

走出发展中民企的管理困惑 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__E8_B5_B0_E5_87_BA_E5_8F_91_E5_c123_289256.htm 在经济飞速发展的今天，优胜劣汰已经形成市场发展的基本法则。企业要想在市场竞争中站稳脚跟，不但要具备品质过硬的产品，同时还要具有现代化的企业管理机制、高素质的优秀人才等综合因素。面对于我们企业现在发展的实际，企业改革已成为发展的必然，否则就要落伍，就要被市场淘汰。

一、管理模式的转变

企业发展之初，只靠市场的一些机遇和创业人员的魄力等一些粗犷型的管理模型，这是必然，因为在经济学讲原始积累阶段就是疯狂敛财的阶段。但是企业发展了，走向正规了，要上台阶了，必须转变原来那种粗犷型管理模式，由原来的粗犷型管理向制度化迈进。原来那种管理模式的形式与老板的风格、作风、文化品味等等因素息息相关，与所有创业人的习惯模式息息相关，要想走出这个突破迈上一个新台阶，是一个过程，必然洗脑，必须充电，必须重新开始。

当前一些现代化的企业应用的是“AM”的管理模式，即以市场为导向，以用户需求为出发点，将拥护的需求贯彻到每个作业环节中去，形成一种拉动式生产管理模式。讲求适时是供应，产品实现零缺陷零库存的管理模式。当前美国有30%的企业在应用AM、日本有将近45%的企业也在应用AM。还有一些企业应用“5S”“7S”的管理模式，建立各种执行战略组织机构，设计各种制度，使经理们高瞻远瞩，带领公司驶向未来。在市场经济高速发展的今天，陈旧的管理模式显然已经不能调动起人们的积极性，不能够适应市场的发

展规律，改革这可能是个大企业的大手术，不要因为怕“痛”就不改、不动。如三珠、红塔、乌龙戏珠早茶等企业的败落就是我们很好的先例。企业新管理模式要参照当地区域经济的发展实际，如何科学地、有效地建立新的管理模式，要坚持价值最大化的原则，实现人本管理，这样才能体现管理的有效性。

二、学习借鉴先进成功经验 只有学习才能进步。我们不能只闭门造车，要敢于走出去学习同行业或现代化成功企业的先进管理经验，如华为、邯钢、联想、海尔等吸纳新的管理方法，开阔管理的新思路这样会少走弯路，加快企业前进的步伐。当然，我们不能照搬照抄，而是有选择地借鉴，适用于我们的我们就用，因地制宜，为企业发展起到一定的促进作用，提高广大管理者驾驭全局的能力。

三、提高人力资源管理能力 “以人为本”是各企业的共识，未来的市场竞争不是科技的竞争而是人才的竞争，在人力资源的利用上要实现价值最大化。大胆启用一些有能力有知识的年轻人作为企业的高层管理者，发挥他们的最大能量。坚持能者上，平者让，庸者下的原则，对一些具有特殊贡献的人可以实施特岗特薪，不要被所谓的管理岗位或行政管理职务制约，允许无职务的专业人才超过部门管理负责人的待遇，充分调动潜能，实现“效益突出、人才乐业、岗位适合”的三者有机统一。中国人的习惯是发现人才就要做官从事管理，实际上这是管理的弊端，不要让技术人才“失业”。另外，要坚持尽量培养自己企业内部人才为主的方针，（因为有时候我们相信“外来和尚会念经”，但是在实际当中大多企业的“空降兵”都会水土不服），对特殊的岗位、关键的岗位可以选送委培学习，为企业坚强的后盾打下良好的基础，这样才能

实现双赢、实现价值最大化。四、因地制宜调整发展战略 战略是道家的“道”是儒家的“仁”，即肤浅又深奥，看似高高在上，实际却每天都在执行；企业只有用战略来引领企业的一切资源，才可能实现资源到资本的转化，才可能使企业从优秀走向卓越！但战略的执行和落实，仅靠企业管理职能的发挥，往往起不到理想的效果。追究其原因，是由于企业战略和各项管理职能相距甚远，使得管理职能工作只能被动地服务于企业业务发展需要，从而不能发挥其主动的功能来实现企业战略的发展。例如：某公司规模发展，急需大量人才，人力资源部就突击招聘，表面上及时迅速地满足了企业需要，实际上由于缺乏对企业战略充分理解，结果可能导致数量上完成任务，而质量效果很差。再如：某公司营销体系的创新，开展大客户营销业务，部门设置人员到位后，工作效果却不理想，安排工作感觉总是不到位。诸如这些现象，都是企业发展战略和管理系统未有效的结合在一起，即目标导向不清晰，个人职业规划同企业发展脱节的结果。只有将企业发展战略和管理系统及运行程序有机的结合在一起，建立同战略相匹配的管理系统，才可能从根本上消除不良现象在企业的发生，实现战略管理在企业的执行问题。在众多企业咨询的经历中，我所感受到中国企业的一种现象企业失败的原因几乎是相同的，但企业的成功却各有各的方式和思路；但各种成功的共性就是注重于未来和长远，注重于引导企业的资源向共同的目标推进。在这些企业中有自觉按这种方式做的、有被动的按这种方式做的、有偶尔应用得到好处又自觉坚持按这种方式做的、有遇到困境不得不按这种方式突破做的等等。要按照这种方式建立企业管理系统首先要从

领导者的灵魂开始,构建企业组织资本（即对组织资源进行开发性投资所形成的可以带来物质资本、人力资本和组织资本增殖的资本形式，它代表了物质资本与人力资本以及人力资本之间的结合方式。通俗讲，组织资本是一种包含个人卓越能力的，能够为组织带来不断增值的组织方式的一种表现形式）的核心；对组织资本重新真正认识和把握，并对组织资本价值和实践间的矛盾不断的揭示和利用，这个过程本身就是领导自我管理突变；是领导者同组织资本价值的重新组合中凝练的自我的自我创新；是在企业发展中不断的培育与提升企业的组织资本，从而提升企业核心竞争力的脱变。企业领导只有对必要制度重建和对企业内部的变革，从战略的角度整合资源、构建组织、治理环境，才能使企业从战略管理的高度解决管理系统中的职能发挥问题，才会停止用战术方法解决战略问题的怪圈。战略，就是我们将来要做什么，做到什么样子的前景蓝图描绘。上至国家下到企业必须确定一个战略目标，有了目标才能明确方向。“小康”这个称谓就是国家现阶段的目标。联想集团总裁柳传志在上任之初也便定下“定目标、建班子、带队伍”的目标，现在的联想集团正沿着轨道前进，所以说只有确定了目标才能制定长远的战略规划，才能描绘出未来的前景和努力的方向。在央视“对话”栏目坐客的经济学家曾经谈过，有很多企业家资产超过一个亿以后，自己就开始迷茫了。实际上也是这个概念，企业做大了在一段时期内企业家就觉得发展处于一种迷茫状态，该向哪个方向发展，是坚持主产业还是向其它领域扩张？如果我们的目标是世界企业500强，那么就要看我们的排序距离第一位还有多远，而不是只看到现在的成绩，以及是否加

入了500强的行列。在战略的制定上是否有所失实等，是调整目标还是继续努力？对于战略的制定和管理是目前企业要发展和如何发展的第一要务，我们必须坚持科学的发展观，有效的利用现在的资本优势，进行科学的分析和研究，制定适合我们长远发展和未来的远景战略。 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