

职业经理人的操作指南



管理模式

刘光起 编著

企业管理出版社

MANAGEMENT SYSTEM

A 管 理 模 式

劉光起

編
著



企 业 管 理 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

A 管理模式/刘光起编著. —北京:企业管理出版社,1997. 9

ISBN 7-80001-954-3

I. A… II. 刘… III. 企业管理-企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 20023 号

A 管理模式

刘光起 编著

企业管理出版社

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话:(010)68414644

新华书店北京发行所发行

北京市通县建新印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 21.25 印张 400 千字

1997 年 9 月第 1 版 1998 年 1 月第 2 次印刷

印数:10001~20000 册

定价:48.00 元

ISBN 7-80001-954-3/F·952

经理：

终于找到了管理的感觉。

职工：

知道了怎样
在企业中生存和发展。

致管理界的同仁们

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、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，股份制来了？

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”；

是老板们的互助组；

是老板们的集体；

是老板们的集团军。

他从各地走来，从世界走来，来到了我们身边。

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……

股份制企业是大兵团作战的正规军。

股份制企业在呼唤：

呼唤现代化的管理模式。

呼唤职业经理人队伍。

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。为股份大军，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，在合资企业实行了十几年之久。我们也曾在国内不同行业、不同规模的企业中推行这套管理模式，并加以发展、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，整个企业会象钟表一样动起来。

在这样的模式管理下：

回扣不敢吃了，

物品有人管了，

扯皮行不通了，

功劳有人记了，
效率高了，
干劲足了，
利润增加了，
企业发展了。

它来源于跨国企业集团，与国际接轨；采用了她，十年不会过时。

它产生于中国这块土地上，具备了足够的中国特色，她能适应于中国的各种特殊环境。

它生存在计划经济向市场经济转轨的特殊历史时期，它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、更容易控制和操纵，我们创作与之配套的：

《A 管理模式》电脑制作系统；

《A 管理模式》电脑控制系统；

《A 管理模式》电脑工程系统。

它可以作为我们的设计、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》的本身就是一架机器。

可能有朋友要问：为什么叫《A》管理模式？

那是因为还没有发现“B”。

我希望属于中国的 B、C、D、……W，各种成套的管理模式出现，那才是中国企业的春天。

A 其实是代数式里的一个字母，它可以置换成《西太平洋》、《名流》、《新星》等各公司自己的名称，以此命名管理模式。

一些朋友还做了其它各种解释，我都欢迎。

说到底，A 是个既有意义、又无意义，叫起来响亮、上口、易记的名字。

名字就是名字。

我不是理论家，我曾经和您一样，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！

您忠实的刘光起
一九九七年八月

企业集团用自己的“管理模式”打天下，比用资金更安全、更可靠、更迅速。

其实他们只是拿出一套“管理模式”，派出一批富有行政管理经验的职业经理，就把别人花几亿资金才能收购的企业置于自己的名下。

去看看那些遍布世界的跨国集团吧。很多名下的企业，并非都是他们自己的财产，他们只是负责管理，只是保姆而已。但这些保姆已经使孩子姓了他们的姓。

管理模式加职业经理，造就了一个又一个跨国界的企业王国。

——光起

有了你，
我轻松多了！



谢谢你，A管理模式

CD454 /

目 录

致管理界的同仁们	1
《A 管理模式》职业经理人的操作指南	1
一、什么是《A 管理模式》	3
二、《A 管理模式》的组成	16
三、《A 管理模式》的来源	28
基础篇	33
组织系统	35
一、组织系统表（管理树）	38
二、部门职能与岗位描述	57
三、述职	72
四、组织系统的功能	76
五、企业的所有者和管理者	78
六、附录	87
企业文化系统	119
一、企业文化系统简介	121
二、企业文化的功能	123
三、企业文化的基本内容	125
四、附录	155
运作篇	169
垂直指挥系统	171
一、垂直指挥系统的依据	174
二、垂直指挥的原则	177

三、垂直指挥的类型·····	182
四、垂直指挥的常用形式·····	183
五、垂直指挥系统的重要法则·····	202
六、附录·····	204
横向联络系统·····	213
一、横向联络系统的依据·····	215
二、部门之间的运作原理·····	217
三、工作流程和工艺流程·····	220
四、垂直指挥系统与横向联络系统的关系·····	242
五、附录·····	244
检查反馈系统·····	256
一、检查和反馈·····	261
二、检查和反馈结果的分析·····	277
三、检查结果的保密·····	281
四、检查结果的上报·····	282
五、建立企业“预警系统”·····	283
六、检查结果的处理·····	285
七、检查结果的长期效应·····	287
八、检查和反馈的表格·····	290
九、检查和反馈的流程·····	308
十、董事会对企业的检查和控制·····	311
十一、检查和反馈的原则·····	314
十二、有效检查和反馈的特点·····	316
十三、检查和反馈职能的失调·····	318
十四、附录·····	319
预算计划系统·····	325
一、预算与投资·····	328
二、企业的目标·····	349

三、计划概述·····	355
四、企业的经营计划系统·····	371
五、附录·····	384
人才篇 ·····	397
人才选用和招聘系统·····	399
一、用人的误区·····	403
二、关于人才素质标准的认识·····	406
三、企业人才的招聘录用·····	424
四、招聘录用中对应聘人员的评价·····	447
培训系统·····	459
一、培训在企业活动的地位·····	461
二、培训的目标·····	463
三、有效培训的特点·····	466
四、培训的种类·····	469
五、培训体系的运行·····	475
六、培训课的内容·····	476
七、培训结果的评估·····	503
激励系统·····	511
一、激励的功能·····	513
二、激励机制的建立·····	522
三、介绍几种工资系统·····	546
四、奖惩机制·····	551
五、培养和提升·····	557
六、员工的权利保护·····	559
七、工会·····	560
八、附录·····	566

《A 管理模式》应运而生	570
(一) 目前我国企业管理现状	571
(二) 企业破产和兼并之后需要建立新的管理模式	577
(三) 市场经济的大潮冲击着企业	581
(四) “能人”和“点子”不能代替管理模式的作用	585
(五) 企业管理发展的趋势	592
(六) 《A 管理模式》培训教程 1000 分钟 VCD	595
《A 管理模式》论坛	602
《北京青年报》	
首部管理模式诞生	603
《经济日报》	
管理咨询业大有可为	608
企业重组之后需要新的管理模式	610
《工人日报》	
企业需要模式化管理	613
——北京首家管理模式设计中心推出 A 管理模式	
管理咨询市场化的开端	621
对管理的“渴望”	627
建立统一的管理系统	630
《中国企业报》	
《A 管理模式》专家论证会在京举行	633
何必舍近求远	635
做个潇洒的总经理	639
用述职代替总结	642
《人民日报》“长城”一块砖	646
《A 管理模式》专家论证意见	650

《A 管理模式》

职业经理人的操作指南

公司实行权责明确、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制。

——《中华人民共和国公司法》

总则第六条

我国深化企业改革的目标是逐步建立产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学的现代企业制度。

——《中共中央关于建立社会主义市场经济

济体制若干问题的决定》

“理想的”行政管理体制，即“官僚体制”。官僚体制是一种严密的、合理的、形同机械一般的社会组织，它具有熟练的专业劳动，明确的职权划分，严格的规章制度，以及金字塔式的等级服从关系等特征，从而使其成为一种系统的管理技术体系。

对于现代大型行政工作来说，这种官僚行政是不可缺少的。在行政管理体制中，人们只能在官僚形式与外行之间加以选择。

——〔德〕韦伯