

商界经典系列

商界

SHANGJIE

著名管理学家评论

中国企业管理
经典模式

商界杂志社 主编

ZHONGGUOQIYE
GUANLI

JINGDIAN **MO**
SHI

钟朋荣

刘光起

项润

张瑞敏

张春江

广东经济出版社

商界经典系列

著名管理学家评论

中国企业管理经典模式

商界杂志社 主编

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业管理经典模式/商界杂志社主编. —广州: 广东经济出版社, 2002.9

(商界经典系列)

ISBN 7-80677-222-7

I. 中… II. 商… III. 企业管理-案例-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 062637 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	11
字数	254 000 字
版次	2002 年 9 月第 1 版
印次	2002 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-222-7 / F·734
定价	21.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

将管理进行到底

《第五代管理》的作者查尔斯·M. 萨维奇说过一句妙语：怀疑和不信任是公司真正的成本之源。

我们在强调管理的时候常常喜欢引用一句话：没有规矩不成方圆。但是我们却忽视了这样一个事实，如果人的积极性未能充分调动起来，规矩越多，管理成本越高。所以我们认为，企业管理最起码的一条规矩就是对人的尊重。

我们谈管理，尤其是对人的管理，过多地强调了“约束”和“压制”，事实上这样的管理往往适得其反。聪明的企业和企业家已经开始意识到这一点，开始在“尊重”和“激励”上下功夫，了解员工的需求，然后满足他；而不是聘用他，然后榨干他。

一个好的企业和好的经理人始终牢记这一条：他的职责是帮助员工成功，如果经理用权力欺压员工，就不是一个称职的经理，至少不是一个具有现代意识的经理，怎么看也像一个旧社会的工头。经理最重要的事情是要用他的权力、他的专长、他的影响力来帮助员工成功。经理不能让自己手下的员工不断失败、不断炒员工的鱿鱼。——这段话是惠普中国公司原副总裁吴建中先生说的。

让管理亲和于人，让管理者与员工心理距离拉近，让管理者与员工彼此间在无拘无束的交流中互相激发灵感、热情与信任，这样的理念在优秀的企业家心中越来越达成共识。有位专栏作

家参观英特尔公司时，看到当时英特尔首席执行官葛鲁夫的格子间与员工的格子间一样大小后，很尖刻地指责葛鲁夫的这种做法比较虚伪，葛鲁夫却回答说，他这样做的理由是不想让权力放大，给员工造成心理压力，以便能更好地与员工进行交流。

要让管理真正亲和于员工，不仅在表面上要与员工拉近距离，还要真正关心员工，不单是关心员工的家长里短，更重要的是关心员工的前途和未来，包括员工的薪水和股票，也包括员工的学习机会、得到认可的机会和得到发展的机会。

对人的尊重还包括对不同思维的容忍。100%的求同思维，常常让创新之苗过早夭折。作为一个经理或高级主管，你如果不能容人，你只喜欢提拔那些想法、做法和你一致的人，就会在你的周围聚集一批与你思维相似的人，那时你就很危险了，当你遇到困难时，你周围的人并不能帮你，因为你们的想法和做法如出一辙。

管理是对的，但不要让人定型，让人定型的管理是企业（尤其是高科技企业）的一大灾难。

世界上的扭亏高手 Unisys 掌门人温白克说：“一家企业要成功关键是一定要爱护你的员工，并帮助他们，否则他们也不会帮助你的企业。对待员工一定要很诚实，要有一致性，不能朝令夕改，一定要把你的心拿出来给他们看，要心心相印，只有在这种情况下，他们才会跟你走。”

这是一种很普通的境界，但是很多企业家做不来，却一味要求员工对企业忠诚再忠诚。正如单相思的爱情会打漂儿，企业家对员工不忠诚，就别想员工对你忠诚。

企业管理千头万绪，错综复杂，但是最核心的一点是对人的管理、对人的尊重。

编者

代 序

现代企业需要建立管理模式

A 管理模式首席设计师 刘光起

现实需要管理模式

改革开放以来，随着市场经济的发展，企业经历了自身数次的“蜕变”，一些企业已经被淘汰；一些企业正处在困境之中，渴望复苏，但却回天乏力；还有些虽勉强存活，却步履维艰。

因为，从这些企业诞生之日起，肌体里面就带着计划经济不良的“遗传基因”，他们又在不完善的市场经济和相对封闭的环境中成长，使得这些企业不但没有与国外企业相抗衡的实力和物质水平，而且更为重要的是从根本上不具备和外企竞争的内部管理机制。

竞争和生存的需求，变革和灭亡的选择！企业必须建立一套全新的、科学的管理模式。

一、国际化的需要

国际化的需要随着我国加入世界贸易组织进程的加快，随着改革开放的持续深入发展，一批外国的大型企业集团，迟早

会打开我们为保护民族工业所设立的禁区，如农业、零售业、保险业、航空业、电子业等等。这样，中国企业所面临的竞争对手就不单纯是同一水平的民族企业，还要和外国正规大企业竞争。另一方面，中国的企业要发展要走向世界，管理模式也要和国际接轨。这就如同做游戏要遵守规则，和国际接轨就要遵守国际游戏规则，就要去探索新领域中的新规律。为了使中国的企业具备国际竞争能力，企业必须模式化。

二、企业管理电脑化的需要

有人说，这是大型集团公司面临的问题，这是不对的。我们可以分析，时代的发展使所有企业都要加入电脑网络，企业不入网，就会失去大量的信息和机遇，失去了信息和机遇，就如同盲驴瞎马，不知所往。

而且企业的产品以及企业的各种信息也要进入网络流通，这样才能做到更广泛、更经济的广告传播。企业如果置身网外，那就等于把自己置身竞争之外，无法竞争，也就无法存活，更谈不上发展。而电脑网络化首先就要求企业模式化。为什么？因为电脑最根本的特点就是一切程序化，决不会因为企业的能人和领袖们一拍脑门儿就改变程序的设计，程序化要求企业管理尽可能地规范和规律化，这一切都来源于企业的模式化。

三、小企业连锁化需要模式化管理

连锁经营是我国中小型企业发展的很好途径。它使成本大幅度降低，即管理费用的大量节减，在原料采购方面，由于批量化了，规模化了，价格也会随之降低，从而取得更强的竞争能力。像现在的“马兰拉面”、“雪亮眼镜”、“老家肉饼”等连锁经营都给我们以很大的启示。

四、企业兼并、接管和自我复制的需要

目前，中国许多大型企业已经具备兼并其他企业，快速扩展的经济实力，但因缺乏管理手段和管理人才而不能付诸实施。

企业兼并后，没有模式怎么管？有的企业老板说，我现在有力量兼并很多企业，甚至有很多的企业主动找上门来，一分钱不花就可接管几个企业，但可惜的是，我只能干看着，没办法，因为我没有人，没有足够的管理人才。

归根到底是因为没有科学的管理模式，没有模式化管理就没有办法培训出合格的职业经理。有了模式，企业才有自我的能力，才能快速地发展和壮大企业。

五、企业进行股份制改造的需要

股份制经济在世界范围内产生以来的实践表明，在股份制经济发展过程中，经过了不断发现问题，不断采取经营对策解决问题，不断完善法规和管理办法的几个阶段，逐步形成了一套成熟的规范化的股份制度。

企业的所有者和经营者分离，这首先就要求建立模式化管理秩序。

股份制的基本规范是商品经济、现代市场经济客观规律的反映。无论哪个国家都要遵循这些共同的规范。

只有实现规范化的股份制改造，企业才能适应我国对外开放的需要，才能走向世界，与国际市场衔接，按国际惯例办事。只有实现规范化，建立先进的模式化管理系统，我国股份制企业的股票才能在国外证券市场上市，国外的股份公司也才能在我国证券市场上市，才能实现股份制经济的国际化。

六、生产要素自由流动的需要

现代经济社会要求我们必须按照统一的标准和模式去参与

国际范围内的资本、商品、人才、技术、信息五大要素的自由流动。

七、法制化的需要

法制本身就要求模式化。

要求企业在财务管理、税金缴纳、产品质量等依法经营方面有模式，这是不容更改的。

八、企业职工的需要

在没有管理模式的企业里，职工要想站住脚，不被排斥，有些人就要想办法对自己的老板或某个对自己有利益关系的领导进行“溜须拍马”，了解他们的个人喜好，被迫整天钻研“马屁经”。这样，职工觉得很累，也无法实现事业上的理想。

而建立了管理模式，职工一切按自己的岗位描述和工作界定来工作，他们用自己的工作来表现自己，用能力来表现自己，还可通过实施雄心计划达到个人理想的实现。

综上所述，可以这样下一个结论：在市场经济的大潮中，我们的企业不仅要求生存，还要求发展，这个发展不是缓慢的滚动开发，世界经济形势已经不允许我们缓慢的增长，而是在短期内成倍地、像原子裂变一样急速地膨胀，这就是我们必须要建立模式化管理的至切至真的原因。

企业管理模式的特点

在企业中，存在着许多显著或不显著的事物联系特点，这些特点是客观存在的，部门之间、系统之间、上下级之间、员工之间的联系都是客观存在的，是必然的。与外部的联系也是如此，联系的方式、方法，也不是随意的，必须尊重它们自身的特点。这些特点就是客观规律在企业中的体现。作为体现企

业中客观规律的管理模式具有如下特点：

一、相对固定的结构

某种相对固定的结构是多样化的，有师傅带徒弟的结构，有夫妻店结构，有欧文福利式公社结构，还有一个人说了算的土皇帝式的结构。我们倡导管理模式是根据现代企业的需要来安排企业结构。在集团公司的股东大会下有董事局，大公司有董事会，小公司至少有执行董事，还有总经理（厂长）、机关部门和经营部门，所有这些结构都是相对固定的。

说相对固定，它包含了以下意义：

1. 法律规定。如股东会、董事会的组成是依法建立的。
2. 行业的传统。如工业企业的生产车间，建筑企业的设计室，饭店企业的管理部等等，这在行业中是相对固定的。
3. 企业出于社会交往的需要，往往要平等的结构。如现代企业大多设公共关系部、办公室、财务部等。这样设立的目的是解决企业和企业的往来关系，解决企业和政府的往来关系等问题。
4. 在经董事会批准设立这些机构之后，便不能随意改变。

二、明确责任

在模式化管理的企业中，有了相对固定的结构，就有了相对固定的部门和岗位。每个岗位之间有自己独立的功能。我们强调功能与功能之间、部门与部门之间、岗位与岗位之间要做到既无重叠也无空白。在模式化管理的企业里，每个人都要明确自己的责任。这种责任的第一个含义就是要明确自己在企业中的分工，同时明确完不成任务应承担的责任。只有在非模式化管理的组织中，每个人才会想干什么就干什么，说不清应该管理什么。

三、权力分配

权力，顾名思义，这是一种支配的力量。这种支配的力量如果没有进行科学的分配，将会造成组织内部激烈的争执甚至形成复杂的矛盾。如果车间主任和副主任都想扩展自己的权力，使自己在更多的问题上有支配的力量，那么一定会造成矛盾，争吵不休，从而影响组织的活动。只有对每个人的权力进行科学的描述和界定，才能使他们各司其职，各负其责，形成一个既独立又有联系的组织系统，企业才会长治久安，才会产生较高的工作效率。

四、企业工作程序化

企业工作应按事先规定好的步骤、方向、标准进行传递信息和具体运作，而不应为所欲为。

例如：关于请假的规定。这是很简单的程序和行为，但意义却很深刻。规定请事假必须事先办理；规定三天以下的事假，你的直接上级就有权批准，超过三天，就要你的直接上级去请示你的领导，而且还要填写一定的表单，有人批准签字，再转到人事部备案存查、对照考勤决定当月薪酬。毋庸置疑，这些规定是有其重要意义的。在模式化管理的企业里，人们的行为是规范的。这种科学的管理规范，使企业组织有规律可循，从而达到统一指挥、统一运作的目的。

五、共同的理念

首先，他们要通过有效的决策指挥系统来决定经营方向和经营理念，统一认识，协调各部门的具体运作行为。

在现实经济系统中，有些自身条件和所处的经济环境，可能选择在一个产品上保持很多年；向多元化发展；也有的选择向系统化发展。比如麦当劳就是保持在一个品牌和服务上，通过特许经营的方式保持着旺盛的生命力；而天津泰达既经营酒

店，又经营房地产、对外贸易等，使企业向多元化发展。但不论这些优秀的企业选择何种方式，它们的共同特点是都有着统一的经营发展方向和统一的理念。

经营理念是企业在生产经营过程中所形成的哲理和观念。理念的统一是强化企业凝聚力的重要手段之一。目前我们所能想得到的世界知名企业，有哪一家没有自己独特的企业文化呢？

六、闭合回路

有人问，闭合回路是不是封闭的企业？我们说，不是！不仅不是封闭，而且还应是一种开放。所谓“闭合回路”是指管理上的闭合。比如，一个人立了功，就有人去发现他，有人去报告，有人去做奖励的建议，有人批准执行，最终使他受奖，又促使他继续立功。这就是一个闭合回路。这种回路体现在销售上，就是好的产品带来好的客户、更多的客户，而更多的客户带来更大的销售额，更大的销售额带来更大的利润，更大的利润又能使我们有实力去改善销售管理。如此良性循环，周而复始。

我们说，一个企业是否有很强的竞争力，最重要的是看企业的各种“回路”。

企业的资金要变成生产原材料，生产原材料要变成产品，产品卖出去后得到了资金，用资金再来买原材料。

这里有一个重要的问题，就是这种资金和产品原材料的回路不是静止的回路，而是在动态的环境中实现的。经过一次次的循环，人们的劳动使其价值倍增，至于增值幅度，要取决于劳动本身的价值和产品的使用价值。人们在劳动中创造了品牌，这种品牌又是一种增值。

原材料的购进和生产过程，使其一部分变成了产品，又变

成了资金，回过头来买回新的原材料，这种体现资金流、物流、人力流、信息流的循环过程，构成了企业经营中大大小小的闭合回路，这就是模式在企业运作中的一种具体表现。

模式就是系统，是由互相联系的关键点所组成的系统。

适应新形势 建立新模式

那么，什么样的企业适合建立管理模式呢？

一、企业要有强烈的发展欲望

企业必须充分认识到企业竞争的必备条件，同时也就应甘于被时代所淘汰。

一个不想发展的企业，不准备扩展自己的规模，它就不需要也不可能建立管理模式。但是，如果企业抱有强烈的发展欲望，以此获得一定的规模效益，即使是小企业，想要复制自己，也要有一定的模式。复制既可以有复杂的形式，也可以有简单的形式。

二、新兴的企业必须建立管理模式

大家都知道，体育比赛是有其规则的，这规则里包括体育器械、比赛场地和裁判规则。在比赛中，怎样算赢，怎样算输，怎样叫犯规，这些都必须有严格的规定，这就是模式。

现在世界上新兴了很多体育项目，但很多一时还进不了奥运会，为什么？因为规则性、规律性不同，没有一个衡量标准，也就是没有模式，无法进行比赛。

企业也是，多数企业目前所运作的项目是传统的，只有极少数企业的运作是全新的项目。这样，大部分企业就有条件为自己制定管理模式。而新兴的企业迟早要制定管理模式。所以，在建立企业、发展项目时，就要着手准备建立一套科学的

管理模式。

三、高速发展的企业必须建立管理模式

在市场经济结构尚待完善的今天，一个企业如果现在具备雄厚的经济实力，它的经营项目有可持续发展的可能，并且能清楚地预见三五年内可以继续的赢利，这样高速发展的企业没有管理模式就好像一位巨人系一条短腰带，身体在增长、在膨胀，而腰带却不能适应，巨人的感觉如何呢？这就要求企业善于利用有限的时间来建立一套科学的管理模式，实现自我调整。

企业领导要抓住机遇，把一部分资金用于进行企业管理的自身建设，进行模式建设，使企业具备复制自己、发展自己的能力。这样，必将不失时机地使企业在短短几年内快速得到发展。

四、“一把手”要有决心和信心

这是建立模式化管理的最为重要的条件。要使他们懂得，企业要发展就必须模式化。在资本积累阶段，许多老板没有模式也赚了很多钱，但这是过去。明天的经济社会要求企业改变观念，这一点，如果企业的老板不深刻认识，那么，他的下属再着急也是无用的。因为这种企业老板很有权威。

下决心用模式来操纵企业运作过程，对企业老板来说是一个痛苦的过程。因为管理最先让人感到的是痛苦。模式建立后，一切都得按规矩办，老板以前随心所欲的做法行不通了。这就是说，任何制度的执行都不允许这种随意性。有规矩了，就要按照规矩办，老板也要遵守某些程序。

我们设计的 A 管理模式提出了“受监督的个人负责制”的原则性问题，其意义在于企业中所有的人，包括企业的领袖在内，也必须接受某些监督。如果能客观地看待监督系统，就

会清楚地认识到，监督是一种保护，监督是必须的，是必不可少经营管理机制。著名的红塔集团的褚时健案例告诉我们，企业管理的监督机制是为了保证企业正常运作和发展，如果红塔集团有严密的监督机制，那么，褚时健应该不会落到被判刑的地步。

建立了严密的监督模式，能防止腐败和违法行为，弥补企业管理上的漏洞，减少决策失误，创造保护企业、保护企业职工、使企业正常发展的条件。

五、企业要有经济实力

在清楚地认识到企业前途和命运与管理模式的关系后，企业要认真考虑投入问题。企业的模式化需要资金的投入，需要有一定的经济实力，管理的投入是企业发展的投入，外国企业在管理和咨询方面，在培训方面花了大笔的资金，几百万，上千万的美金，他们认为是值得的。因为他们换回的是成倍、成千倍的规模效益，换回的是企业持续稳定的发展和巩固。

当然，有些企业确实已经到了山穷水尽的地步，再也没有精力和财力来为自己建立模式，这个条件也就无从具备了。客观地讲，要搞好企业，第一个条件是要找一个赚钱的项目，第二要适应周围的环境，第三才是管理，第四是机遇。对于这些山穷水尽的企业来说，当务之急是找到一个赚钱的项目，有了财源才“柳暗花明”。

企业管理模式建立法

我们在为企业服务多年之后，也探索出一套自己的建立管理模式（以下简称建模）的方法，通过建模工作和建模咨询，为企业提供建立管理模式的服务。

工程服务式的建立方法，是共建式的发展。企业请我们这样的专业管理模式设计公司通过模式建立准备、调查研究、文件制作、模式研修、逐级培训、试行、贯彻、实施八大步骤，为企业建立一套全新的科学的管理模式。其优点在于：专家进入企业进行调研和设计，能提供更为直接和细致的服务，便于理论联系实际；专家通过与其反复研讨，找平衡点与控制点，解决实际问题，符合企业的实际情况；利用参与法，使企业中层以上管理人员都参加研修、培训和试行，使企业整体卷入模式建立中来。

但建模工程服务也有其一定的局限性，首先企业要有一定的资金投入，其次要求企业自身控制能力强。

我们也考虑到中小企业的建模需要，这些企业规模较小，资金也无法投入太多。我们为这样的企业提供整套的建模咨询服务，也就是由企业自己建模，我们通过各种沟通方式，为其在建模过程中提供相应的指导和咨询。需要企业自己完成劳动强度极大的管理模式设计工作，工作既要细致又要完整，同时还必须很耐心。

我们运用这两种方式在为企业服务的工程中，深刻地体会到一点，企业必须建立起自己的管理模式，加强基础管理，不断进行管理创新，才能促进企业进一步发展。

《中国企业发展报告（2000年）》指出，企业管理问题仍然是制约企业发展的重要问题之一。再综观目前所谓的民营企业流星现象，虽然失败的原因各有不同，但有一点是相同的，就是所有这样的企业都存在内部管理混乱、失控、失效的问题。这些种种都表明，加强和改善企业管理已成为中国现代企业的当务之急。

目 录

刘光起·现代企业需要建立管理模式·(代序)	(1)
钟朋荣·评论	
集权与分权的成本比较	(1)
万科：以颠覆的名义想明天	(16)
美菱：给成本管理植入科技的基因	(41)
附件一：目标成本的分解与落实	(57)
附件二：成本管理之组织机构	(59)
附件三：成本管理之责任体系	(61)
附件四：三级核算单位的建立	(63)
附件五：成本管理工作流程图	(65)
附件六：收入市场化考核方案例则	(66)
国美物流配送管理体系	(68)
附件一：配送中心经理工作流程	(77)
附件二：配送中心库管员工作流程	(78)
附件三：门店副经理的工作流程及行为标准	(79)
附件四：内部调货的流程及标准	(81)
张瑞敏·评论	
张瑞敏谈海尔的三步战略	(82)
海尔：从OEC到SST	(86)
海尔指向——中国企业的未来	(99)