

理念

流程

规则

案例

中小企业可持续发展实务丛书

恒阳财经 

中小企业 OPA模式

目标 · 过程 · 绩效管理

李贻良 张建营 著

打开中小企业管理之门的钥匙
破解中小企业管理难题的治本之策
解决中小企业管理难题不可或缺的参考工具
解决中小企业管理难题的专业性大全



中华工商联合出版社

理念

流程

规则

案例

中小企业可持续发展实务丛书

恒阳财经 

中小企业 OPA模式

目标 · 过程 · 绩效管理

李贻良 张建营 著

打开中小企业管理之门的钥匙
破解中小企业管理难题的治本之策
解决中小企业管理难题不可或缺的参考工具
解决中小企业管理难题的专业性大全



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业 OPA 模式/李贻良, 张建营著. —北京: 中华工商联合出版社, 2009. 1
(中小企业可持续发展实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 80249 - 131 - 1

I. 中… II. ①李…②张… III. 中小企业—企业管理 IV. F276. 3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 182548 号

中小企业 OPA 模式

作 者: 李贻良 张 建 营
策划编辑: 高晓博
责任编辑: 楼燕青
封面设计: CMYK 梦工厂
责任审读: 海 鸿
责任印制: 张 萍
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京荣海印刷厂
版 次: 2009 年 1 月第 1 版
印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 700mm × 1020mm 1/16
字 数: 400 千字
印 张: 25. 50
书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 131 - 1/F · 064
定 价: 50.00 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

序言

序一：探索有效管理的简单法则

山东天元担保有限公司

企业管理问题是任何一个企业都必须面对的问题。

近几年，关于管理方面的论著也非常多，各种管理名词和管理工具不断出现。各类咨询机构和培训机构也从国外引进了不少管理的理念、理论和管理工具。

但是，无论是理论界还是管理咨询界，对管理的研究都没有突破横向划分的羁绊，都有将管理不断细化的倾向，以致以偏赅全，让企业无所适从。

为了解决企业的困惑，我们尝试对管理行为进行了纵向划分。纵向划分的结果让我们得到了意外的收获：很多纷繁芜杂的管理问题突然豁然开朗，我们得出了很多让人惊喜的结论。

管理其实很简单，无外乎制定目标、过程实施和对上述绩效进行考评，这才是管理的本质，这和管理中的3个职能计划、组织和控制相匹配。

上述划分方式不仅可以很好地解释目标管理在执行过程中出现的一系列问题，流程管理、细节管理、量化管理等日趋繁杂的问题，也解决了绩效考核方式花样不断翻新的问题。在此基础上，我们归纳提出了OPA管理理论和OPA管理模式。

李贻良先生、张建营先生长期进行中小企业管理实战的研究，并且在中小企业长期管理咨询服务工作中也进行了大量的积累和归纳，对上述问题也得出了大致相同的结论，即目标管理（MBO）、过程管理和绩效考核必须结合。

我们编委会的成员并非都是管理专业出身，也正是因为如此，我们脑中根深蒂固的东西较少。基于对中小企业高度负责的精神，基于对真理的追求，我们总结、归纳了大量客户的管理模式。

从企业的管理案例出发，而不是从抽象的管理理论、管理模式出发是我们进行此课题研究的立足点之一。

既然是进行管理理论的研究，我们在归纳研究大量管理案例的基础上，还进行了管理理论发展史的跟踪研究，并注重了从与其他管理理论之间的区别和联系角度的分析。

为了加深对目前社会上盛行的各种管理模式和管理工具的认识，我们在编撰过程中注意了相关内容资料的收集。我们这样做的目的，是想让读者在比较过程中得出自己的结论。

毫无疑问，管理是个实践性和艺术性很强的学科。管理方面没有真正的专家，也没有适合所有企业的“万金油式”的管理模式和管理工具。

我们提出的 OPA 管理模式，更多是从宏观的角度、从逻辑的层面进行的归纳总结。在不同类型的企业和管理层面上，企业还应该整合使用其他的适用于企业管理子系统层面的管理工具。比如现场 5S 管理、全面预算管理、ISO 9000 质量体系认证、平衡计分卡、企业信息化管理等。这就像电脑软件中的基础性操作系统一样，虽然有 Windows 2000 或 Windows XP，但是并不排除其他功能性软件的使用。

目前，我们还处于“管理丛林时代”，OPA 管理理论和管理模式的提出，也有一个从小到大、从不被大家认识到认识、接受的过程，我们希望能够 在各界朋友的浇灌之下，在“管理丛林”中，它能从一棵小树苗成长为一棵参天大树。

愿我们一起共勉。

2008 年 11 月 6 日

序二：着力改善促进中小企业可持续发展的管理体系

山东省中小企业办公室规划发展处副处长 张登方

管理是企业永恒的主题。对中小企业而言，改善和加强管理尤为重要和迫切。特别是世界金融危机蔓延到了实体经济，我国经济下行风险加大，中小企业首当其冲，面临生死存亡的严峻考验。中央政府积极应对，采取积极的财政政策和相对宽松的货币政策，扩大投资，拉动内需。抢机遇，图生存，谋发展，成为中小企业的必然选择。实现这个目标，不仅需要生产要素的合理配置和有效支撑，更需要科学管理的体系保障。中小企业量大面广，管理模式和管理形式不尽相同，但追求实用、高效、科学是中小企业对管理的共性需求。

基于此，作者推出了中小企业可持续发展的第四本丛书《中小企业 OPA 模式》。本书从新的视角，为中小企业改善和加强管理提供了一个新的思路：

1. 系统性。OPA 管理的目标管理（O）、过程管理（P）和绩效管理（A）这 3 个体系与制定目标、过程实施和绩效考评这 3 个职能有机结合，相互联系、不断循环。

2. 兼容性。OPA 管理与企业人、财、物、产、供、销各个层面的管理理论和管理工具相融合，优势叠加。

3. 实用性。从实战角度归纳了实施管理的“9 大原则”、“5 步法则”、“5 大管理基础的完善”等，有助于企业运用 OPA 管理理论解决实际问题。

此外，本书还研究了企业家打造的问题，提出了成功企业家必备的 7 种能力和 7 项品质，提出了管理过程中面临的 20 种风险，研究了管理信息化等问题。虽然，这些不属于 OPA 管理理论的内容，但是对中小企业管理者解决现实管理问题非常重要。

中小企业如能掌握和运用上述管理理论、管理模式和管理工具，并在实践中不断创新和完善，就会逐步形成促进企业可持续发展的科学管理体系。

2008 年 11 月 11 日

序三： 企业管理的提升之道，横向合作的成功典范

中国华融资产管理公司济南办事处总经理 魏学坤

在经济不断市场化和国际化的今天，企业尤其是中小企业的生存和可持续发展问题不断成为社会各界热议的话题。政府各部门、各研究机构和各类中小企业机构都从各自的角度提出了不同的解决之道。

毫无疑问，无论是融资难问题、政策环境问题、技术创新问题等都不能成为中小企业可持续发展问题的根源，和管理问题结合在一起的企业团队的素质问题（包括企业家素质）应该是一切问题的核心。

企业应该管理目标还是应该管理过程？近年来，大家一直都争论不休，各说各理；同样，绩效考核应该考核目标还是考核过程，各类机构对此也是莫衷一是。

《中小企业 OPA 模式》一书作者经过大量的案例归纳和理论研究，推陈出新，创造性地提出的 OPA 管理理论和 OPA 管理模式，可以说是抓住了企业管理问题的肯綮，即 O、P、A 三个体系必须循环互动，相互关联，相互促进，而不是自成体系，相互割裂。

《中小企业 OPA 模式》一书是近几年出现的少有的关于企业管理方面的系统论著。该书提出的 OPA 管理模式不仅反映了企业管理的一般规律，而且易于被企业掌握和运用。

书中提出的其他一些观点，比如成功企业家的打造方法、企业管理风险控制方法，论述的视角独特，提出的观点新颖，对于帮助企业提高团队素质方面，无疑会起到不可替代的作用。

企业和服务机构结合进行管理问题的探讨是近几年出现的新现象，《中小企业 OPA 模式》一书的成书则是不同专业专家智慧的结晶，也是不同服务机构之间横向合作开展课题研究的成功典范。

希望不同机构之间能够针对企业发展过程中不断出现的新问题，加强这方面的合作，共同促进中小企业可持续发展理论和实务的体系建设。

2008 年 11 月 10 日

序四： 打开管理水平不断提升之门的金钥匙

济南国信典当有限公司副总经理 王四平

目前我国中小企业有900多万家，改革开放30年，中小企业发展成为我国市场经济越来越重要的主体。“麻雀虽小，五脏俱全”，中小企业在激烈的市场竞争中，本能地搏击，求生存，谋发展，可也时刻面临着这样那样的管理困境，可谓“家家有本难念的经”。怎样念好管理的“经”？管理学的大师们，有的从管理实践出发构建理论的，如泰罗及其科学管理，过于偏重技术方面；有的从理论建构出发研究组织的，如韦伯和官僚组织理论，过于偏重结构方面；有的从宏观管理出发创建管理学体系的，如法约尔和管理过程理论，忽视了子系统的相互关系以及环境；有的从社会心理出发研究管理的，如梅奥和行为科学，过于偏重社会—心理关系，忽略了组织结构和技术因素；有的从数学和逻辑出发分析管理的，如管理科学学派，过于偏重理性方面，忽略了人本身。

我的好友张建营投身于中小企业融投资管理咨询的社会实践多年，有丰富的管理经验、参加了多种管理培训、尝试了各异的管理模式，而且对管理实践中面临的困惑了如指掌。同时，在给企业提供管理顾问服务的过程中，接触到各种各样的管理模式，听各行业、各发展阶段的企业高管们诉说着他们的管理人生、管理故事和管理困惑。张建营为人热诚，做事认真，他的这些企业家朋友的困难让他感同身受。帮助广大中小企业寻求破解困境的方法，在发展中少走弯路，这是他的夙愿。我非常欣喜地看到《中小企业OPA模式》的出版，这是继他在2006年撰写了《中小企业融投资实战》、2007年撰写了《中小企业投资实战》、2008年撰写《中小企业资本运营》后，综合十几年企业管理实践和上百家中小企业管理咨询实践经验运用系统动态学的理念潜心理论研究的最新成果。确定目标——Object、过程实施——Process、考核评价（简称考评）——Assessment；“O、P、A”这是人类认识客观世界的最基本的一个过程，也是打开管理水平不断提升之门的金钥匙。《中小企业OPA模式》以全局观点突破了片面性思维，以开放观点突破了封闭性研究，以“关系说”替代了“要素说”。在

序四：
打开管理水平不断提升之门的金钥匙

这样一种思路下，OPA 管理模式既注重组织内部的协调，也注重组织外部的联系，把企业内外作为一个相互联系的动态过程和有机整体；既关注组织目标，也关注管理的过程；既强调组织结构，又强调人的因素。在一定程度上，这种理论在现代管理思想的演变中具有整合性的意义，也具有高度的实用价值。

管理学方面的书，纷繁复杂，让人莫衷一是，而这本《中小企业 OPA 模式》渗透了管理哲学，能够对各种管理学理论与方法融会贯通，总结出了管理中最一般、最普遍的规律性，不仅给出了一个前所未有的认识管理本质的新尺度，也提供了建立 OPA 系统动态管理模式的方法。读罢不仅使人耳目一新，也一定能使关注中小企业管理的读者受益匪浅。OPA 管理理论和管理模式解决了目前管理理论界和实务界的纷争，弥补了各类管理理论和管理模式的不足，给中小企业团队提供了一套便于理解和操作的、系统的管理工具，对促进其实现目标，实现可持续发展具有不可替代的重要意义。

2008 年 11 月 7 日

序五： 实践中凝练出的箴言

山东经营管理研究会研究员 卢 勇

中小企业发展实战过程中，管理者缺少的不是空洞的理论、乏味的说教，如何能够用某种方法、程式把企业管理理论确实落实，应用于企业的现场管理之中，把企业实际运营中具有普遍意义的常态性问题模块化，真正给企业管理者一种通用型的管理工具，是许多中小企业管理者所希望得到的。

企业以小博大、快速突破自己的屏障，获得稳健的发展，原有的经验、知识结构、管理文化如果用一种系统性、连贯性及专业性的工具加以整合，并因此获得确实适合于企业自身的专属型管理模式，可以避免浪费许多可以得到的快速发展的时间和财富。

因此，我认为，对中小企业决策者和执行者来说，本书具有以下作用：

1. 很好地解决了企业实际运营过程中的管理模块化问题

对于常见的企业管理理论如何对症问题，由于存在的视角差异，中小企业在实际操作过程中经常会面临一些困惑：比如管理制度化，企业管理团队可以用哪些模块进行快速复制，等等。这样就需要一整套理念、一系列工具，使企业可以随时借鉴、对照，进而冷静、客观地驾驭产业运营。

相比于其他管理理论书籍，此书从实战出发，模块化地解决了中小企业管理过程中经常出现的诸多问题，其学术价值及实用性都值得充分肯定。

2. 促进企业的思维体系完善

企业越想获得快速稳健的发展，企业决策者的思想体系就越需要进一步完善，这里可能会需要若干种工具，可以使企业在少走弯路的同时，避免了管理资源的浪费。

建营先生淳朴而热情，极富才气，在企业尤其是中小企业的实际管理、策划、资本运营咨询等方面有着丰富的经验。其以独特的从业经历、敏锐的经济洞悉力及对中小企业管理及运营的研究、对企业发展状况的了然于胸，加之良好的文学功底、超强的文字整合能力为中小企业量身打造了一整套企业管理的实用工具。

2008年10月26日

序言:	1
-----------	---

第一部分

“突破管理丛林时代”: 中小企业管理 实战 15 个体会

一、撰写本书目的	2
----------------	---

1. 撰写本书的背景	2
2. 撰写本书的目的——建立中小企业可持续发展 实务体系	5

二、中小企业管理实战的 15 个体会	6
--------------------------	---

1. 关于管理特点的 4 个体会	7
2. 关于管理问题产生根源的 3 个体会	7
3. 关于管理模式的 3 个体会	7
4. 关于如何进行管理的 5 个体会	8
5. 提出管理实战体会的重要意义	8

三、管理的 4 个基本特点	10
---------------------	----

1. 管理的普遍性——管理无处不在	10
2. 管理的长期性和渐进性相统一——无时不在	11
3. 管理的整体性或系统性——管理是一个整体, 不能分系统管理	12
4. 管理的科学性和艺术性的统一——管理应该在 遵守一定规则的情况下进行个性化设计	12

四、管理问题产生的根源	13
-------------------	----

1. 管理问题产生的根源主要是内因	13
2. 内因的核心是团队的素质	14
3. 团队素质的核心是一把手的品质	15

五、说明	15
1. 管理创新——“知难行易”	15
2. OPA 管理理论和 OPA 管理模式的提出过程	16

第二部分

“名不正，则言不顺”：管理的名词之争

一、理论基石的提出	19
1. 为什么要讨论与管理有关的几组概念	19
2. 常见的几组基本概念	19
二、管理理论、管理技术和管理经验	20
1. 问题的提出	20
2. 管理理论	22
3. 管理经验	24
4. 管理技术	24
5. 三者之间的关系	25
三、管理体制、管理机制和管理制度	26
1. 管理体制	26
2. 管理机制	27
3. 管理制度	28
4. 三者之间的关系	29
四、管理的结构——结构产生稳定性	29
1. 管理结构的提出	29
2. 管理结构内涵	30
3. 管理结构的 10 个层次	30
4. 研究管理结构的意义	36

五、管理理念、管理模式和管理工具	36
1. 管理理念	36
2. 管理模式	37
3. 管理工具	38
4. 三者之间的关系	38
六、管理的主体和客体	39
1. 管理的主体	39
2. 管理的客体	39
七、管理的内涵与管理的职能	41
1. 管理的内涵	41
2. 管理的职能	41

第三部分

“以不变应万变”：管理的9大原则

一、管理原则的概述	45
1. 管理原则的提出	45
2. 什么是管理原则	45
3. 管理原则的内容——管理的9大原则	48
4. 提出管理的9大原则的意义	49
二、系统管理原则——管理是一个系统	49
1. 系统管理原则的提出	49
2. 系统管理原则的内涵	52
3. 系统管理原则的具体应用	52
三、战略优先原则——“战略决定成败还是 细节决定成败？”	53
1. 战略优先原则的提出过程	53

2. 战略优先原则的内涵	53
3. 战略优先原则的具体应用	54
四、以人为本原则——“凡事皆以人为基础”	56
1. 以人为本管理原则提出的 10 个原因	56
2. 以人为本原则的内涵	57
3. 以人为本原则的具体应用	58
五、激励和约束/权利和义务结合原则——“凡事均有 两面性”	59
1. 激励和约束结合原则的提出	59
2. 激励和约束结合原则的内涵	59
3. 激励和约束结合原则的具体应用	60
六、目标管理和过程管理相结合原则——“横向划分与 纵向划分”	60
1. 目标管理和过程管理相结合原则的提出	60
2. 目标管理和过程管理相结合原则的内涵	60
3. 目标管理和过程管理相结合原则的具体应用	60
七、量化管理/科学管理原则——竞争深化的要求	61
1. 量化管理原则的提出	61
2. 量化管理原则的内涵	61
3. 量化管理原则的具体应用	61
八、持续改进原则/过程性原则——不仅仅限于质量管理	62
1. 持续改进原则的提出	62
2. 什么是持续改进原则	62
3. 为什么坚持持续改进原则	62
4. 持续改进原则的具体应用	62
九、资源整合原则/兼容性原则——系统性原则的要求	63
1. 资源整合/兼容性原则的提出	63
2. 资源整合/兼容性原则的内涵	63

3. 资源整合/兼容性原则的具体应用	63
十、权变原则/理论联系实际原则——“实践是检验真理的唯一标准”	64
1. 权变原则的提出	64
2. 权变原则的内涵	64
3. 权变原则的具体应用	65
十一、管理的 9 大原则的应用	65
1. 9 大原则来源说明	65
2. 9 大原则的 5 个层次	66

第四部分

“真理掌握在少数人手中?”：OPA 管理理论及 OPA 管理模式

一、OPA 管理理论的提出背景	69
1. 问题的提出	69
2. 管理理论界的 3 个困惑	69
3. 目标管理的误区	74
4. 过程管理的误区	74
5. 绩效考核的误区	75
6. OPA 管理理论的提出	75
二、OPA 管理理论的提出过程	75
1. 从企业管理职能的演化过程看企业管理 3 个步骤的普遍性	75
2. 从管理发展过程看过程管理和目标管理的发展过程	78
3. OPA 管理理论的提出	82
三、OPA 管理理论的内容	83
1. 管理是相互联系的 3 个步骤——OPA 管理理论的基石	83

2. 3 个步骤之间是一个相互循环、不断提升的过程	84
3. 目标管理和过程管理必须兼顾, 考评必须兼顾目标和过程	85
4. OPA 管理理论强调管理的核心是人	85
四、OPA 管理理论的 7 个特点	89
1. 两类不同性质的管理理论	89
2. OPA 管理理论的特点	90
3. OPA 管理理论的创新性	90
4. OPA 管理理论的科学性	90
5. OPA 管理理论的系统性	91
6. OPA 管理理论的实践性或可操作性	91
7. OPA 管理理论的基础性	92
8. OPA 管理理论的便于理解性	92
9. OPA 管理理论的兼容性	93
五、OPA 管理理论与其他管理理论的关系	93
1. 和科学管理理论的关系	93
2. 和行为管理理论的关系	93
3. 和目标管理的关系	94
4. 和各子系统管理理论的关系	95
5. 和其他理论学派的关系	95
六、提出 OPA 管理理论和管理模式的重要意义	96
1. 给中小企业管理者提供了一个便于理解和便于操作的管理工具	96
2. 给企业子系统管理理论、先进管理工具的应用提供了一个基础平台	96
3. 解决了绩效考核的难题, 使复杂考核简单化	97
4. 有利于实现民主化管理	97
5. 有利于先进管理技术的采用	97
七、OPA 管理模式概述	98
1. 管理模式概述	98
2. OPA 管理模式的内容	98

3. 提出 OPA 管理模式的重要意义	99
八、 实施 OPA 管理模式的 5 个步骤——管理 5 步	
法则	100
1. 管理 5 步法则的提出	100
2. 管理 5 步法则的内容	100
3. 提出管理 5 步法则的重要意义	101

第五部分

“厚积而薄发”：OPA 管理模式导入的准备

一、OPA 管理模式导入前的准备概述	103
1. 问题的提出	103
2. 准备阶段在导入 OPA 管理模式中的作用	103
3. 准备的 7 项内容	103
二、OPA 管理模式实施的理念准备	104
1. 如何理解管理模式导入前的观念准备	104
2. 为什么要进行观念准备	104
3. 如何进行观念准备	105
三、OPA 管理模式实施的知识准备	107
1. 什么是知识准备	107
2. 为什么要进行知识准备	107
3. 如何进行知识准备	108
4. 知识准备过程中应该注意的问题	109
四、OPA 管理模式实施的组织和团队准备	109
1. 为什么要进行组织和团队准备	109
2. 什么是组织和团队准备	109
3. 如何进行组织准备	109