

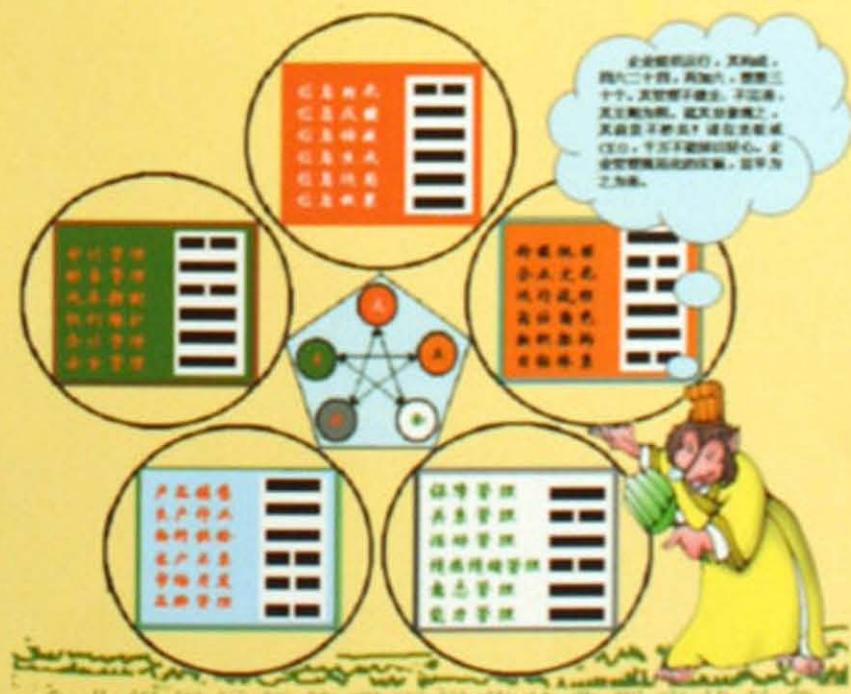
中国式管理之父曾仕强教授 特别推荐

中国式管理 系统实施方法

——中国企业规范化管理如何落地生根

中国企业人才网
推荐优秀读本

舒化鲁〇著



企业组织运行管理不规范的典型症状卦象



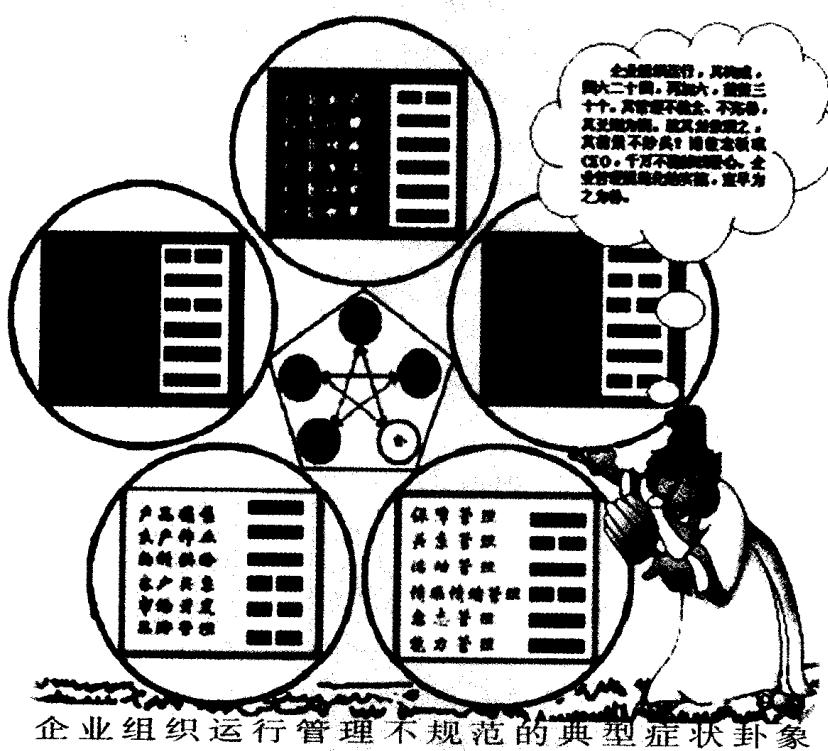
经济管理出版社

中国式管理

系统实施方法

——中国企业规范化管理如何落地生根

舒化鲁◎著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理系统实施方法 / 舒化鲁著. - 北京 :

经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-680-3

I . 中... II . 舒... III . 传统文化 - 应用 - 企业管理 - 中国 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103738 号

出版发行 : 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话 : (010) 51915602 邮编 : 100038

印刷 : 北京市科星印刷有限责任公司

经 销 : 新华书店

选题策划 : 陆雅丽 责任编辑 : 申桂萍

技术编辑 : 李小阳 责任校对 : 陈莉莉

787mm×1092mm/16

26.5 印张

500 千字

2006 年 10 月第 1 版

2006 年 10 月第 1 次印刷

定价 : 60.00 元

书号 : ISBN 7-80207-680-3/F·595

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址 : 北京阜外月坛北小街 2 号

电话 : (010) 68022974 邮编 : 100836

序 言

曾仕强

许慎在《说文解字》中，对德的定义是“升也”，但这里的德不是道德的德。道德的德在古时候是没有彳旁的，即惠（音同德）。“惠，外得于人，内得于己也。从直，从心。”所以，在先秦就有人直接以得训德。它强调的是内心正直，有德即可得其所欲得。

在中国式管理中，德是一个非常重要的概念。自古就有王道的德治与霸道的法治之分。德治就是以德施治，在得人心的前提下，统一人心，得人力，得人助。这也就是通过格物、致知、诚意，以修身、齐家，最终达到治国、平天下的目的。在企业管理中，尽管儒家、法家、道家等各家的思想方法都是必不可少的，但要让企业基业长青，成为经久辉煌的长寿企业，王道的德治，就显得分外重要。因而，王道的德治思想理论必须置为企业经营管理思想理论的主干。

天下既可平，还有企业小社会不能健康长寿、辉煌经久的？

本书作者把王道的德治化作了企业谋求基业长青、经久辉煌的具体操作思路和方法，实为难能可贵。它为企业之得基业长青，在途径、办法的细节上进行分析描绘。可以说作者这本书所探索的就是企业基业长青之路。所以，这是值得任何一个企求自己企业基业长青的人和企求自己效力任职企业基业长青的人，细品精读的一本好书。

作者首先从中国文化传统的高度，从大易理论和五行理论中归纳出中国人的六大思维方式——整体统一观念、普遍联系观念、发展变化观念、相互制衡观念、和谐有序观念和中正有矩观念。这六大观念也就彼得·圣吉所强调但又没有给出答案的系统思考的内在规定性，由此也可以发现中国式管理的优越性之所在。在西方红极一世的思想理论，其问题的答案却在我们中国数千年前的老祖宗那里早就有了定论。并且作者对应于中国人的六大思维方式，分析了在中国数千年的文明史中形成的六大价值观念——仁、义、智、信、礼、勇。作者发现，这六大价值观念与中国人的六大思维方式存在着直接对应的关系。系统

思考,必须诚信诚行整体统一观念、普遍联系观念、发展变化观念、相互制衡观念、和谐有序观念和中正有矩观念。诚信诚行整体统一观念、普遍联系观念、发展变化观念、相互制衡观念、和谐有序观念和中正有矩观念,也就是诚信诚行仁、义、智、信、礼、勇六大价值观念。而这些也就是构成王道德治的基本内容。

但作者并不是停留在这种形而上的理论探讨上,他进一步探索,直接运用大易理论和五行理论的框架,构建了对于企业的组织和运行进行系统思考的模型——五行六爻模型。这可以说是一个重大的创举。它既是对中国文化传统精粹的一种推陈出新,也是对彼得·圣吉大力倡导却并没有解答的“如何进行系统思考”问题的解答。它给人们有效地驾驭企业的经营管理提供了一个可直接套用的模式,使人们在经营管理企业的过程中,少摸黑探索,减少探索的风险。

德治的实施,必须有德制,即实行德治的具体实施思路和办法。对这种德制的探索和讨论是本书的重点。作者在本书中用了一大半的篇幅,讨论了中国人的六大思维方式和中国的文化传统六大价值观念如何在企业组织的运行过程中贯彻实施的问题,直接把整体统一观念、普遍联系观念、发展变化观念、相互制衡观念、和谐有序观念和中正有矩观念六大思维方式,以及仁、义、智、信、礼、勇六大价值观念,融入了企业组织运行的信息流、人流、物流和资金流运动的管理过程中。作者把企业组织的运行分作信息流、人流、物流和资金流四个运动,24个活动,78个基本子系统,对企业组织的整体运行管理进行了分析,并按照整体统一观念、普遍联系观念、发展变化观念、相互制衡观念、和谐有序观念和中正有矩观念六大思维方式和仁、义、智、信、礼、勇六大价值观念的要求,对每一个基本子系统的功能作用、事务工作内容和管理规范化的标准要求,进行了分析界定。这就使企业实施德治以实现基业长青有了完整、系统的德制框架。

如果说实施德治,健全德制,是企业基业长青之路,那么,作者这本书,也就是企业谋求基业长青的德治与德制计划书。

前 言

一、企业学习型组织建设没有取得预期效果的原因

学习型组织建设的风开始小了。被这阵风吹得晕头转向的人们开始清醒了。可在他们脸上仍留有难以掩饰的沮丧，学习型组织建设没有为他们的企业带来多少改变，他们投入的人力、物力、财力，连一个水泡也没有冒出来，就消失了。

为什么会如此？有两个原因：

第一个原因是，他们的学习型组织建设没有抓住核心要点。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中反复强调，学习型组织建设的核心修炼就是系统思考。他认定，学习型组织建设必须通过五项修炼活动来实现，可最重要、最核心的修炼却是第五项修炼——系统思考。

可是，彼得·圣吉的这些信徒们，在他们企业的学习型组织建设过程中，并没有把这一最重要、最核心的修炼落到实处，而仅仅是体现在全员学习、终身学习、团队学习、在工作中学习等学习的实现上。他们没有把自己的企业组织当做一个有机系统来思考，更没诱导企业组织的每个成员把企业组织当做一个有机系统来思考。尽管有所改变，但改变的仅仅是让人们重视学习。一个企业组织，仅仅靠这种形式的学习，是不能学成一个学习型组织的。

学习型组织的本质特点是，企业组织的每一个成员都能系统思考，并把自己当做企业组织的细胞，最大限度地努力为企业的发展作贡献，使企业组织作为一个有机整体，能够对外部环境的变化做出及时有效的反应。可惜他们都忽视了学习型组织的这一本质特征，更没有形成一套完整的理念体系和实施方法，包括对应的规章制度，以使企业组织成员都形成“我是企业组织的细胞”的价值观念和思维方式。

而要把企业组织改造成为真正意义上的学习型组织，其必由之路是实现企业管理规范化。即通过企业管理规范化，整合企业组织成员的思想观点和意志行为，以形成共同的价值观念、共同的思维方式、共同的行事习惯，统一行动，以保证企业组织的每一个成员都作为一个细胞，最大限度地维护企业组织的整体利益，对外部环境的变化做出及时有效的反应。可这些搞学习型组织建设的企业，没有这样去做、这样去想。学习型组织建设也就像在空中飘飞的蒲公英种子一样，不能落地，不能生根，因而也就不可能开花、结果。

第二个原因是，彼得·圣吉没有解答何为系统思考，以及如何进行系统思考的问题。

彼得·圣吉强调，要通过系统思考等五项修炼来创建学习型组织，并且把系统思考放在最重要、最核心的地位进行了强调。可遗憾的是，他在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，以及后续的两书——《第五项修炼·实践篇——创建学习型组织的战略和方法》和《变革之舞——学习型组织持续发展面临的挑战》中，都没有回答“何为系统思考”、“如何进行系统思考”的问题。

学习型组织建设的核心和关键是系统思考，可人们并不知道何为系统思考、如何进行系统思考的答案。在这种情况下，如果学习型组织建设真正能取得成就，那才是怪事。那只能说明学习型组织建设与系统思考无关，也只能说明彼得·圣吉在《第五项修炼》这本被誉为管理学圣经的力作中所阐发的理论观念是错误的。学习型组织建设的核心修炼是系统思考，没有系统思考也建成了学习型组织，那就说明学习型组织建设并不需要系统思考这一修炼。这不就否定了他在《第五项修炼》一书中所重点阐述的思想观念吗？

彼得·圣吉的分析探索不仅没有错，而且是划时代的，尤其相对于欧美西方国家更是如此。在欧美西方国家，人们的核心价值观念是个人英雄主义。在这种价值观念中，是很难容纳系统思考的思维方式的。系统思考本身既是一种思维方式，也是一种价值观念。他们没有系统思考的传统，强调系统思考，也就是给他们个人英雄主义的思维方式和价值观念的一声棒喝。

令人遗憾的是，彼得·圣吉没有回答何为系统思考和如何进行系统

思考的问题，这也就决定了他所倡导的学习型组织建设不可能落地、生根、开花、结果。

二、中国式管理系统实施的五行六爻模型

有一个让那些习惯于跟在洋人屁股后面跑、把洋人的屁股当脸使的中国人不敢相信的事实，这就是中华民族是一个善于系统思考的民族，中国文化传统中有完整的系统思考模式。最典型的是大易理论和五行理念。在这两个古老的理论中，已完整地包含有系统思考的六大规定性，即整体统一、普遍联系、发展变化、相互制衡、和谐有序和中正有矩六个观念。只有全面满足了这六大规定性的要求，才是完整意义上的系统思考。

系统思考的六大规定性直接对应于中国文化传统中仁、义、智、信、礼、勇六大核心价值观念。思维方式与价值观念本来就是紧密相连，不可分割的。同时，中国式管理的精髓——情、理、法，又直接与它们密切相关。情的根据直接是整体统一、普遍联系这两个思维方式及仁、义这两个价值观念；理的根据直接是发展变化、相互制衡这两个思维方式及智、信这两个价值观念；法的根据直接是和谐有序、中正有矩这两个思维方式及礼、勇这两个价值观念。中国式管理与系统思考是融合在一起的，中国式管理就是系统思考，系统思考也就是中国式管理。

企业管理规范化的一个首要特征也是系统思考。大易理论和五行理念这两个系统思考模式，可直接用做企业管理规范化实施的系统思考工具。五行理论系统思考的对象是相互关系，大易理论进行系统思考的一个重要特点则是通过六爻变化揭示不同变量之间的相互作用关系。

就企业组织的构成分析，企业组织是由目标体系、组织架构、岗位角色、业务流程、企业文化五个部分构成的。这五个构成部分刚好对应于五行理论的火、土、金、水、木五行，它们相互之间的关系也就直接具有五行之间的相互关系。把企业组织作为一个整体内部环境活动的四个主体——投资者、经营人员、管理人员、作业人员组合在一起，就对应构成一个五行结构；把企业组织与外部环境活动主体——国家政府、社会公众、产品客户、合作伙伴组合在一起，又对应构成一个五行结构；把企业组织作为一个整体，与企业组织运行的信息流、人流、物流、资金流运动组合在一起，也直接构成一个五行结构。

这才是真正的奇妙！

在这四个五行结构中，每一个构成部分也都可以对应于大易理论的六爻变化关系进行分析。大易理论的六爻作为一个整体构成一卦。爻就是变。在这六爻中，每一爻都是一个变量，并且每一爻的变化不仅会带来这一卦的性质的改变，而且它还会对其他五爻的性质形成影响，带来改变。把企业组织的构成和运行的不同部分的内在结构对应于六爻变化关系，中国式管理系统实施的五行六爻模型也就自然而然地完整构建出来了。

三、本书的基本内容

本书共分十章。第一章通过对对中国文化传统中的大易理论和五行理论这两个系统思考模式进行概括归纳，确定了系统思考的基本内涵——整体统一、普遍联系、发展变化、相互制衡、和谐有序和中正有矩六大规定性，并整合这两大理论构建了中国式管理系统实施的五行六爻模型。

第二章运用五行六爻模型，对企业组织的构成——目标体系、组织架构、岗位角色、业务流程、企业文化五个部分之间的相互关系进行了系统思考，从而为从企业组织构成的角度实现管理规范化提供了一个完整的思路和框架。这实际上是对作者在《拥抱辉煌的六根魔杖——企业规范化管理实施方案》（中国人民大学出版社 2003 年 3 月出版）和《企业规范化管理标准体系》（中国人民大学出版社 2004 年 9 月出版）两书中所做的分析探索的一个模式化概括。

第三章运用五行六爻模型，对企业组织运行的五个不同构成部分的内在结构及其相互关系进行了系统思考，明确界定了企业组织作为一个整体与信息流、人流、物流和资金流四流运动相互之间的关系，让企业组织成员在承担任何内容的事务工作时，都能够想到和看到与其他三流运动不同活动之间的联系，并把自己的工作纳入企业组织运行的统一流程之中来定位和思考。

第四、第五、第六、第七章，是对第三章的展开，分别对企业组织运行的信息流运动的六个活动 17 个基本子系统、人流运动的六个活动 19 个基本子系统、物流运动的六个活动 26 个基本子系统、资金流运动的六个活动 16 个基本子系统的管理规范化进行了系统思考。同时，直

接把中国文化传统中的仁、义、智、信、礼、勇六大价值观念,以及中国式管理精髓的情、理、法的艺术化实施融入其中,分别就每一个基本子系统的目标功能作用、必须完成的事务工作内容、管理规范化标准要求等三个方面的内容进行了讨论分析,为企业组织从运行角度实施管理规范化提供了一套现实操作指导方案。

第八章运用五行六爻模型,对企业组织的内部环境和外部环境的活动主体及其与企业组织之间的相互关系进行了系统思考,揭示了企业发展对这些不同活动主体的依存关系,以及谋求其支持和贡献以实现发展的途径。

第九章就企业组织构成的五个部分分别实现管理规范化的问题进行了系统思考,分别对必须解决的问题、必须完成的工作、必须有的规范文件、必须有的协调和制衡、必须注意的问题,以及企业组织各级员工的职责等六个方面的问题进行了讨论分析,为企业从组织构成角度,实现管理规范化,夯实基础管理提供了一套项目实施计划书。

第十章就企业组织处于不同发展阶段时,如何把握管理规范化实施重点的问题进行了探索。在讨论分析企业组织发展的创业阶段、波动阶段、平稳阶段、危机阶段、收缩阶段等五个阶段的特点的基础上,分别讨论分析了在不同阶段实现管理规范化重点内容,为处于不同发展阶段上的企业组织实施管理规范化、夯实基础管理提供了一个项目建议书框架。

四、本书的阅读建议

作者写作本书的直接目的是为现实企业组织的管理人员,包括企业高层领导人和老板服务,在为他们提供一个系统思考的框架思路的同时,为他们企业管理规范化的具体实施提供一个具有可操作性的方案。

为了保证阅读的效果,作者建议读者,在读本书之前,对照自己企业组织的实际,按照《企业管理规范化 100 题自我诊断表》(建议附扉页之后)所列内容,在仔细阅读、认真思考的基础上,进行自我诊断评价。如果你的诊断评价得分高于 270 分,也就没有必要阅读此书了,说明你的企业管理工作已经做得很到位了。如果你的诊断评价得分低于 270 分,高于 240 分,那就说明你的企业组织在管理上还有改善提升的空间。通过阅读本书,有助于你找到提升自己企业管理水平的思路和

突破口。如果你的诊断评价得分低于 240 分，作者建议你多花一点儿时间，认真阅读一下这本书。它会帮你掌握全面夯实企业基础管理，提升企业整合内、外资源的能力的系统思路和方法。企业整合内、外资源的能力是企业的核心竞争力。

如果你的企业是一个生产型企业，作者建议你按照本书第三、第四、第五、第六、第七章的讨论分析，从企业组织运行的角度，全面实施管理规范化，以夯实基础管理，构建自己企业的核心竞争力。如果你的企业是一个商业服务性企业，作者建议你按照第八章的讨论分析，从企业组织构成的角度实施管理规范化。如果你的企业发展已经达到了相当大的规模，企业组织的构成和运行也都非常复杂了，那么作者建议你同时从这两个方面进行系统思考，并在这种系统思考的基础上实施管理规范化，夯实你企业的基础管理。那么，这本书的每一个章节也就都必须认真阅读了。

如果你仅仅是企业的中下层管理人员，并且也没有向上发展的追求，那么，读一读第四、第五、第六、第七、第九和第十章中的相关内容也就可以了。这对于改进你的管理工作，并轻松地履行职责会有帮助。如果你希望自己有所发展，那你就需要对全书进行全面阅读了。因为掌握中国式管理系统实施的思路和方法，学会对自己所承担的工作进行系统思考，并在系统思考的基础上推动实施管理规范化，对于改善和提升你所负责单位、部门的运行效率和效益非常重要了。因为这不仅要知其然，而且必须知其所以然。

如果你是企业组织的中高层管理人员，作者建议你从头到尾全面阅读，以全面理解掌握其理论和方法，并把握中国式管理系统实施的具体思路和方法。这有助于你全面推进企业管理规范化的实施，提升你企业的核心竞争力。

如果你是一个日理万机的企业老板或主要领导人，你的阅读除了全面浏览一下之外，可以把重点放在第一、第二、第三、第八、第九、第十章。因为对你而言，全面把握企业管理规范化系统思考的理论思路是关键，做了决策之后，具体的工作由他人去承担。

如果你是一个准备进入企业管理层并希望成为一名成功经理人的大学生或研究生，作者建议你全面系统阅读一下本书。这本书对于没

有企业管理实际经验，并希望全面系统地把握企业组织整体运行的理论和方法的人，可以直接作为案头书，经常翻一翻。它或许会给你送来企业组织运行协奏的和谐悦耳乐章。

本书所探索的内容，都是作者一家之言，失之偏颇之处在所难免。作者诚恳地希望读者提出批评，批评意见可直接告知作者的专家秘书处。联系方式如下：

电话：010-86324308 13701203425

邮箱：gxb@qg.com.cn

网址：www.qg.com.cn, www.hwaaaaa.com

作者

2006年4月于北京牡丹园

目 录

序 言 \1

前 言 \1

第一章 系统思考的理论和方法 \1

一、两种不同的管理活动 \1

二、学习型组织建设为何落不到实处? \4

三、学习型组织建设如何才能落地生根? \8

四、何为系统思考? \11

五、大易理论中的系统思考 \23

六、五行理论中的系统思考 \27

七、企业管理规范化系统思考的思维模型 \30

第二章 关于企业组织构成的系统思考 \33

一、企业组织的构成 \33

二、企业组织各个构成部分的内在结构分析 \39

三、五行关系对目标体系发展变化的作用分析 \50

四、五行关系对组织架构发展变化的作用分析 \53

五、五行关系对岗位角色发展变化的作用分析 \57

六、五行关系对运行流程发展变化的作用分析 \59

七、五行关系对企业文化发展变化的作用分析 \63

第三章 关于企业组织运行的系统思考 \67

- 一、企业组织运行的内容分析 \67
- 二、企业组织四大子系统的功能作用 \70
- 三、企业组织运行的五行结构分析 \72
- 四、信息流运动的内在六爻结构分析 \74
- 五、企业组织的内在六爻结构分析 \77
- 六、人流运动的内在六爻结构分析 \79
- 七、物流运动的内在六爻结构分析 \82
- 八、资金流运动的内在六爻结构分析 \87
- 九、五行关系对信息流运动诸活动健全、完善的作用分析 \92
- 十、五行关系对人流运动诸活动健全、完善的作用分析 \96
- 十一、五行关系对物流运动诸活动健全、完善的作用分析 \98
- 十二、五行关系对资金流运动诸活动健全、完善的作用分析 \100

第四章 信息流运动管理规范化的系统思考 \103

- 一、关于信息流运动内部活动的系统分析 \103
- 二、内部经营信息收集管理基本子系统 \104
- 三、外部市场信息收集管理基本子系统 \107
- 四、宏观政策信息收集管理基本子系统 \110
- 五、战略规划设计拟订管理基本子系统 \112
- 六、年度目标计划拟订管理基本子系统 \114
- 七、具体项目实施方案拟订管理基本子系统 \117
- 八、经营方针决策制定管理基本子系统 \120
- 九、战略措施决策制定管理基本子系统 \122
- 十、人事问题决策制定管理基本子系统 \125
- 十一、责权分解管理基本子系统 \128
- 十二、沟通鼓动管理基本子系统 \130
- 十三、跟踪控制管理基本子系统 \133
- 十四、监察纠偏管理基本子系统 \136

- 十五、价值观念归纳整理管理基本子系统 \138
- 十六、理论体系建设完善管理基本子系统 \142
- 十七、企业文化实体层构建管理基本子系统 \144
- 十八、企业文化表象层构建管理基本子系统 \149

第五章 关于人流运动管理规范化的系统思考 \153

- 一、关于人流运动内部活动的系统分析 \153
- 二、招聘任用管理基本子系统 \154
- 三、培训开发管理基本子系统 \157
- 四、员工发展管理基本子系统 \160
- 五、愿景设计管理基本子系统 \162
- 六、绩效考核管理基本子系统 \164
- 七、薪酬福利管理基本子系统 \167
- 八、晋级任用管理基本子系统 \170
- 九、决策参与管理基本子系统 \172
- 十、情感管理基本子系统 \174
- 十一、情绪管理基本子系统 \176
- 十二、计划协调管理基本子系统 \180
- 十三、奖惩控制管理基本子系统 \182
- 十四、劳资关系管理基本子系统 \185
- 十五、内部法律关系管理基本子系统 \187
- 十六、工作质量管理基本子系统 \189
- 十七、行政服务管理基本子系统 \191
- 十八、工作保障管理基本子系统 \193
- 十九、生活保障管理基本子系统 \195
- 二十、人身安全管理基本子系统 \196

第六章 关于物流运动管理规范化的系统思考 \199

- 一、关于物流运动内部活动的系统分析 \199
- 二、产品设计管理基本子系统 \200

- 三、渠道管理基本子系统 \203
- 四、价格管理基本子系统 \205
- 五、广告管理基本子系统 \207
- 六、品牌整合管理基本子系统 \210
- 七、产品质量管理基本子系统 \212
- 八、公共关系管理基本子系统 \214
- 九、物质环境管理基本子系统 \217
- 十、社会环境管理基本子系统 \219
- 十一、客户管理基本子系统 \221
- 十二、投诉管理基本子系统 \223
- 十三、危机管理基本子系统 \225
- 十四、采购谈判管理基本子系统 \227
- 十五、采购履约管理基本子系统 \229
- 十六、材料供给管理基本子系统 \231
- 十七、设备供给管理基本子系统 \233
- 十八、低值易耗品供给管理基本子系统 \234
- 十九、现场作业管理基本子系统 \235
- 二十、现场设备管理基本子系统 \237
- 二十一、备料备件管理基本子系统 \239
- 二十二、人机关系管理基本子系统 \241
- 二十三、现场环境管理基本子系统 \243
- 二十四、产品技术管理基本子系统 \244
- 二十五、工艺技术管理基本子系统 \246
- 二十六、销售服务管理基本子系统 \248
- 二十七、销售控制管理基本子系统 \251

第七章 关于资金流运动管理规范化的系统思考 \253

- 一、关于资金流运动内部活动的系统分析 \253
- 二、财产安全管理基本子系统 \254
- 三、记账管理基本子系统 \256

- 四、预算管理基本子系统 \258
- 五、核算管理基本子系统 \260
- 六、税务管理基本子系统 \262
- 七、外部法律关系管理基本子系统 \263
- 八、物料成本控制管理基本子系统 \266
- 九、作业成本控制管理基本子系统 \268
- 十、销售费用控制管理基本子系统 \270
- 十一、资金费用控制管理基本子系统 \272
- 十二、管理费用控制管理基本子系统 \274
- 十三、筹资管理基本子系统 \275
- 十四、投资管理基本子系统 \277
- 十五、收入管理基本子系统 \279
- 十六、资产流动性管理基本子系统 \281
- 十七、财务审计管理基本子系统 \283

第八章 关于企业组织运行环境的系统思考 \287

- 一、企业组织内部环境的内在构成分析 \287
- 二、内部环境构成五行关系对企业组织发展变化的作用分析 \295
- 三、企业组织的外部环境构成分析 \298
- 四、外部环境构成的五行关系对企业组织发展变化的作用分析 \304
- 五、如何整合企业组织的内部资源? \308
- 六、如何整合企业组织外部资源? \315

第九章 关于企业管理规范化全面实施的系统思考 \321

- 一、决策制定管理规范化的实施 \322
- 二、组织架构设计管理规范化的实施 \327
- 三、岗位角色管理规范化的实施 \331
- 四、运行流程管理规范化的实施 \339
- 五、企业文化建设管理规范化的实施 \344