



管理模式

2002 版

刘光起 著



中国人的模式



A

管理模式

王明周

刘建超 著



中国人物模式



管理模式

2002
版

劉光起

著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

A 管理模式 2002 版/刘光起著. - 北京:企业管理出版社,2002.10

ISBN 7-80147-766-9

I. A… II. 刘… III. ①企业管理-理论 ②企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 079774 号

书 名: A 管理模式 2002 版

作 者: 刘光起 著

责任编辑: 丁 锋 技术编辑: 穆 子 晓 光

书 号: ISBN 7-80147-766-9/F·764

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京海事印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 17.5 印张 260 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 15000 册

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

A portrait of a middle-aged man with short, dark hair, wearing a white dress shirt and a red tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is plain white.

刘光起

致管理界的同仁们：

老板们，经理们：

我们已经认识五年多了，1997年10月《A管理模式》刚刚出版的时候，社会上还在讨论管理有没有模式，但今天，我们已经随着中国“入世”一起走进了世界。

这五年并不是风平浪静！

中国企业现在面临的经济风暴就有三股：

第一是世界经济衰退。

“9.11”以后，美国、欧洲、日本，经济增长速度放缓，为了抵御这场风暴，全世界大刮兼并之风，“波音”已经很大，还要和“麦道”合并；“奔驰”也很强大，还要和“克莱斯勒”合并。他们的大嘴当然也朝向了中国企业。

第二是“入世”之后和外国企业的直接竞争。

外国企业要占领具有极大诱惑力的中国市场，就要用法律、经济、技术、资金、人才等手段与中国的企业竞争。这些跨国集团是强大的正规军，他们的坦克军团将辗过一切他们看到的和看不到的障碍物。

第三是中国企业的“兼并”战争。

我国各行各业都有几百家、上千家企业，规模不大，数量众多。

如汽车企业数量超过世界总和，生产量之和却比不上国外一个企业。

在经济规律的引导下，在政府的支持下，一

定会出现一个大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼的兼并场面。

中国，最近五至十年的变化类似从春秋到战国时期的变化。

春秋，百家争鸣；

战国，只剩七雄。

中国企业在发展，但离世界500强相距甚远，在相当长的一段历史时期内，中国企业都将处于不大不小的，最危险的状态。失去了小企业的灵活，又不具备跨国公司的实力。

怎么办？

走“复制企业”的路。

一个单个企业可以按行业特点，保持一个合适的规模，然后用连锁、特许经营等复制手段形成集团。

单个企业规模不大，运转灵活，即便某个下属分公司运作失利，对于集团来说风险很小。麦当劳在全世界有近十万个店铺，如果某个国家某个地区因为流行病、水灾、战争等不可抗力原因倒闭几家“麦当劳快餐店”，大老板就像掉了几根头发一样。

“麦当劳集团”总裁的势力强大，可以和“钢铁大王”平起平坐。

中国企业用这种方法走向世界，相对安全。“复制企业”是建立在企业集团有“生命”、有“遗传基因”、可以“繁殖”的基础上。

“遗传基因”就是“模式”。

企业有“生命”。

它不仅是投资者的财物。

一辆汽车、一所别墅、一颗钻石、一套衣服可以出卖，可以馈赠，可能损坏，可能丢失。

企业有“生命”，他是投资者的孩子，在法律上有自己的地位——企业法人。

企业有“生命”，他自己要长大，要生存，要积累财富，要“新陈代谢”。

企业有“生命”，自己也要“繁殖”，传宗接代，延续百年，这是发展的“内动力”。像柯达、家乐福、肯德基，这样的跨国连锁集团，他们的发展动力已经来自于每个细胞，而不仅仅是集团首脑（HEAD OFFICE）。他们每个地区的首脑一定乐于建立更多的分店，扩充自己的实力。总部的角色是严格审查和控制。

在众多企业中，民营企业，特别是家族企业将扮演越来越重要的角色。因为他们有一套家族的遗传基因血缘关系。这将形成巨大的凝聚力。

在感情上，血浓于水；

在法律上，财产可以继承；

在危急时刻，打仗亲兄弟，上阵父子兵，荣辱与共，互相援手，将表现出顽强的生命力。

世界500强，有1/3是家族企业，他们的资产总额占五百强的50%以上。

福特、飞利浦、奔驰、……

都已年过百岁。

中国一定会出现自己的洛克菲勒家族；

中国内地一定会出现李嘉诚似的家族。

我们的时代和我们的民族，都需要我们干出一番大事业，中国到了汉唐以来的最好时代，综合国力空前强大，民间财富大量积累。

中国是世界上最大的发展中国家，又是发展最快的国家，大与快相乘，形成了世界最大的机遇。

全世界所有国家，包括美国都看到了这个巨大的市场。

我相信科学，也相信国运。

2001年，中国人在不同的领域，经过时间长短不同的努力，在一年内实现了“申办奥运成功”、“加入世界贸易组织”、“足球冲出亚洲”等盼望已久的目标。

当然，我们不能忘记巨大的阻力。前几年，不知是谁鼓动世界银行用“平价购买力”计算，认为中国已经成为世界第二经济大国，无论这种说法有无道理，一下引起了“大国俱乐部”的注意。可以理解，这个俱乐部不欢迎任何新成员，我们遇到了“围、追、堵、截”；但世界出了乱子以后，中国参加了“反恐联盟”。

我们用几十亿美元购买了飞机，援助了受打击最大的世界航空业。

大国注意的焦点多了起来。

再给几年时间，中国将不可遏制。

时代对于每一个人，都敞开了大门。

人的一生，不见得能赶上一次变革。

我们这一代人赶上了：

从计划经济向市场经济的转变，

这不是一个简单的概念，
这是社会财富的重新分配，
这是社会层次的重新划分。
社会有层次。在发达国家分成了
资产阶级、

中产阶级、

工薪阶级。

资产阶级以投资为主业，以股值增长和分取红利为主要经济来源（本书有叙述，资本是昨天的劳动，分红不是剥削）；

中产阶级，以自己的知识、技术或特长换取相对高额的收入；

工薪阶级，按时间出卖脑力、体力劳动。

这里面，中产阶级发挥着越来越大的作用，他们的人生价值容易实现，而且容易被社会承认。中产阶级由政治家、高技术人员（律师、医生、工程师等）、明星和经理人员组成。这里面，有两类人处于支配地位，政治家是国家的支配者；经理是企业的支配者。

企业是社会的叶绿素，它像绿色植物一样，为整个生物界提供着全部氧气和养料。企业为社会提供着所需要的全部产品和服务；提供着大量财富；为国家提供着大部分税收；提供着就业机会、高科技的温床和巨大的市场……

企业的驾驶员经理，当然会占有极特殊的位置。

在稳定的社会中，一个人要想改变自己的社会层次是非常困难的，变革给我们提供了无限的

机遇，变革时期不会太长，社会在几年之后还会稳定下来，那时候，一个人如果再想改变自己的社会层次，又变得不那么容易了。

我们都是经理，掌握着企业的未来，在大变革时期，我们走在社会的前列，得天独厚。

无论为了民族，为了国家，为了企业，为了自己，都要抓住机遇，发展，发展，再发展！

说到激励，没有发展就没有激励。

想像一下，如果我们的公司不仅在自己的家乡，而且已经发展到全国，要有多少人到广州、上海、北京、乌鲁木齐、哈尔滨……去当分公司的总经理；如果已经成为跨国集团，就得有一大批人去当亚太地区总裁、欧洲分公司经理、驻华盛顿办事处主任，到那个时候，我们的企业，我们的部下，包括我们自己，能不激动吗！

中国要成为世界强国，靠的将不是远征军，而是我们各行各业的企业商船队。

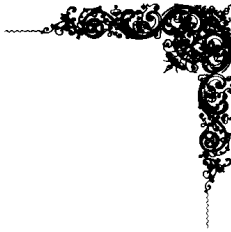
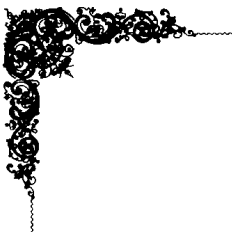
当中国总裁带领跨国公司开往五大洲的时候，当中国制造的产品放满各国的货架的时候，当以中国人的名字命名的品牌，成为世界每个家庭骄傲的时候，我们这一代中国职业经理人，将无愧于子孙后代。

A模式与你们同在！

谢谢！

您忠实的刘光起

二〇〇二年九月



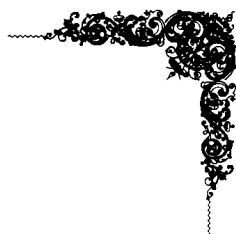
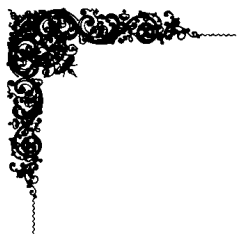
管理是通过别人完成
任务的艺术。

两层意思：

“通过别人”

“完成任务”

缺一不可艺术。



保护自己，表现自己；
表现自己，保护自己。



原理

$$A^2+B^2=C^2$$

方法



系统



只有理论是空谈，
只有方法是着数，
有理论有方法是
“头痛医头，脚痛医脚。”
放到系统里，
才能从根本上解决问题。

总 论

一、什么是 A 管理模式	1
二、企业管理的平台	1
(一) 利益分配系统	2
(二) 权利分配系统	2
三、职业经理	4
(一) 经理	4
(二) 职业经理	5
(三) 管理模式与职业经理	9
四、A 管理模式的来源	11
(一) 孕育	11
(二) 诞生	11
(三) 发展	12

预算计划系统

一、预算	15
(一) 项目投资预算	15
(二) 年度预算	28
二、计划	34
(一) 预算和计划	34
(二) 计划的职能	35
(三) 计划的构成	36
(四) 计划调整	39
三、核算	41
(一) 对照法	41
(二) 承包法	42
(三) 提成法	42
(四) 投入产出核算法	43
(五) 增长率核算法	45
四、经营控制	48
(一) 年度预算控制	49
(二) 企业经营状况四道线	58

组织系统

一、企业模型.....	61
(一) 决策核心 (决策机构)	63
(二) 经营层 (营利机构)	69
(三) 机关层 (办事机构)	75
二、组织系统表.....	81
(一) 什么是组织系统表	81
(二) 管理幅度和管理层次	86
(三) 部门职能	89
(四) 岗位描述	90
(五) 正、副职	108
三、述职.....	111
(一) 首次述职	111
(二) 定期述职	113
(三) 特别述职	115
四、驻外机构 (矩阵式组织)	116
(一) 驻外项目部的组成	117
(二) 驻外项目部的运作	117