

企业规范化管理实用手册，管理模板操作轻松简单！

企业 规范化管理实施 的 18 个模板

舒化鲁 著

规范管理
模板操作

经营有道
经典实用



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

企业规范化管理实施的 18 个模板

舒化鲁 著

中华工商联合出版社

策划编辑：魏鸿鸣

责任编辑：魏鸿鸣

封面设计：凤凰视觉社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业规范化管理实施的 18 个模板 / 舒化鲁著. —北京:
中华工商联合出版社, 2008. 2

ISBN 978 - 7 - 80249 - 050 - 5

I. 企… II. 舒… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 018129 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编: 100027 电话: 64153909

网址: www.chgslcbs.cn

三河市汇鑫印务有限公司印刷

新华书店总经销

710 × 1020 毫米 1/16 印张: 14.25 240 千字

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80249 - 050 - 5/F · 008

定价: 26.80 元



作者简介

舒化鲁，教授，中国企业规范化管理权威专家，山东经济学院管理科学研究中心首席专家。致力于企业规范化管理的研究和咨询近二十载，把目标管理、平衡计分卡、关键绩效指标法等三种源自西方的管理技术和中国传统文化溶和，创造了五行目标中和卡管理技术，使企业规范化管理的系统实施有了完整的技术工具支持。把咨询实践和理论研究相结合，取得了丰硕的研究成果，出版独立专著超300万字，发表论文过100篇。曾先后就企业规范化管理、企业核心竞争力打造、团队竞争力建设、员工绩效管理体系建设、强势企业文化建设等方面的内容，为数十个行业的企业作过培训和咨询服务。其代表性客户有：国家电网、兖矿集团、航天科工、中兴通讯、中远集团、南方电网、潍百集团、（挪）斯考根、环宇集团。

电话：010-89522228

手机：13911126299

邮箱：Harold.s@163.com

网址：<http://www.hwaaaaa.com/>

作者研究成果

《决战十大竞争力》、《中国式管理系统实施方法》、《企业规范化管理标准体系》、《企业规范化管理实施方案》、《管理学新原理——卓越管理的理论和方法》、《企业如何做强》、《如何自主构建强势企业文化》,另外还承担完成了重大软科学项目:《私营经济发展研究》。

作者服务长项

企业整体规范化管理实施、企业核心竞争力打造、企业决策竞争力打造、企业组织竞争力打造、企业团队竞争力打造、企业流程竞争力打造、企业文化竞争力打造、员工绩效考核体系建设、强势企业文化建设、企业激励机制建设、企业个性化管理模式构建、企业成本控制体系建设。

内容提要

美国经济学家哈维·利本斯坦(Harvey Leibenstein)1966年提出了“X低效率”理论——组织成员工作不到位,导致组织资源流失浪费,造成高达20%以上的国民生产值净损失。可在四十年后的今天,仍然是:没有老板不为X低效率而痛心疾首,没有主管不为下属员工工作做不到位而心火上窜。

为什么X低效率总是像幽灵一样挥之不去?为什么下属员工工作总是一而再,再而三地做不到位?

是他们没有找到一套规范管理实施,强化跟踪控制的管理技术工具,保证让下属员工把工作做到位,保证把消除X低效率的思路和理念贯彻落实到各级岗位员工的行为活动中去。

本书从如何保证下属员工工作做到位,消除X低效率这一原点出发,在分析确定企业管理面临的五个本源性难题的基础上,根据管理学八大定理,归纳设计了一套由18个模板构成的管理技术工具。

完整准确地运用这18个模板,就足以保证把公开透明、上下认同、系统完整、行之有效的一套游戏规则建立、健全起来,并不断完善和优化。这也就是规范化管理。

自序

纵观中外企业发展史,有的企业基业常青,辉煌百年后,仍然辉煌常在;而更多的企业是辉煌几年后就晏旗息鼓,只能无可奈何地惨淡经营,直到谢幕关门;甚至有的企业有如夏虫,见了夏,就见不了冬,还不满周岁,成长到能爬的阶段就夭折了。

之所以会有如此之大的差别,除了行业选择有误,没有打开市场就关门大吉的短命企业之外,是因为众多的企业基础管理水平低下,没有管住自己,保证不发生决策失误;没有管住员工,保证他们完整有效地贯彻落实决策,把达成企业发展目标的每一件事务工作都做到位。

不错,有些企业的老板或领导人是不重视管理,没有在基础管理水平的提升上下功夫,努力保证决策不失误,努力保证组织执行力,而迷信自己的魅力和能耐,迷信自己捕捉市场机会、操纵市场运行的天赋。但更多的企业老板或领导人还是很重视管理的,知道只有凝聚充分多的人才,并让他们忠心不二地和自己一道打拼,协调行动,才能创造辉煌,保持辉煌,成就百年基业。所以,这才有企业文化建设、学习型组织建设、全面质量管理、团队拓展训练、企业形象设计打造、品牌建设等理念的风靡。所以,这才有无数的企业老板和领导人为这些漂亮的管理理念所倾倒和着迷,甚至不惜投入巨资对这些理念进行运用探索。可惜失望是百倍、千倍、万倍地多于期望。这些老板和领导人不得不一次又一次地追寻新的理念,易旗更张,改换新的管理思路,再次投入巨资进行运用探索。

是这些管理理念不好么?

不是。除了团队拓展训练之外,至少所列举的管理理念,只要在企业组织内部真正全面贯彻落实,都会在企业的发展上创造出奇迹来,既创造辉煌,也稳固辉煌。问题是“只要在企业组织内部真正全面贯彻落实”的假设,却只是一个假设。一些非常好的管理理念,没有在企业组织内部真正全面贯彻落实,仅仅停留在嘴上,武装了舌头,武装了牙齿,没有变成各级管理人员的行动,以影响和调整员工行为。

这能怪这些企业的老板或领导人么?

不能。杜撰这些理念的理论家们,没有为这些理念的贯彻落实设计出有效的

技术工具。所以,其“理”只能“念”,不能行,理念成了“念理”。被这些企业老板或领导人欣赏的管理理念,无论投入多大的资金进行运用探索,可在绝大多数企业中最终也仅仅成为漂亮的标语口号挂在墙上,写在纸上,念在嘴上。现在给企业管理人员培训,总是听到学员抱怨,“唉,又是一些理论!”为此,一些企业管理人员甚至患上了理论厌恶症,把必要的简单归纳也当作理论拒绝。

这不是管理理论的悲哀,而是杜撰管理理论的管理学家们的悲哀。

《企业规范化管理实施的18个模板》的作者,不愿作这种让人感到悲哀的管理学家。他从1997年开始倡导规范化管理,强调规范化管理对于企业持续稳定发展的决定性作用,并深入企业,在为企业进行规范化管理实施咨询服务的过程中,研究企业规范化管理的理论,同时在研究企业规范化管理的理论过程中,丰富完善企业规范化管理实施的技术工具和方法。如果说他2007年1月出版的《决战十大竞争力》一书,主要是对企业规范化管理的理念的分析论述,2003年出版的《拥抱辉煌的六根魔杖——企业规范化管理实施方案》、2004年出版的《企业规范化管理标准体系》是对企业规范化管理理论和方法的综合分析论述,那么,他2006年出版的《中国式管理系统实施方法——中国企业规范化管理如何落地生根》一书,则主要是对企业规范化管理实施的程序方法的分析论述,《企业规范化管理实施的18个模板》则完全是对企业规范化管理实施的技术工具的分析论述。

《企业规范化管理实施的18个模板》所分析介绍的18个模板,是一个完整的整体。尽管员工绩效考核面谈沟通管理模板和员工绩效管理分析模板的独立运用,也可直接对员工绩效考核面谈沟通和员工绩效管理工作的效率和效果起到改善提升的作用。协作支持目标指标确定模板甚至还可直接独立用作企业规范化管理实施的简便工具,通过它的运用直接推进规范化管理的实现。但是,只有把这18个模板作为一个整体构成的一套完整技术工具,才能完满地保证企业规范化管理实施的效果。这也就是说,18个模板就是18个工具,每一个工具只有用在这套技术中,才能最有效地发挥管理作用。

1. 目标分类界定模板的作用,是对岗位员工工作目标的系统分析,目的是使每一个岗位员工的工作目标都成为一个完整的体系,把德鲁克从1954年开始倡导的目标管理提升到一个更为科学的层次。

2. 岗位员工工作目标体系卡模板的作用,是直接为通过目标管理实现企业规范化管理提供一个抓手,以使企业规范化管理实施的每一个活动责任都具体落实到岗位员工的行为活动中去,而不是悬浮在“念理”上。

3. 不同岗位之间的目标体系衔接模板的作用,是通过不同岗位员工工作目标体系的衔接,保证从企业发展目标和战略措施的形成,到贯彻落实企业发展目标的战略措施的每一个细小的事务工作,都实现无缝连接,把企业组织整合成一个有机

整体,以保证企业组织的决策力和执行力同时得到提升。

4. 企业组织激励机制展示模板的作用,是在企业组织整体发展与员工个人价值实现之间搭建联系的通路,以通过激发员工的积极性和创造性来保证企业发展目标的实现。

5. 方向限定目标指标确定模板的作用,是实现企业发展具体事务工作纵向无缝连接,以保证每一个岗位员工的工作都服务于并仅仅服务于企业发展的四大价值的增值和积累。

6. 核心业绩目标指标确定模板的作用,是引导岗位员工盯住自己岗位的核心职责,抓住主要矛盾,保证企业组织运行的稳定和效果,并为员工绩效考核成绩的横向可比性和精确量化提供支持,以实现精确化管理。

7. 战略措施目标指标确定模板的作用,是引导岗位员工思考和优化职责履行的措施办法,跳出具体的事务工作琐事思考自己岗位职责的履行,以保证岗位职责履行的效率和整体效果。

8. 组织保障目标指标确定模板的作用,是让岗位员工把自己作为企业组织的一员来思考,并娴熟地借助组织措施来保障核心业绩目标的达成,进而提升企业组织的执行力。

9. 协作支持目标指标确定模板的作用,是实现企业发展具体事务工作横向和斜向上的无缝连接,保证每一个岗位员工的工作都服务于并仅仅服务于企业发展的四大价值的增值和积累。

10. 岗位员工工作目标体系分类模板的作用,是为每一个岗位员工的工作目标体系的确立提供一个可临摹的蓝本,让岗位员工能像入蒙的小学生描红写字一样,依葫芦画画瓢来确立自己的工作目标体系,以减少这套技术的学习运用难度。

11. 不同目标项的权重确定模板的作用,是帮助员工理解自己工作目标中不同目标项的相对价值,以区别轻重缓急,保证履职效果。同时为绩效考核成绩的计算提供支持,以保证考核得分与岗位员工不同职责项的价值大小对应。

12. 员工工作目标时间分解模板的作用,是让岗位员工不断从一个一个小目标的达成中获得激励,增加信心,以发掘潜能更好地履行职责。同时为对员工工作绩效的过程控制管理提供依据。

13. 目标管理跟踪控制模板的作用,是强化过程控制,保证把握住岗位员工履职过程中每一个时刻的效果,避免让目标管理仅仅流于秋后算账的工具,以提升企业管理的精细化程度。

14. 员工月度考核成绩计算模板的作用,是对岗位员工的月度履职效果进行考核评价,以为员工的月度工资、奖金的核发提供科学的依据,并提升对员工任用的可控性。

15. 员工年度考核成绩计算模板的作用,是对岗位员工的年度履职效果进行考核评价,以为员工的任用提供科学的依据。同时也为员工的年度奖金的核发和股权激励的实施提供科学的依据。尤其重要的是,它把员工个人的主观态度、实际努力、团队意识、过程控制整合起来了,并能促使每一个岗位员工都确立一个充分高而又能保证达成的好目标。

16. 员工绩效考核面谈沟通管理模板的作用,是规范绩效考核面谈沟通的准备、实施及其内容,保证绩效考核面谈沟通工作做到位,避免这一工作流于形式。

17. 员工绩效管理分析模板的作用,是引导员工总结经验,分析挖掘潜能,确定更高的工作目标,以在提升员工达成更高工作目标的信心的同时,提升员工努力为企业发展作贡献的积极性和创造性。

18. 员工绩效考核排序激励兑现管理模板的作用,是对应于员工的努力和贡献,实施奖惩兑现跟踪,目的是保证对员工的激励承诺不折不扣地落实,进而激发员工进一步为企业发展更加努力地作贡献的热忱。

本书除了对由18个模板构成的一套技术工具进行分析介绍外,在首章还分析了企业管理的原点——X低效率及其五个本源性问题,使这一套管理技术工具有了明确的针对性。在次章分析介绍了管理学的八大定理,使这一套管理技术建立在系统而严密的理论基础之上。

通读全书20章,它作为一个整体,可圆满地解决重视企业基础管理,也希望通过规范化管理的实施提升基础管理水平的企业,在实施操作中的所有难题。有了这本书,企业也就不必再在规范化管理的实施上摸着石头过河,作无效的投入进行运用探索了。完整地运用了该书所介绍的这套技术工具,也就是企业规范化管理的实现,也就是企业核心竞争力的打造,也就是企业发展辉煌的创造。

目 录

第一章 没有高效的管理技术工具,就没有高效的管理	1
一、没有技术工具支撑的管理新理念是没有用的	1
二、企业管理面临的五个本性难题	2
三、现有管理技术工具难以保证企业管理的高效	4
四、高效的管理技术工具必须具有的十个功能	5
第二章 理论依据:管理学的八大定理	9
一、管理学的定理体系——八大定理	9
二、人性人心定理及其推理、推论	10
三、意志强度定理及其推理、推论	11
四、管理成事定理及其推理、推论	13
五、关系和谐定理及其推理、推论	15
六、权力积聚定理及其推理、推论	16
七、组织凝聚定理及其推理、推论	17
八、文化诱导定理及其推理、推论	19
九、系统思考定理及其推理、推论	20
第三章 目标分类分析界定模板	24
一、模板图示:目标分类分析界定模板	24
二、目标管理走向形式主义的两个深层原因	25
三、目标分类分析界定模板包含的五个内容	26
四、运用目标分类分析界定模板进行系统思考的十个步骤	30
第四章 员工工作目标体系卡式样模板	33
一、模板示表一:员工工作目标体系卡(正面式样)	33
二、模板示表二:员工工作目标体系卡(背面式样)	334
三、目标在管理过程中的六大作用	36
四、员工工作目标体系卡式样模板的三个构成部分	33
五、员工工作目标体系卡式样模板运用的十一个要点	39

第五章 不同岗位之间的目标体系衔接模板	42
一、模板示图一：企业发展事务工作解码示意图	42
二、模板示图二：五行目标岗位衔接关系示意图	43
三、在上下级之间造就一种感恩与怀德的关系	43
四、企业发展事务工作解码关系分析	45
五、五行目标岗位衔接关系分析	47
六、不同岗位之间的目标体系衔接模板运用的三个关键活动	48
第六章 企业组织激励机制展示模板	51
一、模板示表一：管理人员、科研人员激励实施公示牌	51
二、模板示表二：基层作业人员激励实施公示牌	52
三、为什么需要企业组织激励机制展示模板	54
四、企业组织激励机制展示模板的两个关键内容	57
五、企业组织激励机制展示模板运用的七个步骤	58
第七章 方向限定目标指标确定模板	60
一、模板示图：方向限定目标指标确定分析示意图	60
二、最终目标是什么，一刻也不能忘记	61
三、方向限定目标指标确定模板的三列构成内容	62
四、方向限定目标指标确定模板运用的四个步骤	65
第八章 核心业绩目标指标确定模板	68
一、模板示图：核心业绩目标指标确定程序示意图	68
二、模板示表：核心业绩目标指标备选项列表	69
三、为什么需要核心业绩目标指标确定模板	70
四、核心业绩目标指标确定的六步活动	73
五、核心业绩目标指标分析	76
六、运用模板确定自己岗位核心业绩目标指标的操作程序	86
第九章 战略措施目标指标确定模板	91
一、模板示表：战略措施目标指标确定过程分析表	91
二、超越工作事务思考达成核心业绩目标的措施途径	92
三、战略措施目标指标确定模板所包含的七步活动	94
四、战略措施目标指标确定模板运用的八个关键点	95
第十章 组织保障目标指标确定模板	97
一、模板示表：组织保障目标指标确定程序分析表	97

二、企业没有岗位员工组织保障职责的履行,就不可能有执行力	98
三、组织保障目标指标确定模板中所包含的六步活动	100
四、组织保障目标指标确定模板运用的八个关键点	101
第十一章 协作支持目标指标确定模板	103
一、模板示图:协作支持目标指标确定程序示意图	103
二、模板示表一:协作请求跟踪单	104
三、模板示表二:协作支持目标指标确定程序分析表	105
四、模板示表三:临时协作请求单	105
五、三小时完成一个海外大额订单的秘诀是什么?	106
六、协作支持目标指标确定的三阶段十七步工作	107
七、协作请求跟踪单四个构成部分的内容分析	109
八、协作支持目标指标确定程序分析表的六项内容	111
九、临时协作请求表的三个构成部分的内容分析	115
十、协作支持目标指标确定模板运用的八个关键点	115
第十二章 岗位员工工作目标体系分类模板	115
一、模板示图:岗位关系结构示意图	115
二、模板示表一:高层经营主管岗位员工工作目标体系样表	115
三、模板示表二:高层非经营主管岗位员工工作目标体系样表模板 ...	117
四、模板示表三:中基层经营主管岗位员工工作目标体系样表	118
五、模板示表四:中基层非经营主管岗位员工工作目标体系样表	120
六、模板示表五:生产经营作业岗位员工工作目标体系样表	121
七、模板示表六:控制/服务保障岗位员工工作目标体系样表	123
八、为什么需要岗位员工工作目标体系分类模板	124
九、岗位关系结构分析	132
十、高层经营主管岗位员工工作目标体系分析	125
十一、高层非经营主管岗位员工工作目标体系分析	130
十二、中基层经营主管岗位员工工作目标体系分析	132
十三、中基层非经营主管岗位员工工作目标体系分析	136
十四、生产经营作业岗位员工工作目标体系分析	141
十五、控制/服务保障岗位员工工作目标体系分析	145
十六、岗位员工工作目标体系分类模板运用的五步程序	151

第十三章 不同目标项的权重确定模板	153
一、模板示表一：方向限定目标的权重确定分析计算表	153
二、模板示表二：核心业绩目标的权重确定分析计算表	153
三、模板示表三：战略措施目标、组织保障目标和协作支持目标的权重 确定分析计算表	154
四、方向限定目标的权重确定的四步程序	154
五、核心业绩定目标的权重确定分析计算	156
六、战略措施目标、组织保障目标和协作支持目标权重的确定	156
七、为什么需要不同目标的权重确定模板	157
八、不同目标的权重确定模板运用举例	157
第十四章 员工工作目标时间分解模板	161
一、模板示表一：员工工作目标指标分类分析表	161
二、模板示表二：员工工作目标月度分解分析表	161
三、山田本一在国际马拉松赛中夺冠的智慧	163
四、员工工作目标指标分类分析的两步工作	164
五、员工工作目标月度分解分析的六步活动	166
六、员工工作目标时间分解模板运用举例	166
第十五章 目标达成过程跟踪控制模板	171
一、模板示表一：员工工作目标日达成情况跟踪统计表	171
二、模板示表二：员工工作目标日达成严重偏差控制分析表	173
三、需要目标达成过程跟踪控制模板的人性原因	173
四、员工工作目标日达成情况跟踪统计表所包含的三步活动	174
五、员工工作目标日达成严重偏差控制分析表所包含的七步活动	175
六、运用目标管理跟踪控制模板要注意的六个问题	176
第十六章 员工月度考核成绩计算模板	178
一、模板示表：员工月度考核成绩计算表	178
二、流行的360度考核法的局限	179
三、员工月度考核成绩计算表所包含的十二步活动	182
四、员工月度考核成绩计算模板运用的五个关键点	173
第十七章 员工年度考核成绩计算模板	186
一、模板示表：员工年度考核成绩计算表	186
二、联想绩效考核的一个重要特点	187

三、员工年度考核成绩计算表所包含的十九步工作	188
四、员工年度考核成绩计算模板的运用举例和必须注意的四个问题	190
第十八章 员工绩效考核面谈沟通管理模板	193
一、模板示表:员工绩效考核面谈沟通表	193
二、谈沟不充分难免酿成对立	194
三、绩效考核面谈沟通表的三个内容	196
四、保证绩效考核面谈沟通模板运用的三个关键点	197
第十九章 员工绩效管理分析模板	199
一、模板示表:员工绩效管理分析表	199
二、索尼久陷困境而不能自拔的深层原因	200
三、员工绩效管理分析模板运用的八步活动	203
四、员工绩效管理分析模板运用的四个关键点	203
第二十章 员工绩效考核排序激励兑现管理模板	206
一、模板示表:员工绩效考核排序激励兑现管理表	206
二、事先承诺的奖励打不得折扣	207
三、员工绩效考核排序激励兑现管理模板运用的七步工作	208
四、员工绩效考核排序激励兑现管理模板运用的四个关键点	209
参考书目	211

第一章 没有高效的管理技术工具,就没有高效的管理

一、没有技术工具支撑的管理新理念是没有用的

根据国家有关部门的调研统计,中国企业的平均寿命仅仅为 2.9 年,远不到世界企业平均寿命的一半。为何会这样?

这是因为中国企业的老板们普遍忽视基础管理问题,没有在自己企业建立一套公开透明、上下认同、系统完整、行之有效的游戏规则,而仅仅注重市场机会的挖掘和攫取。他们抓住一个市场机会,发一笔财,兴旺三五年。当基础管理水平高,游戏规则健全的竞争对手,进入竞争角斗场,挥着高质量、低成本的法宝叫阵时,这些基础管理水平低下的企业除了落荒而逃之外,就只能疲于应战,力竭气尽后倒下,成为竞争对手的美餐。

被挥舞着高质量、低价格法宝的高手轻易击败的企业,也不是都不重视基础管理问题,而是他们没有找到有效地提升基础管理水平的技术工具和方法,这就像大象没有长出长鼻子。很多企业的老板都非常重视管理新理念的学习和吸纳,有的甚至自己也成了“管理大师”,会杜撰管理新理念了。可企业的基础管理水平没见提升,员工工作做得不到位,仍然是不到位。

此中原因何在?

这就是他们没有找到把对于企业发展具有推动促进作用的管理新理念,落到企业组织运行的现实过程中去的管理技术工具和手段方法。

《华尔街日报》2006 年八月刊载有一篇文章,题目叫《为何众多管理思潮来去匆匆?》。

文中分析道:

“路易斯安那州立大学拉斐特分校(University of Louisiana at Lafayette)教授在 2000 年对过去 50 年中的 16 个‘管理时尚’进行了研究,结果发现管理理念的寿命周期正在缩短。在 20 世纪 50 年代至 70 年代,对某一理念的兴趣通常要 10 年以上才能达到顶峰(以媒体提及的次数衡量)。到了 90 年代,这个周期已经缩短到不足 3 年。”

“全面质量管理、业务流程重组,还有学习型组织——诸如此类的众多管理思潮曾给企业界带来了强烈的震撼,但为什么它们又迅速消失了呢?”

“最近的一项学术研究显示,管理咨询机构应对此负一部分责任。这是因为此项研究所说的‘赶时髦者’——咨询机构经常在某一理论走红时匆匆推出此项

服务,而不管他们是否具备这个领域的专长。”

这个结论可以说,只说对了一半。这些管理思潮,作为一种管理理念,如果落到了实处,都会给企业发展起到推动促进作用的。可没有落到实处的原因,不能仅仅归咎于赶时髦的咨询公司不具备相应专长。更重要的是,杜撰这些新理念的专家教授们,没有事先想到其贯彻落实的技术工具和手段方法。认同接受其新理念的企业老板们,也就只能像大象没有长鼻子一样,看着地上的胡萝卜,肚子饿得咕咕叫,除了干瞪眼,仍然只能干瞪眼。

最典型的是学习型组织建设。彼得·圣吉教授倡导的学习型组织,应该说是—一个对企业持续稳定发展很有帮助的一个管理新理念,并且他还系统全面地论述了创建学习型组织的思路——五项修炼。不仅如此,他在他的《第五项修炼》—一书中,还有重点地分析介绍了第五项修炼——系统思考这一关键的思想理论。可是,尽管学习型组织的理念,一面世就受到广泛的追捧,全世界有数不清的企业都投入了大量的人力、物力、财力进行学习型组织建设,可见效甚微,最后不得不降下学习型组织的大旗。

这其中的根本原因就是:无论五项修炼,还是最关键的第五项修炼——系统思考,都没有具体的技术工具和手段方法保证把它们贯彻落实到员工的行为活动中去。彼得·圣吉教授不仅没有探索保证建成学习型组织的技术工具和手段方法,甚至连何为系统思考,如何系统思考的问题也没有解答。并且追捧者们也没有人补上这一课。所以,如果学习型组织建设产生了效果,那才真是奇迹。

没有保证贯彻落实的技术工具支撑,再时髦的管理新理念,也都不会给企业带来效率的提高和效益的提升,也不可能不短命。

二、企业管理面临的五个本源性难题

企业管理,远不是一蹴而就的,没有哪家企业能一劳永逸地把企业管理的所有问题都解决好。一个问题解决了,总是又有新的问题会发生。而企业正是在这样的过程中实现发展的。

但在任何一家企业,无论其管理水平已达到什么样的高度,其所面对的难题都是一样的。企业所寻求的目标大同小异,企业达成目标可选择的途径措施也大同小异。难题是如何实现途径措施与所寻求目标之间的有效连接。

美国经济学家哈维·利本斯坦(Harvey Leibenstein)1966年提出了“X低效率”理论,被视为20世纪经济学上的一个重大发现。美国经济学家通过统计分析,认为,“美国任何一个时刻X低效率的数X值可能高达国民生产净值的20%~40%,X低效率的数值在发展中国家可能更大。”X低效率实际上就是组织低效率,其根源可归结为组织内部成员工作不到位,使企业组织所选择的途径措施与所寻求的