

企业资本·员工·文化的全新认识

Grassroots
management

草根 管理

黄强◎著

草根管理『人盯事』，企业管理处处生利；
精英管理『人盯人』，企业管理层层拔毛。



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

草根管理

——企业资本·员工·文化的全新认识

黄 强 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

草根创富时代来临,草根的活力决定了企业创富能力,企业经营关乎人性,需要一种草根管理的心理通道,天罗地网蕴藏着无限商机,需要草根管理去挖掘。本书突破了传统企业管理思维模式,从草根视角对企业进行了与众不同的全面创新认识,提出了综合资本的企业资本新概念,揭示了员工是顾客的企业员工本质属性,力求实现以人为本的真实人性化管理,帮助我们树立顾客文化的企业文化新意识,以奠定构建和谐企业的坚实基础。

本书适用于企业管理者的日常工作参考和员工休闲阅读。

图书在版编目(CIP)数据

草根管理:企业资本·员工·文化的全新认识 / 黄强
著. —北京:中国水利水电出版社, 2008
ISBN 978-7-5084-5992-9

I. 草… II. 黄… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第162489号

书 名	草根管理——企业资本·员工·文化的全新认识
作 者	黄 强 著
出版发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京京润天源科技有限公司
印 刷	北京中科印刷有限公司
规 格	170mm×230mm 16开本 12印张 168千字
版 次	2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷
印 数	0001—5000册
定 价	32.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

目 录

引言 / 1

第一章 企业创新 / 7

- 设法因势利导，把员工的内在能量引导出来，这样的企业就具备了成功的基础。
- 保持企业正确的创新方向与人的持续创业精神，必须从根本上认识人力资产的重要性。
- 真正重视人、真实的人性化管理是企业快速发展的基本保证。

一、生产力创新与生产关系创新 / 15

二、观念创新 / 19

三、制度创新 / 27

四、机制创新 / 32

第二章 人力资本与物质资本 / 45

- 企业经营效益主要取决于人，而不是注册资本，或者说取决于人力资本而不是物质资本。
- 企业的剩余价值主要靠人力资本而不是物质资本创造。因为人力资本是可变资本，人的主观能动性可以创造不同的剩余价值，因此企业的人力资本管理显得十分重要。
- 人人都有人力资产，只有能被企业支配和利用，并为企业出业绩、创作财富的那部分人的人力资产才能成为企业的人力资本。

目 录

- 一、物质资产和人力资产 / 47
- 二、企业的物质资本和人力资本 / 53
- 三、物质资本与人力资本共享财富 / 62
- 四、综合资本经营人力资产 / 67
- 五、综合资本概念解决经营者持股难题 / 68

第三章 顾客员工与普通员工 / 73

- 企业与员工互为顾客。
- 要让顾客员工做大，就是要给顾客员工搭建非常好的创业平台。

- 一、让顾客员工做大 / 77
- 二、让员工自由流动 / 79
- 三、让顾客员工随心经营 / 81
- 四、创造普通员工的发展空间 / 89
- 五、企业与员工互为顾客 / 90
- 六、员工与老板的名词替换 / 92
- 七、买的不如卖的精 / 94
- 八、员工是朋友 / 100

第四章 顾客文化与主人文化 / 103

- 企业文化差别的背后是管理思维的差别，管理思维是企业文化的核心。

目录

- 企业中不存在上下级关系，一切活动都是围绕着为顾客服务。
- 从顾客文化去思考问题，可以破解许多管理顽疾。
- 接触不同的人，交不同的朋友，容纳不同的思想，听取不同的声音。

一、主人文化难达真诚 / 108

二、顾客文化利人利己 / 110

三、顾客文化创建和谐企业 / 114

四、顾客文化提升企业服务水平 / 118

五、顾客文化破解管理顽疾 / 122

六、顾客文化凝聚人心 / 126

第五章 买卖戏说管理 / 135

- 马克思认为：人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益相关。
- 认识到人的本性有自私的一面，并不是人类的耻辱。真正耻辱的是面对现实而不敢正视它。
- 企业中的“领导”仅是员工协同工作的协调人，决不是雇佣关系。

一、员工尊严在买卖中得到提升 / 141

二、员工人力资产在买卖中快速增值 / 143

三、员工的合理自私在买卖中得到满足 / 145

目 录

四、顾客员工的人力资本在买卖中得到检验 / 146

五、企业规章制度在买卖中得以落实 / 149

六、员工协作精神在买卖中自然形成 / 151

七、企业内部在买卖中创造和谐 / 154

八、企业业绩在买卖中稳步上升 / 161

九、管理秘诀在买卖中暴露无遗 / 162

第六章 结束语 / 167

- 视员工为顾客，最大限度降低或从根本上消除了员工矛盾，为建立和谐企业奠定了基础。
- 资本、员工、文化的全新认识无非是为了调整企业员工的思想观念与经营方式，使企业更具竞争力。
- 如果把企业拥有的物质资本比做硬件，那么管理（人）则是软件，只有软硬兼施，搭配得当，协调有方，企业才能最好地发挥物质资本的最高价值。

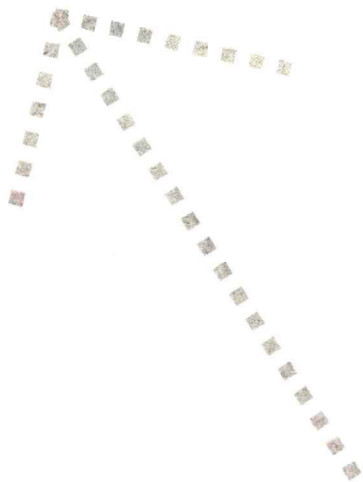
后记：我 / 173

附录1：“资本”理解框图 / 177

附录2：“员工”理解框图 / 178

| 草根管理——企业资本·员工·文化的全新认识 |

引言



- 设法因势利导，把员工的内在能量引导出来，这样的企业就具备了成功的基础。
- 保持企业正确的创新方向与人的持续创业精神，必须从根本上认识人力资产的重要性。
- 真正重视人、真实的人性化管理是企业快速发展的基本保证。



- 管好自己才能管理好别人。
- 从一定意义上说，团队是由人组成的，其中的人如果得当的话，带来的也就是“人民币”。

从计划经济中走出来的中国企业，与西方企业管理所不同的地方在于其管理的特殊对象——中国人，也就是在特定历史条件下的企业环境中工作生活了数十年的员工。在具有数千年传统文化的中国，儒家思想已成为这些人价值观的根本，忽略这一点，企图用体现西方价值观与制度为基础的企业管理方法来整合这些员工是难以成功的。所以，企业管理的主要职责是如何设法因势利导，把员工的内在能量引导出来，这样的话企业就具备了成功的基础。

对于大部分具有一定规模的企业而言，企业利润大部分是由旗下的分支机构创造的，分支机构的发展决定了企业规模。企业需要激发分支机构负责人的创业精神，需要分支机构负责人创造经营业绩。企业发展的动力在于董事会集体的创新精神与管理制度，由此才能激发分支机构负责人的创业精神。

创业与创新相映成辉，在不同的层面上各有侧重。分支机构负责人以创业精神所创造的经营业绩展示了企业成就，也让企业董事会看到了以人为本的创新管理制度大大促进了分支机构的生产力，尤其是人的能力发展，由此激励着企业董事会的创新精神；企业董事会集体以创新精神所建立的管理制度为分支机构负责人搭建了最好的创业管理平台，让分支机构感受了以人为本的管理模式所发挥的积极作用，大大增强了对企业董事会的信任度，由此激励着分支机构负责人的创业激情。



- 人人都是创业者。
- 不懂得创新的创业者自然也起飞不了。
- 创新，企业和人获得发展的永恒话题。

创新与创业在董事会与经营者间相互交替、相互激励，成为企业发展的永恒主题。

笔者认为资本、员工、文化是企业发展的三要素，要管理好一个企业首先必须对这三要素有更深刻的认识，这也是企业创新与机制设计所必须涉及到的。对资本、员工、文化的不同理解就可能会

有不同的创新与机制设计，可能导致企业经营方法的完全不同。企业的创新与机制设计应该紧紧抓住企业这发展的三要素，针对不同的员工群体、不同的企业特性构成、企业独特的创新精神与管理制度，激发企业经营者的创业精神与经营业绩。

为保持企业正确的创新方向与人的持续创业精神，企业领导者必须从根本上认识人力资产的重要性，并使由人力资产组成的人力资本在企业中持续占有重要地位。

企业立足之本是企业资本，在企业实际运行操作中必须建立综合资本的概念，即企业的综合资本应是企业的注册物质资本与企业的人力资本之和，在任何企业创新与机制设计中都应综合考虑物质资本与人力资本的合理分配。

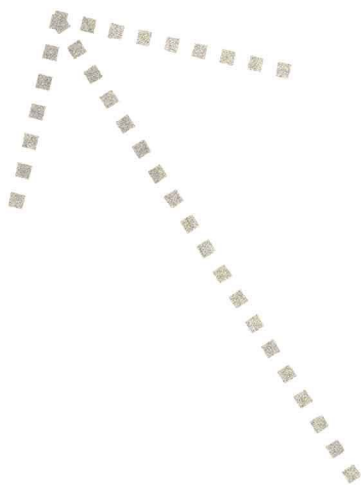
企业注册资本即物质资本的作用是有限的，而企业人力



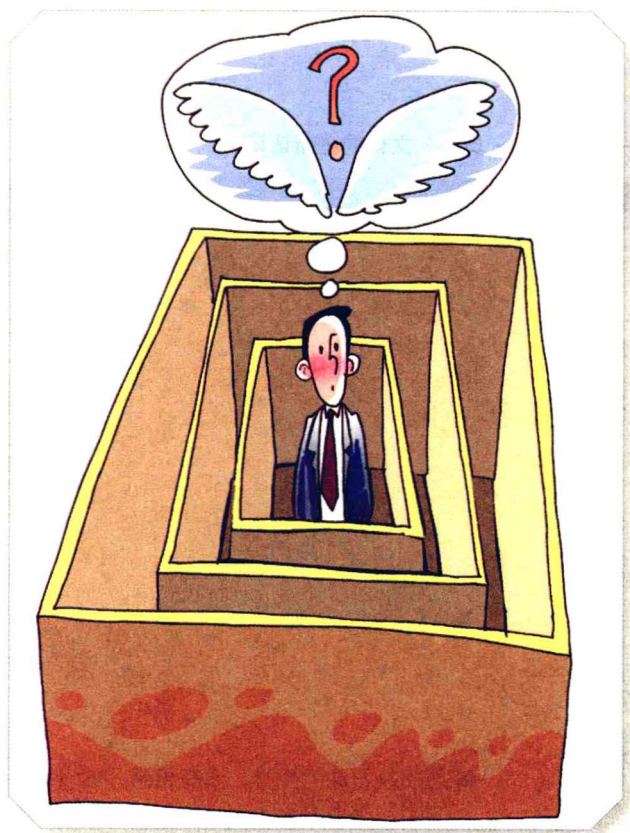
资本的作用从理论上来说是无限制的。重视并发挥人力资本的作用则有可能促使人力资本的具体对象——人，将其拥有的智力与财力投入到他在企业的单项经营项目中，并获取更高的回报。由此而产生的结果是带给了企业包括资金、智力与劳动力的更多活力。

具有综合资本概念的企业，对企业资本、员工、文化的全新认识使企业规模与效益显著扩大和增长。有实例表明，净资产6000万元的企业完成的年产值可超过20多亿元，即使在利润率很低的建筑施工企业其年净资产回报率也可高达50%，而具有执业资格技术人员数量也可以几乎从零开始，在几年内猛增到国内相同企业最高水平。所以真正重视人、真实的人性化管理是企业快速发展的基本保证。

第一章 | 企业创新



- 思想是行动的先导，没有思想，就没有出路；而只要找到路，就不怕路远。
- 创新过程是一个不断打破旧平衡、建立新平衡的过程。
- 创新从“头”开始，这个头指的是具有创新精神的企业领导者，唯有领导者，才是创新的承担者和推动者。



- 人和企业一样，总有无穷的边界包围着我们，心态、资源、现场管理能力能否突围而出，决定着我们能走多远。
- 创新并非一定是干大事，身边的任何一个小节都可能被创新。

思想是行动的先导，没有思想，就没有出路；而只要找到路，就不怕路远。党的十六大报告中提出的“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉”，“实践基础上的理论创新是社会发展和变革的先导。通过理论创新推动制度创新、科技创新、文化创新以及其他各方面的创新，不断在实践中探索前进，永不自满，永不懈怠，这是我们要长期坚持的治党治国之道”。

人们已经认识到，发展是硬道理，要发展就要创新，实践没有止境，创新也没有止境。只有日日新，又日新，才能永葆个人、企业乃至国家、民族的生机。

企业的创新过程是一个不断打破旧平衡、建立新平衡的过程，而每一个新平衡的建立，都将导致企业整体应变能力质的飞跃和升华。

企业的发展战略要求企业持续创新。任何一家企业要想在市场上保持长期的竞争优势，就必须把





企业的创新放到一个战略的高度来看待。我们不能期望通过一次企业创新推出一种新产品、新技术或新的营销方式来永恒地推动企业的发展，而应该树立在激烈的市场竞争中创新就是发展，不创新就是死亡的观念。

持续创新是实现企业可持续发展的源泉。企业能否实现持续发展，关键在于能否不断

调整自身行为，跟上时代的潮流。日益激烈的竞争，不仅使产品的更新换代周期越来越短，技术更新越来越快，而且企业的生命周期也表现出越来越短的变化趋势。

持续创新是企业发展战略的重要内容，它应该是企业经营理念中的一个永恒主题，只有常创常新，企业才可能永远保持持续发展的后劲。