

企业领导者经营：“算数”和“算账” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/33/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_A2_86_E5_c28_33886.htm 有大量的企业把人的利益同资本的利益对立起来，认为提高人的利益必定减少资本的利润。我们把持有这样想法的企业称为“资本企业”，与之相对的是“人本企业”。资本企业，或者说经济型公司，不过是一台赚钱的机器，一切围绕利润出发，不为员工创造团体气氛。人本企业，或者说学习型公司，把企业当作人类社区，投资收益尽管也很重要，但管理者把资金优化视作人员优化的补充。换言之，前者重视的是“数目字”，后者却似乎总能洞察和认识那些只会制定利润指标的公司所不懂的或认为无关紧要的事情。为赚钱而赚钱没有什么不对，但问题在于，单纯为了赚钱能不能赚到钱？利润指标至上的企业，在激发其高层管理者的积极性方面可能效果不错，但这些指标却很难激发起基层更广大从事生产、销售产品和提供服务的员工热情。彼得斯和沃特曼的研究表明，那些最重视每股股票收益及增长率之类财务指标的企业，也就是企业的使命宣言写得最定量化、指标定得最精确的公司，在财务方面干得反而不如那些对企业目的说明得较为广泛、不那么精确、较为定性化的公司（托马斯J彼得斯和小罗伯特H沃特曼：《成功之路》，余凯成等译，中国对外翻译出版公司，1985年，第335页）。资本企业在追求眼前的蝇头小利时，很可能会丧失巨大数量的长期利益。摒弃其他的目标、单纯推行以经济效益为目的的管理，是已经过时的管理传统。韦尔奇号称“中子杰克”，为GE每年的业务增长和利润成果制定越来越高的要

求和目标，其管理的苛刻性全美闻名。但在执掌公司大权10多年后，他领悟了一个简单而深刻的道理："数字和目标不能帮助你实现追求，只有员工能够。"有人问他，作为首席执行官，如果让他重新从头做起，他会有什么不同？他回答他会大步改进，从传统的控制管理模式转变为在员工身上培育一种自我拓展精神。他说："这很好理解，预算数字使公司衰败，员工自强使公司充满活力。" 一个企业如果只用数字去管理的话，一定会失败。张瑞敏认为，企业经营中存在"算数"和"算账"的问题，国内有很多企业解决不好这个问题。算账是看做某件事合不合算，并不是看这件事局部范围内数字的大与小。怎么处理这种辩证关系是对企业领导人的考验。其实，处理"算数"和"算账"的问题可以有一个根本的出发点，即以人为本，而非数字。不少企业老板的管理哲学是：榨干员工的能量，以此创造更多的收入，获取更大的利润。你会听到这些人喋喋不休地谈论数字指标，仿佛那是企业的惟一目的。这种数字论调的最糟之处在于，它不能将正确的经营理念灌输到员工头脑中。数字不是蓝图，只是一种结果。领导者如果完全陷入数字泥沼，等于是在放弃自己的领导作用，因为他忘记了倡导正确的经营理念是领导者最重要的工作。真正重要的数字是那些未知的或是无法知道的数字。质量大师W.爱德华兹戴明1983年对一群商学院学财经的学生讲学时说："一个满意的主顾对生产或服务所产生的增值效应如何？他列在你们的数字中了吗？一个不满意的顾客所起的增值效应又怎么样呢？在你们的数字中有所反映吗？你们财经学院学了这些吗？将较好的原材料用于生产时的增值效应怎么样？在生产线上所见到的增值效应又怎么样呢？你们知道这个数字

吗？你们并不知道！如果在不知道的情况下管理公司，你们的公司也就会完蛋。如果把整个生产线的工作干得好一些，你们的增值效应又会是怎样的呢？”好的企业关注公司的财务运行状况，但它更关心员工的满意度，因为只有员工满意，公司才能获得更高的生产率。另外一个衡量标准是用户满意度。这在财务数字中反映不出来，但最后却会对数字产生不可估量的影响。很多情况下，用户对企业的满意不是企业当时能察觉到的，一旦察觉时可能已经晚了。广州的万宝冰箱1988年产量就达到了100万台，当时被评为全世界七大冰箱厂之一，成为中国的一个奇迹，外国人都感到惊讶。但到了1989年一下子就跌到不足20万台。颓败看似一瞬间发生，其实积累的过程已经很长了，就像火山爆发一样，能量积累得很大，突然在某一天裂变。今天一个用户不满意，企业没觉察到；明天一个用户不满意又没觉察到，当大量用户都酝酿了这种情绪，像火山一样喷发出来，企业捶胸顿足也无济于事。员工和用户的满意度都达到很高的程度，意味着企业掌握了正确的经营理念。在此情况下，数字业绩自然会上升。企业领导者应该算的是这种账。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