



二十一世纪普通高等教育规划教材

主 编◎叶超飞 翁士增 ■

X 现代企业管理

LIANDAI QIYE GUANLI

江西高校出版社



二十一世纪普通高等教育规划教材

主 编◎叶超飞 翁士增
副主编◎李秀敏 甘智龙
邓华华 王 坤

X 现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

◇ 江西高校出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/叶超飞,翁士增主编. —南昌:江西高校出版社, 2011.7

ISBN 978 - 7 - 5493 - 0362 - 5

I. ①现... II. ①叶... ②翁... III. ①企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011) 第 161887 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮 政 编 码	330046
总编室电话	(0791)8504319
销 售 电 话	(0791)8511423
网 址	www.juacp.com
印 刷	北京市德美印刷厂
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	787mm × 1092mm 1/16
印 张	12.75
字 数	280 千字
版 次	2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 ~ 3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5493 - 0362 - 5
定 价	25.00 元

赣版权登字 - 07 - 2011 - 184

版权所有 侵权必究

前 言

本教材根据经济管理类教材适应性和实用性的教学要求,为培养学生自学能力和独立思考能力,积极引导主动求知,编者在全方位、系统地介绍现代企业管理基础理论知识的同时,特别加强了教材的应用性,密切联系当前企业管理实践,突出企业管理实践的案例教学,并且较详细地介绍了现代企业管理中的基本问题与企业管理实践发展的趋势。

现代企业管理是一个研究和实践不断创新和发展的领域。在不同类型的企业中,其管理的中心和重点也不尽相同。但一般而言,现代企业经营管理战略正确与否,决定着企业未来的发展和前进的方向。在这一过程中,企业经营决策就成为企业全部管理活动的中心和管理成败的关键。另外,现代企业的竞争,归根到底是科学技术和人才优势的竞争,因而在现代企业管理实践中,实施相应的人力资源管理和人才战略、技术创新发展战略和市场营销战略等管理活动,成为在不同时期、不同条件下加强企业管理和打造企业核心竞争力的重点内容。本教材从章节、目录的编排到相关理论和案例内容的选择都对这些内容有所涉及和论述,这也是本教材编写的一大特色。

本书由江西环境工程职业学院叶超飞和湖州职业技术学院翁士增担任主编,江西环境工程职业学院李秀敏、甘智龙和广州华夏职业学院邓华华、萍乡高等专科学校王坤担任副主编。由漳州天福茶职业技术学院陈毅斌、黑龙江建筑职业技术学院贵珊、西安职业技术学院白洁宇、西安航空职业技术学院万珊、江西环境工程职业学院闵婕、梁根琴、曾欣韵和谢晋雯等众多活跃在教学第一线的教师参与编写完成。叶超飞负责撰写大纲并最终定稿。

本教材的章节和内容是针对当前实际经济管理中的需要和相关层次学生的接受和理解能力而设计编写的,可作为高职高专院校经济管理类专业和其他相关专业的教材。考虑到实际的教学要求,本书各章内容的编写自成体系,教师可依教学时间和实际的教学安排,根据不同的授课对象和教学要求,自行选择内容进行重点讲解或专题讲解,并可与一般辅导相结合。同时,本书对从事相关企业管理的工作人员以及政府机关、事业单位相关的工作人员,也具有一定的参考价值。

本书在编写过程中参考和引用了国内外出版的有关书籍、报刊、资料、网络等资源，在此，我谨代表全体作者向有关出版社、报社和原作者表示最诚挚的谢意！

由于参与编写的作者掌握的资料有限，自身知识和理论水平不足，编写时间也相对仓促，因此本书难免存在缺点和不足，恳请相关专家和广大读者予以批评指正。

叶超飞

2011年7月



目录

第一章 企业及企业管理的基本问题 /1

第一节 企业的概念及分类 /2

第二节 企业管理的基本问题 /7

第二章 企业的战略管理及组织计划过程 /16

第一节 企业的战略和战略管理 /18

第二节 企业战略的形成和战略环境分析 /22

第三节 现代企业战略管理思想和发展战略选择 /25

第三章 企业管理及发展的环境 /31

第一节 企业管理环境概述 /32

第二节 企业管理及发展环境的分析 /34

第三节 企业内部环境分析 /38

第四章 企业生产技术与质量管理 /43

第一节 企业质量管理概述 /44

第二节 企业产品质量控制 /50

第三节 ISO9000 与质量认证 /54

第四节 企业质量检验 /58

第五节 企业质量改进 /60

第五章 现代企业的市场营销管理 /66

第一节 市场营销学和企业营销管理 /67

第二节 企业市场营销战略管理 /71



第三节 市场营销组合策略与企业营销管理 /73

第六章 现代企业的物流管理 /78

第一节 现代企业物流管理概述 /79

第二节 现代企业物流战略管理 /84

第三节 现代企业物流组织的形式 /89

第四节 供应链管理 /95

第七章 现代企业人力资源管理 /101

第一节 人力资源管理概述 /102

第二节 工作分析与设计 /104

第三节 人力资源规划 /109

第四节 人力资源管理的核心业务 /115

第八章 现代企业的财务管理 /136

第一节 企业财务管理概述 /137

第二节 现代企业的筹资管理 /140

第三节 现代企业的投资管理 /146

第四节 现代企业的利润分配管理 /152

第五节 现代企业的财务分析 /158

第九章 现代企业的信息管理与管理信息系统 /166

第一节 管理信息系统的基本概念 /168

第二节 管理信息系统的结构 /173

第三节 管理信息系统的应用 /175

第四节 企业管理信息化与信息化管理 /179

第十章 当代企业管理发展的若干趋势 /185

第一节 现代企业管理理论及创新发展 /186

第二节 当代企业管理理论创新及发展的若干趋势 /190

主要参考文献 /196

企业及企业管理的基本问题

【本章内容提要与学习目标】

企业是随着社会化生产和商品经济的发展而产生的经济组织形式。在现代社会经济发展中,企业是指独立从事市场经济活动的经济单位,是发起、实施商品生产和市场交换活动的实际承担者。企业作为现代市场经济运行的主体,具有独立的法人主权,并可以自由支配、使用和处理自己所拥有的经营资产和资源,同时承担相应的经营风险和责任。本章教材第一节内容重点介绍企业的概念、企业的发展及其分类,第二节内容则从企业量化管理、计划管理问题、企业的积累问题、资源的有限与无限问题、过程与结果的关系、企业管理中的开环与闭环问题和企业管理执行力的递减研究等8个方面对企业管理的基本问题进行阐述。对现代企业及企业管理的基本问题的研究对于加强和改进企业经营管理、提升企业经济效益具有重大的意义,同时对完善我国市场经济发展中的现代企业制度建设和推进社会主义市场经济的发展具有重要的参考价值。

【导入案例】

“三湾改编”的启示

1927年9月,毛泽东率领秋收起义部队向井冈山进发。自秋收起义以来,经过多次残酷的战斗,兵员大减,只剩下800余人。不仅官多兵少,枪多人少,而且各种规章制度很不健全,更重要的是,由于起义的失败,部队人心浮动,思想混乱。

9月29日,部队到达江西省永新县三湾村,毛委员主持召开了敌前委员会扩大会议,分析起义失败原因,总结经验教训。会议最后决定对部队进行改编,在各部队建立党代表制度,确定了“把支部建在连队上”的原则。这就是著名的“三湾改编”!

在大革命时期的北伐军中,虽有许多共产党员身为部队领导,但由于党的支部没有建立在连队上,党在组织、思想上没有完全掌握军队,因而在敌人的重压下很快失去了大部分的领导权。“三湾改编”吸取这种深刻的历史教训,把支部建在连队上,使之成为连队坚强的战斗核心,这就保证了党对军队的绝对领导,确立了“党指挥枪”的原则。

现代企业也是一样,也有一个从弱小逐渐发展壮大的过程。在这个过程中,成功的企业牢牢把握市场方向,并打牢内部管理基础,赢得一次又一次的胜利。

没有哪个企业是靠走捷径、搞投机走得长远的。在前进的过程中,总会遇到大大小

小的阻碍和困难。企业做强做大需要一个不断艰难探索、开拓创新的过程!可是一个小小的失误却足以断送企业的前途。这都是因为企业管理基础不牢,导致企业运转环境的脱裂。这样的例子不胜枚举。2009年9月,厦门夏新电子有限公司随着核心部分拍卖的一声闷响落锤,结束了企业近20年的生存和发展,原因就是管理基础不牢,发展战略出现严重问题。2010年,株洲太子奶集团有限公司因为资金链的断裂而不得不宣布破产,倒闭。这都是代表中国国内企业在摸索、发展过程中惨痛的教训。

这就涉及企业基础管理的问题!市场风云变幻,企业只有稳打稳扎,做好企业内部管理,以一万分的准备应对万分之一的风险!

联系到“三湾改编”,把“三湾改编”的管理思维用到企业管理当中来,一言以蔽之,那就是将管理深入现场、深入生产一线或营销一线,深入到企业各个部门,并且让听得见“炮声”的职工做决策,形成强大的网络式管理,利用企业的制度、文化来统筹、协调和指引。人人依制度办事,事事按规定处理。从而为企业的持续经营、持续盈利打下坚实的基础。

第一节 企业的概念及分类

一、企业的概念

(一)企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动,向社会提供产品或劳务,满足社会需要并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格的经济组织。

企业是一种营利性机构,其目标是创造利润;为了获取利润,企业必须具有效率;企业的效率包括制度效率和经营效率两个方面。制度效率是由土地、资本、劳动力和技术这些生产要素投入生产活动中的集合方式决定的;经营效率则是由计划、组织、指挥和控制这些管理方式决定的。合理的制度和有效的经营,可以使企业获得较好的效益,并长期持续地发展。

企业作为社会生产的基本经济单位,必须具有以下6个特征。

1. 企业直接为社会提供产品或服务

产品是指为了满足人们的某种需要,在一定时间和一定生产条件下,通过有目的的生产劳动创造出来的物质资料;服务提供是一种可供销售的活动,是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品或服务的直接提供者。

2. 企业提供产品或者服务的直接目的是追求利润

利润是产品价格和成本之间的差额,是企业经济效益的集中反映。企业作为一种营利机构,创造利润是其生存的条件。

3. 企业必须实行独立核算、自负盈亏



企业在追求利润的动机下,实行独立核算,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的盈利。但是否盈利,取决于企业经营管理的水平。如果企业盈利,企业就将得到发展;如果出现亏损,企业必须扭亏为盈,否则将会倒闭、破产。

4. 企业拥有经营权

企业经营权,指企业对国家依据法律授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权力。企业经营权包括:(1)生产经营决策权;(2)产品、劳务定价权;(3)产品销售权;(4)物资采购权;(5)进出口经营权;(6)投资决策权;(7)留用资金支配权;(8)资产处置权;(9)联营、兼并权;(10)劳动用工权;(11)人事管理权;(12)工资、资金分配权;(13)内部机构设置权;(14)拒绝摊派权。不拥有这些经营权,就不能称其为企业。

5. 企业行使企业应有的职能

企业的职能包括对企业生产经营活动的计划、组织、指挥和控制。企业不能行使政府的职能。

6. 企业必须是一个法人

法人,就是在法律上将一定的社会组织人格化,使其同自然人一样,成为法律所规定的权力主体,能独立地享受权利并承担义务。企业必须拥有自主经营的财产,依照法定程序成立,具有健全的组织机构,并经有关国家机关审查、批准、登记注册后才具有法人资格。

(二)现代企业的涵义

现代企业是指所有者和经营者分离,并达到技术现代化和管理现代化的企业组织形式。因此,所有者与经营者相分离、拥有现代技术和拥有现代化管理是现代企业的3个最显著的特点。所有者与经营者相分离是现代企业产生的基础和条件,现代技术和现代管理则可以看成是现代企业的两大支柱。三者相辅相成,都是现代企业不可缺少的特征。

1. 所有者与经营者相分离

现代企业组织的一个重要特点,就是所有权与经营权的分离。在一些传统企业中,由资本所有者直接控制和经营企业,几乎所有的高层经理都是企业所有者。在企业规模不大的情况下,经营企业没有成为专门的技术,企业资本所有者有可能对企业的各个方面直接负责。这时资本所有者在企业组织中的地位和权力是至高无上的,个人的作用高于组织的作用。随着公司制成为现代企业的重要组织形式,由于公司资本所有权的多元化和分散化,同时也由于公司规模的大型化和管理的复杂化,所有权和经营权集于一身的管理体制已不能适应生产经营的需要,因此就出现了所有权与经营权相分离的管理体制和管理组织。

2. 拥有现代技术

技术作为第四个生产要素,在企业中起着越来越重要的作用,古典企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式之间的关系,可以用下面两个关系式来概括:

古典企业生产要素 = 土地 + 劳动力 + 资本 + 技术

现代企业生产要素 = (土地 + 劳动力 + 资本) × 技术

在古典企业中,技术虽然也是生产要素之一,却居于较次要的地位,主要表现在:这种企业生产活动主要靠消耗大量活劳动进行,容纳的劳动力多,手工操作比重大,技术装备投资少;同时,扩大再生产主要通过粗放经营的方式实现。

而在现代企业中,技术跃居为生产要素的首位,其他3个生产要素(土地、劳动力和资本)都要受到技术这个要素的影响,主要表现为:现代技术的采用,可以开发更多的可用资源,并可寻找替代资源来解决资源稀缺的问题;具有较高文化、技术水平和熟练程度的劳动者,以及采用较多技术复杂的机器设备,都使得劳动生产率获得了极大的提高。因此,现代企业一般都拥有先进的机器设备、工具和装置,集中了大批的专业技术人员和工程技术人员,实行精细的劳动分工和协作,组成复杂的、连续的生产过程,从事某种生产或经营活动。

随着现代科学技术的发展,新的技术革命促进了电子与机械的结合,现代企业越来越多地在生产过程中采用自动化电子控制专用机械和机器人。同时,计算机技术的迅速发展,也使得企业生产和管理方面广泛地应用了计算机,各种自动化技术日臻完善和成熟,进而运用系统工程的整体优化理论和方法,将各种自动化子系统加以集成,建立起计算机集成制造系统。

总之,现代企业广泛应用最新科学技术在生产的全过程中,不仅把繁重的体力劳动交给机器去做,而且把重复的、例行的脑力劳动也移交给电脑,人们将着重于创造性的劳动。

3. 拥有现代化的管理

现代企业内部生产社会化程度空前提高,使劳动分工更加细致,劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高,要求有更严格的计划性、比例性和节奏性,因而要求在精细分工的基础上形成愈加严密的管理。现代企业的管理是现代化管理。现代企业管理,是适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思维、组织、方法和手段,对企业的生产经营进行有效管理;创造最佳经济效益的过程。

4. 企业规模不断扩大,组织呈扩张化趋势

现代企业的成长过程,就是企业规模的扩张过程。实现规模扩张的方式主要有以下3种形式:

(1) 垂直型或纵向型扩张

即收购或合并在生产上或销售上有业务联系的企业,如原料供应商等。

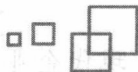
(2) 水平型或横向型扩张

即收购或合并生产同一产品或相近产品的同一产业内的其他企业。

(3) 混合型扩张

即收购或合并在生产上或业务上彼此联系不大的企业。

随着企业规模的扩大、企业组织的扩张,出现了分权的事业部制的公司管理结构,并



奠定了公司制的基本模式。

二、企业的分类

企业按组织形式的分类是当前比较常用的分类方法。企业组织形式是指企业进行生产经营活动所采取的结构形态,它表明企业作为一个经济实体与社会发生联系的方式。改革开放以来,我国企业组织形式不断发展,出现了许多新的企业组织形式,现代企业的组织形式主要有以下3种。

(一)公司

公司是指得到政府许可,由两人以上集资组成的一种企业组织形式。在工业发达国家中,凡是合资经营的企业一般都可以称为公司。公司是随着资本集中的过程而兴起的。由于商品经济的发展,生产规模的扩大,需要集中较大的资金,才能兴办起规模较大的企业,独资经营方式不能适应生产力进一步发展的需要。利用公司的形式可以集中分散的资金、设备和技术力量,扩大企业规模,创办单厂企业无法经营的现代化大企业。按照我国规定,我国的公司主要有以下3种形式。

1. 股份有限公司

股份有限公司,简称股份公司,是我国《公司法》中规定的公司形式。按照《公司法》规定,股份有限公司是将公司的注册资本分成若干等额股份,股东就其所认购的股份对公司负责,而不直接对公司的债权人负责。公司以其全部资产对公司的债务承担责任。公司的利润分配和表决权,均以股份多少为依据。股票为有价证券,可以自由买卖转让。股份有限公司是近代各国普遍采用的一种形式。其主要优点是:它能够在短期内把分散的单个资本结合成为一个巨额资本,兴办独资或少数人合伙无力兴办的事业;企业所有权和经营管理权相分离,股东个人的生死存亡对公司无影响,可以长期存在,股东责任有限,无大风险;资本证券化,股票可以自由买卖转让,公司可以自由发展。

2. 有限责任公司

有限责任公司,即由两人以上有限责任股东所组织的公司,有限责任股东在公司清偿债务时,以各股东在公司的垫支资本为限。

有限责任公司在我国经济生活中占有相当重要的地位,因为它比股份有限公司简便易行。有限责任公司与股份有限公司相比,设立程序比较简便,资本不必划分成等额的股份,其组织管理机构比较灵活,经营状况和财务账目也不需要公之于众,因而在社会生产的某些领域有更大的灵活性和适应性。由于国有企业受内外部条件的限制,在短时期内转变为股份有限公司的企业数量不会太多。所以,有限责任公司就成了我国国有企业改革中一种很有价值的公司企业形式。

3. 国有独资公司

按照我国《公司法》规定,国有独资公司是由国家授权投资的机构或者由国家授权的部门单独设立的有限责任公司,以及由原来单一投资主体的国有企业改建的独资公司。简言之,国有独资公司就是国家作为唯一的出资者对公司的债务承担有限责任的公司。

国有独资公司是我国经济体制改革中出现的一种新的企业组织形式,它适应了建立现代企业制度的需要,符合建立社会主义市场经济体制的要求,对于促进国有企业经营机制的根本转换,具有重要的意义。

(二)经济联合体

经济联合体是企业与企业之间或企业与其他单位为发展生产而形成的经济联合的组织形式。企业联合的原则是:具有密切的联系,经济合理,互利互惠,有利于发展生产力,有利于技术进步,有利于提高经济效益。

经济联合体的形式多种多样。按联合体的内容可分为:工业企业联合企业、农工商联合企业、工商联营企业、农工商联营企业、商工商联营企业等;按联合的形式可分为:紧密型联合体、松散型联合体、联营公司等;按联合体所包括的范围分类,有本地区的联合、本部门的联合,也有跨地区、跨部门的联合等。

(三)企业集团

企业集团是以一个或几个大型骨干企业为主体,由多个有内在经济技术联系的企业、科研单位组成的经济组织。我国的企业集团是在经济联合体的基础上发展起来的,是企业联合体的高级。企业集团以大型骨干企业为核心,有着雄厚的经济实力和强大的新产品开发能力,在市场上具有更强的竞争能力和应变能力。因而在国民经济中占有重要地位。

同时,企业分类按照企业生产经营规模的大小,可以划分为:大型企业、中型企业和小型企业3种类型。企业生产经营规模,主要体现在企业的生产经营能力、设备的数量、固定资产原值和职工人数等几个方面,国家有关部委对具体的标准联合作出了规定。

按照生产力各要素所占的比重进行划分,可将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。

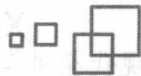
三、现代企业的发展趋势

(一)任务多元化

托夫勒在《第三次浪潮》中指出:由于生物圈、社会力量、信息领域、政府机构、道德观念等5个方面发生了革命性变化,公司将成为一种新的具有多元任务的组织形式,再也不是发挥最大经济效能、攫取利润的经济组织了。所以现代企业的任务应当是多元化的,要追求经济效益,也要重视社会效益;要搞好生产经营,也要搞好资源节约和环境保持;要抓物质文明建设,也要抓精神文明建设;特别要遵纪守法,以良好的职业道德为顾客服务,让顾客满意,这是现代企业生存和发展的根本前提。

(二)技术现代化

为适应科技高新化的挑战,赢得竞争优势,每个企业都要不断地进行技术创新,开发新产品、新技术、新设备、新材料,使生产技术经常保持现代化水平。社会需求复杂化将使产品寿命周期大大缩短,新产品的开发研制将成为企业生存的命脉。



(三) 经营多样化

激烈的国内国际市场竞争孕育着巨大风险,为了分散风险、回避和减少风险,企业经营必须多样化,即一业为主、多种经营。首先使产品多样化,通过不断开发新产品来增加产品品种,调整产品结构,实行多品种小批量生产,满足复杂多变的社会需求。其次是跨行业经营,靠多个产业或多元化经营来回避风险。再次是跨国经营,通过组织国际化企业集团,开拓国际市场,不断提高产品在国际市场的份额。

(四) 组织弹性化

为适应复杂多变的外部环境和内部条件,企业的组织形式、组织结构必须高度灵活,富有弹性。无论采用何种组织形式,企业的机构设置、权责划分、工作程序、规章制度等都要相对灵活,强调适应性,更多地实行参与制,依靠员工发挥其主动性和创造性。由于现代信息技术的发展,企业组织将由传统的等级制的金字塔结构模式向扁平化组织模式转化。

(五) 管理柔性化

管理柔性化即企业管理要对环境变化或不确定性具有适应能力。强调管理的灵活性与多样性相统一,管理要内含活力和弹性,要不断变革和创新,使企业管理具有应变能力。管理柔性化还兼有创造性运用多种管理方式的特征。

(六) 人员优质化

现代化的企业关键是人才,一个好的企业,应该是优秀工人、优秀技术人员和优秀管理人员的集合。

第二节 企业管理的基本问题

有限的资源和发展目标之间的矛盾,是企业管理面对的主要问题。企业在管理过程中如何有效、科学合理地利用土地、劳动、资本、企业家才能等生产要素,使企业在激烈的市场竞争中生存和发展,需要把握几个企业管理的基本问题。

一、企业量化管理问题

企业要提高管理效率,就必须要进行量化。所谓量化,不是指企业的生产经营各要素都用阿拉伯数字表示,而是指一个组织的每一个员工,无论这个员工的岗位是什么,素质如何,无论在什么地方,无论什么时间,都能将他需要的信息与其他信息区分出来。

很多企业的管理信息量化不充分,有一些企业管理者认为他们对自己企业的情况能如数家珍,说得清清楚楚就达到了量化的企业管理要求。其实企业需要量化的信息远比这些要多:第一,除了企业中本来就是以量化形式存在的数据,企业运营管理中有很多非量化的、模糊的管理信息,这些信息有没有量化,如何来量化;第二,是企业中相关职能部门掌握的量化的信息,我们企业的其他各个职能部门是不是都能及时获取。

现代企业管理中普遍存在的量化问题一是生产经营的各要素随时随地产生的信息如何成为能迅速区分的信息。虽然能将企业生产经营的信息加工成能区分的信息,但要求在特定的时间、特定的地点才能做到,而且速度缓慢。既不全面,对生产经营也无指导的实效。等你处理好信息,机遇已经过去了。第二个就是已经存在的能迅速区分的信息如何让全球有权限的员工随时随地获取。虽然存在已经量化的信息,但是不能让企业的所有员工随时随地共享和获取,这些量化了的信息就不能发挥它应有的价值。

二、计划管理问题

(一)计划能产生效益

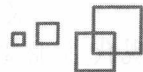
计划是对历史数据和行为的归纳、分析、总结。但我们习惯了“船到桥头自然直”,依靠已有的经验“随机应变”,并据此创造出“计划没有变化快”,所以没有养成认真做计划的习惯,这也是我们文化的一部分。我们没有详细记录历史数据的习惯,凭借脑子中仅有的一点信息,就做出自己或单位明天、下一个月、明年的计划,久而久之,就没有人相信计划了。

虽然依据“船到桥头自然直”的想法去做,有时我们做得很成功,因为我们有聪明的脑袋。但这种随意的行为,养成我们对历史不记录、不分析,对未来不预测、不计划习惯,仅仅凭借“拍脑袋”来对付有备而来的对手,我们走向失败就成了必然。事实上,如果能让组织的分支机构和总部所有的人互相协调下一阶段的工作计划,组织的工作效率将会大大提高。

(二)对计划职能的认识

在企业管理者传统的观念中,认为做计划是再熟悉不过的事了。刚毕业的大学生分配到企业,跨进工厂大门的第一眼,见到的就是工厂宣传橱窗中的工厂年度计划。虽然纸都发黄了,但仍然在橱窗最醒目的位置上贴着。到车间报到,跨进车间的第一眼,就看到车间黑板报上的车间计划,以及计划栏中每一个班组的计划。上班没多久,车间党支部书记就对新分配来的大学生开会,要求每月都要写下个月的工作计划。以下是一个大学生的真实经历:

我第一次写月度工作计划很激动,认认真真地写了一个晚上,详细地写下了我下个月要做的事,写明了做每件事需要的资源。第二天一上班,好得意地将自己的3页计划交给了书记。没想到,下午,书记将我到他办公室,细说了一遍写计划的套路:应该写像谁谁学习,决心做到什么等等,具体的工作不要写到计划中去,不要写得那么细,写细了容易出问题,调子高一点,具体工作模糊一点。时间一长,我对写计划的套路就十分熟悉了,速度很快,几乎可以照抄上个月的。对上个月工作的总结也是自我表扬一下,如自己上个月如何努力工作,如何确保了车间任务的实现,在总结的最后几乎都有一句套话,我至今还记得,就是“这个月的工作,还有一些不足之处,下个月一定改进”。具体什么不足从来不讲,好像所有的计划总结也从没有人讲自己具体的不足。我后来当了部门



的主管,发现交上来的计划也都一样的。

这样的计划,在很多组织中都存在。无论是工厂的计划,还是车间班组或个人的计划,都是写给别人看的,并不是为了指导自己工作的。这样的计划,也就不能起到什么作用了。

(三)拓展训练与计划管理

拓展训练时有这样的一个训练项目:过电网。一个有十五六人的团队被集中到一个有着大小十六七个网眼的模拟电网前,训练的规则是:在规定时间内,所有人要从电网的某一个网眼通过,但在通过的过程中不能有任何部位触及到电网,一触及,此网眼就作废,此人要另外选择别的网眼过。就这么一个看似简单的项目,在拓展训练的基地,却很少有团队能在规定时间内通过,几乎都以失败告终,为何失败率会这么高,这一个训练项目到底要告诉受训人什么呢?

笔者观察所有的受训团队,多数都是在教练宣布完规则后就混乱起来,叫着,试着,有人干脆从最大的网眼抢先通过。在这混乱中有人触及电网,不必要地浪费掉网眼资源,有瘦小的队员从大网眼中通过同样也浪费了资源。我参加过3次拓展,第一次,做这个项目时,大家乱成一团,你争我夺,几分钟时间就浪费了4个网眼,结果无法完成任务,以失败告终。第二次参加时,教练一讲完规则,我就主动大声招呼,让所有人静下来,计划、分析我们所有的资源,根据每人的高矮、胖瘦、网眼的大小、各人的体力,计划好每一个人从什么网眼通过及通过的先后次序。虽然计划花费了我们10分钟时间,但是我们通过的速度很快。最后这次还是没有成功,原因是通过电网以后的人没事干,看热闹时触及电网,造成了不必要的浪费。第三次参加拓展训练时,我在第二次所做的工作的基础上,又对每一个人在整个项目中站立的位置,所做的工作全面组织大家讨论,做出了让大家都明白的计划,这样我们花费了差不多20分钟时间。花这么长时间,其他队已经通过五六个人了,但我坚持让大家不慌,一定做好计划,我不断强调,告诉大家,我以前做过这一项目,只有认真严格地计划,并保证每人都严格执行,此项目才有可能完成,否则绝无完成希望。这一次,我们这个团队成功了,整个项目的执行仅用了5分钟时间,成为了这个拓展训练基地费时最少完成该项目的团队。

上述案例告诉我们,在现代企业管理中,如果不认真理解并执行计划,企业是无法与竞争对手进行竞争的。

三、企业的积累问题

(一)积累与“道”

一个企业真正的积累是钱吗?不全是钱,更全面地讲应该是“道”。《道德经》中说“道可道非常道”。对企业来说,所谓“道”,就是企业自己可以掌握的方式、方法、程式,这才是企业家真正需要的东西。这里的“道”是企业的灵魂,是其他企业难以模仿,更不可能复制的精髓。只要你拥有了企业独自掌握的“道”,才能在竞争中保持优势。企业真正

要积累的是“道”，没有“道”，就难以有序地发展。

精确管理研究的积累是指企业从观念上明了“道”是企业必需的，并且用方便、实用的手段积累“道”，能够让企业分布在全球的所有员工随时随地将他优秀的方式、方法、程式，都积累成企业的“道”，而且这个“道”还能够随时随地让全球的员工享用。

(二) 昨天的价值：对积累问题的认识

企业真正的积累，应该是无形的积累、知识的积累，是一个企业的员工如何能做到在昨天的基础上进步，在前人的基础上进步的问题，其实质便是企业的管理问题。只有注重积累，企业的发展才有坚实的基础。但现实的情形是我们对知识的积累不太重视，虽然在人类发展史中，是我们的祖先先发明了纸，但我们对记录不大习惯。

但是在现代社会已经进入飞速发展的时代，人们每天处理的事情都非常多，也非常复杂。我们的大脑再聪明也无法记住所有的事情，这就要求我们对传统不记录当期工作的习惯进行调整，改变我们的不良习惯，对今天的工作情况进行必要的记录，并在记录的基础上进行必要的总结与提炼，为日后的利用做好准备。

笔者在企业授课时讲到积累问题，特别强调要求员工做好工作笔记并经常利用，但在对企业员工调查时发现，对工作笔记的利用存在问题。实际上是近期的工作笔记利用率较高，真正要查的东西反而查不了。这就与我们要求做工作笔记的目的相违背了，我们做工作笔记的目的是为了日后利用。这就涉及积累的问题！这不是个人的问题，而是全民对积累的看法问题。我们从现在起必须要大力宣讲积累的问题，形成全民的共识，以提高我们的竞争能力。只有这样，我们这个民族才有伟大复兴的希望，才有可能从制造大国转变成创造大国。

四、资源的有限与无限问题

不管是一个人，还是一个单位、一个社会，其资源总是有限的，管理的意义就是在这些有限的资源之上创造出更大的价值。

(一) 有限论

有限论清楚地告诉每一个人，每一个社会团体：你是有限的，千万不要试图将自己定义到无限中去。一些企业在刚开始创办时很清楚自己是有限的，当公司越办越大时，对自己的有限就开始模糊了，感觉到自己能力无限，不仅仅是自己会有这样的感觉，社会也开始这样认为了，这样你就会自觉不自觉地走向无限。无限的症状表现在：一是什么事情都敢做，也都认为能做，无论多大的事，在不咨询相关专家的情况下都敢拍板。二是对社会也表现得无限了，用一句歇后语来讲，这时已经是“螃蟹走路——横行霸道”。三是投资决策无限。改革开放之前是企业办社会，一个企业就是一个小社会，什么都包括。现在很多企业仍然贪大、贪全。资金有限，但什么都敢去投资、都敢去做。不是在自己的强项上下工夫，将强项做得更强，而是忽视了有限，什么都去做。事实上，企业家的精力有限、经验有限、财力有限，这样无限地去使用你有限的资源，结果是惨烈的。