

湖南省优秀社会科学学术著作

企业素质管理概论

QIYESUZHI GUANLI GAILUN

△ 肖毅敏 著

湖南人民出版社

前 言

这是一本关于卓越企业和企业卓越化问题研究的专著，研究的对象涵盖国内外企业，内容反映了中国企业在走向市场经济过程中优化自身素质的一系列探索与创新。本书的写作也伴随这一过程前后经历了十年之久。十年前，我在进行卓越企业的比较研究过程中首次提出了“企业素质管理”概念，并试图建立企业素质管理的系统理论和操作规程。最初的论文《企业素质管理探讨》在中国企业管理协会和中国企业家协会主办的《企业管理》杂志上分期连载（1990年第1、2、4期）；国内专业刊物《企业素质研究》（辽宁，1990年第1期）在我的论文中破例加上编者按，指出论文“提出了企业素质管理这一新鲜概念”，“在企业管理学中提出了一个新的主张”。应当说企业素质管理从一开始提出就得到了学术界的肯定。在以后的时间里，我一直希望在这方面做出更多的努力，但能花在这上面的时间却十分有限。相对于丰富多彩的企业素质管理理论与实践而言，现在的这本书即使作为“概论”也仍显得不够充实。

虽然这本书的篇幅短小，但却留有长长的历史痕迹。改革开放以来，我国企业管理理论与实践的发展至少出现过三次大的高潮：80年代（当然是上个世纪）的科学管理热、80年代后期到90年代前期的企业文化热和近年日见升温的企业信息化热潮。这些热潮无一例外都是本着鲁迅的传统从国外拿来然后再汉化的，它表明中国的企业一直在寻求着提升自身素质的卓越之路。

也许失败的企业各有各的原因，卓越的企业却有着许多惊人的相似之处。在湖南的一次论文颁奖会上，声名卓著的湘财证券公司的董事长陈学荣教授对着我的一篇关于企业文化的一篇文章，一条一条地数着说：这个我们做了、这个我们做了。很多企业文化运作的内容他们都已做了，但在这之前我并不知道湘财证券还有如此深厚的企业文化功底。时代在变化，企业的追求却一样。追求卓越在当今全球竞争的格局下甚至已成为企业存在与发展的条件。也许正是由于主题所具有的特殊意义，我感到本书中较早时间写的内容并没有因为时间的过去而失色。提高企业特别是国有企业的管理水平是多年来我国政府的一项基本国策，我希望本书能够为中国企业的卓越化助上一臂之力。

本书承蒙“湖南省社会科学优秀著作出版基金”资助出版，谨向各位评审专家和湖南省社会科学规划办公室致以衷心的感谢！



作者简介

肖毅敏 男,1955年11月生,长沙市人,现任湖南省社会科学院经济研究所研究员,系湖南省跨世纪学术和技术带头人。主要研究方向为资本经营与证券投资、企业管理及区域经济发展等。已出版个人专著2本,主编、参著著作17本,发表论文100多篇;主持国家及省级研究课题6项;获各种学术奖励19项,其中省部级奖8项。

目 录

第一章 企业素质	(1)
第一节 关于企业成长诀窍的反思——为什么要研究企业素质	(1)
第二节 62 家优秀企业的证明——何为企业素质	(4)
一、卓越企业是怎样做的？	(5)
二、卓越与素质	(9)
三、总体素质与要素素质	(22)
第二章 企业素质管理	(27)
第一节 企业素质管理及其在企业管理学中的地位	(27)
一、企业管理内容构成：产销管理、素质管理与综合管理	(27)
二、素质管理与产销管理的比较分析	(28)
三、素质管理在管理科学中的位置	(30)
第二节 企业素质管理的性质和特点	(31)
一、素质管理是一种基础性管理	(31)
二、素质管理是一种长期行为	(32)
三、素质管理的主客体具有广泛性	(33)

	四、素质管理是一项复杂细微的工作·····	(34)
	五、素质管理具有增进效益的巨大潜能·····	(37)
第三节	目标 强化 循环——企业素质管理基本方法 ······	(37)
	一、目标管理方法·····	(38)
	二、强化方法·····	(39)
	三、循环积累方法·····	(41)
第三章	企业管理素质管理·····	(43)
第一节	20 世纪的重大成就之一——为管理而管理 ······	(43)
第二节	管理者、管理组织和管理手段——决定管理 素质的基本要素·····	(45)
	一、管理者素质·····	(46)
	二、管理组织素质·····	(57)
	三、管理手段素质·····	(59)
第三节	自我约束、制度约束和机制约束——增进管 理素质的基本途径·····	(62)
第四节	企业内模拟市场管理法——一种有效的横向 管理模式·····	(67)
	一、纵向管理与横向管理的有机结合·····	(68)
	二、“产权——横向管理”约束机制 ·····	(68)
	三、比目标管理技高一筹·····	(70)
	四、让模拟市场管理法规范化·····	(70)
第四章	企业信息素质管理·····	(73)

第一节	走近知识管理·····	(73)
第二节	信息是企业的生产要素·····	(76)
	一、信息·····	(76)
	二、信息技术·····	(78)
	三、信息管理·····	(82)
第三节	企业局域网的开发·····	(84)
	一、企业局域网的组成·····	(84)
	二、企业局域网的应用·····	(89)
第四节	利用互联网资源·····	(91)
	一、互联网的诞生·····	(91)
	二、互联网的信息资源·····	(94)
	三、互联网的信息发布·····	(97)
	四、互联网通讯·····	(103)
第五节	电子商务·····	(105)
	一、电子商务模式的意义与优势·····	(106)
	二、电子商务模式的实施·····	(108)
第五章	企业技术素质管理·····	(111)
第一节	技术素质管理的主旋律——技术变革·····	(111)
	一、技术变革的内容·····	(112)
	二、技术变革对企业经济的作用·····	(113)
第二节	“出产品之前先出人才”——企业员工技术 素质管理·····	(116)
	一、提高员工技术素质的方式·····	(116)
	二、职业培训管理的科学化·····	(119)
第三节	内涵扩大再生产——企业物质技术素质管理	

		(121)
	一、技术开发与扩大再生产.....	(121)
	二、设备技术寿命周期与企业技术改造.....	(122)
第四节	技术整合论——企业技术要素之间的匹配与协调	(125)
	一、木桶理论与反木桶理论.....	(125)
	二、适宜技术.....	(126)
	三、最佳生产要素组合.....	(127)
第六章	企业文化素质管理.....	(129)
第一节	“日本能，为什么我们不能”——企业文化的界定与结构	(130)
	一、企业文化中的“文化”概念.....	(130)
	二、企业文化首先是一种素质要素，其次才是一种管理手段.....	(131)
	三、企业文化的结构.....	(134)
第二节	管理驱动人、文化塑造人——企业文化的功能.....	(138)
	一、成长功能.....	(138)
	二、管理功能.....	(141)
	三、企业文化对社会文化的促进功能.....	(143)
第三节	手段与目标的置换——企业文化管理工程	(147)
	一、企业文化的现状诊断.....	(148)
	二、企业文化的开发构想.....	(149)
	三、企业文化建设的规划设计.....	(152)

四、企业文化建设的组织实施·····	(152)
第七章 企业规模素质管理·····	(155)
第一节 大难小也难：企业规模素质特征·····	(155)
一、企业规模及其划分标准·····	(155)
二、企业规模素质·····	(157)
第二节 能不能恰到好处：企业规模控制·····	(162)
一、适度企业规模·····	(162)
二、适度企业规模的确定·····	(165)
三、大企业的分身术·····	(166)
四、小企业的扩充术·····	(168)
第八章 企业素质管理与企业体制变革·····	(171)
第一节 市场是企业的函数·····	(171)
第二节 日本平安度过世界石油危机的原因——企业 市场化的双重基础·····	(172)
一、企业制度决定市场行为方式·····	(173)
二、企业素质决定市场行为能力·····	(174)
第三节 克服国有企业的 X 低效率——素质管理与制 度变革的互动·····	(175)
一、制度改革支撑素质管理·····	(175)
二、素质管理维护制度改革·····	(177)
第四节 历史的反思——再论素质管理与制度变革的 互动·····	(178)
第九章 企业素质与政府服务·····	(182)

第一节	加速发展的杠杆——政府科技管理的作用	
		(182)
	一、政府科技管理的必要性.....	(182)
	二、政府科技管理的基本职能.....	(185)
第二节	积累人力资本——政府教育投资的作用.....	(190)
	一、人力资本概念.....	(191)
	二、人力投资的范围、内容与收益.....	(192)
	三、教育投资.....	(195)
第三节	维护竞争秩序——政府经济管理的作用.....	(199)
附录	湖南安江塑料厂“模拟市场”管理制度调研报告	
		(204)

第一章 企业素质

有志企业无不追求卓越。假如知道了什么是现代企业的必备素质，就会知道什么样的企业是卓越的。知道了什么样的企业是卓越的，就有希望找到通向卓越的成功之路。

第一节 关于企业成长诀窍的反思 ——为什么要研究企业素质

1859年英国学者达尔文发表《物种起源》这部划时代的科学著作。在这部杰作中，达尔文揭示了自然界中普遍存在着的生物和无机自然界、生物和生物之间极为错综复杂的生存斗争。他指出，通过这种生存斗争形成适者得到生存和发展，不适者被淘汰的自然选择过程。这就是被恩格斯誉为十九世纪自然科学三大发现之一的进化论的真谛。令许多人感兴趣的是，生存斗争与自然选择过程本质上并不是自然界的专利，在人类经济社会领域同样也存在着自然选择，也发生着强者发展，弱者衰亡的过程。如果指出这种“强存弱汰”现象在大多数情况下未必是不健康、不合法和不道德的，这恐怕不能说是强词夺理。下面这些事例也许会说明一些问题。

在某大学校门两边，有姐妹俩各自独立开了一间小售货亭，经营的内容差别不大，但姐妹的服务态度却不大相同，姐姐待人热情周到，脸上总是荡漾着微笑，妹妹不知是逆反心理作祟，还

的确是缺少微笑能力，待人总是有点冷淡。结果姐姐的生意兴隆，妹妹的却门庭冷落，两小店开张没几天，妹妹就不得不关门了事，另谋生计了。

1995年5月中国进入了双休日时代。这给一个时期来处于低迷状态的上海娱乐业带来了新一轮发展机会。一批眼明手快的娱乐业经理抓住了机遇，推出特色服务，掀起大众型休闲娱乐，在抢占市场的竞争中大获全胜。地处大、中学校集中区域的某文化馆推出票价仅2元的教师专场舞会，同时开设学生免费（点歌）卡拉OK专场，辅以精心编排的校园歌曲、世界名曲等，结果生意兴隆，第一个双休日营业额即达到46000元。一些娱乐场所则采取“连场优惠卡”的形式吸引游客，45元一张的优惠卡可使用30次，每场仅消费1.5元，从而客流量大增。某俱乐部根据老、中、青不同层次消费者的需要，分别配以沪剧、越剧伴舞、50年代民歌演唱以及爵士乐伴奏等特色服务，其每场的上座率都在95%以上。这些举动给周围同行倍增竞争的压力。

在日本，如果你开小车去加油站加油，那里的工作人员除了加油以外，可能还会为你擦擦车和清洗车内烟灰缸等等。在同业间竞争激烈的情况下，这种“分外服务”已成为许多部门赢得和稳定顾客的一个重要的手段。有一家银行的外勤人员就因为这种“分外服务”不及时而被人抢走生意。事情是这样的：这家银行的外勤人员了解到某户主准备将卖掉国债所得的一笔巨款做长期存款，便登门拜访，对方提出了想为上中学的儿子找一家合适的补习学校的要求，这位外勤人员只因回话晚了一天，一条“大鱼”便被另一家银行捷足先登的外勤人员抢走了。

我曾亲眼见到过一条“大鱼”与一家证券经营机构擦肩而过的过程。有一天，光大证券在长沙的一家营业部的大户服务柜台迎来了两位提着保密箱的先生，两位先生看来是第一次向股市进军，说话声音低小，他们要求开户但显得不知所措。柜台小姐也

同样小声地告诉他们：股市刚刚收市，今天已经不能办开户手续了。除此之外小姐没有多说什么话。两位先生犹豫了一阵后，其中一位对另一位悄悄说：我们另找一个地方吧。如果柜台小姐热情一点，帮他们出一点主意，给他们提供一点便利，我想这两位投资人是不会轻易放弃他们所选中的投资服务机构的。

1978年12月，意大利阿利托利航空公司一架DC9班机掉入地中海，而意大利航线非常需要一架替代飞机。阿利托利的总裁昂伯特·诺戴奥给波音公司的总裁打了个电话，着急地询问道：“阿利托利公司能不能很快得到一架波音727？”在那时候，买到这样的飞机要等两年，但波音公司把它的计划时间稍作改动使阿利托利在当月就拿到了飞机。六个月后，诺戴奥先生对波音的好意进行了报答，他使阿利托利公司取消了对麦克唐纳道格拉斯公司DC10型飞机的订货，而订了九架波音747宽体客机，价值57700万美元。

从这些事例中，我们感觉得到强者是什么。它是微笑、过硬的技术、“分外服务”、真诚与随机应变……这个实际上可以无休止地排列下去的系列中的每一项的反面，则都可能置企业于弱势境地。

强者生存、发展，弱者衰落、甚至消亡，经济领域的竞争也同样会形成一种选择机制。它迫使企业家们潜心思考：怎样才能成功？在《经营秘诀》、《管理技巧》之类的书林立东西而出版势头毫不见减的今天，我们宁愿安静下来，想一想那隐藏在各种各样的技巧、秘诀后面的，使技巧、秘诀成为技巧、秘诀的东西是什么。

许多类型的运动员三十来岁就得称老退位，因为他的身体素质比较要小他十几岁的青少年已发生某种变化，按运动生理学的要求，他的素质降低了，因而尽管他仍怀有技巧，也无论他如何刻苦锻炼，他要达到那辉煌的顶点已显得困难重重，力不从心。

使全世界骇然的艾滋病，其发生机理却十分简单。一种名曰“艾滋”的病毒侵入人体的血液并钻进了名曰“T”的细胞内，“艾滋”在“T”内生长并大量繁殖，以后T细胞爆炸，许许多多的艾滋病毒通过血液再奔向其他的T细胞，无需多久，人体所有的T细胞就都被艾滋病毒所占领或破坏。T细胞是人体的一种免疫细胞，专司吞噬细菌之职能，它被破坏了，人体的免疫能力也就被破坏了，因而一旦艾滋病患者受到其他感染，这种感染就会迅速侵蚀全身并最终夺走他的生命。从非洲丛林中跑出来的这个小微生物之所以有如此大的能量，就在于它从根本上侵蚀了人体，使人体的防御素质降到了零，此时，即使用上强大的抗菌药物，也无力对付外来侵犯了。

内因是决定的因素，自身素质是决定的因素。人体如此，企业的经营与发展莫不如此。如果说，企业经营管理有一千个诀窍、一万种技巧，那也万变不离其宗——企业素质是根本。一个企业在其生涯中累积形成的、支配其活动的内在素质，是其施展技巧、赢得活力的必不可少的基础。优良的素质会使企业像一炉火燃烧起来，它改变着吸收到组织中来的每个人，使企业管理人成为事业主义者，使平平常常的工人变成富有进取性和牺牲精神的战士。可以毫不夸张地说，当一个企业家开始反省他的企业素质，开始思考怎样才能改善他的企业素质、怎样去追求卓越时，他就开始走向成功了。

第二节 62家优秀企业的证明——何为企业素质

要给企业素质下一个简明的定义并非是一件轻松的事情。在一些专门讨论企业素质的论著中，有关企业素质概念的解释令人头晕目眩。因而我们与其去清理由各种概念交织起来的混沌世界，还不如从一些具体的事例开始我们的认识。

一、卓越企业是怎样做的？

三角洲航空公司是美国的一家声望颇高的航空公司，有一次，该公司的一位主顾对他的同行者讲述了一个关于该公司的特别出色的服务的故事。他的妻子有一阵子出门在外，没有看到报纸中所刊登的关于高级储存机票价格变动的广告。她手中机票的原有价格已经失效，她临去机场前打了一个电话发牢骚，结果三角洲航空公司的总经理亲自出马，拿着一张新机票站在机场门口等着她。这位总经理做了一件十分简单、平凡的事，但他同时也为自己的公司增添了一个动人的故事。这比起习惯于发号施令并把自己及其秘书班子禁闭在与世隔绝的象牙塔里的另一种类型的经理们来说风格又是多么的不同！

上述事例出自美国管理学家彼德斯和沃特曼所著《关于卓越的探求——美国优秀企业的管理经验》（以下简称《探求》）一书。这本 1982 年出版、号称工业化世界所有称职的总经理都拜读过的畅销书在我国也颇受青睐，笔者曾在一家图书馆一次就看到了六种各不相同的中译本。该书作者积跻身工商企业管理二十多年之经验，在一个小组的协助下，专门考察了一系列工商企业、访问了许多企业领导人和工人，从中挑选了 62 家众口称誉的优秀企业进行深入调查研究，最终完成了这本主要“定义和讲述什么是‘优秀’”企业的极富见地的著作。正是这本著作在材料和观点两方面为我们研究企业素质提供了一个极好的基础。

在这本著作中，作者用了洋洋三十多万字的篇幅说明优秀企业行为特色的八个基本方面，这八个方面的每一条看上去都是老生常谈，但是却为优秀公司所普遍实行。

优秀公司奉行的八条行为准则如下：

（一）侧重行动

“预备，开火，瞄准。”这看来有点荒谬，但“混乱的行动，

也比有秩序的闲散好。”许多优秀公司都是按“干起来，再修改，再试验”这样的典型步骤行事的。它们不会让一大群工程师和市场专家关起门来搞上一两年来攻一项新产品，而通常是组织一些小分队，到几家用户去试验他们的想法。这些优秀公司所采用的这些讲求实际的手段引人注目，它们就是靠了这些手段，才使企业得以步履轻捷，从而避免了由于规模扩大而常常难免出现的臃肿和迟钝。

（二）与用户建立密切的关系

优秀企业都向它们的服务对象学习。它们向顾客提供无与伦比的质量、服务和可靠性，提供功效显著而又经久耐用的物品。即使在最通用的日用产品方面，它们也能独树一帜、标新立异。国际商用机器公司一位负责销售工作的副总裁弗朗西斯·罗杰斯说：“如果某个公司让你出乎意料地得到了好的服务，这种出乎意料是可耻的。”优秀企业总是让人得到好的服务，企业里人人都做贡献，许多优秀企业从它们的用户那里得到关于产品的最好的主意，这来自经常和仔细地听取用户的意见。

（三）提倡自主和革新

富有革新精神的企业总是从企业内部培养出许多领导人才和革新家。明尼苏达采矿制造公司就是一个典型。“如此热衷于革新，以致那儿的基本气氛与其说像一家大公司，倒不如说像一串松散的实验室，里面聚集着狂热的发明家和无所畏惧的想开创一番事业的实业家，他们任自己的想象海阔天空，纵情翱翔。”它们不想用一根短短的缰绳把每个人都束缚住，使他们的创造力没有施展余地。他们鼓励切合实际的冒险，支持有益的尝试。他们遵循弗里彻·拜罗姆的第九条戒律：“你得犯一些合理数量的错误。”

（四）依靠人来提高生产率

优秀公司总是把普通职工看作提高质量和生产率的根本源

泉。它们不培植那种你我泾渭分明的劳动态度，也不把资本投资当做提高效率的根本方法。国际商用机器公司的小托马斯·沃森在谈到他的卓越的公司时说：“本公司的哲学大体上可以概括在三条简明的信条里，我想首先要想到的，也是我认为，最重要的，就是我们对个人的尊重。这是一条简明的信念，不过在本公司里，我们经理人员在这方面却要花去大部分时间。”德克萨斯仪器公司的董事长马克·谢泼德在谈到这一信念时是这么讲的：每一位工人都“被看成是有头脑、能出主意的，而不是只凭一双手干活的”；该公司在质量管理方面建立的数千个“职工参与运动”小组，确实每一个都对创造该公司辉煌的生产纪录做出过贡献。

（五）坚持基本价值观并使之深入到全体职工心中

小托马斯·沃森说过：“一个企业的基本宗旨、精神和驱动力跟它所取得成就的关系，要远比技术或经济资源、组织结构、革新和时机选择等这些因素与成就之间的关系密切。后面这些因素确实对成功有着重大的作用。不过我认为，组织中职工们信仰它的基本格言的强烈程度和履行这些格言的忠实程度所起的作用，却胜过所有那些因素。”被研究过的每一家出色企业在它们究竟主张的是什么方面，都是很明确的，而且很认真地对待价值观的形成过程。要创建起一个组织来，必须依赖许多能把长远意义和目的融会到日常行为中去的方法。这类方法中最重要的一个，就是把社会上汇集起来的神话做一番精心的加工。这就是要努力用鼓舞人心的和理想主义的词汇，去说明本企业的目标与方法上的独特之处。国际商用机器公司所制定的服务目标十分简明而又充满雄心壮志：“我们要为用户提供全世界所有公司中最好的服务。”任何一家企业都总是一些重要矛盾的复合体——成本和服务，经营和革新，正正规规和不拘形式，重视“控制”的倾向与重视“人”的倾向，等等。值得注意的是，优秀企业的价值观体