

绝对优势

企业个性化管理与实践技巧



杨春常◎著

个性化生存

企业应当最大限度地了解自己、认识自己，从而选择适合自己的生存方式。

个性化，企业的独特盈利模式

正如生物体的DNA一样，企业也有自己的DNA。

企业DNA的构成要素之间的不同组合方式就决定了它的内外部行为特征。

一个好的制度必然和DNA特性相适应的制度。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

绝对优势

企业个性化管理与实践技巧



个性化生存

企业应当最大限度地了解自己、认识自己，从而选择适合自己的生存方式。

个性化，企业的独特盈利模式

正如生物体的DNA一样，企业也有自己的DNA。

企业DNA的构成要素之间的不同组合方式就决定了它的内外部行为特征。

一个好的制度必然和DNA特性相适应的制度。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

绝对优势——企业个性化管理与实践技巧/杨春常著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 10

ISBN 7-5017-7192-8

I. 绝... II. 杨... III. 企业-经济制度-研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098375 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 杨莹

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787mm×980mm 1/16 印 张: 19.25 字 数: 216 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 印 次: 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7192-8/F·5772 定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

序

个性化，企业附加值获得的惟一途径

企业的优势是附加值的优势。企业附加值就是企业通过优于其他企业的能力，获得的额外价值。这种额外价值是同类其他企业所不能获得的。企业附加值是与同类其他企业的能力比较。

无论在什么时候，什么地点，什么样的企业都会遇到这样的问题：

怎样获得企业附加值？

解答这一问题的关键在于我们对于企业附加值来源的了解。企业附加值来源于：

- 一为企业物质性资源的合理、有效利用；
- 二为企业非物质性资源的合理、有效利用。

当我们明白了企业附加值的来源之后，还应该知道一个非常简单的道理：

只有当非物质性资源得到合理、有效利用后，物质性资源才能得到合理、有效利用。

然而，实际情况却是：

企业往往只注重物质性资源的利用，对于非物质性资源则不在意。殊不知这恰恰是企业的要害。企业好坏之分水岭不仅仅是企业有多少利润和多少亏损之差距，其鸿沟在于企业非物质性资

源的合理、有效利用。

什么是企业的非物质性资源？有的人把它叫企业的软环境，或者软力量。这都是不准确的。它是指企业除物质性资源需求以外的资源需求，它们是关系、制度、标准、文化、经营理念、价值观以及人性和人性的丰满……正是这些非物质性资源中潜藏着巨大的附加值，这种附加值包含着对于物质性资源的合理利用。企业管理的任务就是要寻找到开发这些高附加值的東西的关键方法，从而玩转我们的企业，使我们的企业优于其他企业，获得绝对优势。有优势，才有话语权，才有对峙中的主动权和决定权，才能耐久地生存。

与企业经理、管理者接触，发现他们对于经营的兴趣远远大于对于管理的兴趣，他们往往以为经营就是管理；他们对于技术专业的熟悉远胜于对于管理的了解，他们对于技术专业系统的把握远远超过对于企业管理系统的整体把握，时代却要求他们精于企业自身的管理，因为企业的未来全在于怎样提升企业的附加值。未来企业和企业管理面临的最大挑战是如何提高企业管理自身的劳动生产率。

解决这一问题的关键在于对自己企业自身个性的独特理解和认识，形成企业个性化管理理论，对自己企业量身定制管理，以求企业个性的丰富和完善，获得尽可能高的企业附加值。本书正是为解决这一问题而生的。

企业绝对不能无个性，个性凸显企业优势。

作者：杨春常

目 录

序 个性化，企业附加值获得的惟一途径	(1)
第一篇 企业获得绝对优势只有一条路	(1)
一、企业管理是什么	(2)
二、怎样实现企业资源的高附加值	(5)
第二篇 企业要对自己的个性有什么样的独特	
认识	(9)
一、企业的个性	(10)
二、企业的个性特质的表达方式	(11)
三、企业的第一个个性特质：经济引擎	(12)
四、企业的第二个个性特质：人性和人性的丰满	(18)
五、经济引擎与人性和人性的丰满怎样合作共事	(38)
第三篇 企业个性化管理	(43)
第一章 企业个性化管理的心智基础	(44)
第二章 企业个性化管理的心智升级	(53)
第三章 企业经营5领域	(57)
第四章 企业附加值的实现路径	(59)
第五章 企业应当专注什么	(62)
第六章 企业个性化管理的指向	(63)

第七章 企业个性化管理理论架构	(64)
第八章 企业个性化管理理论的实战图	(66)
第九章 企业个性化管理理论的精髓	(68)
第十章 创造力——让鸟儿在笼中自由飞翔	(70)
第十一章 经济引擎再透析	(73)
第十二章 企业背后的个性律动——企业个性化管理理论 评估、分析	(76)
第十三章 企业个性化管理实战技能总论	(79)
第十四章 企业个性化管理理论实战之一：企业目标及目 标分解	(83)
1. 企业目标设置中存在的错误	(83)
2. 目标设置必须围绕经济引擎展开	(84)
3. 企业目标体系全新概念	(85)
4. 企业总目标的设置方法	(88)
5. 破解目标分解的玄机	(89)
第十五章 企业个性化管理理论实战之二：企业哲学 设计	(95)
1. 企业哲学的组成	(95)
2. 企业的生命哲学	(96)
3. 企业的经济哲学	(97)
4. 企业的人性哲学	(101)
5. 三大哲学之间的关系	(103)
第十六章 企业个性化管理理论实战之三：企业制度 安排	(106)
1. 企业个性化“制度安排”的标志	(106)
2. 制度安排的精髓	(107)

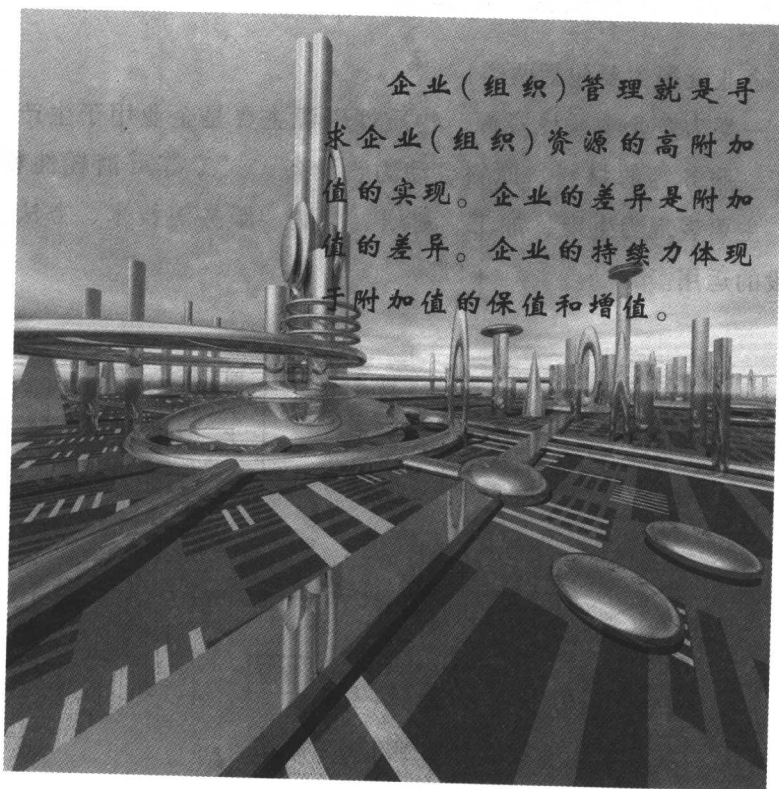
3. 企业制度安排技巧之一：心智、方法总论	(109)
3.1 心智、方法总论一：整体性	(111)
3.2 心智、方法总论二：个性	(114)
3.3 心智、方法总论三：关键点	(115)
3.4 心智、方法总论四：人性和人性的丰满	(117)
3.5 心智、方法的作业分析流程	(118)
4. 企业制度安排技巧之二：入手法门	(119)
5. 企业组织结构的有机体现	(121)
6. 加固企业个性化基础设施	(130)
6.1 企业的第一基础设施	(131)
6.2 管理运作联结的基本方式	(135)
6.3 基本原则是连接螺栓和螺母	(138)
7. 筑实企业个性化基础管理	(139)
7.1 企业基础管理的功能	(141)
7.2 企业个性化基础管理的通用公理	(145)
7.3 企业个性化管理理论的核心	(147)
7.4 职责——企业个性化管理理论的精华版	(173)
7.5 基本制度的执行模式	(192)
7.6 企业约束和激励的杠杆解	(203)
8. 企业的整体运作模型	(211)
9. 基本原则定义	(212)
9.1 基本原则小解	(214)
9.2 基本原则订立的方向	(217)
10. 企业的绩效管理面纱轻揭	(219)
10.1 绩效管理的作用性	(220)
10.2 企业如何安排企业内组织和个人的目标	(226)

10.3 职责如何说明经济引擎和战略	(227)
10.4 没有条件的绩效是不可靠的绩效	(231)
10.5 怎样促成组织或员工具备并实施创造力	(231)
11. 基础工作	(240)
11.1 基础工作的简单分类	(240)
11.2 企业信息流一	(240)
11.3 企业信息流二	(242)
11.4 企业信息流管理检验标准	(244)
11.5 表明执行的信息续	(247)
11.6 程序执行、非程序执行与创造性完成 工作	(256)
11.7 测量(计量、评价)	(257)
12. 制度安排如何凸现个性特性	(260)
13. 企业个性化管理理论如何产生创造力	(262)
14. 精细管理	(266)
第十七章 企业个性化管理理论实战之四：企业文化	
构建	(268)
1. 企业文化的经典诠释	(268)
2. 企业文化功效	(270)
3. 企业文化如何快速建立	(276)
第十八章 企业个性化管理理论实战之五：企业的战略	
选择	(285)
1. 战略是什么	(285)
2. 企业战略选择的几个关键之重	(286)

第十九章 企业个性化管理理论实战之六：给企业自己的组织、团队、员工及关联者写份有用的手册	(291)
第二十章 企业个性化管理理论实战之七：企业个性化管理理论的良性循环和标定	(292)
1. 企业个性化管理理论的运行和标定	(292)
2. 情感让企业个性化管理理论运行提速	(295)

第一篇

企业获得绝对优势只有一条路



管理，管理，先理后管。理为说理布道。

这是一个说“理”（思维、心智）的时代，“理”通方法通。因此，本篇突出“理”（思维、心智），后面的几篇将突出“方法”。

一、企业管理是什么

我们说：

“企业管理就是寻求企业资源的高附加值的实现！以获得绝对优势，从而使企业长存。”

1. 对“企业资源”的理解

企业资源主要包括两类：

一类为企业物质性资源。物质性资源主要是企业用于生产、加工、服务等材料、原料、动力、设备、人工等可消耗性物质。主要表现为生产、加工、科研、营销、服务等技术、方法、手段的运用。

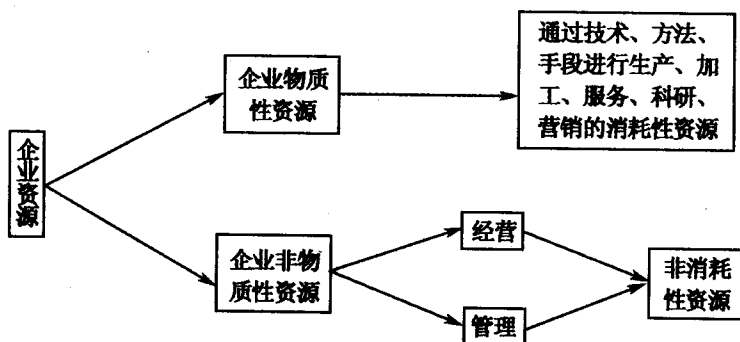


图 1.1 企业资源是什么

一类为企业非物质性资源。非物质性资源主要是指与企业关系密切，非直接用于生产、加工、科研、营销、服务等过程消耗类资源，如企业制度、标准、知识，关系、文化、原则、情感、知识产权等。主要表现为经营、管理。如图 1.1。

这里要区分经营和管理。要将经营和管理分开来对待。相当多的企业领导、管理者将这样两个完全不同的词所代表的截然相异的含义完全等同。直接的企业运作就是用经营代替管理。直接的后果就是企业基础不牢，后劲不足。

2. 企业附加值的来源

在部分企业做此问题的调研时，绝大多数的企业领导者、经理或者管理者、员工第一反应是，企业附加值来源于企业对于物质性资源的消耗并产生“产品”的过程中。他们认为物质性的东西只能来源于物质。当向他们举例说明“企业效益也存在于企业制度、程序中”时，很多员工摇头，表示不懂。当我们给企业领导者、经理、管理者讲这句话时，很多人点头表示赞成。一些人思考后，表示赞成。一些人先不理解，待听懂了这话的道理后，也表示同意。如果您也赞成，那么，我们相当多的领导者、管理者便有了如下共识：

企业附加值既来源于物质性资源，也来源于非物质性资源。

这虽然是革命性的管理观念转变，然而，这种转变并不见得彻底，问题的关键是：

A. 您是否理解企业物质性资源与非物质性资源之间的变换关系和互相生成关系？

B. 您是否理解企业附加值“也来源于企业非物质性资源”这句话所表达的深层含义？您是否理解了它的精髓？您是否知道这

样一个事实——强于竞争对手的企业都是非物质性资源的利用有过人之处的企业。

如果您理解了这两层含义，那么，上述那段观念性的文字表述，将改变您的企业整个管理模式、管理理念、管理思维和管理行动。

如图 1.2。

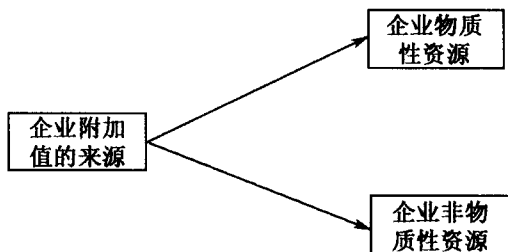


图 1.2 企业附加值来源

3. 企业竞争

理解了“企业附加值的来源”之后，似乎就可以认为“企业的竞争已经不仅是物质性资源的竞争，同时也是非物质性资源的竞争”。然而，光这样理解还不够深刻。我们这样认为：

当物质性条件相当〔如原（材）料、生产、加工、服务的技术、方法、手段等〕，企业之间的差距，就是非物质性资源的差距。即经营、管理的差距。在一定条件下，非物质性资源优势可以弥补物质性资源的劣势。

企业的竞争是经营、管理两个方面的竞争。如图 1.3。

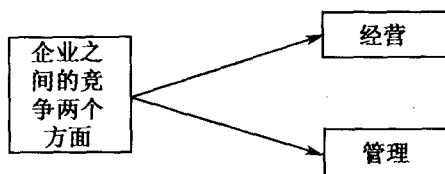


图 1.3 企业竞争是什么

4. 企业持续的条件

通俗讲，企业持续就是企业能够长久地存在。撇开时代变迁、自然灾害等不可控因素，同类企业长存的唯一理由，就是附加值。企业的差异是附加值的差异。

企业附加值就是企业通过优于其他企业的能力，获得额外价值。这种额外价值是同类其他企业所不能的。企业附加值是与同类其他企业的比较能力。问题思考：企业的附加值主要来源是什么？

二、如何实现企业资源的高附加值

第一个思路是，企业附加值的来源（如图 1.4）：

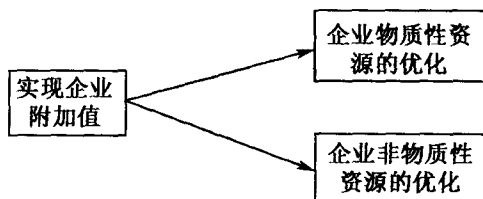


图 1.4 怎样实现企业附加值

- A. 源于企业物质性资源的优化(即优于其他企业);
- B. 源于企业非物质性资源的优化(即优于其他企业)。

第二个思路是,企业高附加值的最主要来源:

非物质性资源的优化,即经营、管理的优化。如图 1.5。

第一,企业物质性资源的优化最终靠企业非物质性资源的优化来巩固、稳定。具体讲,靠经营、管理的优势,物质性资源及相对的技术、方法、手段本身功能和功能优势才能连续、持久。如技术、方法、手段最终靠管理来最大程度、最持久体现其性能,显现其优势;只有靠经营、管理的优势,进一步显现物质性资源及相对的技术、方法、手段本身功能和功能优势外的整合、效能优势。如制度、品牌、文化等。因此说,企业物质性资源优化实现的程度,取决于企业非物质性资源优化的程度。

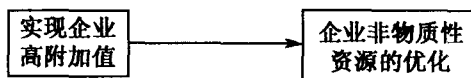


图 1.5 怎样实现企业高附加值

第二,只有非物质性资源的优化才能体现企业优于对手的特性,才能创造出对手无法达到或超越的企业个性化优势。

第三,只有非物质性资源能够实现企业附加值的乘法、乘方功能。如一个企业的产品品牌获得了市场认同,那么,其品牌效应便使企业产品的量价远高于其他企业同类产品。如同市场上两种体积、包装外形一样的啤酒,它们虽然产品相同,由于品牌价值不同,其市场价格不同;由于其品牌效应不同,其市场占有率也截然不同。这种品牌品质差异使企业获得的附加值远远不同。

第三个思路是,如何想方设法优化“企业非物质性资源”?

首先应当知道,企业的非物质性资源的优化通过什么来实现?如图1.6。

A. 经营。

经营的目的就是效益最大化。经营就是赚钱,实现效益最大化的目的。其表现为对企业市场机遇的把握。因此,经营是决策和行动的集合体,经营涉及企业的生死存亡。在企业里,决策既表现为领导个人行为,也表现为企业制度性行为。行为则为组织行为。

B. 管理。

管理的本源性目的是效率、效能最大化。

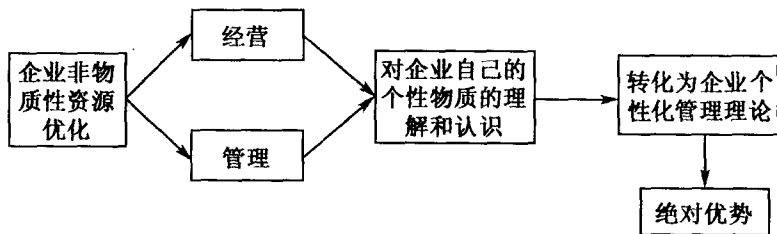


图1.6 怎样进行企业非物质性资源的优化

一为服从于经营目的行动,企业内部的管理并不能直接解决企业赚钱的课题,但它能为企业赚钱提供强有力的支撑(保持获得的经营成果和储备对外交换的价值)和最有效的行动(获得经营成果)。

二为服务于提升企业的品质,使企业良性循环,始终获得高的附加值,保持企业持续。

管理就意味着高效率和高效能,管理就是与低效率和低效能作斗争的工具与手段。