企业新概念管理35421

New Conception of Enterprise Management

◎少轩　秋爽／著

●三项管理（内功）●五个关键（本领）
●四种理念（修脑）●两大机制（法宝）

中国财政经济出版社

企业新概念管理35421

New Conception of Enterprise Management

◎少轩 秋爽/著

中国财政经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

企业新概念管理/少轩，秋爽著．—北京：中国财政经济出版社，2008.6

ISBN 978-7-5095-0651-6

Ⅰ．企…　Ⅱ．①…少②秋…　Ⅲ．企业管理-研究　Ⅳ．F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 068592 号

中国财政经济出版社出版

URL：http：//www.cfeph.cn

E-mail：cfeph@cfeph.cn

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号　邮政编码：100036

发行处电话：88190406　财经书店电话：64033436

北京牛山世兴印刷厂印刷　各地新华书店经销

787×1092 毫米　16 开　19 印张　249 000 字

2008 年 6 月第 1 版　2008 年 6 月北京第 1 次印刷

定价：40.00 元

ISBN 978-7-5095-0651-6/F·0525

谨将此书献给我的故乡宁夏回族自治区成立五十周年暨母校兰州大学建校一百周年

少轩

本书特约顾问：

- 兰州大学经济学教授　博士生导师　刘家声
- 天津师范大学管理学院副院长　高琳崎博士
- 神华宁煤集团公司董事长　王　俭
  党委书记　陆维平
- 青铜峡铝业集团公司总经理　黄　河
- 宁夏发电集团公司董事长　刘应宽
  总经理　何怀兴
- 中国有色集团（宁夏）东方集团有限公司
  董事长　张创奇　总经理　钟景明博士
- 天豹集团公司董事长　靳　旭
- 宁夏建材集团公司总经理　王广林
- 佳通银川轮胎股份有限责任公司总经理
  张光华
- 宝塔石化集团公司董事长　孙珩超
- 宁夏电力投资集团公司董事长　李广林

- 中国电信宁夏公司总经理　马林峰
- 宁夏农村信用联社理事长　张包平
- 宁夏移动通讯有限责任公司总经理　陆　冰
- 中国联通宁夏公司总经理　马冀平
- 中国盐业总公司宁夏商业集团董事长
  蒋　瑛　总经理　胡连顺
- 宁夏建工集团公司董事长　白耀华
  总经理　王天林

序

少轩所著《企业新概念管理——35421》出版了，这是继他《管理之道》之后的又一部新作。

本书视角独特，体系新颖。企业管理类著述颇多，有的专门研究企业管理学的基本理论；有的专门研究企业生产经营过程的某一环节，如“生产管理”、“市场营销”；有的研究企业管理的某一要素或某一方面，如“人力资源管理”、“财务管理”、“物流管理”、“质量管理”；有的研究企业管理中的重大问题，如“战略管理”；有的侧重研究企业管理中的某一种方法，等等。本书则站在总揽企业管理全局的高度，从如何管理好现代企业的角度，概括性地提出了一个关于企业管理思想和方法的新体系，可谓“自成一体”，这是一种新的有益的探索，是一家之言。

本书刻意求新，观点新颖。在阐述企业管理的基本原理和方法的基础上，提出了不少颇具新意的观点：第一，企业制度按其作用可分为两类，一类是以激励为主的制度，形成激励机制，产生激励力；一类是以控制为主的制度，形成控制约束机制，产生控制约束力，二力的合力是企业发展的推动力。第二，制度化管理与人本化管理，两者结合才能产生出有生命力的企业文化，而两者结合的好坏则在于企业领导者的价值观与员工的价值观结合，从而形成统一的价值观，这是企业文化的核心，并决定了企业文化的水平、特征与生命力。第三，企业核心竞争力的形成，重在企业管理的创新，要把企业的各种生产要素、影响因素有机结合并利用起来，形成一种别人难以模仿和达到的特有经营能力。第

四，根据业务流程再造（BPR）、供应链管理（SCM）及客户关系管理（CRM）理论，提出了打造供产销一体化的全景业务链的观点。第五，关于自主创新，必须充分注意“市场需要”这个约束条件，由此提出一个“环境适配度”的新概念等等。这些新观点的提出，一方面体现出作者对企业管理研究的深厚底蕴和驾驭能力，另一方面也显示出作者锐意创新，追求卓越的精神。

理念与实践紧密结合，这是本书的又一特色。少轩上大学时攻读经济学，后来一贯坚持学习，广泛涉猎经济和现代管理的书籍，由于他好学、勤思、爱钻研，因此，比较熟练地掌握了现代管理的理论和方法，具备了较深厚的经济管理的理论功底。毕业后，他一直在政府经济管理部门任职，对我国宏观经济和微观经济的运行状况有较深切的体验，这就避免了长居书斋而患“营养不良症”和长处机关而患“消化不良症”的缺陷，较好地做到理论和实践的紧密结合。这就使他一方面能把先进的管理理论和方法运用于实践，分析管理实际中的问题，又能用管理实践来验证现有管理理论和方法，发现其局限性，并提出独到的见解。书中不乏这方面的分析。例如作者在阐述现代企业法人治理结构及其实质时，分析了我国国有企业法人治理结构的现状，大胆地揭示了现行任命制的弊端，并提出了完善的建议。对企业及社会诚信问题也作了深刻地分析。这些是有现实意义的。

此外，作者在阐释先进的管理思想和方法时，能够将现实中新的案例进行实证分析（如青铜峡铝厂减员问题），这也增强了本书的说服力和可读性。

在当今世界经济全球化日益加剧的过程中，中国经济与世界经济的联系日益紧密，经济管理的问题也变得更加复杂。在这种情势下，为确保我国经济又好又快协调持续的发展，必须加强宏观经济管理和企业管理的研究。前些年，我国学界同仁中，有人大声疾呼“今天已到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的

管理科学的时候了”，并对要否建立“中国特色管理学”的问题展开了讨论。我始终坚信，有必要也有可能建立“中国特色管理学”。

首先，可以借鉴现代西方管理学的理论和方法。西方国家现代管理的理论和方法，一般说来，反映了市场经济条件下，企业管理的客观规律性，是企业管理先进经验的总结，值得我们借鉴吸收。当然，不适合我国国情的，也不能生搬硬套。

其次，可以开发和利用我国古代和近代管理思想和方法。我国长达数千年的历史文化，蕴藏着丰富的管理思想和方法，是一个智慧宝库。现代西方提倡“以人为本”才不过百年时间，而我国早在两千年前，管子在其《霸言》中就指出：“夫霸王之所始也，以人为本。本治则国同，本乱就国危”。1988 年 1 月，75 位诺贝尔奖得主集会法国巴黎，向全世界呼吁：“如果人类要在 21 世纪生存下去，必须回到 2500 年前去吸取孔子的智慧”。有些国家的有关人士已将中国的文化和管理思想运用于管理之中并已取得成功。我们应更加重视和加强这方面的研究。

第三，我们可以总结建国以来，特别是改革开放三十年来，企业管理的实践经验。在改革开放时代，在由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的过程中，我国出现了一批管理先进的优秀企业，其管理经验尤为值得关注和总结。

从中国经济发展和企业管理的需要出发，借鉴西方先进的企业管理理论和方法，“洋为中用”；开发和利用我国历代的管理思想和方法，“古为今用”，并和新中国的企业管理经验相结合和对照起来，进行深入的研究。一定能在创建中国特色管理学的研究上取得成功。愿经济管理学界和企业家携手共进。

刘家声　兰州大学经济学教授　博士生导师

2008 年 1 月 16 日

目 录

思想篇　树立四种经营理念

机制篇　建立两大机制

综合篇　打造一支充满活力而睿智的现代化企业团队

导　言

何谓管理，著名美国管理学家巴纳德认为，协调两人以上的行为即为管理。自有人类活动以来，就有了管理问题，因为人是以群体活动的，人们相互间发生联系，期间的协调与合作需要共同遵守约定俗成的规则。在生存能力极低的原始社会，人们必须联合起来，形成群体部落，抗击自然和一切外部困难，更需要通过协调聚合力量，于是管理意识与方法也就自然产生了，逐步形成了一些有关管理的共识、规则，以组织和引导人们的实践活动。

管理形成一种指导人们活动的科学，还只有一百多年。20世纪初期产生了美国泰勒的科学管理理论、法国法约尔的一般管理理论和德国韦伯的组织管理理论。在这个基础上经过一百多年的发展，随着人类社会、经济、科技的巨大进步，管理科学与时俱进，既继承了前人管理上的智慧结晶，又结合新的实践发展了新的思想，形成了较为完备的管理科学体系，内容十分丰富，博大精深。2006年，我们的专著《管理之道》的出版获得了广大读者的好评，它得益于对众多管理学家杰出思想作了系统的阐述。作为一名作者，既要借鉴别人的认知，更要有自己的创见，才能为社会提供有价值的精神财富。有鉴于此，本书坚持如下写作原则："角度决定深度，追求决定高度，而高度决定风范"。

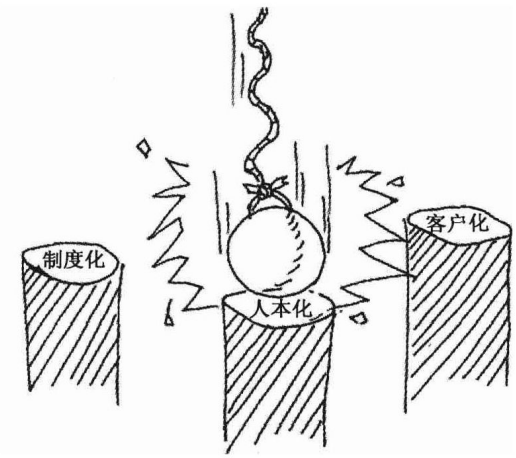
唐代诗人杜牧讲："学非探其花，要拔根视之"，孔子曰：

“博学而笃志，切问而近思”。研习一门学问，我们总是想把它涉及的各个方面、各个环节，细嚼慢咽，把它吃深吃透。但要能从总体上把握住它，又要密切关注实际，从大量成功与失败的实践中提炼出有价值的营养，形成一种思路，概括为若干要点，作为纲要，纲举目张，应用于实践。本书我们也是采用这样的写作方法，凝聚现代企业管理的基本思想与方法，吸收《管理之道》一书的研究成果，结合实践和理论的新发展，围绕如何打造现代企业这个总题目，概括为：一、二、三、四、五。一是打造一支充满活力的现代企业团队，二是建立两大机制，三是抓好三项管理，四是树立四个理念，五是抓住五个关键。按照逻辑关系本书的内容排序为三、五、四、二、一。

基础篇

夯实三项管理

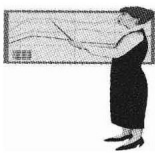
企业管理千头万绪，但最基本、最主要的有三项管理，即：制度化管理、人本化管理、市场客户化管理。这三项最基本的管理，涉及了企业各方面的管理，企业出现的各种管理问题，追根溯源都能在这三项管理中找到答案。之所以是最主要的管理，在于它们是企业的根基，反映企业的灵魂与本质，是企业的动力之源，能不断激活企业，壮大竞争优势，无往而不胜。



第一章 1

制度化管理

——协调规范行为，以形成强而有效的运行机制



内容提要

- 没有制度管理仅靠人们自觉地行动，不可能实现有效的管理；
- 制度管理的本质在于，制度的设计试图建立一种趋使人们行为围绕企业目标实现持续运行的机制，但这种机制建立，依赖于制度设计对核心条件的把握。制度化管理对一个管理者来说就是，揭开制度表层的面纱，发现其内装着什么样的机制，并使其进一步完善，这是做好制度化管理的关键之一；
- 制度化管理的另一个关键是，在制度设计中要设定制度必须执行的监督规定；
- 企业制度化管理是激励与控制两种力的博弈，激励与控制是相辅相成的，管理者把握好这两个方面就能有效地促进企业的发展；
- 制度作用的性质是强制的，因而它不能从内心深处真正激发人们自觉的积极性，因而是有局限的。

当人们拥有了一片天地，当事者总想按着自己的意愿把它耕耘好，于是在管辖的范围内制订出种种的规定、要求，以协调、规范、约束和激励人们的行为，使之达到实现自己目标和意愿，这些规定、要求便是制度。古人云：没有规矩不成方圆。北京万通地产股份有限公司董事长冯仑先生在总结他的成功秘诀时说，就四个字："守正出奇"，附加十个字"不要相信我，要相信制度"。任何一个社会组织没有制度便不能成立与运行。制度是企业管理的基础，是用以支撑企业并规范其行为的力量，如同房屋的架构，火车前行的轨道，是承载的平台，也是驶向目的地的手段与桥梁，所以任何企业都离不开制度管理。

A. 何谓制度化管理?

制度化管理也叫做定制化管理或规范化管理。这里的制度不仅是狭义上讲的约束人们行为的若干规定，而且是企业按照自己的宗旨、目标要求，对企业各个方面的经营活动或影响经营活动的各个方面作出的约束性、激励性、规范性的规定，包括制订的各项制度、规则、成套的生产、技术、质量、安全、环保、经营目标体系、指标体系、定额体系等。制订这些制度规则和指标体系，是企业更好地提高劳动生产率，实现获利性增长的保障，是采用一定的方法，结合实际要求，经过一定的程序制定的，所以，把制度化管理也叫做科学化管理。制度化具有规范性、专业性、科学性和现实必要性的特征，是围绕组织目标实现的强大动力与手段。但它的提出还不过百年的历史。