

GUANRENLI SHI

管人理事

马鼎斌◎著



兰州大学出版社



GUANREN LISHI

管人理事

马鼎斌◎著



兰州大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

管人理事/马鼎斌著. —兰州:兰州大学出版社,

2010.3

ISBN 978-7-311-03544-0

I. ①管… II. ①马… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 041514 号

策划编辑 梁建萍

责任编辑 李 文

封面设计 刘 杰

书 名 管人理事

作 者 马鼎斌 著

出版发行 兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)

电 话 0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心)
0931-8914298(读者服务部)

网 址 <http://www.onbook.com.cn>

电子信箱 press@onbook.com.cn

印 刷 兰州人民印刷厂

开 本 710×1020 1/16

印 张 15.5 (插页 2)

字 数 260 千

版 次 2010 年 4 月第 1 版

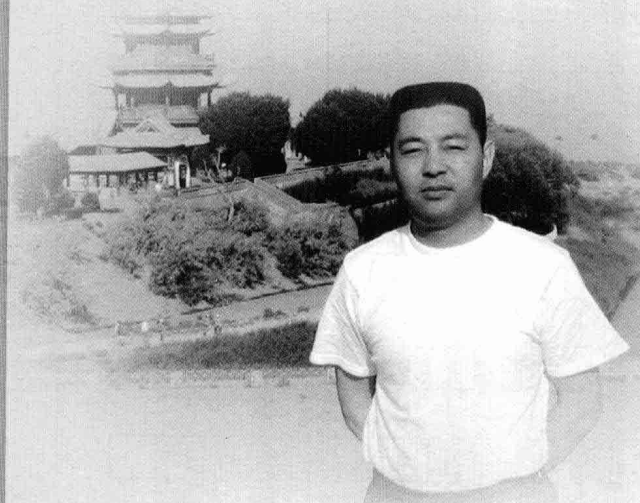
印 次 2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN978-7-311-03544-0

定 价 38.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

马鼎斌 甘肃静宁人，1969年4月出生，经济管理在读研究生，机械工程师，高级政工师。1992年8月参加工作，在甘肃酒钢集团西部重工股份有限公司当过锻工，从事过车间技术、生产调度等工作，担任过厂团委书记、办公室主任、车间主任、分厂厂长、纪委书记、董事会秘书、人力资源部部长等职务。现任酒钢集团公司党委宣传部企业文化办公室主任。曾在《冶金管理》、《冶金政工》、《甘肃工人报》、《中国冶金报》、《甘肃日报》、《二十一世纪论坛》、《党的建设与思想政治工作》等报纸杂志上发表论文百余篇。



作者近照

沟通贯穿于绩效管理的全过程，需要持

续不断地进行，这对管理者来说，可能是一个

挑战，可能不太愿意做，但习惯成自然。改进

沟通是现代管理者的一种修养，一种职业道

德，当然它更是一种责任。一个优秀的管理者

首先是一个负责任的人。

企业要营造一种上下级之间的无缝沟通文

化氛围。首先，企业高层领导应以身作则，

养成主动沟通的好习惯。其次，通过绩效管理

进行强化，通过设置指标引导管理人员重视沟

通。

序

没有规矩,不成方圆。企业不但要有制度,更要注重人的问题。管人理事,不是一个轻松的过程。“管理”是一个永久的话题,管理“升级”更是一个漫长、循序渐进的过程,甚至会付出巨大的代价,但唯有如此,才能从根本上解决企业发展中“人”的问题。

作者是一名企业基层工作者,工作之余,潜心探索企业制度创新、文化理念、班组建设、安全工作和绩效评价等问题,经多年积累并形成一些观点,编著成《管人理事》一书,从日常点滴小事说理。书中一些观点,诸如:“以人为本”必须与制度建设有机结合;一个成功的企业一定是制度上的成功;企业只要抓住细节,把会做的做好,把能干的干好,执行到位,就有好结果等说法,语言实在、简练、易懂、可行。管理过程细微之处做不好,难以成就大业。在市场经济的大潮中,企业的可持续发展靠的不仅是资源、人才、资金、技术,更是干部职工顽强的斗志和对企业持久的忠诚。

“精细化管理”作为现代化工业时代的一种管理理念,是在一般管理基础上精细化的实施过程,能否成功实现精细化管理,关键是要对企业有一个科学理性的分析,有一个科学理性的定位,能够抓住主要矛盾,能够抓住矛盾的主要方面,能够实事求是地制定出循序渐进的精细化管理步骤。精细化管理建立在常规管理的基础上,并将常规管理引向深入。精细化管理强调将管理工作做细、做精。专业化发展是精细化发展的前提,而专业化必须做到企业内部的产业专业化、管理专业化和资本专业化。将精细化管理的思想和作风贯彻到企业所有管理环节中去,以全面提高企业管理水平和工作质量,是企业超越竞争者、超越自我的需要,是企业追求卓越、实现完美的必然选择。

企业管理者在企业发展进程中需要知识和能力,需要进取精神和激情,更需要责任。

是为序。

孔昌生

2010年3月18日

目 录

001 序

001 第一章 基础建设

- 班组建设与管理 001
- 探析企业管理的根 006
- 论企业安全生产管理体系建设 009
- 论班组管理中的细微点 012
- 如何发挥班组建设中主题班会的作用 016
- 如何增强企业员工凝聚力 018
- 如何处理好管理中的各种关系 021
- 民主管理促进企业和谐发展 024
- 强化管理必须从生产现场抓起 026
- 如何做好基层管理者 027
- 论企业和谐建设的切入点 029
- 厂务公开是企业民主管理的基石 031
- 企业和谐才能优质发展 032

034 第二章 人力资源

- 企业文化与绩效管理的关系 034
- 人本管理的四个阶段 037
- 正确把握激励中心环节 038
- 创新企业用人之道 041
- 论企业激励机制的建立 044
- 目标管理的重要性 049
- 比刚性管理更有效力的柔性管理 052

- 企业管理中的法宝 056
- 论管理者最重要的素质 059
- 绩效管理的关键点 061
- 论领导干部的创新能力和学习能力 064
- 企业改革靠什么见成效 068
- 人力资源的基本属性 072
- 企业制度为什么没有执行力 074
- 企业发展也要以“德”服人 077
- 企业管理中的矛盾 080
- 企业管理的实质和核心是人的管理 084
- 浅议企业知识管理 086
- 企业的核心竞争力是人才 091
- 知识管理和创新管理 093
- 企业培训的重要性 094
- 慎用知识权力 095
- 知识管理柔性化 096
- 以科学的薪酬制度留住核心员工 100

103 第三章 竞争力和软实力

- 企业赢利模式 103
- 营造智能化管理 105
- 以信息化提高企业的核心竞争力 114
- 公司治理与企业竞争力 121
- 企业拿什么赢得未来 123
- 企业管理的原动力在于组织智商 125
- 企业也需要品牌经营 129
- 论创造企业价值的核心资源 131
- 智力资本也是核心竞争力 134
- 战略,企业的成人礼 137
- 企业需要三重底线 139
- 企业成功的支点 140
- 强化内控是企业竞争力的根本 142

现代管理的思想与理念	144
软实力决定企业未来	147
精细化与核心竞争力	149
战略、人本、文化是企业竞争力的支柱	153

157 第四章 文化和战略

企业成功的基本战略	157
企业管理的“野鸭精神”	160
战略管理的关键点	161
激励驱动对员工良性激励的文化策略	162
战略管理的含义	164
企业可持续发展战略	166
危机不可怕,可怕的是没有危机感	169
企业需要“鲶鱼”效应	170
探析创造性企业文化培育	173
人的潜能和企业价值分析	175
学习型组织和文化的作用	179
管理的最高境界	181
包容,也是一种环境	182
企业要有大远景	183
让企业生存下去的关键策略	185
谈企业的文化建设	187
管理需要简单化	189
文化管理与制度管理	192
企业文化探析	192

194 第五章 创新力和执行力

企业集团的财务集权管理与集中管理	194
制度创新是企业发展的根本	200
企业管理的“三七开”浅议	202
企业执行力的关键词	204
成功的经验是如何将简单的事情做好	205
管理模式探索	207

企业管理讲究厚度、长度和高度相结合 209

探析零缺陷管理 210

沟通的意义 213

创新是企业成功“走出去”的关键 214

企业财务与绩效管理 217

企业如何优化内部控制 221

企业自主创新能力及途径 224

用制度创新打造企业核心竞争力 227

企业发展也是一种竞技 230

企业管理制度的规范性与创新性 231

企业不能盲目创新 233

感情投入和人格魅力的有效管理 236

240 跋

管人理事

GuangRenLiShi

第一章 基础建设

班组建设与管理

——一个班组在整个企业生产流程中，虽然只是一个局部环节，但无论处于哪一个环节，如果它与企业的整个生产脱节，不能完成既定的生产任务或工作任务，就会破坏整个企业的均衡生产，甚至造成企业生产流程中断。

班组是企业生产、工作最基本的组织，是企业组织结构的基石，是连接企业与员工的平台，是企业最活跃的细胞，是企业各项工作的落脚点。班组建设与管理水平的高低，直接关系到一个企业的稳定发展大局。企业大政方针、战略规划的实现，取决于各个基层班组的组织状况和执行过程。班组人员素质高低、组织能力强弱，直接关系到企业生产运行是否平稳，产品质量的高低，生产成本的多少，最终影响企业的经济效益。班组搞不好，企业肯定搞不好。班组建设与管理做到位，企业发展就有了坚实的基础。在任何一个企业中，只有每个班组都健康运转，充满活力，企业才能实现安全、稳定、持续、优质生产，才会有旺盛的活力和生命力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。

在经济全球化背景下的企业组织变革，对班组建设与管理提出了新的发展方向 and 基本要求。

一、班组基本性质的系统思考

为了适应现代化大生产的客观要求，体现有目的的活动、科学的分工、紧

密的协作和严格的管理,企业就要在生产和服务第一线建立劳动组织,以协调人们的共同劳动,形成有效的生产和服务组织过程。而企业中最基层的劳动组织就是班组。

班组是为实现企业的组织运行目标,根据劳动分工与协作的需要,按照工艺或产品(劳务)而划分的基本作业单位。班组由同工种员工或性质相近、配套协作的不同工种员工组成,相对独立地完成特定的生产和服务任务。企业中既包括由直接从事生产或提供服务的员工组成的班组,也包括由辅助工人、管理人员、技术人员、后勤人员等组成的班组。适应组织运行柔性化的发展趋势,以任务为导向的跨职能动态组合团队正在成为现代企业在班组层面探索组织变革的方向。

班组中除了劳动者之外,还有劳动对象和劳动工具,即分配给班组的原材料、设备等。除了这些基本的物质条件,还需要具备工艺技术条件和组织管理条件。班组自身并不是孤立存在的,它一定是在某种特定的外界环境中运行。班组中既有看得见的或有形的物质生产活动,也有许多看不见的或无形的精神塑造活动。因此,班组的构成包括人、原材料、设备、工艺和环境五大因素。在企业的各种相互关系中,班组是企业的各种物质与精神关系的总和,也是企业进行社会主义物质文明和精神文明建设的基本阵地。

在企业这个生产经营性组织中,从纵向看,班组是企业层级管理不可缺少的基层单位,在组织金字塔中居于最底层。现代企业实行统一领导、分级负责的组织管理原则,不管分几级管理,最基层的管理组织都是班组。生产和服务第一线的大量工作要靠班组去组织、指挥、控制、协调、落实。从横向看,班组又是企业整个生产和服务流程中不可缺少的环节。企业的生产过程必须在时间、空间上互相衔接和协调,保持其连续性、协调性、程序性,以达到均衡生产的要求,实现预期的生产目标。即使是独立作业或单独完成最终产品或提供相对完整服务的班组,虽然它的生产或服务的好坏对本企业的生产流程影响不大,但最终也会给其他企业、其他部门(包括流通与消费领域)带来不良影响。所以,从横向看,班组是保证企业均衡生产的关键。从纵向看,服务型班组更是直接面向用户,决定着企业提供的服务质量和水平以及企业的市场形象和社会形象。

需要指出的是,迄今为止的企业组织变革已经对班组建设与管理产生了巨大影响,企业班组的传统作用和地位面临着重大挑战,作为经典的上述班组基本性质和特征在某种程度上已经产生动摇。尤其是企业组织变革中的运

行柔性化和形态虚拟化,对班组的影响最甚,团队型班组的发展趋势就是典型实例。

二、企业组织变革对班组建设与管理提出的挑战

在高度集中的计划经济条件下,微观经济运行主体主要是以国有企业的形式出现,而国有企业不过是隶属于各级政府经济职能部门的生产车间,并不是一个独立的、自负盈亏的经营单位,没有自己的发展战略和供应、销售体系,按照上级指令性计划完成生产过程是企业管理的重点,抓班组建设与管理成为一种传统,形成了一套适应于计划经济体制的、以行政权力为中心、自上而下、等级森严的班组运行规范和管理作风。一方面,班组建设与管理是紧紧围绕企业生产计划开展的,绝对服从、被动执行是基本导向,员工唯一的工作就是服从指挥,上级怎么说,员工就怎么做,也不必对执行结果负责。班组关系简单划一,班组和员工都缺乏独立性,班组活动教条、死板、单一,缺乏主动性、创造性是重要特征,更谈不上满足员工个人的需求;另一方面,企业班组大多数是劳动密集型的,班组成员的知识水平普遍偏低,师傅带徒弟是最重要的劳动关系和人才培养渠道,班组生产作业、技术传承和劳动组织重点围绕这一关系展开。这种状况与环境、操作、安全、成本等问题紧紧纠缠在一起,管理起来十分复杂、微妙。即使在许多优秀企业,班组往往成为生产、技术、财务、组织管理上的死角。

在市场经济体制下,企业的状况发生了根本性转变。在企业所有制结构发生根本性变化的同时,班组的组织方式、运行方式和管理方式也在快速改变中。为适应企业转换经营机制、增强活力、提高效益和市场竞争力的基本要求,班组建设与管理打破僵化的思维定式、走出传统的运转氛围成为必然趋势。

(一)改变班组在企业中面对的各种关系

企业组织制度的变化和业务流程的不断调整,在相当程度上改变了班组面对的各种关系。一方面,从纵向关系看,组织结构扁平化使班组面对的上下隶属层级关系减少、平等互动关系增多,等级森严的上下级关系逐渐被弱化。班组在获得较大、较多授权的同时,自主性、独立性在逐步增强;另一方面,从横向关系看,企业内部联系网络化,大大扩展了班组的联系空间,延伸了班组的的关系边界,使班组与其他部门间的横向联系得到加强,班组能够突破内部的部门界限或边界,自由传播信息和交流知识,克服传统职能型组织的权力

和等级层次障碍。班组关系的丰富化、扩大化为班组工作的丰富化创造了条件。此外,随着班组工作、流程或任务要求的变动性越来越多,班组成员之间的互动关系、互助关系也越来越频繁与复杂。

(二)改变班组及班组成员的角色

角色的变化与关系的变化密切联系。随着企业组织中的级别关系越来越模糊,无论是从企业中的班组角度来看,还是从班组内部层面来看,上下级角色都在发生改变。从组织的发展趋势看,班组在传统职能重要性下降的同时,被赋予一些新的职能,由此也引起班组地位的改变,班组自主性、独立性在逐渐增强。就班组长而言,他们不再是上情下达者和发号施令者,正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变。同时,他们的管理压力也相应降低。而强调以人为本的组织原则使员工在企业和班组中的地位上升,要求实行宽松式管理而不是等级制的管理。员工被赋予更多的权利、更大的灵活性和更广阔的行为空间,也对其素质、技能和适应性提出了更高要求。例如,员工有权决定采用何种方式完成任务,不再需要等待来自上级的指令。知识型员工的个性成长和职业生涯受到重视。组织变革的过程强调团队合作,从组织层面提高了员工在班组、在企业中的地位,员工参与决策的程度越来越高,对企业的责任感和归属感也越来越强。显然,员工在积极主动的工作状态下与在被动服从的情绪中所创造的业绩有着天壤之别。

(三)改变班组在企业中的运行方式

组织结构扁平化强调管理重心下移,倡导团队式的组织形式。即从传统的垂直式、职能式的管理结构,向以“团队”为核心的扁平式管理结构发展,这就促成了班组运行团队化的趋势。在团队中,并不特别强调权力,而是要求提供一种自主的工作环境,倡导以“自我承诺”来实现共同的组织目标。组织运行柔性化则拓展了班组运行的边界,要求班组能对内外部环境的变化作出迅速反应,一成不变的例行工作减少,开放自主的动态工作增多。自我需要、不断学习与帮助别人学习的必要性增加,使班组与个人两者表现的重要性越来越趋向相同比重,缺一不可。组织联系网络化在促使班组运行具有稳定性的同时,也通过组织知识和信息共享增加及丰富班组的运行方式、合作路径和管理手段等方式,使班组运转更灵活,反应更快捷,有利于在班组内部把个人的工作偏好与班组的工作要求搭配,实现班组成员的优势互补。

(四)改变对班组绩效的评定方式

班组角色和运行方式的改变,决定了对班组工作绩效的评定,要逐渐从

被动地完成上级下达的工作任务指标,向能动地以工作对客户面的贡献度为基准转变。这一转变与市场经济条件下企业经营决策和战略管理从市场出发、从客户需求入手的要求相适应,也与处于企业运营一线的班组应获得更多授权和自主性的组织管理趋势相适应。

三、塑造符合时代要求的新型高效能班组

依据现代企业组织变革的趋势,应对这些变革的班组建设与管理提出的新挑战,立足增强班组运行活力,提高班组组织素质,完善班组管理职能,着力塑造适应新形势及新任务的学习型、团队型、创新型、安全型、自我管理型的高效能班组,培育高素质、高技能、高适应性的员工队伍,是现代企业班组建设与管理的工作目标。

(一)学习型班组

学习的需要既产生于班组员工提高素质、增强技能、丰富知识的现实,也是现代企业中班组建立共同愿景、增强组织适应性和创新能力的要求。只有在班组内部形成员工互动的有组织学习,才能不断提升班组的创造力和生命力。构建学习型班组的要点在于以信息和知识为基础,形成系统的、动态的、持久的组织学习机制,不断用新的知识、技能、习惯、理念体系整合班组的知识结构和文化状态,使之持续激活促进因素和不断消除抑制因素,并能对班组内外环境的变化作出有效反应。

(二)团队型班组

现代企业竞争是合作博弈,是发展水平的共同提高。团队的特点是团队成员的积极参与,使组织内部形成一种强有力的团队凝聚力,即“团队精神”。团队是依靠凝聚力和协作来完成目标的,强调的是整体性。形成团队型班组的要点是在提高员工个人能力的基础上,发展班组成员的整体搭配,强化实现共同目标的能力。班组里的成员各有所长,如果不能把各自的优点传授给其他成员,就不能成为一个有竞争力的团队。团队型班组应当秉承共享、互助、共进的理念,使优势互动、互补、互碰,实现知识的爆炸。

(三)创新型班组

创新是现代组织发展的动力。而组织创新能力的不断提高,是建立在组织学习能力不断提高的基础之上的。班组作为企业基层组织,同样有自己在观念、制度、技术、管理、知识和文化等方面的创新要求和创新空间。塑造创新型班组,一是要创造一种适宜于班组成员创新的组织氛围或机制,积极探索

班组创新活动的行为模式和路径;二是要面向基层,立足岗位,着眼现场,重视细节,强调可操作性和执行性,切忌泛泛而谈、大而不当、流于形式;三是要尝试班组人才激励管理,建立班组内部人才激励机制,激发班组成员的创新能力。

(四)安全型班组

高效能班组的运行基础是安全。安全型班组就是对班组组织系统和生产系统中的人、机、环境和管理诸要素全面推行本质安全化,通过现代安全管理手段,使得人、机、环境各个因素相互匹配,最终保障安全生产和安全生活,使班组成为具有最佳安全品质的组织系统。一是要使班组员工成为本质安全型的人,充分调动人的积极性、主动性;二是要使工艺设备具有完善的防护功能,以保证设备能够安全、稳定、正常地运行;三是要采取有效的控制措施,使班组人员和设备具有最佳的工作条件,环境因素要适应人的生理、心理特征;四是要充分利用管理手段,将人、机、环境本质安全有机结合起来,使班组组织系统的安全功能达到最优化的。

(五)自我管理型班组

不断追求进步是任何组织的内在要求。对于负有共同使命的企业而言,班组是基础环节。企业使命在班组层面得到落实的最高境界,在于最大限度地满足了班组成员更高层次的自身需求,实现班组的自我管理、自我控制。班组不再仅仅是常规性静态控制点,而是围绕实现企业目标而运行的能动组织。管理发展的趋势将是对自身的管理,自我管理在班组建设中将越来越重要。建设自我管理型班组,一是要探索班组授权的范围和程度以及控制机制;二是要着力提高班组成员的素质,培育他们的自律性。所谓班组自我管理或不用管理,是以员工具有充分的自觉、自重和自律性为前提条件的。

探析企业管理的根

——以力服人、以才服人、以德服人体现了管理者水平的三个层次,以力服人只能使人慑服,以才服人可以使人折服,以德服人则使人心服,是为最高层次。

时代背景为一切国家和地区的发展提供了平等的机遇,但其只是必要而非充分的条件。环顾当今世界,凡是跟不上全球化发展大潮的落伍者,都迅速

地被边缘化了。因此,作为企业,都希望牢牢把握住历史机遇,始终走在时代的前列,成为时代的赢家。

经营理念:和谐稳定

历史上,儒家突出“人和”,在哲学上主张“天人合一”,在政治上主张“中庸之道”、“和而不同”,在处理社会矛盾上主张“仁义礼智信,恭宽信敏惠”。同样,稳定是企业发展的基础,和谐与均衡是企业持续发展的条件。作为市场经济系统中的一个细胞,企业要想生存发展,不但要保持自身生态体系的和谐与均衡,而且要保持与外部生态环境的和谐与均衡,更要保持与自然生态环境的和谐与均衡。内部生态环境的要素即股东与员工,属于内部人际关系范畴;外部生态环境的要素即顾客、竞争者、政府与公众,属于社会关系范畴;自然生态环境的要素即人类社会赖以生存的大自然。基于这一价值判断,可以提出企业和谐生态的三大方面,即内部人际关系的和谐、外部社会关系的和谐以及自然关系的和谐。简单讲,就是需要企业发展走出相对狭隘的个人和集团利益的天地,把经营企业看做是对员工、政府、公众和社会的责任与天职。

竞争策略:灵活权变

激烈的市场经济不相信眼泪。在竞争策略方面,企业应当更多地秉承先哲“灵活权变”的战术思想。司马迁在《史记》中说:“夫纤蓄筋力,治生之正道也,而富者必用奇胜。”意即从商勤俭节约不难,但生财须以奇取胜。我们的经验在于采取灵活的资本运作方式与出奇制胜的权变竞争艺术,重视风险控制,重视市场预测,重视快速反应,充分体现“用奇胜”。《道德经》中也有“将欲去之,必固举之;将欲夺之,必固予之”。

管理制度:科学严谨

中国古代的法家管理思想是权、术、势的灵活运用。韩非在《用人》中写道:“能去贤巧之所不能,守中拙之所万不失,则人力尽而功名立。”就是说,无论做什么事,都需要依靠一种客观的标准,不能依靠主观判断。这实际上为制度化、规范化的管理提供了依据。它的提出比西方强调流程化、规范化的科学管理思想早了很多。可惜的是,有些传统的管理理念总是缺乏对精确程度的敏感和流程的可复制性。面对国际化大潮,今天的企业可以更多地借鉴法家