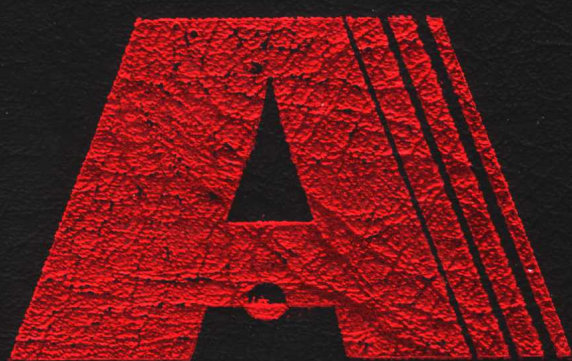




管理模式

2000

作者 刘光起

企业管理出版社



管理模式

2000

作者

刘光起



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

A 管理模式 2000/刘光起著. - 北京: 企业管理出版社, 2000.5
ISBN 7-80147-334-5

I. A… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 08418 号

书 名: A 管理模式 2000

作 者: 刘光起

责任编辑: 群 翊 技术编辑: 杜 敏 马晓光

标准书号: ISBN 7-80147-334-5/F·332

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880×1230 毫米 16 开本 61.5 印张 1380 千字

版 次: 2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 380.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



A管理模式

是企业内部的行政管理模式

是科学的权力分配系统

不同的企业没有、也不可能有统一的、一成不变的“管理模式”。

看了本书之后，希望企业建立起具有自身特色的管理模式。





作者简介

刘光起 北京人。1946年生。

1983年改革开放，参加了中国最早的大型合资企业，五星级的长城饭店的筹备工作，也成为第一批被端走铁饭碗，在外企当“雇员”的干部。历时十多年，接受了国际喜来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利亚培训公司对管理人员的大量培训。

在长城饭店任职期间，有幸为邓小平、李鹏等中央领导人，为里根、布什、卡特、中曾根等外国元首及洛克菲勒、哈默等世界级的大老板组织过数十次国宴和各类活动。

1988年至1990年，签约到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级豪华酒店 Sheraton Mirage 做部门经理，并为其筹办了后来被评为“昆士兰最佳中餐厅”的长城餐厅。

1993年，似有所悟，以多年在跨国公司所学，提出“示范性管理”的设想，在数家民营或国有企业任总经理或执行总经理。在工作中，取得较好效果并创立《A管理模式》。

现任：

北京光起管理模式设计有限责任公司 首席设计师
清华大学 A管理模式职业经理训练中心 首席教练

A管理模式

来 源

80年代初，跨国企业集团闯入中国这块神秘的土地。

为了站住脚，他们花了上千万美元，请咨询公司和中国人一起，搞了一套适合中国国情的管理模式。在中国大型合资企业实行了十几年之久，证明是高效、实用的企业行政管理模式。他们培训出第一批职业经理，刘光起就是其中一员，被派到外国大企业去当经理。回国之后，以其所学，先后在大连、海南、沈阳、北京等地的国有和民营企业担任总经理，进行示范性管理。结合中国国情，总结出A管理模式。

A管理模式来源于国际大集团，和国际接轨。产生于中国大地，具有鲜明的中国特色。

诞 生

1997年9月底，A管理模式一书在企业管理出版社出版。

1997年9月21日《北京青年报》头版头条刊出“首部管理模式诞生——为中国现代化企业注入灵魂”的文章。

1997年10月25日，中国企业管理协会邀请首部部分经济界专家、学者对A管理模式进行了论证。

论证中，专家们认为，这套模式不是空洞的理论，它来源于实践，具有极强的可操作性，普遍适用于各类型企业。

A管理模式的成功之处在于它将企业经营者日常的管理经验理论化和规划化了。专家指出，在西方发达国家，企业管理模式及职业经理已存在了许多年，但在我国这方面还是一个空白。

传 播

A管理模式一书出版，电台、电视台几十份报刊杂志纷纷报导。东北三省、两广海南、新疆、甘肃、京、津、沪、渝，二十余期百人研修，五十多场千人讲演，未能满足需求，40万册图书，1万多套培训光盘，争购一空。98年6月至今，培训教程和百谈A管理模式由中国教育电视台卫星频道CETV-1、CETV-2连续播放，近一年覆盖全国。多少个电话、多少封信、多少人熬夜、多少个关心。一些企业加班学习，一些城市成立推广中心。

A管理模式从一本书，发展成一项事业。

刊惠

下周刊老福爷好运通道

下周刊娜拉娜健胸霜送礼

下周刊美福乐送您

北京青年报

BEIJING YOUTH DAILY

下周刊NEXT WEEK

★1997年9月21日★星期日★第3285期★统一刊号:CN11-0103★国外发行代号:D1253

中

在“黑色9月26日,中国想通过一场胜利。”

9月19日,场馆休整一个抵沙加,再由沙由迪拜转机至看从首都机场海边走在中国影看到他的夫人和面迎接他,郝海抱起儿子,重温你首战不能上就在多哈进一个

9月19日,尔与科威特之击们都战,看来9战中,就没有出高峰的峰事,以至这几天求高峰准备参

为中国现代化企业注入灵魂

首部管理模式诞生

党的十五大肯定了股份制是国有企业改革的重要形式,那么,是不是将企业股份化,股东们各占一份利益,企业就能兴旺发达、蒸蒸日上呢?有关专家近日指出,股份制只是企业的表象,其实质是通过企业的股份化改造,将现代化管理引入企业中,专家说,没有现代化的科学管理,股份制就失去了灵魂。在西方发达国家,企业管理模式及职业经理已存在了许多年,但在我国,管理模式和职业经理还是一个空白。

近来,一个称之为光起管理模式设计中心在这个空白上描了一笔。这个管理中心设计的管理模式叫A管理模式,首席设计师为刘光起先生。

刘先生1983年进入中国最早的合资企业——五星级的长城饭店工作,他接受了国际喜来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利亚培训公司的大量培训,在1988年至1990年还签约到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级酒店做部门经理,广泛接受并深刻了解到西方一套先进的管理模式。1993年,他提出了“示范性管理”的设想,同年8月,他带着这套设想来到了大连大黑礁娱乐中心,任该中心的执行总经理。在他任职的第二个月,这个仅3000平方米的店成为当时大连最大的娱乐中心。同年底,他被建设银行大连分行看中,去管理该分行下属的大连国际博览大酒店,该酒店已连续五年亏损,刘光起去后,该酒店当年就赢利。此外,他还管理过中港合资迪诺房地产开发公司、海口明阳大酒店、北京怀柔康乐俱乐部等。在连续取得成功之后,他总结出了现在的《A管理模式》。

A管理模式的内容

《A管理模式》在下列九个方面进行了论述:组织系统;企业文化系统;垂直指挥系统;横向联络系统;检查反馈系统;预算计划系统;人才选用和招聘系统;培训系统;激励系统。

在组织系统中,他谈到组织机构的设计原则是一个主线的原则,责权一致的原则,既无重叠,又无空白。在不少企业,一项工作安排几个部门联合管理,如防火工作让保安部和行政部一起抓,A模式认为这是机构设置的大忌,因为这是企业各部门互有推诿、相互推诿责任的根源。

A模式在垂直指挥系统里谈到,上级的对错由上级的上级来裁定,否则权力就会受到损害,纪律受到危害,秩序受到扰乱,稳定就会受到威胁。上级经理在指挥下级时,要遵循逐级指挥,上级经理在发现问题后,不要直接对员工发出更改命令,而应逐级直接下指令,这样逐级把命令发布下去,就不会造成工作的混乱,或让员工无所适从,也不会导致领导与领导之间、领导与群众之间的矛盾。垂直指挥系统还包含一条非常重要的原则:4小时复命制。经理的命令发布下去,执行者如有问题,必须在4小时内复命。

A管理在横向联络系统中谈到,企业的自动控制水平,企业内部的各部门应是相互服务和相互制约的。如不少业务员联系到客户后,企业让业务员直接带票上,取钱,业务员和客户就成了私人关系,就会产生私下交易,一旦业务员去了,企业经理完全在业务员的控制之下,其他可想而知。必须与钱、货分开,由两个部门各司其职,业务员得到他应

在人才选用和招聘系统中,A管理提供给经理的模,它不赞成一味强调高素质人才,而应该是相应的岗位用,大学本科生去当保安,必然会使他产生压抑感,使他心浮气躁,他对工作的忠诚程度就大打折扣,工作成绩不会好。管理模式还特别强调,人际关系特别好的人不能录用,太大,容易出原则。

职业管理是大势所趋

在A管理模式中,类似上述的管理术还有很多,那么有用呢?能不能制造出职业经理队伍?在今年6月至8月间,他举办了首期经理培训班,西城区宏运集团总经理培训,他是个很有成就的企业家,他在谈到这套模式时,他认为这套模式不是空洞的理论,而是具体的东西,具有很强的操作性。他认为这套模式最成功之处在于它终结理论化,系统化,规范化了,可能经营者在日常经营中,那是支离破碎的,随机性的,没有形成制度。经理走了,企业是个损失。刘光起说,在现代企业中,每个企业都存在这个问题,但不是你想提高就能提高的,他必须有老师,这套另外现代企业不能靠能人来承担风险,而应靠管理模式,一个外国人在管理,但它就是不同于国内的企业。

当然,我们并不是说一部A模式就是企业的制胜法宝,企业的成功或失败,自主经营的真正企业的今天,每个企业都面临着如何快速提高自己管理水平的挑战,它们需要的,科学的管理模式,它们不仅需要A,还需要B、C、D……D等等模式也就有了孕育与诞生的可能。在这些专业模式的管理下,众多的企业将会少走许多弯路,管理的股份制,也只是换汤不换药,因此,可以说,现代化管理的保障。

2000年我国人才总量

据人事部最近制定的《1996—2010年中国人才资源开发规划纲要》透露,国家公务员目前全国人才总量为4465万人,并预测到2000年全国人才总量将达6670万人。145.8万人。《规划》所称“人才”,系指具有中专以上学历和初级以上职称的人员。《规划》提供的目前中国人才资源标为:到2000年,其中大的40%以上,集体单位为312万人,乡镇企业为3289076万人。

近期,本市一些电话支局在许多居民小区中发出了通知,小区居民一定数量的集体装机就市口或修理,设备由市工

市

歌舞展演15日在中



企业行政

是职业经理的第一专业

企业行政工作能力

预算控制能力

组织能力

驾驭市场能力

指挥能力

程序控制能力

检查反馈运用能力

招聘和任用能力

培训能力

激励能力

电脑操作能力

法律、法规应用能力

新思维训练能力





基础篇

预算计划系统

组织系统

企业文化系统

运作篇

垂直指挥系统

横向联络系统

检查反馈系统

人才篇

人才任用、招聘系统

培训系统

激励系统





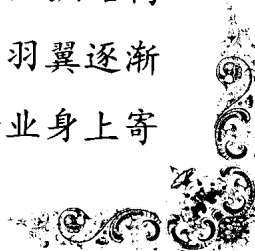
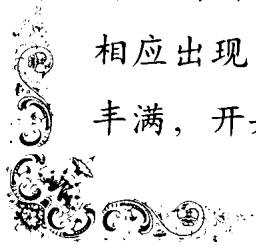
序

在当前，要检验一本书受欢迎的程度，书摊是一个重要的场所。《A管理模式》就是一本摆上了书摊的书。这对于一本企业管理题材的专著来说，是一件很不容易的事，也是一件令人高兴的事。

《A管理模式》之所以受到欢迎，首先正如本书最后一节的标题所进行的概括：《A管理模式》应运而生。这个“运”，就是我国企业管理日益受到重视的大形势。

我国企业管理有着深厚的传统，但这种传统在前些年受到了冲击。原因有一定的必然性：当企业冲破计划经济的束缚进入一个短缺的、但不够规范的市场后发现，只要控制了紧俏资源、只要敢于冒险，机会实际是很多的，不抓管理同样可以财源广进。但这种状态不会长久。几年之后市场不再短缺、经济秩序逐步规范化，仅仅靠胆子、靠点子已再难以维系一个企业的生存了。国民经济的增长方式必然地转向了集约化，要求企业的发展也要向集约化转变，这种转变的基础是加强管理。国民经济越是集约化发展，对管理的要求就越高，这是一个趋势。

经过改革开放20年来国民经济的持续增长，我国主导产业发展已进入资金、技术密集型产业领域。由于新一代主导产业有很高的规模经济要求和技术素质要求，我国的企业组织结构相应出现了大型化的趋势，一批优势大企业、大集团羽翼逐渐丰满，开始在新的产业层次参与国际竞争。这些大企业身上寄



托着我国未来经济发展的希望。企业的大型化和集团化使得企业内部的管理高度复杂化，仅仅靠一把手的事必躬亲越来越难以胜任。大企业的运行必须建立在科学的、制度化的管理系统之上。大企业越是发展，对管理人才的需要就越大，这也是一个趋势。

随着我国企业改革的深化，职业企业家队伍正在逐步形成，他们对国民经济发展和企业发展所起的关键性作用及其特殊的素质要求正逐渐为全社会所认同。职业企业家固然需要具有广博的知识和多方面的能力，但他们首先是一批以管理为职业的专门人才。一个职业企业家面临的一个基本要求是，他能够有办法以有效的管理使一个企业有秩序、高效率地运转起来，并驾驭其通过市场竞争为投资者取得回报，无论这个企业属于什么行业、生产什么产品或提供什么服务。职业企业家队伍越是发展壮大，社会对管理知识的需求就越迫切，这同样是一种趋势。

这些基本的趋势汇合起来，形成了我国企业管理日益受到重视的大形势，也是《A管理模式》得以应运而生的大背景。但是，作为林林总总的企业管理专著中的之一，《A管理模式》受到欢迎的原因显然还不仅于此，这就不能不归结于这本书自身所具有的一些特色。

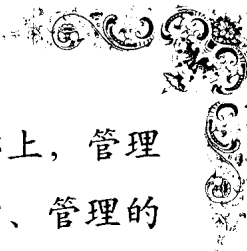
其一，《A管理模式》的企业组织基础是公司制企业，这对于我国当前的现代企业制度建设具有特别的意义。公司制企业内部如何管理，是企业改制后普遍遇到的一个新课题。在这方面，发达国家有大量的理论与实践，国内译著也不少见。但

这些毕竟是外国人如何管理外国公司，而现实的管理必须根植于本国传统和文化的土壤。从这个角度讲，作者基于在跨国公司工作、学习的经验，成功地进行了一次“国产化”的尝试。因此，《A管理模式》是一本借鉴国际经验、顺应改革潮流的书。

其二，《A管理模式》讲述的是企业内部的行政管理，这是一个重要的、但往往被忽略的管理领域。企业内部行政管理解决的是企业内部的运行秩序问题，涉及组织系统的构建、权责的划分、规则和秩序的建立，它不能代替现场管理、质量管理、成本管理、财务管理，但却是各项专业管理有效实施的基础。我国企业界处理企业内部行政关系目前主要还是依靠领导者个人的直觉和经验，提升到理论原则的少，集结成系统的更少。因此，《A管理模式》是一本有针对性的、填补了空白的书。

其三，《A管理模式》总体上是一种经验之谈的写法，既有管理原则的提炼和概括，更有大量实际的管理技巧，有些办法马上就可以移植试用的。读这本书，不会有一种被教导的感觉，倒像是管理者之间的对话、是朋友之间的交流，不时还能与读者碰撞出一些会心的火花。就写作方法而言，这种叙述方式的效果肯定是很好的，但要求作者有相当深厚的实际管理经验，必须是真正干过的，而这一点恰恰是本书作者的优势所在。因此，《A管理模式》是一本有实践根基的、实用性很强的书。

其四，《A管理模式》体现出一种轻松、浅显的风格。严肃的话题以一种十分活泼的形式表达出来，图表文并茂，编排



得浓眉大眼，视觉效果良好、读来没有沉重感。实际上，管理科学本身应该是很生动的，因为管理的对象是生动的、管理的实践也是生动的。当然，从大量具体的实践中抽象出原则并加以系统化，再用通俗生动的形式表达出来，需要一种举重若轻的功力，同时也要求作者自身有一种与之相适应的风格和气质，文如其人。因此，《A管理模式》是一本吸引人的、可读性很好的书。

总之，刘光起先生为我国广大的企业管理工作者奉献出一份有个性、有特色的礼物。作者认为自己不是一个理论家，而是一个与读者一样沉浮于商海的实践者。这一点恰恰是这本书值得称道的地方。由于种种原因，我国管理理论与管理实践之间一直存在着过大的距离，理论工作者几乎没有机会参与实际的企业管理，实际工作者似乎也无暇进行归纳和总结。这种状况对于管理科学来说尤其是一种很大的缺憾。因为管理科学本质上是一种致用之学，是离不开实践的。正因为《A管理模式》是一本实践者写的书、是为实践者写的书，我们特别为这本书受到的欢迎、取得的成功而感到高兴，同时也希望这本书能够在我国企业改革和企业发展的实践中产生更大的影响、发挥更大的作用。

印宁

1999年仲夏





代序



致企业界的同仁们

女士们、先生们：

您的企业，您的王国，给您带来了

巨大的成功、

社会的敬仰、

滚滚而来的金钱、

事业上无限的希望和美好的未来。

她是您的爱人，每次微笑都深深地刻在您的心上；

她是您的孩子，每大一岁，都是您的自豪和骄傲；

她是您的生命，有了健康，才有无与伦比的享受。

为了这些，

您可能要在深夜推开家门；

您可能在熟睡中被电话铃声惊醒；

您可能久久不能入睡，

眼前出现缠不清的客户、摸不透的同僚、炒老板鱿鱼的下
属、钱包鼓鼓的采购员、比您睡得还香的值班员……

您可能在清晨梦见大火；

梦见山崩；

梦见从高高的楼上往下落；

或在林立的楼群里，挥动双臂往上游，

越过树梢，

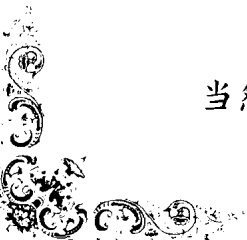
越过窗子，

越过楼顶，

累极了，但停不下来；

怕极了，但离地面越来越远……

当然，这不是真的。



让我衷心地道一声：

“老板，您辛苦了！”

在您一洗创业的艰辛、商战的风尘，一觉醒来的时候，
听，脚步声临近了，越来越近了……

谁，WTO走来了，中国企业现代化走来了。

长什么样子？

有什么脾气？

我们还看不太清。但我们已经知道：

他不是“一个人”，

是老板们的集团军？

资本在迅速地集中，几百万、几千万、几十个亿……

规模在飞快地扩大，集团、连锁、跨国……

现代化企业是大兵团作战的正规军。

不再打地道战，也不能再靠游击队长的勇敢和机智。

世界在震动。

时代在呼唤。

呼唤什么？

呼唤现代化的管理模式；

呼唤一批受过正规企业训练的职业经理；

呼唤社会化的监督和保障。

我加入了欢迎大军的行列，捧来了一束刚采下的鲜花。

为中国的现代化企业大军，献上了一套职业经理人在管理活
动中指导操作的基本行政管理模式：**A管理模式**

什么是A管理模式？

十几年前，是跨国企业集团，为了解决他们在中国管理
企业所面临的种种困境，用商业手段制订的一套高效、实用
的管理模式，并在合资企业实行了十几年之久。我们也在国
内不同行业、不同规模的企业中推行这套管理模式，并加以

发展和完善。由于做到了：无空白，无重叠；指挥流畅，上下贯通；事情有人管，责任有人担。只要您“一上弦”，整个企业会像钟表一样转起来。

用这样的模式管理，

回扣不敢吃了、

物品有人管了、

扯皮行不通了、

功劳有人记了、

效率提高了、

干劲足了、

利润增加了、

企业发展了。

A管理模式来源于跨国企业集团，与国际接轨；

产生于中国这块土地，具备鲜明的中国特色。

它生存在计划经济向市场经济转轨的特殊历史时期，本身还在完善和发展。

它不是“点子”，是一套完善企业管理的系统工程。

为了使 A管理模式更可靠、更快捷、更容易的控制和操作，我们创作与之相配套的：

A管理模式电脑行政控制网络系统

它可以作为我们设计、使用、调整模式的工具，也为企业建成一架自动控制能力很强的机器。

A管理模式本身就是一架机器。

可能有朋友要问：为什么叫“A管理模式”？

因为还没有发现“B”。

我希望属于中国的B、C、D……W，各种成套的管理模式出现，希望各企业都总结出自己的、能复制的管理模式，那才是中国企业的春天。

我们遇到了中国的最好时代，汉、唐以来的最好时代。
一个时代好坏，是以有无机遇来衡量的。

一个国家、一个地区，不发展，就没有什么机遇；已经发达了呢，机遇也不多了。在欧洲、日本这样的发达国家或地区，社会阶层分明，大部分人都安于自己位置。

什么地方机遇多呢？

发展中国家，developing，这里百废待兴，充满机遇。

二十年前，中国几乎所有的人都是“无产阶级”。现在呢，拥有上亿资产的大老板诞生了。

目前，中国是世界上最大的发展中国家，也是发展最快的发展中国家。大和快，当然就有大量机遇。

机遇还由于“变革”。

中国就在变革，计划经济向市场经济变。重新排队，形成新的次序，这就是机遇。

小平同志说：“发展是硬道理”。

让我们的企业向全世界发展，这是时代的责任。

我不是理论家，曾经和您一样，在办公桌前奋斗，在商海里沉浮，注重解决实际问题。我只想和您交流一下，如何能让老板在所有者和经营者分离之后，控制全局

激发干劲，

指挥自如，

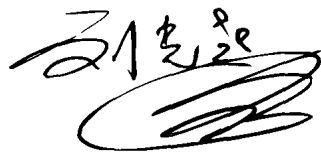
抓住机遇，

开拓未来。

相信，看完这本书之后，我们会成为朋友。

谢谢！

您忠实的朋友



2000年3月21日