

管理有道 | GuanliYoudao

# 中国企业学管理:刚会“走路”别想“飞”

## 管理模式两大飞跃

**第一,经验型管理阶段。**19世纪初,经验型管理模式开始创立。欧美各国工商企业纷纷出现,其共同特征是原始粗放型、家族化、小作坊式经营管理模式,管理过程中的随意化、人治化、非规则、非科学化行为严重,类似于中国当代民营企业所发生的一切。

**第二,科学型管理阶段。**20世纪初科学型管理模式形成。20世纪初,美国成为全球最发达的国家。企业需要走向正规化、标准化、规则化、程序化,过去的管理模式已跟不上企业发展的需要。

美国管理学之父泰勒提出了“科学管理”,他认为,“企业必须采用科学化、标准化、规则化、程序化管理方式去替代传统的经验型管理模式,以提高企业效率,实现利润最大化”。其中最有影响的理论就是“计划职能与执行职能分开论”。由于普遍采用“科学管理”模式,欧美企业创造了20世纪初辉煌的经济奇迹。

**第三,现代型管理阶段。**20世纪70年代,现代管理理论诞生,主要代表为马斯洛、戴尔·卡耐基、麦戈里格和哈罗德·孔茨。现代型管理认为,企业管理必须以发挥人的主动性和创

**提要:**随着经济的发展,企业的管理模式也一直在演化。中国企业能否照搬欧美国家的现代管理模式?中国企业又该如何选择管理模式呢?



造性为根本取向。主张在企业日常管理过程中更偏重于对人性的尊重,主张用人的创造性和主动精神来实现企业效益增长,有着强烈的人本主义倾向。

受现代化理论影响,欧美企业纷纷对管理模式进行改革,更多地尊重员工个性、尊重员工首创精神,诸如弹性工作制应运而生。20世纪六七十年代的西方“新技术革命浪潮”就是这种变革的产物。

## 中国企业该如何管理

欧美企业的管理模式经历了两次大的飞跃,即从经验型管理阶段到科学型管理阶段,后转变到现代型管理阶段。

在管理方式上,经验型管理是人治,科学型管理是法治,现代型管理是文治。在组织特征上,经验型管理是直线式组织,科学型管理是职能式组织,现代型管理是学习型组织。在管理性质上,经验型管理是非理性式,科学型管理是纯理性式,现代型管理是非理性与理性相结合式。

目前,中国绝大部分民营企业还

处在西方工业革命后的“经验型管理”阶段,尚未进入20世纪初的“科学型管理”阶段,“泰勒制”所要解决的问题,99%的中国民营企业都还没有解决,民企还存在着严重的家族化、粗放型、作坊式的状况。

今天,很多企业管理专家教授和民企老板纷纷嚷着要引入西方现代企业管理理论对民营企业进行改造,殊不知,他们正在犯一个严重的错误。

欧美企业现代管理模式是建立在半个世纪的“科学管理”所打下的

牢固基础之上,企业早已实现了“泰勒革命”所要求的工艺、技术、研发、生产及行政系统的标准化、程序化和规范化。在此基础上,才有可能实现现代管理模式。打个比方,经验型管理是“走”,科学型管理是“跑”,现代型管理是“飞”。

中国民营企业还没有学会“走”,就想越过“跑”阶段,一下子“飞”起来。如果硬要这样做的话,其结果只有一个——飞到半空中就掉下来跌落。

中国企业要克服中国人的浮躁病,老老实实地由经验型向科学型转型,把欧美企业早已成为定式的科学型管理基础(科学工作法、计划与执行职能分离、组织控制、激励工资制、制造过程标准化、技术基础、业务作业程序化、管理体制科学化等)扎扎实实地做到位。

中国民营企业目前的首要任务就是把欧美企业100年前走过的道路扎扎实实地再走一遍。没有半点捷径可走,更不可能实现任何“飞跃”,唯一的办法就是一部一个脚印地把欧美企业所有“泰勒革命”时期的技术基础及管理基础打牢夯实,再撒上一把土,再夯实。

(曾水良)

## 想一想沃尔玛的故事

有太多公司把沃尔玛当作目标和理想了,包括苏宁、京东都怀揣着成为最伟大公司的梦想。在提到这家全球最大规模公司的时候,我们很容易想到的是中产阶级的兴起,消费社会的来临、汽车文化和郊区文化的促进作用,而顺应了这个潮流的沃尔玛,在十几年时间里成就了全球第一……我想,这也是很多中国公司在面对中国这个庞大市场的时候更有信心成为沃尔玛的原因所在。但这个时候,我觉得更有必要回头看一下沃尔玛的故事。

有两点可能是被我们忽略的,恰好是关键的东西,第一是沃尔玛付出了什么,第二是它创造了什么样的价值。萨姆·沃尔顿曾经在自传中写道:“我们独自作战,刚开始让人备感挫折。除了最基本的商品外,我们没有自己真正的供给系统……我们没有良好的供应商,没有信用度……应该说,我们是那个时代那些傲慢自大的供应商的受害者。它们不需要我们,它们就是这么做的。”成为一个行业颠覆者,沃尔顿提到的这些供应商、供给系统以及他没有提到的那些,都是需要付出巨大的努力才能完成的。

那么再看它创造了什么样的价值。沃尔玛创办时时代的主流零售业态是位于市中心的斯特林百货,而沃尔玛以平均低20%以上的价格进入这个市场,卖那些同样的名牌产品——沃尔玛的价值在于减少销售中间环节,简化渠道,它破坏了大量中间商的利益,但也实现了它的理念——为顾客节省每一分钱,而不是让沃尔玛成为全球第一。而正是这个理念,刺激了更多的消费,建立起更庞大的市场。

这两点的存在,可能是沃尔玛与它在中国的追随者之间的差别。伟大的公司在成就自己的时候一定是有更多的正向价值。当沃尔玛把低价策略从摧毁中间商利益转向压榨制造商的时候,它为人所诟病的特征就显著起来——它终结了低附加值的美国制造业,借助全球化和制造业转移拯救了它的商业模式。那么对于中国的这些追随者来说,是否有同样的问题存在?我们曾经报道过图书业在电子商务的影响下处境尴尬——对于京东这样的电子商务公司来说,图书销售是最好的黏住消费者的手段,它的确在一定程度上促进了图书的销售,但这也让这个行业的生产链受到冲击,当这个弱小的行业被强大的资本控制的电商作为营销和推广手段的时候,它未来可持续发展就受到挑战。电子商务公司至少在图书出版领域扮演的并非善的公司的形象,那么在其他行业是否有同样的倾向?我们这期同样从大家电制造商的角度去看电商价格战的下一步,我们想知道沃尔玛竭泽而渔的悲剧会不会重演。

就在几年前,我们在提到家电渠道之战的时候,还是国美苏宁的天下,现在转眼已经成了苏宁京东之争,除了感慨技术和互联网的冲击影响,我们还要感慨公司命运的倏忽变化,国美是一种,摩托罗拉是另一种——一个曾经是跨国公司在中国的标志性的公司衰落了,那些为摩托罗拉感到自豪的公司人,现在沉默冷静地接受被裁员的命运。

(伊险峰)

## 成为中国最大、世界领先的肉类供应商

——双汇集团狠抓食品质量安全纪实系列报道之六

□ 本报记者 李代广

大力引进国际先进设备和技术,应该理解为双汇集团走向国际化的重要步骤。

对此,双汇集团董事长万隆向记者明确表示,双汇集团要完成三个转变:一是产品由高、中、低档全覆盖向中高档转变,这是调整结构需要逐步实现的;二是双汇由过去速度效益型向安全规模型转变,今后我们做企业,首先是安全,但规模不能忽视,规模也是竞争力;三是把双汇发展这个上市公司做大、做强,把双汇集团做成控股公司、国际化公司,使双汇发展向国内专业化大而强转变,使双汇集团由中国企业向国际化大公司转变,使双汇的产品质量国际化、管理国际化、市场国际化、品牌国际化,全面走向国际,成为具有国际竞争力的双汇。

双汇集团将成为中国最大、世界领先的肉类供应商,到“十二五”末,肉类总产量将达到600万吨,销售收入将突破1000亿元,将双汇集团发展成为具有世界竞争力的国际化大型食品企业集团。

## 读懂自己,才能读懂世界

□ 徐媛

我们从小就说,“三人行必有我师焉”,于是我们向父母学习,向老师学,以成功人士为榜样,期待复制他们的成功,其实我们都忽略了一点,那就是向自己学习,只有了解自己,才能读懂世界。

明觉先生的新书《生命的富足》就是一本教你读懂自己的书。

生命是一条不断流动的河流,我们的思想和知识也需要不断更新,就像河流的自净功能一样,我们的生命,也需要通过不断地自省,来获得最纯粹的感悟。生命原本丰盛富足,千万不要舍不得已经得到的,因为那些会陈旧,会腐烂,只有不断舍得,才能有更多新鲜的事物进来,生命才是流动的乐趣。

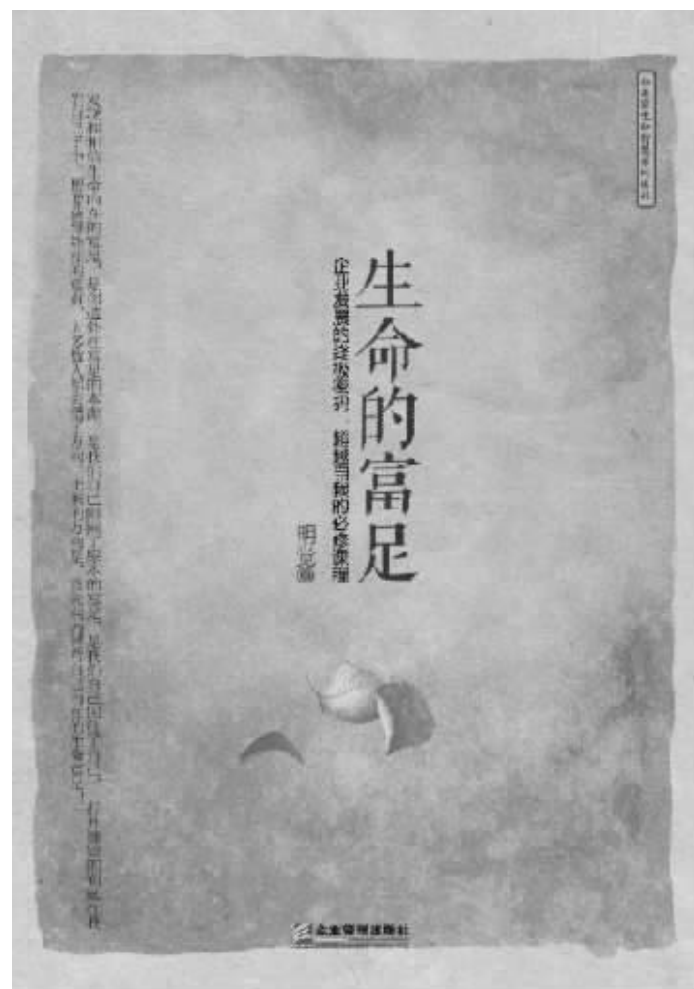
《生命的富足》为我们讲授一个看似比较深奥的主题:道。到底什么是道?“朝闻道,夕可死矣。”只说明了“道”的重要性,并没有告诉我们如何顿悟“道”的真谛。在市场经济中的大潮中,企业家们的智商都是极高的,那么为何有些企业只昙花一现,有些却能基业长青,区别就在于领导者的情商,即对“道”的领悟能力。聪明的领导者能够不断看到自己身上的优点与缺点,顺应规律,把工作当作一件趣事,从容淡定中显出大将的自信、从容、潇洒、淡定。这与现代人将

职场比喻成战场的思维完全不同,我们理应向自己,我们是顺道而为,还是背道而驰,道在心中,心怀天下。

西方有谚语曰:“每个人都是奇迹”,我们必须学会发现自我价值,这才是我们立足于世界的根源,我们的身上有无穷的潜能,但是大多数时候却被我们忽略了,我们坐拥宝藏却不自知,实乃人类最愚昧之处。我们在对世界的索求中迷失了自己,白岩松说:“走得太远,我们都当初是为什么出发的。”现在我们需要静下心来,发现生命的本质,回归生命的源头,发现自己身上的惊喜,相信自己,激活生命之源。

我们生活在嘈杂的世界里太久了,几乎忘了孤独的滋味,就算没有朋友的陪伴,我们也有各种高科技的产品可以麻痹我们的神经,造成喧哗的假象。这就是都市人的通病,害怕寂寞,不愿意面对真实的自己,我们宁愿将时间用来追求金钱与权力,也不愿思考我们生活的本质是什么,结果是我们越来越疲惫,越来越麻木,越来越消极。能够让我们的快乐的东西越来越少,其实是我们需求的东西越来越多。

现在,我们不妨关掉电视和电脑,拉上窗帘,将身体深深陷入沙发,然后对自己说:你很重要,因为你就是你拥有的全部。你存在,整个世界才存在。你看得到阳光,整个世界



才看得到阳光。你失去平衡,世界就失去平衡。你消失,世界就消失。所以你很重,你就是你能拥有的全部。全书以中国古代儒家思想作引,我们仿佛看到古代的圣贤在一座座山顶等待我们,那些闪光的思想成为我们摸索中的指路标,这一生风雨飘

摇数十年,有的阶段我们顺风顺水,有的则步履沉重,但我相信,无论到达怎样的高度,我们都将到达属于自己的那一站。

(《生命的富足》明觉著 企业管理出版社出版)

与工厂经理谈设备管理 | Yugongchang,JingliTanshebeiguanli

## 从福岛核电站泄漏事件思考设备寿命风险管理

□ 李葆文

日本福岛核电站——43年役龄的设备——第一代不够安全的设计——日本人所惯有的“节省”——地震、海啸——东京电力公司和日本政府不及时与不当的处理——掩盖真相的企业和政府,最后导致危害全球的核事故。

当我们对遭受地震、海啸重创的日本人民的同情中醒悟过来,引发出很多发人深省的思考。一台用了几年尚能工作的家用空调,为了减少噪音扰邻,为了节能低碳,我们还要果断地淘汰更新,何况一座用了43年,已经出现过多次意外,而这些危害是巨无霸、无国界,甚至波及全球的,却不果断地淘汰,这到底是什么道理?

日本东京电力公司这种“压榨”式的设备利用和不当的“节省”,其后果不但让成千上万日本人拿出高于其所得“利润”成千上万的代价来

偿还,而且还要让全世界为之买单。这一切尚未结束,我们的买单时期恐怕五年、十年都不止。

天灾不可料,但人祸却是可以杜绝的,那就看我们人类是否能够共同下决心去杜绝。是否同心同德的为人类社会可持续的幸福而牺牲眼前的、地区的和局部的利益。

当我们在设备前期管理中还在为频频忽视设备的“寿命周期费用”现象而感慨时,一个更深刻、更时髦的创新术语隐隐而现,那就是“寿命周期代价”和“寿命周期风险”。对于安全危害重大的设备、设施,今后我们不仅要关注和评价其“寿命周期费用”,更要关注和评价其“寿命周期代价”或者“寿命周期风险”。

风险等于故障概率乘以故障后果。即使是存在很小的概率,如果延长服役其后果十分巨大,风险就變得不能容忍!也就是说,当故障风险超过某一阈值,我们就要果断淘汰这些设备、设施,飞机如此,核电站如此,

水坝如此,海上钻井平台如此……

如果说BP公司在墨西哥湾的海底油管爆炸已经给了人类一记重重的耳光,日本福岛的核泄漏简直就是给人类的背后插上狠狠的一刀。

提到寿命周期风险,首先要了解什么是风险。风险等于故障概率乘以故障后果。

故障概率可以由设备的浴盆曲线表示出来。故障后果则随着故障发生后导致的损失大小而定。例如漏油是一种轻微后果,大量漏油可能是较严重后果,天然气泄漏是严重后果,爆炸是更严重后果,核泄漏是十分严重后果。

依照70/30分割律,对于高风险设备,如飞机、核电站、高速列车、炼化装置、航天飞船等,因为其故障后果十分严重,其最佳的淘汰时期应该是其寿命周期的0.7倍。假如核电站的设计寿命周期为30年,21年是其最佳的淘汰节点。虽然这样的淘汰造成一定的经济损失,但可以使得其寿

命周期风险大大降低。使用到其寿命周期末端,或者做延寿处理,无疑会大大增加风险。

依据此原理,我们回放福岛核电站的泄漏,其后果远远超过了其延寿创造的价值;2010年4月10日波兰总统卡钦斯基乘坐的几十年役龄的-154飞机在俄罗斯西部城市斯摩棱斯克机场坠毁。总统及其夫人、军队参谋长与副外长克莱默尔等一行87人在坠机事故中遇难。其后果,包括政治影响都超过了图-154延寿创造的经济价值。

所有这些事件还给我们另外的启示——设备的实际服役周期是需要依据风险而调整的。当风险急剧增大时,果断缩短设备的服役周期,淘汰就是最佳的策略。延寿处理——对于风险较小的设备系统是可行的,对于风险巨大的系统是要十分谨慎的。笔者最近曾经去中海油东南亚分公司(印度尼西亚,雅加达)讲学,了解到中海油公司从跨国公司收购

来的若干海上平台,很多都是70年代早期由IAPCO (Independent Indonesian American Petroleum Company) 开发,大量的平台、压力容器、阀门、旋转设备、管线处于超期服役状态。这无疑会加大了这些作业设施的故障风险。如果出现类似于BP公司的事件,将对中海油海外运营产生巨大的经济冲击。我和其总经理的交谈中明确提示他注意印尼海上油田的寿命周期风险管理。也想通过本文提醒中海油、中石化、中石油等所有收购跨国油气项目的企业引起注意。需要整体淘汰的平台及其设施,建议及时出售给当地企业,不能整体淘汰的,可以通过改造更新投入来降低风险。

学府网络课程  
正式上线

电话: 400-104-0028  
网址: http://elearning.tnqm.com

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺片

适用于缓解普通感冒或流行性感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行性感冒的预防和治疗。

请在医生指导下  
指导下购买和使用

海南亚洲制药生产  
海南快克药业总经销