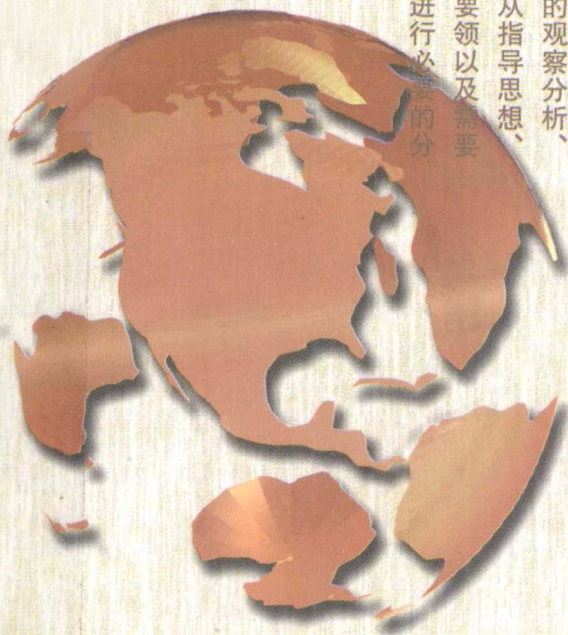


企业管理实践与思考

QIYE GUANLI SHIJIAN YU SIKAO

张权 著

本书以企业高层管理者为主要对象，篇目的选择与安排，都是以他们的关切和需要为转移，而没有如同学者的著作那样，全面介绍所有管理职能和分述各项专业管理。各篇的内容，都是从领导全局的角度，围绕对企业管理的观察分析、规划安排、组织推动和指导掌控，从指导思想、理论施用、思维方式、工作原则与要领以及需要重视处理的管理关系问题等方面，进行必要的分析，阐明见解提出主张。



企业职业经理
培训教材

河北大学出版社

企业管理实践与思考

QIYE GUANLI SHIJIAN YU SIKAO

张权 著

企业职业经理
培训教材



河北大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理实践与思考 / 张权著. — 保定: 河北大学出版社, 2010.11
ISBN 978-7-81097-605-3

I. ① 企… II. ① 张… III. ① 企业管理—研究 IV.
① F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第208397号

责任编辑 胡素杰
王殊宁
装帧设计 王占梅
责任印制 蔡进建

出版: 河北大学出版社 (保定市五四东路180号)
经销: 全国新华书店
印制: 河北天普润印刷厂
开本: 1 / 16 (710mm×1000mm)
字数: 200千字
印张: 16
版次: 2010年11月第1版
印次: 2010年11月第1次
书号: ISBN 978-7-81097-605-3
定价: 38.00元

前 言

我是工业经济管理界的一员老兵,在政府工业部门和工业企业渡过了全部职业生涯,多次荣获省、部优秀企业家嘉奖。退休以后,不断应企业同仁之邀去做经营管理咨询策划,又受聘担任一大学企业管理系的客座教授。在职工作期间,就曾萌发过写作的想法,将亲身实践整理出来作为学问的积累和探讨。退休以后,可以沉下心来系统思考问题和读书学习了,才把写作的念想变成决心和行动。

企业管理者写管理文章,是应有的职业追求和应尽的职业责任。管理科学具有更强的实践性,它的每一步发展都需以大量的实践经验为基础。西方国家许多管理著作是出于管理者之手,尤其是将早期经验管理形成科学管理理论的代表人物,大多都有长期从事企业管理工作的经历。我国实行市场经济的历史很短,依据实践经验还远不足以形成自己的企业管理理论;正因为如此,需要倍加珍惜在改革开放中企业家们艰苦探索实践的经验价值。在我国转向市场经济的 30 年来,企业家们承担着探索市场化经营国际化竞争和筹划改革的历史重任,无师修道,各显神通,在闯大关、过大坎的历练中,既创造积累了各具独到的成功经验,也有值得普遍重视的教训,为外来管理理论中国化,为中国特色企业管理理论的研究,提供了价值无限的实践基础。为此,企业家们应勇敢地拿起笔来,将自己的经验领悟奉献给业界同仁,同时也为我国企业管理理论研究提供素材。

出于上述写作初衷,本书坚持以企业高层管理者为主要对象,课题的选择与安排,都是以他们的关切和需要为转移,而没有如同学者的著作那

样,全面介绍所有管理职能和分述各项专业管理。各章的内容,都是从领导全局的角度,围绕对企业管理的观察分析、规划安排、组织推动和指导掌控,从指导思想、理论施用、思维方式、工作原则与要领以及需要重视处理的管理关系问题等方面,进行必要的分析,阐明见解提出主张。本书主要以同企业高层管理者交流为目的,也希望提供给职业经理人、一般管理者、管理咨询工作者以及企业管理专业师生们作参考之用。

本书在写作过程中积极贯彻了如下原则:(一)立足实践、实践与理论相结合的原则。对实践经验进行理论思考,对管理理论进行经验思考,分析其适用条件,考量其实用价值,做出运用的选择。本书正是这两种思考的总体结果。(二)系统化原则。力求对管理系统进行总体性思考,从全局目标出发对可能做出的管理选择进行全面的辩证的分析,对各章内容尽可能加以系统化构思,使之成为一个完整体系。(三)积极推崇管理现代化原则。在附录“管理科学发展脉络”中,对现代管理理论的形成和发展重点加以介绍,其他各篇均依其内容提出现代管理的要求。

作为企业管理的实践者,由于理论知识浅薄,又不像学者那样慎重、严谨,且受实践条件局限,书中解释的概念、申明的见解和主张,难免有不妥之处,诚望读者不吝批评指正。

本书第八篇“企业管理信息化与 ERP 系统应用”,由企业管理高级咨询师、资深财务管理专家杨丽萍同我合写,书中所附“企业物资管理流程”、“ERP 管理实例”、“财务部门经理职责说明书”等资料,皆是由她编写提供;在写作过程中,还得到中国机械工业特邀政策研究员孔庆荣及长期同我作搭档共同管理企业的王钦同志的友好指导。特此,一并表示感谢!

张 权

2010 年 10 月

目 录

第一章 企业管理系统总体诊断	(1)
第一节 管理系统总体诊断的必要性	(1)
第二节 企业运营能力分析	(3)
第三节 企业发展能力分析	(4)
第四节 管理组织体制分析	(10)
第五节 企业管理素质分析	(12)
第六节 管理机制功效分析	(17)
第七节 企业文化分析	(18)
第二章 关于企业组织结构的思考	(20)
第一节 组织结构设计的基本任务	(20)
第二节 组织结构的原则要求	(22)
第三节 建立健全组织规程	(36)
第三章 关于专业管理体系建设	(50)
第一节 专业管理体系的一般构成及要求	(50)
第二节 各项专业管理纲领指南	(52)
第三节 积极谋求管理精细化	(59)
第四节 科学设计业务管理流程	(63)
第四章 企业活动的控制管理	(81)
第一节 控制的基本任务和要求	(81)
第二节 控制的计划依据和标准依据	(82)

第三节	实施控制的组织层次	(84)
第四节	管理过程的重点控制	(89)
第五节	控制活动的信息反馈系统	(95)
第五章	企业内部关系协调	(100)
第一节	协调的常见事项及原因	(100)
第二节	协调的通常方式	(105)
第三节	协调工作的原则和要求	(107)
第四节	减少协调事务有效途径	(110)
第六章	企业管理机制	(114)
第一节	管理机制的体系及要素构成	(114)
第二节	运用管理机制的工作要领	(115)
第三节	生产经营运行机制	(121)
第四节	动力激励机制	(128)
第五节	约束机制	(134)
第七章	企业管理的基础工作	(139)
第一节	基础工作的特点	(139)
第二节	原始记录工作	(140)
第三节	定额工作	(142)
第四节	标准化工作	(147)
第五节	计量工作	(150)
第六节	规章制度	(152)
第七节	关于基础工作建设的组织推动	(155)
第八章	企业管理信息化与 ERP 系统应用	(158)
第一节	企业管理信息化及科学步骤	(158)
第二节	ERP 系统及应用成功的关键	(160)

第三节 项目实施过程及应注意的问题	(167)
第九章 企业文化建设	(178)
第一节 企业文化的基本特性	(180)
第二节 企业文化诊断工作	(194)
第三节 企业文化建设的几个基本问题	(210)
第四节 企业价值理念的提炼设计	(217)
第五节 企业理念的制度化	(221)
第六节 企业文化的日常培育工作	(224)
附录 企业管理科学发展脉络	(233)
一、古典管理理论	(234)
二、现化管理理论	(235)
三、现代企业管理的主要特点	(237)
四、当代最新管理理论	(239)
五、企业管理的发展趋势	(245)
六、企业管理科学发展的主要推动因素	(246)

第一章 企业管理系统总体诊断

第一节 管理系统总体诊断的必要性

对管理系统进行总体诊断,是以系统观念观察分析管理系统对外部环境的适应性、管理要素结合的合理性、子系统功能作用的协调性等,从中发现问题,寻求解决问题的正确途径。

在发达国家,当企业内外条件发生重大变化的时候,总是要由顾问机构依据新的条件对管理系统进行总体诊断、策划和设计。这一做法逐渐引入我国,越来越多的企业通过总体诊断实现了管理的大步跨越。

我国的企业管理,不但在总体水平上还远远落后于发达国家,而且由于历史的原因,管理系统的内在构成也比较复杂,开展系统总体诊断具有广泛的必要性。

一个国家的企业管理总体水平,是实践经验历史积累的结果,也总是同生产力发展阶段相联系。国家经济工业化,我国较发达国家晚了一个世纪还多,实行市场经济体制的历史很短,无论企业的管理经验,还是管理理论研究,都无法同发达国家相比。改革开放以来,我国的工业经济取得了突飞猛进的发展,企业管理水平也在迅速提升。但是,现阶段仍是基本处在对外来管理经验和理论的学习借鉴、消化吸收的过程之中,探索、

研究符合我国国情的具有社会主义市场经济特色、以中国文化为底蕴的企业管理模式和理论体系,还有很长的路要走。

我国企业管理构成因素比较复杂。在长达几十年的计划经济体制下,企业管理形成了功能单一的生产型、执行型、封闭型的统一模式。随着国家经济体制的转换,企业要在市场竞争中求生存谋发展,管理必须向具有应变功能的经营型、自主型、开放型的模式转变。市场型的管理,我国企业没有实践过,理论上自然也是一片空白。管理学者只能把西方、东方发达国家现成的市场理论介绍进来,对企业界进行启蒙教育。而如何把引进的市场理论同我国国情及企业实际情况结合起来,只能靠企业领导者在实践中探索。企业管理型式转换,是一场涉及广泛的根本性变革。摒弃旧体制下的僵化的思想观念建立全新的经营管理理念、改变人们原有的价值观和长期习惯的行为方式都非常艰难,处理承继与借鉴的原则性很强,建立全新的管理系统科学要求很高,由于领导者条件和企业情况不同,实际进展结果出现了较大差别,由此形成了我国企业管理总体构成及具体构成因素的复杂情况,而且将会延续很长时间。如果深入调查企业的管理现状,往往会发现,与不同社会阶段意识形态相联系的管理理念,反映两种经济制度的经营管理方式,理念相悖和过时的管理制度,都还共同存在于同一管理系统之中。各种互不协调的管理元素,在运行中矛盾多、碰撞多,功能相互制约,作用相互抵消。对于这样的企业,只有通过总体诊断和设计,才可能改善系统构成的协调性、统一性。

企业在下列情况下,开展管理系统总体诊断更具必要性。

1. 新兴企业经过成功创业和开拓经营,规模迅速扩大,管理日益复杂、作用地位上升,原有管理已在制约着企业的发展,迫切需要对管理进行系统思考和总体策划。

2. 企业通过各种方式重组整合,引起资本结构、经营结构及领导体制

的重大变化,必须对原有管理系统进行相应调整。

3. 企业经过艰难维持经营已陷入困境之中,需要全面总结经验教训,全面审视过去经营思路、管理理念和经营管理方式,寻求扭转经营形势的有效途径。

4. 长期领导企业的经营者发生更替,新的领导班子需要对传统的企业文化和经营管理要则做出承袭与摒弃的具体选择,正确实施变革创新,为企业注入新的生命力。

第二节 企业运营能力分析

评价一个企业的经营状况,一般首先是看其经营规模和经济效益,包括产量、产值、销售收入、实现利润及税金等。通过与历史水平的相比较看发展进步情况,通过与同行业比较看所处位置和水平。但出于诊断需要,还须对其运营能力进行深入分析。企业生产经营过程,实际是各项资产运用过程,是资金的周转运行过程。资产构成及其在使用周转中结构比例的变化,充分反映和极大影响着企业的经营结果、运营能力及发展走势。因此,通过资产分析看运营能力,是企业经营管理状况把脉诊断的最好切入点。

资产分析,包括流动资产分析、固定资产分析和资产使用效益分析。

1. 流动资产分析,主要是分析比较流动资产的周转速度,借以判断和评价企业的营运能力。周转速度快,说明流动资产利用效率高,经营管理状态良好。如果周转速度趋缓,或低于行业评价标准,就要从流动资产各项构成上分析流动受阻的原因。储备资金或生产资金占用多、周转慢,说明计划管理水平低,控制力差,存有指挥不畅或业务进展失衡情况,影响着整体效率;产成品资金和应收账款增多,说明销售不畅。流动资金在周转中出现沉淀于各种存货或应收账款,是一种值得高度关注的危险趋势。

这不仅影响流动速度,还使现金流量减少导致经营规模萎缩,应收账款增多还必然会加大资产风险。在这种情况下,如果不能从经营及管理上谋划对策,寻求根本改善局面的途径,而是不惜增加财务成本靠借贷补充流动不足,往往会由此而陷入恶性循环。

2. 固定资产是企业开展生产经营活动物质技术基础。固定资产的状况及管理使用,对企业经济效益具有重大影响。固定资产分析,应着重分析其构成、使用的合理性、更新能力及速度。不需用资产与有用资产的比例,直接关系着固定资产的整体效益,而在有用资产中在用与闲置的比例,直接反映着企业的生产经营形势。固定资产折旧率高低,更新速度快慢,以及净值增长情况,反映企业经营实力和发展能力。

3. 从资产角度分析企业效益是非常重要的分析。总资产报酬率、净资产收益率、总资产周转率等项指标的比较分析,最能综合反映企业的经营形势和经营结果,而且具有跨行业、跨地域的比较性,不仅可为企业决策发展战略提供依据,同时也可满足股东、债权方的关切。

第三节 企业发展能力分析

企业运营能力分析是着眼于当前、生产经营运作管理层面,而企业发展能力分析则是主要着眼于长远、战略运筹管理层面。企业的运营能力是发展能力的基础条件,但目前运营状况尚好的企业并不一定就具有相当的发展能力,企业发展能力主要取决于关系发展战略规划决策及实施的各种保障因素和条件。

分析评价一个企业的发展能力,最重要的是看三个方面的能力,即企业的科学决策能力、创新能力、产品品牌美誉的塑造能力。

一、科学决策能力

企业决策能力分析,首先要看企业发展的战略思想。只有符合时代

潮流的经营观和科学发展观要求,战略规划才有可能贯彻实现,反之亦然。因此,科学决策能力是企业核心层对现代企业科学战略思想的认知和运用能力。

根据正反两方面案例的观察,企业发展的战略思想,应重点贯彻体现如下四个方面:

第一,必须坚持以市场为导向的发展机制。

根据市场需求变化不断对企业的经营结构、产品结构进行更新性调整,才能始终保持市场扩展的态势,不重视或无能力以开发成果推动结构更新,长期“一贯制”,必会导致市场萎缩;新上发展项目的决策,必须认真分析和准确把握市场的发展趋势,积极捕捉机遇,看准时机和适合自己的发展领域,只看一时不看趋势,或时机、领域选择不当,都会使新投资项目难以达到预期目标;以市场为导向还应深入贯彻到业务管理层面,建立起面向市场、适应市场要求的运行机制,生产经营管理不能随市场变化而改进、随客户新的要求而调整,出现渐失客户的趋势就在所难免。此外,在发展项目的决策上,还须正确处理自主决策同政府意志的关系。不论是民企还是国企,都应重视政府的指导,但不能把指导意见视为指令。为获得政府的政策支持,只图一时利好而不认真分析项目的长远前景,由此造成决策错误遭致巨大损失,这在中小企业中不乏其例。

第二,必须坚持优势竞争战略。

企业都应有明确的竞争战略,无论选择何种竞争战略,都必须有充分、可靠的依据。战略策划要切实做到知己知彼,立足于自己的实在优势,并能够在战略实施中充分利用和发挥优势。

任何优势都是相对的比较优势,在激烈的市场竞争中企业间的优势地位总在不断地转换。对具有较多先天优势和某种传统优势的企业,在诊断中要重点看其在发展优势上有什么有效措施。对于众多的无先天优

势和传统优势可言的企业,要重点看其能否通过长期的艰苦工作培育自己的独特优势和消除威胁生存的劣势。

竞争中的优势地位基本是以企业的实力条件而建立,但竞争至胜并不总是完全取决于实力条件。在同业竞争中往往会呈现出随时而变的竞争焦点,这些竞争焦点往往并非是取决于企业根本实力的某些具体问题,如某种消费时尚、营销方式、内在同质的产品表现与包装等。谁能看准竞争焦点,并把这些具体问题提升到战略高度去谋取优势,谁就能更多地赢得客户。在竞争促使产品日益同质化的趋势下,产品竞争逐步演变为服务竞争;而在服务竞争日益同质化的情况下,要比服务个性化。竞争要件总是不断发生变化,企业都会有建立竞争优势的机遇和空间。

第三,必须坚持同外部环境建立友好和谐关系。

社会环境、市场环境、自然环境,是企业生存和发展的条件。外部关系友好、和谐,企业方能顺利开展生产经营活动和持续发展,不然将会困难重重,甚至寸步难行。

企业如何看待和处理外部关系,实质是如何看待和处理企业同国家、社会和其他有关方面的利益关系问题,也是企业眼前具体利益同长远根本利益的关系问题。因此,这既是不同的企业价值观的选择,也是不同经营战略的选择。

分析企业同国家、社会的关系,要着重去看反映企业责任与使命的效益观。企业在追求自身经济效益的同时还应看重社会效益。分析企业经营的社会效益,不仅要看其对国家和地方经济发展的作用及价值,还要看其产品及生产经营行为对社会精神环境和自然环境的作用及影响。

企业对外的业务关系行为,要以现代管理思想为指导,以战略眼光处理具体的利益矛盾,积极建立和发展广泛的友好合作关系。要坚持对客户及最终消费者负责,通过产品与服务为他们尽多地创造利益,折服客户

才能巩固和扩展市场。处理同资源供应方、经营合作方的关系,必须坚守诚信,重视对方的关切,能够互利共赢才能维系和发展合作关系。同业同行也不总是竞争对手,在应对市场重大变化和维持有序竞争等方面,都需要开展合作,应积极沟通交流,共谋对策,排除共同面临的发展困难。

在处理对外的利益、权益关系上,国家法律、宏观调控政策、技术质量监控标准、工商管理规定的市场竞争规则以及工商道德准绳,是企业行为必须坚守的底限。如有违反,必然会侵害相关方的利益、权益。由此而遭受惩罚使企业名声扫地以致溃败的案例不胜枚举。

第四,必须坚持以人为本的思想。

从发展战略视角观察企业是否坚持贯彻人本思想,重点是看三个方面:其一,是否把人看作是最重要的竞争因素,注重教育投入,广辟培训渠道,有效提高员工队伍的技术、思想和作风素质。其二,能否集聚企业需要的人才,充分发挥人才的作用。这就要留人有方,用人有道。其三,是否真正视员工为合作伙伴,决策让员工参与,收益让员工分享。

企业决策能力分析,还应特别注重决策的组织体制。以最高领导者为主导、责任权限清楚、参谋职能健全、程序科学的决策组织体制,是避免、减少决策失误的重要保证。根据大量案例,要重点分析如下几个方面:

1. 决策与经营管理的职能分工是否符合现代企业制度要求。应注意防止的倾向,是决策机构及其领导者由于不能超脱于日常经营管理事务而削弱决策职能。

2. 最高领导者能否正确处理同决策组织的关系。最高领导者主导决策,必须善于发挥和集中集体智慧,尊重组织成员拥有的决策权力。有的企业尤其是一些民营企业的领导者,往往在自恃权威和其他成员也形成依赖习惯的情况下,企业决策成为一人独断,董事会形同虚设。仅凭一

人智慧和意志做出的决策,极容易造成误判误断。

3. 决策职能组织是否健全,是否重视专家作用。大企业都应建立信息网络,设立综合策划机构,重大课题建立专门组织,还需进行决策层次划分,赋予专业部门一定的决策职能。专家性人才缺乏的中小企业,应采取外聘或委托方式,对需要决策的事项进行咨询策划。

4. 是否有科学规范的决策程序,为正确决策建立制度保证。决策过程的管理制度是最重要的规章制度。现代管理理论对企业决策步骤、程序提供了一般性要求,企业都应根据自己的实际情况做出专门规定。有了科学、规范的制度遵循,方可防止决策简单化,使决策更加科学可行;方可避免一人决策或少数领导者决策的情况,保证员工参与、发挥专业部门和专家作用,也会使各方权益得到保障。

二、创新能力

创新包括思想观念更新、产品技术创新、营销创新和管理创新等。企业只有不断做出创新成就,才能积极应对市场变化,为生存发展注入新的活力。因此,创新是企业生命力的来源,以创新求发展,发展方可成为实际。创新能力是企业发展能力、竞争实力的关键因素。

分析企业的创新能力,首先应着眼于员工队伍的知识基础。以创新求发展的成功企业,都高度重视员工知识、技能的普遍提高,高度重视对同业同行的考察学习和发展前沿的信息搜集,高度重视团队集体学习,使先进经验、新鲜信息得以共用分享。知识、技能、经验和信息的积累,是创新能力的基础。

其次,看企业的创新人才条件。能够做出创新成就的企业,都是通过招聘、培养和选用,拥有了一批具有创新能力的骨干人才,依靠他们去攻克难题获得突破,去带领和指导创新。例如,依靠勤学肯钻的操作能手,去攻克操作技术难关,完成新工艺实验和操作方法的改进、革新;依靠知

识经验功底深厚、精通专业的领军人物,引领专业课题研究,实现技术、管理创新。

最后,看激励、推动创新的管理和文化手段。要使员工潜在的创新能力充分发挥出来做出创新成果,成功的经验主要是:运用各种激励手段,为创造者注入动力;通过企业文化培育,在组织群体之中形成竞相创新的思想文化氛围;实行创新型管理,把创造力和积极性组织起来,提供有助于推动创新的环境条件。创新型管理,在管理思想上更加重视在团队集体中个人的作用与价值,强调个性解放,提倡标新立异的创造性思维,鼓励冒险精神,允许失败。在管理方式上,推崇目标管理,放宽过程管理约束,实行自主管理、自谋应变对策和自我控制。

三、塑造品牌美誉能力

产品品牌的美誉度、影响力,极大关系着市场占有率,是企业竞争力的标志。企业要做强做大,必须坚持实行品牌战略,精心塑造品牌美誉。

知名产品品牌具有如下共同特点:

1. 产品技术先进,设计独道。能够不断为消费者提供新的使用价值,使用价值与成本能够适应各层各类客户的需要。包括产品品种规格、结构形式、使用功能、内在质地与外在式样等。
2. 产品品质精良。包括性能可靠、使用安全、表现精美等。
3. 服务方式与服务质量深得客户普遍称赞。服务网络健全,为客户创造方便;服务及时周到,对客户高度负责;重视反馈信息分析,不断做出相关改进。
4. 员工群体具有高度的市场意识和良好的行为习惯,被外界人们感知的行为体现了先进的思想理念和社会美德。

显然,塑造品牌美誉,要依靠长期的技术、管理和企业文化的积累。