



理论、实践与省悟

■ 王广亚 著

本书写给初任企业主要管理者，快速系统地掌控企业管理的方方面面
本书写给任职企业主要管理者且管理困惑思考者，拾遗补缺地提高短板
本书写给想晋升企业主要管理者的奋斗者，了解企业管理的方方面面



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

执掌企业

理论、实践与省悟

王广亚 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执掌企业：理论、实践与省悟 / 王广亚著. — 北京：企业管理出版社，2017.1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1457 - 6

I. ①执… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 010832 号

书 名：执掌企业：理论、实践与省悟

作 者：王广亚

责任编辑：张 平 田 天

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1457 - 6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京大运河印刷有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 235 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：59.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

1. 管理哲学观念	1
1.1 世界观	1
1.2 人生观	4
1.3 价值观	5
1.4 权力观：“公生明，廉生威”	7
1.5 金钱观——“拜金主义”危害很大	7
2. 掌门要点	9
2.1 基业长青的要诀	9
2.2 企业衰败的征兆	12
2.3 掌门的执政理念——报国、尽责、爱员工	14
2.4 掌门的执政方针——求真务实	15
2.5 忧患意识是掌门人的必需	16
2.6 冒险魄力	17
2.7 必需的“领导艺术”	18
2.8 好掌门很难当“好人”	19
2.9 掌门日常点滴	19
3. 科学管理综述	21
3.1 科学管理的启蒙	21
3.2 管理学说与学习	23
3.3 科学管理与现代化管理	26
3.4 管理是科学也是艺术	27

3.5	管理五要素：计划、组织、指挥、协调、控制	28
3.6	管理工作 14 条准则	29
3.7	管理成功的秘诀是持续改进	30
3.8	卓越管理是核心竞争力	31
3.9	管理体系	33
3.10	管理集成创新案例——“腾飞计划”	34
4.	组织与领导	45
4.1	背景与问题	45
4.2	组织理论与领导学的基本理论知识	46
4.3	企业组织架构设置一般原则	47
4.4	企业内部组织机构设置一般做法	48
4.5	临时组织——团队	49
4.6	调侃官僚主义——帕金森定律	50
4.7	企业组织再造——基于流程再造	51
4.8	领导角色	52
4.9	领导班子建设——团结与沟通协调	53
4.10	股东会、董事会、监事会、经理层及其相互关系	54
4.11	党群组织及其职责	58
4.12	临时机构	59
4.13	部门职责与岗位职责	60
5.	规章制度	61
5.1	背景与问题提出	61
5.2	规章制度的基本知识	62
5.3	业务管理要制度化、程序化、规范化	62
5.4	系统策划管理制度体系	63
5.5	管理制度的格式范本	66

5.6	流程与职责匹配检查工具——ARIS 流程管理平台	68
5.7	管理制度编制流程	69
5.8	规章制度的动态管理	69
5.9	管理制度与质量管理体系文件的分工界面	70
5.10	制度建设的综合经验体会	70
6.	战略管理	73
6.1	背景与问题提出	73
6.2	战略管理基本知识	73
6.3	战略规划的重要性	75
6.4	战略管理的一般做法	76
6.5	战略规划的周期确定	77
6.6	战略规划的主要内容与案例	77
6.7	战略规划如何落地	83
7.	计划管理	85
7.1	背景与问题	85
7.2	计划管理基本理论	85
7.3	计划管理体系	86
7.4	年度主计划——经营计划和投资计划	87
7.5	专业或专项计划	89
7.6	部门计划	89
7.7	计划考核	90
7.8	统计报表	90
8.	财务会计	91
8.1	背景与问题提出	91
8.2	财务会计基本知识	91

8.3	财务管理制度体系	92
8.4	诚实与守法是财务管理最低道德操守	93
8.5	财务管理的角色——辅助角色	94
8.6	财务管理显性化是最好的监控	94
8.7	资产负债表、损益表和现金流量表的关键指标评价	95
8.8	财务预算与精细化核算	96
8.9	成本管控	98
8.10	增加值计算与分配	100
8.11	绩效工资与增加值挂钩考核	100
8.12	投资——扩大再生产	101
8.13	融资与产融结合	102
9.	人力资源管理	104
9.1	背景与问题提出	104
9.2	基本理论知识	105
9.3	推荐经典学说	107
9.4	人才观：人人是人才	108
9.5	雇用准则：不为所有，为我所用	109
9.6	用人准则：德、能、勤、绩	109
9.7	劳资关系——牢记员工不与老板共患难	110
9.8	福利政策——公平	111
9.9	“知本”问题——下一个经济学新课题	111
9.10	岗位编制与岗位职责	112
9.11	招聘与培训	113
9.12	员工业绩考核	114
9.13	员工岗位调整与解聘	115
9.14	接班人计划——所有重要关键岗位	116
9.15	员工职业生涯规划——以人为本的初级实现形式	116

9.16	薪酬政策——按劳分配	117
9.17	福利项目	118
9.18	纪律——工业化文明必需	119
9.19	人力资源管理信息系统——引进与开放	120
10.	市场营销与售后服务	122
10.1	背景与问题	122
10.2	市场营销基本知识	123
10.3	怎样理解市场和进行市场研究	124
10.4	客户细分与策略	124
10.5	卖服务——新理念	125
10.6	客户关系	125
10.7	售后服务	126
10.8	“互联网+”新思维	127
10.9	大众消费品的有趣点滴	128
11.	项目管理	129
11.1	背景与问题提出	129
11.2	项目管理核心理念——系统工程	130
11.3	项目的特点——新、难、险、急、重、省	131
11.4	项目管理组织模式——矩阵管理	132
11.5	项目风险管理——项目风险与技术风险	133
11.6	现场会议依然是有效沟通管控方式	134
11.7	迫切需要重视项目总会计师系统的角色和作用	135
11.8	新产品的衡量标准	135
11.9	整套产品规范是最重要的研制依据	136
11.10	项目管理的效率——科学技术是第一生产力	137
11.11	项目管理的特色——特殊措施	138

12. 技术基础管理	141
12.1 背景与问题提出	141
12.2 技术管理基本知识	141
12.3 技术创新永远是第一位的	142
12.4 技术参数是最核心的商业秘密	143
12.5 标准规范是核心精华	143
12.6 工艺人员要提升制造技术创新水平	145
12.7 技术人员要有经济头脑/意识	146
12.8 工业工程——IE	146
12.9 试验与试验设备设施	148
12.10 现代技术手段	148
12.11 技术管理要崇尚技术、尊重人才	149
13. 生产管理	150
13.1 背景与问题提出	150
13.2 生产管理基本知识	150
13.3 精益生产理论与实践	151
13.4 生产线模式	154
13.5 生产组织	155
13.6 生产计划	155
13.7 生产控制	158
13.8 生产指挥	158
13.9 生产反馈	158
13.10 推进倒班制	159
13.11 现场管理工具——SQCDP	160
13.12 供应链管控与工业合作	161
13.13 安全生产与环境保护——切莫儿戏	163
13.14 设备管理	164

14. 质量管理	166
14.1 背景与问题提出	166
14.2 基本理论知识	166
14.3 戴明 14 要点 (Deming's 14 points)	168
14.4 质量管理阶段划分	169
14.5 质量管理的基本原则	171
14.6 质量管控的基础	173
14.7 质量管理体系建立的正确目的和做法	174
14.8 质量管理体系认证与审核——角色错了	175
14.9 质量方针	176
14.10 预防为主	177
14.11 质量技术方法与工具	178
14.12 质量管理的症结之一：技术文件可操作性差	179
14.13 质量管理的症结之二：操作者随意创新	181
14.14 质量管理案例	181
14.15 质量文化与工业文明	184
15. 投资与投资企业管理	185
15.1 背景和问题的提出	185
15.2 基本理论知识	185
15.3 企业并购投资——关注尽职调查	186
15.4 投资企业管理模式	187
15.5 投资企业法人治理结构	188
15.6 股权激励——长期利益的有效机制	189
16. 应急管理与行政管理	192
16.1 灾害应急管理	192
16.2 危机应急管理	193

16.3 接待事务——真诚、认真	194
17. 风险管理	196
17.1 背景与问题提出	196
17.2 全面风险管理	196
17.3 审计	198
17.4 法律事务	199
17.5 纪检监察与廉政建设	200
18. 企业文化	202
18.1 背景与问题提出	202
18.2 基本理论知识	203
18.3 企业领导人要切实重视企业文化建设，且及早策划	204
18.4 高度关注企业/组织文化的适宜性和特色	205
18.5 企业文化不是老板文化，是全体员工的文化	206
18.6 企业文化要坚持“从群众中来，到群众中去”	207
18.7 企业文化要书面化，不要“口号化”	207
18.8 国内企业文化的若干空白和短板	208
18.9 “工业文明”非常紧迫	209
18.10 重视企业文化载体的作用	209
18.11 企业文化案例一：波音愿景、价值观和指导原则	210
18.12 企业文化案例二：《华为基本法》纲要	215
18.13 企业文化案例三：某公司先进模范做法	215
19. 党群工作	218
19.1 党务工作重点是党建工作	218
19.2 企业基层党组织的作用	219
19.3 工会的双重角色	220

19.4 团委和青年工作	222
19.5 对待离退休老同志：孝心与孝道	223
19.6 其他社团组织和公益责任	223
 附录一 管理文章选编	 225
谈生产计划工作	225
公司发展和管理问题及对策	230
谈项目管理	243
谈工业文明、质量文化与企业文化	246
 附录二 经典著作荐读	 251
参考文献	263
后 记	265

1. 管理哲学观念

讲“三观”有点赶时髦、讲政治的味道，其实哲学和政治经济学都是一门科学，只是国内将其过于意识形态化。

作为一个企业管理者，无论企业大小，还是国内国外，都不能回避“三观”，这是做人、做事、做官的最核心的基本原则。不树立正确的世界观、人生观、价值观，轻则走弯路，重则可能就会走向邪路，让人追悔莫及。

不要以为国外企业不讲“三观”。职业生涯有幸接触很多国外企业各层级管理人员和老板们，人的本性是趋同的，外国人只是有的不像国人这样明确独立突出地讲，或者信仰和价值观有一点点差异。许多国外大企业都有“企业政策”（Policy），就是明确企业经营和人际关系的基本准则，比如正直、诚信、尊重、平等、社会责任等。

1.1 世界观

世为时间，界为空间，世界具有长、宽、高、时间四个维度。

世界观是人们对整个世界总的看法和根本观点，哲学是其理论表现形式。世界观的基本问题是存在与意识、物质与精神的先后关系问题，还有物质的运动与静止的根本属性问题，实践与认识的关系问题等。这些问题决定着一个人对世界的认识，决定着这个人的世界观。

关于存在与意识的先后问题，讲一个真实的幽默。媒体曾报道，南非有一个婴儿，肤色很黑很黑，黑到能吸收光线，以至于晚上没有光线

时趋近都看不到这个婴儿。看不到，并不意味着他不存在，这就是存在与意识关系的有趣案例。

世界观决定一个人的理想和信念，有什么样的世界观就有什么样的人生观，有什么样的人生观就有什么样的价值观，世界观、人生观和价值观是统一的。世界观是怎样看世界，方法论是用什么观点指导认识世界和改造世界，世界观决定方法论，方法论体现世界观，世界观与方法论是一致的。

对于世界观及其客观规律的认知，是整个人类发展历史的孜孜追求。《周易》记载“形而上者谓之道”，春秋战国时代圣贤孔子、孟子、老子、荀子、庄子、韩非子、孙子等都在苦苦探索人与自然、社会治理等之“道”，《论语》《道德经》《孙子兵法》等都在阐述形而上（哲学）的普遍规律，《易经》还建立了“数学模型”；汉代董仲舒“独尊儒术”；北宋程颢、程颐和南宋朱熹“程朱理学”的“格物致知”认识论；南宋陆九渊和王阳明的“陆王心学”唯心论；明末清初王夫之的“唯物思想”，都在探索世界观。古希腊思想家泰勒斯、苏格拉底、柏拉图、亚里士多德寻求“万物本源”始创“哲学”，近代哲学家笛卡尔、培根、费尔巴哈、叔本华、尼采、黑格尔等形成了创立并丰富发展了唯心论和唯物论哲学体系，都是在形而上地探索普世规律。遗憾的是，我们祖先的学说没有成为普世认可的哲学，尤其是王夫之的“唯物思想”，已经很接近唯物辩证法了，西方截然对立的唯心和唯物哲学体系难以让对方信服，直到马克思主义学说的诞生。

马克思主义哲学认为：物质是第一位的，存在决定意识，意识是存在的客观反映。马克思主义物质观认为：世界是物质的，物质是运动变化的，运动是有规律的。马克思主义实践观认为：实践是认识的基础，是检验认识真理性的唯一标准。马克思主义学说，是普世认可的科学学说。在现代自然科学验证下，人类社会公认唯物辩证法更加合理，所以马克思被英国广播公司（BBC）评为 21 世纪最伟大的思想家，彼得·德鲁克也认为“在 20 世纪，全世界只有马克思主义这一思想可以与泰勒的思想匹敌”。

唯物辩证法是马克思在黑格尔辩证法和费尔巴哈唯物论理论上，发现其难以信服地解释所有的自然现象和社会现象，才通过深入研究，进行理论上的集成创新。联系和发展的观点是唯物辩证法的基本观点，对立统一规律是其实质和核心，矛盾分析法是认识问题和解决问题的根本方法。论及世界观的客观规律，具体如下：①自然界是客观的，其存在与发展是不以人的意志为转移的；②物质决定意识，意识对物质有反作用；规律具有普遍性和客观性；③实践和认识是辩证统一的，实践是认识的基础、来源、动力，是真理的唯一检验标准，理论（认识）对实践有指导作用；④认识具有反复性和无限性；⑤联系的普遍性、客观性、多样性；⑥整体与部分的辩证关系；⑦发展是普遍存在的，量变和质变是事物发展过程的两种不同形态；⑧矛盾的普遍性和特殊性、主要矛盾和次要矛盾的对立统一关系。

树立辩证唯物主义和历史唯物主义世界观，有助于指导我们认识和分析企业科学管理问题，明晰管理科学是来源于社会实践并升华而成的，不认为科学规律和客观规律的存在，就不会深究其原因和规律，找不准管理问题的“短板”和原因，也就搞不好企业管理。

作为企业负责人，大量的工作是处理问题，能否正确有效处理问题，关键是找准问题产生的根本原因，找准了问题，解决问题就相对简单了，有句俗话说“找准问题是能力，解决问题是水平”，要找准问题，必须用正确的世界观和方法论。

举一个笼统的例子，如何用生产力与生产关系的辩证关系看待科学管理问题。生产力与生产关系的辩证关系是：生产力决定生产关系，生产关系促进生产力发展。企业的生产力是什么？生产力是以生产工具水平为主要标志的，作坊对比大规模工业生产、常规机械加工设备对比数控加工设备、机械控制对比智能控制等，这表现的是生产力水平的差异，而带来的就是科学管理方法的差异，包括生产管理方式、技术管理方式、质量管理方式、营销模式、企业组织结构以及薪酬模式等，这些科学管理方法统称为生产关系。比如数控加工需要程序编制，常规加工则不需要，所以岗位设置要设立并招聘大学生承担数控加工程序编制工

作，如果按照常规加工思维去管理，不设置程序员岗位，那数控机床谈何效率和效用。从上述分析可以看出，企业生产工具不同，需要的科学管理方法就不同，企业生产工具水平提升了，科学管理方法也需要相应地提升，否则就会制约生产力的发挥，即生产效率。所以，管理提升不是否定过去而是着眼于未来，是需要改善生产关系适应新的生产力的发展，况且否定过去会让前任们有抵触情绪，而发展则是解决未来的问题，形成新的统一战线。

举一个简单的例子，企业生产运营过程中，或多或少都存在一些产品或服务的质量问题，对于产生质量问题的原因，常常认为是“领导不重视，员工质量意识不强，责任心不强”，改进措施主张“重典”和“严惩”。深入调查和思考会发现，质量问题的“症结”不能简单归结于人的问题，更深层次的是体系、程序、标准规范和技术文件的问题。这就是世界观和方法论的问题，能否正确甄别判定问题所在，即找到真正的问题，为之所采取的措施必然是不一致的，实施的结果不是事半功倍就是南辕北辙。

现实中，即便嘴上说不信，实际上我们都在无意识地运用着唯物辩证法，如果熟练掌握了马列主义和毛泽东思想的基本原理，具备高水平的哲学功底，在工作生活中有意识地使用，肯定是很受益的。

所以，我们要认可辩证唯物主义世界观，至少在当前是需要的，也是正确的。

1.2 人生观

人生观是指对人生的看法，也就是对于人类生存的目的、价值和意义的看法，其具体表现为幸福观、苦乐观、荣辱观、生死观等。人生观的核心问题是认识与处理个人发展同社会进步的关系，即私与公的关系问题。

共产主义人生观是为了人民群众的利益，把大公无私、舍己为人、

全心全意为人民服务视为人生的根本意义和价值。

人生观是人生存的意义，说白了就是为什么活着？人都渴望找到人生的意义，一个高尚的人生观对人的一生影响很大，有了正确的人生观，活着才有意义。

作为企业，高尚的人生观就是产业报国或实业兴国，就是尽其所能为社会做贡献，超脱狭隘个人欲望，把个人发展与国强民富紧密地联系起来。有这样的人生观，就有事业心和责任感，就有工作的动力，就会以工作成就为最大的幸福且也被他人和社会认可，就会以为之辛苦付出而快乐，就会以从事这样的事业为荣，就会遇到波折、困惑时能够自我解脱，就会淡定、坦然、快乐。否则，就会陷入无穷的烦恼，厌世，觉得活着很没有意义。

作为企业主要负责人，对企业有着重大的影响，一定要勤勉尽责。

我非常推崇一句话——“祖国终将选择那些忠诚于祖国的人，祖国终将记住那些奉献于祖国的人。”这句话来自于航空军工战线，为了国家安全和国防建设，广大军工人默默无闻地、甘于寂寞地无私奉献，因为这些人忠诚于祖国，祖国选择这些人报效祖国，鉴于保密原因，即便这些人的名单不能公布于世，但是祖国功劳簿上将永远记载这些报效祖国无私奉献的功臣。

1.3 价值观

价值观是一个人对周围的客观事物（包括人、事、物）的意义、重要性的总评价和总看法。一方面表现为价值取向、价值追求，凝结为一定的价值目标；另一方面表现为价值尺度和准则，成为人们判断价值事物有无价值和价值大小的评价标准。

价值观对人的自身行为的定向和调节起着非常重要的作用，直接影响和决定一个人的理想、信念、生活目标和追求方向的性质。价值观决定一个人的人际关系，决定人的取舍、好恶、赞成与反对、认同与