

## 上海交通大学 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：蒋蔚芳

日期：2005年3月3日

## 上海交通大学 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

**保密**，在\_\_年解密后适用本授权书。

本学位论文属于

**不保密**。 ☒

（请在以上方框内打“ ”）

学位论文作者签名：蒋蔚芳

指导教师签名：高汝熹

日期：2005 年 3 月 3 日

日期：日期：2005 年 3 月 3 日

## Brief introduction for plan of development about company C

### **Abstract:**

Company C (for short “C”) is the private enterprise, main product is diesel engines, and it was registered in 1999 by author. After 8 months preparing, the products have being into market in May 2000.

“C” got ISO9000 quality-management system certification at beginning. ISO9000 quality-management system certification as a guide, after five years successful running, we finished well for our first five years targets, as a basic for making the next five years plan.

When we were making this plan, our country joined into WTO, at the first year, the largest companies produced engines get the markets well with their capital or technique, including international companies.

At the same time, our country permanent developed well in economic. It increased in the engines market, especially multi-cylinders engines. On the side, we must control exhaust standard for the environment.

As a first –bigger private enterprise come into produce multi-cylinders engines, we had so many competitive companies in my country. How to get more market is very important at now for our company.

The most important part in the second plan for next five years is talents, including how to get them, how to respect them and training them.

Our company will be built a learning team, creative team. And we will improve their knowledge, technique, and comprehensive ability with Masilou’s theory. Of course, main of everyone must be improved.

I used my knowledge from studying EMBA, and used my experiences of management. I made the second five years’ plan thoughtful. I skipped to make my company big and strong. I will pass ISO14000 during a year. I will adjust my product structure and get more profit. I want to improve my employees’ comprehensive ability, and be famous in market. I will build a more strength, more competitive, more modern and automatically company.

Key words : Plan of development, study, Management, talent,  
model of information

## C 公司的第二个五年战略发展规划

### 一、C 公司第二个五年战略发展规划提出时的战略背景

#### 1、C 公司成立之初的战略背景

中国是一个农业大国，农业人口有 8 亿之多。而且正处于一个经济高速发展时期。大投入、大开发必然需要投入大量的运输工具、建筑机械以及发电机组、水泵等等需要动力配套的各种机械，所以这个市场很大。C 公司经过充分的市场调研、论证，决定以上述各种机械的动力——内燃机作为 C 公司的主打产品。

由于内燃机是一个系列产品，中间包括汽油机、柴油机、燃汽机等三大类的产品，C 公司选择了柴油机作为自己的主打产品，并制定了由简到繁；由低档到高档的五年发展规划。以柴油机中最简单的单缸柴油机作为 C 公司发展起始阶段的切入点，逐步向绿色、环保的高档多缸柴油机方向推进、发展。所以在 1999 年 C 公司注册成立了以柴油机生产为主打产品的企业，并制订了以单缸柴油机生产为基础，逐步向科技含量较高的多缸柴油机生产方向发展的五年发展规划。

#### 2、C 公司第一个五年战略发展的制定、执行过程

之所以制订这么一个五年发展规划是基于以下五点理由：

、中国是一个拥有 8 亿之多农民的农业大国，在农村无论是拖拉机、运输机械、灌溉机械、船用机械乃至脱粒碾米所使用的都是单缸柴油机，全国对单缸柴油机的需求量为每年 700 万台。以平均每台单价 1200 元计算的话就是 84 亿的产值，C 公司 5 年之内假如订的目标为市场占有率 5% 的话，那全年就是 4.2 亿产值，这也是一片不小的蛋糕了。

年 份	总产量 (万台)	总销售 (万台)	销售收入 (亿元)	利税总额 (亿元)	总出口量 (万台)	创汇金额 (亿美元)	统 计 企业数
1997	628	606	118	6.81	44.1	0.81	77
1998	653	570	120	6.97	58.6	1.07	74
1999	662	664	118	4.70	69.8	1.09	74
2000	714	701	118	4.16	96.5	1.3	102
2001	719	718	91	0.84	113.3	1.5	65

、C 公司所在的 C 城市原来就是单缸柴油机的生产基地，产量占了全国 1/3 强，各种零配件都有对应的生产厂家，而且这许多配套厂家都处于产能过剩的情况，这时候恰恰是“竖起招兵旗，不怕没有吃粮人”的大好时机，C 公司只要投资一些总装设备、检测设备即能大批量的生产单缸柴油机了。

、单缸柴油机是国家计划经济时代的产品，由于是国家组织牵头搞的，所以没有哪个厂家有专利，也没有哪个方面会有知识产权的纠纷，C 公司上马此类产

划

品，只需要简单的找些技术人员、质检人员把好质量关，压根不需要研发经费，更不用谈研发周期了。

、单缸柴油机的生产单位原来都是国有企业，而且都是相对垄断的国有企业，其中号称“四大金刚”的四家国有企业产量即占了全国的60%以上，这四家国有企业在计划经济向市场经济转化的过程中都不同程度地面临着组织结构庞大、运转机制僵化、产品结构单一，很少有创新的进取性，和如此的竞争对手共同争抢蛋糕，C公司的竞争压力相对要轻不少，事实证明后来的“四大金刚”中破产了两家，而其余两家的产销量也大不如昔，这许多市场份额都给几家民营柴油机厂瓜分了。见如下两例数据即可得知（表2-1,2-2）

序号	企业名称	年生产量(台)	年销售量(台)	销售收入(万元)	利润总额(万元)	出口创汇(万美元)	出口量(台)
1	常柴股份有限公司	1286339	1345890	238792	12079	1718	39849
2	江动集团有限公司	675530	675849	116563	6026	1683	62454
3	武进柴油机厂	539025	545750	100856	1594	1023	33506
4	全柴集团有限公司	355681	346789	56199	12014	1169	66752
5	扬动股份有限公司	328808	344015	96561	3939	247	11941
6	山东巨菱股份有限公司	310028	306456	55660	2811	1450	96330
7	* 常发动力机械有限公司	300000	299600	47800	4200	458	
8	常柴金坛柴油机有限公司	260000	261999	21781	607	257	35970
9	河南新乡内燃机厂	254185	252785	45007	3309	√	√
10	四川峨眉柴油机股份有限公司	225710	209069	27007	3319	525	27494

表 2-1

序号	企业名称	年生产量(台)	年销售量(台)	销售收入(万元)	利润总额(万元)	出口创汇(万美元)	出口量(台)
1	常柴股份有限公司	828624	873770	153152	-9087	1768	60498
2	江动集团有限公司	788327	787620	110479	5244	2450	90510
3	山东时风集团	708310	708174	*505104	*44512	*125	523
4	* 常发动力机械有限公司	495756	496665	57045	5738	468	32208
5	* 如皋柴油机厂	315700	312500	38000	500	600	73300
6	全柴集团有限公司	310018	311757	43000	2749	272	20442
7	山东巨菱股份有限公司	270002	278071	47439	502	1800	144046
8	* 江苏常工动力机械有限公司	249605	236259	26436	1740	1188	96831
9	* 常州常内内燃机有限公司	223500	220100	24350	2168	125	9000
10	山东莱动内燃机有限公司	215701	217318	79106	353	551	43548

表 2-2

注：打“\*”的企业为民营企业，其余为国有大中型企业

、尽管单缸柴油机具有投资少，上马快，进入的门槛低，这许多对初次进入单缸柴油机生产领域的生产企业的优势，但同时也是进入这行业的企业想要可持续

划

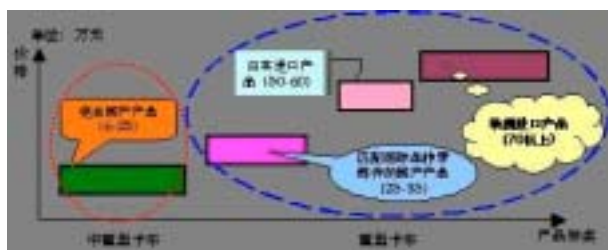
性发展的一种劣势，因为这几乎是一个完全竞争的行业，其必然结果是最后大打价格战，导致整个行业要处于亏损边缘，有鉴于此。C 公司在开业之初的五年规划中就明确地确定了以低成本、低效益单缸柴油机生产为基础，逐步向科技含量高、经济效益好的多缸柴油机生产方面发展。

C 公司通过 5 年的运转，已基本实现或超标准的实现了第一个五年战略规划的基本目标，形成了一个单缸柴油机占领了市场份额的 4%，多缸柴油机的开发全面展开或完成，同时建立了一支由国内著；请进来、走出去的培训方式，建立了一支高效率的管理团队，为公司的进一步发名专家挂帅，老、中、青三结合的强有力的技术创新班子。同时公司通过内引外联展奠定了坚定的人力资源基础，物质资源基础。

### 3、C 公司制定第二个五年战略发展规划时的战略背景

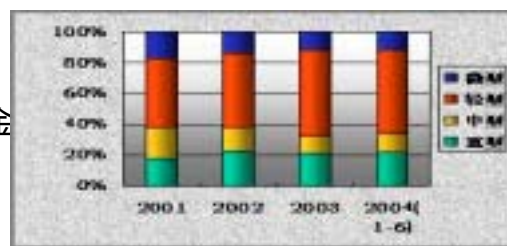
从 C 公司创立至今已整整五年了，在这五年中柴油机生产的形势发生了一些大的变化，首先由于单缸柴油机生产的入门门槛较低，从 C 公司涉足单缸柴油机的生产，仅 C 城市就又冒出了十余家单缸柴油机的生产厂家，产能严重过剩，供需失去平衡，整个行业处于一片价格战的销烟中，以单缸柴油机中的代表产品 S195 为例，5 年前其单价为 1450 元左右，而到 5 年后的今天，其单价已跌至 1200 元左右，而其中主要原材料薄板、生铁的价格已经上涨了一倍还要多一点，其次单缸柴油机的环保污染问题较为严重，其中的排放指标，噪音达标由于其设计时的致命缺陷要想达到欧 标准，几乎是不可能的；而留给我们的子孙一片蓝天白云，一处青山绿水是我们全人类的共同呼声，也是企业应承担的社会责任。尽管单缸柴油机具有强大的市场需求，是国民经济产业链中的一个重要环节，但我们的国家还是加大了环保的立法过程，并于 2004 年 5 月 1 日颁发了《道路交通安全法》，于 2004 年元月份下达了内河单缸柴油机运输船一律要限期整改成多缸柴油机的运输船，仅这两条法令、法规，市场上的单缸柴油机需求量就要减少 80—100 万台，根据边际效应的规律，无疑又是给本不景气的单缸柴油机生产行业一种雪上加霜的感觉。

单缸柴油机这边是整个行业处于风雨飘零，凄惨经营的境地，而多缸柴油机的生产领域却处在一片生机盎然、朝气蓬勃的大好景象之中，首先是中国的经济持续、长久的发展，带动了全国各地的大投入、大开发。大投入、大开发必然离不开动力机械，柴油机特别是多缸柴油机目前应是全世界最主要的一种动力机械，进入了一个需求的黄金时期；其次由于环保的需要，安全的需要，有一小部分单缸柴油机是国家法令强制性的规定需要更换成多缸柴油机，因为多缸柴油机无论在环保的达标，安全的可靠性方面都比单缸柴油机要优越得多，特别是在油耗方面多缸柴油机指标更是优于单缸柴油机许多，而根据联合国有关机构的调查，人类的石油储备还够我们用 40 年，所以多缸柴油机的使用范围，必将越来越广，能用多缸柴油机代替单缸柴油机使用的领域，肯定都要用多缸柴油机来替代，以使我们能够合理地利用能源，有效地降低环境的污染，从而使我们的国民经济能有效地、可持续性地发展。



国有化与国际进口的比较

型、资金



各种类型卡车的比较

、技术密集型：多缸柴油机的技术开发，不同于单缸柴油机的技术开发，单缸柴油机由于是国家计划经济时代整个行业的定型产品，没有专利的保护、知识产权的纠纷，是我们整个国家所共有的，因此进入这个生产领域，其技术开发的经费几乎是零。其技术开发的人才也是全国统一标准的，无差异的，相对来讲，聘用这一类技术型人才要容易得多，而多缸柴油机除了一小部分是国家计划经济时代所引进的外，大部分都是各个厂自己投入巨资或引进，或和国外机构合作开发研制成功的，其知识产权都是属各个企业所独有的，而且多缸柴油机的每一个品种的开发都需要一个相对长的周期，有时甚至需要三—五年才能开发定型成功一个品种，其技术要求，开发的难度不是和单缸柴油机同日而喻的。

、资金密集型：前面已提及单缸柴油机的生产是一种社会化的大生产，各种零配件都有专门的生产厂家，各个单缸柴油机厂家都是从社会上采购了一些零配件回来，通过简单的检测、组装成为了自己品牌的产品，其开发成本，产品配件生产成本几乎为零；而多缸柴油机则完全不同，首先，由于有知识产权的问题而中国的知识产权的保护又不够完善，所以各个多缸机生产厂家对于一些核心技术部件如机体、缸盖都是自己生产，而生产这许多配件刚性线都是一笔少则几千万元，多则数十亿的投入，这一批配件生产的投入已经是一笔可观的数字，其次，其它一些非技术核心部件，尽管是由分承包商负责开发，但开发初期的诸如模具费用、工装、刀具的费用都是双方谈判阶段需要谈妥各自应承担其中一部分费用的；第三，由于开发的是新产品，必然存在着开发风险，一旦开发不成功，这许多投资都是收不回来的，而企业的生存，主要靠的是现金流的通畅，一旦现金流断裂而引起的后果，那简直可以说是灭顶之灾。

、劳动密集型：多缸柴油机生产有别于单缸柴油机生产中最重要的一点就是多缸机生产中对技术、对工艺流程的要求更高了，单缸机的做功方式是一个缸在里边作往复运动而产生功效，而多缸机的做功是几个缸同时在里面作往复式的运动而产生功效，几个缸及其配件之间无论是轻重的差异，材质的不同，紧固件的力度掌握得是否合适都有可能引起缸体之间做无用功甚至是互相抵消做的功。所以在多缸机装配作业的流水线上，其工人所需要的技术含量也远远比单缸柴油机要高得多。

正因为多缸机生产有以上的难度，导致了进入这一行业的民企老板不多，因为要开发出一种叫得响的多缸机型号的产品来，至少也要有投入一个亿以上的资金，而投入了这么多的资金还不能保证开发出产品来，即使开发出了产品也是 1—2 年以后的事了，而到时市场形势究竟如何，自己的产品是否能转化成经济效益，都是一个未知的因素，但是一旦开发不成功，由于这许多设备都是专用设备，产品开发不成功，这许多专用设备便成为了一堆废铁，所以至今为止，大规模地投入，开发生产多缸柴油机的民营企业中，C 公司属于第一家。

在国际上，欧美许多先进国家的柴油机生产技术在 90 年代已达到了巅峰，特多是多缸柴油机中的机械性能结构改进已经是不算太大了，其中热能之比已经达到了 2:1，但随着人类对环保的呼声越来越高，对节约能源的要求越来越迫切。各先进国家对柴油机中的燃油系统的设计纷纷加大了投资，而且先进国家纷纷制定了环保达标的年份，如欧美各国目前已经是要欧 标准，未来两年更要达到欧 标准。

划

中国社会最近两年要提出了柴油机排放应达到欧 标准，到 2008 年全国车辆的排放标准应达到欧 标准，否则一律不准上路，所以各车辆厂对配置的柴油机都提出了强制性的排放达标标准。

柴油机要达到欧 排放标准，非要采用中冷增压技术不可，这一方面的技术，我们国内已经日趋成熟，相配套的生产增压器等配套件的厂家也为数不少，所以达到欧 标准，作为 C 公司而言是指日可待的事。

而要达到欧 排放以上的标准，则非用共轨、电喷技术不可，尽管到 2008 年我国要强制性地规定排放标准应达到欧 标准，但国内各大柴油机厂要利用自己的力量能使燃油系统达到共轨的目的，确实是一件困难的事，C 公司也准备和大专院校、国外研究机构一同来进行这方面的研制开发。

#### 4、C 公司目前的 SWOT 分析

针对以上柴油机生产的发展概况，国际、国内对柴油机的需求状况、排放达标的要求，有必要对 C 公司开创发展五年后的形势作一个 SWOT 分析。

、优势：a.已集聚了一批柴油机领域中由专家领衔，老、中、青三结合的技术班子，对国际、国内柴油机发展趋势能做出客观的判断，并结合形势的发展趋势而开发、生产出适销产品的技术研发队伍。

b.通过五年的企业运作，已完成了资本原始积累的过程，有经济基础来进行产品的更新换代。

c.民营企业机制灵活，包袱负担轻，激励机制健全上新产品的周期相对来讲要短得多。

、劣势：a.生产多缸柴油机的企业都是国内著名的大企业，其品牌优势，国有大企业在国民心中的公信度都是 C 公司望尘莫及的。

b.国有柴油机生产企业大都是上市公司，或是当地经济支柱产业，无论从资本市场上的融资手段，以及各地银行对其的经济支持都要远远优于 C 公司。

c.国有大企业几十年中人才的积累、培养、技术数据、技术力量的积累更是远远地优于 C 公司。

、挑战：a.国际上的柴油机生产厂家从西方社会的工业革命至今已有几百年的历史，其中经过激烈的市场经济的竞争，能够生存下来的，都是其行业的佼佼者。随着这两年环保的呼声越来越高，他们在环保技术的开发上已经远远领先于中国市场，再以这个为本钱对国内柴油机准入国际市场，甚至国内市场的销售都设置了种种障碍，特别是随着加入 WTO 以后的保护期即将结束，这种进入壁垒必将越来越难以逾越。

b.出于国际的考虑，以及中国国内的环保问题越来越严重，中国的环保达标措施也必然会越来越加强，反映到柴油机生产领域上，对标准的要求肯定是越来越高。

、机遇：a.C 公司经过五年的健康发展，也已成为当地地方经济发展的支柱产业之一。从各方面都得到了当地的政府的支持，从政策、环境直至资金的方面都能得到支持，为 C 公司的进一步发展提供了资金的保障、社会环境的保障。



划

b.C 公司早在三年前就已开始了多缸柴油机研发、生产并已推向了市场，本身已成为了 C 公司新的经济增长点之一，特别是其中的两缸机（最简单的多缸机），在 2004 年已经达到了全国销量第一，2004 年更是开发了六缸机、十二缸机的大马力柴油机。

c.无论国际、国内都有一小部分多缸柴油机的知识产权保护期已到（一般是十五年），而其中相当一部分柴油机的设计技术已到达机械结构的巅峰，所需要改进的仅仅是燃油系统这一所有国内企业都需要面临的共性问题，这是 C 公司可以充分利用的一大片社会资源。

**C 公司的 SWOT 分析表**

目前状况	具体内容
优 势	1、由专家带率，老、中、青结合的技术骨干来开发、生产； 2、通过五年运作，完成了资本积累，有能力来进行产品更新； 3、民营企业的经营机制相对较灵活，所以调整产品结构周期短；
劣 势	1、国内生产厂家较多，且是国有企业，知名度是很难在短时间内打响； 2、公司的发展离不开资金的运作，C 公司的融资远不如国有企业； 3、C 公司的人才质量、数量和产品技术力量远不比国有企业；
挑 战	1、国际市场对柴油机行业的要求越来越高，即国际市场乃至国内市场会对本行业作出一个更完善的市场机制； 2、环保问题已慢慢开始涉及到柴油机行业来；
机 遇	1、C 公司的五年健康发展，已得到当地政府的支持，为公司发展提供了优越的经济环境与社会环境； 2、C 公司在第一个五年计划中的研制已体现了正确的方向，即产品已被市场认可； 3、国际、国内的知识产权的保护期的到期变为 C 公司可利用的有利资源，让 C 公司可以扬长避短。
通过对 C 公司认真细致地调研及对比，完全可以为这个目标的发展确定方向	

由以上的 SWOT 分析不难看出 C 公司目前的发展已经到了一个关键时期，风险与挑战同在；陷阱与机遇并存，同时由于经济市场全球化的影响，整合 C 公司现有的资源，C 公司订立了第二个未来发展的五年规划：以技术为导向，外拓市场，内抓管理，再用五年的时间使本公司成为一个技术上与国际接轨、国内领先，经济效益上迈入国内一流大企业行列。实现五年内产值翻一翻达到二十亿的销售规模，产品档次属于国内中高档次、产品结构逐步向和柴油机相关联的终端产品发展，人员素质向一个学习型员工发展的充满朝气、活力的学习型企业。

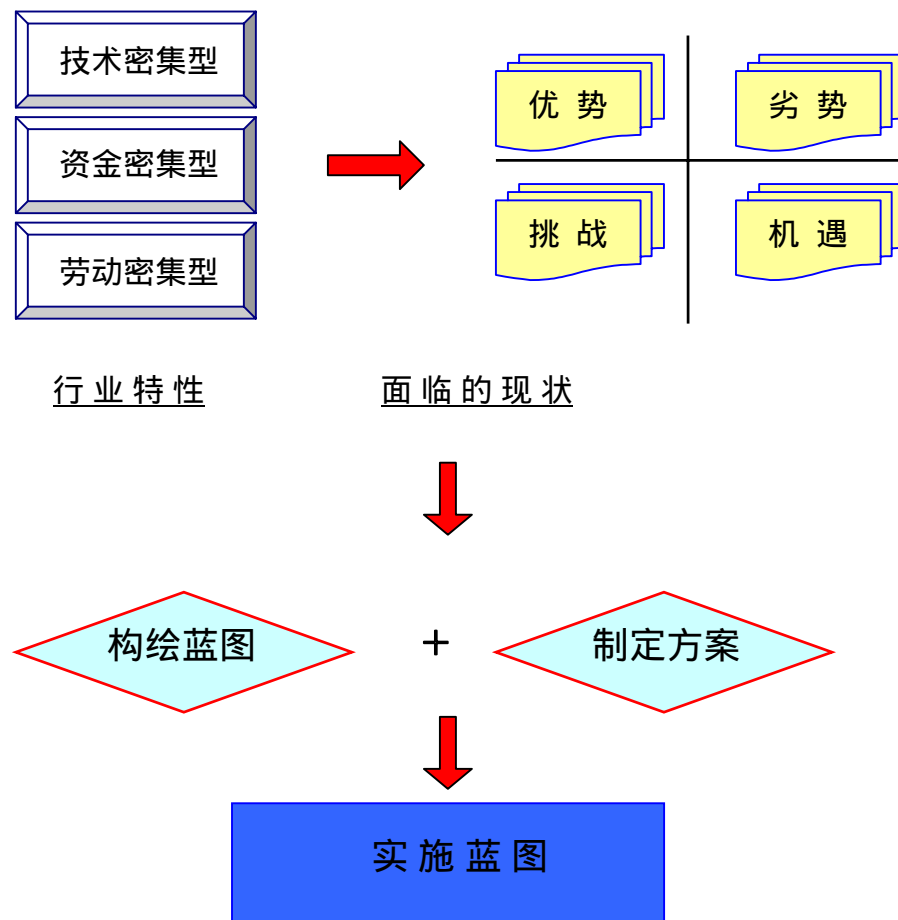
根据对 C 公司以上的 SWOT 分析，利用 C 公司目前的各种内部、外部资源以及 C 公司五年战略发展规划的构想蓝图。我认为 C 公司在下一个五年战略发展规划中，应脚踏实地，狠抓根本，从以下八个方面着手：

- 1、铸造企业精神，浓厚企业学习氛围。
- 2、狠抓环保达标，争创国际接轨，国内领先。

- 3、以服务为导向，逐步扩大市场份额。
- 4、树立科学发展观，提升各项效益指数。
- 5、提高企业运营能力，以核心业务信息化为基础。
- 6、向终端产品市场发展，提高企业市场竞争力。
- 7、变革的战略管理。
- 8、危机的战略管理。

以下是围绕这八个方面 C 公司第二个五年战略发展规划的实施细则。

### 制定第二个五年战略发展规划的程序



## 二、C 公司的第二个五年战略发展规划

### 1、铸造企业精神，浓厚企业学习氛围。

不断丰富企业员工的知识，建立一个学习型企业。纵观国内外无论一个民族、一个国家，精神支柱都是至关重要的，对于一个企业来讲，更是需要一种强力精神，企业才有奋斗目标，员工才有一种凝聚力。C 公司在下一个目标的实施过程中，坚定地提出了 C 公司的愿景“紧握市场脉搏，牢记产业报国”。市场是导向，市场是龙头，只有牢牢把握市场的脉搏，企业才能在市场经济的大潮中博激风浪，永立潮头，而要想在市场经济中能紧握市场的脉搏，企业必须是有强势文化为基础的企业。毛泽东曾经说过“没有文化的军队是不能打胜仗的”。同样没有文化的企业是不可能长久生存、发展下去的；而贯穿 C 公司始终的文化即是成为一个学习型企业。由于信息技术的迅猛发展，人类开始由工业经济进入知识经济时代，在知识经济时代，知识已成为真正的资本与首要财富，成为企业兴衰存亡的重要资源。这是一个充满竞争、选择和替代的崭新时代，对于那些拥有新知识的人来说，他是一个充满机遇的时代，而对于那些没有新知识的人而言则是一个寸步难行。“知识就是财富”“知识就是力量”这样的时代更凸现了知识的重要性。这样的时代，就是学习化时代，在学习化时代，企业一定要成为学习型企业，在日趋激烈的市场竞争形势下，学习的作用是不言而喻的。

a. 学习是获得知识的重要途径。学习是指导人的经验的获得及行为变化的一个过程，学习是接受经验，获得知识和文化的一种必不可少的一种手段，学习生活中的一切过程，正是要把人类已获得的一切经验、知识和文化成果进行传输的一种过程，以改变每一个个体的行为，为社会的发展、企业的发展服务。

b. 学习是企业进步、发展的动力。企业是由每一个作为个体的员工组成的，学习的过程就是使企业中每一个员工存在智力、信仰、情绪、伦理、技能各方面的因素得到一个综合的提高，学习可以使人从“无知”到“有知”，从“知之不多”到“知之甚多”，使人在理性分析中获得改造世界的科学方法，从某种意义上讲，学习能够改造人类自身，从自然发展规律来讲，人是一切经济行为和经济活动的主体，人素质的提升，是社会生产力发展的必要条件，也是企业发展前进的必要条件，是经济发展环境不断优化的根本要素。

c. 学习即是生活。这是一句国内最常用的一句语言，确实来讲，进入信息技术迅猛发展，知识经济处于“爆炸”的时代，学习已成为了人类生活的一部分，人处于一定的社会关系中，对学习的依赖就像人生活中对阳光、空气、水分一样不能离开，终身学习已成为每个人要在社会实践中有所作为的一种必要条件。不学习、不会学习，意味着难以融入社会。而随着社会生活水平和人类整体生活水平的不断提高。作为个体的人的全面发展问题凸现出来，通过学习，能使人的个性和潜能得到充分的开发，使人的特长和潜能得到高度的发展，使有的人格品位和综合素质得到全面的提升，从而带动企业的市场竞争力，全面管理能力的提高，而使企业能达到一个质的飞跃。

d. 学习是竞争的重要手段。人类需要原创性的知识，但是原创性知识是可以被人类共同学习和利用的，而且只有善于学习借鉴，才善于原创，特别是在当今科

划

学技术日新月异的今天，通过学习、借鉴完全有可能获得跨越式发展的。中国加入 WTO 以后，将更深刻地融入世界，需要全面地学习、借鉴世界上所有先进的观念、机制、技术等等。谁学得最快，学得最好，谁就有可能率先成功。

e. 领导工作更需要加强学习。领导者一般身居高位，在某种程度上可以说是周围人的权威和榜样。但这绝对不是意味着他在一切方面都十分完美，仍然要加强学习。这是因为领导工作是一项复杂的工作，需要领导者具备相当高的素质，需要领导者掌握各种必备的知识。领导选拔和考评机制的公开化和规范化，领导岗位的公平竞争性也要求领导者重视学习，不断提高自己的能力和水平。成功的领导者大都热衷于学习，他们千方百计寻找一切机会获取新知识，他们知道懂得愈多就越发现自己不懂得地方太多了。随着知识的增长，对外在事物的了解也跟着增长，领导者当中这种浓厚的学习氛围，大多数是在自我鞭策下产生的并将日趋兴盛。

总之学习的过程，其实就是一个提升的过程，作为企业每一个个体—员工来说，是一种人的内在素质、精神修养、外在技术、智能的一种全面提升，而对于企业来说，是一种管理上能力的提升，市场上的一种竞争力的提升。

但学习也有一种方法问题，有一种“去伪存真”“去粗存精”的能力。在 2500 年前，我们的孟夫子就曾经说过“尽信书不如无书”。同样在学习的过程中，我们也有一个选择的问题，学到正确的技术和观念就会成功，学习错误的技术和观念就会一败涂地，而如何辨别是与非、对与错，如何提高我们的选择能力，这许多问题，同样只能在不断的学习过程中得到提升。

## 2、 狠抓环保达标，争创国际接轨，国内领先的绿色环保型企业。

随着人类工业化大革命的时期的到来，文明社会与自然环境的恶化的一对矛盾越来越突出，自然界中的温室效应所造成的厄尼诺现象、南亚 2004 年底的大海啸以及南极上空的臭氧层空间的不断扩大都给人类敲响了生存的警钟，人类不能没有地球，地球不能克隆，环保的问题已被提到了如何让我们的子孙后代生存下去的头等大事来讲了。

而在我们中国，这个问题就更为突出了，作为一个全球人口最多的国家，各种资源的拥有量却少得可怜，其中水资源占地球人均水资源的 1/8，而且这 1/8 水资源还是分布的极不合理，南方各省经常洪水泛滥，水满为患，而北方各省常年缺水，导致大量开采地下水，大量开采地下水的后果是直接导致地表沉降，水储量减少，原来碧波荡漾的十三陵水库现在已是库底泥土龟裂，草木都难以生存的凄惨景象。我们炎黄子孙的母亲河—黄河据 2004 年的报道是触目惊心断流了 130 余天，如此中华民族的摇篮，华夏文明的发源地竟成为了一条季节河；淮河全线污染，河中一片恶臭，几乎已见不到一种生物，而全国最大河流—长江的情况，也好不到哪里去，沿江化工企业密布，滚滚恶臭之水严重污染着长江的生态环境，江中的挂浆机船行驶过处往往留下一片油污；而由于人类燃烧各种能源，导致地球上的二氧化碳排放严重超标，地球的温室效应日趋严重，中国西部的水土，植被资源损失程度越来越严重。

本人曾经于上世纪的七十年代经常往来于西北的山西、甘肃、宁夏、内蒙、青海等省，后来由于工作的关系，将近二十几年没有去过这许多省份，这一次是新世

划

纪的第一年春夏之交到以上几省，最触目惊心的便是满目荒山，一片凄凉，哪里还有“青山依旧在”这诗情画意啊！短短的二十几年啊！

保护地球，给子孙留下一片青山绿水，绝不是停顿在口号上、标语上的漂亮言辞，而是确确实实应该用实际行动，从我做起、从现在做起。因为环保的功效它有一个惯性的原理，有一个滞后的原理，即使从现在做起，也要在十年八年以后才能做出成效。家园只有一个，地球不能克隆，保护生态环境，造福子孙后代，既是我们民族的共识，也是企业的责任。C 公司在第二个五年发展规划中确保做到以下的前二条，努力争取做到第三条。

A、一年之内通过 ISO14000 绿色环保认证，创造人类和谐环境的基础，C 公司在第一个五年规划之初便通过了 ISO9000 全员质量管理的认证，从而对公司的产品制造过程中质量的控制有了一个可操作性，在第二个五年战略发展规划之初一定通过 ISO14000 绿绝环保认证，保证企业在发展过程中能创造出人类和谐环境的可操作模式，在绿色环保认证体系的监控之下完成企业运转过程中的各种活动，把加强环境保护的宣传教育，提高全体员工的环境保护意识，成为 C 公司全体员工必修的经常性课题。

B、制定日程表，提前完成国家规定的环保达标的指标，国家有关部门已有文件规定 2005 年，所有上路行驶车辆的功力排放标准应该达到欧 标准。到 2008 年，所有上路行驶车辆的功力排放标准应该达到欧 排放标准。到 2010 年与国际先进国家接轨，单缸柴油机到 2006 年元月 1 日起应达到欧 排放标准。

C、公司在第二个五年战略发展规划中单缸柴油机达到欧 1 排放标准，多缸柴油机达到欧 排放标准，放在 2005 年 5 月 31 日前必须完成的公司计划中。同时，公司还与外部科研机关、大专院校与上海内燃机研究所、无锡油嘴油泵试验所、江苏大学等建立了紧密型的合作攻克环保达标中的难题难点领导小组，联合开发达到欧 排放标准生产中的燃油系统的共轨电喷系统。务必在 2007 年解决共轨电喷，因为中国目前和欧美先进国家在柴油机制造过程中，所落后的就是燃油系统中的共轨电喷原理。攻克了这道坎，那柴油机中的什么排放达标都能攻克，这非但是牵涉到我们企业对社会环境保护的一份责任心，更是关系到 C 公司的产品能否打入国际市场，而在国内市场能一支独秀的可持续发展的关键问题，因此，在 2007 年之前，C 公司在攻克柴油机燃油系统中共轨电喷原理中会和各科研机构、大专院校共同合作，而投入较大的人力、物力的。

C、如果条件政策许可，C 公司准备在第二个五年战略发展规划内投入百万元，和某个农学院合作，在西北地区包上一庄荒山，让这座荒山能长出一片绿色，特别是在飞机上空看去的时候，能在满目凄凉中能见到一片绿色，做这件事不是要求什么效益，而仅仅是 C 公司对社会的一点回报，做事但凭扪心无愧而已，假如 C 公司这个行动能对其它大企业有所借鉴的话，则 C 公司的心愿足矣。

### 3、以服务为导向，逐步扩大市场份额

二十一世纪的竞争，必将品牌企业间的竞争，而品牌的维护、培育，不外于在产品的质量、价格、服务三方面下苦功夫。

划

“质量是企业的生命”这一通俗的理论，现在已是深入了每一个企业的骨子里，要想在市场经济中脱颖而出，没有质量作保证的企业是自然淘汰的一个过程而已，所以狠抓产品质量，狠抓全员质量管理仅仅是作为一个企业能否生存下去的必要条件之一。如果说 84 年海尔的张瑞敏能举起大锤，砸掉质量不合格的冰箱而引起海尔全厂职工的震惊，甚至引起全国新闻媒体的连篇累牍的报道的话，那么在二十一世纪的今天的企业来看，这是最正常的一个举动罢了，产品出厂合格率必须 100% 是现在每一个企业的共识，就象人不能吸毒一样的简单，因为在二十一世纪的今天，在质量问题上能够再有什么惊人之举，或超越其它企业很多很多，是一件十分困难的事了。C 公司只有在自己的企业内部狠抓全员质量管理，从而使自己的产品在市场竞争中永远立于不败之地。

价格问题历来是面双刀剑，其中有抬高价格而使自己的品牌得到提升的企业，在国际上许多品牌公司，如“耐克”、“皮尔·卡丹”仅仅是贴一个品牌就能使同一类的产品价格猛涨上去，但这许多品牌的形式是一个多年积累的过程，是该品牌经营者智慧的结晶，C 公司作为一个新兴的企业，还难以达到那种品牌的优势。

另一种从价格中提升品牌知名度的企业就如国内许多善打“价格战”的企业，其中家电类如四川长虹、如格兰仕微波炉，但价格战最后的结局必将把整个行业拖入万劫不复的地步，价格战可以使自己的品牌得到一时的提升，但最后的结果必然是自食恶果，这是 C 公司最不愿意采用的一种方法。

既然在质量上很难在同类企业中脱颖而出，而价格方面高价位销售产品是 C 公司目前做不到的，利用“价格战”来扩大市场份额又是 C 公司所不愿做的，那要想使 C 公司的品牌得以提升，就只有在服务上。

C 公司目前的柴油机产品上，销售的方向主要是国内广大的运输市场、农业机械的动力市场以及东南亚、南美、非洲等一些发展中国家，服务对象是农民、船民、驾驶员等为主，所服务的群体客观来讲，整体素质还是比较低的，甚至大部份人对于柴油机使用的说明书看都不看一眼，而对于柴油机的磨合期的使用事项，柴油机定期保养，更换机油这一类的常识问题一窍不通的人大有人在，同时在中国市场上，不合格的柴油、机油还是到处存在，而这许多客观存在的条件，对服务工作提出了新的要求，处理得好，能快速提升企业品牌的含金量，把握得不好，连砸“奔驰”轿车之类的事件都有可能发生。

根据“存在就是合理”这一原则，针对柴油机市场上使用群体，社会环境这个大系统内，C 公司在第一个五年发展规划中就把服务作为 C 公司的核心竞争力之一，在第二个五年战略发展规划中，更是对三包服务提出了“忍气吞声，委曲求全”的服务 8 字指导方针，具体归结到细节中即为：

A、推出 8 工作小时承诺制，当三包服务部接到三包服务的电话起，8 个工作小时之内，三包服务人员必须到位，无论多远，无论多偏僻的地区，因为 C 公司的全国各地有一个非常健全三包服务网络，如果 8 个工作小时之内到不了现场，那就实行赔偿制，根据柴油机本身价值的大小，用户每天因柴油机出故障而造成的损失，赔偿的数额公司事前就有一个明确的规定，我们知道三包服务的最终目的就是提高客户的满意度，产品出故障后，用户最容易引起不满意的的就是经济损失。当 C 公司在国内第一家推出三包服务不满意能得到经济赔偿的制度后，立刻使客户的满

划

意度大幅提升，市场占有率也跟着节节提升。因为再健全的三包服务网络，随着柴油机使用的旺季、淡季之分，柴油机出故障的时间的不确定性，三包服务难免有做不到 8 工作小时内服务人员到位的问题，假如作了承诺而三包服务人员到不了位，那客户的不满意度肯定更大，现在有了赔偿制度以后，客户的不满意度基本上降为零，不满意度降低，满意度自然提高了。

B、不论是否由质量问题引起的故障，第一次都免费维修，上文已经提过，大量的柴油机的故障都是用户使用不当而造成的，或是柴油、机油的质量问题而引起的，国家有关部门明确规定，产品的质量由厂方负责，而因为用户使用问题而引起的故障，厂方有权拒绝三包服务，但是针对中国目前农民、卡车驾驶员的现状，市场上劣质柴油、机油到处泛滥的现状，如果厂方照搬国家三包服务条例规定教条办事，那服务纠纷不知要提高多少，更不用谈提高客户的满意度了。本着“存在就是合理”，C 公司规定了客户不管有理无理，三包服务人员都只能“忍气吞声，委曲求全”。假如是客户使用不当而引起的柴油机故障，那就由服务人员耐心地教会客户操作要领，柴油、机油定期清洗的专业知识，然后免费为他们服务一次（当然仅是一次）。“忍气吞声，委曲求全”还有另外一层用意就是 C 公司每个三包服务人员本身都是技术骨干，平时都是得理不让人的，因为有了这条纪律的约束，大大的减少了三包服务人员与客户之间的纠纷，从另一个侧面大大提高了客户的满意度。

C、“不抽客户一支烟，不吃客户一顿饭”，千里之堤溃于一穴，防止骚扰客户，从小事做起，农民兄弟、驾驶员师傅这一层次的人都是好客的脾气、习性，请人上门帮助自己维修柴油机都是喜欢好烟、好酒的款待一番，C 公司推出这一条纪律，在众多柴油机生产厂家的三包维修过程中，可谓是“鹤立鸡群”，更加提高了客户的满意度，同时推出这条纪律也是对自己三包维修队伍的一个更严格的要求。今天吃客户一支烟，明天就会拿客户一包烟；今天吃了张三的饭，明天就要和李四饭的质量比较高低，这样势必会引起招待得好，服务态度好一点，招待得不好，服务态度就差一点，影响了整个三包服务团队的素质。

另外针对三包服务人员是 C 公司的一个对外窗口，C 公司的未来五年战略发展规划中把三包服务人员的培训工作当作一件头等大事来抓，培训课程除了理论知识，应知应会的操作技能上，更注意素质的培训，培训计划中包括三包服务人员的穿着、仪表，开头几句问候语、表情乃至敲门的方法都有了极为详细的标准。

总之，着力培养一支训练有素，作风正派的三包服务人员是作为 C 公司十年规划中的第一件事来抓，企业的生存靠市场，市场的占有靠客户的满意度，客户的满意度很大一部分是建立在优质的服务上，C 公司全厂总动员把提高客户满意度作为第二个五年规划的第一件事来抓，把优质服务当作 C 公司的核心竞争力来不断培养、提升。

#### 4、树立科学发展观，提升各项效益指数。

企业抓质量、抓管理、抓市场，其实归根结底一句话，就是为了提升效益，当然这个效益是两方面的，必须既有经济效益，又有社会效益，同时这两种效益又是

划

互补的，有了经济效益就能提高社会效益；反过来，有了社会效益同样也能促进经济效益的提升。C 公司第二个五年战略发展规划中，从下面三个方向抓起：

a. 开拓创新，提高产品的档次。经营之神希尔顿饭店的老板希尔顿曾经说过：一公斤马口铁，本身值 5 美元，如果把它打成锤子，那就值了 25 美元……如果把它做成钟表上的发条，那就值了 25 万美元。在柴油机系列的生产过程中，明显的也存在这种问题，以性价比来说，单缸柴油机这种产品每公斤 8 元人民币，两缸柴油机为每公斤 15 元人民币，四缸柴油机为每公斤 28 元人民币，而六缸柴油机的性价比则达到了每公斤 60 元人民币，当然单缸—六缸之间的技术含量不同，但是中国社会恰巧是资源有限而发展无限，作为企业的一份社会责任也就是利用有限的社会资源，尽可能地创造出更多的社会价值。在第一个五年发展期内，C 公司已顺利地开发出了从两缸—六缸的各种系列多缸柴油机，那么在第二个五年发展规划期内一定要以单缸柴油机为主的生产企业转型成多缸柴油机为主的生产企业，用产品档次的提高，作为 C 公司全面提升各项效益指数的一个重要方向。

b. 以优质服务为企业的核心竞争力，不断地扩大市场份额。市场导向是 C 公司一切行动的指南，客户、顾客不是虚无缥缈的上帝，而是企业实实在在的衣食父母，是企业生存发展的根据和基础，只有企业的衣食父母满意了，企业才有了牢固的生存发展的根据和基础，C 公司在第一个五年战略发展规划中确定了以优质服务作为企业的核心竞争力，而第二个五年发展规划中更是强化了这一观念，要把“市场拼竞争，竞争靠服务，服务靠品牌，品牌出效益”“没有用户的满意，就没有市场，没有市场就没有工资”作为每一个员工都能融化进血液中的基本理念，同时要让 C 公司每位员工都清楚，服务决不仅仅是三包服务的理念，服务应该是我做起，从现在做起，提供给客户优质的产品才是最好的服务。

同时要让 C 公司每一位员工都认识到服务的概念是广义的，并不仅是使用 C 公司产品的客户，我们提供优质服务，而是所有和 C 公司发生业务往来的整个企业经营运行系统中所有客户，包括为我们生产配件的分承包供应商，银行、税务、工商等等为我们服务的公务员系统，乃至包括企业所在的社区群众，我们都要做好我们力所能及的服务，这一类服务同样能提升企业的美誉度，增加企业的社会效益，从而达到更大的占领市场份额的目的。

c. 节能降耗，合理利用内部资源。

树立科学发展观，合理利用各种资源，既是企业内部开源节流，科学管理的一部分，更是社会对企业的一份要求，在节能降耗方面，从两个利用方面着手。

循环利用，柴油机生产过程中是一个用水大户，用油大户，本着社会的要求，“有限的资源，无限的循环”C 公司在第二个五年发展期内，要求所有的水资源都要用循环水，因为柴油机生产过程中的用水主要是作冷却用的，所以可以无限循环使用，对于废柴油、废机油准备引进一台设备专门用作再生油循环利用的设备，仅此两项 C 公司可节省大量的资金，同时也尽可能少地占用了社会的资源，并能有效地最大限度的降低了对环境的污染。

合理利用，世界上最大的汽车制造商之一——日本丰田公司内部有一项规定，原珠笔写完后必换笔芯，复写纸正面用后，反面一定要再利用一次，C 公司从第二个五年发展规划中，从细节做起，每一种资源都要做到材尽其用，其它诸如设备的



划

最大使用率，如何做到歇人不歇机，既能最大的利用设备的效能，又能合理地使用谷底电价等等……。

总之，节能降耗既是企业对社会的一份责任，同时又是企业降低成本，提高效益的一种很好的手段。

### 5、提高企业运营能力，以核心业务信息化为基础

信息化的实质就是将企业的生产过程，物料移动，事务处理、现金流动，客户交互等业务过程数字化，通过各种信息系统网络加工成新的信息资源，提供给各层次的人们洞悉，观察各类动态业务中的一切信息，以做出有利于生产要素组合优化的决策，使企业资源合理配置以使企业能适应瞬息万变的市场经济竞争环境，求得最大的经济效益。

企业信息化，对于 C 公司而言，就象它的神经系统，连接着大脑和中枢，神经敏捷，反映就能迅速，就能有效地控制好整个企业的运营，信息技术可以帮助企业经营得更好，由于 C 公司目前仍在行业思维模式下运营，所以其真正潜能尚未充分挖掘出来，在信息经济能达到其潜能的企业，信息被认为是创造附加值的财富和源泉。做到了这一点，则 C 公司的经营方式则会大大优于目前的经营方式，主要体现在 C 公司的各个员工所拥有的技术种类，他们使用技术的能力，他们被组织起来的灵活性，以及他们适应问题而不是适应功能和适应任务的方式。

C 公司第二个五年发展规划中着力在以下几方面进行企业的信息化管理。

#### a. 为决策提供支持，信息就是企业的生命。

从本质上看，企业信息化的过程就是依据市场竞争规则的企业再造过程，是企业所有的人，从总经理到普通员工的思想改造过程。

不同层次的企业管理者需要不同的信息。企业的高层领导需要更多的战略信息，中层管理人员需的是战术信息，而基层管理人员需要的是业务信息和作业信息，也就是从决策实行的管理层次来看，管理决策可以分为作业控制，管理控制和战略决策三个层次。战略决策需要战略信息，战略信息大部分来自外部，管理决策关系到战术信息，战术信息内外部兼而有之，而作业控制所需的业务和作业的信息基本来自内部。一般而言，战略信息寿命长，更新慢。业务和作业的信息寿命短，更新快，而战术信息居中，信息的不同层次也影响着管理决策的不同。

信息正确是经营决策的基础。企业经营者要作出适应环境的正确决策，尤其是战略决策，除了凭借个人的经验和判断外，更重要的是掌握足够的外部环境信息和企业内部信息，这些信息还必须是正确、可靠、及时、全面而适度，错误的、过时的、多余的信息将导致错误的判断和决策。而信息系统能够极大地改善信息的质量，保证信息的数量，加快信息传递的速度，所以信息系统能够帮助管理者增强决策能力。

相信 C 公司在第二个五年规划期内的信息化决策会由于现代信息技术带来了畅通无阻的信息资源，使得 C 公司的高层管理者在决策时有了更丰富的依据。管理人员可以更加容易地运用现代博弈论的方法来进行企业的战略决策。

#### b. C 公司的运营能力，以核心业务信息化为基础

划

C 公司是柴油机为核心业务的制造型企业，而柴油机生产、销售的运作过程即是 C 公司的核心业务。

传统的营销方式是建立在庞大的物理销售网络上，遍布全国的销售代表和铺天盖地的广告攻势的基础上的。而在信息技术的冲击下，传统的营销模式，营销组合有了新的内容。企业通过建立内部的顾客信息系统，并与网络连接则可以代替以前的客户卡片或客户档案，并及时进行更新，也便于随时跟踪客户和对客户情况进行统计分析。

C 公司在搞企业信息化时，一定紧紧围绕企业的核心业务和主导流程来展开，以保证 C 公司的运营能力能够得到不断的提高。

c. 生产管理信息化，使生产任务变得容易和高效

生产管理者的主要任务就是首先要建立好一个生产管理系统，其次要运用好这个管理系统，前者是长远性决策的问题，后者是日常工作的主要内容。

生产系统的结构化要素和非结构化要素可以归结为 5 个方面：生产过程、生产能力、生产库存、生产质量和生产人员这 5 大要素。生产管理者的任务就是要如何最合理地调控这 5 大要素，从生产能力的计划与控制角度分析，线性规划与网络计划的应用，将大大提高其技术含量及实现的效率，而且使实际生产的调度与控制也变得全面与高效，从质量控制的角度来看，信息化也将给企业的质量控制带来一个飞跃。

另外，广义上的生产人员就是全企业，甚至全社会从事生产性、创造性工作的人员，即常说的人力资源；从另一个方面来说，企业虽然有人事、组织部门，但这些职能部门往往远离真正的“人力资源”，而能够真正解决的，发生在基层的最经常的人事问题，促进组织正常运营，所以往往在生产管理系统中包括生产人员管理的内容，与后面的人力资源管理内容是有所不同的。

C 公司生产人员管理的目的就是，有效支持产品的竞争优势，并努力达到运营效率，具体任务包括：生产任务的工作设计；生产任务的定编定员；生产人员的选拔利用；生产人员的技能培训和职业发展；生产人员绩效的评估等等。而引进完善的信息生产管理系统，则可以使这些任务变得容易和高效起来。

d. 财务信息化：方便、容易地获取财务信息。

公司在第一个五年发展规划中，已成功地实现了本公司财务信息化工程，在第二个五年发展规划中，需要更强化，更完善地使财务信息中在整个企业系统中健康地运营。

从企业管理的角度来讲，企业财务管理分为成本管理、流动资金管理和投资决策。稳健的财务是经营的第一保证。财务状况和理财能力是财务管理的主要对象。财务状况反映了企业的资产、损益、资金变化情况；也表现了其获利和支付能力。反映财力状况的系列指标直接给高层决策者提供最可靠和真实的支持。理财能力是指企业筹措资金和运营资金的能力。所以应根据企业的整体运作和长远规划来运用资金。加强预算管理，致力于降低成本上升和支付不必要的支出，并以财务为基础，加强资本运营能力。现代信息技术将使财务管理变得越来越重要。同时财务管理工作却变得越来越轻松。财务管理人员将从繁琐的财务工作中解放出来，参与企业的生产经营管理，而高层领导能更方便、更容易地获取财务信息，从而做出正确的决策。

划

财务管理信息化是企业管理信息化中至关重要的一个环节，具体体现在以下 4 个方面。

企业中的财务管理是最易于量化的，也就是最容易采取信息系统。

通过对财务管理基本工作提出定量化管理化要求的要求，使财务会计人员明确自己的责任，有利于理顺财务管理，规范财务工作，同时也有利于对财会人员工作的监督和考核。

企业领导往往极其重视对财务管理进行控制和投资应用财务管理系统。

公司最高管理层制定财务管理信息化的目的，能更好地规范财务管理的规章和制度，指导和督察财务部门的工作，使其管理到位、程序正确、高效运作，并加强对财务管理工作的职能执行情况的考核。财务部门特别需要严格执行财务制度，遵守财经纪律，规范财会运作，用科学的方法搞好日常财务管理工作，实现公司资本的保值与增值目标，为公司的经济活动，提供完善的财务工作保障。

由于中国财务管理的特殊性，使得中国的财务管理软件产业成为软件行业中最先行和最成熟的一项，这样就培育了一大批民族软件企业，这些软件企业注重对国外先进管理经验的吸收和对国内管理特色的研究，使得其产品更成功，从而形成了有效循环，也带动了软件企业在其它领域的产品研发和市场开拓。

财务软件一般比较轻巧，又相对独立的系统，安装容易，不会带来管理的变革甚至企业的重组，使得系统与企业容易相互适应。但财务方面的信息化一定要和其它管理方面的信息化结合进行实现企业全面信息化管理。真正提高企业信息化管理的竞争优势，提高生产、管理效益。

e. 信息化的根本目的只有一个，用更少的投入获取最大的效益。

随着经济全球化的发展，信息化管理已成为企业迎接新经济的挑战，驾驭自己航船的制胜法宝。因此，用信息社会的思维方式和管理理念嫁取传统产业，在传统产业的躯干上结出信息化管理的硕果，是 C 公司企业信息化管理的一种追求目标。

f. 公司加入电子商务，实现网络化、信息化管理的目的决不是为了作秀，而在于为了用更少的投入获取最大的效益。信息化管理是企业为达到 C 公司的经营目标而须借助的一个工具和重要手段，因此，在 C 公司全面走向网络化、信息化管理之前，还有大量的工作要做。

首先要改变企业的传统管理模式，要将多层次的从上到下的金字塔型的管理系统进行扁平化和内部网络化，重新设计和优化企业的业务处理流程，使企业内部的信息传输更便捷，使管理者与员工、各部门之间的交流和沟通更直接，提高管理效率，降低管理成本。

其次，彻底改变传统管理的思维方式，从企业组织的整体出发，在重新设计和优化企业的整体业务流程的基础上，重建每个员工，每道工序的数字化基础，并达到规范化、标准化的要求，这样在新的管理思想基础上建立起来的新的数字化、管理化基础才能真正成为 C 公司走向网络化、信息化的坚实基础。

## 6、向终端产品市场发展，提高企业市场竞争力。

划

柴油机作为一种动力机械，是一种产品的中间体，它用在公路运输上则只能作为车辆的中间产品或称配套产品，用在工程机械上则只能作为装载机、挖掘机、推土机、压路机的配套产品。

唐太宗李世民曾经说过以史为镜，可以知兴衰，从西方先进国家说起，欧美各国在 50 年前每个国家都还有 100 多个发动机企业，而发展到现在每个国家仅仅剩下 5—6 家企业，但幸存下来的这许多企业都是有一个共同点，它们都拥有自己的终端产品，或汽车，或工程机械，仅仅依靠单生产发动机存在下来的企业已经是绝无仅有了。

再看我们的邻国日本，现在存活下来的三菱、丰田、洋马、久保田，都是具有自己的终端产品的企业，三菱的重卡与工程机械、丰田的轿车、洋马、久保田的农业作业机械。最典型的例子莫过于本田企业，本田制造发动机已有 100 年了。但在上世纪的 80 年代，日本经济正是蓬勃发展之际，而由于其单靠发动机仅有的终端产品是摩托车，在市场浪潮冲击之下险遭灭顶之灾，痛定思痛，利用自己优秀的发动机制造技术，投入到轿车生产行业中去，短短十年光景，本田企业又进入了世界上一流的大企业行列了。

中国尽管仅仅从计划经济向市场经济过度中，经历了短短的二十年，但市场现象已经开始显露出来了。国内几大柴油机厂与汽车生产厂家结成战略同盟的，普遍都是形势较好，如无锡柴油机厂、如潍坊柴油机厂，在汽车工业蓬勃发展的情况下，近年都出现了“井喷”的现象，反之如果没有和汽车厂家结成战略同盟的，则市场形势一旦宏观调控，那企业运行顿时显得困难起来，即使如广西玉林柴油机厂也是如此，更不用说其它规模稍次一些的柴油机生产厂家。

再一个深层次的原因，中国目前有大大小小三千家发动机企业，这绝不是一个正常的市场经济所能容纳的发动机厂家数字，再经过十年到二十多年的大浪淘沙，即使以中国地大、人口众多，消费需求层次的不同，最多剩下三十家发动机厂家，如果本人估计不错的话，那就是说目前的三千家发动机厂家中，最终能存活下来的不过是一百家中剩下一家，这确实是一个十分残酷的数字。但同时又不是本人危言耸听，而是一个真实客观的数据。

正由于以上原因，C 公司在第二个五年战略发展规划中提出了向终端产品市场发展，而且目标坚定地向卡车终端市场的发展。下表同样是一份可参考数据表（1）

机型种类	匹配车型	市场潜力和市场业绩
四缸柴油机	低吨位中型卡车、6-8 米客车和轻型卡车	三大增长市场将对此类机型的业绩提供有利支持
七升柴油机	高吨位中型卡车和准重型卡车，9-10 米客车	三大萎缩市场不会对此类机型业绩提供保障
八升柴油机	重型卡车和大型客车	是拉动市场销售的主要动力，增长最为快速，但其市场份额预计在 3 年以后将逐步萎缩
九升柴油机	重型卡车和豪华型大型客车	是目前柴油机市场上最热销的柴油机品种，而且将在未来 3 年左右将达到销售的高峰
11 升柴油机	重型卡车	将是国外品牌的天下，而且销售业绩取决于中高档重型卡车的增长速度，也取决于自身成本水平
11 升以上柴油机	重型卡车	

表（1）

划

由于卡车分轻卡、中卡、重卡三种类型，而这三种卡车生产在我国的生产过程都有一个产品生产许可证的问题（即目录问题），如果没有产品生产许可证，那么生产出来的产品是不能到交通部门上牌照的，而没有牌照的汽车是不能上路的，汽车不能上路，哪里还能有市场。

C 公司在卡车生产过程中，准备在第二个五年战略发展规划中分两步实施，第一步先收购一家有轻卡、中卡生产许可证的厂家，利用这厂家的原有的生产技术、生产设备加以改进，注入 C 公司的管理模式，再充分利用 C 公司现有的销售网络、三包维修服务网络——因为这两个网络在柴油机和卡车这两个平台上是可以达到共享的，而目前来讲，国内原有的一些规模较小，不上档次的轻卡生产厂家处于气息奄奄，破产边缘的企业不在少数，目前出手收购，不会需要 C 公司出多大的价格的，关键是原有的一套管理模式、生产机制、营销理念要从根本上扭转到 C 公司的运营体系中来。这是 C 公司在第二个五年战略发展规划中需要碰到的诸多难题之一。也是 C 公司向终端产品市场发展，从而实现 C 公司产品结构调整的市场战略大转移能否顺利进行是至关重要的一步。

第二步达到控股一家重型卡车的生产企业，由于重型卡车的生产流程比较复杂，生产储备比较先进而消费者对重型卡车的品牌认知度比较认真，所以再去收购一家不上档次的重型卡车厂对于今后市场的运作带来的困难就太大了，很有可能要成为一次失败的运作。而要想收购一家有一定品牌知名度的重卡厂家，依 C 公司目前的实力来说，其财务风险系数比较大。而控股一家重型卡车的生产企业，以此为契机打进重型卡车的市场中去，利用 C 公司现有的柴油机生产的优势；增加该重型卡车在市场上的竞争力，这是一条比较稳妥的路，也是 C 公司在第二个五年战略发展规划中要走的向终端产品市场发展之路的第二步。

同时中国自从 2004 年 5 月 1 日开始实施新的交通法以后，运输车的市场迅速地两极分化，即 3 吨以下的轻卡市场需求增长迅速，15 吨以上的重卡市场需求发生了“井喷”现象，而原来最畅销的 8 吨、10 吨中卡一落千丈。原因在于原来的 8 吨、10 吨的中卡生产厂家为满足一些用户不合理的要求，往往设计得能达到 20 吨甚至更高的载重量，但用户的养路费、过桥过路费还是照核定的 8 吨、10 吨的费用交的，从某种意义上讲助长了用户的不好心态，增加了道路上的危险性。交通法的实施，各地严查超载超速，这种类型的汽车市场销量一落千丈。而重型卡车乘虚而入自然获得井喷现象。而 3 吨以下的轻卡特别适宜于半径为 50 公里范围内的货物的运输，市场形式一直比较平稳地向上发展。所以从某种意义上来说。2004 年 5 月 1 日交通法的实施为 C 公司向终端产品市场发展，提高企业的市场竞争力提供了一个大好的时机。

## 7、变革的管理

应该说第二个五年发展规划期内对 C 公司而言是一个比较激烈的变革时期，是从传统产业的管理模式向信息化为基础的管理模式的变革期，是从柴油机仅仅作作为一种动力机械的中间产品向以轻卡、重卡为战略转移的市场变革年。

划

同时作为一个组织要想取得持续地、长久地发展，就是适应不断变化的环境，当然仅仅拥有变革的观念是远远不够的还必须有能力真正去实施。

然而变革要意味着不确定性。人们在面对不确定性时，通常会选择逃避的心理，与企业的市场变革，管理变革相适应，组织的结构也要相适应，C 公司主要从以下 4 个方面抓好第二个五年战略发展规划中的变革过程。

、决策权由企业顶层转移到授权小组。

在网络经济时代，一方面互联网技术使以前组织中较高层次的专门信息更容易向低层次传递。另一方面，知识将主要分散在企业的低层，存在于专家的头脑中，由各个授权小组所拥有。因此每个小组及其成员具有自我优化、自我设计和自我组织的自由，而主管上司的任务仅仅作团队的顾问。

、管理范围由企业内部扩展到外部

传统管理理论侧重于企业内部关系的管理。但是随着世界范围内的市场竞争的加剧，产品和服务的关系，正变得越来越复杂，客户的需求越来越趋于定制化。这一变化使得企业必须具备一系列核心能力。而对于单一的企业来讲这是难以作到的。所以企业必须将与其它企业或客户的关系进行重新组合。同时为了追求更短的产品开发周期，减少采购、生产等费用，降低风险，增加企业对市场等变化因素反应的灵活性，要求企业扩大其管理范围，一种基于合作的虚拟企业应运而生。

实际上，随着电子数据交换，技术数据交换和互联网技术的发展，企业间及企业与客户间开始并可能共享对方所拥有的资源。许多企业可以通过互联网进入其伙伴内部的信息系统。虚拟企业的管理核心问题是重塑企业之间的关系。在网络经济时代，企业之间更需要的是相互沟通、交流以及共用数据库等其它资源。

、管理程序有顺序化向并行化方向转变

在 C 公司由于生产经营过程通常呈序列化，而其管理过程一般也顺序化进行。序列化的生产经营过程使得相关人员及各环节都割裂开来，每一个职能部门、环节都有其特定任务对于其它环节或职能部门运转所需的条件缺乏正确的认识。因此会经常出现前后环节或部门之间互相矛盾、指责的情况。

在网络经济时代，由于信息化管理普遍采用的是视窗工作方式，使得工作在空间或时间上的接近不再是至关重要的问题。这样工作可以由顺序化向并行化方向发展。这不仅意味着各环节、各部门可以同时运转，而且意味着它们之间可以方便地进行有效的合作。这种方式，可以基于统一的数据资源库，并在组织机构中建立特定的响应程序，采用项目管理的方法进行。显然，通过这种方式可以大大缩短生产周期，提高工作的协同性，工作的效率和效益。

、管理方式由命令与控制向集中与协作转变

在 C 公司原来的运作系统中，工作先按过程分解，然后通过命令和控制再将其进行连接，通常指令来自组织上层。下层人员要求发挥创造性，必须得到其主管的许可。这种命令与控制方式使企业管理上层仅擅长发布命令，而不对创新性问题的仔细倾听，很难产生有意义的交流、沟通过程。

以任务、价值流或项目为中心的管理团队或小组针对市场机会开展跨职能的工作，其能量来自于它能够根据需要自由转化其工作中心。这类团队需要严格的纪律，按照预定模式严密组织并采用项目管理技术。互联网可以很方便地使企业内部和企业

划

之间的人员、过程及企业之间的动态进行快捷的交流，从而使对等的协作成为可能。互联网上，人们可以交互工作，在开发思路时，反复即时传递信息。企业管理者、专业人员和雇员都是网络中的知识贡献者，都可以成为网络组织内的决策点。

总之变革不仅仅是 C 公司从传统产业的管理方式向信息化管理之变革。也不仅仅是几个产品的市场转换。C 公司第二个五年战略发展规划的变革是实实在在的一场内部管理机构与外部协作系统的一场管理、协调、沟通、运作过程中的一场大变革。

## 8、危机管理

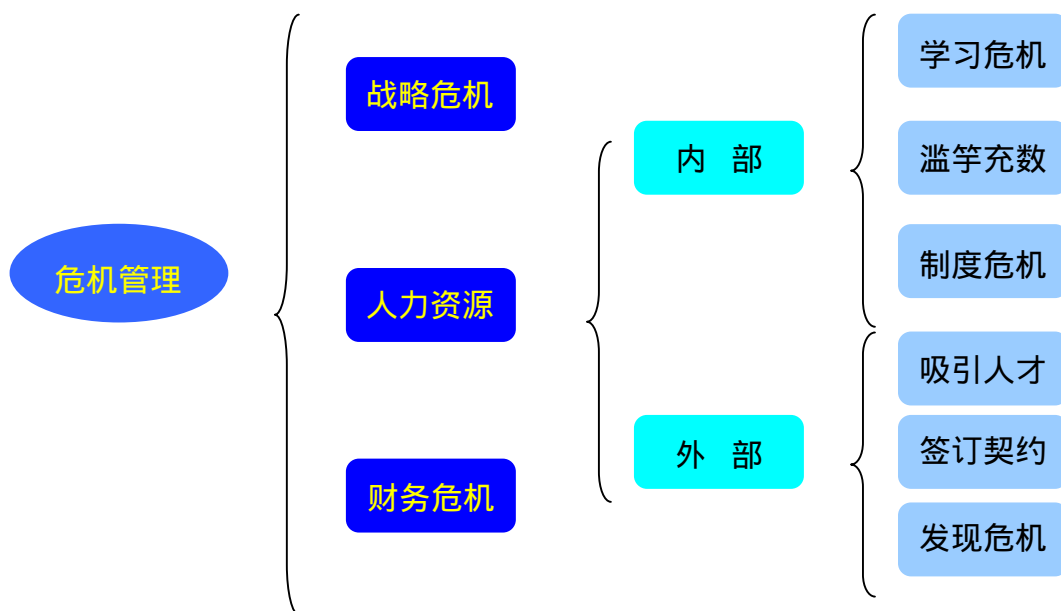
市场经济瞬息万变，商场之中诡异多端，中国政府强势政策，国外巨头虎视眈眈，这一切的一切都使中国企业特别是中国的民营企业处在危机四伏的市场之中。

三株口服液号称拥有 15 万员工，年营销额曾达到不可思议的 80 亿，因为湖南常德一老汉喝了 8 瓶三株口服液而死亡（后被法院证明为诬告），全国媒体铺天盖地的宣传导致这个企业短短一个月便轰然倒下。

秦池酒厂仅仅酿酒工艺上的一个勾兑事件即可引起企业的市场滑坡而导致破产。

其它诸如沈阳飞龙、郑州亚细亚这类例子举不胜数，可以说是危机无处不在，无时不在。亚马逊河边一只蝴蝶扑扇一下翅膀，可以引起加勒比海的一场大风暴，危机的放大效应，在信息化的时代，已越来越显现出来了。在 21 世纪的信息化时代，营运管理与危机管理已成为企业经营的两大重点，这犹如鸟之双翼、车之双轨缺一不可。企业危机管理对于 C 公司而言是第二个五年战略发展规划中一个不可或缺的方面。

C 公司的第二个五年战略发展规划主要从以下 3 方面作好危机管理（如图例）



实施危机管理的框架示意图

战略的危机管理



划

战略是企业能动性最直接的反应，正确与否对企业的未来发展影响甚大，正确的战略，虽然不一定能导致企业必然绝对地成功，但决不会引导企业走入败亡的境地，但错误的战略决不可能使企业欣欣向荣脱颖而出。

C 公司在战略管理中，一定要引进团队管理，在规划战略的过程中，充分运用信息化网络管理的优势，要将所有要素了解透彻，环环相扣，并明确理清各项要素，以决定如何将其整合在一起。如此才能较为适当地决定企业目标，方向与实行方法。尽量避免在那些要素上发生错误的信息，保证公司在正确的战略方针指引下顺利前进。

#### 人力资源危机管理

人力资源是企业资源中最重要的资源之一，“企业要发展，关键在人才”。而 C 公司在人力资源危机管理中，主要分内部人力资源危机管理与外部人力资源管理。

##### 内部人力资源危机管理分三部分

(a)、学习危机。市场竞争的剧烈，外部环境的变迁使得企业能不能与时俱进，竞争能不能快速提升，这都成为企业能否在激烈的市场竞争中脱颖而出的关键问题，c 公司在第二个五年发展规划中明确提出了把 c 公司办成学习型企业。企业要向其他企业学习先进的管理方式，技术人员、管理人员应不断学习、不断提升自己的业务能和管理能力，企业的活力在于学习，把学习在 c 公司应作为一种生活的必须，定员、定职、定期组织学习活动交流，在学习中提升自己，在学习中提升企业。

(b)、滥竽充数危机。如果说 2000 多年前的南郭先生在乐队合奏中还能混口饭吃的话，那么在今天激烈的竞争时代，任何一个团队中只要有一个南郭先生的话，就足以可以致团队于死地。C 公司作为一个快速成长的企业，急须用人，在招聘员工时，很可能放松对应聘者的筛选和资格审查，因而使得一些技能较低、管理能力、技术水平明显不够的人员充斥到企业的各个部门，由于这些员工缺乏经验与能力，却担任企业要职，所以随时可能给企业带来危机。

C 公司在第二个五年战略发展规划中，明确规定了各级人员的考核制度，其中包括绩效考核，应知应会的能力考核，以及各种的面试、笔试，层层筛选，层层把关，尽可能把南郭先生拒之门外。

(c)、制度危机。制度的健全与否，是一个能否留住人才、稳定员工的行动指南，其中的业绩考评制度、安全生产制度等都是员工能否安心留在企业、留在企业舒心的工作的重要因素之一。

C 公司在第二个五年战略发展规划中，将各种制度建设放在首位，使每位员工的行动都有所规范，工作有个准则最大限度地保证每位员工都能在 C 公司高高兴兴地上班，平平安安的回家。

人才危机管理中的外部危机主要来自于人才流失的危机，“外面的世界很精彩，外面的世界很无奈”，各个企业间相互挖人才、人才自身的跳槽，另择良木而栖，竞争者的各种诱惑等都是企业人才流失危机的根源，企业要想长久不衰，留住人才，处理好人才危机中人才流失的危机，是至关重要的。

C 公司在第二个五年战略发展规划中外部人才危机管理主要强调以下几点：



划

1、吸引人才。强调公司的远景，承诺员工与公司互利共荣，增加员工的培训机会，让员工认同于企业的价值观、文化观，同时在薪酬上，在住房上做到关爱员工，善待员工。

2、签订竞业禁止条款。从法律上，企业增加自身保护能力，员工在进入企业时，就签订竞业禁止条款，以约定员工离职后，不得到其他经营类似业务的公司工作，基于契约自由的原则，只要双方当事人愿意，就有限制离职员工的法律效力。

3、尽早发觉危机警讯。对于任何人力资源危机的征兆，都要以系统性的思考，找出管理的盲点来加以克服。企业内具有市场竞争力的人才若要离职，必然要有章可循，若及早发现危机警讯，则可用动之以情的道德劝说或提高待遇、或设身处地为其解决困难等方面着手解决，如果真的无法挽回，也可提早应付。

财务危机管理。企业因财务危机而陷入经济困境，甚至宣告破产的例子实在太多太多了。

企业财务危机的原因很多，但基本上可以分为外在原因和内在原因两大类。外部因素中因信息化时代的到来使的市场竞争更为激烈，边际利润更加缩小，同时在中国的企业运营中，受国家财经政策的改变、法律法规的变动所限制，以及自然灾害或意外事故的发生，如地震火灾、旱灾等。

内在因素中，主要有资本结构不当，负债过巨，造成了公司经营中负担太重，不能到期偿付到期债务本息，同时流动资产周转缓慢，使公司无充裕资金偿付应付帐款。

C公司在第二个五年战略发展规划中，针对财务可能发生的危机采取了以下的措施：

a. 建立财务预警系统，确认影响财务运营的核心问题。针对决定企业营运核心的关键变数拟定简明的预警系统，设定各项财务衡量指标，以浅显易懂的句子说明，告知与财务相关的各部门，以使各部门严格按照公司的财务指标，去进行相关工作的运营。

b. 随时进行各种指标分析，通过对各种财务比率的分析，掌握企业的现有偿债能力，从而对财务危机因子有所了解。对偿债能力的分析，包括短期偿债能力和长期偿债能力的分析，以避免市场趋势误判，正确估算市场机会与提升获利能力，强化成本控制与分析。

c. 建立银行沟通的机制，平时应维护企业的票信与债信，平时与银行建立沟通的机制，让银行了解企业发展情况，营运状况未来计划，市场动态，公司的技术研发等，以避免市场出现谣言时，银行随即抽紧银根，造成企业不必要的危机，同时有选择地挑选两家主力银行，在平时有往来的情况下，较有助于危机时刻向银行的财务调度资金。

d. 慎重投资规划，企业为求成长。必须在不同阶段，审慎评估各种长期性的固定资产投资规划，特别是在企业的多元化方向发展上，切忌头脑发热，尽可能避免企业在多元化发展上陷入财务危机。

同时企业高层领导中，召开定期会议，一是加强头脑中预防危机的预警性，二是共同探讨本企业是否有可能在何时，何处会有可能发生何种危机，尽量做到对危机防患于未然。

### 三、规划实施的控制管理。

有了战略规划后，C 公司对确保目标的实现，最有效的执行该战略，进行了规划实施的控制管理。

纵观国际，国内，任何最终生存下来的企业，它的路径都具有自我实行的功能，而不是过多的外力强制导致了最优结果，对于战略目标的实现。同样需要自我实施的机制，就是企业必须将战略转化成一套套可执行的绩效衡量标准与体系，来引导和激励企业努力的。

企业的战略管理，其实质就是以绩效为衡量核心的。帮助管理者实现战略目标的一套套方法、工具、流程与制度。

战略管理通过两个内在机制实现了一套套以企业绩效为核心的企业战略管理循环：一是企业绩效管理实现了一套套规范的流程和执行顺序机制。二是企业绩效管理实现了一套套持续的运作和改进机制。这两个机制才能表现一个完整的企业绩效管理循环，C 公司在第二个五年战略规划实施中分下面 3 个执行：

1. 计划预算。企业在通过对市场环境、未来发展趋势、目标客户需求以及根据企业的自身实力，建立了 C 公司的第二个五年战略发展规划，对于完成这个五年战略发展规划企业通过了建模预测而来做好预算计划，具体做法为：企业在这个阶段设立了战略目标后，建立多套企业运营的执行路径。资源配备及盈利计算的模型，然后通过模型预测企业在采用不同的战略执行方案后，对目标产生的影响，最后根据模拟结果，选择最佳企业战略执行方案，建模过程中，对各种数据一定要进行周密的客观的调研，务求得到真实的正确的数据以保证建模的准确性，然后通过这个模型在预测企业在采用不同的战略执行方案以后，再将这个战略分解转换为可执行的目标层层分解到各部门及每个员工的日常工作计划中去，并设定相应的绩效指标，还要根据历史数据及战略目标制定部门与集团的预算计划。做预算计划必须有一个多层次的、可伸缩性的计划分解工具，要具备绩效指标工具和全面预算工具。

这套方法能够帮助 C 公司将战略转化成各项工作的目标，总经理又把他的目标转化他的战略，然后再将总经理的战略转化成中层经理的目标，如此层层相推，一直到 C 公司的每一位员工为止。

#### 2. 分析评估及监控

分析评估即通过对 C 公司的财务、制造与物流、客户与市场等数据的多角度，全方位的深入的分析，提供信息，帮助管理者做出实时的、正确的决策，分析评估战略目标的实施及实施的绩效评估，并将结果与部门及员工的绩效考核挂钩。

在 C 公司的绩效管理中，分析评估的工具是有关绩效指标、商业智能与数据仓库，以使 C 公司能做出正确的判断，在哪个方面可适当加大投入，在哪个方面及时控制一下，以生产出更符合市场需求的产品。

在企业、部门、员工执行计划过程中，对绩效指标进行追踪，追踪的结果与设定的标准做比较，分析其中的差异，并对潜在的问题进行预警，也可与企业外部的标杆绩效作比较，这些工作都是监控的范围。在 C 公司这一次的战略管理中，有可能用一套较好的监控工具——管理驾驶舱。管理驾驶舱是创新的科学方法，能够实时地、准确地展示企业的各项关键绩效指标，能帮助管理者作有效的战略分析。例

划

如：C公司是生产柴油机的，管理驾驶舱会监控每台柴油机的成本架构，分析每台柴油机的成本结构的变化，并和其他企业比较。以便及时地发现本公司在管理中市场地位上各方面的优势、劣势，发挥自己的优势，改进自己的劣势使企业的战略规划目标能够顺利地地完成

### 3. 五年战略发展规划中的分阶段报告。

第二个五年战略发展规划中，C公司是按照三个阶段来实施的，其中每个阶段都需要及时，完整，精确地将财务，业务，营运的绩效，报告给企业管理者，同时对于外部报告更应考虑到日益严格的规章制度，企业绩效报告应同时递交内部报告和外部报告，作为内部来讲，企业绩效报告能使C公司管理层得到更加科学，可靠的内部报告，帮助企业管理层及时纠正差错。作为外部绩效报告可使与C公司相关的各个部门，金融机构，合作伙伴可以更公开、透明知道C公司的运营情况、资本结构，增加C公司在社会上的可信度。同时外部绩效报告中也能让这些许多合作伙伴共同发现C公司的不足之处，及时准确地提出改进或者是预警的措施。

战略规划实施的控制管理是一项新的管理措施，其实现的途径就是通过对C公司第二个五年战略发展规划的及时评估监控，实时地纠正在战略发展规划实施过程中的偏差，总结出规划实施中的成功之处，确保战略发展规划在实施过程中碰到的问题能及时地准确提出解决问题的方案，确保在企业战略发展规划运营实施过程中贯穿始终地提供正确、及时和完整的信息。

#### 四、以人为本把C公司建成一个学习型组织，五年再创一片新天地。

所谓学习型组织，它是以共同愿景为基础，以团队学习为动力的对客户负责的扁平化的横向信息化结构的组织。它强调学习加激励，不但使人勤奋工作，更加注意使人更聪明地工作，它以增强企业的学习力为核心，提高群体智商，使员工活出生命意义。自我超越，不断创新，达到企业财富快速增长，员工待遇同步地提高，同时对社会的各种贡献也越来越大。C公司在第二个五年战略发展规划中，明确提出了C公司的愿景：紧握市场脉搏、牢记产业报国。

学习型组织其组织结构的每个单元是员工个体，是通过培养弥漫于整体企业的学习气氛，充分发挥每个员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的，高度柔性的，符合人性的，能持续发展的组织。而这种组织具有持续学习的能力具有高于个人绩效总和的组织综合绩效，是每一个C公司的员工都具有学习的欲望，组织具有学习的机制，场所具有学习的环境的，全体一致的学习的自觉进行过程。在C公司的规划中力求做到个人、团队和组织是学习的三个层次，它们在C公司共同愿景所统领的一系列不同层次的愿景所引导和激励下，不断学习新知识和新技能，并在学习的基础上持续创新，以实现组织的可持续发展和个人的全面发展。

面对当今瞬息万变的社会，企业间的竞争日趋激烈，创新是企业发展的关键，那末发展的创造力就成为管理所要追求的最终的目的。现代管理系统的目的就是开发人的创造能力，而这种能力，就需要企业所拥有的学习能力，来保障这种能力的获得。

根据马斯洛的人的需求的五大层次分别为温饱、安全、归属感、尊严，实现自我价值。在经济为主的激励机制下，处于温饱、安全需求层次上的人来说，效果可能更好一点，而对后三种需求来说，只有建立学习型组织才能最大限度地满足员工的后三种更高层次的需求。

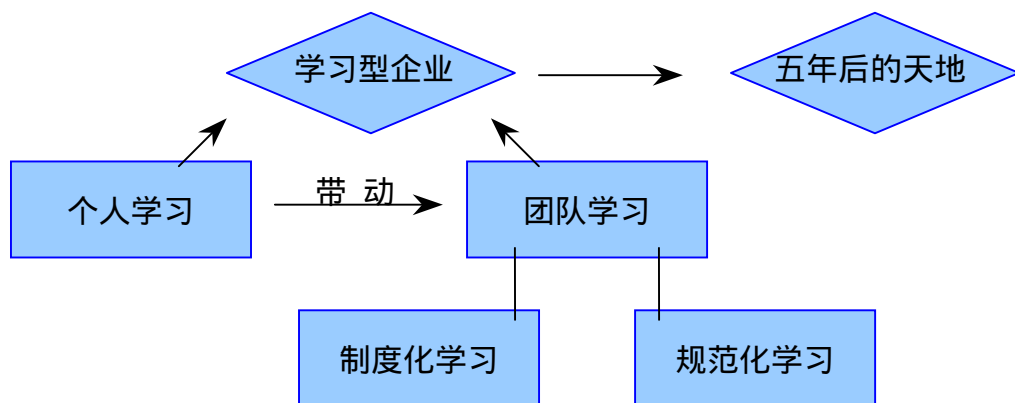
因此作为现代化的企业，不仅仅是需要注意企业的发展，更需要注意员工的发展。

而作为现代社会的员工来讲，人人都想有一个好的归属感，即都属于一个好的企业，都想实现自我价值，而学习型组织非常强调生命的自我价值的实现。

一个组织全面学习而不能把学习转化为创造力，是没有意义的，那仅仅是一个形而上学的组织，学习型组织的学习是强调能把学习转化为创造力。学习不仅导致知识、信念、行动的变化，还增强了组织的革新能力和成长能力。

C公司在第二个五年发展战略规划中，把创建学习型组织作为第二个五年发展战略规划实施过程中的最关键的元素来抓，主要体现在以下几个方面：

示 图  
C公司的学习型企业规划图例



### 1. 加强领导者自身的学习。

领导者要成为学习型组织中的设计师、仆人和教师，首先领导者必须带头成为学习人。学习型企业中首先需要的是学习型的企业家，企业领导者的学习能力是经营决策成功的关键，同时领导者的思维方式改变和眼光的扩大，将为企业创造更大的发展空间。如果仅仅把学习对象定位于中层管理人员，基层管理人员和一般员工，虽然员工的心智模式改变了，个人的学习力增强了，但是企业的高层领导的管理思想的方式，方法上还墨守成规，存在严重的学习智障，最终仍将导致建设学习型企业的失败。

其次，领导者有义务从各方面为从事学习的个人和团体提供强有力的支持，如：规范学习行为，建立一种促进学习的体系鼓励员工提出创新建议，保证知识传播和学习渠道的畅通，企业资源向从事学习的团队和人员倾斜等等。也就是以管理者要肩负起组织和指导学习的责任，让每一个员工都有机会参加学习和施展才华。

### 2. 倡导团队学习

学习型组织是通过学习创造自我，通过创造自我的能力，扩展创造未来能量的组织。

学习型组织不仅要求个人学习，而且要求团体学习，与个人学习相比，团体学习有很多个人学习无法比拟的优点，团体学习可以提炼出高于个人的团体综合能力，可以促使组织具有创造性的同时又产生出协调一致的行动，成果随着成员扩散到其它团体中去，进而在组织中形成更为浓厚的学习氛围。

团队学习是建立在共同愿景的基础上。团体中的每个成员都有自己的个人愿景，这些个人愿景虽然各不相同，但是它们的方向是一致的，都指向企业的共同愿景，或者说：企业的共同愿景应该是由上往下制定，将共同愿景层层分解，每个人在共同愿景许可的范围内，结合自己的实际情况制定个人愿景。个人、团队、企业的学习活动都应该围绕这些不同层次的愿景展开。

### 3. 加强企业学习的制度化建设

划

从学习型企业的发展趋势看,企业的决策权将不再被领导层统揽,广大员工将拥有更多的自主权,同时也承担着与权利对等的责任。因此 C 公司需要建立一套有利于发挥员工主观能动性的自主管理机制。在这一机制中,重点是明确员工的权利、责任、绩效、评估方法,奖惩措施。调查证明员工在受到充分激励时,其能力发挥为 80%~90%;而为了保住饭碗不被解雇的低水平激励状态下,仅仅发挥其能力的 20%~30%,由此可见激励机制可以最大限度地挖掘人的潜能。学习型企业的激励机制正是由以奖励为核心的方式,向“教育目标为依据,考核待遇相结合”的模式转变。企业应该建立一个合适、合理的激励机制,促进学习成效并与员工的切身利益挂钩,提高员工学习的积极性。

在 C 公司第二个五年发展规划的同时建立完善的培训机制,促进员工和企业学习的一个必不可少的环节就是培训。培训的对象包括领导者、中层管理人员和普通员工。培训的内容应该是有差别的、有层次的,处于不同位置的人接受的培训也应是不一样的,也就是要“因材施教”。对于企业领导者,由于他们是领导层,要进行战略规划,建立学习型的企业文化和推动组织的变革,所以针对管理层的培训应该是侧重知识面的眼界层次,培养国际化意识,掌握学习型组织的精髓,用来支持和推动企业向学习型的组织的道路前进。对于中层管理人员来说,他们的主要任务就是指挥好员工完成自己的工作,所以对他们来说,除了有较宽的知识面,还要有良好的沟通能力和激励能力,在自己学习的基础上说服、激励员工进行个人学习和团队学习。对于普通员工,应该培训他们具有对知识开放的兼容普蓄的观念迅速收集信息和学习新知识的能力,协作与团队合作的技能,对企业全体员工的培训,突出对学习能力的培养对于处不同位置员工需要的学习能力是不尽相同的。

从时代的发展来看,学习型组织必将是企业组织模式的发展方向,在这个方面,C 公司理应走在时代的前列。因为只有通过组织学习,企业才能促进技术创新,发展核心专长,用最先进的知识和技能迅速高效地生产,探索学习型组织的创建道路,抓住机遇,迎接挑战,促进企业和整个社会的可持续发展以及员工的个人素质全面发展,从而更有信心地迎接信息化时代的市场激烈竞争的挑战。

目前的时代,已进入了知识经济的时代,知识已成为真正的资本与重要财富,成为企业兴衰盛亡的重要资源。这是一个充满竞争、替代和选择的崭新时代,经验对于拥有知识的人来说是一个充满机遇的时代。在当代科学技术飞速发展的条件下,学习是竞争的最重要的手段。

#### 4. 提高企业的学习速度

当今世界企业的发展不进则退,慢进也是退,因为时代在飞速发展,竞争速度越来越快,而企业的竞争决定于企业学习的速度。

一个学习型的企业只有快速地更新自己的知识才能跟上时代的步伐。学习能力的大小,学习速度的快慢对于目前飞速发展的知识经济时代是衡量每一个企业、每一个领导者、每一位员工能否在市场竞争中站稳脚跟,甚至永立潮头的最重要的标志之一。

企业的竞争取决于企业的学习速度,大部分遭市场淘汰的企业一个最重要的原因在于他们的学习速度慢于市场变化的速度,最有效的最快速的学习是团队的学习

划

习，是自下而上的组织的同步的学习，个体的智慧可以在团队的学习过程中迅速得到提升。

成功的经验在学习型组织内能得到快速的传播，节省了领导者对员工宣传、贯穿、落实的时间，更好地赢得企业发展的时间。而领导扮演的是教师与教练的角色，管理层更多地是用行动传授经验，帮助员工树立信心，克服自卑。

总之，C 公司的第二个五年战略发展规划的提出时期，正是世界领域内的企业全面进入数码信息化的时期，在这个特定时期，企业间的竞争更趋激烈，以人为本，发挥每个员工的创造力是 C 公司第二个五年战略发展规划的核心主题。第二个五年发展规划的提出是为了 C 公司能在市场竞争中有明确的前进方向，有最终完成规划的合理的目标。

我们相信只要按照 C 公司的企业理念“同心去做，把握每个一点点”。全体员工统一在 C 公司的愿景“紧握市场脉搏，牢记产业报国”的基础上，C 公司的第二个五年战略发展规划一定能成为现实的宏图。

## 致 谢

本论文在写作过程中，得到了高汝喜教授的淳淳教导，并具体指出论文中的不足之处，使本人能三易其稿，最终完成该论文。在此首先对高教授治学之严谨、学识渊博表示由衷的敬佩。同时也表示深深的感谢！

谢谢！

蒋蒨芳于江苏常州



## 参考文献

《骆驼的兔子化生存--医治大企业病的八剂良药》 黄朝椿、蒋仁开 编著 企业管理出版式

《管理其实很简单》于云飞 编著 金城出版式

《危机管理—当最坏的情况发生时》鲍勇剑、陈百肋 编著 复旦大学出版式

《现代企业标语口号》策划：曹东林 主编：张云初 王清 聂云楚 海天出版式

《超凡领导力》舒天戈、萧运德 编著 中国言实出版式

## 发表文章

《变革是永恒的管理课题》

编著：蒋蔚芳 发表于《上海管理科学》 期刊：2004 增刊 刊号：29-31