中华文化撷英

经 营 知 识

(二)

黄兵明　主编

北京银冠电子出版有限公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

中华文化撷英/黄兵明主编．—北京：北京银冠
电子出版有限公司，2003

ISBN 7-900060-29-4
Ⅰ．中…　Ⅱ．黄…　Ⅲ．文化知识－普及读物－中国
Ⅳ．Z228.527
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 007295 号

北京银冠电子出版有限公司发行
(北京海淀区增光路 45 号　100037)
全国各地新华书店经销　北京双青印刷厂印刷
开本：787×1092　1/32　印张：512　字数：4 900 千字
2003 年 12 月第 1 版　　2003 年 12 月第 1 次印刷
印数：1～5 00 册
版号：ISBN 7-900060-29-4/Z·03
定价：9998.00 元(1CD,含配套书)

目　录

◎岗位设置.....1
◎人力资源管理的秘密.....9
◎企业文化培训教材.....12
◎管理业务员－－心态、方法、道德，一个都不能少.....38
◎企业经营管理的 10 大趋势.....46
◎目标管理.....50
◎留人比“挖人”更重要.....58
◎品管七大手法.....61
◎管理职能之一－－计划.....72
◎你“生产经营知识”了吗？.....77
◎农业产业化经营知识讲座.....79
◎销售人员的十大心态.....95

◎岗位设置

1、因事设岗

有两种工作任务。一种是需要专人负责的工作任务，一种是不需要专人承担的工作任务。只有那些需要专人负责的工作，才必须设置相应的工作岗位。因此，设置工作岗位时必须研究不同工作任务之间的区别和联系，使工作任务相对集中和稳定，努力以较少的工作者完成较多的工作任务。哪些工作任务需要专职人员？哪些工作任务不需要？如果不设专职人员，工作任务如何落实到人？这是一项复杂的工作，必须科学地处理。从总体上看，岗位设置的基本原则，是因事设岗，而不能因人设岗。

2、认识工作岗位要求

⑴为认识工作岗位的要求和条件，我们必须回答以下这些问题：在这项工作中必须做些什么？怎么去做？需要什么背景知识、什么观点以及什么才能？因为职位不是静止不变的，我们可能还必须考虑其他一些问题：是否可以用另一种方法来完成这项工作？假如可以，需要具备什么新的条件？要回答这些以及类似的问题，我们必须通过观察、访问、发询问表格对工作岗位进行分析，甚至进行系统的分析。基于对工

作岗位进行分析而写出的工作岗位说明经常列举重要的职责、职权与责任的关系以及与其他职位的关系。最近，有些企业还把目标和预期的成果包括在工作岗位的说明中。

⑵原则

①适当的工作范围

把工作范围限定的太窄，就不会有挑战，不会有发展的机会，也不会有成就感。结果，好的管理者将会感到厌倦和不满。另一方面，工作范围也不能定得太宽，太宽了就不能有效地进行，其结果将是有压力、受挫折和失去控制，

②挑战——使工作无空闲

有时管理者并不需要用全部时间和全部精力去完成交给他们的工作。他们没有遇到任务的挑战，就觉得他们的力量没有得到充分的发挥。结果，他们经常干涉下级的工作，而下级也会感到他们没有充分的工作自主权。不久前，一家公用事业公司要求帮助解决公司的内部纠纷，经了解发现职工没有把全部时间放在工作上。他们对工作岗位、职责、任务等争论不休、互相影响。这样，他们把精力都消耗在对付别人身上，不是去实现公司的目标。情况很清楚，应该设计出带有挑战性的目标，任务以及职责的工作岗位。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

③为设计工作岗位所必需的管理才能

一般地说，设计工作岗位应该从待完成的任务开始。设计的面通常较广，足以适应人们的需要和愿望。但一些研究管理学的学者建议我们最好学会设计出能适合某个人领导作风的工作岗位。这一点可能特别适用于为突出人物设计工作岗位，以便于发挥他们的潜力。然而，问题在于如果这样做，每一位新的管理者上任，都必须重新修订职责内容。如此，工作岗位的说明就必须对某职位的人员应该做出什么成绩提出一个清楚的概念。但也必须容许一定的灵活性，以便雇主利用个人的特点和能力。

3、工作岗位设计

⑴为个人和班组设计工作岗位

设计工作岗位的重点可放在个人的职位工作队组上。首先，个人的工作岗位可将任务集中在自然工作组而加以充实，这就以为着将一类有关联的任务集中起来，分配给一个人去完成。另一种相关的方法是将好几种任务合并成一个工作岗位。例如，在安装水泵的任务中，不要在安装线上同时安排好几个人，可以建立这样的工作站：由个别人将所有配件组装起来完成全部的任务，甚至还进行水泵的测试工作。第二种是充实工作岗位的方法是与客户建立直接的联系。

一个负责对方法进行分析的人员可以向分工负责改变方法的管理者直接提交研究结果和建议，而不提交给可能转向最高层管理者提出建议的自己的上级。第三，适当的时候应将迅速和具体的反馈结合到方法中去。例如，一家零售商店的售货员可知道每天的销售额和每月的总销售额。第五，个人的工作还可以通过纵向工作量得到丰富和充实，纵向工作量会增加个人在计划、实际工作和检验工作方面的职责。

可以用同样的道理来改进班组工作岗位的设计。设计的工作岗位应使班组有一个完整的任务去执行。还有，应使班组有决定工作应完成得怎么样的权利和自由，给班组很大的自主权。在班组中，个人能经常得到培训，从而使他们能轮流到班组的不同岗位去工作。最后，报酬可以根据整个小组的工作成绩，这样就会促进班组各成员之间的合作，而不会竞争。

⑵影响因素

在设计工作岗位时，应该考虑企业的要求。但是为实现最大限度的利益，其他一些因素也必须加考虑，诸如个人的情况各不相同，岗位需牵涉到重组工作的技术和费用、组织结构以及内部环境等。

人们有着不同的需求。那些没有人尽其才而希望在事业上得到发展的人，通常总是要求他们的工作十

分充实而且承担更大的责任。有些人喜欢自己干工作，而另一些在社交上有需要的人常在班组中干得出色。对工作性质及与工作有关的技术一定要加以考虑。诚然，瑞典的沃尔沃工厂有可能做到以班组形式装配汽车，在美国通用汽车公司的大批量生产中，这一工作设计不可能出高效率。还应考虑到，为转向设计的新工作岗位要付出代价。一个工厂究竟是新设计的，还是一个老厂必须重新设计，或是必须改变以适应新设计的工作岗位，这几种概念区别很大。

案例：

中华商务中心的组织结构

中华商务中心是由外贸部所属的中国对外经济贸易咨询公司同马来西亚郭氏集团所属的香港嘉里兴业有限公司兴建和经营的中外大型合资企业。总建筑面积 42 万平方米。总投资金额 4.5 亿美元。其物业项目包括：国贸大厦、国贸西楼、国贸公寓、中国大饭店、国贸饭店、会议大厅、展览大厅、职工休息楼、国贸商场等。其中国贸大厦、国贸西楼、国贸公寓、国贸商场归物业部管理。

中华商务中心 1985 年奠基，1990 年全面开业。

下面介绍物业部的情况。

物业部是 1988 年成立的，现有员工 400 人，其

中外方人员 4 人。物业部由总监负责（外方），下设 3 位副总监。

目前，写字楼的租户共有 272 家、公寓的住户 426 家、商场的租户 106 家，共有租户 804 家。

按照物业部的动作情况，日常管理包括以下内容：

1、租约的管理。租户入住、续约、退租等各项管理工作的安排，租户档案的建立。

2、租金的管理。包括：押金、月租金、电费、水费、煤气费、清洁费、印花税等费用。

3、投诉管理。包括：租户的投诉、内部的投诉等（在商场还有顾客的投诉）。

4、维修管理。包括：租户进驻前的装修、新增设备的安装、日常租户投诉的维修、保养部各系统对设备的日常维修、检修、公寓的退租大修等。

5、安全、消防的管理。保安部对外围、公寓、车畅　写字楼、消防中心 24 小时的日常管理。其中包括：租户的人员情况、治安投诉、施工现畅　火灾报警、租户来访留宿的登记、租户钥匙、消防监控设备的检查、特殊保卫等一系列管理工作。

6、清洁卫生管理。包括：日常的公共区清洁服务工作、对租区内部的固定清洁、临时清洁、公寓的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

住前和住后清洁、垃圾的处理等。

7、其他的管理。包括：行政管理、与中心其他部门共同负担的一些管理事宜等。

8、人力资源的管理。包括：员工管理、员工培训、规章制度的建立。

以上8条管理内容只是根据物业部动作的情况归纳出来的，但是物业部下属的每个部门根据管理、服务的对象不同，其管理的侧重点亦不同。如公寓管理部日常的管理工作有租户管理、前台管理、幼儿园管理、行政、工会、维修、物资、清洁、保安、健身俱乐部等几个部分组成。并且每一部分又可进一步细分。如租户管理这一项中就包括：租户住前安排和住后安排、租金的管理、租约的管理、续约、投诉等一系列的管理内容。这里每一项的管理内容还可以再进一步细分。

另外，在中华商务中心，还有一些和物业部平行的主要部门参与物业管理，这些部门包括：

市场部：主要负责市场销售、租约签署、租户的变更、续约等。

财务部：主要负责租金、租户的押金、欠租报告等有关租户交纳的费用以及物业部各部门在日常管理中所要支取的各种管理费用。

业务发展部：主要负责商场的租约、租金管理。

中心人事部：物业部新员工的录用、解聘、员工工资标准的制定以及新租户的餐卡等。

案例分析：

组织是企业管理的一项基本职能，古典的管理学将组织作为与计划、指挥、协调、控制并存的五大职能之一。现代的管理学则进一步强调组织是有效管理的重要手段，组织结构是实现企业战略的组织保证。

随着经济环境的变化，企业本身的壮大、发展，要求组织进行结构设计。在进行组织设计中，应考虑到：

⑴企业的环境，包括行业特点、原材料供应情况、人力资源条件、市场特点、政府的政策法令等；

⑵企业的战略；

⑶企业技术，不仅包括设备、生产工艺，而且包括员工的技术知识和技能、管理业务的知识和技能；

⑷人员素质，包括各类员工的价值观念、工作态度、工作风格、行为模式、工作经验和年龄结构等；

⑸企业的规模，规模不等的企业应采用不同的组织结构体系；

⑹其他一些影响因素。在组织结构的设计中，应遵循如目标原则、权责统一原则、精干高效原则、分

工协作原则、明确性原则、管理幅度原则等相关的原则。

中华商务中心是一家合资企业，根据其管理物业的特定性质，设计了与其相适应的组织结构。在总经理下设物业部、市场部、人事部、公关部等具体部门。在物业部下，结合对写字楼、公寓和商场租户的分类，设置写字楼管理部、公寓管理部、商场管理部以及其他配备部门，保证企业的正常运营。

◎人力资源管理的秘密

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有捉到。牧羊看到此种情景，讥笑猎狗说“你们两个之间小的反而跑得快得多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说的对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自已没的吃。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头

差不多，猎狗们善于观察发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢的，大家都发现了这个窍门.猎人对猎狗说：最近你们捉的兔子越来越小了，为什么?猎狗们说：反正没有什么大的区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢?

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。猎人很开心，但是过了一段时间，猎人发现，猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降的就越利害。于是猎人又去问猎狗.猎狗说“我们把最好的时间都奉献给了您，主人，但是我们随着时间的推移会老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗?”

猎人做了论功行赏的决定。分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中有一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物

远远超过了这几根骨头.我们为什么不能给自己捉兔子呢?”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问他到底野狗比猎狗强在那里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊)，接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 n%，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 m%。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。故事还在继续……

只有永远的利益，没有永远的朋友。

日子一天一天地过去,冬天到了,兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然在无忧无虑地享受着那些他们自以为是应得的大份食物。终于有一天猎人再也不能忍受，把他们扫地出门，因为猎人更需要身强力壮的猎狗……

◎企业文化培训教材

哈佛商学院研究海尔案例的佩恩教授这样说：“过去，看一个公司的业绩仅仅看帐面，而现在，更多的要看公司的文化及其产生的凝聚力，这是公司能否持久发展的关键。”松下幸之助也曾称：“我只要走进一家公司 7 秒钟，就能感受到这家公司这个月的业绩如何。”这位日本经营之神用来测量一个公司成就的工具，既不是财务报表上的数字，也非挂在墙上的曲线图，而是他在瞬间捕捉到的一种气氛、一种感受、一种感染人心的力量，它就是公司的精神文化。TCL 集团总裁李东生有这样一句话：哪一个企业能够在企业文化建设方面领先，哪一个企业就能建立起竞争优势。的确，TCL 跻身于中国最大的十家电子企业先列，创造了一个民族企业高速成长的神话，这跟 TCL 集团内在的企业文化是一脉相承的。TCL 倡导的企业经营目标是“创中国品牌，建一流企业”；企业宗旨是“为顾客创造价值、为员工创造机会、为社会创造效益”；企业精神是“敬业、团队、创新”；这些和谐有机构成了一个相互支撑的企业文化体系，成为了整个企业员工共有的观念、行为、价值取向，指导所有员工的工作方向，从而保证企业的良好运作。从这里我们可以充分感觉：企业文化于企业有很大作用。那我们就

从企业文化的概念开始了解吧。

企业文化

一、简介企业文化

1、“企业文化”概念

企业文化指的是企业的人文环境或个性，涵盖组织的行为习惯、价值观念和主张，它是“我们这儿做人、做事的方式”。具体定义为：

①企业员工共有的观点、价值取向以及行为。一个企业要倡导的观念、价值取向、主张、行为等，由高层领导核心提出、确立后，通过多种宣传手段，获得全体员工的认同，然后在工作、生活中表现出来，就形成了这个公司的企业文化氛围。如金塔王集团提炼出创业者的经营睿语，使“思想理念统一、管理行为统一、文化形象统一”成为企业文化体系中的闪光点。

②内部管理风格、管理观念、管理行为三者构成的组织氛围。不同企业有着不同的组织氛围。如提倡什么、反对什么；实施什么方法、奖惩什么行为等，都会有所不同。通用电器公司有一个鼓励创新的组织氛围；而电话服务部却有一个鼓励尽心服务的组织氛围。

③由管理制度和管理程序构成的管理氛围。企业不同，管理氛围也不同。如日资企业每天习惯于三呼口号，欧美企业则着重于创新意识。绝大多数欠发达国家管理基本上为官僚主义、家长专制式，而在发达国家则极力向协作参与型过渡。

成功的企业都有其成功的企业文化。科龙集团由凭手工敲打出第一台“容声冰箱”到 1999 年被国际权威机构评为“全球成长最佳公司”，靠的就是“当科龙人，做最好的”这种理念；海尔集团总裁张瑞敏应邀登上哈佛大学讲坛，海尔集团成为集科研、生产、贸易、金融为一体的特大型企业，它的文化灵魂就在于“创新”；雅戈尔从一个农村手工作坊，发展为一个上市公司，确立推行的企业文化理念就是“装点人生、服务社会”……

2、企业文化——竞争力的本质

美国著名的 BM 公司对 80 家公司进行系统研究得出这样一个结论：适应性强的企业文化是强有力的调节手段，企业文化是形成企业竞争力的关键，对长期经营业绩有着重大作用。在下一个十年内可能成为决定企业兴衰的关键因素。由此可知，企业的核心竞争力主要不是来自于企业外部，而是取决于企业组织与文化。企业文化的营建是势在必行。但也要明白：企

需要全本请访问 www.ertongbook.com