

职业经理 操作指南



**A** 管理模式

法律版

韩冰光起编著

企业与法律

企业管理出版社

MANAGEMENT SYSTEM



# 管 理 模 式

法律版

刘光起  
韩冰  
编著



企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

A 管理模式: 法律版/韩冰, 刘光起编著. —北京: 企业管理出版社, 1999. 6

ISBN 7-80147-217-9

I. A… II. ①韩… ②刘… III. 企业管理-法律-基本知识-中国 IV. F270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 21291 号

### A 管理模式

#### ——法律版

韩冰 光起 编著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

\*

新华书店北京发行所发行

三河市欣欣印刷有限公司印刷

\*

850×1168 毫米 32 开 24 印张 537 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数: 30001—80000 册

定价: 58.00 元

ISBN 7-80147-217-9/F·215

本书

为了企业不打官司

——刘光起 韩冰

**要健全财产法律制度，  
依法保护各类企业的合法权  
益和公平竞争，并对它们进  
行监督管理。**

——刘光起 韩冰



作者刘光起为领袖服务



# 北京青年报

## BEIJING YOUTH DAILY

1997年9月21日★星期日★第3285期★统一刊号:CN11-0103★国外发行代号:D1253

为中国现代企业注入灵魂

# 首部管理模式诞生

### A管理模式火遍全国

刘先生通过企业的现代化改造,将管理引入企业中,专家说,没有现代化的管理,股份制就失去了灵魂。在西方发达企业管理模式及职业经理已存在了许多年,我国管理模式和职业经理还是一个空白。近来,一个称之为“光起管理模式”的在这个空白上描了一笔。这个管理模式叫“A管理模式”,首席设计师是刘先生。

刘先生在1983年进入中国最早的五星级——五星级的长城饭店工作,他接受喜来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利国际公司的大量培训,在1988年至1990年转到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级酒店部门经理,广泛接受并深刻了解到了西方一套先进的管理模式。1993年,他提出了“光起管理”的思想,同年8月,他带着这套管理模式到大连太阳城娱乐中心,任该中心的执行总经理。在他任职的第二个月,这个仅3000平方米的娱乐中心成为当时大连最大的娱乐中心。同年成立建设银行大连分行看中,去管该分行下属的国际博览大酒店,该酒店已连续五年亏损。接手后,该酒店当年就赢利。此外,他还中港合资迪诺房地产开发公司、海口酒店、北京怀柔康乐俱乐部等。在总结这些经验后,他总结出了现在的“A管理模式”。

### A管理模式的内容

“A管理模式”在下列九个方面进行论述:组织系统;企业文化系统;激励机制;人才选用和招聘系统;培训系统;考核系统;在组织系统中,他提出了一个上级的原则,责任原则,又无空白的原则。在考核系统中,他提出了排几个部门联合管理,如行政部一起抓“A管理模式”总,因为这是企业各部门赖以生存的根源。

A模式在垂直组织中由上级的上级来监督,纪律受到危害,会受到威胁。上级经理在考核中,上级对下级考核,上级经理在考核中,也更改命令,而命令发布下去,就无所适从,也不会产生群众之间的矛盾。非常重要的原则:40%

## 城奏响企业管理的强音



中国企业呼唤现代管理模式



# 长经济报



# 华西都市报

刘先生“被惫不堪”“逃离”成都

管理模式 倾倒各路豪杰

中国经济报



刘光起和光起公司总经理何海丽



刘光起和光起公司董事长汤奇禹(中)、A集团总裁雷虹(左)







## 作者简介

韩冰，律师，1960年生，研究生，从事法律工作十余载。

1980年从事检察工作，1987年从事执业律师。代理过各种案件及法律事务近千件。

代理的“秋菊打官司”名誉权案曾在中央电视台“焦点访谈”报道；

代理的“受戒”著作权案已收录最高人民法院案例。

组织领导开发的“汉卓法律帮助”应用软件，由司法部监制并向全国推广发行。

曾主编《全国律师资格考试》、《法律帮你忙》之四《公民纳税》等书籍。

现作为A管理模式的法律顾问。



## 作者简介

刘光起，北京人，1946年生。

1983年，参加了中国最早的大型合资企业，五星级长城饭店的筹备工作，成为第一批被端走“铁饭碗”，在外企当“雇员”的干部。历时十多年，接受了国际喜来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利亚培训公司的大量培训。

在此任职期间，有幸为邓小平、李鹏等中央领导人，为里根、布什、卡特、中曾根等外国元首及洛克菲勒、哈默等世界级的大老板组织过数十次国宴和各类活动。

1988年至1990年，签约到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级豪华酒店Sheraton Mirage做部门经理，并为其筹办了后来被评为“昆士兰最佳中餐厅”的长城餐厅。

1993年，似有所悟，以多年在跨国公司所学，提出“示范性管理”的设想，在数家民营和国有企业任总经理或执行总经理。在工作中，取得较好效果并创立A管理模式。

1997年，合作成立“北京光起管理模式设计有限责任公司”，任首席设计师。为大中型企业提供培训和行政管理模式设计等服务。

现任：

中国管理科学学会

理事

中国技术经济研究会

学术顾问

# 中国企业管理协会

---

## 关于《A管理模式》的论证意见

中国企业管理协会受光起管理模式设计有限责任公司委托，于1997年10月15日在北京举行了《A管理模式》专家论证会，会议听取了《A管理模式》编著人刘光起同志对《A管理模式》的内容介绍和学习、运用该模式的企业代表的发言。与会专家(名单及个人论证意见附后)认为：

《A管理模式》是在学习国外先进的管理理论、方式、方法和在总结企业实践经验的基础上，针对我国企业在经济体制转轨时期，内部行政管理不适应市场经济要求的实际，归纳创造出的一套现代企业行政管理模式。

该模式按照现代企业管理科学理论有关原则和理念，将企业行政管理中例行的、经常重复性的各项管理活动标准化、程序化、制度化，形成了包括组织、企业文化、人才指挥、横向联络、检查反馈、预算计划、人才选用和招聘、培训、激励等九大系统。这九大系统，有可操作的程序、流程，对企业普遍适用，有较强的实用性。对当前我国企业实行股份制改造中加强和改进企业管理，有一定的指导、示范作用。

# 中国企业管理协会

---

该模式具有管理创新意识，在其理论指导上体现了一些鲜明的、针对性的论点。如对垂直指挥系统中逐级原则的规定，在横向联络系统中的相互服务与制约的原则规定，“能人”与“点子”不能代替管理模式的运行等，都能为企业经营管理人员转变传统管理观念，更新管理理念给予启发。

该模式在表述形式上图文并茂，将管理理论与企业实际紧密结合，文字通俗易懂，明了而生动，易于传播和掌握。

专家们还认为，任何管理模式都有其局限性，企业在实际运用中还应根据自身的情况和特点加以修正，管理模式也是需要动态发展的，所以，《A管理模式》也应不断吸取国内外企业管理的理论和新鲜经验，不断地充实和完善。

（以上因该模式编著人在论证会上直接听取了专家的意见和改进建议，此处从略）

一九九二年五月



## 基础篇

预算计划系统

组织系统

企业文化系统

## 运作篇

内部管理系统

经营系统

检查反馈系统

## 人才篇

人才招聘系统

培训系统

激励系统

## 前 言

### 为了企业不打官司

企业的法律管理是将法律规范与企业行政管理融为一体。

A 管理模式的三块基石是：现代管理理论、利益驱动机制及法律。

一个成功企业的四大要素是：项目、环境、管理、机遇。

法律管理是行政管理的基础。

A 管理模式提供的是企业的行政管理，要求每一个企业的经理成为管理的行家，成为运用权力的行家。

法律管理是行政管理的必要补充和有机组成，无论是什么类型的企业，法律管理是必不可少的。

在很多企业订立的规章制度中，常常出现“若有 XX 行为，当处以罚款 XX 元”的规定，这就是错误。没有任何一条法律规定，企业可以行使罚款权。罚款权，只有法律规定的机关才可以行使。

职业经理人若推行有效的管理，法律是基础。企业的法律管理必须成为职业经理人的必修课。

管理人与投资人、经理与员工、企业对内以及企业之间等等，都各执一剑，想不伤自己，也不要伤别人。想伤别人之前，先考虑会不会伤到自己。

概括起来一句话是：加强管理、减少纠纷，增加效益、健康发展。

本人作为长期从事企业法律顾问工作的律师，为解决如何将法律融入企业行政管理的问题，与刘光起先生共同合作，在法律规范的指导下，结合实践经验，与 A 管理模式三篇九大系统相呼应，组织编辑了这本法律管理的书籍。

本书不纯理论书籍，也不是个人经验的总结，而是括

取与企业管理密切联系的法律规范有针对性地加以系统化，为企业提供一种实用的法律管理手册。

**本书的宗旨在于：**

企业在强调行政管理的同时，切不可忽略了法律的管理。

企业应建立以法律管理加强行政管理的意识。

两者有机结合使企业管理更加规范全面合理。

**企业对内日常经营管理活动规范化的要点：**

一本书，法律法规企业规章制度的汇总；

一支笔，按法律规定贯彻始终的规矩；

一个人，将责任落实到最小单位的原则；

一件事，及时作出的奖励或处罚的制度。

**企业对外经营管理活动规范化的要点：**

两笔帐：正反两方面选择利弊的思维方式；

两条路：以合法违法不同手段产生的差异；

两种人：对企业前途利益形成影响的关系；

两结局：决定企业获益或失利的恰当抉择。