

周总 管理课堂

最实用、最适合您的课程才是最好的

周 坤 ● 著



Handwritten signature of the author, Zhou Kun.

突破发展瓶颈

企业规范化管理实务

一汽轿车股份有限公司总经理
《中外管理》杂志社社长兼总编
TCL集团首席运营官

张丕杰
杨沛霆
袁信成

联合推荐



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

周总 管理课堂

最实用、最适合您的课程才是最好的

周 坤 ● 著

突破发展瓶颈

企业规范化管理

一汽轿车股份有限公司总经理
《中外管理》杂志社社长兼总编
TCL集团首席运营官

张丕杰 联合推荐
杨沛霆
袁信成

实务



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业规范化管理实务/周坤著. —北京:北京大学出版社, 2005.7
(时代光华培训大系)
ISBN 7-301-09171-0

I. 企… II. 周… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 050775 号

书 名: 企业规范化管理实务

著作责任者: 周 坤 著

责任编辑: 李 挺 戈含锋

标准书号: ISBN 7-301-09171-0/C·0340

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874098

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 21.25 印张 245 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

中国企业的必由之路

进入 21 世纪以来，随着中国加入 WTO，众多跨国公司进入中国市场，中国企业在日趋激烈的国内与国际市场竞争中，开始明显关注到企业内部管理的重要性。许多企业也投入了大量的精力、财力，希望提升公司的整个管理体系，来支持企业的发展。代表现代管理技术最高成就的就是 ERP 技术，但问题往往是，相当多的国内企业在 ERP 技术运用上都没有成功，究其原因，就是因为企业的管理基础非常薄弱。而在薄弱的基础之上建立的管理体系，只能是支离破碎、缺乏系统的管理体系。

应该说，与世界级的国际优秀企业相比，中国企业的规模普遍是较小的。在日趋激烈的市场竞争中，中国企业要与国际企业同场竞技，必须要过两道“关”：一是管理规范化的“关”；二是员工职业化的“关”。而完善的管理体系如同企业的“地基”，一个企业惟有脚踏实地，建立、完善规范化管理体系，全面提升企业管理水平，才有

可能实现快速发展、基业长青！

因此，完全可以说，规范化管理是中国企业绕不过去的发展阶段，是我们企业走向辉煌的必由之路！

我是通过管理咨询项目认识周坤先生的，他具有极为丰富的管理实践经验，并在规范化管理的咨询与培训方面以实战、实用的风格著称。周先生的《企业规范化管理实务》一书，便是他多年管理实践经验与智慧的结晶，是他在如何构建企业管理体系方面的一本扛鼎之作。

本书站在企业实际运作的角度，全面阐述规范化管理系统的六大基础，并提供了企业如何突破管理瓶颈、优化公司组织机构、提高组织应变能力的详尽步骤与方法，为企业全面提升管理水平提供了一套极为实用的解决方案。在这里我竭诚向我们的企业家，以及其他中高层管理者推荐周先生的新书。相信我们的企业管理界的读者一定能从中得到启发和教益，从而使自己的管理水平得到快速提高。

一汽轿车股份有限公司总经理
张丕杰

务实：企业快速成长的不二法则

中国是一个农业大国，五千年的两河文化（长江、黄河）孕育了我们中华民族，而两河文化是从北向南发展的；今天，当改革开放的浪潮席卷全国时，我们却受到了从南向北如海啸般的海洋文化的冲击！正因此，改革开放以来，中国城市以及企业呈现出十分迅猛的发展速度，而农村发展则显得相对缓慢得多。但在过去的 20 多年里，已经有太多太多的“明星企业”因发展太快而陷入困境甚至纷纷倒闭。这不能不让我们警醒。我们是否应该冷静一下，回头看看中华民族的根：发展缓慢，却在逐步改善的农村；虽依然贫穷，但不断提高的农民，它们能够给我们带来什么样的启迪与反思呢？

我曾经历过文革的 10 年浩劫，并以知青的身份下乡务农 5 年多，这使我能够真正与农民同生共存。我所看到的农民，他们日复一日、年复一年，面朝黄土背朝天，双手紧紧握住锄头，双脚

深深植根于泥土，一步一个脚印，春耕、夏收、秋忙……他们是那样的坚毅、执著、勤奋、拼搏，是那样的团结互助、善良可亲、诚实可靠、简单务实……而这些性格和品德不正是我们今天的企业家和职业经理人所迫切需要、同时又极度缺乏的吗？

我曾经多次感叹，在中国这一个农业大国中，农民是最务实的。然而不知为什么，很多中国人一旦成为企业家，就会逐渐失去了务实的本性，开始变得“不农民”：好高骛远、吹牛扯皮、耍小聪明、玩手段、走捷径、赶时髦……一心要登天，双脚离了地，结果往往是企业膨胀得越快，死得也越快！在我主讲的管理培训课上，我也多次说过，有两种人是不能混淆的：一是生意人，二是企业家和职业经理人，中国并不缺乏生意人，缺乏的是企业家和职业经理人，而他们最需要具备的特征，恰恰是农民的特征——务实！

20多年来，中国很多企业也曾经耗费了大量的财力、物力和人力，希望改善自己企业的管理水平，以支持企业的发展，但结果往往是事与愿违、成效甚微。究其原因，问题依然是“不务实！”云里走、雾里看，今天打广告、明天玩促销、后天搞考核，ISO9000、5S、ERP……结果是拼凑了一盘“管理大杂烩”，中看不中用！“事与愿违、成效甚微”自然也就在情理之中，毫不奇怪了。其实管理一个企业，就像管理一支军队，必须成系统、成建制，必须有清晰的战略目标，有严密的组织结构，有明确的奖惩机制，一个接一个战役地打、一个接一个山头地攻，来不得半点虚假和花俏，这样企业管理才能够做到令行禁止、攻无不克、战无不胜！

有感于此，本人穷20余年的企业工作经历及10年管理咨询经历，将我在建立、完善现代企业管理系统上的思想与实践编写成册，《企业发展战略规划实务》、《企业规范化管理实务》、《企业市场营销管理实务》、《企业人力资源管理实务》及《企业文化建设

实务》等书将陆续出版。以上书籍的内容都紧紧围绕企业发展的战略意图及战略目标这一主线。目的是希望能以务实为原则，以实际、实操、实用、实战为目的，为中国的企业展示一个系统的现代化企业的管理体系，能够给我们的企业发展带来一定的启迪和收益。并希望社会各界能够批评指正、不吝赐教，是为序。

在此，首先感谢北大出版社和时代光华公司的充分信任与鼎力支持，能将我系列课程的主要内容制成书稿出版！同时，感谢一直支持我的公司员工！感谢我的众多企业界的朋友们！还要感谢我的家人，尤其是我的夫人唐若瑾女士！而需要特别感谢的，是生我、养我、育我而历尽磨难的母亲！

谨以此书献给我的母亲——周亦芳女士！

周 坤

2005年5月28日

提升企业管理系统，实现可持续发展

为什么中国的企业总是做不大？为什么中国的企业总是做不长？还有，为什么中国的企业往往是一抓就死，一放就乱？恐怕在后面还要再加两句话：一远就瞎，一大就垮！如果我们回想改革开放 20 多年来中国企业的发展历程，以上这些问题，恐怕就是当今中国企业面临成长危机的一个最真实的写照。

中国许多企业的规模往往是不大的，我们中国的知名企业跟国际级的企业相比，规模显得非常微小。前几年一直有人在讲中国企业要做大，但什么是做大并没有搞清楚，于是我们开始拼凑自己的企业，希望拼出一个“航空母舰”去跟国际企业抗衡。但在中国，企业规模不大时，公司往往还能够生存，老总还可以过得去，但当公司发展到一定规模时，往往是越大越危险，老总反而睡不着觉了。这和西方企业家的心态完全相反，西方的企业家是惟恐企业做不大，做不大他就害怕，而中国的企业家是嘴上说

要做大，心里却不敢做大，做大老总就害怕。因此，有人就说中国的企业不应该做大，应该做强！于是我们的企业就从一个口号到了另一个口号，在还没有弄清楚如何做大的情况下又提出了新的口号——做强，但对什么叫强的概念依然不清楚。

这两年，《从优秀到卓越》一书十分流行，书中提出了非常值得我们中国企业借鉴和警醒的两个理论：一、**因为优秀，所以就难以卓越**；这简直是给我们中国企业和中国人画了一个脸谱：许多非常优秀的中国人凑到一起时就成了一堆虫，把企业搞得乱七八糟；二、西方企业卓越的标准之一是，**必须连续 15 年市赢率高于同行业平均水平的 3 倍**。按照这样的标准，美国只有 17 家企业能够达到卓越，以这样的标准衡量中国的企业，恐怕并不合适，但我们从这里面可以看到东、西方文化与价值观的差异：西方价值观强调标准，凡事用标准来衡量；而东方文化则是以“模糊”为最高境界。中国的企业要想真正与国际对接，就必须调整我们的思维方式，我们应该考虑什么是大，什么是强，什么是一个世界级企业的标准，什么是一个中国强大企业的标准，我们应先把标准制定出来。

中国的企业往往也是做不长的。改革开放 20 年来，第一批、第二批、第三批……不知道有多少批所谓的“明星企业”消亡了，我们的企业总是短命。据世界银行统计，美国公司的平均寿命大约是 40 年，而中国企业的平均寿命只有 4.5 年，民营企业则更短，只有 2.5 年。创业者辛辛苦苦成立一个企业，历经千难万险，企业却忽然之间轰然倒塌，在给公司造成巨大经济损失的同时，对社会也产生极大的负面影响。所以中国企业普遍面临的严峻问题就是如何做强、做大、做长？

另外，有人说中国企业管理出现的一个问题是“一抓就死，一放就乱。”我的说法是：“一远就瞎，一大就垮。”我们能管好在一个城市，一座楼房或办公室里的企业，但当企业开始跨地域、

跨行业经营的时候，管理就开始出现问题。我们发现，中国的企业处于中小型的发展初期，突然垮塌的比例并不是很大，但在快速发展的过程中，却往往容易轰然倒塌。所以，我们中国的企业可以做小，但是不能做大！只要做大了就会垮，问题究竟出在什么地方呢？

如果我们简单地总结一下改革开放 20 多年来中国企业的发展历程，可以看到我们的企业曾经遇到了一系列的“发展瓶颈”，或可称之为企业的“成长天花板”。

中国企业发展的第一个瓶颈是：“缺乏机会”。改革之初，不是所有的企业都有发展机会的，因此，获得机会对企业是最重要的。随着改革开放的深入，企业的发展机会已越来越多，我们企业又遇到了第二个瓶颈：“缺乏领袖”。当发展机会越来越多时，只有拥有“英明领袖”的企业才能发展，于是，中国出现了一批“明星企业家”掌控的“明星企业”，因此，获得领袖对企业是最重要的；随着改革开放的继续深入，中国企业遇到的第三个瓶颈是“缺乏管理”。近年来，一些明星企业也开始纷纷出现问题甚至倒闭，使我们开始意识到企业只靠一两个人的聪明或勤奋是远远不够的，没有一个不断完善的管理体系，企业依然不能持续发展。因此，建立健全管理体系，对今天的企业来说是最重要的。那么是否企业搞好管理，就可以一劳永逸？还不是！我们还会遇到新的发展瓶颈，如：官僚主义、缺乏创新等等。企业只有不断地“过关斩将”，不断地变革创新，才能够持续发展。

如果我们问一个问题：盖房子应该先干什么？相信人们都会回答：先打地基！但做企业应该先干什么？相信很多人会回答：赚钱！问题就在于，我们日常生活中很容易回答的问题，往往在社会实践就会出现“盲点”。改革开放 20 多年来，中国的许多企业就是不打地基，大家在一片沙滩上拼命地盖房子，结果盖得越快、越高、越大，倒得越快！一批批“明星企业”纷纷发展停

滞甚至走向消亡，但我们对失败的原因却很少认真总结。

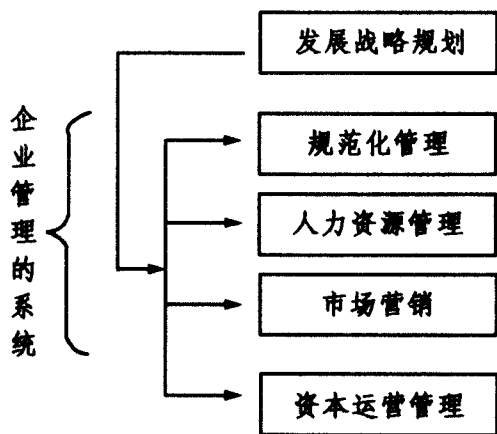
中国是一个农业大国，农耕文化是非常强调务实的。我们做企业和种地一样，应该继承和学习农民的精神，只有一步一个脚印地前行，一锄一锄地刨土，才能够把庄稼种好。如果我们不肯学习农民的踏实、苦干精神，而是云里雾里地盲目快干，什么时髦干什么，什么事情快捷做什么，地基不打就拼命往上盖房，结果不言而喻，只能是欲速则不达，企业最终陷入危机四伏的发展困境。

这里举一个例子。在近几年的武术比赛中，中国和美国、日本、韩国等国际上很多类型的赛手有过比赛，比较难对付的是泰拳——全世界都害怕的拳术。但中华武术和泰国功夫本质的区别是什么呢？据我所知，一个职业泰拳手的平均寿命是 28 岁，也就是说他练得越好，死得越快！中华武术则完全不同，强调的是内外兼修、延年益寿！我们可以从几岁开始就练武，一直到青年、中年、老年乃至年过百岁的老人，而且是越练拳越红光满面。很多人知道少林功夫名扬天下，却很少知道少林功夫正是以禅修为主、武学为辅才发扬光大的。最近几年中国企业界普遍关注的话题就是现代企业的可持续发展。因此，中国每一个企业要认真思考的问题是：你到底是练“泰拳”，还是练“中国功夫”？是快速成长、快速死亡，还是做大做强、长久生存？不打地基，猛盖房子的结果是什么？不修内功，专练外功的结果又是什么？中国企业只有练好“中国功夫”，才能够真正实现可持续发展！

在多次管理培训课程中，我反复强调现代企业管理的系统性问题。在改革开放 20 多年的时间里，中国企业前十年关心的是政府特权、银行贷款等社会关系资源，而不是企业内部的管理；改革开放后十年，特别是进入 21 世纪以来，随着中国加入 WTO，众多跨国公司进入中国市场，中国企业在日趋激烈的国内与国际市场竞争中，开始明显关注到企业内部管理的重要性。许多企业也

投入了大量的精力、财力，希望提升公司的整个管理体系，来支持企业的发展。但问题往往是，我们企业今天进行 CI 形象策划，明天广告宣传，后天又是产品促销，接着是搞 ISO9000、绩效考核、ERP……投入越来越多，花费越来越高，总而言之是不甘落后，但结果是东一榔头，西一棒子，企业管理是支离破碎，缺乏系统的管理体系，企业的发展依然缺乏后劲。

那么企业管理体系是什么呢？简单地讲是五大系统：发展战略决策系统、规范化管理系统、人力资源管理系统、市场营销管理系统和资本运营财务系统，这叫“一二三四五，上山打老虎”，这五大系统互相联动，缺一不可。我们只有建立健全并提升整个管理体系，才能够实现企业的可持续发展！



系统有了，另一个非常重要的问题是：哪个系统是核心系统？答案是：战略规划系统！其他 4 个系统都是为了支持企业战略意图和战略目标的实现的。然而，在计划经济的影响下，企业不需要自己做发展战略规划，我们的管理往往是以财务为核心，而以财务为核心的企业管理到最后往往是“没钱”！

本书讲述的规范化管理系统，是企业管理体系五大模块的第二个模块：规范化管理。一讲到规范化管理，很多企业家和经营者的

脑子里就会跳出一个东西：管理规范化就是制度管理！于是就开始定规章制度，公司的制度越定越多，制度越健全，似乎就能说明公司的管理越规范。许多企业认为花2万元导入一个ISO9000体系，就认为自己公司的管理已经规范了。但实际情况完全不是这样。盖房子要先打地基，那么对于企业管理来讲，规范化管理就是给企业的管理，给整个企业打好地基。针对企业管理来讲，规范化管理的六个系统，就是企业管理的六根地基桩：企业发展战略规划系统、企业流程设计系统、组织结构系统、部门及岗位描述系统、规章制度设计系统以及企业管理控制系统，也就是说，我们要把这六根桩深深打入企业的地基，在六根桩的基础上经营管理企业，企业的大厦就稳了。但这六根桩是不一样粗细的，它们的重要程度有所不同，我们用简单的方法表示是：

规范化管理的六个系统		重要程度
1	发展战略规划系统	☆☆☆☆☆☆
2	流程设计系统	☆☆☆☆
3	组织结构系统	☆☆☆☆
4	部门及岗位描述系统	☆☆☆
5	规章制度设计系统	☆☆
6	管理控制系统	☆☆☆☆☆☆

注：☆数量越多，表示重要程度越高

从上表来看，这六个子系统都非常重要，但相对来讲，最不重要的恰恰是规章制度设计系统，这完全不同于我们平时的思维。我们一直以为，企业管理的规范化就是通过规章制度来规范，处罚不讲情面，就是很好的规范化管理，结果在很多企业往往是规章制度泛滥，但却无法真正贯彻执行。其实在规范化管理体系中，规章制度不仅只是六个子系统中的一个，而且相对来说还是最不

重要的。所以，一个优秀的企业不是规章制度越多越好，而是越少越好！

企业要想做大做强，战略与执行力缺一不可。许多企业虽有好的战略，却因缺乏执行力而最终失败，因此，我们中国的企业已经纷纷开始认识到执行的重要性。但不能忽略的是，规范、健全的管理体系正是企业高效执行的关键，相反，管理基础薄弱、管理系统不规范只能造成执行力缺失，使企业腾飞的“翅膀”脆弱不堪。

希望我们的企业能在重视制度规范的同时，通过建立、健全企业管理体系，不断提升企业管理系统的水平来完善、发展自己，惟有这样，我们中国的企业才有能力持续发展、长久生存，才有使自己强大、民族强大的可能！

目
录

张丕杰序	中国企业的必由之路 / I
作者序	务实——企业快速成长的不二法则 / III
引言	提升企业管理系统，实现可持续发展 / VI

第 1 章 中国企业管理的 12 个问题

问题 1	“摸着石头过河” / 3
问题 2	“西部牛仔”现象 / 3
问题 3	“有效沟通”不畅 / 6
问题 4	“有效授权”困难 / 8
问题 5	“人治”与“法制”分不清 / 12
问题 6	管理方法“八仙过海” / 13
问题 7	以“我”为本 / 14
问题 8	无章可依，有章不循 / 15
问题 9	四无企业 / 17
问题 10	“舒适区”问题 / 17
问题 11	总是忽略设计与学习，忽略过程与工具 / 19
问题 12	企业危机重重 / 20

第 2 章 现代企业管理与变革

一、现代企业的经济增长点 /25

二、企业发展的“瓶颈”与“台阶” /26

(一) 企业发展的三大主要“瓶颈” /26

(二) 企业需要登上的三个“台阶” /28

三、管理的“九段” /29

(一) 管理一段：经验管理 /30

(二) 管理二段：效率管理 /31

(三) 管理三段：成本管理 /31

(四) 管理四段：质量管理 /32

(五) 管理五段：人性管理 /32

(六) 管理六段：知识管理 /33

(七) 管理七段：创新管理 /34

(八) 管理八段：文化管理 /35

(九) 管理九段：战略管理 /37

四、企业管理的意识基础 /38

(一) 日本式管理：保险意识 /39

(二) 中国式管理：主人公意识 /40

(三) 美国式管理：危机意识 /40

五、企业管理的系统 /42

(一) 企业管理的硬系统 /43

(二) 企业管理的软系统 /45

(三) 管理系统的导入 /45

六、管理变革的五大误区 /48

(一) 因循守旧，不思进取 /49

(二) 崇洋心态，拿来主义 /49

(三) 个人神话，点子大王 /49