

企业管理五梯度

张正平/文

概括的讲,企业的管理内容包括:计划管理、流程管理、组织管理、战略管理、文化管理。这五项内容是一个递增的梯度关系,要求企业需要依次实现这些管理内容,换句话说,就是第一先解决计划管理的问题,之后解决流程管理的问题,依次是组织管理,然后是战略管理,最后是文化管理。

这个顺序不能够颠倒,不能够打乱,也不能够只作一个而忽略其他,一个好的企业管理,是需要这五个内容和谐发展,协同作用的,而这五项内容的协同就是企业的系统能力。一个具备了系统能力的企业才有希望具有核心能力。

计划管理 回答资源与目标是否匹配的问题

计划管理常常被人们和计划经济联系在一起,这种偏见带来的直接后果是我们的管理处在无序状态。而对于计划本身的理解当中,无论是企业内部还是企业外部,都认为是计划是一组数据,是一个考核指标的指导文本,没有人认真的想过,计划本身是一个管理内容。

计划管理要解决的问题,不是数据,不是年终的考核指标,更不是文本。计划管理要解决的问题是对于目标和资源之间关系是否匹配的问题,计划管理就是要目标与资源的关系处在匹配的状态,这是一个最为基础的管理内容,因此,计划管理由三个关键元素构成:目标、资源和两者匹配的关系。

目标是计划管理的基准。计划管理在管理理论中也被确认为目标管理,目标管理的实现需要三个条件:第一,高层强有力的支持;第二,目标要能够检验;第三,清楚目标是高层管理者的目标。

资源是计划管理的对象。计划管理事实上是管理资源,而不是管理目标。很多人对于计划管理的理解多是与目标联系在一起的,也通常会以为目标是计划管理的对象,其实计划管理的对象是资源,资源是目标实现的条件,如果我们超越变化让计划得以实现,唯一的办法是获得资源。

目标与资源两者匹配的关系是计划管理的结果。也可以说两者的匹配关系是衡量计划管理好坏的标准,当所拥有的资源能够支撑目标的时候,计划管理得以实现,当资源无法支撑目标或者大过目标的时候,要么浪费资源,要么“做白日梦”。所以很多时候我并不关心企业确定什么样的目标,企业设立多大的目标,我只是关心这个企业有否资源来支撑它的目标。当我们的企业高调进入国际市场的时候,我会看它是否拥有国际的人才、国际渠道、国际标准的产品,如果没有这些,空有一个理想,一腔鸿鹄之志也是徒劳。

流程管理 解决企业运营效率的问题

我可能比很多人都热衷于流程,在前后的文章中也不断的提倡流程的作用,因为解决企业效率的问题,流程是关键。我总是想,为什么流程管理我们总是做不到位,也许文化是一个借口,因为中国人的行为习惯决定了我们更喜欢职位多过流程。可是,我们还是看到把流程处理得很好的中国企业,如海尔、华为、联想,归结起来,流程管理还是能够做得到。实现流程管理需要改变管理的一些习惯,我简单归纳为三点:一个是打破职能习惯,二是培养系统思维习惯,三是形成绩效导向的企业文化。

计划管理 回答资源与目标是否匹配的问题

李文武/文

企业案例:坐落于得克萨斯州奥斯汀的艾米冰淇淋店,是 1984 年成立的一家私营企业,股东由 22 名家庭成员及朋友组成。为了获得成功,艾米·米勒与她的伙伴们一起谨慎地筹划她的生意,并推出与竞争对手差异化的产品。

在奥斯汀,米勒的 9 间冰淇淋店每年

习惯决定了我们更喜欢职位多过流程。可是,我们还是看到把流程处理得很好的中国企业,如海尔、华为、联想,归结起来,流程管理还是能够做得到。实现流程管理需要改变管理的一些习惯,我简单归纳为三点:一个是打破职能习惯,二是培养系统思维习惯,三是形成绩效导向的企业文化。

打破职能习惯。受中国古代几千年官制的品位等级制影响,中国企业中的职能部门很大程度上秉承古代官制沿袭下的“自利取向”而非“服务取向”。在“自利取向”情况下,各职能部门特权膨胀,拥有更大空间来牟取一己私利,导致效率下降。职能导向侧重于对职能管理和控制,关注部门的职能完成程度和垂直性的管理控制,部门之间的职能行为往往缺少完整有机的联系。

它没有确定时间标准,这一最重要的工作标准一般是由该部门的主管领导临时确定的,这就大幅加重了主管领导的工作量;又由于标准不确定,导致整体工作效率大幅降低,因此我们必须打破职能的习惯。培养系统思维习惯。流程导向侧重的是目标和时间,即以顾客、市场需求为导向,将企业的行为视为一个总流程上的流程集合,对这个集合进行管理和控制,强调全过程的协调及目标化。

每一件工作都是流程的一部分,是一个流程的节点,它的完成必须满足整个流程的时间要求,时间是整个流程中最重要的标准之一。因此在流程的前提下,时间作为基本坐标决定了我们需要系统的思考问题,而不是仅仅依据自己所在的部门或者所处的位置,我们必须学会系统思维。形成绩效导向的企业文化。

“人人都有一个市场,人人都面对一个市场”,实施流程导向中激励各成员共同追求流程的绩效,重视顾客需求的价值是海尔实施流程管理的一种灌输方式,这个方式恰恰让我们看到形成以绩效为导向的企业文化是流程管理的保障,从职能到流程,我称之为“先锋企业”的管理层对“转变员工观念”尤其重视,通过让员工理解的概念,激励每个员工参与流程再造,重视员工的建议等等完成这个艰巨的管理方式改变,没有这样的文化氛围,流程管理只能是流于形式,这也是中国很多企业引入流程再造不能够取得成功的根本原因。

组织管理 回答权力与责任是否匹配的问题

权力与责任一直是管理中需要平衡的两个方面,让这两个方面处于平衡状态是组织管理要解决的问题。从古典组织理论中,我们知道组织结构设计需要遵循四个基本的原则,一是指挥统一,一个人只能有一个直接上司;二是管理幅度,有效的管理幅度是 5~6 个人;三是分工,根据权责和专业化来划分横向与纵向的分工;四是部

流程管理 解决企业运营效率的问题

都要卖出成 390 多万美元的超级风味冰淇淋。为了给顾客一生难忘而开心的购物体验,店里的一切都做了精心设计。作为公司的首席执行官,艾米·米勒希望每一位来到店里的顾客在止步关注冰淇淋时都能享受到温暖的接待服务,并带着一位宾至如归般温暖和悦的感觉称心离去。

本案例描绘了艾米·米勒还在大学期间第一次在史蒂夫冰淇淋店打工的情景。当米勒决定开创自己的第一个冰淇淋店时,她必须对影响业务的某些未来事情做出快速决策。首先,她必须和她的另一位合伙人一起选址,而那位合伙人也是从史蒂夫冰淇淋店跳槽出来的。

他们选择奥斯汀是因为这座城市的年轻人居多,而这些年轻人很可能会支撑起

门化,把分工所产生的专技员工集合于一个部门内,由一个经理来领导并加以协调。细细理会组织设计的古典原则,你不难发现它只是想力图平衡权力和责任两者之间的关系。因此实现组织管理需要两个条件:专业化与分权。

专业化。我自己也发现自己除了对于流程的偏爱之外,还有一个我喜欢的词“专业化”。专业化能够解决很多东西,包括服务的意识、分享的可能,更重要的是专业化解决人们对于权力的崇拜。如果说我们还需要保留职能的话,那么解决职能所带来的负面影响的有効途径是专业化的水平,如果一切以专业为标准,我们尊重的是标准和科学,人们不再依靠权力和职位来传递信息和指令。

分权是我看到组织中最难做到的一个方面,有时候看到企业也有分权手册,也有分权制度,但是实施起来常常走样,很多高层经理人喜欢把分权看作是调整的武器或者把分权看成是一种政策的资源。如果分权作为政策资源,这个时候经理人做的不是组织管理,是领导管理,也不是分权而是授权。分权的根本标志是一旦权力做了分配,分配者不再拥有这个权力,当权力可以调整的时候一定是授权不是分权,很多人喜欢混淆分权与授权的界限。

战略管理 解决企业核心竞争力的问题

按照 C·K·普拉哈拉德(C·K·Prahalad)和 G·哈默(Gary Hamel)在 1990 年出版的《哈佛商业评论》上发表的“公司的核心竞争力”一文中有关企业的核心竞争力的定义,有三个基本特征组成了企业核心竞争能力:1、核心竞争力提供了进入多样化市场的潜能;2、核心竞争力应当对最终产品中顾客重视的价值作出关键贡献;3、核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的能力。

显然,这三个特性都反映出核心竞争力的最关键要素是从顾客需求的角度定义企业的核心竞争力。不符合顾客需求、不能为顾客最重视的价值作出关键贡献的能力不是核心竞争力;核心竞争力首先应当是深入理解和准确把握市场和顾客需求的能力;对于这一点,海尔是这么总结的:“与顾客零距离就是与竞争对手远距离”。核心竞争力的建立和培育对于确立企业的市场领导地位和竞争实力是极为重要的。

为此,企业必须站在战略的高度上从长计议。企业需要审视经营的业务、所拥有的资源和能力,观察市场需求和技术

组织管理 回答权力与责任是否匹配的问题

这间冰淇淋店的生意。其次,他们必须考虑如何开始他们的第一笔生意,一项重要的考虑是确定启动资金量,以及如何筹备这笔资金。具有法人所有权的公司形式具有不少优点。在这种所有制形式下,投资者要担负的责任只限于个人投资的那一部分。如果生意失败,投资者只会损失他们投资的那部分资金,并且,具有法人所有权的公司在筹集资金方面同样具有优势。

例如,艾米冰淇淋店可以通过出售更多的股票来换取营运资金,并用这些营运资金来购买新设备或开办更多的分店。由于这种法人公司具有法人身份及经营的连续性,贷方也愿意向这些公司放贷。

然而这种具有法人所有权的公司也存在不少缺点。首先,利润部分要双重纳税。公司必须为其营业收入缴税,投资者也必须为他们的个人所得缴税。这个难题可以通过成立一个“限制性有限责任公司”来解决。

在这种公司形式下,像艾米冰淇淋店这样的公司可以把净收入转付给股东,由股东负担缴税责任。红利部分已经包含了投资者的缴税责任。与个体私营企业相比,成立一家法人公司的费用较高。此外,法人

演变的发展趋势;通过运用企业的创新精神和创新能力,独具慧眼地识别本企业的核心竞争力发展方向,并界定构成企业核心竞争力的技术有哪些,这些就是战略管理需要回答的问题。因此简单的讲战略管理就是为得到核心竞争力所作的独特的管理努力,在企业核心竞争力要素的整合过程中,需要相关的机制与环境条件加以支持。

战略管理包括:有利于学习和创新的组织管理机制,以团队管理为中心的分权化扁平状网络组织;创造充满活力的创新激励机制;如:海尔的“赛马”机制和“市场链”机制(市场效应的内部化)。还有通过以市场为导向、以顾客价值追求为中心的企业文化氛围。如海尔集团通过向红星电器厂注入自己的以“产业报国,追求卓越”为核心价值观念的企业文化来实施企业收购兼并后的整合管理工作。

另外是依赖既开放又相互信任的合作环境。更简洁的说,当企业通过实现市场和顾客价值得到了效益,企业就必须通过内部管理进一步提高效率,这样内外结合可构成既有企业自身特色又符合外部市场需求的差异竞争优势。基于这些,我们认为企业核心竞争力同样是一种以企业资源为基础的能力优势,而且是异质性战略资源,如技术、品牌、企业文化、营销网络、人力资源管理、信息系统、管理模式等。只有在这些方面进行强化突出,建立互补性知识与技能体系,才能使企业获得持续性差异竞争优势。

文化管理 解决企业持续经营的问题

《福布斯》每年一度的美国富豪排行榜揭晓,这通常是英雄的盛典。因为进入美国富豪榜的人,很少新鲜的面孔,他们的财富是慢慢积累起来并可以公开度量的。而每到中国富豪榜揭晓,却都让我们感到生存和毁灭的神秘矛盾。因为除了一些传奇故事,大多都经不住理性的推究和考量。

随着福布斯中国富豪的一个个落马或遭遇不测,中国人开始对财富有了戒心,人

战略管理 解决企业核心竞争力的问题

们于是注意到了富豪与企业领袖的区别,单凭财富并不能成为这个社会的栋梁,企业领袖终于成为人们关注的焦点。企业领袖成为聚焦的中心,反映了一种深刻的社会过程。而企业领袖代表着民族精神的方

向标,一个企业的企业文化之根源,是企业领导人的思维因果和管理方式的体现。

因为思维方式不同我们看到企业的持续与否。企业文化既是企业的核心灵魂也是企业的本质特征,是基于企业家推崇和执行的 management 方式下产生的团队绩效的;从管理方式的角度(定量)管理方式对企业文化的推动有这样的

发展过程:人事制度→人的管理→企业管理方式→核心价值观→企业文化。随着企业的发展,企业文化的发展通常历经企业家个性魅力(企业家文化)→团队个性魅力(团队文化)→企业个性魅力(企业文化)→到最终形成的社会个性魅力(竞争性文化)。

所以,企业文化管理要经历:生存目标导向、规则导向、绩效导向、创新导向、愿景导向的逐步过渡,才可以保证企业能够逐步成长。从企业文化的发展进程来看,中国企业在过去的近 20 年时间里已经逐步形成和提炼了具有创新导向的企业文化;随着市场竞争及国际化竞争的日益剧烈,中国企业正在推动着自己的企业文化向愿景导向的竞争性文化转形,这其中必然还有相当长的路要走。所以企业文化建设是一条漫长的路,这条路伴随着企业持续成长

的脚步。

计划管理、流程管理和组织管理和称为基础管理,这是企业生存的关键。战略管理和文化管理是更高一个层面的管理,不要把战略管理和文化管理放在企业管理的基础上来作,这样会适得其反。

们于是注意到了富豪与企业领袖的区别,单凭财富并不能成为这个社会的栋梁,企业领袖终于成为人们关注的焦点。企业领袖成为聚焦的中心,反映了一种深刻的社会过程。而企业领袖代表着民族精神的方

向标,一个企业的企业文化之根源,是企业领导人的思维因果和管理方式的体现。

因为思维方式不同我们看到企业的持续与否。企业文化既是企业的核心灵魂也是企业的本质特征,是基于企业家推崇和执行的 management 方式下产生的团队绩效的;从管理方式的角度(定量)管理方式对企业文化的推动有这样的

发展过程:人事制度→人的管理→企业管理方式→核心价值观→企业文化。随着企业的发展,企业文化的发展通常历经企业家个性魅力(企业家文化)→团队个性魅力(团队文化)→企业个性魅力(企业文化)→到最终形成的社会个性魅力(竞争性文化)。

所以,企业文化管理要经历:生存目标导向、规则导向、绩效导向、创新导向、愿景导向的逐步过渡,才可以保证企业能够逐步成长。从企业文化的发展进程来看,中国企业在过去的近 20 年时间里已经逐步形成和提炼了具有创新导向的企业文化;随着市场竞争及国际化竞争的日益剧烈,中国企业正在推动着自己的企业文化向愿景导向的竞争性文化转形,这其中必然还有相当长的路要走。所以企业文化建设是一条漫长的路,这条路伴随着企业持续成长

的脚步。

计划管理、流程管理和组织管理和称为基础管理,这是企业生存的关键。战略管理和文化管理是更高一个层面的管理,不要把战略管理和文化管理放在企业管理的基础上来作,这样会适得其反。

文化管理 解决企业持续经营的问题

们于是注意到了富豪与企业领袖的区别,单凭财富并不能成为这个社会的栋梁,企业领袖终于成为人们关注的焦点。企业领袖成为聚焦的中心,反映了一种深刻的社会过程。而企业领袖代表着民族精神的方

向标,一个企业的企业文化之根源,是企业领导人的思维因果和管理方式的体现。

因为思维方式不同我们看到企业的持续与否。企业文化既是企业的核心灵魂也是企业的本质特征,是基于企业家推崇和执行的 management 方式下产生的团队绩效的;从管理方式的角度(定量)管理方式对企业文化的推动有这样的

发展过程:人事制度→人的管理→企业管理方式→核心价值观→企业文化。随着企业的发展,企业文化的发展通常历经企业家个性魅力(企业家文化)→团队个性魅力(团队文化)→企业个性魅力(企业文化)→到最终形成的社会个性魅力(竞争性文化)。

所以,企业文化管理要经历:生存目标导向、规则导向、绩效导向、创新导向、愿景导向的逐步过渡,才可以保证企业能够逐步成长。从企业文化的发展进程来看,中国企业在过去的近 20 年时间里已经逐步形成和提炼了具有创新导向的企业文化;随着市场竞争及国际化竞争的日益剧烈,中国企业正在推动着自己的企业文化向愿景导向的竞争性文化转形,这其中必然还有相当长的路要走。所以企业文化建设是一条漫长的路,这条路伴随着企业持续成长

的脚步。

计划管理、流程管理和组织管理和称为基础管理,这是企业生存的关键。战略管理和文化管理是更高一个层面的管理,不要把战略管理和文化管理放在企业管理的基础上来作,这样会适得其反。

们于是注意到了富豪与企业领袖的区别,单凭财富并不能成为这个社会的栋梁,企业领袖终于成为人们关注的焦点。企业领袖成为聚焦的中心,反映了一种深刻的社会过程。而企业领袖代表着民族精神的方

向标,一个企业的企业文化之根源,是企业领导人的思维因果和管理方式的体现。