

企业管理的三重境界 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_AE_A1_E7_c123_289205.htm 中小企业占据企业数量中的绝大多数，中小企业管理问题是企业管理中最具普遍意义的问题，理论上中小企业也是企业管理咨询和培训服务最大对象群体。然而，现实中真正产生企业管理咨询和培训需求的都是一些大型企业。众多的管理咨询公司为了争夺这些稀有客户努力拼搏，忽视了广大中小企业的潜在需求。目前，限制中小企业寻求外部咨询和培训的主要障碍是费用问题。相对于中小企业的业务和效益，高额的咨询和培训费用无疑是一笔不小的负担。少数具备先进意识的中小企业领导，勉强愿意为中高层主管支付一定的培训费用。但涉及几十万乃至上百万的咨询费用时，都不得不认真仔细的掂量掂量。不能责怪中小企业领导的思想意识落后和支付费用的吝啬，设身处地从企业角度考虑一下，就应当理解。作为管理咨询公司，重要的是研究如何提供中小企业真正急需的服务，解决其面临的紧迫问题，帮助企业创造更大效益，而不是急于传播管理大师们的教义和训诫。中小企业也应该从企业长远发展和远景目标来理解管理咨询公司的服务，不能简单地把咨询和培训当成解救企业的强心针和回春丹，把有限的支出寄托在无限的期望中。很多中小企业领导对咨询和培训抱有不切实际的幻想，然而到与管理咨询公司谈妥价格时，所能得到的服务已经与初衷相距甚远。这样的结果当然是难以令人满意了。因此，中小企业在考虑寻求企业管理咨询和培训服务时，应当做好必要的准备：对自己企业状况做到完全

了解，明确希望达到的目标；做好支付咨询和培训服务费用的心理预期，在预算上优先安排；选出企业内业务骨干组成专项小组，由企业最高负责人直接领导。中小企业管理应结合具体情况，不求全面完整，包罗万象，也无须面面俱到，纷繁复杂。实际上，中小企业最重要的是业务发展，管理只能是为之服务。没有管理的管理是管理的最高境界，因此不必刻意去追求形式，重要的是产生效益。中小企业在选择企业管理模式时，应坚持重点采用，兼顾全局；立足眼前，照顾长远；效益为本，实用优先；稳步发展，跳跃向前的十六字原则。要从汗牛充栋的管理思想和管理案例中取其精华为己所用，有所为有所不为。不要在漫天飞舞的管理训诫中迷失自我，也不要因为无所适从而一概拒绝，排斥所有管理咨询和培训服务。随着信息技术的发展和应用，现代管理咨询的对象将无疑由中小企业来代表。所以，研究如何为中小企业提供新的服务是我们面临的重大问题。中小企业管理形象地概括起来，可以用三重境界来描述。第一层境界是企业规范管理规范化；第二层境界是企业规范管理标准化；第三层境界是企业规范管理信息化。信息化为中小企业管理进步创造了最大的机会。比如价值几十元上百元培训光盘的产生，使得中小企业可以听到以前需要支付上万元才能听到的培训课程；管理软件的应用，也使得企业可以直接采用现代管理技术。但是，因此而忽视前面基础性阶段也是错误的，这就是为什么许多企业采用昂贵的ERP系统失败的原因。管理咨询公司可以在中小企业跨越这三重境界中发挥应有的作用。所谓企业规范管理规范化，并没有固定的模式，也没有人为的规定。认定一个企业规范管理的首要前提，应该是企业正在良好发展。企业

管理规范化标志一般有：具有可实现的战略目标，并形成具体规划；制定了基本管理制度，具有可操作性；核心业务流程相对成熟，业务骨干队伍基本稳定；企业文化气氛初步形成，企业理念和风格被企业内外认同。中小企业一般不需要模仿巨型企业制定庞大的文件体系，只要结合自己的业务需要，有针对性地强化一些环节即可。比如开发型企业重点强化创新体系，销售型企业重点强化激励机制，生产型企业重点强化技术管理，服务型企业重点强化企业形象等等。企业引进和实施国际标准和国际通行现代管理手段，如ISO9000，TPM，5S，6Sigma等，使得企业管理在上一个新台阶，表明企业管理开始进入标准化。中小企业在引进和实施过程中，应坚持量力而行，以实际需求为尺度，不必图慕虚名，好高骛远。上网，引进管理软件和电子商务只是企业接触信息化的象征，真正意义的企业管理信息化，应该是企业核心业务流程完全实现数字一体化。单纯建个网站，孤立的引进几个财务软件，或者上网销售采购，都只是企业管理信息化的初级阶段。达到这个程度，仅仅需要IT服务公司就可以了。要真正实现企业管理信息化，一定离不开管理咨询公司的参与，同样也一定不能跨越前面两个阶段。没有规范化和标准化，信息化犹如空中楼阁，一定是基础不牢，地动山摇。中小企业一个很大特点就是变化迅速，这是企业管理信息化需要面临的首要挑战。花费巨资建立的ERP系统，可能会随着企业各方面变化而失去用处。修修补补只能解决局部问题，重新建设经济上又承受不起。因此，单纯依赖IT企业进行信息化建设，不利于中小企业长期发展。从一开始就有意识地寻求管理咨询公司的配合，是一种明智的选择。管理咨询公

司如何开展对中小企业的服务呢？首先，要求中小企业如前所述做好必要的准备，做到心中有数，专人负责。从一开始就着眼于信息化建设，依据有所为有所不为的原则，确定需要重点强化的项目。围绕核心业务流程这条主线，设计企业管理模式的基本框架。按照企业管理三重境界的基本要求，逐项检查并完成。从培训切入是一种比较好的启动方式。中小企业选择最急需解决的项目，在管理咨询公司的协助下，设计几门内训课程。通过培训，双方可以达成相互了解和相互信任，为进一步深入合作奠定基础，也使双方避免了一开始就直奔主题，因为费用问题使合作陷入僵局。培训的效果应该有：双方初步建立了解和信任，对项目达成共识，有助于深入进行需求分析。在需求分析的基础上，制定初步合作方案。这个框架性方案应该从企业信息化着眼，从管理规范化着手，从整体思路上明确企业管理跨越三重境界需要完成的过程。在初步合作方案的基础上，制定阶段性合作方案。从沟通开始，进行宣传，培训，导入，运行，修正，结项，自始至终要听取企业劳资双方的意见，达成合理一致。通过阶段性合作，使中小企业逐步完成企业管理水平的跨越，最终达到信息化。框架性合作方案的确立，可以使得企业明确终极目标，总体费用，完成周期，避免将来重复性建设和改造。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com