

企业软管理概论

● 企业软管理丛书

● 主编：王载珏 王国忠

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业软管理概论/王载珏,王国忠主编. —北京:中国工人出版社,1996.1

ISBN 7-5008-1825-4

I. 企… II. ①王…②王… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 20971 号

出版发行: 中国工人出版社
(北京鼓楼外大街)

印刷: 北京市通县京华印刷厂

经销: 新华书店北京发行所

版次: 1996 年 1 月第一版
1996 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32

字数: 160 千字

印张: 8

印数: 1~4060 册

定价: 9.80 元

序

1991年我曾为东风汽车公司党校同志们的《企业软管理》写过一篇序，主要是对这一“软”字作了一番解释，谈到了以人为本的软管理，不仅要有科学性，更要有艺术性，因而难度更大。对于现代企业素质愈来愈高的职工群体而言，软管理决不能打入“余项”，不可缺少。现在，他们又进一步把它扩展为一套企业软管理的丛书，有《企业软管理概论》、《企业形象管理》、《企业人本管理》、《企业职业道德建设》和《企业经营文化》。从那一本书到这一套丛书的五年当中，我国的企业改革有了很大发展。政策更明确了，制度更具体了，领导更坚强了，重大和重要的试点工作开始了。然而，最大的进步是市场竞争意识在我国企业界的渗透。企业开始注意树立自己的形象和文化，突出以人为本的管理，这些首先反映在对人的要求提高了。更深刻的是，人们觉悟到我们要建立的毕竟是社会主义市场经济。这就更要提倡符合这一市场要求的职业道德，这就更需要对实行现代企业制度的管理思想进行研究和探索。这套丛书对于这些问题都阐述了自己的富有新意的观点。

对这些观点和关于这些观点的阐述，至于我是否完全同意，这没有关系。我高兴的是，他们写这套丛书，同前一本书一

样,也是从实践到理论的一种总结,一种提高。中国工人出版社出版这套丛书,意在为企业软管理的理论和实践做些贡献。因此,最好的评价是来自读者,来自想要实践这些理论的读者。不过我想强调一点,这套丛书的主题思想是“转变观念,面向市场,加强科学管理”。作者引用了东风汽车公司车身厂的实例说明了这一点。这个厂的领导和员工“面向市场,开拓市场”的经营认识,赢得了效益和信誉。企业形象、经营文化、职业道德、人本管理,凡此种种莫不是以市场为中心才能谈起的。从这个意义上说,这套丛书如果能够引起读者在某些方面的思索,就应该说是成功的了。

刘源张

1995年9月18日

目 录

第一编 企业软管理缘起	1
第一章 企业软管理的产生.....	1
一·企业硬管理与企业软管理.....	2
二·软科学与软管理.....	4
三·企业管理实践与企业软管理.....	8
第二章 企业软管理内涵	14
一·企业软管理的内容	14
二·企业软管理的形式	20
三·企业软管理的特色	24
第三章 企业软管理的形成	27
一·软管理研究的对象	28
二·软管理研究的过程	31
三·软管理研究的方法	36
第二编 以人为中心的管理	41
第四章 思想政治工作	41
一·在认识中去掌握产生思想问题的规律性	42
二·在改进中构建思想政治工作新思路	45
三·在评判中去完善思想政治工作新标准	49
第五章 职工在职教育	51
一·在职教育的现实意义	52
二·在职教育的基本内容	56

三·在职教育的发展趋向	61
第六章 依靠工人阶级办企业	65
一·工人阶级是企业发展的主力军	65
二·依靠工人阶级办企业的途径	69
三·调动职工积极性的方式方法	72
第三编 发掘人才的企业软机制	77
第七章 企业竞争机制	77
一·催生人才的竞争机制效果	78
二·推陈出新的企业竞争机制结构	82
三·体现规律的企业竞争机制操作	86
第八章 企业科技发展机制	91
一·科学技术在企业发展中的作用	91
二·企业科技发展机制的形成	96
三·企业科技发展机制的运行	102
第九章 企业营销机制	107
一·走出营销活动的误区	107
二·创新企业营销机制的内容	112
三·加快营销机制运行的措施	118
第十章 企业约束机制	122
一·放开手脚更需要自我约束	122
二·以软制软的软约束	126
三·以软促软的机制运行	130
第四编 提高人的自律素质	137
第十一章 企业审美理想的确立	138
一·企业审美感确立的动力	138
二·企业审美内容的选择	142

三·企业审美理想的确立·····	147
第十二章 企业道德的建设·····	151
一·企业道德的多层次作用·····	151
二·企业道德的多角度内容·····	157
三·企业道德的全方位建设·····	160
第十三章 企业文化活动的开展·····	164
一·企业文化活动创造的文化力·····	165
二·企业文化活动的内容选择·····	168
三·企业文化活动开展的原则·····	175
第五编 调节人的精神情绪 ·····	179
第十四章 安定人心的安全生产管理·····	179
一·“贵人”的安全管理思想·····	180
二·爱人的安全管理要素·····	182
三·动人的安全管理操作·····	186
第十五章 平衡心态的动态管理·····	190
一·预测心态变化的基本规律·····	190
二·坚持动态管理的三大原则·····	194
三·实施动态管理的艺术·····	198
第十六章 调动情感的尊重人的管理·····	201
一·尊重人是一种有效的管理·····	201
二·尊重人的管理的要素·····	203
三·尊重人的管理的实施·····	206
第六编 规范人行为的硬管理 ·····	211
第十七章 依法从严的制度管理·····	211
一·依法从严的管理行为误区·····	212
二·依法从严的管理操作规范·····	214

三·依法从严的管理基本原则·····	218
第十八章 争创名牌的质量管理措施·····	221
一·名牌战略对质量管理的启示·····	222
二·名牌产品对大质量观的界定·····	224
三·名牌制造对质量管理措施的规范·····	228
第十九章 活跃现场的生产方式·····	232
一·现代化管理方式与现代化生产方式·····	232
二·“一个流”现代化生产方式·····	237
三·现代化生产方式创造的原则·····	241
后 记·····	245

第一编 企业软管理缘起

第一章 企业软管理的产生

管理出效益,源于管理的科学化。因此,管理科学化的追求,是企业创造经济效益过程中努力实践的主课题。换句话说,企业必须根据时代环境、企业人员条件、技术条件、设备条件以及市场条件的变化,进行管理改革,优化企业管理。即便是在实行现代企业制度的今天,也将管理科学作为与产权清晰、权责明确、政企分开同等重要的内容来看待。企业,理应努力创建适合于自身生产经营特色的管理体制、管理机制、管理模式。

企业管理按照阶段性的分析,大体可以分为这样的三个阶段,即以投资者就是管理者为根本标志的古典管理阶段;以投资者聘请管理专门家进行管理为根本标志的科学管理阶段;以采用现代技术手段进行管理为标志的现代化管理阶段。在这种管理变化的历史演进中,无一不是围绕着管理思想、管理方式、管理手段来进行探讨和实践。正是由于现代企业参与

市场竞争的激烈化,由于企业物质条件的现代化特别是现代职工思想和追求的现代化倾向,顺理成章地提出了企业软管理的理论命题和实践课题。

一·企业硬管理与企业软管理

企业管理,一般是指计划、财务、物资、组织、劳资(人事)、技术、设备、生产八项管理内容,习惯称为八大管理。自从产生了企业软管理的概念和名词之后,就把八大管理称之为硬管理。其实,从本质特色上看,那种重视和努力推进战略、体制、结构、制度等硬性因素的管理,才是一种企业硬管理。

企业硬管理是企业管理的基础。企业是一个生产经营实体,制订怎样的生产经营计划和实现一种怎样的经济效益指标,投料和进库要遵循怎样的程序,设备的改造和革新,技术的引进和开发,企业怎样进行财务管理和如何降低成本,企业内部的经济关系怎样确定,所有这些东西,都应该有一个基本制度来规范。这些都涉及到管理体制、管理组织、管理制度等硬性规定。一句话,企业的物资流动是靠制度建起的铁轨来保证其合理流向的。企业管理就是建立在刚性原则的基础上。

企业硬管理是形成良好企业行为的刚性坐标。企业是由人组成的,企业参与市场竞争的活力是由企业员工的力量凝成的。企业其实是一个进行商战的集团军,这就是说,作为企业个体的每一个成员的行为都能对企业起到程度不同的影响作用,每一个岗位的工作效率都直接影响企业的整体效益。因此,必须有一种不可触犯的纪律和制度来规范企业员工的行为,来形成企业行为的一致性,这就需要一种强硬的企业硬管

理。

企业硬管理依靠的就是组织的权威和制度的威力来保证管理的各个环节不脱节,保证管理各个网络形成一体,它的基础就是组织和制度。可以说,没有组织和制度,就没有企业硬管理;没有企业硬管理,就没有生产经营实体的企业,也就谈不上什么软管理。

但是,企业的硬管理不是万能的。有的企业只注重奖励和惩处,结果并没有出现管理者追求的效应;有的企业虽然制度完备,设备也是现代化,结果仍然没创造好的经济效益;有的企业制度条例规章很多并装订成册,实行也很严格,但仍然有敢于“以身试法”者。对此,除了体制或是制度不够科学等原因之外,就是管理者不了解或不理解职工的思想情绪。因之,在推行制度规定的过程中,碰到了各种形式的难以预料的“肠梗阻”,致使生产效率低,质量上不去,经济效益差。正是这种苦恼催生的对硬管理功能的怀疑,从而在思想上产生了要实行一种与硬管理相对应的东西,这就推出了企业软管理。

在企业管理的实践中,管理的实践家和理论界总结出了一个公式:成绩=能力 $\times$ 干劲。一个人要创造出好的成绩,“能力”是第一位的东西,但是“干劲”也是一个决定因素。假使一个人的能力是9,但他的干劲是0,那么,他的成绩也只能是0。据此,可以看出,对于一个有一定生产技能的人来说,管理越有效,其干劲也越大,工作成绩也就越大。但是,这个“干劲”不是靠制度强制出来的,而是要运用某种方式使其自动发挥出来。其实干劲就是一个人的主观能动性,是思想、情绪、精神处于兴奋点时的状态,这就需要一种软管理的方式。

从以上的分析中可以作出这样一种推断:企业硬管理的

基础是企业制度,企业软管理的基础是员工思想;企业硬管理就是要管住事,企业软管理就是要管好人;企业硬管理是强制人必须这样做,企业软管理是激发人做得更好;企业硬管理管不住出勤不出力,企业软管理却能管住出勤更出大力;企业硬管理对只有经济利益需求的低层次需要起作用,企业软管理则是对有个人价值实现需求的高层次需要起作用。企业硬管理与企业软管理是相辅相成的关系,谁也离不开谁。但是,企业硬管理却是企业软管理的基础,没有企业硬管理,企业软管理展示不了自己的作用。面对现代那些文化素质高、个人价值追求明确、注重个人人格尊严、具有强烈参与意识的职工来讲,则必须运用企业软管理。正是现代社会、现代职工、现代环境、现代文化对企业管理提出了企业软管理的需求。

二·软科学与软管理

企业软管理与软科学密切相关,或者说正是软科学的提出,才启示理论界和实业家探索并明确提出企业软管理的概念。

“软科学”一词是一种引进的理论,公认发源于日本,最早见于1978年日本政府公布的《科学技术白皮书》,其定义为“软科学是一门新的综合性科学技术。它以阐明现代社会复杂的政策课题为目的,应用信息科学、行为科学、系统工程、社会工程、经营工程等正在急速发展的与决策科学化有关的各个领域的理论或方法,靠自然科学的方法对包括人和社会现象在内的广泛范围的对象进行跨学科的研究工作。”我国在80年代引进这一科学理论之后,在研究中对其进行的含义认定,

认为“软科学是凭借知识密集的优势,综合运用自然科学、社会科学的各种理论和系统工程等方法,采用现代化的技术手段,研究由科技、经济、社会大发展所带来的种种复杂问题和现象,探讨其规律及事物间的联系、协调和发展问题,从而以其独特的智能产品——软成果为社会决策系统提供咨询服务的新兴科学。”(以上引文均见《软科学知识辞典》第1、2页)。正是在这种软科学的研究中,在1987年由中央组织部、中央宣传部、中国科协等单位主办的《科学决策知识讲座》中提出了“软管理”一词,应该说这是一种最早的提法。但是,不管是国外国内的研究,都强调了管理科学是软科学的内容之一,而软管理则是相对于管理科学中的硬管理提出的概念,“软管理系统已成为各类管理体制中不可缺少的新系统。”(《软科学知识辞典》第11页)可以这样断言,企业软管理是对软科学进行研究的一种成果,从属于软科学体系。

没有软科学就没有软管理,软科学的发展决定着软管理发展的水平。在这里不难看出软科学对软管理水平提高的第一个启示性意义,那就是启迪企业要有一种新的管理思路来进行管理改革,要有一种新的管理思想指导管理实践。这种新的思路 and 新的管理思想,就是识别和发掘影响管理效益发挥的软因素。软科学本身不是就事论事,而是围绕需要解决的问题的相关因素、关联事物的研究,提供解决这个问题的谋略。它的科学性、严密性以及正确性,就是将要解决的问题放在自身所在的系统中,注重对人文因素的各方面信息进行综合研究,才能使所提出的措施真正解决问题。注重软因素而不拘泥于硬条件,注重导致某一问题产生的相关因素的综合分析而不是拘泥于就事论事,注重于职工心理、精神及其它社会信息

对职工生产“干劲”的影响因素的处理而不拘泥于管理制度的花样翻新,这就是软科学提供给企业管理的一种新思路。从这个原理去推导,企业软管理就是一种管好软因素的管理。

软科学的特色是软,企业软管理也应该姓“软”。这就是说,软科学给予软管理第二个启示就是“软”的内容的界定。从软科学的概念界定中可以看出,要改造客观世界,一是要将这个客观世界当作一个整体,二是重点从社会的、政治的、文化的、经济的多种因素及其相互关系进行综合分析,三是充分运用自然科学和社会科学多学科的新知识、新理论、新方法,从总体上讲软科学是靠知识和智能提供解决客观世界的策略性方案。这对企业软管理来说有着重大的启示意义。也就是说企业软管理的“软”,第一类是指管理的“软件”,即职工的思想情绪、心理追求等;第二类是指管理中要充分运用的知识,即不仅仅是管理学本身,还要懂得和运用政治学、经济学、文化学、社会学等学科知识,这些都是软科学的基本内容;第三类是指管理的主要方法,即掌握职工思想动向、引导和激发职工生产热情的健康向上的精神环境的创造。这样的企业软管理确实有着企业硬管理不可能替代的功能。

软科学是以独特的智能产品——软成果为社会决策系统提供咨询服务的新兴学科,具有五大作用,即:一是“作为综合的知识体系和思维工具有科学认识世界的作用”;二是“作为一种社会软件有发挥系统整体效能的作用”;三是“作为社会的‘思想库’有分析、论证和咨询的作用”;四是“作为研究未来的理论和方法有科学预测的作用”;五是“作为决策的理论和方法有实现科学决策的作用”(《软科学知识辞典》第13—14页)。这五大作用对企业软管理而言有一一对应性的启示意

义,启迪企业软管理发挥自己的作用,即第一,企业软管理要站在全方位综合认识企业这个特殊社会群体的视角之上,融通物质的、精神的、技术的因素对职工的影响,进行硬管理和软管理;第二,企业软管理就是要注意企业管理部门、生产部门、后勤部门之间关系协调中软因素的调解和引导,超前和及时对影响部门关系一致性的不是制度方面而是思想认识方面的因素进行预防和淡化,从而发挥一种整体功能;第三,企业软管理就是运用智能疏通制度不能实施或实施不彻底的“肠梗阻”;况且企业管理制度不能规范到企业活动的边边角角,而有的管理制度又互相交叉,企业软管理就是动员职工的主动精神去弥补这些边边角角和避免那些交叉引起的冲突或重复,从而显示出“软”的效能;第四,企业软管理的预测作用非常突出,在对社会环境和企业环境以及市场环境的充分调查和研究中,能比较准确地预测职工思想倾向的流向,从而制订出相应的措施,为企业新的改革方案出台创造一种相应的精神环境;第五,企业软管理注重于社会软件、企业软件、市场软件的研究和分析,因而能为企业的生产经营决策提供建设性意见,并运用一种属于管理艺术的东西使这种决策在实践中推进。

企业软管理完整地继承了生育她的母体——软科学的功能和作用,将那些影响有时甚至是决定着企业硬管理的各种软因素管住管好管出正面效应,从而显示出软管理的威力。其实,软科学本身的产生正是注重社会软件对客观世界的主导作用提炼出来的新型学科,它能够催生一种企业软管理的概念也就是题中应有之义了。

三·企业管理实践与企业软管理

企业管理发展到今天,应该说有一套成熟的行之有效的带有普遍意义的管理制度,这是就整体而言。从具体的企业来说,随着自身的发展,适应企业的生产经营特点,按照市场经济的要求,创立了一套完整的行之有效的管理制度。可以说,企业八大管理的提法,囊括了企业管理的内容;突出强调的基础管理、质量管理、工艺管理、成本管理等内容,使企业管理有了科学的体系;管理者认同并认真贯彻的分权管理、责任管理、协同管理等方式,从技术的角度保证了管理制度的执行。我们可以这样论断,现代企业管理制度适合于企业管理的实际需要。

但是,我们也无需讳言,这些行之有效的管理制度往往在实践中被扭曲变形,其主要表现为:一是制度推行不下去,成为束之高阁的纸上的东西;二是制度贯彻有始无终半途而废,刚性变成了弹性;三是制度尽管企业员工都认为必要和正确,但强力推进则引起了“反弹”甚至是大多数员工的对抗;四是制度再硬却硬不过企业少数的“硬派小生”和有背景的个别“硬关系户”,只能制住一部分人。凡此种种,一方面说明了企业还必须在制定科学的制度上下功夫,另一方面企业还必须在影响制度实行的非制度因素上去进行研究,这就要求形成企业软管理。从成功企业管理实践作法上来看,从那些在管理体制上进行改革、在管理制度上进行创新的企业的管理经验来看,无一例外在以下六个方面进行了成功的实践:

第一,创造一个良好的生产、生活环境,稳定人心,增强企

业凝聚力。

企业管理的根本对象是人不是物,这是现代管理思想的核心,也可以说是形成企业软管理的基础。这就要求管理者将员工当人看,保证人的基本要求的实现。因此,企业管理者首先应该创造一个良好的生产环境,尽最大可能克服生产中的粉尘污染、气体污染、噪音污染、光线污染等生产环境污染的弊端。一些企业注重色彩车间建设,车间高阔宽敞,顶端、墙壁、设备、物料、人行道用层次分明协调的不同色彩来标示,给人一种安全和赏心悦目的感觉。干净、整洁、明亮、宽敞的生产环境建设,使人在生产中也感到是一种物质和精神享受,自然生发出一种热爱企业、努力工作、将生产当成是一种享受的企业向心力。

生产环境的建设当然包括厂区的建设,流行的提法是花园式工厂。对此是没有什么可争论的,问题是在生活环境建设方面。随着企业成为独立自主的市场竞争主体地位的日趋落实,企业不要办社会的呼声日高,这在理论上和实践中是绝对正确的。但是,在具体落实过程中还有相当大的困难,特别是那些相当多没有大城市依托的国有大中企业,更应该进行企业办第三产业的实践,搞好职工生活环境建设。从而解决职工的后顾之忧,全力投入生产之中。因此,在理论家大声疾呼要彻底摆脱企业办社会的包袱时,企业家则应脚踏实地地拓展改革思路,将职工医院、子弟学校、幼儿园等属于“办社会”的问题同企业剥离开来,采取过渡时期的办法,将这个第三产业办好,这才能较好地调动职工的生产积极性。

生产生活环境的建设,并不是加强八大管理制度管理,但由于它创造了一个职工生存和发展的良好空间,排解了影响