



刘晨明、张华天

管理八维

● 创新管理之魂

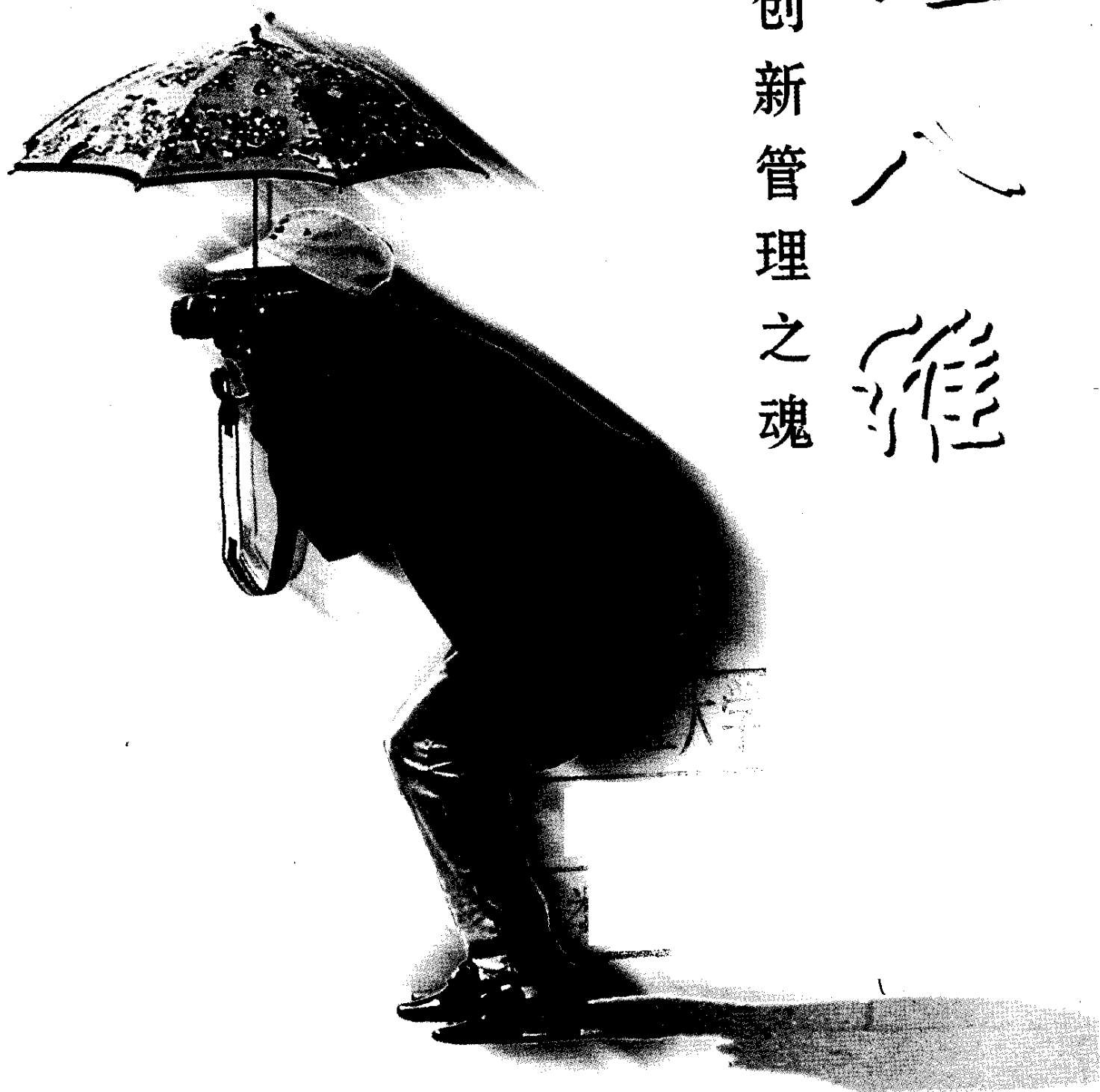


山西经济出版社

刘晨明/张华天

管理八雅

● 创新管理之魂



管理八维——创新管理之魂

刘晨明 张华天

出	版	山西经济出版社
		太原市建设南路 15 号 030012 0351 - 4922102
		http://www.sxep.com.cn E - mail:sxep@sx.cei.gov.cn
发	行	山西经济出版社发行 * 新华书店经销
印	刷	山西新华印刷厂
版次·印次	1999 年 9 月第 1 版	1999 年 9 月第 1 次印刷
开本·印张	850 × 1168 1/32	印张:9
字数·印数	201 千字	0001 ~ 3000 册
书	号	ISBN 7 - 80636 - 412 - 9 /F · 408
定	价	15.80 元

责任编辑:侯新院

复审:王宏伟

终审:张凤山

《管理之魂》丛书编委会

主 编 梅逊林

副主编 张 春

编 委 吴日才 常少耘 余世权 梁国龙

张志斌 赵 昂 李 臻 何剑锋

解洪林 韩永福 孙忠源 王 辉

李 奔 刘 峰 王晓亮 苏小军

李春华 周合平

山西经济出版社

目 录

1	企业管理的生命在于创新	/1
	◎创新	
	——百年不衰企业之共同宣言	/2
	◎正在成熟的果实	
	——熊彼特的创新理论及其发展	/7
	◎潮起潮涌	
	——纵观企业管理模式的几次创新	/15
	◎告别昨天	
	——以“全方位”创新重塑面向 21 世纪的企业	/21



2	企业文化将增加新内容	/28
	◎再回首	
	——谁主宰了 20 世纪的企业文化	/29
	◎翘首西望	
	——21 世纪企业文化将被赋予时代的使命	/40
	◎太平洋世纪	
	——20 世纪末优秀企业文化探源	/57
3	系统化的“软件”管理	/62
	◎软件管理至上令日美各领风骚数十年	/63
	◎走进“软件管理世界”	/66



◎万变中的不变	
——共同价值观探寻	/68
◎寻他千百度 却在灯火阑珊处	
——对 Staff 系统化的使用	/79
◎摸准下个世纪老板的脾性	
——领导风貌变化预读	/83
◎快速的创新流程	
——企业之技能保持	/88
◎系统论带给了管理软件什么	
——对传统的反诘	/92



4 企业战略管理强调目标的创新	/99
◎出其不意 攻其不备	/100
◎经之以五事 校之以七计	
——战略管理观	/109
◎孤注一掷	
——目标管理	/112
◎未来是否还是大鱼吃小鱼	
——企业总体战略目标创新	/118
◎企业价格与目标战略创新	/121
◎企业生产目标的战略创新	/123



◎企业人才战略目标的创新	/125
◎企业组织结构战略目标的创新	/126
◎让雇员当老板	
——企业内部子氏战略目标创新	/128
◎寻找回来的世界	
——企业外部文化战略目标创新	/130
5 柔性化管理	/132
◎管理是一门艺术的极致	/133
◎美曰管理文化启示	/134
◎一分钟经理现象	/143



◎蝉兑与演变 /151

◎柔性化管理学 /157

6 人力资源管理 /169

◎人力资源管理与人本管理
——劳动者第一生产力 /170

◎以不变应万变
——人本管理 /180

◎文化管理
——人本管理的最高层次 /190



7 企业咨询管理将更加善于利用外脑	/206
◎管理咨询	
——企业的诊断	/208
◎管理咨询的作用与任务	/214
◎细分管理咨询	/218
◎按步就医	
——企业管理的步骤	/224
◎从方便面到导弹的咨询服务	/225
◎著名咨询研究机构介绍	/230



8	人性化的民主管理	/243
	◎人的管理	
	——管理活动的核心内容	/244
	◎神奇的杠杆	
	——激励	/256
	◎人不是机器	/266

1

企业管理的生命在于创新





人类即将步入的 21 世纪，将是变动更加剧烈复杂的世纪。企业的生存环境会更加苛刻，消费需求及替代品的变动将更加难以预测，企业间的竞争异常激烈，企业者要求得一席之地，惟有不断创新。

一个企业，管理过程没有常规性创新意识，无意于开发新市场，也没组织力量研制产品，更谈不上战略、组织制度的创新——它死定了。

一个企业，创新已成为其第二项职能，他们借助于这个工具将外界的变化开拓为新的工作社会与职能，一旦获得市场许可，那么不论是经济利润、市场份额，还是社会目标，企业家荣誉都会随之而来。——它成功了。

物竞天择，适者生存。企业管理的生命在于创新！

◎创新

百年不衰企业之共同宣言

我们对全球经济巨子——《幸福》杂志所评 1997 年 500 家世界最大企业做了调查，发现他们绝大部分有着上百年的经营管理史。百年来他们依然保持旺盛的活力参与竞争，并且独占鳌头，推翻了“三代毁掉一个大企业”的假设，原因何在？凭借何种法则使得他们可以称雄百年？

综合一部部经营史可以得出与本文有关的法则：

◎创新源

自然界的東西在被人类利用、赋予经济价值之前，本无所谓



资源。或许在昨天，某罕见植物不过是野火烧不尽，春风吹又生的杂草，某罕有矿石不过是被风吹来吹去的土块。在汽车已成为日常交通工具的今天，您很难想象，一百年前，地上渗出的石油还被人们当做土地贫瘠的罪魁祸首。社会领域亦如此，还是上一个年度，中国白领对汽车只有购买欲望而无购买能力，当汽车销售引进麦克米克分期付款方式以后，白领人再不必翘首企盼了，汽车市场顿时红火起来。

一种产品，一项技能，一种制度，本是无所谓有，无所谓无的，只有当一种源改变现有状况的意识注入进去，世界才会因此改变。

创新源——是一种意识，一种不断变革、不断创造的趋动力。

创新源——是一种灵感，是智者瞬间的灵机一动，是大胆的猜想、奇特的假设。

创新源——是更系统的理性思维，即系统地研究所有可能提供机会的领域的思维习惯。

创新源，是一种意识，智者的意识，不满现状、不甘守旧，努力创造幸福的智者意识。创新源是创新的前驱动力。

当今，丰田汽车公司已被认为是世界最好的越野车制造公司，丰田的成本几乎只有美国成本的一半，丰田的效率是美国伙伴的6倍。丰田的秘诀何在？那就是公司以“不断谋求改进”为经营理念，渗透于全部企业哲学中。丰田总是这样教育职工“不满是进步之母”，公司鼓励员工对现状不满，鼓励不满同改进结合起来，从不满中发现问题，引导各项事业的改进。

丰田的创新源被加以全面系统化，纵向一体化，时空未来化。因此，“车到山前必有路，有路必有丰田车”。这里创新源已



从无形转为有形，从最初意识转化为新型物质，创新源已成为这些企业独特的经济资源。

◎ 创新核

创新核 = 企业家 + 企业家领导下的技术创新小组。

“他 28 岁就出任泛美航空公司总裁，使泛美成为美国第一家国际航空公司。虽说不存在什么典型的企业家，可他的确是拥有许多常常被公认的企业家的素质。……他善于抓住机会，从不犹豫去利用各方面的联系；他善于幻想，不仅首先看出航空事业上大有前途，而且还制定一项国际战略进而成为全球战略的创始人；他从不满足，因而他总是亲自前往世界各地去勘查航线；他机智敏锐；有同政府签订邮政合同的意识；他创造了一个公司，也创建了一个帝国。”

他就是具有优秀素质的创新核——胡安·特里普。

创新核——具有 Entrapreneurship（企业内部改革家精神）。

创新核——他们本身就是一部优秀的历史，叙述了一个雄心勃勃的核子体如何将农业和商业转化为技术先进的工业，他们的成就对一国经济发展做出了关键贡献。

创新核——他们严于律己，对于自己热爱的事业专心致志，几乎达到走火入魔的程度。

创新核——不仅具有非凡的想象力，他们还敢于冒险，他们对不确定的未来以及将要出现的失败的打击具有更大的容忍能力。

创新核——他们总是对未来有独到的见解，他们善于把今天的机遇制造为未来的存在。他们具有打破常规，傲视一切的性格



特色。

还有人说，身材矮小，低于平均高度是企业家的形象；而创新小组成员则不是家里最长就是最幼的孩子……

一个企业具有实干的创新核，这个实体富于想象又敢于冒风险，他们将对手同样具备的条件以新的方式结合起来，那么他成功了。500家最大，之所以最大是具有独特性核心产品，而这产品则是某一代创新核呕心沥血创业的结晶。

艾尔弗雷德·P·斯隆担任通用汽车总裁后，对公司进行了大刀阔斧地改革创新。

他创造了“统一指挥+现场指挥”的管理原则，被后人所效仿使用；还创立了多部门组织方式；另外由他首先提出将汽车产品系列化；甚至于他还认为“汽车越造越好，附件越来越多，革新越来越多，使汽车不仅仅是交通工具……”他的远见在今天得到初步验证，在未来将发挥得极致。

斯隆的革新是想终于全线胜利，他从亨利·福特家族将大部分汽车市场夺走，组织了美国企业史上最富袭击色彩的汽车战。

今天，你在街头见到凯迪拉克、别克或是奥克兰、雪佛莱您会记住斯隆这位优秀的通用创新核吗？

◎创新系

创新系=机会+战略+投资+RD+市场，这是完整的一体化进程，由创新核来操纵，创新活动可能涉及企业的制造生产线、管理层设置、营销方法。因而创新是宏伟而精致的系统，在系统内创新由思想的火花成长为企业新的战斗力。创新系又是各要素有机的整合，是经过严格界定后的要素联结。