

现代经管系列

回到原

点

关于企业管理基本问题的思考


 现代出版社

吴春波 著

回到原点

——关于企业管理基本问题的思考

吴春波 著

 现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

回到原点/吴春波著. —北京:现代出版社,2004

ISBN 7-80188-425-6

I. 回… II. 吴… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据(2004)第 102794 号

作 者: 吴春波

责任编辑: 陈世忠

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 地矿部保定地质工程勘查院美术胶印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16.5

版 次: 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 0001~7000 册

书 号: ISBN 7-80188-425-6

定 价: 32.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

序

20世纪90年代初,本人由宏观经济学教学研究转向企业管理和人力资源管理的教学研究,这一转变对于我个人来讲是一个挑战。其中最大的挑战在于我国的企业管理及人力资源管理正处于伟大的转折过程中,业界在迷茫,学术界也在迷茫,个人更在迷茫。当我踏入企业管理领域以后,才发现许许多多的问题在困扰着自己,这其中有诸多似是而非的理论、层出不穷的概念、流行不衰的工具,更有日积月累的实践问题,可谓剪不断,理还乱。虽然我深知企业管理问题很难有正解,但这不能作为个人无所作为的理由,出于好奇、兴趣、无知和勇气,我在教学、研究和咨询实践过程中,力求对这些问题进行探索,以求得哪怕只是我个人满意的答案。

我们对企业经营管理问题的思考,主要集中于企业中的重要元素——人上面。我们正处于知识经济时代,我国企业也正处于由传统的人事管理向现代人力资源管理的转轨过程中,而我国对人力资源管理的研究则刚刚起步。人力资源是企业的第一资源,人力资源又是企业资源中最难管理的资源。理论的滞后和现实中急待解决的问题,困惑着学者和企业家,也挑战着学术界和业界。这个困难与机遇并存的伟大时代,也给了我们足够大的思考空间和探索冲动。以企业人力资源管理为出发点,研究中国企业的经营管理问题,是我个人经过长期思索后确定的一个努力方向,也是本书贯穿始终的主线。

企业管理学无疑是一门科学,但我认为管理学研究的本原是对企

业非凡经营管理成就的描述、总结和提炼的活动。理论永远是灰色的,而实践之树常青。管理学永远不能脱离实践,它来自实践,同时又回归于实践。当你面对中国企业的困境,当你面对企业管理者的困惑,以管理学者自诩而又躲进象牙塔里搞所谓的学问,是不值得称道的,起码有违于我个人的价值观。我羡慕那些管理学大师们,也想有一天能爬上他们的肩膀,但是,中国企业管理的问题和中国企业管理学的现状,赋予我们的使命是从基本问题出发,面向现实,而不是回避现实。面向中国企业经营管理的实践问题,借鉴成功企业的实践,通过理智的思考,并在教学和企业咨询实践中验证,是我个人 10 余年研究的基本轨迹,本书的内容是这些研究成果的阶段性的总结。

企业管理学所涉及的领域非常宽泛,涉及的问题也非常复杂,因个人的经历和学识所限,不可能一一涉猎,更不可能在一夜间给出系统的解决方案。因此,我把对企业经营管理问题的思考,聚焦于一些原命题,即企业经营管理的基本的理论问题和基本的实践问题,力求对这些问题有所感悟、有所思考、有所提升,为中国企业、企业经营者和管理学者的思考与探索提供一点牵引或启发,因此,本书的书名在几经斟酌后,定名为《回到原点》。

本人的第一本管理学专著的书名为《把握未来》,从把握未来到回到原点,不是轮回,而是升华,因为每一个企业都生存在过去与未来之中。

立足现实,让我们务实;把握未来,给我们希望;回到原点,使我们理智。

吴春波

2004 年 8 月 21 日

于人民大学宜园



目 录

第一章 从原点出发 / 1

一、回到原点 / 2

◆ 赚钱的哲学 / 3

◆ 付有所值 / 4

二、不要忘记旧规则 / 5

◆ 企业家的使命未变 / 6

◆ 企业的追求未变 / 7

◆ 企业内部的管理宗旨与原则未变 / 8

◆ 企业管理的核心未变 / 9

三、活下去的关键要素是什么 / 10

◆ 持续成长的动力 / 11

◆ 从核心价值观到核心竞争力 / 13

四、“保全公司” / 14

◆ 企业是盘棋 / 14

◆ 悟道 / 15

◆ 知行合一 / 16

五、受人尊敬的企业 / 17





■ 回到原点

◆不要欺骗别人 / 18

◆好企业的标准 / 19

六、长大是硬道理 / 21

◆企业家的成功 / 22

◆产品的成功 / 23

◆文化的成功 / 23

◆管理是一个大关 / 24

七、企业创新之道 / 25

◆建立正确的企业创新理念 / 25

◆以市场为导向而创新 / 27

◆构筑企业创新的平台 / 30

第二章 路在昨天 / 34

一、谁动了新经济的奶酪 / 35

◆吹开泡沫 / 35

◆何去何从 / 38

二、新经济并未改变旧规则 / 39

◆丛林法则 / 40

◆农场法则 / 41

三、华为的冬天到了吗 / 42

四、冬天里的感受 / 47

◆残酷的严冬 / 48

◆离冰山远一点 / 49

◆度过华为的冬天 / 51

附：重新认识 20 世纪 90 年代 / 53





第三章 关键在于有活力的机制 / 61	
一、管理才是真正的核心竞争力 / 62	
◆以人为本? / 63	
二、经营与管理 / 65	
◆经营的目的就是效益最大化 / 66	
◆管理的目的是效率最大化 / 67	
◆经营与管理的动态均衡 / 68	
◆经营与管理的核心价值观 / 70	
◆构建企业的太极图 / 71	
三、人才、核心竞争力与机制 / 73	
◆人才不是核心竞争力 / 73	
◆人才是一个模糊的概念 / 75	
◆关键在于建立有活力的机制 / 77	
四、制度重于人才 / 79	
◆企业把自己的成长和发展依赖于少数几个人是危险的 / 80	
◆把引进的人培养成长 / 81	
◆让人才的能量按企业的要求释放 / 82	
◆构建有效的人力资源管理体系 / 83	
第四章 惟有文化生生不息 / 85	
一、企业文化建设的三大误区 / 86	
二、由鞍钢宪法所想到的 / 90	
三、朴素的企业文化 / 94	
◆企业文化不是唱歌作赋 / 94	





■ 回到原点

- ◆活下去是硬道理 / 95
- ◆文化的支撑力量在于价值体系 / 96
- ◆企业文化就是一种坚定的信念 / 97
- ◆文化来自对假设的实践 / 98
- ◆对企业文化三个问题的思考 / 100
- ◆核心价值观的四大内容 / 101
- ◆企业文化——一种心理契约 / 103
- ◆企业文化——一种氛围 / 104
- ◆企业文化——一种监督力 / 105
- ◆企业文化——核心是高绩效文化 / 106
- ◆企业文化——提供变革舞台 / 106
- ◆企业文化的定位 / 107

四、执行文化：从造势到落地 / 108

- ◆从《致加西亚的信》到《执行》 / 108
- ◆企业文化的关键在执行 / 110
- ◆执行从员工指向老板 / 111

五、企业文化：如何将理念变为实践 / 112

- ◆企业文化必须落地 / 112
- ◆企业文化必须做实 / 113
- ◆制度支撑文化 / 114

六、企业的核心——高绩效文化 / 116

- ◆高绩效文化源自于客户的价值观 / 116
- ◆高绩效：是世界领先企业文化的共性 / 118
- ◆构建高绩效的企业文化 / 121

七、关注企业公民 / 123





- ◆概念 / 123
- ◆定位 / 124
- ◆建议 / 127

- 附：华为：受尊敬是企业公民观的重要环节 / 128

- 第五章 把人力变成资源 / 132
- 一、从“人事管理”到“人力资源管理” / 133
 - ◆人是资源 / 133
 - ◆资源转化为价值 / 135
- 二、企业变革中的人力资源管理 / 136
- 三、人才与人材 / 138
- 四、人力资源价值链管理 / 139
 - ◆价值创造 / 140
 - ◆价值评价 / 140
 - ◆价值分配 / 142
 - ◆经营者的价值分配 / 144
 - ◆普通员工的薪酬问题 / 144
- 五、构建现代人力资源管理体系 / 145
 - ◆人力资源管理价值链 / 146
 - ◆价值创造体系 / 146
 - ◆价值评价体系 / 148
 - ◆价值分配体系 / 148
- 六、不要花钱买员工的积极性 / 150
- 七、员工持股计划 / 154





· 回到原点

- ◆ 员工持股:上下同欲者胜 / 155
- ◆ 是员工持股计划,还是股票期权? / 156
- ◆ 员工持股激励什么 / 157
- ◆ 员工持股计划的条件是否成熟 / 159

八、员工持股不要搞中国特色 / 160

九、员工持股计划是最终方向(访谈) / 165

第六章 不让理念像幽灵飘荡 / 168

一、360度考核:美丽的谎言 / 169

二、领导者的成功之道——情景领导法给我们的启发 / 172

- ◆ 管理者要学会领导 / 172
- ◆ 管理风格 / 173
- ◆ 以情景而领导 / 175

三、用关键事件法管理员工的诚信 / 177

四、制定关键绩效考核指标体系 / 181

- ◆ 将绩效考核回归真正的绩效 / 181
- ◆ 关键绩效指标体系 / 183
- ◆ 关键绩效指标的设计思路 / 184
- ◆ 关键绩效指标考核的支持体系 / 187

五、团队运作与团队管理 / 188

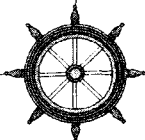
- ◆ 团队运作的特性 / 189
- ◆ 团队的形成与发展 / 190
- ◆ 团队角色类型 / 191
- ◆ 高绩效团队的成功要素 / 193
- ◆ 团队的人力资源管理 / 195





- 六、把平衡计分卡作为人力资源管理的战略工具 / 196
- ◆问题的提出 / 196
 - ◆平衡计分卡的基本框架 / 198
 - ◆平衡计分卡在人力资源管理过程中的应用 / 202
- 七、标杆管理 / 204
- ◆标杆管理产生的背景与应用 / 204
 - ◆标杆管理法的类型 / 208
 - ◆标杆管理法的作用 / 209
 - ◆标杆管理法的实施步骤 / 212
 - ◆标杆管理法在企业变革中的实施要求 / 214
 - ◆案例:美孚5年标杆管理 / 219
- 八、成长企业与职业经理人 / 221
- ◆什么是职业经理人 / 222
 - ◆怎样理解职业经理人 / 222
 - ◆引进职业经理人 / 224
 - ◆聘请职业经理人的关键 / 227
 - ◆职业经理人与家族企业 / 228
 - ◆中国职业经理人的生成机制 / 229
 - ◆案例 / 230
- 附: 相互的承诺 共同的契约 / 235
- ◆《基本法》是什么 / 236
 - ◆《基本法》不是什么 / 242
 - ◆《基本法》为什么 / 245





第一章 从原点出发

企业的经营管理是一个系统，如何思考企业的经营管理问题，以思考者的身份、地位和个人的价值观的不同而有异。不管是浩如烟海的管理学论著，还是古今中外的企业实践，都力图解释、揭示或验证与企业有关的规律性的本质。而实际上，当我们思考得越复杂，考量的要素越多，离企业的本质或许越远。有人讲，大道至简，大道无术。思考企业问题，还必须回到企业的原点，因为企业的本质性的和规律性的东西，始于企业的原点，沿着这个原点思考，不远处总会有新的发现……



一、回到原点

2

中国企业整体上还处于混沌中的发展阶段，许多矛盾堆积在一起，许多问题交织在一起，没有正解，没有认同，有的是似是而非的观点，有的是时髦和流行的主张。为未来描述的愿景和美景非常清晰，也极富诱惑力，这是我们的强项。做大做强、世界一流、国际化等凌云壮志我们从来都不缺少，做中国的 GE、中国的 IBM 等豪言壮语不绝于耳。问题是目标和方向决定之后，路线、方针、对策和方法就成了关键。

河肯定是要过的，因为河的此岸，不是我们所追求的，河的彼岸才是我们的最爱。问题是我们如何才能以小的代价、短的时间，顺利地到达幸福的彼岸。摸着石头过河，不失为一种有创意的办法，但可能会付出极大的代价和巨大的时间成本。更稳妥的办法是，在过河的原点，首先思考一下企业基本的问题，将这些大是大非的问题想透之后，再实施过河的行动。这样，企业就会少一些幼稚，多一些理智，就会走得更远一些，更快一些。





◆ 赚钱的哲学

回到原点，是说我们要回到企业的本质来思考企业的经营管理问题。对企业本质及相关问题的把握，是我们思考的出发点。

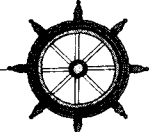
企业的目的是什么？企业是以追求利润为目标的功利性组织。作为企业必须能赚钱，不会和不能赚钱的企业是可耻的。对利润持之以恒的追求，是企业发展的永恒的动力。

企业按什么规则赚钱呢？现代企业是建立在市场经济之上的，企业的经营行为必须符合市场经济的基本原则。市场经济的基本原则无非有两条：第一条是靠实力赚钱，即所谓的普遍竞争原则，总是那些有核心竞争力的企业能够持续地赚钱；第二条是投入决定回报，有价值的投入直接决定着企业的价值回报。

企业在哪个领域赚钱？对于企业来讲，可赚的钱太多，遍地是黄金，美国总统杜鲁门曾讲：“只要你不计功利，就能做成任何一种事。”反言之，功利的企业只能做成几件有限的事情。也就是讲企业必须确定自己的关键领域，知道自己该做什么和不做什么，有所不为，方能有所为。

那企业又该赚什么时候的钱呢？一种选择是赚今天的钱，另一种选择是赚未来的钱。当然，最好的选择是两种钱都赚，但短期的获利总是比长期的利益更具诱惑力，所





■ 回到原点

以更多的企业选择了现在，而放弃了未来。然而经得住诱惑，耐得住寂寞，才是企业和企业家成熟和理智的表现。

那企业要赚谁的钱呢？当然是客户的钱，问题是客户为什么要给你送钱？原因很简单，企业能够为其提供他（客户）认为有价值并适合他的东西。企业可以影响客户，引导进行消费，但他们最终是否为你掏钱，还是要他们来决定。企业存在的惟一目的是能够为客户提供有价值的产品或服务。

◆ 付有所值

什么是企业有价值的付出？客户的判断标准永远是低价格、高品质和完善的服务，而不一定是在科技上有多么的先进，这是市场竞争的基本原则，也是客户恒久不变的价值观。这也正是企业之间竞争的真谛所在。

如何使企业的付出有价值？企业战略是重要的，它决定着企业向那些客户的付出是否有价值。此时，企业内部管理所生成的效率成为关键的要素，因为唯有高效率，才能降低单位产品的成本，产品才具有价格上的相对优势，企业才会有足够的利润空间；唯有高效率，企业才能先于竞争对手发现并满足客户的需求；唯有高效率，企业才能为客户提供全方位的服务。效率的竞争永远是市场竞争的主旋律。





那么企业该如何产生高效率呢？高效率来自于组织的简约，流程的畅通，工艺的改进，工作的熟练，员工的职业化，而这些都归结为企业的内部管理。一个低效率的企业无法在市场上长期立足，除非它是垄断企业；否则，没有高效和有效管理的企业就不可能拥有高效率。

这些都是企业最为本源和原始的问题，而许多企业恰恰正是在这些问题上迷失了方向，忽视或忘记了这些基本的常识，犯了许多常识性错误。一旦企业忘乎所以地以为自己可以主宰或超越基本的原命题，一旦不按规则出牌成为企业推崇的商业模式，企业也只能在其原点徘徊。

中国企业的发展要走出原点，要达到幸福的彼岸，其理念、思考与思路必须回到原点。

二、 不要忘记旧规则

新经济确实为企业带来了一系列理念上和方法上的冲击和改变，也使得许多企业家误认为企业的经营管理发生了质的变化，认为可以抛弃原有的基本理念和方法，可以在经营管理上割断与传统经济的联系，而以全新的规则进行新经济的经营管理。

其实，无论是新经济体系的企业，还是传统经济体系

