

企业软管理拾零

◎ 张振海 著

江苏人民出版社

企业软管理拾零

◎ 张振海 著

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业软管理拾零 / 张振海编著. — 南京: 江苏人民出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-214-09210-6

I. ①企… II. ①张… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 027504 号

书 名 企业软管理拾零

著 者 张振海

责任编辑 姜 峰

装帧设计 许文菲

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 江苏省地质测绘院印刷厂

开 本 960 毫米 × 1304 毫米 1/32

印 张 6.12 插页 4

字 数 150 千字

版 次 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-09210-6

定 价 28.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

献给年轻的创业者、管理者!

序

接到振海同志要我为他的新著《企业软管理拾零》作序的任务,是在农历兔年年底。当时党校虽已放假,但年末岁尾难免有一大堆应酬上的事情,无法静下心来看书写字。振海同志虽没有催促过我,但他盼望新书早日面世的急切心情是可以想见的。我给自己的拖拉找的理由是——兔子尾巴上成事似乎不大吉利,即将到来的龙年才是大运开启之时——这么说固然牵强,但我的真实想法是,写序切不可匆匆行事,作为第一读者,须得认真真读完书稿,对其精髓有些领悟和心得后方可动笔。过年期间我去了外地,其间一直把书稿带在身边,得闲就翻着看看。不知不觉中元宵已至,和着紧一声慢一声的爆竹,开始铺陈自己对振海同志和他的《企业软管理拾零》不成熟的看法。

我在省社科联工作过12年,和曾在省保险学

会秘书处工作的振海同志早已相识。他给人的总体印象是为人耿直、低调，办事干练、踏实。而在2009年末省社科联主办的学会学术年会上，他的学术演讲则更令我刮目相看。就深化保险体制改革的议题，他条分缕析、侃侃而谈，见解独到且颇为深刻。我作为年会的主持和点评人，当场对之作出了今天看来是很不到位的肯定和评论，事后也想就相关问题进一步向他请教和进行深入探讨，却因工作繁忙一直未能实现。但我相信，在振海同志行将付梓的文稿里，会把他那次演讲中展现的治学风格、学术功底和研究水平，比较充分地回放给各位读者。

初读《企业软管理拾零》，给我在如下三个方面留下了颇为深刻的印象：

一是富有创意的学科划分。管理学可以说是既古老而又年轻的学科，体系庞杂、分支众多；古今中外研究管理学的著述更是有如汗牛充栋，要想在这个领域独出己见实属不易。振海同志基于多年的研究，引入了一个“企业经营软管理”的概念。在绪论中他指出，企业经营管理与计算机技术一样，也有软硬之分，可分为企业经营硬管理与企业经营软管理。企业经营硬管理，是指企业经营管理中，一切看得见、摸得着的有形的管理。包

括各种生产经营活动的组织实施与实际操作,如企业经营指标的制订与落实,生产流程、操作规程、安全措施,以及各种管理规章制度、奖罚措施的制订与执行、监督等等。企业经营软管理,是指企业经营管理中,一切看不见、摸不着的无形的或隐形的管理。主要包括企业管理者在经营管理过程中的思想理念、思维方式;企业对社会公众对本企业及其产品认可度的把握与提升;企业对经营管理人员和基层员工的素质培养与思想情绪的把握与积极性的调动等等。作这样的区分,不仅切合企业经营管理实际,适应细化、深化研究的需求,而且具有延展学科的意义。大约在五六年前,我也从社科类学术社团建设和发展的实践中,悟出了应对这类社团的管理进行分类的道理。记得在全国和省内的一些专业会议上,我曾提出过民政部门作为社团登记管理机构,其对社团的管理是依据国家行政法规而实施的“刚性管理”;社团自身依据章程和制度对其成员实施的内部管理是“柔性管理”;而社科联等业务主管单位对社团实施的则是寓指导和服务于其中的“刚柔相济的管理”。由之可见,虽然我们各自的研究角度不同,但对管理须作出划分的研究思路却殊途同归,也共同期许基于这种划分的相关研究能够引起企业

界、学术界应有的关注,从而催生现代经营管理学新的专业化命题乃至学科。

二是开阔深邃的研究视角。诚如振海同志所言,企业经营软管理所具有的效果比较隐蔽且反应缓慢的特点,使之相对比较难以把握,且往往容易被经营管理者所忽视。而正是在这些不为人所关注的领域,振海同志研究的内涵较为丰盈且有见地。对于企业经营决策的民主性、科学性,突出强调了决定企业生死存亡的决策风险管理、保险机制的科学性与强大生命力以及通过理论创新维护企业权益。而在论及企业内部人力资源管理时,科学借鉴明君治国、名将带兵的成功经验,强调赏罚严明,即在对人的言行进行肯定或否定的科学评价的基础上,给予相应的赏罚——赋予或剥夺一定的名与利,是现代企业实施成功管理、规范员工行为最基本的手段之一。在企业品牌战略和管理中,形象地把企业从事对外宣传、公共关系等工作比喻为“空军”;而在企业有形资产投入与无形资产产出的相互关系上,则论述了形成企业无形资产须以一定的有形资产投入为前提,而无形资产一旦形成并不断丰厚,又会给企业带来无尽的有形资产,揭示了品牌宣传与企业经营发展内在的辩证法则。在构建企业人才教育培训体系

上,则强调必须贴近市场,提高其市场价值,等等。所有这些,论述的都是现代企业经营中居于“形而上”层面的理念、哲学和文化,涉及的是“企业软管理”的核心元素。

三是敦厚扎实的实践根基。相信大凡读过振海同志这部新作的人,都会和我有同样的感受:它是一部源于实践探索和经验提升,并进而作出一定学理层面的总结和概括的著作。在这本书中,我们找不见“高头讲章”式的大话、套话和空话,也没有当下时髦的故作艰深、生造概念。有的只是就实论虚、据事说理;支撑思想观点的则是有力的实证和鲜活的案例。《人员管理的两个重要理念与工具》一文(包括上篇《恰如其分的表扬是激励人们积极性的重要科学手段》、下篇《恰当批评是促进人际关系和谐的重要艺术》),无论是立题、立意,还是分析、论证,都堪称本文集的“扛鼎之作”,离开了实际工作和亲身体会基础上的深入思考,是根本写不出来的。振海同志之所以能够在研究和写作中身体力行人们常挂在嘴边又很难真正做到的“理论联系实际”,从他本人的履历中不难得到答案。这次从他的《自序》中方才得知,其“人民之二保”的社会阅历,肯定令他获益匪浅。尤其是改革开放初期,他在空军某部队团政委任上曾亲

力亲为,主持创办和运作化工厂、水泥预制板厂、白云烧鸡店等小型军企,均收到较好的经济效益和社会效益。饱尝了创办企业的苦辣酸甜,再纵论企业“软管理”,难怪能道出切身体会和真知灼见呢!委实说,现如今无论是年轻企业家还是年轻学者,要有与振海同志相同或相近的实践锻炼机会是颇难办到的,但是只要愿做有心人,就可以从他的经验之谈中得到许多值得借鉴的东西。

基于以上三点(当然还可以再列出更多,尤其是散见于各篇章中的精彩论点,只是不想因“包子皮”太厚而耽误读者们宝贵的时间和精力,影响诸位尽快品尝到“馅心”的滋味),我以为,郑重推荐张振海同志这部新作的理由,就应该是相当充分的了。

愿《企业软管理拾零》早日面世!

廖 进

壬辰龙年正月于金陵寄庐

自序

余自1961年8月应征入伍,1987年10月转业地方,2009年12月退出工作岗位。在近半个世纪的日子里,从事了两大项工作:一是保卫人民,当兵27年,参与部队管理;二是保障人民,从事保险工作22年,参与公司与行业管理。共性都是参与人员管理。亲眼目睹、亲身经历了军队成长的风风雨雨,和中国保险事业发展壮大的艰难历程,深深领悟到善于人员管理对调动人的积极性、促进队伍建设和事业发展的重要作用。

结合工作实际,余撰写了《人员管理的两个重要理念与工具》一文,包括上篇《恰如其分的表扬是激励人们积极性的重要科学手段》,和下篇《恰当批评是促进人际关系和谐的重要艺术》。文章对人们为什么都愿意听表扬话而不愿意听批评话的根本原因,表扬与批评的本质特性,以及有效运

用表扬、批评进行人员管理的客观规律等,进行了探讨。前者《表扬篇》,创作于20世纪90年代,曾获中国金融系统理论研讨二等奖、世界华人交流协会、世界文化艺术研究中心“国际优秀论文奖”。后者《批评篇》,则是近年退休后的新作,也是余实现多年夙愿的结果——完成《表扬篇》的姐妹篇。该文仅在江苏省企业战略研究会的内部刊物《东方企业家》上刊登过,至今尚未公开发表。两篇文章,既是余多年带兵、人员管理的经验总结和研究成果,也是部队和公司众多有识之士多年管理经验的结晶。

余为社会工作48年。期间写过很多文章,累计可能有上百万字吧,但大多是为部队、单位起草的命令、指示、请示、批复,撰写的工作计划、总结报告、各种活动策划方案,以及调查研究报告、典型经验材料;亦有部分是个人的学术论文、讲课提纲和学习笔记等。从工作岗位上退下来之后,总想在有生之年,给社会留下点什么。

思考许久,自感上述《表扬篇》《批评篇》是余的独创作品,既有理论创新,又具可操作性。可供部队、企业管理者,以及所有人员管理、人际交往者参考;也可供部队、企事业单位作为培训年轻管

理干部的辅助教材,应有其一定的社会价值。

于是,以此为基础,又从余既有的文字中,收集整理了一部分,主要是转业地方后参与企业管理的一些切身体会和学习心得,汇成一个小册子。

在汇集过程中,发现了这些文章有一个共同的内涵,就是企业的软管理,并同时从中悟出了一个值得研究的新课题——“企业软管理”。于是,就给小册子取名《企业软管理拾零》。希望小册子的问世,能对现代企业管理,对青年创业者、管理者,有一些帮助;并以此抛砖引玉,期望能引起企业界、学术界的兴趣与重视,对企业软管理进行广泛、深入的研究,使之成为“企业软管理学”的系统理论,更好地促进企业软管理向科学化、全面化发展。

如是,余就心安理得、心满意足了。

张振海
2011.8.6
南京

目录

序	1
自序	7
绪论	1

经营决策篇

企业主的社会价值与面临的风险	5
风险管理是企业管理的重要内容	10
保险机制的生命力	17
谨防前功尽弃——对企业扩张的忠告	22
善于聆听会使你足智多谋	28
理论创新与企业维权	31

人员管理篇

人员管理的两个重要理念与工具	51
----------------------	----

上篇	恰如其分的表扬是激励人们积极性的重要科学手段·····	52
下篇	恰当批评是促进人际关系和谐的重要艺术·····	63
附一	一笔宝贵的精神财富·····	77
附二	人均产能超千万的团队·····	82

品牌战略篇

现代商战中的“空军”·····	93
得客户心者得市场·····	106
解答公众关心的热点问题·····	111
拓荒者的奉献·····	120
企业品牌宣传的一个好形式·····	126
一篇企业宣传的小品文·····	129

员工教育篇

现代企业构建人才教育培训体系的基本思路·····	133
企业中高层管理部门的人员素质与技能培养·····	145

附 录

狮城览胜——新加坡印象·····	157
岁月掠影·····	169
编后·····	177

绪 论

企业是国家和社会的重要细胞,是国民经济发展和社会进步的主要基础,也是国家和各级地方政府财政收入的主要提供者。发展国民经济、建设和谐社会,离不开企业的发展,离不开企业家的努力。企业经营管理得好坏对国家建设、社会发展至关重要。

企业经营管理与计算机技术一样,也有软硬之分,可分为企业经营硬管理与企业经营软管理。

企业经营硬管理,是指企业经营管理中,一切看得见、摸得着的有形的管理。其内容主要包括,各种生产经营活动的组织实施与实际操作,如企业经营指标的制订与落实,生产流程、操作规程、安全措施,以及各种管理规章制度、奖罚措施的制订与执行、监督等等。

企业经营软管理,是指企业经营管理中,一切看不见、摸不着的无形的或隐形的管理。其内容主要包括,企业管理者在经营管理过程中的思想理念、思维方式;企业对社会公众对本企业及其产品认可度的把握与提升;企业对经营管理人员和基层员工的素质培养与思想情绪的把握及积极性的调动等等。

企业经营硬管理的特点,因为其看得见摸得着,所以一般企业经营者都比较重视;硬管理的效果比较直观、反

应也比较快;因而硬管理技术也相对比较容易把握一些。

企业经营软管理的特点,是因其隐蔽性,看不见摸不着,所以往往容易被企业经营管理者所忽视;软管理的效果比较隐蔽且反应有时比较缓慢、间接;因而软管理技术也相对比较难以把握一些。

然而,企业经营硬管理与企业经营软管理两者相比,后者又不可或缺,而且往往更为重要。众所周知,竞争不只是经济实力的竞争,更是人才的竞争。人才的竞争是离不开软管理的竞争的,人才积极性的开发和调动,是软管理的份内之事。企业经营软管理的强弱好坏,可以决定或影响企业的灵魂、企业的发展方向、企业精神的培养、企业的竞争力,乃至企业社会知名度、美誉度的高低。

企业经营软管理的实质,是生产、积累与扩张企业的无形资产,决定与影响企业的市场竞争力、企业的可持续发展生命力。

如今,我国实行社会主义市场经济,注册成立一个企业相当方便;企业有形资产的形成与扩张,如厂房机器设备的建设安装、产品的设计生产,或商场、门面房的设立开张等,也都比较容易做到,但如何经营管理,特别是如何持续发展,则并非易事。企业经营软管理,尤其是新办企业、民营企业经营软管理的研究与运用,已成当务之急。

“企业经营软管理学”是“企业经营管理学”的细化与深入发展。本书只是提出了一个“企业经营软管理学”的概念与研究倡议,奢望能使其成为“现代企业经营管理学”的一个新的专业化的命题与学科,得到企业界、学术界的广泛关注。