



私营企业管理实务

主 编 张 勤

本书从目前我国私营企业实际情况出发,全面地介绍了私营企业如何进行有效管理,其内容包括企业管理、组织设计、人力资源、知识管理、技术创新、市场营销六个私营企业最为关心的问题,指导私营企业进行企业再造。

本书内容深入浅出,案例详实,行文流畅,适合广大私营业主和有志创业的广大读者阅读。

民主与建设出版社

主编：张 勤

编者：赵海滨 杨志新 赵艳波

武 爱 李春明



私营企业管理实务

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营企业管理实务/张勤主编.

- 北京:民主与建设出版社,2001

ISBN 7-80112-430-8

I. 私… II. 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(2001)第 032745 号

责任编辑 王志强

封面设计 孙 岩

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 河北省永清县印刷厂印刷

开 本 850×1168 1/32

印 张 9

字 数 242.5 千

版 次 2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-430-8/F·142

定 价 16.50 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

2001-10-06

内 容 提 要

本书从目前我国私营企业实际情况出发,全面地介绍了私营企业如何进行有效管理,其内容包括企业管理、组织设计、人力资源、知识管理、技术创新、市场营销六个私营企业最为关心的问题,指导私营企业进行企业再造。

本书内容深入浅出,案例详实,行文流畅,适合广大私营企业主和有志创业的广大读者阅读。

目 录

企业管理

一、私营企业主的对话.....	(2)
二、点击私营企业管理.....	(9)
三、如何优化你的企业.....	(23)
四、最佳的管理是什么.....	(34)
五、实现可持续性发展.....	(45)

组织设计

一、成功企业的组织设计.....	(54)
二、如何设计私企的组织.....	(60)
三、引入一个团队的尝试.....	(68)
四、投身组建高效的团队.....	(73)
五、基于私企业主的考虑.....	(79)

人力资源

一、你天生是一个管理者.....	(92)
二、员工能参与企业管理.....	(101)
三、建立新型的伙伴关系.....	(110)
四、私企纪律的真正作用.....	(118)

五、让每个人都鞠躬尽瘁	(126)
-------------------	-------

知识管理

一、天上会不会掉下馅饼	(135)
二、运用知识管理的利器	(143)
三、借助知识员工的力量	(151)
四、做好员工的培训工作	(160)
五、将管理运用到网络中	(169)

技术创新

一、与现代高新技术同行	(180)
二、运用知识来武装企业	(191)
三、进行私营企业的创新	(200)
四、拟定技术创新的战略	(210)
五、如何进行产品的创新	(220)

市场营销

一、具有传奇色彩的企业主	(232)
二、将私营企业的市场细分	(239)
三、如何在市场上进行定位	(247)
四、从适应市场到创造市场	(257)
五、对营销的网络进行管理	(267)

企
业
管
理

一、私营企业主的对话

无论是经济发达的西方国家,还是市场经济刚刚起步的我国,管理对于企业来说再怎么强调也不过份。对于举步维艰的我国私营企业来说,由于其本身经济实力的薄弱,管理对其生存与发展更是至关重要。

如果说国有企业因为一时的失误导致其实力受损尚可调整的话,那么私营企业最终的结果很有可能是直接退出市场竞争的舞台。

以下是两位私营企业主的对话,或许,这只是我们这个商业时代中十分普通的一幕,但它却昭示着管理对于私营企业的重要程度。

对话的两位主人公都是在北京发展的私营企业家,一位叫李存保,京密食品厂厂长;一位叫郭长林,北京怀特公司经理。

2001年的正月,两人聚在一起痛饮的时候,李存保说:“我真弄不明白,为什么你那么轻松,你的企业那么兴隆,而我忙得团团转,厂子的生意却是不行呢?再这样下去,我非得关门大吉不可。”

李存保发了一通牢骚与不满,目光紧紧注视着郭长林,希望从郭长林那里找到答案,他知道,以郭长林的为人,一定会给他一个满意的答复。

郭长林安慰他说:“实际上你高估了我的能力。我想在经商方面你不仅比我懂得多,而且你做得也更多。但你的强项是商贸,而不是办一个厂子。”

李存保显然对郭长林的这一回答感到困惑,问:“商贸与办厂子有什么区别呢?”

郭长林说:“你是山东人,应该知道济南的胡安邦吧?”

李存保怎么会不知道胡安邦呢?胡安邦在山东可是私营企业家中

的大户，他的山东安邦绿色集团的绿色农药更是行销全国，远至日本、新加坡、马来西亚等地，中央领导陈俊生、王光英等还题过词呢！

胡安邦起家的时候做的就是商贸：

1984年，仅有100元人民币的胡安邦从浙江赊销10000斤茶叶，跑遍城镇乡村、机关学校、厂矿企业，仅一个多月就全部卖光，净赚8000多元。他以8000元为资本，从兖州赊销20万余瓶酒水，几个月功夫赚了四五万元，后来又给湖南一家纤维板厂搞代销，一口气卖掉了24车皮的纤维板，稳赚了一笔，接着，化肥走俏的时候通过熟人拉来了2000吨的化肥，不仅赚了钱，还解了农民的燃眉之急。几年下来，胡安邦奇迹般地发展起来了。

郭长林说：“你不也是南上北下的搞了好几年才成的百万富翁吗？”

李存保说：“我哪里能和人家比。人家后来把厂子搬进了省城，又搞出来一个填补国内外空白的绿色农药，一上马就是年产1000吨。”

郭长林说：“你后来不也是办工厂吗？”

李存保说：“还是不一样啊！”

郭长林说：“为什么不一样呢？”

李存保说：“没想过。”

郭长林说：“你和他不一样，关键就在于你完成了原始的资本积累之后，在下一步的二次创业中没有调整思路。比如说你原先做商贸发了财，现在办厂子了，由单纯的流通领域转向生产与销售相结合，你有没有感到这和以前不一样了？”

李存保说：“不都是做生意吗？有什么不一样呢？”

郭长林说：“当然不一样。你所选择的投资项目虽然没有另辟蹊径，科技含量也不高，但以你的能力办好却不成问题。问题是你没有进行有效的管理。以前做商贸，主要是你一个人跑，谈不上管理，现在你手下有很多人，不进行有效的管理不就乱套了吗？”

李存保说：“那么，你是怎么做的呢？”

郭长林说：“我和你惟一的区别是，我从不自己去完成每一件事，我只是花时间去鼓励我手下那些人去完成它，尽力帮助他们发挥自己的潜力。我发现，一旦给予他们机会和信任，他们都是了不起的资源。当

然,这还是需要进行管理。”

李存保显然有些开窍了,他发现还真是这样:他的手下好像不是很投入,对他的威信及他做出的决定时常表示不满;他并没有进行有效的管理,也并没有让他的手下成长起来;他工作越努力,他担负的责任就越多,而他的厂子就越疲软,最后形成了一个恶性循环。企业越疲软,他的工作也就越努力和费劲……

这就是差别所在!

这也是李存保失败的原因!

如今,时代在改变着人们的观念,人人都想到商海一搏,成为自己命运的主宰,而且谁都想统御他人,管理他人。

但是,这些人真正掌握管理了吗?

很明显,每个人都面对无穷的机遇,但同时也遇到严峻的挑战。由于世界变幻莫测,他们已不可能简简单单地得到将来走向事业成功所需要的一切。

对于这些人来说,由于商业世界已变得非常复杂,他们已难以适应这些变化,并最终导致彻底的失败。

导致这些失败的原因我们可以从美国著名的管理学家尼古拉斯·赛罗波里斯那里得到启示:

(一)缺乏竞争性

包括在物质、知识、技能、道德上都不适宜创办私营企业。

(二)缺乏管理经验

很少或者几乎没有管理员工和各种资源的能力、经验。

(三)缺乏管理所需的全面知识和经验

没有市场、财务、采购、生产等方面的知识和经验。

(四)缺乏专业方面的经验

没有生产、技术等方面的知识和经验。

(五)由于欺骗行为或灾难

欺骗他人或被他人欺骗,以及不可抗拒力导致的灾难。

就我国的经济现状而言,就我国现已存在的私营企业而言,就我国的私企业主的生存能力而言,导致私营企业失败的一个重要原因,就是管理不善,绝大多数的私营企业就是因为管理不善而倒闭的;或者说使私营企业得以生存和发展的重要基础就是:全面的管理知识和经验。

来自美国管理咨询机构的研究表明,由于现有的从业者受教育程度的提高,他们要求从工作中得到的回报已不仅仅是一条死板的工资单。传统的管理方式不再适应现有员工。他们忠于自己的职业,而不完全是所在的企业。所有这些意味着从业者不愿整天接受老板发号施令,而乐于接受切实可行的管理方式。我国的从业者正处于前所未有的上升阶段,传统的从业观念正受到市场经济的猛烈冲击,加上我国的私营企业主的素质偏低,提高管理已经成为私营企业的重中之重。

北京怀特公司经理郭长林在李存保的厂里就遇到过这么一件事:

李存保的属下是一名能力很强的推销人员,有一次竟然拍着口袋中的订货合同单要挟他说:“你给我提成太少,能不能提高一些。这样,我的合同就容易订下来;否则,我就订不了这些合同。”

李存保连手下的一名推销员都没办法,可见是失去了管理的能力。像李存保这样的私营企业主真应该努力学习、研究一下有关管理的理论和方法,而后在其所管理的企业中实践、探索和提高。

下面,来看一下管理方式的演变过程:

传统管理服从于工业经济时代机器大工业生产的需要,以机器为中心的管理,员工被当作机器系统中的“配件”,人被异化为“物”,管理

的中心是物。要求员工成为标准人,以便实行规范的标准化管埋。

这种管理不利于人的创造性的发挥。管理如果不能深入人的内心世界就不可能取得真正的效益。随着科学技术的发展,人的创造性、个性、才能在生产中的作用越来越重要。这促使企业管理部门日益重视人的因素——管理从物转移到人。

与此同时,管理的方式也发生了相应的改变,转向人际关系——研究人的需要、人的行为、人与组织的关系,进而使管理柔性化。

现代管理阶段,管理理论与创造异常活跃,侧重点有所不同,呈现出管理学派林立的局面,这里仅探讨行为科学学派和企业文化学派。

(一)行为科学学派

现代管理以行为科学为基础,又称为“行为科学”学派,强调人的行为,认为只有从人的行为本质中激发动力,才能提高效率。

它主要探讨员工的需要、动机、思想、情绪、个性,特别注重对人群之间的相互关系的探讨,最初被称为“人际关系”学说。

行为科学的理论基础是需求层次理论和 X、Y、Z 理论。

1.需求层次理论

这一理论认为人的需求是有层次的,在某一层级得到满足之后,才会向更高层次追求。具有较广泛影响的是马斯洛需求理论。

马斯洛将人的需要划分为五个等级,即生理的需要,安全的需要,感情的需要,尊重的需要,自我实现的需要。

生理的需要指衣、食、住、行、医等生存基本条件的需要,这是第一需要。

人在这一需要得到满足之后,才会追求安全的需要。安全需要是指生产与生活中的人身安全、财产安全和就业安全,以预防人体和经济上的意外灾难。

安全需要得到满足之后,人才会有感情的需要,感情需要包括友谊、爱情、归属感等各方面的需要。

这种需要得到满足后才会有尊重的需要,这类需要包括自尊和受别人尊重、赞誉、赏识、更高的委任等。

这种需要得到满足,随之而来的是更高层次的自我实现的需要,即意味着个人将充分实现其才能,在成就上、职位上、地位上达到自己所希望的高度。

2. X、Y、Z 理论

在现代管理理论中,根据对人的行为看法不同划分为 X、Y、Z 三种理论:

(1) X 理论和 Y 理论

X 理论认为人的本性是懒惰的,对工作具有厌恶的天性,一般人没有雄心大志。为克服这种不良倾向,必须进行强制监督、指挥,才能取得较高效率;

Y 理论认为人并不懒惰,对待工作的态度取决于这项工作对他是一种满足还是一种惩罚,前者工作积极,后者工作消极。正常情况下,人总愿意承担责任,充分发挥自己的才能和创造性。

(2) 超 Y 理论

这种理论认为 X 理论、Y 理论都具有各自的应用范围,管理方式应该由工作性质和成员素质来决定,从而提出了超 Y 理论。

这种观点认为对不同性质的工作应采用不同的管理方式:

例行的、重复性的、任务量容易测定的工作,应采取 X 理论进行管理;创造性的、非重复性的、任务量不易测定的工作,应采用 Y 理论进行管理。

(3)Z 理论

这个理论认为企业管理者与员工的利益是一致的,两者的积极性可融为一体,企业对员工的雇用应是长期的,而不是短期的,应鼓励员工参与企业决策,实行个人负责制,上下级之间关系要融洽,对企业员工要进行全面培训,对员工要进行准确评价与逐级提拔。

(二)企业文化学派

由于重视人的因素,从 20 世纪 70 年代开始,西方各国逐渐兴起企业文化热。

企业文化是企业全体成员在为企业发展的共同目标长期合作奋斗的过程中在企业范围内形成的一种具有特色的意识形态,是把企业员工凝聚在一起,协调人际关系的道德规范,是指导员工行动的行动准则,是一种具有内在稳定性的反映企业员工共同心理的精神状态。

企业文化把人当作社会人,注重人际关系,使管理进入人的内心世界,相信人,尊重人的价值和能力。

日本企业特别重视企业文化的作用,许多企业在新员工进入企业后先要接受集体主义生活的训练,树立忠于企业的观念。

例如松下幸之助要求员工进入企业后,必须尊重企业的传统,热爱企业的工作,通过企业,贡献于社会。

二、点击私营企业管理

在点击私营企业管理之前,有必要明确一下私营企业的概念、私营企业的现状和管理的概念。只有明确了私营企业概念、私营企业现状和管理的概念,才能清楚地了解私营企业管理。

(一)私营企业概念

根据宪法的规定以及党和政府的有关政策,国务院颁布了《中华人民共和国私营企业暂行条例》,这个条例对私营企业第一次作出了明确的界定,即企业资产属于私人所有、雇工 8 人以上的营利性的经济组织。

(二)私营企业现状

《中华人民共和国私营企业暂行条例》把私营企业的发展和管理纳入了法制化的轨道,允许私营企业在法律规定的范围内存在和发展。

从 1992 年起,我国的私营企业进入了快速发展的阶段,其在国民经济中的比重正在一步步的提高,可以预见,在今后的一段时期内将达到 30% 左右。

党的十五大提出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;党的文件第一次使非公有制经济从必要的、有益的补充地位上升到重要的组成部分,为非公有制经济发

展创造了更为宽松的政策环境,进一步推动了私营企业的发展。

(三)管理的概念

什么是管理呢?

许多学者已从不同角度试图给管理一词下定义,但这个多变的术语根本不可能有一个全能的定义。这里只能综合部分学者的定义,对管理一词进行解释:

管理,名词。1.带领的能力;2.为寻求共同的目标将许多个体捏成一个集体的能力。

这个解释中惟一让人不明白的就是“捏成”一词,但通过全书的阅读,你会逐渐发现,没有任何一个词更适合解释管理这一概念,更适合我国的民营企业家。

如果这个定义可以作为一个能够接受的原始定义的话,那么现在我们可以提供几个能够拐弯抹角地解释管理这一概念的活生生的改写形式,即对管理者的解释,这有助于你对管理这一概念的理解。当然这几个改写形式很大程度上是根据北京怀特公司的经验改写的:

- 1.管理者知道他往哪里去;
- 2.管理者知道他怎样到达那里;
- 3.管理者能够或者迫使或者劝说足够的人跟他一道走;
- 4.管理者是具有非凡决心的普通人;
- 5.一个真正的管理者接受比自己应分担的更多的责难以及比自己所应分享的更少荣誉;
- 6.管理往往被授与一个人,而不是由一个自称是管理者的人。而且管理完全是无形的,通常它以提高士气的形式出现。

如果这些还不足以说明问题,那么你可以从历史上的管理者身上看到无数有别于他人的优秀品质,这些品质既不是地位,也不是权力;它不是被承认,甚至不是最初激发它的物质收益前景,而是以下四个方面:

1.巨大的感召力

管理者的命令有人执行,令出则行,令禁则止,一呼而百应,指挥的灵敏度很高。

2.磁石般的亲和力

管理者能成为一个被欢迎的角色,被管理者能主动接近你,主动缩短心理距离,乐于听你的教诲。

3.无形的影响力

管理者的语言、行动、举止、装束等都成为被管理者乐于效仿的。尤其是管理者的价值判断、思维方式和行为方式对被管理者产生决定性的影响。

4.向心凝聚力

被管理者以一种归属的心理围聚在管理者周围,乐于接受以管理者为核心的组织结构。

联合国经济合作与发展组织前科技部主任萨罗索教授根据他多年的研究,认为管理者应承担以下责任:

1.高瞻远瞩的决策

为了贯彻战略决策,管理者应集中精力进行决策,采取措施,对所需人、物、财、技术等资源进行合理配置与优化组合;企业外部环境经常发生变化,管理者应随时注意市场动向,敏捷地捕捉信息,高瞻远瞩,对