

现实性管理



PRACTICAL MANAGEMENT

◎赵东 著

团结出版社

现实性管理

PRACTICAL MANAGEMENT

赵 东 著

团结出版社

图书在版编目(CIP)数据

现实性管理/赵东著. —北京:团结出版社,

2002.7

ISBN 7-80130-606-6

I. 现… II. 赵… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 040531 号

出版:团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话(010)6513.3603(发行部)6524.4792(编辑部)]

<http://www.tuanjiebs.com>

E-mail: unitypub@263.net.

经销:全国新华书店

印刷:东方印刷厂

开本:850 × 1168 毫米 1/32

印张:13.25

字数:265 千字

版次:2002 年 9 月 第一版

印次:2002 年 9 月(北京)第一次印刷

书号:ISBN7-80130-606-6/F·48

定价:25.00 元(平)

(如有印装差错,请与本社联系)

序 PREFACE

刮着寒风、下着大雨，一位浑身湿透的小伙子来到公司请我为他的新作《现实性管理》作序，短短几句交流，我不但对他能通过打工对管理形成独到的见解感到惊讶，同时也为他真诚和执著的追求深深感动，希望自己为他的作序能促进更多的管理求知者从此书中受益。

随着市场经济的深入，管理在商业领域中起到愈来愈重要的作用，不仅是商业性公司离不开管理，甚至餐馆类商业个体也必须依靠管理而求得生存，可以说：“商业的核心就是管理”。尽管，管理的价值已被经济人士所公认，但综合评估，中国的管理水平目前还基本处于管理知识的普及阶段。市面上的管理书籍类型虽已相当丰富，可大部分的管理类书籍都翻版于西方管理学原理，比较缺乏参考性和操作性，不太利于中层以下的管理者对管理知识的吸收和理解。为此，很难起到管理知识的普及作用。认真读罢《现实性管理》，我认为作者通过实践来写出的管理确实有许多闪光之处值得推广。

如今，企业中管理脱节的现象相当普遍，部门之间的衔接能力尤为薄弱，不易发挥整体大于局部的管理效益，作者站在整合管理的高度，摆脱了纯学术性管理理论的束缚，大胆将管理属性进行了综合概括，简明地阐述了管理体系的结构和内容，有利于管理求知者掌握整合的管理常识、培养管理求知者综合的管理能力，特别是为管理求知者进行专业知识深度的学习奠定了一定的基础。

作者以尊重客观环境为宗旨，不主观地框定企业中管理

的某种形式,从管理的“思想、理论、技能”三大基本知识结构入手,突破了教条式管理的僵化格局,真实地反映了管理辩证性的本质特点。

针对企业中存在的诸多不良现象,作者在提出一系列有效管理措施的基础上,并附带有大量富有哲理的经典简言,较有利于促进管理求知者管理思维的开阔,展示了作者另类的创作风格。

在实战篇和点化篇的篇幅中,为了易于管理求知者对管理内涵的理解,作者在相当的章节中配有独立完成的实际案例,迎合了企业管理案例教学的显著特点,有助于管理求知者对管理知识的深入领会。

《现实性管理》应该算是一本具有综合性管理常识的实用性读物,书中虽然没有太过于深奥的理论阐述,但内容浅显、易懂,字里行间散透着耐人寻味的管理意境,符合了作者简化管理的倡导宗旨,具有务实、真切等创作特点,比较适合中、小企业乃至个体经营者阅读,高级管理者也有必要对来源于实践的管理进行了解。

主要通过实践经验的总结来写一本管理的书,在中国仍属一种勇敢的尝试。七年时间里,作者能到多个行业从事管理实践,特别是在艰苦的打工环境中没有遗忘自身价值体现的精神尤为可贵。我希望作者在人生的发展道路上能得到更多热心人士的支持,并由衷地祝愿他在今后的实践工作中再接再厉,写出更多具有实用价值的好书来。

温元凯

2002年5月

引 言 FOREWORD

受过去多年计划经济的影响,中国的管理与发达国家的管理相比,还存在一定的差距,其差距主要表现在:中国的管理思维和管理方式还带有许多传统管理的色彩。针对传统管理和现代管理特点,《现实性管理》按照独特的定义和剖析方式对传统管理和现代管理进行对比,其目的是促进企业加深对现代管理内涵的理解和认识(图 0-1)。

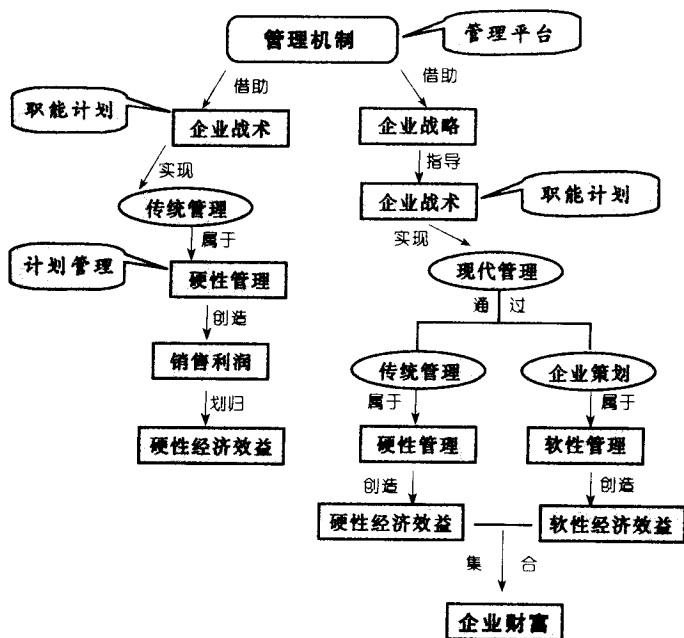


图 0-1 传统管理与现代管理的区别

提示:根据管理学的定义,科学的管理内涵是一个整体。为此,在《现实性管理》中,进行硬性管理和软性管理、传统管理和企业策划等概念的划分没有绝对的界线,其效能也不是对应两者相加之和,之所以分解是便于对管理特点的剖析。

管理机制包括企业管理机构、部门职能、规章制度三个部分,其中:管理机构确定企业管理中的人事组织关系;部门职能确立企业中各职能部门的工作职责;规章制度规范企业中员工的工作行为。为此,管理机制构成了企业管理的整个平台。在计划经济时期,企业的管理基本是依靠管理机制通过职能部门的计划就能实现,企业职能部门的计划常常表现为一些具体的执行性方案,相当于企业的经营战术。在管理机制上通过企业经营战术(职能计划)来实现的管理,《现实性管理》将其定义为传统管理。传统管理的管理方式相对单一,重点局限在产、供、销的环节上,直接通过销售来获取利润。按经济特点划分,传统管理可以归属于一种硬性管理,创造的是企业硬性经济效益。

随着国际经济气候的形成,行业之间的竞争不断加剧,规模化的发展对企业管理提出了新的标准,企业管理逐步从计划管理提升到战略管理的高度,从而确立了企业战略的重要地位,奠定了现代管理的价值基础。随着个性消费时代的盛行,为了培育企业的核心竞争优势,现代管理不单纯要求企业通过硬性管理来实现销售,而是越来越重视企业商业文化价值的培育和创造。所以,现代管理在传统管理的基础上增加了企业策划的职能。企业策划围绕管理,脱离不了计划、执行、控制等属性,按经济管理特点,企业策划不应该只是一种简单的商业创意,而更应该体现为一种软性管理,它以促进企

业硬性经济效益增长为本职,并同时通过货币等值来创造企业的软性经济效益。根据经济管理推论,现代管理应该是硬性管理和软性管理的结合,以遵循硬性经济效益和软性经济效益增长的平衡原理来实现企业财富最大化。

传统经济中成长起来的老板通常是靠经验管理企业,专业学科培养出来的学子大都是靠理论管理企业。由于经验型管理缺乏系统的理论知识支撑。所以,整个管理行为较为零散和片面;而理论型管理因为缺乏对商业客观性的认识,过于注重管理的标准和条块,从而导致了管理的僵化和脆弱。在国际经济迫使传统经济向知识经济转轨的过程中,为了提高企业对管理的认识,依据对管理本质的剖析并结合对企业中管理现象的审视,我通过多年打工的心得积累,写出了这本《现实性管理》。

《现实性管理》孕育于实践的土壤,在尊重管理科学的基础上,提出了科学的管理不能简单是对管理知识的运用,而必须是根据客观环境对管理知识的升华,并针对经验型管理和理论型管理的互补优势,倡导了思想指导管理、管理理论和商业思维融会的全新构想。

《现实性管理》敢于抓住管理本质、明晰管理矛盾,从管理思想、管理理论到管理技能深入浅出的论述和讲解,实现了思想+理论+实战三位一体的创作特色,具有学术指导与实践借鉴的双重意义。考虑到初学管理者的经济知识水平,同时顾及到本书的层次结构,在强调管理思想高度的前提下,围绕理论体系,本书在图文并茂的基础上附带有多个行业的实战性案例供初学者参考(初学者可以先通过了解案例来强化理解。考虑到篇幅,相关案例省略了目录和时间等部分内容)。

按系统管理原则,全书基本涵盖了管理的全部内容,共分为四大篇幅:导论篇、思想篇、实战篇、点化篇。

导论篇简括了管理的历程,解析了管理内涵是权力+艺术,阐明了人权和财权是管理实权的本质,指出了企业集权机制下高级管理者只有权力的岗位,而没有岗位权力的客观现象,并明确了管理的价值是创造企业财富。

思想篇根据国外、国内管理现状分析,通过科学化管理标准的设定,阐述了《现实性管理》的背景、定义及追求目标,明确了《现实性管理》的理论基础,提出了企业可以追求管理的完美,但不能采用完美的管理去管理企业这一辩证思维,并界定出层次化、阶段性等十大管理原则,有序地划分了管理系统的结构,同时在简化管理原则的基础上、设立了管理实现的路径。

实战篇在系统管理的基础上,依据企业管理机制和行政(人事、办公室)、生产、营销、财务五大管理体系,对管理机构设置、职能范围划分以及各职能体系在企业中存在的管理误区和科学化管理应注重的管理要点分别进行了综合的分解,并配搭了针对性的案例以辅助讲义。在人事管理章节中,针对企业和人才矛盾,还适度地探讨了人才需求层次和企业人力成本的和谐关系。同时在财务管理章节中提出了企业应该围绕财务管理为核心,确保真正实现管理的经济价值。

点化篇对思想篇和实战篇作了深度的补充,针对企业策划、市场调研、企业文化、企业改制、公共关系、项目招标等企业关心的实际课题,简析地提出了有效的解决办法;同时,针对管理者如何拟订计划、如何实现分级管理、如何下达工作任务、如何提出商业建议等相关管理技能也作了简洁指导,并附带有参考性模拟。在企业文化和资本运营章节中按现代化管

理标准对软性管理和硬性管理职能特点进行了分类,还借此分析了软性经济价值和硬性经济价值的经济杠杆作用,对WTO的基本常识也作了简短讲述,尤其是提出了企业管理中虚实结合、人情和原则结合的客观实在性,指明了虚实结合、人情和原则结合的辩证关系。(全篇概括性的知识结构见图0-2)。

《现实性管理》为工商管理服务,全篇贯通了思想和辩证的闪光,整个篇幅中实战篇和点化篇体系相对庞大,其特点可以概述为:以导论篇为导引、以思想篇为核心、以实战篇为中轴、以点化篇为补充。在写作风格上,按专业学科的体系标准,依据管理心得的核心内核,遵照了系统、真实、全面、具体、层次、简化、实效的创作原则,采用了分析、对比、列举、比喻、简括、推理等创作手法,确保了《现实性管理》内容的明快和通俗。

任何学科都有它的科学性和局限性,《现实性管理》也不例外,受国情和企业环境的制约,书中拟订的一些管理标准和特殊要求很多企业一时还难以达到,但经济在不断进步,只要企业具备了一种进取精神,愿意遵循一定的管理准则,企业的管理层次必然会在企业逐步的成长过程中得以全面的提升;其次,客观环境不同,管理的方法和手段就存在差异,《现实性管理》虽然定义为现实性的管理并附有相关的案例,但在实际的管理过程中,它仍属于一本指导类的书籍,只不过贴近现实的管理环境,更有利于加深管理者对管理知识的理解和运用。

不通过变通,纯粹将专业学科中的知识运用于工作中,并不一定能取得良好的效果,当我们过于强调专业学科知识的作用时,往往易陷入学科的误区。企业管理是一门专业学科,在现实里去管理企业虽然离不开对专业管理学科的学习,但

更实效的企业管理体系现在对管理属性的深刻领悟。目前,专业管理学科类的书籍在市面上已相对成熟。为此,《现实性管理》在尊重专业管理学科知识的基础上更侧重于对管理属性的概括和点拨。因为,懂得管理的原理去学习专业管理知识比埋头直接去学习专业管理知识的效益来得更为直接。

管理以人为本,《现实性管理》同样强调人才在企业管理中的价值和作用。人才依附企业、企业依赖人才,站在不同的利益立场,企业和人才是一对联盟体,却往往又是一对矛盾体。尽管员工暗骂老板、老板抱怨员工的现象尤为普遍,但由于企业是主体,在价值链的准则上,针对企业中的管理弊端,《现实性管理》更多的是在评判企业;针对规范化管理的要求,《现实性管理》更多的又是在强调约束企业。评判并不是该书的本意,而是希望企业领导人能从评判中认识到规范的意义,从而有效地促进企业营造出符合人才发展和实现科学化管理的环境。

(列举现实中企业管理的不良现象,只是为了增强《现实性管理》的针对性和实效性,这些不良现象反映的仅是企业管理中的普遍特点,并不代表绝对性,且该书现实性的定义主要提倡一种观念,并不排斥其他管理类书籍的现实性。特此申明。——作者)

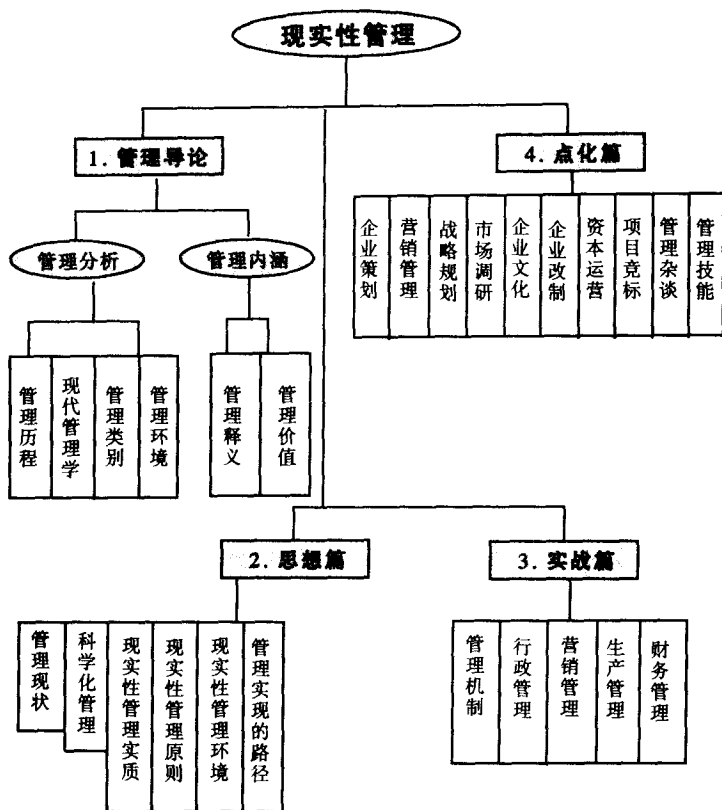


图 0-2 现实性管理知识结构图

名词定义

硬性管理:传统的企业管理通常不强调企业战略和企业策划,直接是依靠销售产品来实现利润,这种仅仅通过创造销售利润的传统管理,《现实性管理》将其称为硬性管理,也可称销售型管理。

硬性经济效益:通过硬性管理创造的企业效益为硬性经济效益,通常表现为销售利润。

软性管理:根据现代管理学原理,企业管理在实现销售利润的同时还须创造无形资产,为了加深对现代管理的理解,《现实性管理》针对硬性管理提出了软性管理的概念,将为企业创造无形资产的管理称为软性管理,比如:企业文化、品牌工程、资本运营、公共关系管理等。通常,软性管理属企业策划范畴,体现为战略性管理。

软性经济效益:通过软性管理而创造的无形资产为软性经济效益,包括:CI效益、品牌效益、创新效益等,软性经济效益必须要通过等价的货币换算才能衡量其经济价值,它依附于企业及企业硬性经济效益而存在。

企业财富:硬性经济效益和软性经济效益构成企业财富,企业财富越大,企业管理的效能越高,其科学性就越强。软性经济效益在软性管理基础上,依附硬性经济效益通过系统工程才能积淀。为此,企业财富强调企业短期效益和远期效益的结合。

实效性管理:企业管理的目的是创造经济效益,很多企业在管理上偏离了创造效益的轨道,没有实现企业管理中有效资源的合理搭配,带有很强的盲目性,针对企业以效益为生存和发展的客观基础,《现实性管理》在管理价值上体现为对经济效益的追求,这种追求效益的立足点就是实效性,而追求实际效益的管理就称为实效性管理。实效性管理在《现实性管理》中只是现实性管理特点更直白地表述,没有单独构成体系,不存在同现实性管理相冲突。

目 录 CATALOGUE

引 言 FOREWORD	(1)
--------------------	-----

导论篇 INTRODUCTION

第一章 管理解析	(2)
第一节 管理历程	(2)
第二节 现代管理学	(4)
第三节 管理类别	(4)
第四节 管理环境	(7)
第二章 管理内涵	(9)
第一节 管理释义	(9)
第二节 管理的价值	(11)

思想篇 IDEAL

第三章 管理现状	(14)
第一节 国际管理现状	(14)
第二节 中国管理现状	(15)
第三节 中国管理特点	(18)
第四章 科学化管理	(20)
第一节 科学化管理本质	(21)
第二节 科学化管理要素	(22)
第三节 科学化管理测评标准	(26)
第五章 现实性管理实质	(29)
第一节 现实性管理定位	(29)

第二节	现实性管理的理论基础	(30)
第三节	现实性管理辩证思维	(33)
第四节	现实性管理抽象思维	(35)
第六章	现实性管理原则	(37)
第七章	现实性管理系统	(44)
第一节	现实性管理系统结构	(44)
第二节	管理模式	(55)
第三节	管理实现路径	(56)
实战篇 PRACTICE		
第八章	企业管理机制	(58)
第一节	管理机构	(58)
第二节	部门职能	(61)
第三节	规章制度	(65)
第四节	管理机制总概	(98)
第九章	行政管理	(100)
第一节	行政管理结构	(101)
第二节	办公室	(102)
第三节	人事管理	(106)
第十章	营销管理	(130)
第一节	市场	(130)
第二节	商业竞争	(131)
第三节	营销管理类型	(131)
第四节	营销管理机构	(133)
第五节	营销管理误区	(193)
第六节	营销管理要点	(195)
第十一章	生产管理	(198)
第一节	产品概念	(198)

第二节	生产单位类型	(199)
第三节	生产管理定义	(200)
第四节	生产管理机构	(201)
第五节	生产管理误区	(213)
第六节	生产管理要点	(214)
第十二章	财务管理	(223)
第一节	财务管理概念	(223)
第二节	财务管理内涵	(224)
第三节	财务管理职能	(225)
第四节	企业资产	(233)
第五节	财务管理机构	(234)
第六节	财务管理误区	(236)
第七节	财务管理要点	(237)
点化篇 ENLIGHTENMENT		
第十三章	企业策划	(240)
第一节	企业策划定义	(240)
第二节	企业策划剖析	(241)
第三节	企业策划体系	(243)
第四节	洞察智力产业	(243)
第五节	企业策划误区	(245)
第六节	企业策划要点	(246)
第十四章	战略规划	(247)
第一节	战略规划定义	(247)
第二节	战略规划与企业目标的区别	(248)
第三节	战略规划要点	(249)
第四节	战略规划原则	(251)

第十五章 市场调研	(256)
第一节 市场调研定义	(256)
第二节 市场调研流程	(257)
第三节 市场调研要点	(259)
第十六章 企业文化	(275)
第一节 企业文化定义	(275)
第二节 企业文化功能	(275)
第三节 企业文化系统	(276)
第四节 企业文化营造	(271)
第五节 企业文化塑造要点	(280)
第六节 品牌工程	(283)
第十七章 企业改制	(290)
第一节 企业改制的定义	(291)
第二节 企业改制误区	(291)
第三节 企业改制方针	(292)
第四节 企业改制程序	(293)
第五节 企业改制要点	(297)
第十八章 资本运营	(301)
第一节 资本	(302)
第二节 资本运营定义	(302)
第三节 资本市场	(303)
第四节 资本运营手段	(304)
第五节 资本收益和运营风险	(304)
第十九章 项目竞标	(306)
第二十章 管理杂谈	(331)
第一节 老板的风格	(331)
第二节 人情和原则	(333)