

于中宁 著

现代管理新视野

对企业管理者培训
从整体到局部实施
管理要定位
管理创新周期要素

要素系统模型
规模模式、质量模式

速度模式、效益模式
文化模式、制度模式
文化人的概念
公司制权力二次分离
管理的基本原则
管理的基本方法
管理的董事会知识化
实现中间突破
建立有中国特色的管理思想



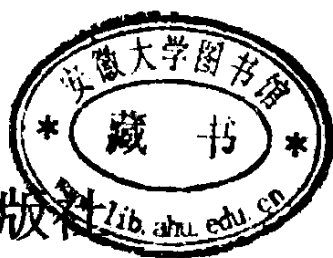
管理的创新发展与
信息时代经营管理

经济日报出版社

现代管理新视野

——管理的创新发展与信息时代经营管理

于中宁 著



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理新视野/于中宁著

北京: 经济日报出版社 1996.6

ISBN 7-80127-185-8

I. 现… I. 于… III. 企业管理: 现代管理-理论 IV. F270.7

责任编辑: 初志英

责任校对: 赵瑜

装帧设计: 张效嫣

现代管理新视野

——管理的创新发展与信息时代经营管理

于中宁 著

经济日报出版社出版

(北京崇文区龙潭西里 54 号)

全国新华书店总经销

河北省永清县第一胶印厂印刷

850×1168 毫米 1/32 12.5 印张 300 千字

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 8 月第 2 次印刷

印数 8001—18 000

ISBN 7-80127-185-8/F·65 定价: 16.60 元

序

九十年代初世界经济发生了非常戏剧性的变化。1992年2月3日,当时的日本首相宫泽喜一刚刚离开纽约两天,就在电视中嘲笑美国说:“美国工人已到了缺乏劳动道德的地步。”前通产大臣则直接了当地说美国工人懒惰,美国企业没有竞争力。但是,几乎是话音未落,1993年整个经济形势就翻转过来了,首先是美国曾经落后很多的行业如汽车、机械、电子等,重新取得了竞争优势,权威性很高的世界经济论坛和国际管理发展研究院于1994年发表的年度经济报告显示,1993年,美国经济竞争力重居世界首位,而日本在雄居首位8年之后落在新加坡后面排行第三。1995年公布的报告表明,美国仍居首位,日本却再次下滑,落在香港之后排第四。

一些具体指标更能说明这个变化的实质。据麦金西公司的报告,1990年至1994年,美国工业生产率平均年增长2.1%;制造业增长的更快,为2.6%,至1994年已高出日本17个百分点;在汽车、电子、钢铁这些日本曾领先较多的行业,美国企业的生产率从1990年落后日本16个百分点到1994年已持平,不分仲伯。

从单位劳动成本看,1987年到1993年,美国企业的年增长率为1.1%,而七国集团其他国家为6.6%;1994年美国经济增长率达4.1%,而单位劳动成本仅增长0.9%,比日本和欧洲的加权平均水平低出30%。

九十年代上半期美国的经济增长率和创造的就业机会都高于

日本和欧洲，而这样的经济增长主要不是靠硬件投资获得的，1993年净投资占国内生产总值的比率，美国为3.4%，德国为5.7%，日本为15.4%。美国经济学家在《商业周刊》上发表文章认为，美国的经济成就虽然也有宏观措施得当的因素，但主要得力于企业的信息化和管理变革。

显然，自八十年代末以来美国企业进行的管理变革潮流没有引起日本人的重视，否则日本的政治领导人绝不会这样不合时宜地口出狂言。

1993年年初，我们就注意到了美国企业正在发生的变化。1992年下半年，我的夫人赵瑜去摩托罗拉公司在新加坡的大学和工厂接受管理培训，年底回国时带回了一些变化的信息，虽然我们那时对变化的主要方面还不太清晰，但通过分析当时所能得到的一些资料，我们意识到，这些变化主要是在信息化基础上发生的。如果说，八十年代初，托夫勒的《第三次浪潮》还多少有一些未来学家式的憧憬和浪漫情调的话，九十年代初，我们虽远在中国，却已切切实实听到了信息时代的脚步声。托夫勒“呐喊”式的《第三次浪潮》的电视片曾在中国引起哄动，传看一时，我们则希望坐下来“少谈点主义，多研究点问题”，对这个变化进行一些分析、归纳和概括，使零散的关于国外管理变革的信息转变成较系统的知识，使它对中国的企业管理改革多一些可操作性和可借鉴性，于是，我们产生了把九十年代初美国企业的管理变革拍成一部电视科教专题片的想法。1993年整整一年，我和赵瑜忙于收集和研究一些大公司的年终报告和其他材料，一篇一篇地看自1990年以来的《商业周刊》和《幸福》的所有文章。为了补充我们管理知识的不足，还阅读了大量经济学和管理学专著，一位朋友嘲笑我说：“你想在一年里从一个白丁变成管理教授”，老实说，我没这个奢望，我的愿望是把片子拍得更充实，更系统，更有学术味，以使我未来的观众不至于在看完片子后骂一句“什么玩艺

儿”就把它遗忘脑后。正是在这样认真的学习和研究基础上才写出了一份有份量的拍摄提纲,并得到许多美国公司的赞赏和支持。

我要感谢当时 IBM 驻中国总代表王学猛先生, 3M 首席代表陈锡锵先生, AT&T 的吴世楷和孔庆堂先生, 克莱斯勒公司的克莱布斯先生和他的助手刘雯先生, 他们非常积极地想促成他们各自公司与我们的合作, 由于种种原因未能如愿, 但提供给我的大量文字和影象材料, 使我获益匪浅, 对专题片的创作起了很大作用。

当然, 我更要感谢阿莫科东方公司总裁初兆平先生, 美国运通公司的贾立军和席宇进先生, 美国联合技术公司赖雷明先生和侯延丽女士, 英特尔公司庄海鸥先生和当时在 DEC 公司的张伟嘉先生, 正是由于他们的支持和努力, 使我要深入美国公司内部实地拍摄的愿望得以实现。

要特别感谢国家体改委副主任乌杰同志和中国企协会长袁宝华同志, 他们的支持使这部片子的拍摄成为可能。

这是中国人第一次深入美国企业内部拍一部广泛而深入的企业管理专题片。在 1994 年年初的三个多月时间里, 我们访问了美国 19 个城市和设在那里的总部、机构、工厂和基层单位, 采访了 DEC 董事长兼 CEO 帕尔默先生, 美国运通公司董事长兼 CEO 高乐普先生, 阿莫科公司董事长兼 CEO 富勒先生, 联合技术公司 CEO 大卫先生, 英特尔公司 CEO 葛鲁夫先生以及这五大公司的各级雇员直到普通工人 100 多人, 还采访了哈佛大学商学院博士课程主席鲍恩教授和高健教授, 芝加哥大学商学院院长哈马达教授及其他一些社会、教育和管理人士, 拍摄素材有 100 多小时。

回国后, 我又用半年多的时间, 一边整理素材, 一边又结合素材看了大量新的文章和专著, 写出附在本书后面的长达 7 万字的解说词, 并于 1994 年年底编辑完成长 5 小时 20 分钟的专题片, 定名为《开放与合作——信息时代的经营管理》, 感谢邹家华副总

理题写了片名。

美国九十年代企业管理变革的核心是“重新构建公司”——在本书中将有详细的介绍——但是美国公司管理变革的发展是不平衡的，各公司的具体情况也不一样，有的公司才刚刚醒过来，还处于向日本公司学习的阶段，有的公司正在深化质量管理，有的公司把降低成本放在首位，正在进行结构调整，有的则已进入“重新构建公司”。但美国公司的共同点是都已完成信息化装备，都在探索信息化的经营管理新途径，这是美国公司与日本和欧洲公司的主要区别。《开放与合作》专题片以“重新构建公司”为基本思想方向，但没有囿于“重新构建”的具体做法，而是广泛介绍了各种变革思路，因为它的目的在于概括信息时代经营管理的一些基本方向。

这部 16 集专题片一完成就受到各方面的关注。《中华工商时报》1995 年 2 月 3 日以二大版的版面刊登了部分（约 3 万多字）解说词；《经济日报》6 月 5 日以整版篇幅摘登了我的文章《西方企业管理的变化与发展》；机械部约请我编写厂长经理培训班教材的第七章“九十年代西方主要工业国家的企业管理变革”并讲课。

截止 1996 年 4 月底，已有 31 个部、委、部级总公司和国务院直属局发出文件向企业推荐并在本系统培训班上作为辅助教材放映了这部专题片；已有近二千家大中型企业组织中层以上干部或全体职工收看此片。

在专题片发行过程中，一些企业请我去座谈，一些企业的干部在电话或信中谈他们的观后感和企业存在的问题，我所了解到的问题引起我更深入的思考，我想创造一些条件拍一部规模更大的科教专题片——现代企业管理，希望对中国的企业能更有针对性，更“科学”，更“系统”，正在我为此而准备资料时，几家出版社的编辑找到我，希望我能写一本书，考虑到这本书将成为下面将拍摄的专题片的基础，我才下定决心坐下来埋头写书。原来

答应的是4个月完成,没想到整整写了10个月,头发熬白了不少,脸也捂成了“白面书生”。

“重新构建公司”和探索信息时代企业管理新途径,是管理创新路上的最新发展。自工业化以来,随着市场和技术的发展,随着社会进步和企业素质的提高,企业管理在不断的变革创新之中,新观念、新方法层出不穷。但是,如果对这些创新进行深入研究会发现,管理创新不是无序的,它沿着一定的轨迹向前发展。随着市场的不断细分化、个性化和技术从机械化、自动化向信息化的发展,企业取得效益的主要方式经过了从“量”到“质”再到“快”的发展;企业的文化和价值观经历了从“经济人”到“社会人”到“文化人”的转变;企业的制度也经历了所有权与控制权从“粘连”到“分离”到“权力的二次分离”的变化。但是所有这些变化和发展都不仅仅是一些“方法”的变化,“观念”的变化,这是一种“系统”的变化,每一次变化都从一些局部开始,逐渐蔓延到管理的所有部分,并最终整合为系统的变化,“模式”的变化。所以,管理创新不是稍纵即逝、昙花一现的,而是有一个产生、发展、形成体系并按一定模式为多数企业采用,同时酝酿新的创新的创新周期。了解管理创新轨迹可以使我们更清醒地认识管理创新的趋势;而了解管理创新所形成的不同的管理模式,则有利于整合管理知识,帮助企业管理者在进行管理定位时科学地选择参照系。

摆在您面前的就是这样一本书,它以管理创新为主线,以管理创新形成的主要管理模式为分章依据,力图描绘管理创新轨迹,归纳、概括各种管理模式的主要特征和主要方法,帮助企业在管理定位时比较系统、全面地进行模式选择。

美国管理学家彼得·德鲁克(PETER DRUCKER)说:“管理学及其在实践中的一个重要进步是它们现在都包含着企业家精神和创新。”美国宾州大学沃顿商学院院长托马斯·格瑞提

(THOMAS GERRITY)说：“企业领袖当然必须拥有足够的企业经营知识及能力，包括营销，财务，‘人际能力’等。但更重要的是，他们必须能够整合所有这些知识……未来的企业精英最重要的条件，或许应该是管理‘持续变革’的能力。我认为，我们到现在都还未能完全认清这项能力的重要性。”

熊彼特(JOSEPH A. SCHUMPETER)认为，企业家的职能就是实现创新，把关于生产要素和生产条件的新组合引入生产体系。自熊彼特本世纪初提出创新理论以来，管理界还从来没有象今天这样重视管理创新。由于市场的剧烈变化，创新已经成了企业主要领导者的主要管理职责了。但是，并不是所有的新鲜花招和新鲜名词都可以称为“创新”，真正有效的创新是那种指向建立一个新系统的发现和过程，同样，真正能进行有效创新的人，是那些有能力进行知识整合而非别出心裁者，这就象画布上的尿渍无论如何不能叫创新而有深厚传统技法功力的毕加索的立体画是真正的创新一样。

对中国企业来说，不仅是管理定位，管理培训也需要一套新的思路，下面是本书第三章中的一段话，我把它照录在此，想强调的是，为管理定位和管理培训提供一套新思想是本书的基本目的：

学过管理学的人一提起企业管理立刻就会想到计划管理、生产管理、研究与开发管理、营销管理、质量管理、财务管理、成本管理、人力资源管理、信息管理以及管理思想史等等，毫无疑问，这些都是非常有用的知识，但是，这种为教学方便而把完整的企业管理按职能分割成块块，形成专业的作法，使学生很难对企业管理有完整的概念，很难了解这些职能管理之间的内在联系，特别是很难从创新的角度对企业管理进行再思维。按职能划分管理学知识的作法反映了工业时代企业建立在分工、标准化和部门制基础上这样的现实，反映了管理知识科学化的要求，对建立管

理学这门学科，使它成为可传授的知识起了很大的作用，功不可没。但是，时代发展了，几十年来的管理创新没有能系统地被吸收到管理学中来，特别是九十年代以信息化为背景的企业管理大变革正在冲击以分工和部门制为基础的工业管理教条，管理学也需要“重新构建”，也需要知识“整合”，也需要从全新的角度重新思考企业的管理系统和企业管理的内在联系。

1994年，宾夕法尼亚大学沃顿商学院以成功的课程改造名列美国最佳商学院榜首，而哈佛商学院却跌到了第五位。沃顿商学院院长托马斯·格瑞提说：“我们的‘整合式教学’的概念，有系统地将所有课程整合起来，教授们再以合作教学的方式，使课程之间紧密结合，成为一套完整的知识系统，而不再只是一门门单独的课程。许多大学提供课程，常常都只是列出一张象菜单一样的课程清单，每一门课程都是独立的科目，学生必须自己拼凑学习的内容，但是我们认为，各知识领域之间的关联性……就有太多值得学习的地方。”（见台湾《天下》杂志1995年8月1日期）。美国纽约大学伦纳德·斯特恩商学院院长理查德·威斯特认为，商学院已经“忽视了我的顾客”，当公司越来越需要全才的时候，商学院却不断创造出知识面狭窄的专业人员。美国《商业周刊》在评论由沃顿商学院带头的这个管理教学改革趋势时指出：“各学校都纷纷撕掉它们的教学大纲……试图把商业作为一个整体而不是互不相干的一些功能来讲授。”

然而，在中国，了解管理创新和管理系统的发展以及管理模式的主要特征，其最重要的效率和效益还不是表现在改革商学院学究式的教学上，而是表现在对企业管理干部的培训上。

在工业国家，MBA（工商管理硕士）教育已普遍到这种程度：毕业生如能在大公司谋到职位已属万幸，我们在美国公司中看到许多MBA生在做出纳、秘书、普通职员一类的工作。几乎所有基层经理都有MBA学位，随着他们的升迁，每年都有适合于他们的

培训，一般要经过 20—30 年，他们才能升到高级经理的位置，这时他们学的 MBA 基础知识已经溶入经验和培训中，通过经验和培训他们掌握了系统的和内在联系的知识，使他们更适于进行管理决策，这里面有一个自然积累的过程。但是对中国企业的管理人员来说，情况就大不一样了。中国正在从计划经济向市场经济转轨，中国企业正在从计划经济中的“单位”向市场经济中的“企业”转轨，中国企业管理人员对于如何在市场经济中经营管理企业既没有经验也没有知识，但他们却要担负着在不断变化的经济形势和政策法规中不断做出经营管理决策的任务，对他们来说，要象一般学生那样从一个个职能的局部学起，然后再在长期的实践和培训中整合为系统，既不可能，也没必要。对中国企业管理人员来说，从局部到整体的培训方案不是一个有效率和有效益的方案，而是应该相反，实行从整体到局部，从他们进行管理决策最急需的管理的系统性、整合性知识入手，了解历史上曾经发生过的管理创新及形成的管理模式，使他们对管理全局和管理发展趋势能了然在胸，然后再有针对性地补充最急需的实用性知识，使中国管理干部培训走上讲究效率和效益的道路，对提高企业管理水平的作用将是不可估量的。

无论对学校的管理教学改革还是对管理干部的培训，本书都将提供一个新思路，一个简单、全面而又实用的新知识体系。

承蒙前麻省理工学院教授、哈默公司总裁、“重新构建公司”理论的提出者麦克·哈默先生给我们寄来他的著作和文章；台湾中山大学管理学术研究中心主任刘常勇教授提供了许多书、文章和资料；商务印书馆经济编辑室的吴衡康先生慷慨赠送了许多个人珍藏现已绝版的经济学译著；美国运通公司北京首席代表席宇进先生通过美国运通公司的服务网络为我代购了许多境外出版的著作和出版物，这些支持对本书的写作都是不可缺少和及时的，特深表感谢。北京经济大学出版社的刘红、薛杰和中国经济出版社

的苗青等同志倡议并一直关心和支持本书的写作,在此一并致谢。

感谢经济日报社总编辑杨尚德同志对本书写作给予的支持、关心及所提出的极其重要的意见和建议。

感谢中央电视台科教中心的领导对我的写作给予的充分理解和支持。

感谢我的妻子赵瑜为本书写作准备了大量英文资料,并作为第一读者提出许多宝贵意见。感谢经济界、企业界其他许多朋友,他们的启发和帮助对本书写作是至关重要的。

于中宁

1996年4月28日

目 录

序.....	(1)
第一章 管理要定位.....	(1)
一、什么是管理定位.....	(1)
二、企业性质和管理目标	(12)
三、企业家的职能	(16)
第二章 管理是创新.....	(20)
一、创造市场	(21)
二、适应市场	(23)
三、创新观念	(27)
四、管理创新要素	(30)
五、管理创新周期	(39)
六、什么是管理创新	(43)
第三章 管理是系统.....	(46)
一、创新需要系统化管理	(46)
二、管理科学化首先是管理系统化	(49)
三、管理的不同系统：过程系统、职能系统、 要素系统	(54)
四、不同的管理“模式”	(59)
五、产权制度和管理	(64)
六、管理知识的整合	(66)
第四章 规模模式.....	(69)
一、现代公司制的建立	(73)

二、麦卡勒姆和管理制度化	(77)
三、建立规模经营体制	(78)
四、泰罗和管理标准化	(79)
五、福特和大规模生产	(82)
六、斯隆和大规模管理	(84)
七、综合的方法	(86)
八、雇佣文化和“经济人”	(87)
九、规模模式的整合	(91)
十、规模模式的传播	(93)
十一、规模模式的主要特征	(95)
第五章 质量模式	(101)
一、质量控制和创新契机	(101)
二、组织和文化的改良	(105)
三、工人运动和生产关系的进步	(108)
四、消费者运动和市场的差别化、细分化	(111)
五、质量概念的广义化：质量即适用性或适销性	(112)
六、适销性：多品种	(115)
七、适销性：高品质	(118)
八、适销性：超值服务	(121)
九、适销性：厚利多销、名牌战略和专营制	(123)
十、可生产性：准时制和物料需求计划	(127)
十一、其他进一步提高生产率的方法	(132)
十二、创新就是超越常识	(133)
十三、社会人和家族文化的建立	(135)
十四、质量模式的整合	(141)
十五、质量模式的基本特征	(145)
十六、质量模式的成果和局限	(147)
第六章 信息时代的经营管理	(150)

一、信息化和信息社会·····	(150)
二、计算机应用于管理的发展·····	(156)
三、公司——市场网络，市场向个性化的发展·····	(158)
四、计算机集成制造系统·····	(160)
五、灵活生产·····	(162)
六、《重新设计工作》到《重新构建公司》·····	(163)
七、工作小组·····	(166)
八、重新构建公司的进展·····	(170)
九、横向管理·····	(172)
十、“重新构建”在日本·····	(174)
十一、“重新构建”在欧洲·····	(176)
十二、团队文化和文化人·····	(177)
十三、什么是重新构建公司·····	(181)
十四、企业制度的发展：权力的二次分离·····	(182)
十五、战后第二次企业管理变革：以信息流重组企业 ·····	(192)
十六、信息时代管理的基本特征·····	(193)
十七、战后两次大的企业管理变革和现代企业管理的 大趋势·····	(206)
第七章 什么是现代企业管理 ·····	(208)
一、现代企业管理的基本原则·····	(210)
二、现代企业管理的基本方法·····	(224)
三、系统管理和领导者的素质·····	(243)
第八章 中国企业的管理定位 ·····	(246)
一、从中国名牌谈起·····	(246)
二、从何处着手建立现代企业制度·····	(254)
三、从何处着手增强企业管理能力·····	(259)
四、从何处着手搞好现代企业管理·····	(263)

五、中国企业管理的创新契机·····	(267)
附录 1: 大型科教专题片《开放与合作——信息时代的经 营管理》解说词·····	(273)
第一集: 变革大潮·····	(273)
第二集: 信息化·····	(279)
第三集: 知识化·····	(284)
第四集: 市场驱动·····	(291)
第五集: 竞争策略·····	(297)
第六集: 参与精神·····	(303)
第七集: 团队文化·····	(309)
第八集: 超值服务·····	(316)
第九集: 合作研究·····	(322)
第十集: 合理质量·····	(328)
第十一集: 灵活生产·····	(335)
第十二集: 组织重建·····	(341)
第十三集: 产权制度·····	(347)
第十四集: 企业家·····	(353)
第十五集: 社会责任·····	(359)
第十六集: 信息时代·····	(365)
附录 2: 美国运通公司《向上反馈调查表》·····	(371)
附录 3: 参考书目·····	(379)

德鲁克认为，企业管理第一是经济效益，不是越多越好，而是合理利润。第二是使工作具有生产性并使职工有成就。第三是承担企业的社会影响和社会责任。

第一章 管理要定位

一、什么是管理定位

赵瑜曾在摩托罗拉中国电子公司天津寻呼机厂任培训教员，给我讲过许多这个厂生动有趣的例子。当时这个厂的厂长陈奕辉先生是新加坡人，厂里实行的是摩托罗拉式的管理，特别重视质量、培训和团队。从招进的第一批职工（赵瑜即其中之一）开始，每与新进厂职工见面，陈先生必拿一个BP机往地上一摔，吓大家一跳，然后拾起，按响机键说：“这就是摩托罗拉的产品。”招收工人必须高中以上学历，新工人进厂先接受一个星期课堂培训，再接受一个星期线上培训，经考试合格方能上线工作。工作一两个