

# 企业管理

## ——高绩效企业基本要素

潘先弟 乔金浩 李 华 著



西安电子科技大学出版社  
<http://www.xduph.com>

014032028

F272  
416

西安电子科技大学学科建设专项资金资助

西安电子科技大学研究生教材建设项目资助

内容简介

# 企业管理

## ——高绩效企业基本要素

[新] 潘先弟 乔金浩 李华 著



北航

C1720043

西安电子科技大学出版社

F272  
416

## 内 容 简 介

本书融合了作者多年大型跨国企业管理实践经验、西方现代管理理论以及中国传统文化精华,提炼出企业管理中的基本要素,即愿景和使命、共享价值观、目标和战略、体系和流程,形成了企业管理的系统化观念。同时本书还阐明了由一般企业向规范企业、高绩效企业和卓越企业发展的过程。在这一过程中,企业需要在对基本管理要素有机结合、综合运用同时适当地开展变化管理,进而通过创新、关系管理等谋求竞争中的优势地位以及积极履行社会责任。本书通过对企业管理要素的系统阐述,强化读者对企业管理的全面认识,同时突出强调中国传统文化与当代西方管理理论和工具的相通之处,有助于形成正确的企业价值观。书中配有大量企业实际案例,可读性强,同时采用中英文版本出版,适于作为双语课程的教材。

本书可作为经济管理类硕士研究生教材,也可作为高年级本科生教材,亦可供从事管理工作的相关人员参考。

## 图书在版编目(CIP)数据

企业管理:高绩效企业基本要素/(新加坡)潘先弟,乔金浩,李华著.

—西安:西安电子科技大学出版社,2014.1

ISBN 978-7-5606-3251-3

I. ①企… II. ①潘… ②乔… ③李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 302748 号

策 划 戚文艳

责任编辑 张 玮 戚文艳

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 西安文化彩印厂

版 次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印 张 10.5

字 数 243千字

印 数 1~1000册

定 价 32.00元

ISBN 978-7-5606-3251-3/F

XDUP 3543001-1

\*\*\*如有印装问题可调换\*\*\*

本社图书封面为激光防伪覆膜,谨防盗版。

## 序

时光荏苒，转眼间距潘先弟先生第一次来西安电子科技大学讲学已有八年时间。虽然时间过得飞快，但潘先生在课堂上的熠熠神采在我脑海中的印象依然十分清晰。作为一家外资企业的高级管理者，他每年都要从百忙之中抽出时间，亲自来到校园为学生们授课。当下企业高管到高校举行讲座似乎已经非常平常，但像潘先生这样能常年坚持的不多，的确令我们十分感动。其实除了讲座与课程合作以外，潘先生所在的英飞凌科技公司还与我们开展了多种不同形式的合作项目，涵盖了教学科研的方方面面。可以说西安电子科技大学与英飞凌科技公司之间的合作已经成为了校企合作的典范。这也正体现了潘先生和英飞凌公司不断追求卓越的精神，值得我们用心体会。

潘先生自 2005 年起开始为西安电子科技大学管理类研究生讲授“管理研究方法与实践”课程。自开始讲课之初，潘先生就一直坚持精心准备讲义，不断更新完善讲义内容，把他丰富的跨国企业管理实践经验、西方现代管理理论和中国传统文化的精髓有机融合起来，通过深入细致的理论探究和丰富详实的案例分析对企业管理基本要素进行了系统化梳理，形成了这本自成体系的《企业管理——高绩效企业基本要素》（中、英文版）。这已经不是通常意义上的教材，而是一部凝结了作者多年成功的企业管理经验和中西方管理理论融会贯通的学术专著。另外，这本书中的两点给了我很大的触动，一是在论述企业管理基本要素的基础上明确给出了一般企业走向卓越企业的路径；二是始终强调现代西方企业管理理论和工具与中国传统文化精髓的相通之处。我想这两点无论对于企业管理的实践者

还是在校学生而言都具有重要的现实意义。

我与这本书的几位作者都很熟悉，见证了他们完成这本书稿的整个过程。这本书凝结着多年心血，是他们精诚合作的结晶。尤其潘先弟先生具有40余年的企业工作经历，其中担任大型跨国企业高层管理人员达30余年之久。潘先生利用其丰富的管理经验、创新意识和开拓精神筹划并开创了英飞凌科技公司在中国的业务。他在致力于企业发展的同时还深耕于中国传统文化，特别是对《孙子兵法》和《易经》进行了深入研究，并将其与企业管理实践相融合，形成了特色鲜明的企业管理理论与方法。鉴于潘先生在校企合作和企业管理理论与教学实践方面的贡献，西安电子科技大学特别聘请其担任荣誉教授。这本书的另外两位作者是具有丰富企业管理工作经验的乔金浩和长期从事管理领域教学研究工作的李华教授。乔金浩长期供职于日资、德资、美资等国际高科技公司，谙熟现代企业经营管理，在企业商务管理、项目管理、关系管理和运作实务等方面具有深厚积累，而且近年来致力于校企合作项目的开发和管理，与众多知名高校开展了包括研发合作、技术交流和人才培养在内的多种合作项目，因而在深化校企合作方面也颇有心得。李华教授主持这门研究生研究型精品课程“管理研究方法与实践”的建设工作，与本教材的其他两位著者共同承担该课程的教学任务，共同撰写、修改、完善了课程的讲义并最终形成了现在的书稿。这本著作就是该课程的建设成果之一。

我相信在现有基础上通过他们之间的合作还会有更多的成果呈现在我们面前。我愿向读者推荐这本专著，并为之作序。

郝跃

二零一三年十一月

# 前 言

企业运作与经营的终极目标究竟是什么？利润最大化似乎是目前最广为接受的答案。当今企业实际运作也是以此为中心展开的。然而，利润最大化并非企业运营的终极目标，而只是实现企业终极目标的必由之路。在负面业绩的基础上，企业实现其终极目标将会力不从心。正是如此，企业实际运作中表现出对利润的不懈追求，而其背后的真正推动力则是企业的终极目标。

企业追逐利润最大化需要经由一系列经营活动来实现，而这一系列的经营活动又是经由若干基本要素有机结合来实现的。这些基本要素在企业经营中无时无处不存在着，无论企业规模大小、行业性质如何等均是如此，只不过其表现形式有所差异而已。这些基本要素包括愿景、使命、价值观、目标、战略、体系和流程，企业管理者和员工一起组织应用这些基本要素，从而开展企业的运作和经营。

企业管理基本要素的有机结合、综合运用是开展企业管理的基础。在当今日益复杂多变的宏观、微观环境中，在不断发展变化的经济、技术、社会文化条件下，企业必须以变化和变革来谋求生存和发展。相应地，企业管理基本要素也必须适应环境变化和企业变化与变革管理的需要，适时地进行适当的评估、调整和重新组合。在此过程中企业进行风险与危机管理必不可少。

企业管理基本要素的适当组合运用并与变化管理同步将使企业发展成为规范企业，而要在激烈的市场竞争中谋求优势地位还需要通过创新、关系管理等使企业进一步成长为高绩效企业。虽然不同企业其终极目标不尽相同，但还是有相当部分企业的终极目标是要充分履行社会责任，为社会作出巨大贡献，这也是卓越企业的重要标准之一。企业从高绩效企业发展成为卓越企业还要经过漫长的历程。

当今世界国际交流和经济交往日益频繁，企业运作与管理也愈来愈多地面临国际化的挑战。与此相适应，许多当代企业管理理论与工具也应运而生。这些理论与工具大多源自于主要西方国家企业的管理实践，然而当我们对其进行深入研究时发现这些理论和工具也渗透着大量中国传统文化的智慧。目前中国经济发展日新月异，特别是改革开放三十年以来，中国经济已越来越深入地融入到世界经济大环境之中，企业层面也由改革开放初期的“引进来”向“走出去”转化，越来越多的民族企业正逐步跻身于世界大型优秀企业之林。我们有理由相信中国传统文化中的管理智慧，特别是对人对事的理念与企业实践相结合，在中国这片经济沃土上一定能够成长出具有中国特色的当代企业管理理论和工具。

著 者

2013年7月

# 目 录

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第一章 企业的终极目标与企业管理基本要素..... | 1   |
| 一、企业的终极目标 .....           | 1   |
| 二、企业管理基本要素 .....          | 3   |
| 三、企业管理实践模型和工具.....        | 7   |
| 第二章 愿景、使命与共享价值观.....      | 16  |
| 一、愿景与使命 .....             | 16  |
| 二、共享价值观——企业的核心竞争力.....    | 21  |
| 三、企业文化 .....              | 31  |
| 第三章 目标与战略 .....           | 40  |
| 一、企业目标 .....              | 40  |
| 二、企业战略与战略执行 .....         | 48  |
| 第四章 体系和流程 .....           | 70  |
| 一、政策——体系和流程的基础.....       | 70  |
| 二、体系和流程管理 .....           | 76  |
| 三、组织结构 .....              | 96  |
| 四、管理者、领导者和员工 .....        | 102 |
| 第五章 变化管理 .....            | 113 |
| 一、变化管理 .....              | 116 |
| 二、变化与变革 .....             | 123 |
| 三、危机与风险管理 .....           | 128 |
| 第六章 走向卓越 .....            | 133 |
| 一、高绩效企业及其要素 .....         | 134 |
| 二、创新与高绩效 .....            | 147 |
| 三、由高绩效走向卓越 .....          | 152 |
| 参考资料 .....                | 158 |

同时,企业这个文化的发展目标是十分重要的,而这一点也往往决定了企业能否成功。建立一个成功的企业,每个企业都有若干不同层次的目标,如终极目标、战略目标、经营目标、长期或短期计划目标,以及人力资源目标、财务目标、销售目标等。企业正是在这些不同层次、不同期间目标的驱使下开展企业经营活动的,而这些目标又以企业的终极目标为基础,是企业终极目标在不同阶段、不同层次、不同领域的具体化体现,因此企业的终极目标是企业一切活动的基石、开端和先导。

企业由于其创立背景不同,其终极目标也不尽相同。有些企业的终极目标可谓高尚,如以为民众创造就业机会为己任,或者是为建设洁净社会而贡献力量。现实中有些人是直接接手或继承了家族事业,其往往基于个人愿景的驱使来设立和经营公司,以实现其个人

# 第一章 企业的终极目标与企业管理基本要素

不同企业之间由于其设立背景、发展阶段等因素不同，其经营活动的终极目标亦不尽相同。无论其终极目标如何，企业都需要通过获取利润来实现终极目标，而谋求利润，从而实现企业终极目标是一个极其复杂的过程，是通过诸多企业管理基本要素的有机结合、综合运用实现的。企业管理基本要素包括愿景、使命、价值观、目标、战略、体系和流程。这些要素之间互相依存和制约，通过共同作用影响着企业的具体经营活动。当明确了企业管理基本要素之后，企业经营管理中的现实问题就是如何有效地组织、运用这些企业管理基本要素。一些西方企业管理模型和工具可用于帮助企业解决这一现实问题。实际上这些西方企业管理模型和工具中也渗透着中国传统文化的思想精髓。当今中国经济发展日新月异，我们相信将中国传统文化的思想精髓与当代中国企业发展实际相结合，必将在中国这片经济热土上成长出具有中国特色而又适应经济发展规律的企业管理理论和工具。

## 一、企业的终极目标

现实社会经济活动中，很多企业都在谋求利润最大化，这似乎已成为企业经营的中心。然而，利润最大化并非企业经营的终极目标。

精神层面的创造是物质层面的创造的先导。任何一个组织都有其目标，目标是一切组织活动的基础。设立一个组织应该明确组织目标是什么，相应地需要回答一系列问题，如：这个组织的业务本质是什么，它是公益性组织还是盈利性组织，该组织计划投身哪个产业领域等。

企业作为一种经济组织形式，也必须有其明确的目标。对一个组织而言，在组织初创时就设定一个长远的发展目标是十分重要的，而这一点也往往决定了企业的领导者能否创立一个成功的企业。每个企业都有若干不同层次的目标，如终极目标、战略目标、经营目标、长期或短期计划目标，以及人力资源目标、财务目标、销售目标等。企业正是在这些不同层次、不同期间目标的驱使下开展企业经营活动的，而这些目标又以企业的终极目标为基础，是企业终极目标在不同阶段、不同层次、不同领域的具体化体现。因此企业的终极目标是企业一切活动的基石、开端和先导。

企业由于其创立背景不同，其终极目标也不尽相同。有些企业的终极目标可谓高尚，如以为民众创造就业机会为己任，或者是为建设洁净社会而贡献力量。现实中有些人是直接接手或继承了家族事业，其往往基于个人愿景的驱使来设立和经营公司，以实现其个人

愿景为终极目标。然而，这种机会终究是相对较少的，还有很多人是因为失业或是处于其他窘迫状况中而开始经营一些小生意来谋生，由此开始了创业生涯。这种情况下其经营企业的终极目标往往并不那么崇高，而是较为平淡，有的甚至不正当。实际上有很多原因或动机在驱使人们去创立企业。当然，如果一个企业运作的结果超越了个人利益和期望，这个企业的存在就会更加有意义。

企业经营的终极目标也会随着企业的发展，在企业经营的不同阶段有所变化。例如一家小企业在创立之初以让家庭过上幸福生活为终极目标并为之付出不懈努力，此后，随着企业的发展壮大，逐渐开始关注社会利益，并把企业运营的终极目标调整为提供优质产品、服务社会大众。

### 【案例】

西安地方小吃特色鲜明，特别是回坊地区集中了很多特色门店，向络绎不绝的中外游客和本地食客提供着各色美食，而在这其中有一家“老白家泡馍馆”就受到了食客的普遍欢迎。这家泡馍馆祖传近百年，泡馍味道纯正、鲜香可口，尽管地处逼仄的狭窄街巷之中，但依然门庭若市。当年芬兰总统访问西安时就被安排在此就餐。这家店面名声远播主要靠的就是食客的口口相传。

在当今很多老店利用良好声誉开展连锁经营或者加盟经营时，该店依然如故，并没有扩大经营。该店老板对此给出的解释是该家老店是祖业，舍不得老街坊们，并且很淡定地讲出：“古今贫富总不齐，他人骑马我骑驴，回头一看推车汉，比上不足比下有余。”该店还有一特点，就是每逢假日或者天气过于炎热或寒冷时，往往要歇业几日，为辛苦的伙计们和家人放几天假，好好休养一番。其实回坊很多老字号都是只营业半天，不管生意再好，下午都要关门歇业，其中一个重要原因就是要顾及弱势竞争者，让那些生意不如他们的店铺也有生存的空间。

无论企业经营的终极目标如何不同，无论其在企业发展不同阶段如何变化，都需要通过企业具体的经营活动来实现。企业通过一系列经营活动实现其不同层次、不同阶段、不同领域的目标，从而最终实现其终极目标。

企业在经营活动中追逐利润是必需的，对利润的追逐是企业实现其终极目标的工具，是实现终极目标的必由之路。如果没有利润，企业的终极目标就将成为无本之花、无水之木。在负面业绩的基础上，企业实现其终极目标将会力不从心。美国知名学者 Louis D. Brandeis 曾说过：“在商界，盈利绝不只是小的成功，它是成功的必需条件，因为持续亏损就意味着失败。同样，高额利润也并不意味着成功。”实际上，越来越多的优秀企业在追求利润的同时也已经更多地强调对消费者和员工的责任、对环境和社会的贡献。正是如此，企业在实际运作中往往表现出对利润的不懈追求，而其背后的真正推动力则是企业的终极目标。企业的终极目标体现了企业的价值追求，而企业获取利润是实现其价值追求的必要手段。

企业为实现其终极目标而追逐利润。企业实现利润是一个复杂的过程，需要经由一系列的具体经营活动来实现。企业具体的经营活动是诸多企业管理基本要素有机结合、综合

作用的结果。

## 二、企业管理基本要素

社会中存在多种多样的组织形式，如政党、政府、学校、医院等，而企业是社会经济生活中极其重要的一种组织形式。正如孙子在《势篇》中所说：“凡治众如治寡，分数是也。”每个企业都是整个经济体中的一个细胞，不同规模、不同类型的企业运营共同构成了社会经济发展的基石。虽然企业运营的终极目标并非利润最大化，但获取利润是实现其终极目标的必由之路，而利润必须通过完善的组织和高效的管理来实现。

企业管理就是企业管理者通过管理活动来实现企业运营目标。管理者通过策划、组织、领导与控制等实施企业管理活动，而这一切又是以一系列企业管理基本要素的有机结合、综合运用为基础的。

企业作为一种经济组织形式，其管理基本要素既具备一般组织的基本特征又有其特殊属性。

企业是指一群人为了一个共同目标或一系列共同目标而一起工作的经济实体。一般来说，企业管理架构包括组织架构、组织运作和管理要素，其中管理要素包括：愿景、使命、价值观、目标、战略以及体系和流程，如图 1-1 所示。

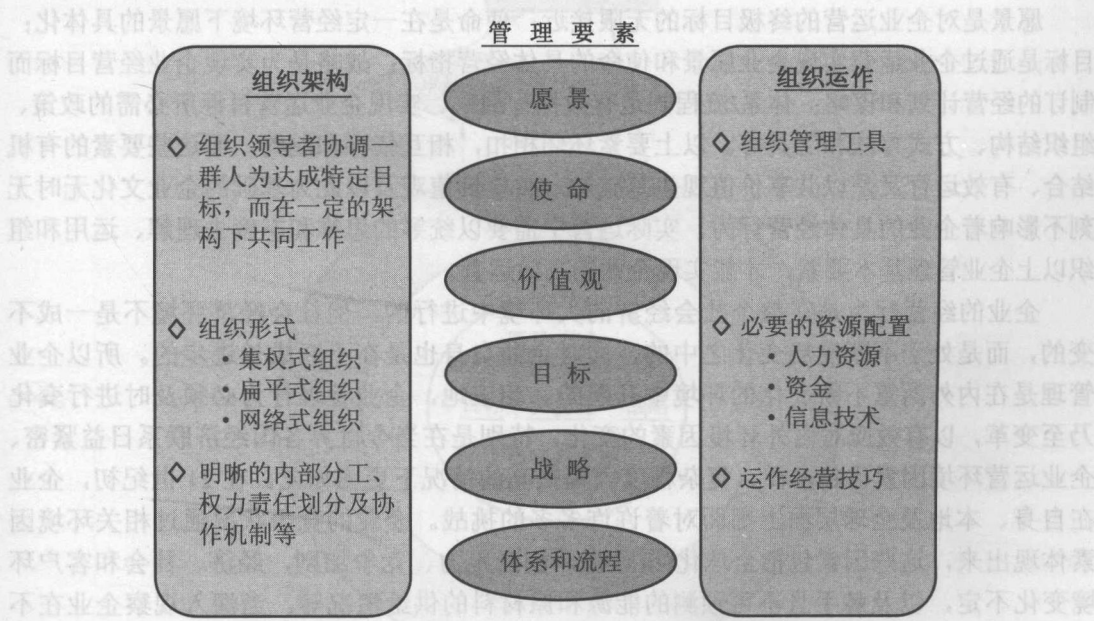


图 1-1 企业管理架构

**愿景：**同一企业中的人们在头脑中就企业发展方向和企业运作方式的具体映像，也就是这个企业致力于在未来达成和实现的目标。通常情况下愿景非常接近于企业运营的终极目标，有时甚至就是企业的终极目标。

**使命：**除了具有愿景以外，企业还应具有与企业愿景一致的总体目标，也就是该企业

存在的目的和理由是什么。

**价值观：**企业中的所有人员应按照总体的统一的价值观开展工作，并在统一价值观的基础上通过企业文化和员工个性的作用进行具体的业务运营。就价值观而言，企业管理面临的重要问题就是如何让企业里的所有人坚信这些价值观并且以这些价值观为指导，通过团队工作来实现企业目标。

**目标：**企业管理者为员工或与员工一起制定一系列不同阶段、不同层次的目标体系，并通过目标的落实来实现企业使命。对于企业管理基本要素而言，非常关键的一点就是如何正确地量化目标和提高其可执行性。

**战略：**企业管理者和员工通过战略性计划和战术来实现企业目标，相应地，企业战略要明确企业应该运用何种思维方式和通过什么方法来实现企业目标。

**体系和流程：**为企业人员提供工作方式、方法和程序等，并尽可能对这些方式、方法和程序等给予流程化的概括性描述，以此作为企业运营工具和指导方针。企业体系和流程涉及企业经营管理的方方面面，如员工行为准则、采购流程、支付体系等。

以上企业管理基本要素渗透在企业经营管理的方方面面，需要通过企业管理职能来实现和落实。企业管理的职能就是通过管理资金和其他组织资源，使其发挥最大功效，从而实现企业目标。通过企业管理职能，如策划(制定目标)、组织(协作解决问题)、领导(协调)与控制(监督与衡量)等能够建立起企业的愿景、使命、价值观、目标以及体系/流程等并以战略性措施来实现。

愿景是对企业运营的终极目标的无限接近；使命是在一定经营环境下愿景的具体化；目标是通过企业运营实现企业愿景和使命的具体经营指标；战略是为实现企业经营目标而制订的经营计划和谋略；体系/流程则是有效执行战略、实现企业运营目标所必需的政策、组织结构、方式方法和工具等。以上要素环环相扣，相互依存和制约，而这些要素的有机结合、有效运行又是以共享价值观为基础的。共享价值观及以此为基础的企业文化无时无刻不影响着企业的具体经营行为。实际运营中需要以统筹的思维和态度去理解、运用和组织以上企业管理基本要素，才能实现企业的高效运营。

企业的经营行为是在整个社会经济的大环境中进行的，但社会经济环境不是一成不变的，而是处于不断发展变化之中的，同时企业自身也是在不断成长进步的。所以企业管理是在内外两重不断变化的环境中开展的。相应地，企业管理行为必须及时进行变化乃至变革，以有效应对内外环境因素的变化，特别是在当今世界各国经济联系日益紧密、企业运营环境因素日趋多样、复杂程度大幅提高的情况下更应如此。在 21 世纪初，企业在自身、本地及全球层面上都面对着许许多多的挑战。企业的竞争状况通过相关环境因素体现出来，这些因素包括全球化/国际化，创新压力、竞争加剧，经济、社会和客户环境变化不定，以及棘手且不可预测的能源和原材料的供给情况等。当深入观察企业在不同时期的状况时，经营环境和运营管理复杂性的增加是显而易见的。企业对其愿景、使命、价值观、目标、战略及体系/流程等的管理在农业时代、工业时代、信息时代以及知识时代均有不同体现。相应地，企业必须通过管理去面对和解决不断增强的复杂性，从而生存下来并且达到更高的目标。企业管理者必须能够面对环境的挑战，通过适当的经营管理让企业满足不同参与者的切身利益。不同参与者的需求可能会大相径庭，比如，员工也许会对工作安全和学习机会感兴趣，而股东可能需要更高回报。让所有参与者心

满足并且让企业有所收获是企业管理面临的最大的挑战之一。无论企业初衷如何，其都直接或间接地受到全球经济环境的影响，在这种情况下，适时地调整企业管理基本要素组合，使其适应环境变化的要求就更加迫切。因此，企业管理除了要有效运用企业管理基本要素外，还需要引入变化管理，使企业能够实现持久、高效运营。企业经营管理是十分复杂的活动，需要宏观视野和微观行动的有效结合。如何化繁为简，使企业经营管理理论更好地反映并应用于管理实践是当今企业管理的一个重要命题。现在有诸多管理模型和工具在某个或某些方面或多或少地解决了这个问题，如 ISO 质量管理体系、平衡记分卡、6 西格玛等。在企业管理中结合企业实际情况，适当引入某些管理工具并加以有效应用对于实现企业管理基本要素的有机结合、综合运用并进而实现企业目标、使命、愿景以至终极目标都具有重要的现实意义。

企业管理基本要素的适当组合运用并与变化管理同步将使企业发展成为规范企业，进而实现企业的终极目标。在现实中，还有很多企业是以充分履行社会责任、为社会作出巨大贡献作为企业运营的终极目标的。要实现这一终极目标，还需要企业付出更大的努力，需要通过创新、关系管理等使企业进一步成长为高绩效企业，然后再以此为基础从高绩效企业进一步发展成为卓越企业，这需要经历漫长的过程。以上对企业管理基本要素进行了初步阐述，图 1-2 是对该部分内容的总体性概括性反映。

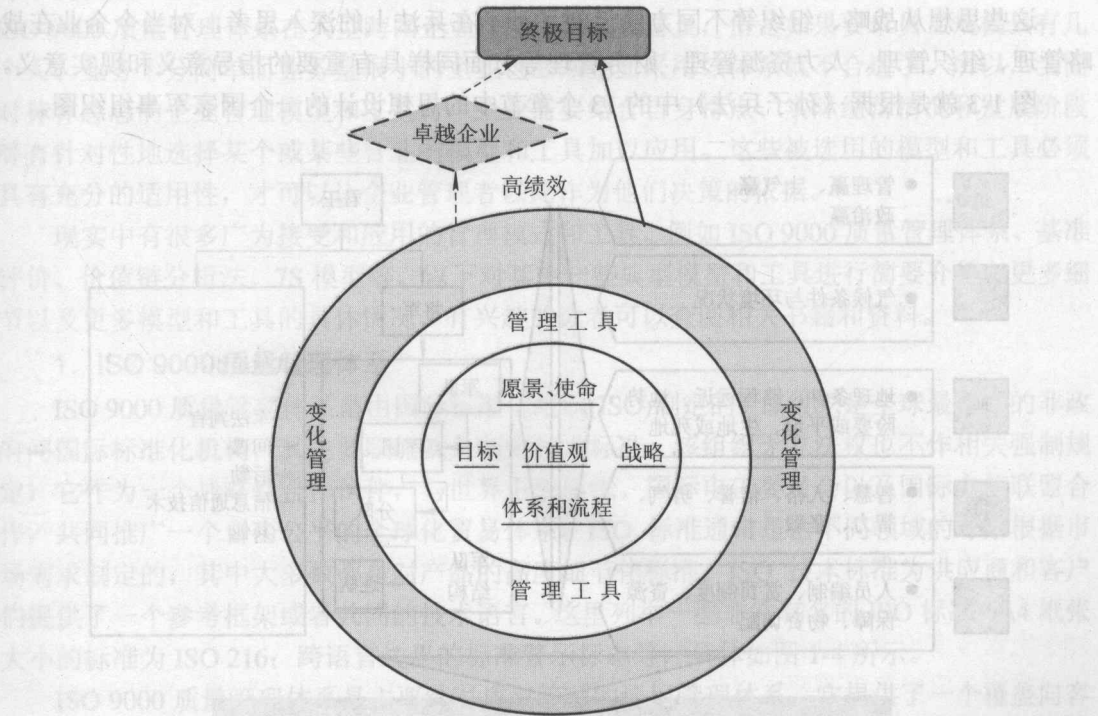


图 1-2 企业管理基本要素

在当今复杂的经营环境中，企业都在通过不同方式谋求在激烈竞争中取得优势地位。然而，究竟如何才能取得优势地位？答案可能千变万化，但无论如何，企业都应从以下两方面着手：

- (1) 构建一个有能力制定和监督执行企业发展规划的强大、有力、高效、机敏的组织。

(2) 在一个能够为人们创造就业机会并且实现增长预期的迅速、高效、创新、高产的市场上运行公司业务。

所有企业都会面临残酷的市场竞争，而只有在以上两方面坚定地付出努力，企业才可能在市场竞争中胜出，而要有效实现以上两个方面是离不开企业管理基本要素的。有关这些我们可以参考很多企业管理理论和优秀企业的实践。中华传统文化中的经典之一《孙子兵法》在这方面也给出了精辟的解释。在商界，我们经常听到“商场如战场”这样的说法。这个说法很大程度上是受到《孙子兵法》的影响。《孙子兵法》是孙武在 2300 年前那个战事不断、烽火连天的战国时期写成的，它是中国最早关于战争的经典战略和哲学著作。书中所述的理论思想对个人战略性策划和企业管理均具有重要参考价值。这本书描述了我们在当代世界能够发现的大多数现象和行为。以下是其中部分重要思想：

战略性取胜法则：有五个基本因素“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法”。

结盟：故不知诸侯之谋者，不能与交。

人力：将者，智、信、仁、勇、严也。

财力：取用于国，因粮于敌。

兵势：故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。

组织：凡治众如治寡，分数是也。

这些思想从战略、组织等不同方面反映了孙子在兵法上的深入思考，对当今企业在战略管理、组织管理、人力资源管理、财务管理等方面同样具有重要的指导意义和现实意义。

图 1-3 就是根据《孙子兵法》中的 13 个章节中的思想设计的一个国家军事组织图。

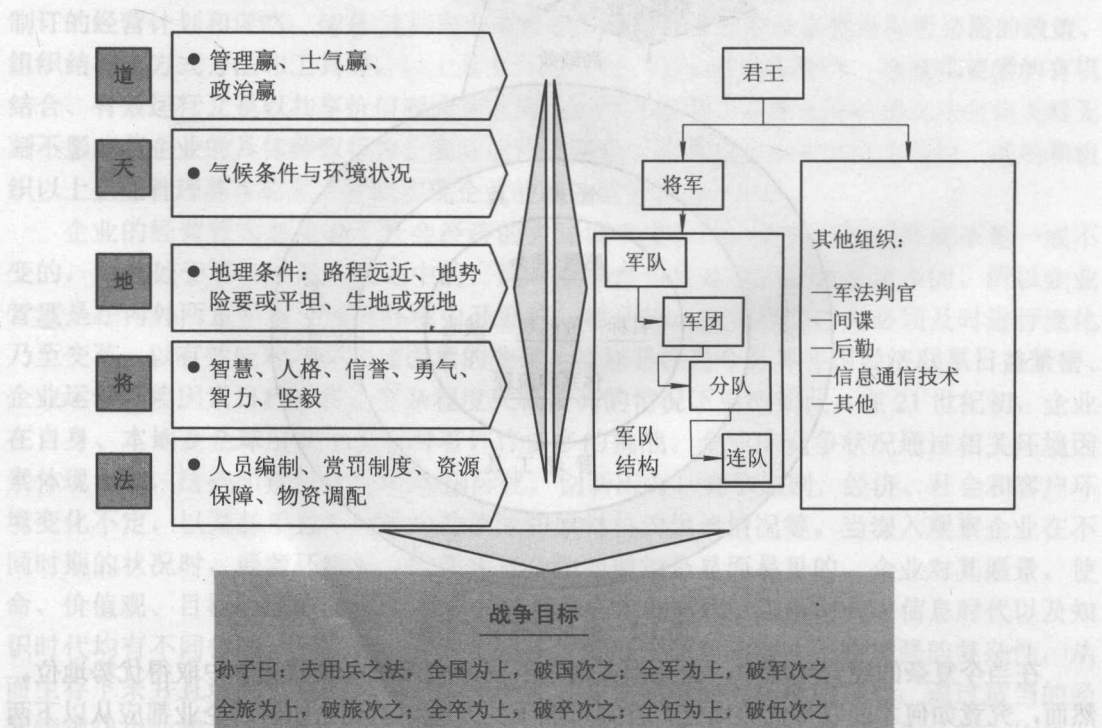


图 1-3 《孙子兵法》的军事组织结构和管制制胜原则

图 1-3 中右半部分解释了孙子思想的军事组织结构,左半部分则是对军事斗争的重要取胜法则的解释,而下方对军事斗争的目标做出了解释。这些部分如果综合起来并从企业管理角度进行观察,则可以理解为企业组织架构、企业管理原则(基本要素)以及企业愿景(目标)的综合概括。

其实孙子兵法中的思想精髓在当今的经济活动中已经被越来越多的企业所认识、理解并加以运用。实际上除了《孙子兵法》以外,中国传统文化中还有很多经典蕴含着诸多管理智慧,对当代企业管理具有显著的借鉴意义,如《周易》的思想就与当今企业管理中的情境规划具有很多相通之处。如能将这些中华传统思想精髓有效运用到企业管理之中,必将对企业运营大有裨益。

### 三、企业管理实践模型和工具

为了应对企业复杂的生存发展环境,有效组织和运用企业管理基本要素,企业管理者可以应用不同的企业管理模型和工具来考察企业环境,化繁为简,并在此基础上专注于企业发展方向,开展适当的经营管理。企业管理模型和工具是对复杂实体或过程的简单描述。每个企业管理模型和工具都有其不同的特点,适用于不同类型或发展阶段的企业。比如 ISO 9000 质量管理体系在大型跨国企业已经得到全面普及,但是如果要求员工规模只有几个人、业务十分简单而业务量很小的企业也必须全面采用该体系就不合适了。所以,当面对林林总总的企业管理模型和工具时,企业需要结合自身特点、实际经营情况和发展阶段等有针对性地选择某个或某些合适的模型和工具加以应用。这些被选用的模型和工具必须具有充分的适用性,才可以让企业管理者以此作为他们决策的依据。

现实中有很多广为接受和应用的管理模式和工具,例如 ISO 9000 质量管理体系、基准评价、价值链分析法、7S 模型等。以下对其中一些典型模型和工具进行简要介绍,更多细节以及更多模型和工具的具体情况,有兴趣的读者可以查阅相关书籍和资料。

#### 1. ISO 9000 质量管理体系

ISO 9000 质量管理体系是由国际标准化组织(ISO)制定的。该组织是全球最主要的非政府间国际标准化机构,其主要职能就是制定技术标准。该组织无立法权也不作相关强制规定,它作为一个战略合作伙伴,与世界卫生组织、国际电工委员会以及国际电信联盟合作,共同推广一个自由公平的全球化贸易体系。ISO 标准通常是由不同领域的专家根据市场需求制定的,其中大多数都是对产品的高度细节化标准。ISO 技术标准为供应商和客户们提供了一个参考框架或者共同的技术语言。这里列举一些非常有名的 ISO 标准: A4 纸张大小的标准为 ISO 216;跨语言边界的标准警示标志等,具体如图 1-4 所示。

ISO 9000 质量管理体系是主要针对质量管理的通用管理体系,它提供了一个覆盖向客户生产和交付产品或服务的整个流程的质量管理框架。企业采用 ISO 9000 质量管理体系一方面是为了适用该技术标准的要求和满足客户要求,另一方面是为了增强客户满意度。企业的这一做法也是为了在追求其目标时不断提高绩效。在 ISO 9000 质量管理体系中,有八项质量管理原则可以帮助企业提高绩效。修订的 ISO 9000:2000 系列标准就是建立在这八项管理原则上的。这八项原则包括:客户关注、领导作用、全员参与、流程方法、管理系统

方法、持续改进、以现实为依据的决策方法、互惠互利的采供关系等。

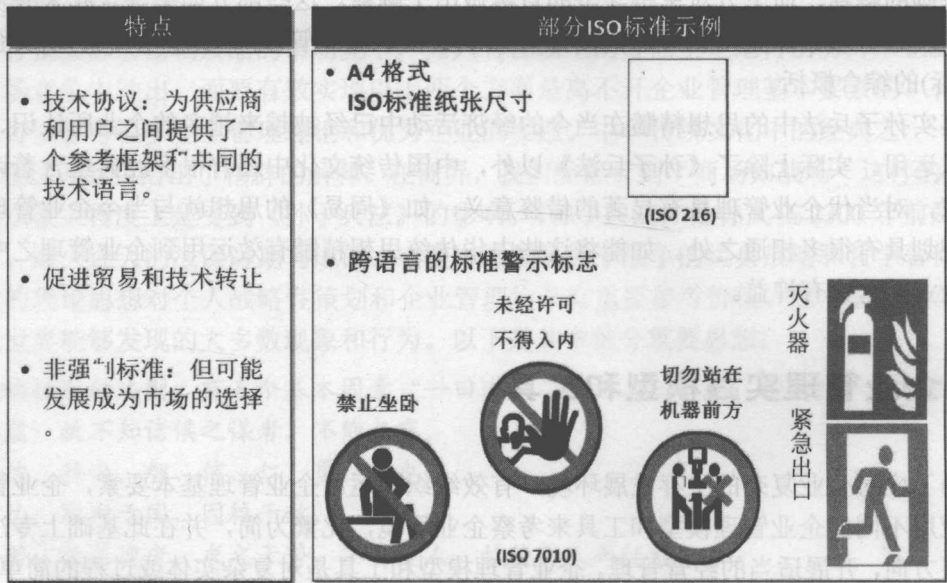


图 1-4 ISO 标准的特点和部分 ISO 标准示例

ISO 组织制定的各项国际标准在世界范围内得到 100 多个成员国家和地区的认可。目前全球已有几十万家企业、机构和组织采用 ISO 9000 质量管理体系并获得第三方认证。ISO 9000 质量管理体系对于提升企业管理水平，及时高效满足客户需求具有重要作用，而且在一定程度上该体系也已经成为国内企业进入国际市场的“通行证”。现在国内越来越多的企业已经认识到了 ISO 9000 质量管理体系的重要性并在企业经营管理中加以引入和应用。

ISO 9000 质量管理体系的本质是制定标准并严格执行，其精髓在于预防。也就是要通过制定或引入切实的标准并加以严格执行来预防不合格项的发生，从而达到提升质量、降低成本、实现高绩效的目的。为了更好地认识 ISO 9000 质量管理体系的思想精髓，我们可以将其理解为“没有规矩，不成方圆”、“凡事预则立，不预则废”。

2. 8D 工具

为了实现卓越运营，很多企业将“零缺陷”作为一项关键的战略计划。“零缺陷”是指所有产品或服务在交给内部或外部客户时相对于承诺的要求没有任何偏差。“零缺陷”面临着“不合格”的挑战。“不合格”是指“没有满足具体要求”、“没有实现目标或达到目的”以及“与标准状态的差距”等情况。任何“不合格”之缺陷、问题、失败或者说偏差都是由于流程改变或流程没有围绕和满足具体的规格要求。

实现“零缺陷”需要采用包括 8D 在内的一些解决问题的工具。8D(8 Disciplines)意思是“解决问题的 8 个原则”，也被称做 TOPS(Team Oriented Problem Solving)，即团队导向的问题解决方法。8D 是在 20 世纪 80 年代最早被福特汽车公司使用的一个质量管理工具，后来在福特供应商中广泛推行，逐步成为国际汽车行业广泛采用的解决产品质量问题的有效方法。现在 8D 已经作为一种解决问题的行之有效的系统化方法/工具被众多企业广泛接受。基于 8D 流程的分析报告如图 1-5 所示。实施 8D 的首要步骤是建立改善工作小组，小

组成员由来自不同职能部门与需要解决的问题相关的人员组成，因而改善工作小组是跨越职能边界的临时性团队。该小组工作的有效性在很大程度上取决于小组成员的团队协作，也就是说“群策群力”在 8D 实践中是不可或缺的成功因素。

8D与8D 报告

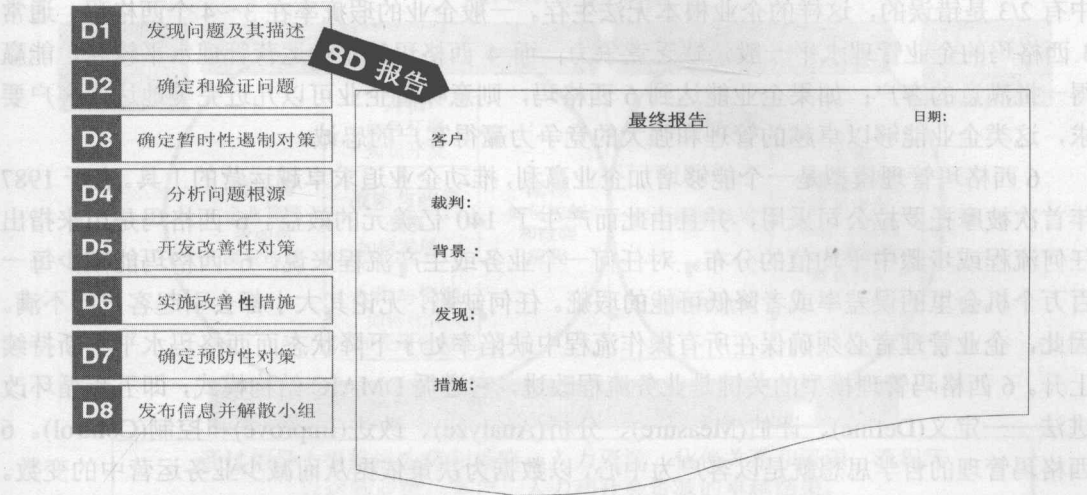


图 1-5 基于 8D 流程的分析报告

3. 6 西格玛(6σ)

8D 是针对问题的一种有效且系统化的团队解决方法，但是从某种程度上来说，8D 不能够解决全面性问题，它对实现持续性改进也并不奏效。如图 1-6 所示，持续改进观念认为 99% 仍然是不尽完美的。要实现持续性改进，我们可以参考 6 西格玛——优秀的质量管理工具之一。

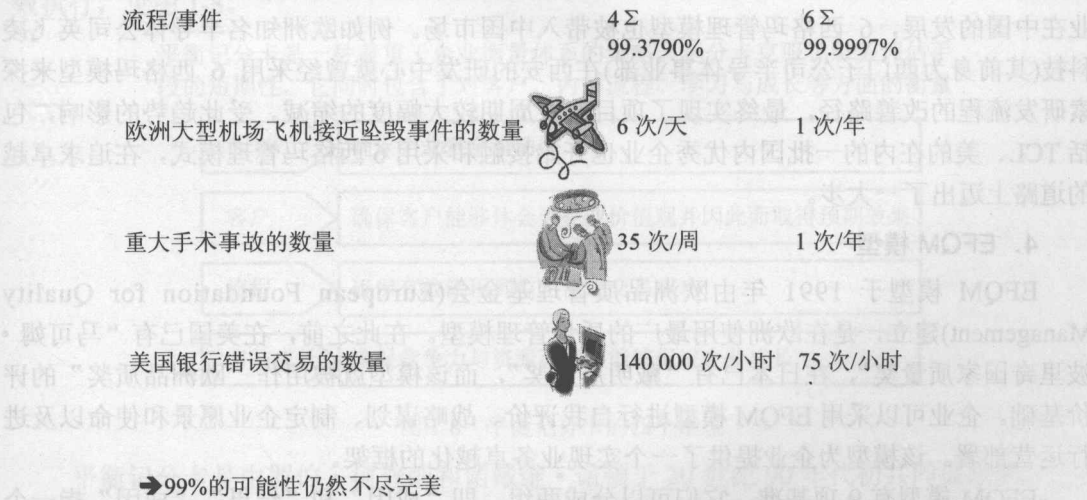


图 1-6 持续改进：99% 仍然不尽完美

西格玛是一个统计概念：1个西格玛意味着每一百万个机会里有69万次失误，2个西格玛意味着每一百万个机会里有30.8万次失误，3个西格玛意味着每一百万个机会里有6.68万次失误，4个西格玛意味着每一百万个机会里有6210次失误，5个西格玛意味着每一百万个机会里有230次失误，而6个西格玛意味着每一百万个机会里只有3~4个次失误。如果企业的经营管理水平是1~2个西格玛，则该企业每天有1/3的资源被浪费，所做的事情中有2/3是错误的，这样的企业根本无法生存。一般企业的瑕疵率在3~4个西格玛。通常3西格玛的企业管理水平一般，缺乏竞争力；而4西格玛的企业运营管理水平较高，能赢得一批满意的客户；如果企业能达到6西格玛，则意味着企业可以几近完美地达成客户要求，这类企业能够以卓越的管理和强大的竞争力赢得客户的忠诚。

6西格玛管理模型是一个能够增加企业赢利，推动企业追求卓越运营的工具。它于1987年首次被摩托罗拉公司采用，并且由此而产生了140亿美元的效益。6西格玛是用来指出任何流程或步骤中平均值的分布。对任何一个业务或生产流程来说，6西格玛能减少每一百万个机会里的误差率或者降低可能的瑕疵。任何缺陷，无论其大小都会引起客户的不满。因此，企业管理者必须确保在所有操作流程中缺陷率处于下降状态而西格玛水平不断持续上升。6西格玛管理模型的关键是业务流程改进，它遵循DMAIC结构模式，即五步循环改进法——定义(Define)、评估(Measure)、分析(Analyze)、改进(Improve)和控制(Control)。6西格玛管理的哲学思想就是以客户为中心，以数据为决策依据从而减少业务运营中的变数。这个工具能够帮助企业降低成本、满足客户期望、强化人力资源的利用、调整 and 改变文化从而发现问题根源和实现持续性改进。传统的质量观点是99%无瑕疵，而6西格玛的质量观点是99.99966%无瑕疵。6西格玛的目标不只是统计学上的评估和改进，也是改变员工对质量绩效的看法。具有此项能力的企业有能力满足客户对更高质量的期望，这种企业也能够市场上具有与众不同的竞争力。

6西格玛体现了中华文化一直以来十分推崇的“精益求精”的思想。这一“精益求精”的管理模型已经在摩托罗拉、通用电气、惠普、西门子、东芝、索尼等优秀跨国企业中得到应用，并且这些企业的实践也证明了6西格玛管理模型是卓有成效的。随着这些跨国企业在中国的发展，6西格玛管理模型也被带入中国市场。例如欧洲知名半导体公司英飞凌科技(其前身为西门子公司半导体事业部)在西安的研发中心就曾经采用6西格玛模型来探索研发流程的改善路径，最终实现了项目研发周期较大幅度的缩减。受此趋势的影响，包括TCL、美的在内的一批国内优秀企业也开始接触和采用6西格玛管理模式，在追求卓越的道路上迈出了一大步。

#### 4. EFQM 模型

EFQM模型于1991年由欧洲品质管理基金会(European Foundation for Quality Management)建立，是在欧洲使用最广的质量管理模型。在此之前，在美国已有“马可姆·波里奇国家质量奖”，在日本已有“戴明质量奖”，而该模型就被用作“欧洲品质奖”的评价基础。企业可以采用EFQM模型进行自我评价、战略谋划、制定企业愿景和使命以及进行运营部署。该模型为企业提供了一个实现业务卓越化的框架。

EFQM模型有9项基准，它们可以分成两组，即“成因”和“结果”。“成因”指一个企业所能做的；“结果”指一个企业所能实现的。“成因”组涵盖以下方面：领导(管理者为