

# 第一章 企业和企业管理

企业和企业管理虽然是个老话题，却是人们生活中不可缺少的一部分。人们的物质要求、就业需要以及精神创造都离不开它。

## 1. 企业基本概念

企业首先是为了满足社会和人们生活的需要，从事物质生产、流通的一种经济活动机构，它用自身的劳动来弥补劳资支出从而获利。它不同于社会供给的机关事业单位。

本文所指的企业是从物质生产及销售的经济活动机构，立足国有企业，也适合其他企业和经济机构。

企业是具有生命力的。

企业同样具有心脏、供血系统，维持着策划—设计—生产—销售—资金回笼这一过程。企业的组织结构犹如骨骼，支持着企业的生长；企业的神经活动靠信息传递来进行，从发出命令、安排计划到监督行为，一旦有情况立刻进行反馈、分析乃至采取行动。

企业内部包括组织机构、文化理念、人员技能培训、信息系统、产品生产质量和成本、财务平衡及报表、企业信誉及市场竞争、技术知识等。

企业外部包括市场兴衰、变动与停滞，产品开发及替代生产技术，进出口环境及国币实力，销售、就业及贸易集团情况以及

能源、原材料、再循环和环境保护等。

企业同人类一样，也具有年龄阶段，要经历建立—成长—巩固—发展—扩展—停滞不前以至再生的过程。

企业是田园，需要人们的辛勤耕耘；企业是家园，需要呵护和相互支持；企业是乐园，是创造财富、获取财富的地方。

企业是产生物质的土壤，是国家经济的主体。

企业是社会实现公平与效率的一个窗口。

企业的兴旺需要大家同心协力，创造良好的发展环境，兢兢业业，为共同的目标努力奋斗！

## 2. 企业管理

企业管理是不分行业、不分规模大小的。只要有生产就有管理，有产品就要管理。

通俗地说，企业管理是让生产不出问题，让产品出效益的一种管理；让劳资投入小于效益产出的一种管理；是有问题就化解，让好的方法变成人们自觉行为的一种管理。

企业管理的形式很多，是随着经济的发展而发展的。

原始社会阶段的管理称为“史前管理”，真正是闭关自守，各管各的事情。奴隶社会、封建社会阶段的管理称为“前资本主义管理”，开始制度化、规范化，管理思想有所丰富，诸如“修身、齐家、治国、平天下”的思想、尊贤用能的思想、为政以德的思想、教人以伦的思想、安邦扶民的思想等等，开始尊重人才，强调人的价值，不仅有思想、有理论，而且出现了波澜壮阔的实践局面，并且注重管理者的权威，具有凝聚人心的精神力量。

近代资本主义社会阶段的管理开始由经验管理上升到科学管理，实行民主和法治，管理行为也从专制、法治逐步向人本激励

的无为管理转变，科学管理也开始全面起步。

《哈佛商业评论》将这种科学管理阶段定在 1922 ~ 1933 年这十年中，重视让员工参与管理。

现代管理的主要发展在 20 世纪后半叶。出现了决策理论、系统管理理论和科学管理理论。

现代管理的形式很多，比如网络管理、计算机辅助管理、无为管理、模糊管理、虚拟管理等等。

这里首先了解一下无为管理、模糊管理的概念。

无为管理，不能理解为“什么都不做”，而是“无为而无不为”，用“无不为”来肯定“无为”的功效。无为无不为是一种高超的管理艺术，一种超脱的境界，哪些应该无为——已成为自觉行为；哪些应该无不为——乃以其德感化，正人之不正，而后立于无为也。所以所谓“无为”，并非不为，而是“辅万物之自然”，真正遵循事物运行发展的规律，“动合无形”，并非易事，仍需一定的努力。制度规范化，行动就能步调一致；行为规范化，就能大大提高效率；工作规范化，便于经营者指挥、协调和监督，生产效率也就提高了。企业中职务上也要讲“名正言顺”，才不会造成指挥上的混乱。

模糊管理中“模糊”这个词，人们常常在表达“不清晰”或“似事而非”之类的意思时使用。但其本质并不是企业传统管理中有的企业领导所采用过的“模糊管理”，当他工作理不顺，无法达到科学管理的境地时，他也来提倡“模糊管理”，他所提倡的是糊里糊涂的“管理”，花钱的归花钱，生产的去生产，亏损了、出了问题不去找原因，也找不出原因，久而久之，“积重难返”，造成企业亏损越来越厉害，越来越无法经营下去，这种模糊管理肯定是不应提倡的。广东省天龙集团公司谢鹤亭推行的所谓“管理要朦朦胧胧，朦胧最好，如果一切都循规蹈矩，则什么事也办不成”的“朦胧管理”说，其实是别有用心，坑害企业，

置国家和人民利益于不顾。

现代提倡的模糊管理是指有些难以用数据精确化的活动，当系统日趋复杂化时，只能在一个压缩了的低维空间上来观察问题，应用模糊数学的概念进行客观的数量刻画。按照科学发展的一般规律，定性研究是科学研究的初级阶段，这种方法虽然可以从整体上把握事物的特征，但却不能深入地把握事物的本质；而广泛地应用以模糊集论为基础的模糊数学理论和方法来研究经济管理活动中的一些模糊性不确定现象，则既能认识到事物“非此即彼”的明晰性形态，又可认识到事物“亦此亦彼”的过渡性形态，因而被广泛应用于电脑行业、信息行业。

传统管理是在中国企业管理中的一种提法，一切以物为中心，甚至包括企业中的“人”，都是作为物来管理的。毫无疑问，这是一种落后的管理，需要一次彻底的革命。

改革开放 20 年来，中国的经济大大向前迈进了一步，但也出现了这样和那样的问题，其根本原因是人的素质差，管理水平也落后。

企业的管理模式一定要符合本企业的实际和发展的需要，立足实践，并不断完善。

### 3. 企业文化和企业精神

#### 3.1 企业文化的内涵

企业文化是企业长期发展中逐步培养出来的企业信念、文化素质和价值观念。

国家经济贸易委员会在《“九五”企业管理纲要》中指出：“企业文化是以企业整体价值观为核心的行为规范的总和。”它反映了一个企业特有的、为社会所公认的品格、素质、精神风貌以

及公众形象等文化体现，对于企业以至社会发展产生着十分重要的作用。

企业文化主要包含三个层面：一是培养企业精神风貌；二是讲述经营之道，提高品质、信誉；三是树立企业形象。它渗透着整个企业的价值观，主导着企业全体员工的生产经营活动实践。总体上应尊重广大职工的主人翁地位，提高员工的思想、文化、道德素质，不断提高企业的整体素质和综合实力，增加企业内部凝聚力以及在市场中的生存能力和自我发展能力，促使企业持续、稳健地发展。

企业文化教育应着重于德育、精神、技术、共识等方面的教育。

德育，不仅指伦理道德的教育，还应加强社会变革时期的经济道德、经营道德方面的教育。

精神，是指生存、发展必备的努力、进取、向上的团队精神、牺牲精神和强烈的爱国、爱企精神。要具有百折不挠的强大竞争力，胜利面前不骄傲，挫折面前不气馁，能不断在市场大战中取胜。

技术，依靠平时的培育和积累，别到用时方显少。技术包括基础技术和符合企业方向的专业技术，要在工作中练兵，在闲暇中培育，明确目标，日积月累，必可创造奇迹。

共识，是指企业的共同目标和方向，劲往一处使，力往一处用，也是靠日积月累的培育。

企业文化决不是某些企业停留在表层的文化或娱乐活动，模式化或企业形象广告词。

#### （一）日本企业文化。

日本企业文化是东西方文化的荟萃，是世界上公认的比较优秀的企业文化。它的主要特征：

(1) “和魂洋才”，即“经济道德合一说”，精辟地解释为：“东洋道德，西洋技术，精粗不遗，表里兼谙”。日本企业以比较和谐的劳资关系，引进、吸收、消化了大量的欧美先进技术，并在日本的土地上进行卓有成效的创新活动，从而实现了原有技术的增值，占有了市场。

### (2) 经营即教育。

企业的血液是技术，生命是质量，效益在于经营管理。

日本松下电器产业公司自 1918 年创办以来，一直把教育作为其经营管理的核心，以此指导企业经营。他们认为：“人的智慧、科学知识和实践经验，都属于社会财富，而且比黄金更有价值。”所以“造物之前必须先造人。”经营即教育。”

丰田集团公司认为：“谋事在人，任何事业要想获得较大的发展，最重要的是必须以造就人为根本。”

丰田汽车销售公司副总经理山本定藏说：“企业是由人、财、物三要素组成的，第一是人，人就是财产。培养优秀的人，就是增加企业的资产。因此，无论谁都应该在造就人上狠下功夫。”

在人事管理中，丰田公司始终把教育作为一个中心环节。有人问：“丰田人事管理的要领和目的是什么？”丰田首脑回答：“人事管理的真谛就是通过由教育得来的认识，去调动每一个职工的干劲”。这种“干劲”包括发掘独创力、养成积极进取的精神、提高员工作为企业一员的自觉性三个方面。

日本日立公司也十分重视教育，早在创建之初的 1910 年就建立了“徒工培养所”，此外，还设有技术研究所、日立工业技术学院、生产技能研究所、日立综合经营研究所等多层次的职工教育训练机构网，分别对各级各类人员进行培训提高。最主要的是公司主要首脑亲自授课，亲自主持，其教学手段之完备、先进，堪称一流。

### (3) 重视组织风土的建设。

组织风土作为日本企业文化的重要组成部分，指的是企业员工的工作态度和作风、道德规范与活动原则等，也是为实现企业目标所形成的一种企业风气，是文明生产、文明服务的前提。

为了培养良好的组织风土，日本企业大都有“社训”或“社是”。“社训”或“社是”就是我们所讲的企业总纲领或总方针，是企业成员所共同遵守的经营宗旨。

例如，日本松下电器公司的“社训”包括了三个方面：

纲领：履尽本分，通过生产质量比谁都好的产品，提供比谁都使人满意的服务和比谁都便宜的价格，为社会作出贡献；

信条：发展提高，和亲协力，至诚至上，团结一致；

精神：产业报国，光明正大，亲如一家，奋发努力，礼节谦让，顺应同化，感谢报恩。

日立公司前总经理吉山说：“我认为，问题不在组织，而在人。”所以，在日立公司就形成了“人比组织机构更重要”的组织风土。在这种组织风土中，组织机构的立足点是人，要求组织机构必须适应人。

#### (4) 禀议制。

禀议制是日本企业比较普遍使用的一种决策方式。决策者先将决策意向作为文件下发至各级管理人员，广泛征求意见，把意见争论解决在决策之前，既保持了与群众的“亲和感”，又有利于提高决策的科学性，更有利于执行决策时认识的一致性。

### (二) 美国企业文化。

我们再来看看美国企业文化的情况。

众所周知，美国是一个以移民为主组成的国家，建国的历史虽短，但资本主义发展很快。世界各地的移民都是抱着探险发财的思想接踵而至的，因而，个人主义的文化传统构成了美国社会文化的核心。美国企业文化的特征可概括如下：

#### (1) 浓厚的雇佣意识。

由于社会移民、探险意识浓厚，容易不安于现状，习惯于“干一天活挣一天的钱”，“人往高处走”，隶属企业的意识薄弱，不过，大都还是尽量卖力的。

### (2) 重视“管理硬件”。

所谓“管理硬件”，在结构方面，重视人员的配备和管理制度的科学性，力求结构层次分明，强调用数据说话，力求数量关系（结构比例）上的合理性；在制度方面，企业规定了各种标准和条例，职务规范非常严格，岗位职责明确，要求员工在工作中不折不扣地履行职务规范和岗位职责，把从制度上加强对员工的控制作为实现组织目标的重要方法，企图通过一些硬性管理措施约束与限制员工个人能力主义的过度膨胀。

### (3) 利润第一主义。

资本的本性就是增殖。因而，美国企业经营者十分重视资本的利润率、税后利润的多少、资本周转速度的快慢、股票收益率等与利润有关的一些利润指标。

### (4) 强烈的竞争意识。

价值规律是商品经济的内在规律，竞争是商品经济的外在规律。美国企业为了竞争进取，十分重视市场调整和市场预测，重视产品开发和技术开发，重视员工的培训，重视产品质量。为了竞争，他们不惜冒风险，有时甚至敢于孤注一掷。

### (5)“个人决策”。

美国企业的决策方式是由少数几个高层领导讨论后决定，效率较高。往往是进行逻辑思维，分析——判断——推理而形成“理性思考”。一旦决策，下级必须执行。

### (6) 非正式组织对企业经营影响小。

在美国企业中，员工与企业之间除了工作上的关系以外，很少发展其他方面的联系，成立其他的非正式组织。

### (7) 重法治不重人治。

美国企业十分重视其行为的法律依据，企业只要遵照国家法律经营，可以不受有关政府部门或要员的干预。对于员工也是如此，只要行为不违法，不受他人或组织的约束。

(8) 在分配上贯彻能力主义。

美国企业在工资分配上大都采用了职务工资制和岗位工资制的办法，与工龄没有必然的联系。

(9) 美国传统企业文化的反思与调整。

美国企业界从事企业文化研究的学者们探索了日、美两国企业文化对企业生产率、企业效率和企业市场地位等方面的影响，从中确立了以人为中心的价值追求准则。打破了美国企业囿于“人并非生产力的关键因素”的过时观念，确立了“人是企业发展的根本”、“生机勃勃的企业来自主动热情的员工”的新观念。

实践证明：人是最富有感情的，当你把他看作三流人员时，他会只干三流的活；如果你把他当做一流人员看待，他会干出一流的活，至少他会尽最大努力去实现你的期望，信任可以提高人的自信心和责任感，这一点是无疑的。

美国企业开始在组织管理中注重对人的关怀、尊重和信任，以此激发员工的责任感和使命感；克服强调个体意识的传统缺点，转而强调集团意识即企业与员工的一体精神，让员工同企业产生“利益共鸣”。

美国休利特－帕卡德公司以人为核心的“休－帕方式”是个成功的典范。它的成功之处在于：那里的人们献身于共同的事业，他们的立场、态度和方法达到很高程度的和谐一致。休－帕公司的各级人员似乎都有用不完的精力和热情，这点就是他们取得成功的经验。

(三) 启示：

美、日企业文化的产生，是人文文化再加上美国的法制和科学化。

中国的人文文化源远流长，有着深厚的基础，完全有能力吸收外国优秀的企业文化，努力培养自己的企业文化，为社会主义的企业经济服务。

五羊 - 本田摩托（广州）有限公司在融合、汲取中日企业文化的基础上，产生了“以质为本的工作、以人为本的管理、以信为本的经营”的企业文化，瞄准世界先进水平，努力“以一流的技术，一流的生产管理，生产一流的产品，提供一流的服务”，并建立起一支“有理想、有道德、有文化、有纪律”的员工队伍。其内涵深厚，立意高远，富于创意，有利于发展。

一言以蔽之，企业文化是一个企业区别于其他企业的特色所在，也是企业的核心，具有导向、约束、凝聚、统一、幅射等功能。

### 3.2 企业精神

企业精神是企业文化的灵魂，是企业发展目标、价值取向、经营宗旨、行为规范的集中体现。

毛泽东时代的人最能理解“人是要有一点精神的”这句毛泽东主席的名言。

一个国家、一个民族要有一种自立自强、奋发向上的精神；更需要一种鼓舞斗志、振奋人心的团结共创精神。

精神的力量是无穷的。

思想是行动的指南，成功的起点在于理念。

五羊 - 本田企业精神是“聚五羊灵气、取本田精髓、创世界一流”，这是对中外合资企业跨文化管理的优秀思想的充分体现，是企业发展的指导思想和精神动力，对外形成企业形象的核心，对内成为形成企业良好风气的根本。

“聚五羊灵气”体现五羊 - 本田企业精神深深植根于广州这块土地之中，其优秀的历史文化所放射的光芒至今仍照耀着人们

生生不息、奋发图强，讲求“国家兴亡，匹夫有责”的全局意识，以及“和为贵”的团结、协调精神，“聚五羊灵气”，正是务实、开拓、进取的广州文化在企业中的宏扬，体现五羊—本田人继承优秀传统，不断开拓创新，做好改革开放“排头兵”的无穷智慧和巨大信心。

凭着生机勃勃的“五羊灵气”，五羊—本田人开创了广州摩托车工业史的新篇章，迈开了五羊摩托车发展的新步伐。

“取本田精髓”，取的是本田公司的优秀团队精神，建立企业利益共同体和企业命运共同体。倡导员工认同企业的发展目标，由此形成企业共同的道德准则、行为规范，利益协调、并不断升华的团结协作以及永远向前的斗志和士气。

“取本田精髓”即取本田公司的先进技术。本田摩托车是举世推崇的品牌。本田公司拥有世界最齐全的摩托车科研设施，吸取专门经验和对社会规范及消费趋向进行研究，开发高度可靠的产品，领导世界摩托车潮流。

“取本田精髓”离不开本田公司的先进管理思想。本田公司引以为自豪的管理思想是：本田公司一贯追求的是技术与人的结合，而不仅仅是生产摩托车。其精神归结为三大观点：人要有创造性，决不模仿别人；要有世界性，不拘泥于狭窄地域；要有接受性，增强互相的理解。

“创世界一流”是要严字当头，创产品质量一流。质量是产品的生命，高质量的产品是企业生存的保障和发展的根本。“创世界一流”就是坚持精益求精、创技术一流。五羊——本田公司从技术引进走向国产化生产阶段是依赖技术的不断创新，创一流的技术，同时一流的设备相配合。

“创世界一流”需要科学规范，创管理一流。公司建立了一整套既反映本田管理思想，又符合中国国情和企业实际的管理制度，具有中日结合的特色。

企业精神的核心价值体现在对企业所有关键管理要素的重视，首要着重于企业员工要素。

五羊 本田企业所倡导的企业精神、企业风貌代表着我国企业文化教育方向，引进世界先进的技术、管理、思想、同我国优秀传统相结合，就可以创造经济奇迹。

有句管理学名言：没有什么比成功更能导致成功了。

企业精神是企业文化的表征，象征着企业的风貌，表现在企业上下同心，任何时候都能信心

这些精神至今仍值得企业借鉴、学习。

好的企业精神的形成和宏扬首先有赖于企业高层领导的率先示范，具有高瞻远瞩的谋略，精细入微的管理，斗志高昂的气概，公而忘私的个人风范，不断开拓进取，团结奉献的优秀企业领导定能倡导优秀的企业精神。

优秀的企业精神不外乎艰苦创业、不断创新、艰苦奋斗、勤俭节约、精细管理、开拓进取、永不言败等精神。

惟有优秀的企业领导班子倡导优秀的企业精神，才是企业在市场竞争中无往而不胜的法宝，纵观国内外优秀企业无不如此。

## 第二章 企业系统

企业系统是本书论述重点，但不是全部。

企业管理的模式、方法无论如何发展，始终离不开基础管理，离不开企业系统，离不开统筹策划、指挥和控制。尽管随着知识经济时代的到来，管理模式进入了第五代，出现了许多现代化的管理方法，例如：A管理模式、虚拟管理、风险管理等形式。按照我国的国情还应确实加强企业的基础管理，建立完善各项规章制度，明确岗位责任制，强化企业管理制度，强化监督机制，这也是写本书的立意。

企业管理体系是为了实现企业总目标的一种整体管理系统，这里包括结构系统、管理系统、生产系统以及信息系统。

世界上许多事物是由许许多多的、各种各样的系统构成的。反过来，许多复杂的事物也可以通过系统论的方法去组织、去分析。用系统的思维方式把复杂的整体分解为明确的个体，然后统一起来，综合性地分类，找出其个性和共性，重视其构成对象的元素，更重视整体功能。分解的各个个体是独立的，也是相互依存的，相互衔接、互相协调，共同实现整体功能。

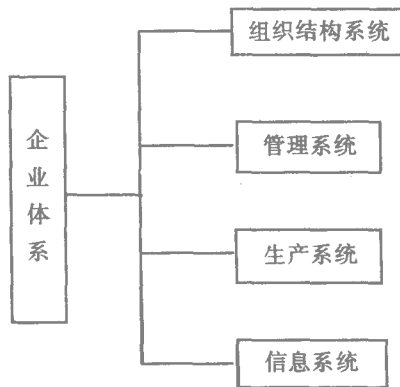
企业管理是一项复杂的工程，不仅要把内部的力量组织起来，形成统一的行为或活动，完成既定的目标和任务，还应适应外部环境的变化。它涉及到人、物、财的运用和合理发挥，还要适时掌握许多外部可变因素，需要用系统的观念来进行统筹、协调、平衡和控制，以谋求企业的生存和发展。用系统的观念来进行企业管理，即形成“企业管理体系”，也称为系统管理。

系统管理在科研领域、经济活动以及管理中早已得到了科学的运用。

例如：美国有名的“阿波罗”登月计划是一项史无前例的复杂而宏伟的工程，整体共有 500 多万个零件，是一个动员 2 万多家企业、120 所大学、400 多万人参与的庞大工程，就是采用系统管理，实行明确分工，紧密协作，相互衔接，历时 12 年的努力，共同完成的。

## 1. 企业体系的基本划分

笔者对企业体系作了如下图的划分：



注：图中称体系与称系统是不矛盾的，某一部分单独可以称为是一个系统，而对其分支部分而言，又可视作系统的整体即体系。

此处仅论述企业系统的主要部分，不完整处由企业按实际情况补充。

## 1.1 组织机构系统

表现形式：常见的有纯等级制、职能分工制、分权制、权变制等。

常用形式表现为金字塔式，上尖为高层，下底为基层，中间为中层，实际上属于一种纯等级制。现已进入了知识经济时代，信息产业蓬勃发展，管理系统不断完善，金字塔式将不再适应新的企业管理模式，不再需要繁杂的中间环节，上下层可以直接进行沟通 and 指挥。

高层一般是指企业一级领导层，可分别分管经营、技术、财务、生产、物资、人事、后勤等；中层是企业的枢纽，在企业中发挥承上启下的职能；基层是企业中的生产部门和执行机构。

英国厄威克曾经系统地总结了古典组织理论原则：目标原则、责权一致原则、管理幅度原则、分工协调原则以及明确性原则。后来又发展出现代的一般原则，即：（1）目标明确性原则；（2）分工协作原则；（3）精干高效原则；（4）因人设职和因事设职相结合的原则；（5）统一指挥原则；（6）责权一致原则；（7）有效管理幅度和管理层次原则；（8）集权和分权相结合原则；（9）稳定性和适应性相结合原则；（10）效率原则。本书中强调较多的是效率原则。

美国管理学家德鲁克在《管理——任务、责任、实践》一书中指出：企业组织结构系统好比一幢建筑物，各项管理职能如同建筑物的砖瓦材料和各种构件，而关键职能就好比建筑物中承担负荷最大的那部分构件，如电视机行业中的质量管理，电子计算

机行业中的技术开发，日用消费用品的市场营销，不愁用户的油田开采的生产管理等。如果是造船行业，其管理的复杂程度高，不仅应加强生产管理、技术研制，还应加强提高经营管理水平的组织职能。

从效率原则出发，应倡导责权一致，企业领导应深入到各职能管理层的工作中，直接务实，指导工作；同时，这也有利于企业领导层的统筹和策划工作，以不断适应形势和市场发展的需要。

为此，企业的组织结构应从企业的实际出发，不是刚性结构，而是服从整体需要的具有灵活性、通透性的结构；不是一成不变的，而应按照企业的发展需要有所创新，有利于每一个员工有目标地积极开展工作。

企业的组织结构按照生产实际和规模进行划分，以适应企业发展需要。信息时代，结构划分也不宜太细，以符合信息管理的需要。