

陈江 著

现代企业的

Modern Enterprise Management Practice

管理实践



经济科学出版社
Economic Science Press

陈江 著

现代企业的

Modern Enterprise Management Practice

管理实践



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业的管理实践/陈江著. —北京: 经济
科学出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2335 - 7

I. ①现… II. ①陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 203103 号

责任编辑: 李 雪

责任校对: 王肖楠

责任印制: 邱 天

现代企业的管理实践

陈 江 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 11.75 印张 190000 字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

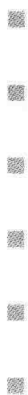
ISBN 978 - 7 - 5141 - 2335 - 7 定价: 39.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

现代企业的
管理实践

Modern Enterprise
Management Practice



前 言

管理是一种实践，
其本质不在于“知”而在于“行”；
其验证不在于“逻辑”，而在于“成果”。

—— 德鲁克

组织规模越大，越难于管理，但人们不难发现有的企业家或是高层管理者对规模非常大的跨区域公司甚至是跨国公司，对其企业的管理同样胸有成竹，运筹于帷幄之中，原因何在？是因为他们能很好地根据企业的实际情况，采取了适合企业发展的管控模式，集权和分权处理得当，很好地解决了企业常见的“一抓就死，一放就乱”的尴尬局面，集权和分权灵活应用，充分发挥不同层次管理人员的积极性和创造性。本书组织管理的实践部分，将介绍企业管控的常见模式，并借助企业个案来帮助我们了解如何在企业实践中灵活选择应用。

企业要想实现盈利或是实现基业长青的目标，靠谁来完成？当然是靠人才，然而如何才能更好地吸引人才、留住人才和激励人才？我们不但要让其愿意来、愿意干、而且更要让他们愿意长期干、且愿意拼命长期干，充分发挥人才的积极性、主动性和创造性。然而，要实现这些目标，我们需要科学合理的薪酬激励机制作为重要保障。科学合理的薪酬激励机制要体现出在有限的人工成本

下，做到薪酬激励体系对外具有竞争性、对内要有公平性、同时要实现自我公平，打破原来的“干与不干一个样，干多干少一个样，干好干坏一个样”的局面，体现“多劳多得，少劳少得，不劳不得”，员工价值创造与报酬相匹配。本书薪酬管理的实践部分，在总结中国薪酬管理模式的基础上，通过企业的实际案例呈现薪酬体系设计的精髓。

企业一提到推行绩效管理，倍感压力，感觉非常困难。这里我们都可以理解，因为在国际十大管理难题中，绩效管理就是其中之一，且位居首位。然而，我们必须清醒地认识到，尽管绩效管理难于推行，将面临种种困难，但企业实施绩效管理是非常有必要的，势在必行，是促进企业或是个人绩效不断提升的重要管理手段。在绩效管理的操作过程中，国内的企业往往忽略了绩效管理是一个PDCA不断循环的过程，不少企业仅仅是实施绩效考核等局部工作，加之受中国传统文化等因素的影响，考核过程中受到很多主观因素的影响，造成了不少的问题，流于形式的不少，绩效管理推进工作举步维艰。企业如何更好地提高绩效管理的成效？需要理念入手，把握绩效管理的本质。本书绩效管理的实践部分，将借助剖析情景案例的方式为我们成功导入绩效管理指点迷津。

21世纪最缺的是什么？当然是人才！“人才资源是第一资源”，然而我们对人才的管理，人才的开发利用，仍停留在人事管理的初级阶段，对人才的开发和合理应用重视不够，没能很好地开发挖掘人才的潜能和充分发挥人力资源的作用。因此，企业要想取得持续发展的原动力，必须重视人才、开发人才、用好人才以及创新人才的管理等。但是，“80后”、“90后”新生代的管理问题时常困扰不少的企业主或是高层管理者，以及企业走国际化道路如何用人等一系列问题都是摆在企业主或是高层管理者面前需要解决的难题。本书人才管理的实践部分，将把脉新生代员工的特点，提出人才创新管理的模式以及结合胜任力知识，探索跨国公司员工本土化的问题。

在当今快速变化、竞争日益激烈的环境里，企业要想拥有持续的竞争优势，必须比它的竞争对手学习得更快，学习已经成为企业真正的竞争优势。那么，如何能快速提升企业的学习能力？需要对组织学习有很好的认识，并掌握有效的方法和工具，才能做到有的放矢。本书将在学习管理的实践部分中为大家作全面介绍。

陈江

2012年6月于海口

目 录

第一部分	组织管理的实践	1
第一章	企业管控模式的选择 ——以 Z 农村信用社为例	3
第二章	组织管理：从“七巧板”到“俄罗斯方块”	11
第三章	行动学习法在流程优化项目中的实践应用	22
第二部分	薪酬管理的实践	29
第四章	薪酬管理：从利益到价值	31
第五章	走出薪酬内部不公平的困境	47
第六章	农村信用社营业网点经理薪酬的优化设计	59
第七章	知识型员工双通道薪酬模式的设计	68
第八章	“海氏测评法”运用中的问题及解决策略	77
第三部分	绩效管理的实践	89
第九章	绩效管理不惑四部曲	91
第十章	成功导入绩效管理的 5 大关键因素	98
情景案例		
案例 1	绩效管理偏轨之后	103
案例 2	如何让绩效考核发挥作用	111

第四部分 人才管理的实践	117
第十一章 把脉新生代员工，创新管理模式	119
第十二章 跨国公司员工本土化初探	122
第十三章 胜任力模型开发新法	131
情景案例	
案例 生命危机	137
第五部分 学习管理的实践	147
第十四章 组织学习与学习型组织的比较研究	149
第十五章 五大利器提升组织学习力，构建企业 核心竞争力	157
第十六章 突破企业传统培训学习的新模式 ——行动学习	164
参考文献	172
后记	178

第一部分
组织管理的实践

第一章 企业管控模式的选择

——以 Z 农村信用社为例^①

农村信用社一直是我国农村金融的主力军，深化农村信用社改革，改进农村金融服务，关系到农村信用社的稳定健康发展，事关农业发展、农民增收、农村稳定的大局。自 2003 年 6 月 27 日国务院颁布《深化农村信用社改革试点方案》以来，各级人民政府充分认识到深化农村信用社改革试点工作的重要性和紧迫性，按照“明晰产权关系、强化约束机制、增强服务功能、国家适当支持、地方政府负责”的总体要求，加快了农村信用社管理体制和产权制度改革步伐。综观农村信用社目前改革试点的几种模式，不管采取何种模式，农信社首先做的是以省/自治区、市、县等单位，把所管辖范围内的多级法人信用社统一法人，形成集团化企业的格局，所以都将会面临着一个共同的问题——如何选择一种适合自己的管控模式对各下属单位进行管理。本书拟通过介绍 Z 农村信用合作联社（以下简称“Z 企业”）管控模式选择的分析过程来探讨该问题，为正在探索经营管理机制改革的农村信用社提供借鉴和参考。

^① 本章核心观点发表于《中国人力资源开发》，2007 年 9 月号总第 207 期。

一、集团管控模式

1. 三种基本的管控模式

集团管控模式指的是集团对下属企业基于集分权程度的不同而形成的管控策略（刘威，2006）。集团公司对下属企业的管控主要有三种基本的管控模式：第一种是财务管控型；第二种是战略管控型；第三种是操作管控型。

（1）财务管控型

从集分权的角度来看，财务管控型模式的分权程度最高。财务管控型模式主要特点是集团主要通过财务手段来实现管理目标，注意力集中于财务指标数据的控制，对下属单位的具体经营运作管理不加以干涉，只关注于财务目标的实现。该种模式强调的是财务结果，不注重过程的管理。

（2）战略管控型

从集分权的角度来看，战略管控型模式的集分权程度介于财务管控型和操作管控型两种模式之间。战略管控型模式主要特点是通过对下属单位的战略施加影响达到管控的目的。集团总部的功能主要表现在领导和导向上，各下属单位按照集团所确定的战略规划来开展各项活动，集团很少干预下属单位的具体日常经营活动。

（3）操作管控型

从集分权的角度来看，操作管控型模式的分权程度最低。操作管控型模式的主要特点是通过集团总部的业务管理部门对下属单位的日常经营运作进行直接管理。不但强调结果，同时非常注重过程的管理。总部除了具有财务管控型和战略管控型的功能外，还涉及研发、采购/供应、物料仓储、市场营销、物流管理和销售等方面。

2. 管控模式选择的影响因素

尺有所短，寸有所长。三种管控模式都有各自的优点和缺点，所以要根据企业实际情况对管控模式选择的影响因素进行深入分析，并权衡利害来选择。综合前人的研究总结，影响管控模式选择的因素主要包括企业的发展战略、企业的规模、企业的成长阶段、企业多元化程度、企业文化、业务的区域范围、业务的关联程度、企业领导的风格、企业的信息化程度等（见表 1-1）。

表 1-1 管控模式选择的影响因素

倾向的管控模式 影响因素	财务管控型	战略管控型	操作管控型
企业的发展战略	非相关多元化战略	介于二者之间	单一行业产业战略
企业规模	规模庞大	介于二者之间	规模小
企业成长阶段	企业属于成熟期	介于二者之间	企业属于年幼期
企业多元化经营程度	多元化程度高	介于二者之间	多元化程度低
企业文化差异程度	企业文化差异程度大	介于二者之间	企业文化差异程度小
业务的区域范围大小	业务的区域范围广	介于二者之间	业务主要在当地开展
业务的内在联系程度	业务的内在联系较小	介于二者之间	业务的内在联系密切
企业领导的风格	偏好高度分权	介于二者之间	偏好权力高度集中
企业的信息化程度	信息化程度低	介于二者之间	信息化程度高

资料来源：作者根据相关材料整理。

二、Z 企业管控模式选择的案例

1. 基本概况

Z 企业有着五十多年的悠久历史，下辖 10 个区县信用社，拥有 6000 多名员工和遍布城乡的 653 个营业网点，年业务量和创利额名

列全国农村信用社系统的前几位，在当地的金融机构中具有较高的竞争力和影响力。经过近 1 年的筹备工作，2006 年 3 月完成了统一法人的工作。在统一法人之前，总部只是“管事”，更多的是协调和管理，并没有实际参与经营，各级下属单位都是独立法人，自主经营，自负盈亏，但统一法人之后总部的角色定位发生了根本性的变化，既要协调管理，还要具体经营。所以，总部选择何种管控模式进行管控，对理顺总部和下属信用社的关系，发挥规模经济的作用，优化配置资源，增强农信社的整体竞争力等方面起到非常重要的作用。所以，要实现统一法人的初衷，高层领导者必须要根据企业的实际情况进行各项影响因素的深入分析选择适合自己的管控模式。

2. 影响因素分析和管控模式的选择

(1) 企业的发展战略

管控模式只有与企业的发展战略相匹配，才能促进战略目标的实现，否则会适得其反。我国金融行业目前处于分业经营阶段，混业经营尚处于探讨时期，所以银行业的经营为单一化的经营。单一业务战略，管控模式都能够在不同的下属单位之间进行复制，所以 Z 企业具备采取集权管控模式的基本条件。

(2) 企业规模

企业的规模越大，由于管理幅度的限制，管理层级也会越多，上下沟通的速度会减缓，无法及时获得决策所需的信息，所以规模大的企业适当的分权管理更加适合。统一法人之后的 Z 企业，企业的规模迅速扩大，下属单位有 10 家，员工人数达到了 6000 多人。如此大规模的企业，分权管理更加有利于企业的正常运作。

(3) 企业的成长阶段

从发展阶段来看，企业成立初期一般采取高度集权的管理方式。随着规模日益扩大，从集权管理逐步转向分权管理。从成长形式来

看，从内部发展起来的企业，分权管理的压力比较小；合并的方式发展起来的，分权管理的压力较大。Z 企业是由 10 家二级独立法人合并而成，更适宜集权的管控模式。若是实施高度分权管理的模式，各下属单位独立运作，那与统一法人之前的区别不会太大，“形合而神不合”，无法共享资源、资源优化配置，发挥规模效益。所以，Z 企业采取集权管控模式更加有利于企业的长远发展。

（4）企业多元化经营程度

从企业多元化经营程度来看，由于银行业的行业特点已经决定企业无法进行多元化经营，只能是单一化的业务经营，主要从事存贷款业务和中间业务的经营。所以，具备实施集权管控的条件。

（5）企业文化差异程度

企业文化是一个企业所有成员所共享的并且作为标准传承给新成员的一系列价值观、信念、看法和思维方式的综合。集团下属单位企业文化差异比较大的话将会阻碍企业的变革，反之将有利于促进企业的变革。Z 企业各下属信用社都有着非常相类似的发展历程，且都是在当地发展起来的，沉淀了非常类似的企业文化，企业文化的差异化程度非常低。所以，采取集权管控的变革压力比较小。

（6）业务的区域范围大小

业务的区域范围大小较大程度地影响管控模式的选择，当业务非常广时（如业务范围遍布全球或全国），为了能及时对市场做出反应，分权管理的模式更加适合，集权管理模式很难保证企业的正常运作。当业务的区域范围较小时，才具备集权管控的条件。Z 企业的发展战略目标是发展成为区域性强势银行，主要业务区域范围为当地的城乡结合部，业务的区域范围较小，所以可以实施集权的管控。

（7）业务的内在联系程度

当业务的内在联系程度比较小时，做决策前都必须花较多的时间深入分析各不同板块业务的情况，容易分散经营者的决策精力，

集权的管理将会导致决策缓慢，在决策上也可能会造成较大的风险，所以适宜分权管理。而当业务的内在联系程度比较大时，决策者专注的是相关的业务，决策的速度相对较快，决策质量也会比较高，可以采取集权的管理方式。Z企业各下属信用社的业务为单一业务，且具有高度的相关性和内在联系，所以具备集权管控的条件。

（8）企业领导的风格

企业领导的个性和管理哲学不同，将会影响集分权的程度。有的企业领导喜欢独裁，且敢于承担责任，将会导致企业权力高度集中，而有些领导善于抓大放小，偏好分权管理。所以企业领导的风格不同将会导致所采取的管控模式截然不同。Z企业的高层领导学历都比较高，行业和管理经验都比较丰富，丰富的阅历和管理经验确保高层管理者的决策有很好的把握，所以企业领导更加偏好于集权管理，所以对下属单位采取操作型管控模式更适合企业领导的风格。

（9）企业的信息化程度

企业信息化程度的高低直接影响到获取、传递信息的速度，信息化程度高的企业高层管理者能够及时、准确获得经营信息，能够很好地掌握企业的运作情况，高度集权也能很好把控。反之，信息化程度较低的企业，由于信息获取、传递信息的速度相对较慢，高度集权将不利于把控。Z企业在统一法人之前就应用了先进的自动办公系统和业务系统，信息化程度总体来说还比较高，统一法人之后进一步对系统进行了改造和升级，所以高层管理者能快速、及时地掌握经营信息，具备实施操作型的管控模式。

综合以上影响因素的分析，Z企业高层管理者决定采用操作型的管控模式对下属信用社进行管控。