

正和模式

民营企业管理探索

MINYINGQIYE GUANLI

TANSUO

李德华 张奉杰 著

四川出版集团·四川人民出版社

正和模式

民营企业管理探索

MINYINGQIYE GUANLI

TANSUO

李德华 张奉杰 著

四川出版集团·四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

正和模式: 民营企业管理探索/李德华, 张奉杰著.
成都: 四川人民出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 220 - 07464 - 6

I. 正… II. ①李… ②张… III. 私营企业—企业管理—研究—中国 IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 151722 号

ZHENGHE MOSHI

正和模式

——民营企业管理探索

李德华 张奉杰 著

责任编辑

何昌宇

封面设计

彭小柯

技术设计

杨 潮

责任校对

叶 勇

责任印制

李 剑 孔凌凌

出版发行

四川出版集团
四川人民出版社 (成都槐树街 2 号)

网 址

<http://www.scpph.com>

<http://www.booksss.com.cn>

E-mail: scrmchsf@mail.sc.cninfo.net

发行部业务电话

(028) 86259459 86259455

防盗版举报电话

(028) 86259524

制 版

成都勤慧彩色制版印务有限公司

印 刷

成都蜀通印务有限责任公司

成品尺寸

145mm × 208mm

印 张

6

字 数

110 千

插 页

3

版 次

2007 年 10 月第 1 版

印 次

2007 年 10 月第 1 次印刷

书 号

ISBN 978 - 7 - 220 - 07464 - 6

定 价

15.60 元

■ 版权所有 · 侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259624



商

言



前 言

民营企业是随着国民经济体制改革而产生的，20多年来，从无到有，从小到大，在市场上占有了一定的份额，在国民经济中获得了一席之地，在振兴民族经济中显示了不可忽视的作用。但是，民营企业的现状，与当代社会发展步伐和国内外市场形势还很不适应。

● 民营企业的自身特点

本来，民营企业、国营企业同样是企业，都是围绕“建设社会主义祖国”这个主题来开展经营，两者不应该有什么不同的地方。尽管如此，在人们的心目中，民营企业还是不能与国营企业“平起平坐”。其原因，一方面国家政策目前还没有真正做到“一视同仁”；另一方面国家机关还没有做到“同一个门槛儿”此外，在老百姓的心目中，国营企业是为国家赚钱，民营企业是为了为自己谋财，因此，国营企



业的职工总是比民营企业的职工多一点优越感。除此之外，在中国这个实行社会主义市场经济的国度里，民营企业仍然有着很多不同于国营企业的特点，特别是在企业管理方面，由于体制不同，民营企业的自主权优于国营企业。但是，就是因为完全自主经营，也就要自己承担风险，一旦出了错误，就得“吃不了，兜着走”。所以民营企业的“成活率”大大低于国营企业。

●民营企业面临的问题

民营企业要生存，面临着很多问题，在资金、技术、管理等方面与国营企业一样，都需要下大力气去解决。但是在管理方面，民营企业比起国营企业的压力就大得多。国营企业各行各业都有一个体系，它的上层都承担了所属企业的管理模式以及各项规章制度的设计与制定工作，而且由于国营企业一般都是“历史悠久”，大多数制度模式已经运用成熟，这就大大减轻了企业领导人的负担，民营企业则不具备这些条件。

民营企业在成立之初，都是“一张白纸”，全靠管理者自己写。写什么？既不能照抄国营企业的模式，又不能照搬西方经验，在民族的商道“遗产”中，有些道理可以吸取，但是运作模式与现实距离太远，这就大大影响到民营企业的成长。

近30年来，经济全球化的趋势越来越明显，但是，由于科学技术飞速发展，尤其是互联网快速进入人们工作生活的各个领域，那些在20世纪还被称为“经典”的企业管理理



论，在现实面前就显得有些捉襟见肘了，当前呈现在众多的企业管理者们面前的是一片“管理丛林”，他们也只好在这个“丛林”中寻寻觅觅，可是至今还没有找到一个适合中国民营企业的范本。

当前，书市上的管理书籍多得难以数计，古今中外的管理理论让人眼花缭乱，有不少管理学者、咨询专家都在潜心研究，并通过录像光盘传播他们的杰作，确实让民营企业的管理者们受益匪浅。但是，遗憾的是，专门论述民营企业管理的书籍几乎难觅踪影。

就是在这种状况下，我们这些开创民营经济的管理者们，出于“求生”的愿望，不得不一边实战，一边腾出手来研究民营企业的管理模式。在十多年的实践中，我们有过不少失败的痛楚，也有过一些成功的喜悦，出于对民营经济的深厚感情，也想为我国民营经济的发展作点贡献，我们愿花些时间和精力将我们在教训中悟出的一点道理整理出来，向专家们请教，与同行们切磋。

● 民营企业的路怎么走

民营企业要生存、发展，不外乎要做好环境营造、资源整合、市场运作三件事，而要做好这三件事，只能靠企业自身的高素质：一是内涵的“自律和他律”机制；二是外显的“和谐与合作”局面。所以我们认为当今摆在民营企业面前的头号任务是：

一、探索铸造什么样的文化以形成自律机制，从而营造



和谐的生存环境；

二、探索创建什么样的模式以形成他律机制，从而出现合作的发展局面。

“和谐”是所有企业追求的环境目标。但是和谐的环境不会无缘无故地出现，它是事出有因的，这个“因”就是促使员工产生“自律”的机制。“自律”就是自我约束。所谓自我约束，就是要让所有员工的自我追求都集合在组织所期望的目标内。如何才能做到“自律”呢？这就是本书上卷“铸造团队文化”以形成自律机制三部曲——“精神、理念、行为”所要探索的内容。团队文化是务虚，强调可解读性，追求潜移默化，是柔性管理。

“合作”是所有企业向往的团队精神。但是，合作不是自然物，它不会自发生成，需要由组织精心培植。合作，顾名思义，它是群体活动中的一种有序行为，序必有律，序和律就是一种规矩。当代人，特别是青年一代，强烈地要求释放个性和自我表现，这是推动社会前进的动力源，但是这种动力在一个群体中必须规范在一个科学的行为模式之中，才能产生实效，否则就只能造成破坏。因此企业在追求“协作”时，要实行“自律”与“他律”相结合。“他律”就是组织约束。所谓组织约束，就是在组织期望目标下提出一整套可行的规章制度，作为全体员工行为的范本。这就是本书下卷“创建行为模式”以形成他律机制三部曲——“整合、控制、约束”所要探索的内容。行为模式是求实，强调可操作性，讲纪律强化，是刚性管理。



新

新

企业文化形成的自律机制集中在一个“和”字上，这个“和”字是以“正”字为根基的，没有“正”就不可能有“和”；行为模式形成的他律机制集中在一个“合”字上，这个“合”字又是以“活”为目标的，不能形成活力的合作就无意义。由正到和，由和到合，由合而活构成的管理链，就是我们要探索的正和模式。



目 录

前 言	1
-----------	---

上卷 企业文化【和论】

绪 言	3
-----------	---

铸造什么样的企业文化	3
------------------	---

以“和”字为中心的企业文化	6
---------------------	---

一、精神文化	7
--------------	---

概论	7
----------	---

 人活着总得有点精神 7 / 精神：民族文化的精髓

 8 / 精神文化——企业的灵魂 9

经济全球化与文化本土化	11
-------------------	----

民族文化的传统性与时代性	13
--------------------	----

（一）做人崇尚正义精神	17
-------------------	----

 正义精神是企业文化的民族性 17 / 正直是本 17

 / 义气是节 18

浅谈“无奸不商”	18
----------------	----

（二）共事崇尚和合精神	20
-------------------	----

“和”“合”产生新质事物	21
--------------------	----



(三) 立业崇尚创新精神	23
企业创新与创新思维	24
正和集团的五字行动口号——“正、义、和、合、新”	27
二、理念文化	29
概论	29
理念——企业文化的深层 29 / 理念文化——企业 的气魄 31 / 组织的人性观 32 / 企业人的价 值观 36	
(一) 环境营造坚持一个“正”字	41
环境 42 / 以大海魂精神构筑正直的平台环境 43 / 以大协作精神创建正规的团队环境 46 / 以大创 新精神营造正常的市场环境 51	
(二) 资源整合严守一个“真”字	53
资源是企业经营要素的总和 53 / 资源开发用真 情——怀着深厚感情去进行资源的深层开发 54 / 资源整合讲真实——本着实事求是精神去进行资源整体 组合 55 / 资源服务求真效——拿出过硬本事去进 行资源有效服务 56	
(三) 市场运作恪守一个“诚”字	57
以诚信铸造名牌——让人认可你的品牌不是一件容易的 事 58 / 以诚恳树立形象——让人记住你的形象不 是一件容易的事 59 / 以诚心创新服务——让人接 受你的服务也不是一件简单的事 60	
三、行为文化	61
概论	61
行为——企业文化表层 61 / 行为文化——企业的 活力 62	
企业活力——中庸之道	63
(一) 治——德、法、科三治并行	66
德治是对行为的激励 66 / 法治是对行为的约束	



67 / 科治是对行为的规范	68
(二) 修——公、忠、能三德同修	68
公心是供职的基本观念 敬业必公	69 / 忠诚是守
职的基本品德 奉职必忠	69 / 能力是尽职的基本
条件 尽职必能	70
(三) 炼——智、谋、操三功齐炼	71
智慧	71 / 谋略
76	
认识国人	78
操行	86
四、文化审美	88
文化审美“三字经”	88
(一) 善——精神美	88
(二) 和——理念美	90
(三) 中——行为美	91

下卷 行为模式【合论】

绪 言	95
创建什么样的管理模式	95
构建以“合”字为中心的行为模式	98
为什么管理的重心要落到行为上?	98 / 为什么行
为的指向要落到市场上?	99 / 为什么市场的运作
要落到“合”字上?	99
用系统方法构建行为模式	99
一、要素整合	103
(一) 目标——项目目标信息资源整合	104
(二) 环境——项目环境信息资源整合	106
(三) 投入——项目投入信息资源整合	108
二、结构约束	111
(一) 决策	112
决策功能	113 / 决策班子
113 / 决策机制	



114 / 决策程序	117 / “三方听证”制度
117 / “四级情报”制度	118
(二) 管理	118
“班子”问题	119 / “平衡”机制
120 / 营权之本——“中庸”	120 / 运权之本——“和合”
122 / 放权是“和”	123 / 集权是“合”
124	
(三) 执行	126
“班子”问题	127 / “到位”机制
128 / “流程”制度	128
三、功能控制	130
(一) 秩序	132
职务与权力对称	133 / 权力与责任对称
134 / 责任与利益对称	135
浅谈团队管理	136
(二) 效率	140
形态上动与静的结合	142
动与静的辩证关系	143
制度上纵与横的结合	145 / 机构上条与块的结合
146	
浅谈流程管理	146
(三) 价值——控制在人才投入上的浪费	156
价值开发上公开	157 / 价值整合上公开
159 / 价值评价上公开	162
浅谈价值管理	165
四、行为成功	178
(一) 情——合情则实 (行为合情整合)	178
(二) 理——合理则通 (行为合理控制)	179
(三) 法——合法则顺 (行为合法约束)	180
后 记	182

长和模式

民营企业探索
1994.11.10-1995.11.10

上 卷

企 业 文 化

【和 论】



绪 言

★ 铸造什么样的企业文化 ★

在两个世纪交接中，企业文化成了热门话题，在这股热潮中，对于企业文化的必要性这个问题已经基本取得共识，没有人否定企业文化存在的必要性了，但是对于企业文化从何而来这个问题，还有一点不太对劲，好像企业文化是这几年“谈”出来的，这是个误会。企业文化不是“谈”的时候才有，不“谈”的时候就没有，应当说任何企业都有，而且是在企业成立那天起就有了。

“先天文化” 如果说企业文化在企业成立那天起就有了，那就是说企业文化是“先天生成”的。“文化”是个不速之客，它会不请自来，当你招进一个员工时，他就带入了



一种“文化”。人类几千年的历史创造了光辉灿烂的人类文明，它附着在每一个人的身上，人走到哪里它就跟到哪里。

企业都是由人组成的。人在出生以后，首先接受家庭文化的熏陶，继而又接受学校的教育，再后就是进入社会这个“大染缸”，在这个过程中，朝夕接触，耳濡目染，慢慢地就形成了自己的文化属性。当员工进入企业成为一个“社会人”时，自然也就把他的“文化”带进了企业。只是这种“文化”是分散在个人身上，没有形成主流，在这个时候还不能说是企业有了真正意义上的文化。

“后天文化” 如果说企业文化不是先天生成的，那就应当是“后天形成”的。企业从成立那天起，员工从四面八方走进企业，带来了各自的“文化”，只是这时的文化现象零星、分散，还没有形成主流，是一种无序状态的文化。但是，由于人的从众性，这种零星分散的文化现象，会很快地自发形成小块的多元文化，而这样的文化多元体，很有可能是不良文化，如任其自然发展，这种多元文化从就会汇成主流，这时企业就会被这样的不良文化主流左右，被一些小团体控制，最后使企业陷入困境。所以，后天自发形成的文化不是企业追求的文化。

“老板文化” 有人说企业文化是由企业创始人造就的，特别是民营企业更是如此，所以说民营企业的文化是“老板文化”，这种说法也不无道理。因为在民营企业中，“老板”具有最高权力，他的一言一行，无意间会被下属认可，慢慢地就会出现“老板文化现象”，一切都按照“老板的脸色”行



事。当然，如果老板十分精明，本身就具有很高的领导素质，也可能创造出一种优秀的企业文化来。但是，事实上这种情况很少见。因为老板不是神，是人，是人就有个性，就会犯错误，他不可能做到十年如一日地摆出“一张好面孔”，当他情绪不好时也会发脾气，这时就会给企业带来损失，甚至灾难。所以，企业文化不应该是“老板文化”，或者说不应该是自发式的“老板文化”，企业文化应该是企业的创业者们主动倡导和精心铸造的，是在长期经营活动中确立、并为其全体成员普遍接受并共同遵循的经营理念、价值观念和行为规范等的总和。

“企业文化” 企业文化属于集团文化。它具有以下一些属性：

(1) 一个企业的文化，是在一定的社会文化、民族文化、行业文化背景下产生的一种特定的亚群文化。

(2) 企业文化不是信仰性、消费性文化，而是经营性、管理性文化，是服务于企业经营宗旨的文化。

(3) 由于每个企业都有自己的经营宗旨，所以各个企业的文化都有自己的个性，就如各民族的文化都有自己鲜明的特点一样。

(4) 企业文化是企业生存、竞争、发展的灵魂，是能长期为企业经营活动提供动力的源泉，因此，企业文化具有实用性和动态性。这就是说，企业文化不是纸上谈兵，它的实用性在于它给企业经营提供动力时，不表现为“指示”、“口号”、“指标”等形式，而是存在于员工执行组织任务、实现组织目