明星企业管理之光收集、总结、概括起来，弘扬为中国企业管理的光芒，将是一项有益于我国的企业，有益建设具有中国特色的企业管理科学体系的大工程。我们热切地希望有志者共同来完成这项大工程，我们恳切地希望有识之士，特别是创建中国明星企业的企业家和管理者给予关怀与支持。

美国人编著的《寻求优势》，总结了43家最佳管理的企业，概括出八条成功的经验，构造了一个理想企业的形象；日本人撰

写的《丰田的秘密》，总结了丰田创业和发家的秘密，概括了丰田成功的经验，塑造了一个现实企业的形象；我们编写《中国企业管理之光》丛书，想把他们两者的办法结合起来，首先是总结各行各业明星企业成功的管理经验，然后再把这些现实的明星企业经验加在一起，进行分析、抽象、概括为具有中国特色的企业管理理论。我们这样做，既有各行业具体成功的“样版”，又有中国特色企业管理较为理想的雏形。通过走这条理论与实践紧密结合之路，不断地总结，不断地升华，并以总结“今为今用”为主，以引进“洋为中用”和挖掘“古为今用”为辅，就可以逐步地形成一套既具有中国特色，又具有现代水平的企业管理科学体系。这就是我们对脚踏实地“赶超先进”的一种建议，也是我们发起编写《中国企业管理之光》丛书的一种用意。

先进的技术加先进的管理，才有先进的企业。两个落后的“轮子”，是决不可能推动一个企业腾飞的。我国企业的“两个轮子”不仅较落后，而且不平衡，企业腾飞起来就更加困难。因此，对于“更落后”的管理轮子，应该到了“更重视”的时候了。长期以来，我们总是重技术，轻管理，重硬件，轻软件，使我们吃了大亏。我们虽然天天喊“向管理要效益”，结果是越喊效益越是不理想，归根到底，是因为我们对管理下功夫、下力量总结和研究还不够，甚至不少地方还只是停留在“空喊”。

管理为什么能够出效益呢？因为管理是一门科学，而且是一门软科学、软技术，因而管理也是生产力。同时，管理也是“一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。而且我们还认为，管理是一种无形的能源，是一种与物质能源具有不同特征的取之不尽的能源，因而是一种特殊的资源。一个国家，一个地区，一个企业，只要有了这种能源，不仅可以弥补自然资源和物质能源的不足，而且还可以利用它创造出比自然资源和物质能源更为宝贵的社会财富。如日本的自然资源和物质能源都很少，但经济却很发达，国家却很富裕，就是因为它的管理这种能

源很丰富。瑞士等国家也都是这样。而有的国家虽然自然资源和物质能源都很丰富，但经济却不发达，国家仍然还很穷，主要就是因为管理这种能源和资源较缺乏，管理经济的能力和水平比较低。所以，对于一个国家发展经济，技术和管理，便有“两个轮子”的说法；对于一个企业的成败，则更有“三分七分”论的说法。因此，开发资源，首先就要重视开发管理这种特殊的、能够增效的资源和能源，对于发展中国家来说，大力开发管理这种资源和能源尤为重要。

管理这种特殊的资源和能源，是很难完全从国外“引进”得了的，“偷”或“抢”更是不可能的。美国虽然发现了日本管理成功的“秘密”，但感到“很难学”，甚至认为“学不了”，就是因为管理不仅包含有经济上相通的原则，而且还包含着文化上独特的原则。《乙理论》的作者在书的开头就说：“日本的企业管理方法是否能在美国获得成功呢？多数的工商业者对此持怀疑态度，过去大多数学者深信这桩事在美国是行不通的，现在仍然有许多学者认为这在美国是办不到的。”既然相同的资本主义制度的国家，只是因为“文化上的差异”而“办不到”的事情，难道，我们还能够完全从他们那里“引进”得了吗？更何况我国与“西洋”和“东洋”，不仅文化上有着巨大的差异，而且社会制度上有着质的不同。

各国和各民族，都有着自己不同的文化优势与特色，因此，要想在短时期内改变它，或者是把人家的完全“学”过来，是根本不可能、根本办不到的。管理这种特殊的资源和能源，只有靠本国、本民族进行不懈的开发，并把它们充分地加以利用，才能产生出人类普遍通用的社会财富。我们编写《中国企业管理之光》丛书，说到底，就是为了充分地开发和利用我国特殊的管理资源和能源，就是为了充分地发挥和发扬我们中华民族文化的优势与特色，就是为了把我国明星企业已经点燃的管理之光弘扬成为中国企业管理之光芒！

不甘落后的中国企业管理界的理论工作者和实际工作者，让我们共同努力来创建好这项有助于振兴中国企业、振兴中国经济的大工程，重新构造出立于世界之林的有中国特色的企业管理的优势！

北 京 经 济 学 院
经 济 研 究 所 所 长：
郭凤祥

序

《创造有效的管理》是一本由实际工作者和理论工作者合作而就的作品。企业家和企业职工是实践经验的创造者，理论工作者则是经验的总结者。他们两者紧密结合，力图创造出具有中国社会主义特色的管理实践和管理理论，这是一件值得庆贺的事情。

经济体制改革已经 11 年了。北京市的企业经历了改革的风风雨雨，涌现出一批锐意改革，不断进取的优秀企业，也出现了一些身陷困境，濒临淘汰的企业。同样的环境，同样的条件，同样的时机，同样的风险，一些企业成功了，而另一些企业失败了，这里边有不少可以发人深醒的经验和教训。认真地总结这些经验和教训，将他们以理论的升华，形成具有指导实践作用的管理理论，是一项非常有意义的工作。

北京继电器厂是一个不太出名的企业，但是他们在改革过程中，从企业内部的具体问题入手，改变观念，改变环境，改变经营方式，改变产品，最根本的是改变了人，提高了人的素质，从而实现了企业经营机制的转变，成为一个具有活力的企业。

具有活力的经营机制具体表现在企业要逐步形成自我发展机制、自我约束机制和激励机制。

企业做为一个社会的经济器官，必须具有自我发展能力。一个企业不一定要越来越大，但是要越来越好。在日益激烈的竞争面前，企业自我发展能力的核心是开发新产品的能力。不断地用新的先进技术替代旧的落后技术，用新产品替代老产品，从而开辟新的市场、新的用户，这是企业不断发展、不断进步的关键所在。在科学技术日益发展的今天，产品的价值，劳动的价值更多地体现在它所包含的科学技术的水平，“高科技、高价值”已经是被千百次证实的经济运行的法则。北京继电器厂的成功就在于他们

注意新产品开发，以用户的需求出发，主动地调整产品结构，主动地进行产品和技术的新陈代谢。

具有活力的企业是具有自我约束能力的企业。自我约束就是自我控制，通俗地说就是自己能管住自己，对自己的行为负责。企业自我约束的主要表现是企业有明确的经营目标，围绕着经营目标有一套行之有效的工作制度和程序，企业职工能严格地遵守和执行这套制度和程序。现代工业的发展不是要消除权威和纪律，瞬息万变的市场和成百上千人的协作劳动，更需要权威和纪律。约束力就表现在企业的每个人都要服从企业的总体目标，每个职工都要服从现代工业所需要的铁的纪律，服从企业领导的正确指挥。没有纪律就没有秩序，没有权威也不会有秩序，而没有秩序的混乱的企业是不能有所成就的。

企业活力的根源在人。人的主动性、积极性，创造性是企业活力的源泉。企业是营利性的经济实体，办企业就要盈利，就要赚钱，这是人所共知的道理。但是，这并不是说组成企业的领导和职工都是唯利是图的，恰恰相反，在那些优秀的真正盈利的企业里，领导者和职工的身上更多的是献身精神。北京继电器厂的厂长和书记是身先士卒，无私奉献的领导，他们的职工也是热爱自己的企业，勇于献身的职工。北京继电器厂的工资奖金水平并不高，在北京市机械行业属于中下等水平，但是，低水平的收入并没有影响职工的情绪，相反人们在这里看到职工是那样的勤奋敬业，那样的埋头苦干，那样的认真负责。这里的根本原因是企业具有健康向上的激励机制，形成了优秀的企业文化。

北京继电器厂并没有什么轰轰烈烈的非凡事迹，他们所做的一切在人们看来似乎是平平常常的。但是，正是这平常中蕴藏着不平常。正如一位著名管理学家所说：“优秀的企业不是高潮迭起，而是平淡无奇。”企业发展是一个积累的过程，建设的过程，这个过程的重要之处在于它的连续性、不间断性。一个企业不可能天天有质的飞跃，但是，企业每天都应有进步，每天都要有发

展，这样持之以恒数年，数十年，才是最难最难的，又是最有效的。

在当前进一步深化改革、搞活企业的形势下，《创造有效的管理》一书是本值得一读的书。

阎 承 宗

1992年3月

目 录

导言	(1)
第一章 美妙在秩序中诞生	(9)
一、管理秩序产生的新启示	(9)
(一) 秩序的价值	(9)
(二) 秩序的认识	(13)
(三) 秩序的效应	(14)
二、管理秩序的形成规律	(22)
(一) 管理秩序的形成要求	(22)
(二) 管理秩序的构成要素	(23)
(三) 管理秩序的建设措施	(29)
第二章 观念创造企业活力	(34)
一、管理观念的效应	(34)
(一) 信念演化成的追求目标	(35)
(二) 观念构造成的企业价值	(38)
二、管理观念的成因	(45)
(一) 企业家的追求	(46)
(二) 企业家的素质	(50)
三、管理观念的特征	(53)
(一) 抓住最本质的东西	(53)
(二) 处理问题要立足于有效性	(54)
(三) 认准的事坚持到底	(56)
第三章 赢得信誉塑造形象	(57)
一、信誉在企业中的价值	(57)
(一) 实践中的体验	(57)
(二) 体验中的深思	(61)