



# 企业一体化管理系统

李文明 著



科学出版社

# 企业一体化管理系统

李文明 著

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书坚持以实战性问题为导向,以注重系统化应用为目标,以创新各类微观管理方法为特点,全面打造了帮助中国企业提高其管理水平,实现其战略性发展目标与任务的企业一体化管理系统。企业一体化管理系统是以企业定位为发展导向,以战略谋划与战略运行作为发展支撑,以打造企业核心能力为运行主线,以绩效管理、企业文化管理、人才管理和团队管理为工作基础,结合《武经七略》的兵家思想和道家、法家、儒家、墨家先贤的理论及现代企业管理理念与方法,通过以上多种管理形式的综合作用,不断消除企业发展短板,不断学习和超越对手,借助创新不断为企业发展提供永续动力,从而实现企业大发展、大成功的系统化管理运作方案。

本书不仅适合企业中层管理者阅读,而且适合企业中高层管理者使用,同时也可以作为企业管理类学生尤其是研究生的教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业一体化管理系统/李文明著. —北京:科学出版社,2015  
ISBN 978-7-03-045665-6

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理系统 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 217528 号

责任编辑:魏如萍 / 责任校对:葛小双  
责任印制:徐晓晨 / 封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2015 年 9 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2015 年 9 月第一次印刷 印张:17 1/2

字数:352 000

定价:72.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

# 目 录

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第 1 章 绪论 .....             | 1   |
| 1.1 企业战略发展路径十二问 .....      | 1   |
| 1.2 企业一体化管理系统概述 .....      | 19  |
| 第 2 章 企业定位 .....           | 27  |
| 2.1 选择要发展的产业 .....         | 28  |
| 2.2 选择要经营的业务 .....         | 40  |
| 2.3 细分市场与多点经营 .....        | 44  |
| 2.4 慎选多元化 .....            | 47  |
| 2.5 精准提炼企业使命 .....         | 47  |
| 第 3 章 战略谋划 .....           | 51  |
| 3.1 相关概念的说明 .....          | 53  |
| 3.2 战略分析阶段及其所包含的工作环节 ..... | 54  |
| 3.3 战略形成阶段及其具体的工作要求 .....  | 80  |
| 3.4 “三四一四”模式 .....         | 85  |
| 第 4 章 战略运行 .....           | 87  |
| 4.1 战略准备阶段及其要准备的内容 .....   | 87  |
| 4.2 战略实施阶段及其工作重点 .....     | 94  |
| 4.3 战略评价阶段及其要点 .....       | 98  |
| 4.4 战略控制阶段及其工作措施 .....     | 103 |
| 4.5 战略储备阶段及其工作用意 .....     | 107 |
| 第 5 章 核心能力 .....           | 108 |
| 5.1 核心能力的界定及其特点 .....      | 108 |
| 5.2 核心能力的地位与作用 .....       | 110 |
| 5.3 核心能力的种类 .....          | 111 |
| 5.4 对接先贤思想关注点的企业核心能力 ..... | 118 |
| 5.5 核心能力生成的路径 .....        | 132 |
| 第 6 章 人才管理 .....           | 136 |
| 6.1 《六韬》的人才管理思想与方法 .....   | 137 |
| 6.2 《三略》的人才管理思想与方法 .....   | 145 |

|            |                        |            |
|------------|------------------------|------------|
| 6.3        | 《管子》的人才管理思想与方法 .....   | 154        |
| <b>第7章</b> | <b>绩效管理 .....</b>      | <b>167</b> |
| 7.1        | 什么是绩效管理 .....          | 168        |
| 7.2        | 绩效管理与人力资源管理 .....      | 172        |
| 7.3        | 企业绩效管理的作用与功能 .....     | 175        |
| 7.4        | 企业绩效管理的基础 .....        | 178        |
| 7.5        | 企业绩效管理的原则与要求 .....     | 180        |
| 7.6        | 企业绩效管理的二十个误区 .....     | 184        |
| 7.7        | 企业绩效管理的八个理念 .....      | 189        |
| 7.8        | 企业绩效管理的方法与过程 .....     | 192        |
| <b>第8章</b> | <b>团队管理 .....</b>      | <b>200</b> |
| 8.1        | 团队是什么 .....            | 200        |
| 8.2        | 为什么需要团队 .....          | 205        |
| 8.3        | 高效团队的特点 .....          | 206        |
| 8.4        | 为什么会存在低效团队 .....       | 211        |
| 8.5        | 中国式好团队的特点和要点 .....     | 214        |
| 8.6        | 团队管理应该重点关注的内容 .....    | 220        |
| 8.7        | 如何打造高绩效团队 .....        | 223        |
| <b>第9章</b> | <b>企业文化 .....</b>      | <b>232</b> |
| 9.1        | 企业文化是什么 .....          | 233        |
| 9.2        | 企业文化有什么 .....          | 242        |
| 9.3        | 优秀企业文化共同关注的内容 .....    | 251        |
| 9.4        | 企业文化管理的理念 .....        | 254        |
| 9.5        | 中国企业文化管理过程中存在的问题 ..... | 261        |
| 9.6        | 现代企业文化与传统文化之间的关系 ..... | 264        |
| 9.7        | 如何提炼和构建企业文化 .....      | 271        |
| 9.8        | 企业文化管理的朴素逻辑 .....      | 273        |

# 第1章 绪 论

现代中国企业大部分的管理理念与管理方法都源自西方，企业无论大小，都在有意或无意地运用西方现代管理理论与管理工具，并在一定程度上取得了进步和发展。

但是长久以来的实践证明，西方管理所注重的技术工具、量化手段、商业模式等，可以解决中国企业一时发展之需，但却不能提供中国企业长久发展所需要的动力及信念支持。为此，中国企业遑论大小，在其发展的过程中都应该有一个内向审视的过程，还需要有意识地融入以《孙子兵法》为代表的《武经七略》及道家、法家、儒家、墨家等学派与管理相关的思想。也就是说，管理中国员工的中国企业，要想取得全面和持久的成功，必须引入中国式思维方式、中国人的价值观念，要赋予现代企业管理以中国员工熟悉的人文与文化特质。

虽然中国传统文化中所包含的与管理相关的思想，可以为中国企业的发展提供信念和方法支持，但是这些思想相对于现代企业管理而言，并不能自成系统，也无法按照现代企业管理的路径自行构建发展模式，所以它要在由现代企业管理所需要的事项构成的战略路径中辅助性地发挥作用，并在战略谋划、人才管理、核心能力打造、团队管理和企业文化管理等方面达到润物细无声的效果。

现代企业战略性的发展路径有多种描述方式，但是如果要强化其操作性，可以将之转化为有着内在关联的十二个问题，这十二个问题可以引导现代企业沿着管理模式战略路径探讨商业模式创新，并最终形成内含中国传统文化核心思想的企业一体化管理系统，从而为有志于做大做强中国企业，提供系统化的、操作性强的管理方案与工作机制。

## 1.1 企业战略发展路径十二问

因应企业发展的需求，以企业家或企业高层管理人员为对象，可以提出与企业发展密切相关的十二个问题，沿着这十二个问题的引导，可以构建起指导企业发展的一种战略路径，并形成一套系统化的管理方案。

这十二个问题分别是：

- (1) 你的企业定位是什么？
- (2) 你的企业处于什么发展阶段？
- (3) 你的企业有战略吗？

- (4) 你的企业核心竞争力是什么?
- (5) 你的企业现在的人才够用吗?
- (6) 你的企业有没有系统的企业文化管理体系?
- (7) 你对企业现在的管理架构满意吗?
- (8) 你的企业发展有没有短板?
- (9) 你知道竞争对手在做什么吗?
- (10) 你的企业看重创新吗?
- (11) 你的企业是否形成了品牌效应?
- (12) 你的企业忙吗?

### 1.1.1 你的企业定位是什么

如何进行企业定位,这是任何一个企业在其发展之初都要首先面对的问题,它同时也是建立企业一体化管理系统的前导,对此要求企业家们做出四个层面的回答,并就此确定企业发展的战略方向和企业一体化管理系统的奋斗目标。

#### 1. 你的企业选择进入什么产业发展

“选择比努力更重要”。如果选择了朝阳产业、密切联系互联网的产业、国家大力扶持的产业或是具有极大创新潜力的产业,企业则会有巨大的发展空间,可以构建广阔的发展平台,可以内生巨大的发展潜力。如果选择了夕阳产业、国家限制发展的产业或是受地方保护的产业,企业则会在夹缝中生存,在产业衰落的大潮中挣扎,在与地方政府的限制性政策的抗争中消耗实力,即使内部管理非常成功,也会因为外部环境的险恶而难以大展身手。此外,产业的发展是有周期的,同时还具有浓厚的时代特征。因此,一个产业在一段时间里可能是大有前途的,而到了一个新的时代却可能变得没落。这给企业的经营带来了很大的不确定性,也会逼迫企业家们重新做出选择。如果在一个产业里经营久了,这种调整的代价会很大,也很困难,它所考验的是企业家的前瞻性判断和适时调整的决心与智慧。

#### 2. 你的企业在所选择的产业中主要经营什么业务

任何一个产业都有它的产业链条,都有它“多元化”的业务发展领域。有实力的企业可以在产业的“全链条”上经营,如正大集团所做的经营是“从农地到餐桌”的一条龙产业链条:从农业种植开始,之后是卖饲料给农民进行养殖,然后再从农民手里收购养成成品进行深加工,最后将产品卖给消费者呈现在他们的餐桌上。

实力不足的企业或是有“集中战略”安排的企业因为自身资源和能力的限制

或战略发展导向的影响，只能在一个或是部分链条段上发展。

企业家们要时刻思考业务选择的问题，同时，也会因为环境的变化，而主动或是被动地调整业务发展的重点，像 IBM 放弃个人电脑（personal computer, PC）业务而转入制造服务业便是这种调整的成功范例，IBM 新进入和强化的两个领域（制造服务业和软件服务业）每年为公司带来 900 亿美元的营业收入。在这个过程中，产业发展的链条与企业内部发展的价值链条必须要很好地进行对接。对接的指导思想就是“扬己所长，避己所短”，集中优势资源，全面发展最有利于企业自身的那个价值长板，而适时地放弃不利于企业长远发展的短板。

### 3. 你的企业于所在的产业是否选择了多点同时运营

这个问题实质上讲得就是所谓的“相关产业多元化”发展。

以交通运输企业为例，很多公司既经营长线客运，也经营短程客运，还经营出租车、校车、班车、公交车、特种车等；也有的公司，只选择一个业务发展，如只经营出租车，或是只经营长途客运；也有的公司只做客运相关服务，如经营加油站，或是保险代理等。

相关专业多元化一般是被提倡的，因为无论企业选择了多少经营业务，成立了多少家关联企业，都没有离开一个相同的行业，都会在一个产业方向上发展。如果这样经营，企业在资源整合、人才管理、制度建设、文化管理、流程设计等各个方面，可以形成有效的合力，可以多方向获利，企业因此而生成的抵抗风险的能力也更强。

仍以交通运输企业为例，当国家出台了 800 千米以上的长线客运不再审批的政策时，那些原本只经营长途客运的企业受到了沉重的打击，很多企业因此被迫关闭或是转型到其他行业另谋发展；而原本选择多点经营的企业，在长线客运受到冲击以后，便转而重点经营城际客运、县际客运或是专注公交车或出租车客运，企业虽然深受影响，但不至于自此一败涂地。

当然，如果只做一个业务，做得非常专业化也是一种很好的选择。正如著名华商企业领袖郭鹤年在谈自己成功经营企业的经验时，所点出的第一个关键词就是“专一”，他说，“我经营企业的经验是要专一，不能花心”。

### 4. 你的企业是否在跨行业发展

一般而言，能够多产业布局，选择若干行业同时经营的企业，实力都是比较强的，而且其战略谋划会非常清楚，管理也会非常规范。但是，如果选择了“非关联产业”的多元化所要面对的风险是很大的。像昔日巨人集团这样强大的企业，当年之所以会出现那么巨大的危机，就是因为选择了众多不相关的产业同时经营。由计算机行业进入保健品行业，由这两个行业又跨入房地产领域，它所承

受的人才、资金、管理压力非常大，最终因为资金与人才的断档而使企业经历了破产的命运，留给世人很多的思考。

谨慎选择非关联产业的多元化经营战略，是所有企业都应该注意的原则。

### 1.1.2 你的企业处于什么发展阶段

你的企业处于什么发展阶段？作为企业家的你熟悉这个阶段的特点吗？掌握了这个阶段的发展规律吗？

关于企业生命周期的阶段划分方法，不同的学者、不同的企业家会有不同的看法。通行的一种看法认为企业的发展可以分为七个阶段，即创业起步阶段、快速成长阶段、成熟稳定阶段、战略突破阶段、战略转型阶段、问题爆发阶段、临于倒闭阶段。

企业家们为什么要考虑企业发展阶段这个问题呢，因为企业处于不同的发展阶段时，它所能够掌控的资源、所面临的发展机遇以及企业应该具备的能力是不一样的。这里有五个关键词需要认真思考，即“时代”、“时势”、“时段”、“时机”和“时间”。其中，不同的时段会有不同的时机，不同的时机所可延展的时间都不会太长。正如中国工商银行的董事长姜建清所说，“机会的大门不是永远敞开的，我们有的时候，哎呀，下一次吧，下一次就没有你的机会了”。因此，这就需要企业家们及时地把握发展的机遇，带领企业沿着正确的方向前进。姜太公在《六韬》中说，“见善而怠，时至而疑，知非而处，此三者，道之所止也”；“见利不失，遇时不疑，失利后时，反受其殃”。尉缭子在其著作中说，“威在于不变；惠在于因时；机在于应事”。“因时应事”是成功管理的必要条件。

关于这一问，笔者还要追加一个问题，即你的企业所在产业现在是什么状态。之所以这样做是因为，企业发展的周期还需要与产业发展的周期或命运进行有机对接。一个产业也有其自身运行的周期，如通常所说的幼稚期、成长期、成熟期和衰落期。如果一个企业进入了一个产业，而这个产业处于衰落的周期，那么它所留给企业发展的时代要求以及这个时代所营造的时势是不会允许企业按部就班地发展的。如果一个企业进入的产业正处于大发展的成长时代，那么这个企业定会缩短企业运行的生命周期，可能会快速地由起步创业阶段迅速进入战略突破的阶段。

企业应该在什么发展阶段运行，必须要紧跟产业发展的时势，全面把握战略发展的时机，充分利用行业发展所创造的机遇，从而实现与时间的竞跑，如此“审时度势”才能确保企业不断地成功和可持续地发展。有了这样审时度势的选择，企业一体化管理系统才能获得发力的机会与平台。

### 1.1.3 你的企业有战略吗

战略是方向，是旗帜，是路径，是蓝图，是愿景，是重大的、具有全局性、系统性和前瞻性的谋划。

这是“战略”的定义，也是“战略”的特点，它同时也是企业形成企业一体化管理系统的基础支撑。

可以肯定的是，没有战略的企业是走不远的。正如《孙子兵法》第一篇“计篇”结尾处所说，“夫未战而庙算胜者，得算多也；夫未战而庙算不胜者，得算少也，多算胜，少算不胜，而况于无算乎”。孙子这里所说的“庙算”就是现代意义上的战略管理，他的这番话可以算得上是对“战略作用”最早的、也是最权威的界定。把这种思想用在战争领域，那就是“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”；把这种思想用在现代企业管理领域，那就是“企业战略者，企业发展之大事也，不可不重视之，不可不明断之，不可不认真对待之”。

回到现代企业管理这一范畴，有一种普遍为大家所接受的说法，即判断一个企业成熟与否有以下四个标准。

- (1) 企业有战略吗。
- (2) 企业有核心竞争力吗。
- (3) 企业有成熟的企业文化吗。
- (4) 企业是否按 PDCA<sup>①</sup> 框架构建了绩效管理体系。

分析这四个标准，无疑第一个标准是在说战略的重要性，有之则企业可大发展，无之则企业难获成功。

第二个标准，即企业是否有核心竞争力。实质上这也是对战略的另一种描述，很多学者和企业家都在提“核心竞争力战略”这一战略管理的类型。

第三个标准，即关于企业文化管理的作用，按牛根生的说法是，“企业文化是为实现战略目标服务的价值观和方法论”。也就是说，企业文化是辅助企业战略而发挥作用的，不能服务于企业战略的企业文化一定是不成功的企业文化。

第四个标准，即关于企业绩效管理体系运行的成功与否，其中关键的环节在于是否将公司的战略目标逐层分解至经营单位目标、职能部门目标、岗位目标和个体目标，如果没有清楚明确的公司战略目标，则绩效管理不可能取得成功。

这样看来，判断一个企业成熟与否的最重要的一个标准，也是现代企业经营管理的最核心的问题就是战略管理的问题。“战略兴则百事兴”，无战略则企业不可能有大发展。

<sup>①</sup> PDCA 即 plan (计划)、do (执行)、check (检查)、adjust (修正)。

对此，美国管理学大师德鲁克说：“明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着手未来，研究制定战略，最强有力的公司也会遇到麻烦。”

华为集团的任正非说：“一个民族需要汲取世界性的精髓才能繁荣昌盛，一个企业需要有世界性的战略眼光才能奋发图强。”

托夫勒说：“对于没有战略的企业来说，就像是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风雨中飞行，最后很可能迷失方向，即使飞机不坠毁，也有耗尽燃料之虞。”

罗伯特·E. 伍德说：“企业经营，在某种意义上来说，就像战争一样，如果公司的主要战略正确，即使有战术性错误，也能获得成功。”

柳传志在总结他的管理真经时认为，他的管理经验概括起来只有九个字，即“定战略，带队伍，建班子”。

张瑞敏也认为，如果没有正确的战略则没有海尔的成功，海尔的成功经历了五步走战略，即名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略和对接互联网的全球化品牌战略。

中国工商银行董事长姜建清在谈企业家应该重点关注的问题时，也把战略放在了第一位，他认为，“战略是至关重要的，方向绝对不能错”。为此，各个企业都应该在其高层团队的集体研究之下决定企业的发展方向。

概括以上学者与企业家所谈，我们能够得出的结论是：“不成熟的战略管理可以给企业带来麻烦，成熟的战略管理可以回报企业的是持续的竞争优势”。

#### 1.1.4 你的企业核心竞争力是什么

企业有无核心竞争力是判断企业成熟与否的重要标准。全力打造企业的核心能力，从而生成企业无可替代的核心竞争力，是企业一体化管理系统的工作主线。

“核心竞争力”这一概念最早由普拉哈拉德和加里·哈默尔两位教授提出，它是企业或个人相较于竞争对手而言所具备或应该具备的竞争优势与核心能力差异。

关于这个问题同样需要企业家们从四个方面进行回答。

##### 1. 你的企业有核心竞争力吗

你的企业有没有核心竞争力，如果没有核心竞争力你有没有打造核心竞争力的打算和规划。

如果你的企业有核心竞争力，而且还在持续地做工作以强化这种竞争优势，那么就要十分真诚地恭喜你。

如果你的企业既没有核心竞争力，也没有打造核心竞争力的规划，那么便可

断言，你的企业将很难做大和做强。

因为缺少核心竞争力，很多企业能做的战略选择往往是同质化竞争，随波逐流地发展，这样的企业很难说会有大的发展。

## 2. 你的企业的核心竞争力是什么

如果你的企业有核心竞争力，那么你能比较清楚地把它描述出来吗，你的员工们都知道吗，企业发展的整体设计和员工们的具体工作安排是否有意识和有计划地在围绕着企业的核心竞争力展开，同时，企业上下是否会有意识地保护和不断促进这种竞争优势的延展。

## 3. 你的企业的核心竞争力是如何形成的

你的企业核心竞争力的形成是不是有意识、有规划地打造出来的，它们被模仿和替代的可能性有多大。为了保持这种核心竞争力需要建立什么样的措施体系，你的企业建立了没有，其完备程度如何，还缺少什么。

## 4. 你的企业的核心竞争力由什么做支撑

你的企业核心竞争力由什么做支撑，是借于独特资源，还是形成了核心能力。一般而言，有独特资源的企业管理重点是发展内功，无独特资源的企业管理重点是发展外功，也就是要发展出能够与竞争对手对抗的核心能力。

其中，独特资源的形成有三种方式：一是垄断而来；二是天然形成；三是精心培育。用第一种方式获得独特资源往往是众多国有企业的优势，用第二种方式获得独特资源需要借助区域或地域的特有条件，用第三种方式获得独特资源相对难度较大。无论用什么方式获得了独特资源，对于这个企业而言，除了要思考一下其独特资源的可持续性以外，基本上可以做到长久成功。

而核心能力的培育则没有那么简单，它是由价值导向的、稀缺的、潜移默化的、难以模仿的、围绕企业战略形成的一系列互补技能和知识的组合。多数企业要借助这种能力的培育去创造无可取代的竞争地位。

### 1.1.5 你的企业现在的人才够用吗

人才于企业发展的重要性是不用讲的，但是现代企业人才管理的理念却需要进行深入的探讨和反思，它直接决定着人才管理的方式与模式。

对于中国企业而言，如果一味地按照西方现代管理的理念，将人视做工具或资源而不断地强调其科学性与高效率，最后的结果可能不会一直是回报以高效益。如果在坚持人才管理的科学性、系统性、实用性的基础上，再加上人性与人文特质，才会真正产生持续的高效率。

关于这一点，古代大贤如孙子、孔子及黄石公的某些思想可以引起现代企业家们的深思。

首先看孙子的兵法，他为“企业家如何对待人才以及人才如何看待企业”提出了一个可供参考的目标，那就是“道境界”。

什么是“道境界”呢，它源自《孙子兵法》战争胜负“关键五要素”的论述，这五要素是指“道、天、地、将、法”，其中排在第一位的便是“道”。孙子说，“道者，令民与上同欲也，可与之死，可与之生，而不畏危也”。将这种“道境界”思想引入现代企业人才管理，便是“上下同心，众志成城，目标一致，同生共死”。这是一个很高的组织行为标准，也是管理人才者所渴望的境界。如何实现呢，孙子提出了具体的办法，即“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死”，但不可“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也”。

分析孙子提出的“上下同欲”的方法，关键在于一个词和一个思想。

一个词即“与之”，意思是“你让士卒做什么，自己便要做什么；你让士卒不做什么，自己也不能去做”，身先士卒，正己树人，这才是为将之道。

一个思想是“爱”，即“视卒如婴儿”和“视卒如爱子”，意即对待下属要真心实意、用心关怀，这样才可使人才与之同心、同欲、同德、同力。然后可有曾子之结论“未有上好仁而下不好义者，未有好义而事不终者”。想一想三国时期的刘关张，之所以关羽、张飞二将对刘备赤胆忠心，首要前提便是刘备之仁，以刘备之仁，换三兄弟之义，如此充满了仁义和友情之爱而结成的团队强大、有张力且相当稳定。正如姜太公所言，“仁盖天下，然后能怀天下”。

时空转换到现代，哪一个企业家不希望拥有一支强大的稳定的人才队伍，可以形成诸多的精干的高绩效团队呢，可是又有哪些企业家能够做到爱人才如爱自己，将他的员工视为亲兄弟，视为好朋友，视为子女一般呢。能做到这一点的企业家是受人尊重的，他的企业也因此注定成功。

正所谓英雄所见略同，与孙子的思想相呼应，孔子也提出了类似的“人才管理”思想。他的思想概括起来是两个字：一个是“恕”，即孙子所说之“与之”；另一个是“仁”，即孙子所说之“爱”。

所谓“恕”者，意为“己欲立而立人，己欲达而达人，己所不欲勿施于人”。

所谓“仁”者，孔子之意甚多，但主要的思想就是“爱人”。

企业家爱人才，人才自然爱企业，这就是“仁”。

企业家不爱人才，人才当然也不可能爱企业，这就是“恕”。

想要人才爱企业，倾其力而为企业打拼，则企业家必要坚持“仁恕”之道，真心实意地为人才着想，发自内心地去关心和爱护人才。能做到这一点的企业家一定会受到人才的喜爱，因为喜爱企业家，自然会喜爱企业，因为喜爱企业，自

然会视企业为家，既然是自己的家，就没有理由不希望它好，人人都希望企业好，则企业一定能发展好。

现代企业对人的管理经历了三个阶段：一是人事管理阶段，二是人力资源管理阶段，最高一个级别是战略性人力资源管理阶段。对于战略性人力资源管理的核心思想，可以简单地将之界定为视人才为企业发展的合作伙伴。为此，黄石公在《三略》之“上略”开篇有一段描述非常具有指导意义。他说：“夫主将之法，务揽英雄之心，赏禄有功，通志于众。故与众同好，靡不成；与众同恶，靡不倾。治国安家，得人也，亡国破家，失人也。含气之类，咸愿得其志。”

这段话的意思是说：统帅将领的方法，是务必要收揽那些英雄之心，将禄位赏赐给有功之臣，使自己的意志成为众人的意志。因此，与大家有共同的意愿就没有做不成的事情；与大家有共同的仇恨就没有打不垮的敌人。国家大治，家庭和睦，是由于获得了人心；国家覆灭，家庭破散，是由于丧失了人心。因为所有的人都希望自己的志向能够得到实现。

引入这句话的结论是，“得人心者得天下，得人杰者得天下”。

除了孙子、孔子、黄石公以外，众多的先秦大贤们也对人才管理进行了论述，如尉繚子说，“天官时日不若人事也”，“视人之地而有之，分人之民而畜之，必能内有其贤者也。不能内有其贤而欲有天下，必覆军杀将”。

吴起在《吴子》中说：“古之明王，必谨君臣之礼，饰上下之仪，安集吏民，顺俗而教，简募良才，以备不虞。”

荀子认为：“下臣事君以货，中臣事君以身，上臣事君以人。”

墨子说：“入国而不存其士，则亡国矣。见贤而不急，则缓其君矣，非贤无急，非士无与虑国。缓贤忘士，而能以其国存者，未曾有也。”

以上先秦大贤们的人才管理思想，应该成为中国企业人才管理的理念指导，有了这样的信念，企业的人才管理必能取得成功。

理念确定了以后，我们可以追问企业家们这样一些人才管理的方式与模式问题，如：

你的人才战略管理目标是否清楚。

你的人才队伍是否匹配企业的发展愿景。

你的人才管理是否建立了全过程的系统化模式，包括人才分析、人才计划、人才招纳、人才培养、人才使用、人才管理、人才考核、人才评价、人才晋升、人才流转、人才储备、人才辞退等工作环节。

你的企业人才管理的组织架构如何。

你的企业是否为每个员工都做了职业生涯规划。

你的企业有没有建立以 PDCA 为基础的绩效管理体系。

你的企业有没有将企业的人才管理与企业的文化建设进行有机地对接，

等等。

### 1.1.6 你的企业有没有系统的企业文化管理体系

这个问题的实质就是在问企业家“你的企业有没有企业文化，它们是否在系统地发挥助益于企业管理的作用”。

企业文化是什么，企业文化就是企业的道，是企业的哲学，是企业看天下的“世界观”与做事的“方法论”。

为此，张瑞敏说，“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物的根源是道，而道是看不见的，无形的。企业的文化就是企业的灵魂，是道，是无形的，却是最重要的”。他的这番论述十分清楚地表明了企业文化管理对于企业整体管理的重要作用。由他这番解读，也可以得出一个结论，即企业文化管理子系统是企业一体化管理系统的重要构成。

作为企业灵魂的企业文化究竟是什么，牛根生认为，“企业文化是所有团队成员共享并传承给新成员的一套价值观、共同愿景、使命及思维方式。它代表了组织中被广泛接受的思维方式、道德观念和行为准则”。

在牛根生对于企业文化界定的基础上，我们可以给企业文化下一个定义：“企业文化”是企业在长期生产经营过程中逐步形成与发展的，带有本企业特征的经营哲学，以及这种经营哲学外化生成的企业的精神文化、行为规范、制度体系和物质表象。

作为一个系统的企业文化体系，它包括了四个方面的内容，即企业的物质表象文化、行为文化、制度文化和精神文化，而其核心是企业的精神文化即它的价值观念，也就是通常所说的思维方式、习惯和想法。因为思维方式决定了做事方式，习惯决定行动，想法决定态度，所以加强企业文化管理的工作重点就是努力使企业组织培养正确的思维方式、良好习惯以及积极的想法。

对于企业而言，除了要深刻理解企业文化于企业发展的重要性以外，还要培养以下这样几个观念。

(1) 企业文化是一个系统工程，它需要在企业长期的生产经营中有意识地引导形成。

(2) 企业文化是内生的，它需要自上而下打造。

(3) 企业文化的提炼与再造需要高层领导重视并亲自参与。

(4) 企业文化必须为企业战略服务，企业自身特点和战略规划应该成为企业文化建设的两个前提条件。

(5) 成熟的企业文化必须能够落地，从而全面发挥它的功能。

(6) 企业文化的灵魂是企业核心价值观，以及企业的使命、愿景、宗旨、精神、理念。

(7) 企业文化需要进行提炼和营造,子公司与分公司不能全盘照搬总公司的企业文化手册。

(8) 传统文化对于企业文化有着重要的影响作用,这种影响是潜在的、必然的、长期的、不易改变的,中国企业的企业文化必须有机融入中国传统文化的思想精华。

### 1.1.7 你对企业现在的管理架构满意吗

管理架构所涉及的基础是企业组织之管理幅度与管理层级的设计,通常而言,这两者之间成反向运动关系,也就是说,管理幅度越大则所需要的管理层级越少,反之,则越多。

基于管理幅度与管理层级这两者之间的关系,企业管理决策与运行需要演化出三种常用的组织管理模式,即“金字塔式”、“矩阵式”和“扁平式”。第一种为常见模式,后两者为现代企业组织管理创新以后的模式。这三者哪个更为适用要视具体情况而定,它所要考虑的因素主要有两点:一是管理的有效性,二是企业员工的上升通道。如果管理架构设计得当,这两个因素可以协同发挥正向作用,即权力的运行顺畅地为工作目标服务,于此过程中,员工们基于能力的展现可以不断地向上晋升。如果处理不当,则这两个因素之间会呈现出一种矛盾的关系,即为了确保高层领导的控制力而有意识地减少管理层级,会抑制有利于员工不断上升的管理多层级的设定;或是为了确保员工有多层级的上升通道所设计的小幅度管理,则有可能使高层影响力下降,从而延迟战略执行力的推进。

如何化解以上可能出现的层级与幅度的矛盾呢,这需要进行系统化的管理架构设计,它的形式要视具体的企业性质及其实际情况而定,而其关键性的指导性思想可以概括为以下三个方面。

(1) 部门的设定要根据实际需要和战略性的需要而谋划,实际的需要体现为企业运行所必需,战略性的需要则要融入企业未来发展所需,这就要求长短期需要有机结合。如果只考虑管理的现实需要,则企业不会有大有发展的准备;如果脱离了管理的实际而设定战略性发展的部门且它们过于务虚,则会浪费人力、物力和财力,最终不会生成任何实际的效果。

(2) 管理层级、人员收益梯次、分层级的管理人员储备这三者之间要有效协同,并可以灵活变化以达到切实激励所有员工的目标。

(3) 对于有规模的企业,为了确保企业重大事项的协同,以及企业可以有前瞻性的谋划,必须企业中成立若干委员会,它可以是专业的委员会,如“绩效管理领导委员会”、“团队管理领导委员会”和“企业文化管理领导委员会”等,这些专业性的委员会以提升执行力为目标。它也可以是战略性的委员会,如“企业战略管理领导委员会”,这样的机构以完成企业的“战略谋划”和“战略运行”

为目标。不论是专业性的委员会，还是战略性的委员会，其最大功能都是要打破部门分工造成的组织分化现象。

我们在这个问题上的研究重点和向企业家提出的问题是：

你对现在的管理架构满意吗？

你的企业的常设组织架构高效吗？

你的企业有应对专业职能发挥的各类型管理委员会吗？

你的企业的管理人员的管理半径是否合适？

你的企业的企业管理层级设计是否为更多的青年人设置了足够的上升空间？

你的企业最终是否建立了优化的组织架构体系？

### 1.1.8 你的企业发展有没有短板

任何企业都会有它发展的短板，完全没有短板的企业便进入了战略成熟的状态。而在中国，完全进入战略成熟状态的企业还不多。

但是不同的企业它的短板是什么，在不同时期的短板是什么，是一个还是多个短板，以及其短板有多短，这是有差异的，需要企业家因时、因地、因产业、因环境之不同而努力地加以识别。

在企业家及其领导团队识别企业发展短板的过程中，前七个方面的问题都应该成为思考的重点。

如果我们按照短板的大小而将其设定为三个级别，即 F（first）级短板、S（second）级短板和 T（third）级短板的话，那么选择行业错误是最大的短板，也就是 F 级短板，这个短板将使企业难有大的作为。选择对了行业却没有选择对业务或是业务界定不清楚，是 S 级短板，这也是使企业举步维艰的发展弱项。

没有战略是 F 级短板，它决定了企业不会发展得太快，也不会发展得太强。战略管理的各个阶段运行不到位，如战略分析不准确，战略执行力差，缺少战略评价机制，没有战略控制体系，战略资源配置不合理，战略发展的措施不配套等都是 S 级短板，这样的短板虽然不会导致企业发展失败，但也会影响企业成功的速度及程度。

企业没有核心能力是 F 级短板，它决定企业只能平庸地发展，而不可能快速地扩张。有核心能力却没有保证核心能力可持续延展的措施也是 F 级短板，因为它会使企业很快失去竞争优势，核心能力很快被模仿或企业的市场地位很快被超越。

企业没有系统的战略性人力资源规划是 S 级短板，它也同样决定了企业的发展速度与规模。任何人力资源管理的工作环节有罅隙的都是 T 级短板，这些短板虽然暂时不会影响企业发展的大局，但也会拖慢企业发展的速度和对未来的布局。