

总论：科学管理平台理论

企业创业初期，不仅受到内部各方面资源短缺的困扰，而且也面临着外部市场上很多不确定性因素的影响。在这种情况下，能力和经验至关重要。因此，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，能够带领员工克服各种困难，坚定不移地谋求成长；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（群）具有“独到眼光、过人胆量、坚强毅力、特殊资源”的能人，加上一群愿意干活的人，造就了一个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。如图 P1 所示，这时企业的发展就像在斜坡上推球，球越滚越大，球越往上所需要的推动力也越大。

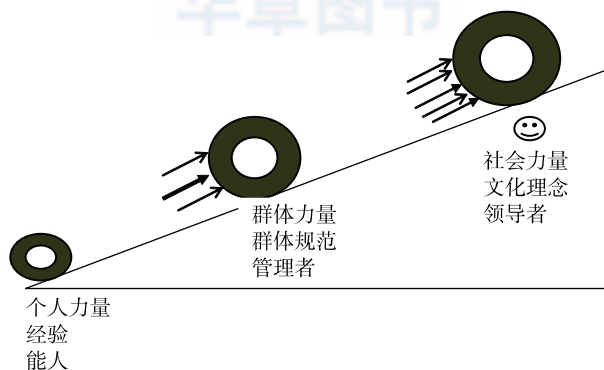


图 P1 企业发展历程

当企业比较小时，企业的一切都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，也容易

2 管理是要系统的：企业管理实用指导手册

“调头”。可是企业进一步发展壮大，就迟早会遇到管理能力瓶颈：能人终于发现自己不能像从前那样“我指到哪里，员工就打到哪里”，企业也不再像以前那样运转自如，就像在斜坡上推球，到某一点时，终于发现光凭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。但真的仔细一算，发现自己尽管把企业做大了，账面上看虽有不少的资产，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，剩下的“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企业了，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，一松手就有可能把自己压死一样。

那么，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”：需要明确企业发展方向，明示企业价值取向和行为规则，需要建立明确的报酬体系，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，也不能够充分发挥他们的才能，让他们能够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“实干”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”之类的决策机制，使重大决策能够基于群体信息，全局信息能够为大多数员工所了解。也就是说，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机制”等方面，仍存在着不少的疑惑。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。

本部分是全书的总纲。在本部分中，我们从中国企业由“不规范走向规范”的过程中经常遇到的管理系统构建问题出发，阐述了构建系统的管理体系的必要性和重要性，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七个体系：理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系、报酬激励体系和沟通体系的重要性、组成要素、建设和完善办法进行了理论与实践相结合的描述，为第二部分运用科学管理平台理论解决企业管理问题奠定了理论基础。

导论：问题的提出

在企业发展过程中，你是否遇到过以下一种或几种问题？如果你有以下一种或几种问题，相信阅读此书会对你大有益处。

问题 1 应该从何处着手展开管理工作？

许大伟是一家才成立两年的策划公司的总经理助理。这家公司的主要业务是广告、展览、礼品三大块，员工最多时有 50 多人。因为公司管理不到位，尽管公司业务情况良好，但很多员工还是离开了公司。在许大伟到该公司担任总经理助理时，公司只剩下 16 名员工。

总经理之所以聘请许大伟来做总经理助理，是因为他已经意识到员工流失在很大程度上缘于公司没有搞好内部管理，公司做事靠自觉、办事靠人情，做好做差没有多大的区别，这确实影响了员工的积极性。总经理希望许大伟能够帮助他加强管理，改变这种局面。

许大伟上任后，发现公司管理漏洞确实比较多，许多管理制度都是照搬别人的东西，没有能够做到因地制宜。为了调动员工的积极性，许大伟首先推出了一些人力资源管理措施：开展了一个评比优秀员工的活动，出台一个“能者上、平者让、庸者下”的机制，同时针对小公司的现状，强调加强工作中的团体合作和相互配合。但是一段时间下来，发现效果并不好，老员工与新员工之间的关系难以协调，相互之间不能很好地融合，部门之间也还是习惯于把责任推来推去。

许大伟发现，公司员工的总体素质其实还可以，员工与老板之间的关系比较好，员工总体上也愿意为公司分忧，公司整体的潜力不错。现在已接近年关，作为总经理助理，自己很想新官上任三把火，能够采取一些有效措施，帮助老板把企业搞好，但不知道应该从何着手比较好。

问题：对于一个新公司或新上任的管理者而言，应该从何处着手展开管理工作，能够取得较好的效果？

问题 2 战略、文化、职权、薪酬考核等，到底哪个更重要？

不少管理者发现，企业想从不规范运作走向规范管理，涉及制度、流程、考核、奖惩、职责分工乃至企业文化建设等各方面工作。请教管理专家，阅读管理著作，与其他管理者交流通常会发现，不同的专家、不同的著作、不同的管理者会强调不同的工作重点，而且都振振有词。

但是，对于绝大多数处于快速发展中或实力还不雄厚，还需要将主要精力放在业务经营上的中小型民营企业而言，其在某个特定时期能够投入的管理精力和资源是有限的。尽管战略、文化、组织建设与人力资源管理等工作都非常重要，但我们不可能在同一时期全面规范与完善管理工作，把战略、文化、组织建设与人力资源管理等都作为重点来抓。

问题：在企业战略、文化、组织结构、业务流程、绩效考核、薪酬激励等各项管理工作中，我们到底应该从哪一项工作着手进行管理规范呢？

问题 3 为什么这些管理措施都没有取得应有的效果？

富软是一家已创立七年的公司，在近五年中，由于开发出了能够较好地满足市场需要的产品，企业取得了较快的发展，年销售额已超过 8000 万元，人员规模也由当初的 9 人发展到目前的 150 多人。

但从两年前开始，尽管公司能够不断地推出新产品，年销售额仍能保持 20% 以上的增长，但增长速度已明显减慢。公司领导发现：尽管员工的待遇比以前有所提高，在行业中也处于中上水平，但员工的积极性不如以前；公司创业时那种艰苦奋斗、团结协作和奉献的精神不见了，取而代之的是铺张浪费、相互攀比、部门主义和相互推诿。

面对这种状况，公司领导层经过认真考虑，决定加强管理，组建了专门的职能管理部门，如人力资源部、品管部等，并聘请了相应的管理咨询公司提供指导帮助。在这两年中，公司在咨询公司的帮助下，进行了组织结构的重新调整，组织制定了各部门职能说明书和各岗位职责说明书；为了调动员工的积极性，根据新的岗位分工和员工过去的工作表现，分 A、B、C、D 四档调整了员工的薪资，总体上员工平均加薪幅度在 10% 左右；为了加强对员工的管理，公司参照国外公司的做法，对员工实行了定期的 360 度全面考评，并以此作为季度奖金发放依据；通过了 ISO2000 质量保证体系的论证，梳理了各项业务流程和各类工作表单，并每年进行管理评审；建立了每月一次的员工培训制度，聘请相应的老师来讲课，以扩大员工

视野、提高员工素质。应该说，一般公司加强管理的措施，该公司基本上都做了，公司领导对管理也非常重视，在此过程中投入了不少的精力。

但实际上，公司的状况并没有因此而得到改善。尽管员工的报酬总体上比以前又有所增长，员工的积极性并没有因此而提高，反而因对加薪依据的不认同而引发了一些不满，导致部分员工拿着比过去更多的钱，干着比以前更少的活；尽管制定了各部门的职能说明书，但相互推诿的现象并没有减少，只不过以前说得最多的是不知道该谁做，现在说得更多的是因为其他部门配合不力或不清楚其他部门的配合要求；全员全面考评到最后也流于形式，并没有能够真正起到奖优罚劣和提高员工工作业绩的作用；尽管通过了质保体系认证，但并没有对其实际的业务流程产生什么影响，质量问题照样经常出现，客户投诉也没有因此减少；每月的培训没有取得什么效果，反而因为员工经常请假、逃课以及请不到老师而难以为继。

问题：为什么该公司这么重视管理，把平时所听到的管理专家们认为应该采取的管理措施，在咨询公司的帮助下结合自身实际进行了落实，却仍然没有能够取得应有的效果？

问题 4 为什么规范的员工培训得不到众人的认可？

随着企业的调整发展，企业中经常会出现一些新的工作内容、面临一些新的挑战，相应地要求员工的素质能够同步提升以适应企业发展的要求。为此，企业在进行规范化管理过程中，一般都会比较注重规范的员工培训体系的建设，如在人力资源部设立培训专员或成立专门的培训部负责员工培训工作，公司在年度预算中会给予一定额度的经费以保障培训工作的开展，培训管理部门也会制订规范的培训管理制度，对培训过程进行规范并对员工提出相应的培训参与要求等。

员工对没有培训的企业常常会不满意，领导也知道不对员工进行培训就难以适应企业不断发展的需要。因此对培训，员工和企业领导一般都认为很重要。但当培训管理部门每年按培训管理制度，在年初征求经营班子和各部门培训需求、据此制订年度培训计划、组织培训内容开发和师资准备、精心组织实施培训，并就培训效果向被培训人进行问卷调查，最后进行年终总结的规范操作过程中，却发现在培训实施阶段，员工参与度不高，经常以出差、工作忙等理由请假；尽管教师讲得很投入，来听课的员工在听课时却常常心不在焉；即使参加的员工对每次培训效果的总体满意度评价还不错，但公司领导还是认为培训部门钱花了不少，对公司的经营管理却没有多大帮助，在企业中从事培训管理的人常常会觉得很憋气。

问题：为什么培训管理部门按领导和各部门的需求，认真规范地开展培训，却仍然得不到员工或领导的认可？

问题 5 怎样才能形成一个自完善、自发展的管理体系？

在企业成长受到管理制约转而注重企业内部管理工作的开展时，不少管理者常常希望管理能够一步到位：通过一两年时间的集中努力，做好企业内部管理各项工作，然后就可以将主要精力投入到企业的业务经营中。

但事实上，有效的管理体系并不能够一步到位。随着企业内外部环境的变化和企业的发展，过不了多久我们就会发现：经过一两年时间集中建设起来的管理体系，逐渐又与发展了的情况不相适应，又面临着再一次的建设和调整。

例如，为了减少内部分配的不公平感和加强对外招聘的规范性，企业会在管理规范化建设过程中，对原来主要由最高管理者来确定、比较随意的薪资确定和发放方式进行规范，形成相应的薪资制度，明确薪资结构，规范薪资确定或调整程序和发放方法，从而提高了薪酬分配的导向性、透明度和规范性，在一定程度上有利于人才的引进、人员的稳定和积极性的调动。但过了几年后，企业领导通常就会发现，尽管薪资水平每年都会随着公司的发展有一定程度的提高，薪酬分配的规范化程度也在不断提高，但员工的积极性并没有能够保持多久。

问题：我们是否能够，或者怎样才能形成一个能够始终适应内外部环境发展的自完善、自发展的管理体系？

以上这些问题可能是管理者在开始着手进行企业内部管理规范时经常遇到或思考的问题。本书的目的就在于系统解答这些问题，并提供具体的可操作的解决思路和方法，以帮助企业管理者实现从不规范到规范管理，并能够取得预期的效果。