



# B 管理模式

—— 管理及其管理艺术

刘雷恒 著



中国时代经济出版社

# B 管理模式 管理及其管理艺术

刘雷恒 著

中国时代经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

B 管理模式—管理及其管理艺术/刘雷恒著. —北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7-80169-739-1

I. B… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 032839 号

## B 管理 模式

## — 管理 及其 管理 艺术

刘雷恒  
著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮编	100007
电话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑室) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京昌平百善印刷厂
开本	787×1092 1/16
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印张	30.75
字数	471 千字
定价	54.00 元
书号	ISBN 7-80169-739-1/F·342

版权所有 侵权必究

刘雷恒 著

*B* 管理模式  
—— 管理及其管理艺术





## 重要说明

对于你拥有《B管理模式—管理及其管理艺术》一书，作为作者，我感到由衷的荣幸。

《B管理模式—管理及其管理艺术》是我工作这些年来，关于管理理解与探索的结果，作为管理的一种方法，仅是自己的经验、看法、观点而已。

管理是一门技术，管理更是一门艺术。管理艺术化是管理技术应用的最高境界。我真诚地希望与所有拥有《B管理模式—管理及其管理艺术》一书的朋友们，永远共同探讨其中的不足，改正其中的错误，使之在不断完善、不断改进中确实成为管理艺术化最好的一种管理方法。

作为《B管理模式—管理及其管理艺术》一书的作者，本人保留其所有内容的解释权。作为责任对其中的内容进行解释、解答，我将为所有拥有本书的朋友们竭诚服务。

在各位朋友自己努力工作、努力学习的基础上，在各位朋友有志成为优秀管理者坚强意志的作用下，在《B管理模式—管理及其管理艺术》一书或多或少、或大或小的作用下，必将造就成千上万的优秀的企业管理者。管理具有通用性，作为责任，我将尽其所能向有关企业介绍并鼎力举荐朋友们。

在本书初版发行的时候，我和我的朋友们一道正在筹拟成立“B管理模式—管理及其管理艺术/督导服务中心”。其目的是：1. 对《B管理模式—管理及其管理艺术》一书进行辅导或指导；2. 为企业编写B管理模式制度；3. 向企业派出B管理模式督导管理人员；



4. 向企业派出 B 管理模式职业经理及企业各个层次的管理人员；
5. 建立 B 管理模式职业经理市场。当你拥有本书时，敬请与我们联系，作为朋友，我们将是一个整体，或为学习成长，或为探索研究，或为企业求助，或向企业求职，我们都是中心的职员，我们将以一切以人为本的原则，进行中心管理，为你负责，为中心负责，为企业负责，为社会负责。本中心的宗旨是，在 B 管理模式职业经理市场的作用下，挑战一切企业。

作者

2006 年 1 月



## 前 言

---

管理是什么，每个人都有自己的理解，但无论对于哪一位管理者及其管理者的管理对象，则必须有一个相同的、统一的关于管理的定义和范畴。否则，管理者的管理意图以及所要涉及的管理原则和方法，必定会因为理解上的差异，而使这些原则和方法的贯彻、落实以及执行带来困难，进而使管理的目的难以顺利实现，甚至不能实现。

管理是什么？B管理模式认为，管理就是指管理者关于管理对象“干什么，怎么干，干到什么程度，干到什么程度会怎么样”全部的工作内容和全部的工作过程。这是B管理模式关于管理的定义。按照这一定义，本书阐述管理原理及其管理的一般原则和方法、企业运行的基本规则、管理者及其管理者素质以及企业文化及其企业文化建设。

成功的管理，是指在适当的时候，对适当的对象运用适当的原则、方法的艺术。为此，本书在阐述管理原理的基础上，阐述管理的基本方法、辅助方法，依之，阐述管理的艺术。

本书所述内容，是否最合适，是否最佳，肯定地讲，不是。所以，我们不妨作为对管理的一种理解，权当一种管理模式，希望的是管理者和对象能有一个统一的关于对管理的理解和认识，从而使双方工作能够协调一致地开展与进行。更希望的是，能起到抛砖引玉的作用，进而使管理及其管理的方法与艺术，不断进步，不断完善，不断提高。

《B管理模式—管理及其管理艺术》是本人工作这些年来关于管

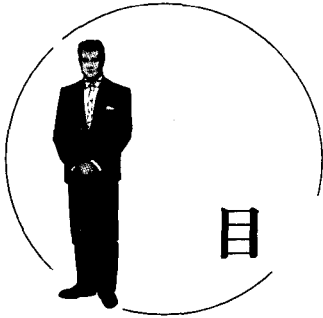


理理解与探索的结果，作为管理的一种方法，仅是自己的经验、看法、观点而已。书中不适、不妥之处，还望指正。对此，表示衷心的感谢。

作者

2006年1月





# 目 录

---

## 第一篇 管理原理及其管理制度

第一章 概述 .....	(1)
第二章 管理第一要素：工作任务 .....	(3)
第一节 工作任务的定义与范畴 .....	(3)
第二节 工作任务诸范畴制度编制方法及其原则 .....	(7)
第三节 工作任务方面制度范例 .....	(13)
第三章 管理第二要素：工作方法 .....	(23)
第一节 概述 .....	(23)
第二节 工作方法方面制度的编制方法及其原则 .....	(24)
第三节 B管理模式几个具体关于工作方法的制度范例 .....	(27)
第四章 管理第三要素：工作标准 .....	(35)
第一节 概述 .....	(35)
第二节 工作标准方面制度编制的方法与原则 .....	(36)
第三节 B管理模式中两个具体涉及工作标准的制度 .....	(39)
第五章 管理第四要素：工作考核与工作报酬 .....	(42)
第一节 概述 .....	(42)
第二节 工作考核方面制度的编制 .....	(44)
第三节 工作报酬方面制度的编制 .....	(49)
第四节 工作绩效统筹考核法 .....	(56)



第五节 工作绩效统筹考核法中的数学问题 ..... (64)

## 第二篇 管理方法及其管理艺术

第一章 管理的基本方法 .....	(68)
第一节 工作计划 .....	(68)
第二节 工作布置 .....	(74)
第三节 工作检查 .....	(80)
第四节 工作落实 .....	(86)
第五节 工作执行 .....	(91)
第六节 工作总结 .....	(107)
第七节 工作组织 .....	(111)
第八节 工作协调 .....	(116)
第九节 工作指挥 .....	(120)
第二章 管理的辅助方法 .....	(124)
第一节 关于组织会议与参加会议 .....	(125)
第二节 关于批评与表扬 .....	(130)
第三节 关于重大问题或恶性事件的处理(附:关于重大 先进事迹的管理) .....	(134)
第四节 关于工作考核/管理督导 .....	(137)
第五节 关于值班 .....	(139)
第六节 关于有的人与有的事 .....	(142)
第三章 管理的艺术化 .....	(160)
第一节 概述 .....	(160)
第二节 管理艺术化对管理理念的要求 .....	(163)
第三节 管理艺术化对管理制度的要求 .....	(169)
第四节 管理艺术化的基本操作 .....	(175)

## 第三篇 企业运行基本规则及其运用

第一章 企业运行总体规则及其运用 .....	(192)
第一节 企业运行总体规则 .....	(192)
第二节 企业运行总体规则的运用 .....	(200)



<b>第二章 企业员工行为管理基本规则及其运用</b> .....	(202)
第一节 企业员工行为管理基本规则 .....	(202)
第二节 企业员工行为管理基本规则运用 .....	(208)
<b>第三章 企业组织管理基本规则及其运用</b> .....	(209)
第一节 企业组织管理基本规则 .....	(209)
第二节 企业组织管理基本规则运用 .....	(214)
<b>第四章 企业组织机构与岗位设置基本规则及其运用</b> .....	(216)
第一节 企业组织机构与岗位设置基本规则 .....	(216)
第二节 企业组织机构与岗位设置基本规则运用 .....	(219)
第三节 关于企业组织机构与岗位设置基本规则运用 .....	(220)
<b>第五章 工作考核管理基本规则及其运用</b> .....	(223)
第一节 工作考核管理基本规则 .....	(223)
第二节 工作考核管理基本规则运用 .....	(231)
<b>第六章 工作报酬管理基本规则及其运用</b> .....	(234)
第一节 工作报酬管理基本规则 .....	(234)
第二节 工作报酬管理基本规则运用 .....	(241)
<b>第七章 企业管理技术基本管理规则及其运用</b> .....	(242)
第一节 企业管理技术基本管理规则 .....	(242)
第二节 企业管理技术基本管理规则运用 .....	(246)
<b>第八章 企业机电技术管理基本规则及其运用</b> .....	(247)
第一节 企业机电技术管理基本规则 .....	(247)
第二节 企业机电技术管理基本规则运用 .....	(253)
<b>第九章 企业工艺技术管理基本规则及其运用</b> .....	(254)
第一节 企业工艺技术管理基本规则 .....	(254)
第二节 企业工艺技术管理基本规则运用 .....	(259)
<b>第十章 企业生产管理基本规则及其运用</b> .....	(260)
第一节 企业生产管理基本规则 .....	(260)
第二节 企业生产管理基本规则运用 .....	(266)
<b>第十一章 企业安全管理基本规则及其运用</b> .....	(268)
第一节 企业安全管理基本规则 .....	(268)
第二节 企业安全管理基本规则运用 .....	(274)
<b>第十二章 企业质量管理基本规则及其运用</b> .....	(277)
第一节 企业质量管理基本规则 .....	(277)



第二节	企业质量管理基本规则运用 .....	(283)
<b>第十三章</b>	<b>企业成本管理基本规则及其运用 .....</b>	<b>(285)</b>
第一节	企业成本管理基本规则 .....	(285)
第二节	企业成本管理基本规则运用 .....	(291)
<b>第十四章</b>	<b>企业物资采供管理基本规则及其运用 .....</b>	<b>(293)</b>
第一节	企业物资采供管理基本规则 .....	(293)
第二节	企业物资采供管理基本规则运用 .....	(297)
<b>第十五章</b>	<b>企业产品销售管理基本规则及其运用 .....</b>	<b>(298)</b>
第一节	企业产品销售管理基本规则 .....	(298)
第二节	企业产品销售管理基本规则运用 .....	(303)
<b>第十六章</b>	<b>企业员工培训管理基本规则及其运用 .....</b>	<b>(304)</b>
第一节	企业员工培训管理基本规则 .....	(304)
第二节	企业员工培训管理基本规则运用 .....	(310)

## 第四篇 企业管理者及其管理者素质

<b>第一章</b>	<b>企业管理者 .....</b>	<b>(312)</b>
第一节	企业管理者工作职责 .....	(312)
第二节	企业管理者的权力范围 .....	(314)
第三节	企业管理者的工作标准 .....	(321)
第四节	管理人员工作方法概述 .....	(328)
第五节	企业管理者管理成功的标志 .....	(332)
<b>第二章</b>	<b>企业管理者素质 .....</b>	<b>(336)</b>
第一节	企业管理者的文化知识素质 .....	(337)
第二节	企业管理者的专业技术素质 .....	(342)
第三节	企业管理者的管理技术素质 .....	(347)
第四节	企业管理者的心理素质 .....	(352)
第五节	企业管理者的言语素质 .....	(356)
<b>第三章</b>	<b>做一名合格的、优秀的企业管理者 .....</b>	<b>(361)</b>
第一节	正确处理管理中的人际关系 .....	(361)
第二节	做一名理才高手 .....	(375)
第三节	做一名合格的、优秀的企业管理者 .....	(383)



## 第五篇 企业文化及其企业文化建设

<b>第一章 企业文化</b> .....	(389)
<b>第一节 概 述</b> .....	(389)
<b>第二节 企业文化的组成内容及其一些重要的范畴</b> .....	(398)
<b>第三节 企业文化的作用</b> .....	(408)
<b>第二章 企业文化建设</b> .....	(418)
<b>第一节 企业文化的可塑性</b> .....	(418)
<b>第二节 企业文化建设的方法及其原理</b> .....	(426)
<b>第三节 关于企业文化中一些重要范畴的建设</b> .....	(445)



## 第一篇

# 管理原理及其管理制度

---

## 第一章 概述

B管理模式认为，管理实质上是指管理者关于管理对象“干什么，怎么干，干到什么程度，干到什么程度会怎么样”全部的工作内容和全部的工作过程。

作为管理者进行管理的核心依据，“干什么，怎么干，干到什么程度，干到什么程度会怎么样”是B管理模式的基本原理。

“干什么”，实际上就是指管理者关于管理对象的工作任务是什么的问题。也即是关于工作任务的确定。当工作任务相对固定时，便是常讲的“岗位工作职责”或“单位（部门）职责范围”。在企业，具体的岗位、单位或部门的名称称谓，往往在实际上已经概括表达了相应工作任务的主体内容。例如，销售部，则销售就是这个部门的主要工作任务；又如，生产技术部，生产技术及其管理则是这个部门的主要工作任务。而在企业所有岗位、单位、部门也就是企业的组织机构与岗位设置。所以，岗位工作职责、单位（部门）职责范围、企业以及企业内部各单位、部门的组织机构与岗位设置，都是关于“干什么”也即“工作任务是什么”的范畴。

“怎么干”是指“干什么”，即工作任务如何进行（工作方法）的规定。比如，工作程序、设备操作规程、会议议程等等，均是工作任务按照什么样的方法进行的规定。



“干到什么程度”是指“干什么”、“怎么干”所要达到的情形、结果的程度要求，这也就是常讲的工作标准。这样，在企业有关一个岗位或一个单位、部门的诸如产量、质量、成本、安全、利润等指标，即工作标准，均是“干到什么程度”这一管理范畴的内容。

“干到什么程度会怎么样”是指“干什么，怎么干，干到什么程度”，即是管理者关于管理对象按照确定的工作任务、确定的工作方法，在进行或完成的实际结果与工作标准比较之后，所给出的一个结果。这个结果，实际上也就是工作报酬或由工作考核所确定的工作报酬。工作报酬是关于“干到什么程度会怎么样”最终的回应。现代管理，工作报酬一般是通过工作考核结果来确定的，因此，工作考核、工作报酬则是“干到什么程度会怎么样”的基本范畴。与之相应的工作考核制度，工资薪水制度，员工晋升、晋级制度，员工福利制度等，均属于“干到什么程度会怎么样”方面的管理制度。

这样，“干什么，怎么干，干到什么程度，干到什么程度会怎么样”所对应的就是“工作任务、工作方法、工作标准、工作考核与工作报酬”。B管理模式将“工作任务、工作方法、工作标准、工作考核与工作报酬”称为管理的四要素。并认为，管理者的管理，必须具备这四个要素，才可能是有效的管理。换句话说，作为管理，如果缺少上述四个要素中的任何一个，其管理都将是不现实的。

就总体而言，企业管理制度就是关于管理方法、管理原则、管理措施的表述。本篇的任务是阐述B管理模式的基本原理。并在此基础上阐述企业最基本的管理制度的编制方法与编制原则。因为B管理模式认为，一个企业能否成功运行，首要的是企业管理制度是否成功。而一名企业管理者能否成功，则首要的也就是能否成功地编制企业管理制度。



## 第二章 管理第一要素：工作任务

### 第一节 工作任务的定义与范畴

#### 一、工作任务的定义

在B管理模式中，工作任务是指管理者关于管理对象的工作内容是什么，有哪些的具体确定。

工作任务是B管理模式中管理四个要素中的第一个，与“干什么，怎么干，干到什么程度，干到什么程度会怎么样”中的“干什么”相对应。

B模式认为，管理者向管理对象明确其工作任务是什么、有哪些，是管理者对管理对象进行管理首要的工作内容。在此基础上，管理者才会有工作方法、工作标准以及工作考核与工作报酬的规定与要求，也只有在此基础上，管理者才会有工作检查、工作考核、工作落实等管理方法的正确运用。

当然，任何管理对象也必须首先清楚自己的工作任务是什么、有哪些。因为只有这样，管理对象才能在管理者认可的工作任务下进行有效的工作。换句话说，才可能得到合理的工作考核并由此得到合理的工作报酬。

应当注意的是，在一些企业，有些管理者不能向管理对象明确其工作任务是什么、有哪些的现象是不少的，尤其是一些不重视管理的企业，或素质不高的管理人员还相当普遍。这种现象，就是所谓的“工作职责不清”，由此而引起的员工工作相互推诿扯皮，在管理者还往往认为是员工的问题，其实，这是管理者的错误。

这里还要注意一个概念，就是“管理对象”。在B管理模式中，“管理对象”是指管理者的直接下级岗位员工和直属下级的单位或部门。





## 二、工作任务的范畴

所谓范畴，是指概括范围极广的基本概念。如化合、分解等都是化学的范畴；本质和现象、原因和结果等都是哲学的范畴。在企业管理中，工作任务的范畴主要有岗位工作职责、单位（部门）职责范围、企业或企业内部单位、部门的组织机构与岗位设置等。

### 1. 岗位工作职责。

对于企业的每个员工，总是会有相应工作岗位的。员工在岗位上的工作任务是什么、有哪些，总是以“岗位工作职责”予以制度化表述的。例如：

#### ××企业工艺技术总监岗位职责

(1) 负责组织工艺技术部全体员工全面完成《工艺技术部职责范围》工作任务和相关管理工作。

(2) 负责对直接下级岗位员工和直接下级单位、部门的工作考核及相关管理工作。

(3) 负责本岗位及工艺技术部的工作计划、工作总结、情况分析与整改建议工作。

(4) 负责直接管理对象的岗位工作职责、单位或部门职责范围及其相应工作方法、工作标准和工作报酬等制度的制定起草工作。

(5) 负责对本岗位直接管理对象有关规章制度的贯彻、落实、执行、应用情况的检查、监督、指导和示范工作，并就出现的问题负责协调、组织、解决处理工作。

(6) 负责本岗位范围的卫生工作和场地管理工作。

(7) 负责完成上级交办本岗位的其他临时性工作任务。

### 2. 单位（部门）职责范围。

当企业达到一定规模时，总会有或多或少的单位或部门。这些单位或部门，有的是由纯粹的若干岗位组成，有的则不仅有具体岗位，而且还有下属的单位或部门。单位或部门的工作任务是什么、有哪些，即是这里所述的单位或部门的职责范围。一个单位或部门其详细、完整、准确的工作任务是什么、有哪些，则是相应单位、部门所有的岗位工作职责之总和。而我们常讲的单位、