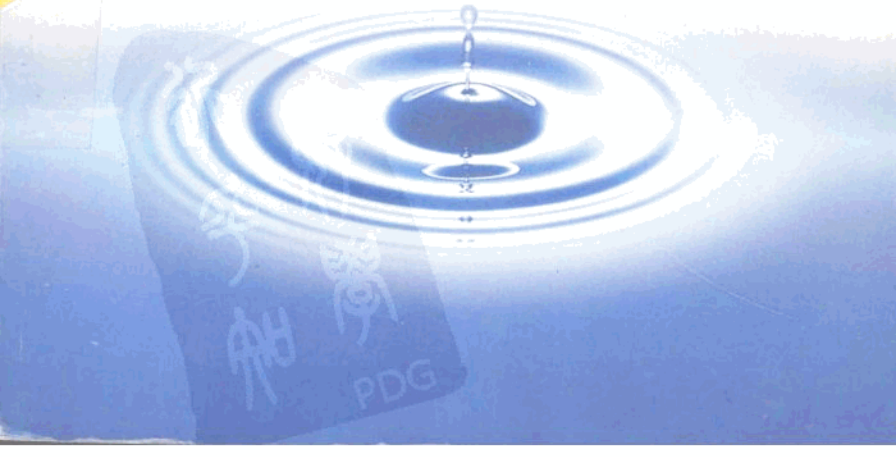
滴水成渊

——企业管理理论学习与思考

李国／编著



目　录

关于企业管理理论

关于企业文化建设

关于企业党的工作

前言

QianYan

前　言

前　言

广大管技人员同志们，当您翻开这本小册子时，不知您是什么感觉。本来，当初我在写这些心得体会时，只是为了巩固所学知识，也就是我常讲的研究式学习方法。后来，特别是今年以来，在组织大家学习管理理论时发现，尽管有教材，教材也比较系统，应当说也比较适应大家的学习，但依然因教材理论性较强，很少结合实际，更不可能结合开滦和唐山矿业公司的实际去阐述和分析概念与原理，因此，造成大家下了很大的功夫，投入了许多的精力和时间仍感效果不如想象的明显的现象。同时，我也联想到公司 2001 年以来在青年知识分子中开展的“六个一”活动中，青年知识分子的学习也是一样，虽然他们文化水平都比较高。看到这种情况，说实话，我心理比较着急。虽然我心理清楚，公司党政也都理解，大家无论是在工作上，还是在学习方面，都积极努力地去干了，去学了，大家的进步是很大的，只是距企业发展的需要有差距而已。大家没有思想问题，这一点从今年上半年我公司的各项指标完成情况中可以看出来，从大家到图书馆借书和阅览情况中可以看出来，从大家撰写的文章中可以看出来。那么怎么办呢？我想起了在

“六个一”活动中，我每次参加案例分析时最后的点评青年知识分子很感兴趣，去年1月26日我在两个创新动员大会上讲的管理理论概述大家很感兴趣，受此启发，前段时间在公司《学习与探索》第二期集中编发了我近一段时期以来撰写的体会文章，大家感觉很好，为此，我在想，是否将这一方式作为推动公司理论学习的一种重要方法。经与部分同志沟通，达成了共识。故近期我又学习了一些，撰写了一些体会，这才编印这本小册子。实事求是地讲，这一时期的学习和撰写体会就与当初不同了，与工作结合的紧密了，我自己感觉也有了责任感，同时也督促我自己加大了学习力度，提高了我自己，还充实了我的生活，从这个角度讲，我真心地说一声谢谢大家。

学习企业管理理论说难也难，说不难也不难。我思考了一下，为什么大家感到比较难呢？是不是有这样一些原因：一是没有给大家集中系统学习与辅导的机会。这一点对大多数人来讲也是没办法的，公司创造这种条件和机会的可能性很小。二是一些同志文化层次高但可能管理实践经验不丰富。青年知识分子可能就属于这种情况。学管理实践经验很重要。在国外读MBA（工商管理硕士）的都是公司经理和总裁，没有由学生到学生学习MBA的，也没有尚未经历一定层次管理实践的人读MBA的。三是一些同志有丰富的管理实践经验但文化层次不是很高，并且这些经验还是在计划经济条件下积累的，与现代企业管理条件下的经验可能还有些区别。这些同志中可能有些同志连学好的信心都不足，学习可能有些被动性。四是学习刚刚开始，时间尚短，学习的积累效应尚未充分显现。这方面情况我讲过，学管理理论这种效应最突出。其实，我这里再次真心

地告诉大家，通过半年来的学习，大家的进步是明显的，不但公司是满意的，而且按学习的规律，按学管理效果显现滞后的规律，这都是很正常的，大家要坚定信心。本小册子定名为《滴水成渊》，一方面是我的体会，另一方面也想给大家一个启发，使大家不要着急，更不要灰心，要信心百倍一步一个脚印地走下去。我坚信，照目前情况坚持下去，到明年上半年后，也就是通过一年半的学习，大家特别是大家中的大部分同志将感到收获很大，将逐步适应企业发展，特别是管理创新，实现科学管理的需要。五是确有极个别同志没有下功夫，我希望这些同志尽快赶上来，否则将有掉队的危险。六是与实践结合的尚少。学习管理理论不与实践结合是不可能领会得透的，这是管理理论的特性之一。同时不与实践结合，不学以致用也不是我们学习的目的。七是公司辅导、引导、督促力度尚小，工作要求尚不高。这方面有“非典”影响原因，也有工作原因。公司将从下半年开始进一步加大这些方面的力度，既为大家创造条件，也给大家进一步增加压力。

最后强调，本小册子只作为大家学习的参考资料，有用的就看就研究，没兴趣或与自身工作无关的就别浪费时间。同时，由于水平所限，特别是有些理论方面的探索和与实践的结合，肯定有不妥之处，望大家批评指正，欢迎有机会进行交流，以便进一步营造更加浓厚的学习氛围。

2003 年 7 月 10 日

关于

企业管理理论

QiYeGuanLiLiLun

企业管理理论

企业管理理论概述

我们讲的管理理论主要是企业管理理论，企业管理理论又得从企业开始，首先就涉及到第一个概念，那就是什么是企业。什么是企业呢？企业是市场替代物，这是管理理论中的权威观点。管理理论中关于企业的定义非常多，找个比较通俗易懂的，结合我们工作实际比较有好处的，它也是正确的，就是企业是市场的替代物。这个定义是从企业的起源角度定义的，这是美国教授科斯在 1937 年发表的专著《企业的性质》中的论述。因为最早是有市场而没有企业，都是从家庭作坊到自由市场，为什么产生了企业？有个交易费用的问题，就是说许多的交易在企业内部执行，比到市场上去执行费用低，所以企业就代替了市场，这个企业定义有很重要的实际意义。我们学管理理论，都要把这个理论跟实际结合起来。比方说现在开滦有许多的经营厂点，对这些厂点，集团公司也提出来，那些扭亏无望的，而且没有市场发展前景的，都要以关闭、出售等多种方式退出。为什么要退出？这跟企业的定义有关系，因为它不是一个真正的企业，退出退到哪里去？到市场上去，归市场。举个例子说，

一个厂点，制造一个产品，卖给我们内部，比市场价高、质量还不如市场上的好，或者同样的质量、价格还高，在这样的情况下就应把厂子关了。市场上的交易费用比它低，没存在的必要，市场替代了企业，而不是企业替代市场，这当然是从理论上进行分析，在现实的管理中还有个人员安置问题，所以就出现了有些质量又不太好价格又高而还没有关的情况，提出的目标是关，如果解决了人员安置问题就得关。第二个概念就是企业管理的“管理”，什么是管理？我记得去年搞中层干部管理培训班时我讲过，管理就是通过别人干好工作，这就是管理的通俗定义，即本质。这个定义也很现实，搞管理不是自己亲自去干工作，要调动大家的积极性，通过别人去干工作而且把工作干好，这才是管理。都自己去干，不是优秀的管理者，而且也不是管理，特殊的情况要自己去干，什么情况需要以身作则、需要去带头、需要去振奋精神，那时才需要，正常情况下应该通过别人去干好工作，这是管理的定义。

管理理论有个发展过程，这里了解一下对下一步学习有好处。大概经过三个基本阶段：第一个阶段，科学管理阶段。这是管理理论的起源，在 19 世纪末，实际上是在 1912 年，管理的鼻祖泰勒，他写过一本书叫《科学管理原理》，从这本书开始，企业管理理论诞生。这是企业管理理论的第一个阶段，它的核心观念用最简单的一句话说白了，就是用最科学的方法干好每一项工作。干每一项工作都有它的科学依据，为什么这么干？为什么这么干好？所以说这是管理最初的阶段，这也有很强的现实意义，现在我们可以反思一下我们的各项工作，是不是有

科学依据，为什么要这么干？这么干是不是最好，这里头有太多的工作需要研究了，我们现在讲要管理创新，要进行改造，原因在这儿，如果原来就已经达到科学管理的要求了，就用不着研究了，这种干法就是最好的，效率最好，没必要再研究了。第二阶段，行为科学阶段。第一阶段用科学方法的时候，它把人变成工具，就是工具人的假设，认为人跟机器设备一样，但事实证明仅这一条还是不够，还得把人看成是社会的人。人是有心理、有感情的，它跟机器不一样，要想干好工作仅方法科学不行，得积极性高，还得愿意干，这就产生了行为科学，行为科学主要是从心理学开始的，主要是通过人的心理活动规律调动人的积极性。第三个阶段，现代管理阶段。现代管理理论有许多理论和观点，我给大家讲一下现代管理理论的主要观点。

现代管理理论主要有五大管理思想：一个是平常我们熟知的人本管理的观点。人本管理实际上就是以人为本的管理，大家说的也比较多，也很了解，但是究竟什么是人本管理，一般的书上就是说，对应于以物为中心的管理，管理者是管人，然后通过人管物。现在又有人提出新的观点，认为以人为本的管理对应的是以事为中心的管理，不仅仅是物，还有事，事比物的概念确实要大一些。总而言之，以人为本的管理就是以人为中心的管理，管理主要就是管人，然后通过人来管物，哪些人直接管物他就去管物。以人为本的管理又分为五个层次，第一个层次是情感管理，第二个层次是民主管理，第三个层次是自主管理，第四个层次是人才管理，第五个层次是文化管理，一

层层提高，最高层是文化管理，咱们为什么要搞企业文化建设，就是要实现人本管理的最高阶段，用文化来进行管理。用文化来管理的时候相对应的就不是用经济手段和行政手段来管理，给钱不给钱都可以，认同这种文化，就为这个企业奋斗，好好工作，这是一个终极的目标。第二大观点，权变的观点。权变的观点讲究的是适应性，比如唐山矿要跟开滦这个大的环境相适应，开滦还得跟外面的整个市场、煤炭行业、整个国家的环境相适应，为什么我们在每一年工作会上都要分析形势，理论依据就是权变的观点，形势变了，企业内部的管理方式也要变。企业内部大大小小的事也是一样，也涉及到环境的问题，只是一个大与小的问题，比如说一个工作面，就涉及到与其它系统的问题，一个工作面内又涉及到人、机器、设备等各方面的问题，互相之间都要相互适应，有一个变了，其它也得变，不变就会不适应。这就是权变的观点的根本内涵，其实我们无时无刻不在用。比如去年综三提出的人、机、环一体化管理，讲的就是人机环相互适应的问题，如果提升到管理理论的层次，实际上是用到了权变的观点。这是现代管理理论中重要的五大观点之一。第三个观点，系统的观点。系统的观点就是将任何事情都放在它相应的系统中去思考。实际上不仅是个管理问题，而且是个方法问题。还是综三那个例子，整个工作面是一个系统，人、机、环三大要素构成了这个相互作用的系统，这个系统必须相互适应才能取得好的效果，所以说这个经验也符合系统论的观点。系统的观点、方法我们以后都得好好学。第四个观点，均衡论的观点。均衡论讲两个观点，一个是企业组织与

外部环境的均衡，这个均衡就是跟刚才讲的权变的观点差不多，有许多管理学的理论大部分是交叉的、是相通的，然后再加上自己的一些独特的观点。对我们最有启示意义的是内部均衡。它实际上指的是个人与企业之间的均衡。它有这么一个公式：企业要想管理好，必须是诱因大于贡献。什么是诱因呢？即是组织上为满足个人的动机而提供的效用。效用是需求除以需要，就是我能真正满足你什么而跟你需要之间的关系。贡献是什么，贡献就是指一切有助于实现企业目的的个人活动，你干的所有工作，只要有助于实现企业的目标，这都是贡献。诱因大于贡献是什么意思？每个人在做贡献时都有一个动机，比如说我干了这么多活，我需要得多少钱，假如说需要得 800 元，那你给 800 元就可以，给 850 元就非常高兴。这个概念非常地现实，因为有的同志，通过几年兢兢业业地工作，到多少年之后达到了某个水平和能力，就有需要提升，有这个动机，要是及时提升他，积极性就会特别高，要是不提升他，积极性就会差。所以说应该是适时的最大限度地满足个人动机，调动每个人的积极性以做出更大的贡献。这是第四个观点。第五大观点，叫信息论的观点。这个观点我们平常接触的比较多，主要有这么几条内涵：一个是，信息是一种资源，信息是有价值的；第二个是，信息是决策的基础。其它的在此不再多说。

现代管理理论主要有这么几大观点，它的学派也挺多，管理理论到现在为止，它还处于一个丛林的状态，还没有形成一个体系，各家之言比较多，大家在看的时候都可以看，看完之后可以比较一下，看这些不同学派之间，有哪些观点是一致的，

有哪些是独特的，这些独特的是真正要学的，与实际工作联系起来进行运用。

在这里跟大家讲一下我们企业的管理理念。这在前面讲了一些基本理论之后，大家好理解这个问题，我们提出了“我们共同发展”的管理理念，经过上下讨论，再通过会议确定下来，得到了大多数人的认同，而且亲和力也比较强。外面来的人认为这个管理理念也挺好。这个管理理念具体有这么两个特征：一是体现了唐山矿的企业文化底蕴，我们是中国大陆西法开采最早的煤矿，这跟大柳塔、钱家营等新兴煤矿不一样，我们有文化底蕴，我们的企业文化必须反映这方面特点，这个理念体现了。文化底蕴不是一个个都反应了，主要体现了顾全大局、团结协作、和气生财等，这是我们 120 年形成的，是传统文化底蕴的重要内容之一。二是作为一个现代的企业，或者说要建成一个现代型的企业，必须符合现代企业的特征，就是要符合现代企业的管理理论。我们这个理念它符合哪些管理理论呢？第一，符合系统论的观点，我们共同发展，那就是要把唐山矿业公司放到能接触到的方方面面中去考虑,不能只讲自己发展，而要求都发展，因为系统论要求各要素之间要协调配合，要互相作用，如果不是这样，就违背了系统论，把别人弄得发展不了，我们自己也好不了；第二，符合人本管理的观点，企业与员工共同发展，这是最体现人本管理观点的；第三，还符合两种新的管理思潮，一是学习型企业，我们共同发展，是学习型企业的本质内涵之一，就是协调配合，共同发展，二是符合供应链管理这个现代管理观点，供应链管理是现代信息技术应用