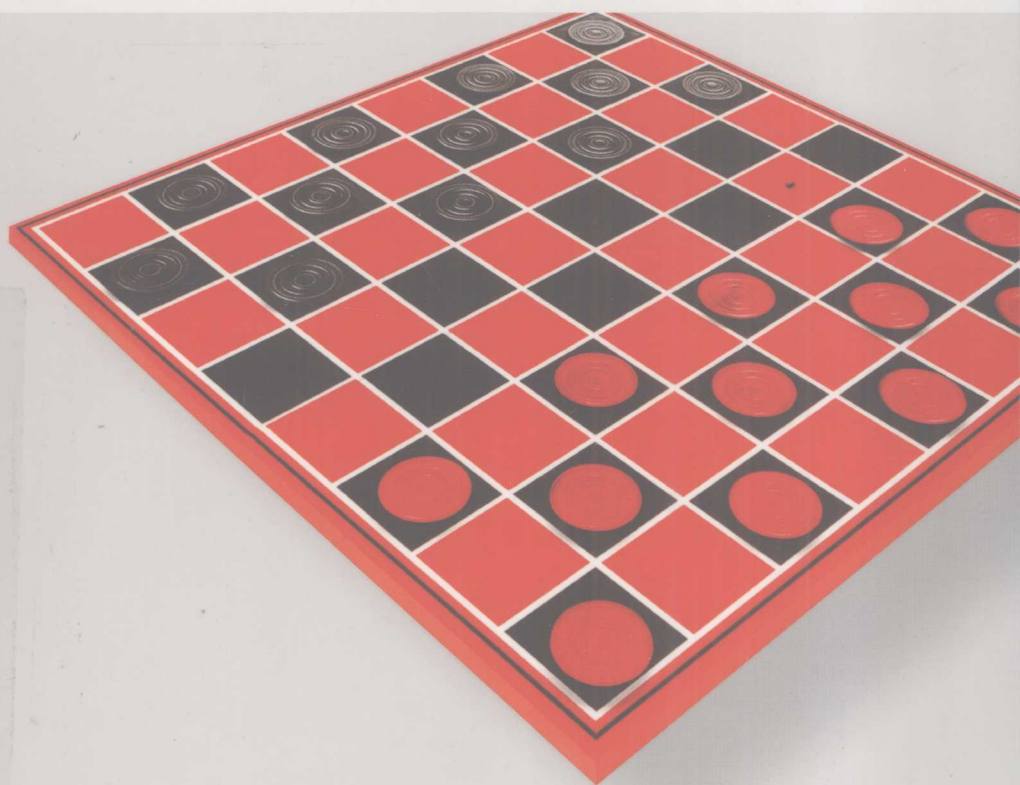


打造科学管理平台

从不规范到规范

邢以群 著



机械工业出版社
China Machine Press

众成

企
业
管
理

理论与实践丛书

打造科学管理平台

从不规范到规范

邢以群 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书从中国企业在由“不规范走向规范”的过程中经常遇到的管理问题出发，阐述了构建系统的管理体系的必要性和重要性，然后从理论上系统介绍了企业内部管理系统解决方案——科学管理平台理论的基本观点，对构成科学管理平台的六个体系（理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系和报酬激励体系）的重要性、组成要素、建设和完善办法进行了理论与实践相结合的详细描述，展示了科学管理平台构建的全过程。本书最后还讲解了科学管理平台理论与方法的具体运用，为企业运用科学管理平台理论解决企业管理问题指明了方向和方法。本书以问题为导向、理论为基础、实践为指引，对企业管理的系统完善和提升实践提供了有效指导和帮助。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

打造科学管理平台：从不规范到规范 / 邢以群著. —北京：机械工业出版社，2009.8

（众成企业管理理论与实践丛书）

ISBN 978-7-111-28017-0

I. 打… II. 邢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第143177号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 王 然 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年8月第1版第1次印刷

145mm×210mm · 6.125印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28017-0

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

- ☆ 在加强管理的过程中，怎样才能使各项改进措施落到实处，取得预期效果？
- ☆ 怎样才能使企业的各项管理工作从不规范走上规范并且能够适应企业的不断发展？
- ☆ 怎样才能持续地激发员工的积极性和主动性以有效实现组织目标？

——构建系统的科学管理平台

总序

改革开放以来，中国的民营企业从无到有、从小到大，得到了迅速的发展。随着企业规模的扩大，单纯凭借企业领导人独到的眼光、过人的胆量、坚强的毅力，或者企业创新的产品、独到的关系，还不足以推动企业的持续发展。企业领导人会慢慢地发现：企业的运转效率开始大幅度下降，很多事情都不尽如人意，自己的号令也不再像以前那样管用。尽管自己比以前更加努力、更加投入，但结果却总是那么不理想。在这种情况下，我们可以慢慢感受到个人力量的弱小：企业的发展已经超出了个人的能力范围，要进一步发展，就必须借助他人的力量。

要使外人加盟，来给自己分忧，就必须事先明确角色分工、职位职权、利益分享原则等，即必须事先明确合作规则，并以适当的方式加以保证。要明确我们希望他们做什么，做到怎样的程度，在做的过程中应该遵循怎样的游戏规则，做好了可以得

到什么，没有做好又会怎么样等。只有这样，我们才能吸引他人与我们分工协作、携手共进。

因此，当企业发展到一定规模以后，就必然需要从人治逐步走向法治。

二

如何从人治走向法治？

对于崇拜科学、崇尚理性的西方企业而言，规范化运作是不言而喻的。它们习惯于按规则行事，鄙视不按规则行事的行为，并对违反规则的行为通过法律予以严惩。对于它们而言，按规则行事是天经地义的事。它们所重点关注的是：应该形成怎样的规则才最符合它们所坚持的价值观和所处的环境，以及怎样在遵守规则的同时适应多变的环境。

对于充满创业激情、在不规范的环境中成长起来的大多数中国民营企业领导人而言，尽管其个人能力极强，却大多没有接受过规范化训练。他们习惯于依照自己的判断、自认为正确的做法来管理企业、应对环境。他们崇尚实干、崇拜品质能力，对于由大量文字构成的规则、制度，本能地持怀疑甚至抵触的态度。

因此，如何从不规范走向规范，无论是对中国民营企业领导人的个性习惯还是对企业的能力而言，都是一项前所未有的挑战。

三

国外发达国家有很多关于规范化管理的具体理论和方法，也有关于管理变革方面的很多论著，但对于如何从不规范到规范，却很少论及。

对于中国的民营企业而言，如何从不规范走向规范，不仅需要系统的理论支持，更需要方法论上的帮助。因此，从中国民营企业与西方所处的不同的发展阶段、不同的文化背景、不同的管理基础出发，探讨如何从不规范走向规范的理论与方法，具有十分重要的理论与现实意义。

正是基于这样的考虑，我们在浙江众成企业管理咨询公司的许可下，将浙江众成企业管理咨询公司十年来在中国民营企业先行地区——浙江省从事企业管理研究与咨询过程中所积累起来的知识和经验加以总结，与机械工业出版社合作，出版了这套具有理论原创性、实践指导性的众成企业管理理论与实践丛书。读者群重点面向：寻求企业管理改进和提升的企业高层管理者，负责企业管理提升具体方案制订或执行的管理人员，为企业提供管理咨询的咨询师或承担企业管理教学的教师。

四

本丛书针对中国民营企业在经营管理中所遇到的各种问题，根据对先进企业管理实践和管理咨询公司咨询实践的总结，围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，展开了理论与实践

相结合的探讨，形成了一套系统的具有中国特色的“从不规范到规范”的理论与方法。

这套丛书由《打造科学管理平台：从不规范到规范》、《企业文化建设：重塑企业精神支柱》、《企业经营定位：明晰企业发展战略》、《组织结构设计：规范分工协作体系》、《客观的考核体系：提升执行力的利器》、《公平的报酬体系：营造企业持续活力》组成，**构成的是关于企业如何“从不规范管理走向规范管理”的系统理论与方法。**

《打造科学管理平台：从不规范到规范》是本套丛书的总纲，在该书中，针对企业在管理改进中，各种措施为什么常常达不到应有的效果，应该从何处着手进行管理规范，以及怎样才能形成一个自完善、自发展的管理体系等问题，提出了一个由理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系、报酬体系构成的科学管理平台理论，对这一平台的各构成要素进行了介绍，具体说明了管理各环节之间的关系以及系统构建科学管理平台的方法。

《企业文化建设：重塑企业精神支柱》，针对企业发展到一定阶段以后，在企业内部可能出现的拉帮结派、沟通不畅、相互推诿责任等现象，提出了“在群体经营过程中，为了使企业的各项工作有明确的决策准则和依据，企业就要注重企业文化理念的建设工作”，以及“企业要增强对多变环境的适应力，提高员工工作的自觉性和积极性，追求企业的可持续发展，企业文化是核心”的观点，并就什么是企业文化、为什么要搞企业文化、如何建设企业文化等进行了具体而深入的阐述。

《企业经营定位：明晰企业发展战略》，针对企业在积累了一定的资本以后，按照企业的经营意愿，如何明确企业下一步发展方向、如何进行企业转型和经营模式创新，以及应该保持专业化发展还是进行多元化经营、应该先做强还是先做大、自己做还是与他人合作发展等问题，进行了相应的探讨，以期为企业制定一个清晰的发展战略提供指导。

《组织结构设计：规范分工协作体系》，针对企业人力资源配置与企业发展战略脱节、新老交替困难重重、员工只对工作负责不对结果负责等问题，就如何构建能够适应企业可持续发展的组织结构体系、如何明确各部门之间的分工协作关系、如何明确员工的责任、如何克服组织结构调整阻力等展开了理论与实践相结合的论述，以期帮助企业形成一个与企业的发展战略相匹配的职权体系。

《客观的考核体系：提升执行力的利器》，针对企业在明确各部门和各岗位的职责、制定相应的业务流程和管理制度以后，职责和制度“写一套、做一套”、考核流于形式、各项工作常常落不到实处等问题，就为什么要考核、怎样进行考核才能达到考核的目的和保证公正客观性以及应该如何正确对待考核工作等，进行了详细的理论分析和操作方法讲解。

《公平的报酬体系：营造企业持续活力》，针对企业在发展过程中，“为什么员工拿着比过去更多的钱，却干着比过去更少的活”、“为什么在企业最需要人才的时候，企业原有的骨干却纷纷离企业而去”等问题，阐述了报酬规范化的重要性，提出了“凡是能够在一定程度上满足人的物质和精神需求的东西都

是报酬”等观点，并就如何针对员工的物质和精神需求，构建全方位的报酬激励体系，以营造企业可持续发展的发动机，展开了具体而深入的探讨。

除本书外，每一本书通常都由五部分组成：一是问题的提出；二是理论分析；三是解决思路与方法；四是真实案例描述；五是常见问题问答。为便于管理者阅读，每册的字数控制在10万字以内。

五

本丛书之所以能够得以出版，首先应该感谢浙江众成企业管理咨询公司，是他们的无私奉献，使我们获得了很多“如何使企业从不规范走向规范管理”的具体做法。我们也要感谢杭州中粮美特容器有限公司、祐康食品有限公司、宁波新海电气股份有限公司、杭州宏华数码科技股份有限公司、宁波金田铜业股份有限公司、盾安精工集团有限公司等企业，是它们的大力支持使我们得以在“如何使企业从不规范走向规范”方面进行理论上和方法上的创新与实践，它们对企业经营和管理的真知灼见，也让我们受益匪浅。

与此同时，我们也感谢我们的家人，是他们始终如一的理解与支持，使我们得以承受各方面的压力，深入企业进行研究和探索；感谢我们所在的单位——浙江大学，给我们提供了一个相对自由的学术环境；感谢华章的领导和编辑王磊，是我们给了我们一个平台，使我们得以将多年的心血为众人所了解；

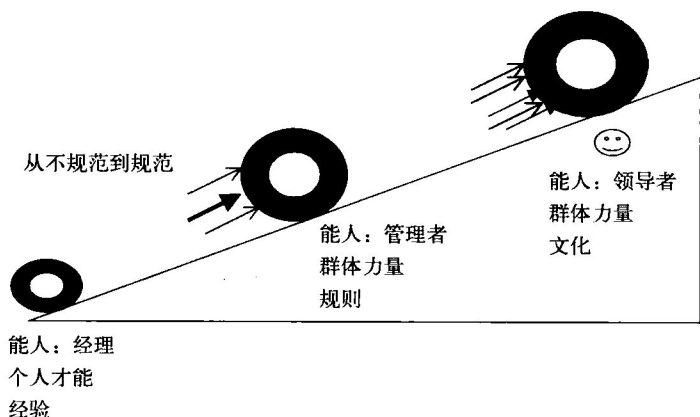
感谢华章从事本书编辑和营销的其他同志，是他们的辛勤劳动，让我们的作品得以增光添彩。

最后，我们还要感谢你们——我们的读者。没有你们，我们的价值就得不到实现。真诚地希望本丛书能够为您及您所在单位的发展提供帮助。谢谢！

邢以群 张大亮

在一家企业创业初期，不仅受到内部各方面资源短缺的困扰，而且在外部市场上也存在着很多不确定性因素。在这种情况下，能力和经验至关重要。因此，在那些创业成功的企业背后，一定有一个或一群能人。这个或这群能人，通常具有独到的眼光，能看到别人所看不到的机会；有过人的胆量，敢于做一般人不敢做的事；有坚强的毅力，能够带领群体克服各种困难，坚定不移地谋求成功；同时他们也常常拥有某种特殊的社会资本或特殊的技术或特殊的能力，使他们能够在同行竞争中脱颖而出。一个具有“独到的眼光、过人的胆量、坚强的毅力、特殊的资源”的能人，加上一群愿意干活的人，造就了一家能够生存下来的企业。

当企业具有一定的行业地位和企业规模后，在政府、银行的支持下，有了一定成功经历的能人（企业领导人）通常不会满足于现状，而会致力于谋求企业更大的发展。如下图所示，这时企业的发展就像人在斜坡上推球，球越滚越大，球越往上所需要的推动力也越大。



当企业比较小时，企业的一切在企业领导人的掌控之中，员工只要按上级指令完成相应的工作即可。由于企业人数少，没有什么层级，只要企业领导人为人公正，就不需要太多的规章制度和管理人员。如果遇到外部环境剧变，由于企业规模小，也比较容易“调头”。但一旦企业进一步发展壮大，企业就迟早都会遇到管理能力瓶颈：能人终于发现自己不能像从前那样“指到哪里，员工就打到哪里”，企业不再像以前那样运转自如，就像在斜坡上推球，到某一点上，终于发现光靠自己的力量已经推不动球了。

在这种情况下，能人或许会萌生退意，觉得自己干了这么多年，已经积累了不少资产，既然干不动了，就不干了。但如果真的仔细一算，却发现自己尽管把企业做大了，账面上看也有不少的资产，但也欠了银行不少债，基本上流动性较好的有价值的资产（如土地等）早已抵押给了银行，所谓的“资产”基本上也就是“应收账款”、“存货”和“固定资产——机器设

备”等。而这些东西一旦不做了，也就值不了多少钱。最后一盘算，可能还是“负债”大于“资产”。因此，一旦把企业做大了，想要退出来也不是很容易，就像我们把“球”尽力推到了高处，一松手就有可能把我们压死一样。

那么，我们怎样才能“解放”自己呢？我们既然退不出来，那就只能继续往前推。为了增加企业推动力，在我们自己能力有限的情况下，就需要引进外人来帮助我们一起推。但要引进外人，利用群体力量，就需要建立一整套群体“游戏规则”：需要建立明确的报酬体系，明确企业发展方向，明示企业价值取向和行为规范，需要明确各人的角色分工、奖惩考核办法等。也就是说，要建立一个系统的管理体系。没有这样一个系统的管理体系，外人就不愿意来帮助我们，或者即使来了，也不知道如何发挥他们的才能，一起与我们把企业往前推。

建立群体规范，“从不规范到规范”，是一个痛苦的过程。企业领导人不仅需要改变自己只注重“做”的习惯，致力于企业内部“规则”的建立和贯彻落实，而且要改变“什么都自己说了算”的习惯，在企业内部建立类似于“总经理办公会议制度”之类的决策机制，使重大决策能够基于群体信息，以提高重大决策的正确性。不仅需要改变习惯，而且还需要学习科学管理，懂得如何运用科学管理来发挥群体的力量。

“从不规范到规范”是一个中国特色的管理问题，尽管经过这么多年的管理普及，企业中的不少管理者也多多少少掌握了一些管理知识，也知道了一些管理方法。但在“如何着手在企业中建立系统的管理体系”、“怎样才能使各种管理措施取得应

有的效果”、“怎样建立一个可持续的管理体系”等方面，仍存在着不少疑惑。而如果我们能够建立起并运用好系统的管理体系，就可以充分发挥群体的力量，进一步推动企业向前发展。

本书作者长期从事企业管理的研究与教学，并从1997年开始从事企业管理咨询工作。经过十年来的理论探索和咨询实践，形成了一套切合中国企业的“从不规范走向规范”的管理提升理论与方法。秉承“奉献智慧，报效中华”的理念，为了使这套管理提升理论与方法为中国众多企业所掌握，我们撰写了“众成企业管理理论与实践丛书”，将中国企业如何“从不规范走向规范”的理论与方法公之于众。

本书是该丛书的总纲。在本书中，我们从中国企业在由“不规范走向规范”的过程中经常遇到的管理问题出发，阐述了构建系统的管理体系的必要性和重要性，然后从理论上系统介绍了企业内部管理系统解决方案——科学管理平台理论的基本观点，对构成科学管理平台的六个体系（理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系和报酬激励体系）的重要性、组成要素、建设和完善办法进行了理论与实践相结合的详细描述，展示了科学管理平台构建的全过程。最后还讲解了科学管理平台理论与方法的具体运用，为企业运用科学管理平台理论解决企业管理问题指明了方向和方法。本书以问题为导向、理论为基础、实践为指引，希望能够对企业管理的系统完善和提升实践提供有效指导和帮助。

总 序 前 言

第一章 问题的提出/1

问题1：应该从何处着手开展管理工作？ /2

问题2：战略、文化、职权、人力资源等，到底哪个更重要？ /3

问题3：为什么这些管理措施都没有取得应有的效果？ /3

问题4：怎样才能形成一个自完善、自发展的管理体系？ /5

第二章 理论 科学管理平台的提出/7

观点1：组织的活力来自员工的积极性 /8

观点2：组织成员的积极性取决于其在组织中的个人目标实现程度 /9

观点3：组织管理的要义在于创建一个利益紧密关联的管理平台 /10

- 观点4: 科学管理平台是由紧密关联的各体系所形成的一个系统 /13
- 观点5: 单纯地加强某一管理环节, 并不能取得应有的管理效果 /15
- 观点6: 从薄弱环节着手改进, 能最大限度地提高管理的效益 /17
- 观点7: 科学管理平台是一个自完善、自发展的系统 /18

第三章 方法 科学管理平台的构建/21

第一节 统一的理念体系 /23

- 一、企业理念及其重要性 /23
- 二、企业文化理念的明确 /29
- 三、企业文化理念梳理方法 /34
- 四、长盛不衰公司的文化特点 /40

第二节 清楚的目标体系 /43

- 一、目标及其重要性 /43
- 二、企业目标体系的构成 /46
- 三、企业目标明晰过程 /50
- 四、企业目标明晰过程中的若干问题 /63

第三节 合理的职权体系 /75

- 一、职权及其重要性 /75
- 二、职权体系的构成 /77
- 三、职权体系的构建 /83
- 四、职权体系的完善 /88