

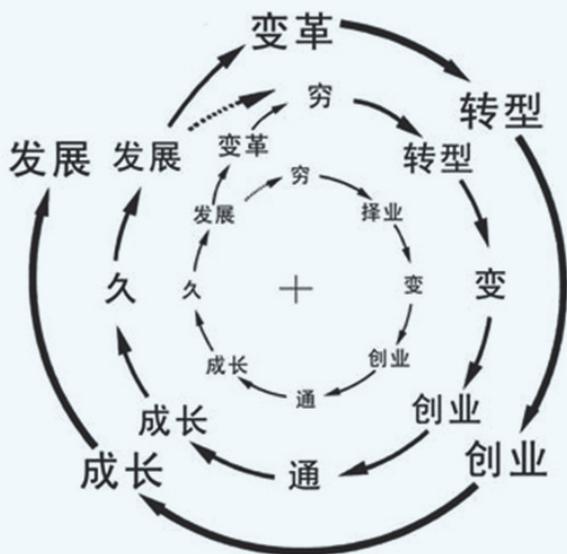
论市场经济下“管理人”模型

□ 吉林省中吉大地燃气集团股份有限公司 王 伟

1 管理人模型的提出

企业管理，就是遵循一个规律，抓住两个模型。

首先，掌握“一个企业可持续发展规律”——陀螺定律^①。企业是由自然人构成的具有“法律人格”法人，应该遵循人的生命周期律，符合《易经》的“穷则变、变则通、通则久、久则死”的规律。如何让企业在有限的生命里走得更远，就是按照“陀螺定律”，在确定的商业模式下，建立适合的管理模型，不断地为企业加速，使企业打破生命周期律的吸引，不断的管理变革、商业模式创新，使企业不断地加速，按着陀螺曲线形成新的运行轨迹，不断向前发展。

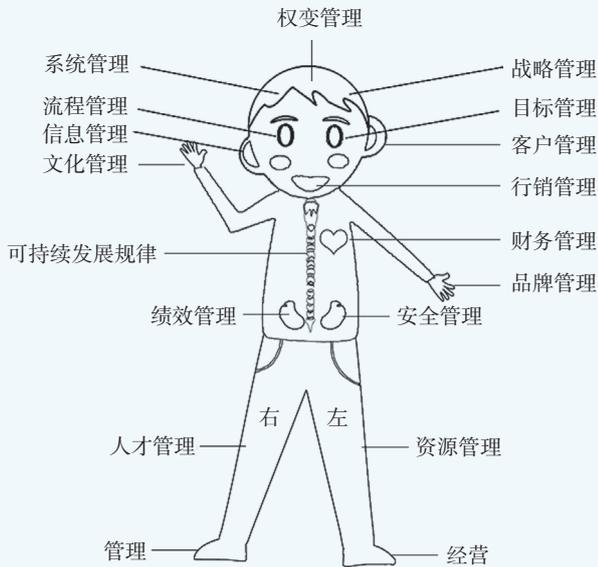


其次，抓住“两个模型”，即商业模型和管理模

型。商业模型决定企业今天的效益好坏，管理模型决定企业的明天能走多远。一个企业的经济效益好坏，关键取决于商业模型的确定；企业生命的长短，关键取决于管理模型。商业模型就是企业的盈利模型，从公司法的角度就是企业的经营范围，从战略角度就是产业战略选择。一个商业模型永远不变就意味着企业即将中止，这就需要商业模型创新，而商业模型创新就必须通过管理模型来确定，商业模型是基础，管理模型是商业模型创新的前提和条件。即管理理念是商业模型形成的基础，商业模型是管理行为的条件。商业模型没有统一的模式，管理模型在相对一个时期可以确定。所以管理模型决定企业商业模式的前瞻性、先进性和持久性。管理人模型，就是“一个脑袋两只脚”，一个管理思路决定企业发展的出路。采取管理人模型才能使企业可持续的发展。

2 管理人模型的阐述

现代市场经济下的企业管理，就是带有知识经济、网络经济、信息经济色彩的企业管，就是对技术、信息的把握，带有中西方文化大融合特色对人的管理。各种管理理论都是管理学家站在不同角度，用不同语言解读企业可持续发展规律的不同层次。而管理人模型就是以人为模板，按着人的几大系统相互协作，以人的大脑指挥着两只脚向着前方的目标前进为基础。确立“一个脑袋两只脚”的管理人模型，就是具有战略思维的“大脑”，指挥着围绕市场活动的“经营左脚”，围绕企业内部的“管理右脚”，带动企业这个法人不停地向前走。



管理人模型，就是按着企业可持续发展规律，对管理者自身素质、做事理念和管理行为两个方面做了规划。企业管理者，首先应具备马斯洛的“超越自我”的境界，同时“左脑”具备战略管理的分析力，“右脑”具有彼得·圣吉的“系统思考”的思考力；怀着一颗权变管理的心智模式；初期开“口”运作狠抓营销管理拓市场；左侧围绕市场抓经营，右侧围绕企业内部抓管理，“左眼”盯住目标管理抓效益，“右眼”盯住流程管理抓效率；“左耳”倾听客户需求管理抓服务，“右耳”听取信息管理抓措施；心脏一样的财务管理瞬间决定企业的衰败；像对待“肾脏”一样重要，对外抓客户的安全管理，对内抓员工的薪酬绩效体系对等管理；“左手”对外抓品牌管理树形象，“右手”对内抓文化管理强素质；外部的资源管理和内部的人才管理像人的“两条腿”一样支撑着企业的存在。围绕外部市场抓经营落在“左脚”上，围绕企业内部抓管理落在“右脚”上，左脚向前迈进一步，右脚同时跟上，才能完成企业的向前发展。管理人模型就是“一个脑袋两只脚”，就是以大脑的理念引领各大系统的管理，落实在企业经营和管理的双脚上，为企业各个发展时期加速。

2.1 脑袋——管理者的理念

现代企业的管理者构成比较复杂，但总的在向职业化方向发展，思想的深度决定事业的高度；思路决定出路。管理者自身的文化底蕴和做事的理念是决定企业可持续发展的关键，企业管理者自身应具备超越

自我的境界，同时对产业、企业必须具有战略家的思维；对企业的团队有着超越自我的系统思考；对外部的市场有着权变管理的心智模式；对市场化运作有着系统化的营销语言。这是一个管理者必备的基本条件。

(1) 管理者的信仰和修炼

作为中国特色的管理者，必须具备东方儒、释、道国学修身做人的条件；也同时懂得西方自然科学做事的哲理。既要深刻理解西方的价值观，又不要忘记东方的人情观。中国现在企业的管理就是人情观和价值观的辩证统一。管理者是“管理人模型”实施的载体，管理者自身的修炼直接影响管理者的做事理念，管理者要具有不断修炼自己5Q价值观的信仰，按照中国文化，由健康的身体（健康商数LQ）和个人的品德（伦理商数MQ）构成了“人”字的一撇一捺，所以做人的基本，就要不断地按着自己内心的“格”或“度”修炼自己，通过自己的口和另外两个人的口，形成一个人的人“品”，健康和人品哪一个不匹配，都不能构成一个完美的人。在此基础上，还要不断的提升三大能力来完善自己，即是发现机会的能力（智慧商数IQ）、把握机会的能力（情绪商数EQ）、不轻易放弃机会的能力（逆境商数AQ）。人只有连续地为自己的5Q商数充值，以“格”为界，修身立品，完善艺术人生亦可齐家而居；循规蹈矩，为学助人，打造政治人生将会成就治国伟业；规律永恒，济世尚德，传播思想人生方能兼济天下。管理者充分发挥谦虚谨慎做“学生”，组织带团学“导游”，成就事业当“导演”，落实行动“弹钢琴”的领导艺术，才能提升能力，有了能力才能超越自我、回报社会，才能创造价值，实现人生的梦想。

人生价值取向对照表：

道	领域	品质	目的	作为	人生
人道	人自身的人格	品德	修身	齐家	艺术人生
地道	人与社会规则	道德	助人	治国	政治人生
天道	宇宙万物规律	大德	济世	平天下	思想人生

(2) 管理者的理念

管理者不仅修炼自己的健康、品德，提升自己的三大能力，而且要树立战略思维、权变思维和系统思维的能力。

战略管理，就是要学会利用“PESTEL”的宏观环境分析，“五因素模型”竞争环境分析，SPECE的企业产业动力分析，产业价值链分析，自身优劣势分析，SWOT战略匹配分析等工具，对内、外部环境、竞争环境进行分析，在相对一个期间（3年或5年），制定一个战略规划。为企业在总的发展方向上、在行业竞争上、在具体业务三个层面上，制定相应的宏观战略。

在总的发展方向上，主要是研究企业选择哪个产业（商业模式的确定）；针对行业对外是继续扩张战略（多元化战略、国际化战略）、还是紧缩战略（重组战略、整合战略）或保持现状（跟进战略、静观战略）。或者说是给企业发展进行定位，是打破标准做相对的“蓝海”（技术创新战略、服务创新战略、理念创新战略），还是引领标准做“红海”中行业的引领者；还是做不第一个吃螃蟹的标准跟随者。

在行业竞争层面上，就是在竞争的“红海”中，企业如何培养自己的核心竞争优势。首先，要从具体的业务抓起，制定相应的职能层战略，例如价格战略、经验曲线、研发战略、营销战略、人才战略等，目的是为了培养在不同方面相对竞争对手的优势；其次，在行业竞争上，波特理论要确定采取差异化战略、低成本战略、还是集中一点战略，以实现对职能层战略的整合，彰显企业的核心优势，即在竞争领域的核心竞争力。

战略管理，就是要清楚的制定阶段性战略规划，明确企业的发展愿景、近远期目标、确定期间的发展方向 and 年度工作计划；制定适合的竞争战略，形成自己的优势、核心优势，进而形成自己的核心竞争力。目的是使企业在不同的发展阶段、不同期间能够持续、稳定、快速发展，也就是职能层战略培养企业优势，业务层战略培养企业核心优势，公司层战略给企业核心价值定位。

权变管理，就是培养团队学会不断的分析外部环境的商机和风险，看准自己内部的优、劣势，加以综合分析，不断地调整自己阶段的战略规划、年度计划以及内部流程再造、文化创新或商业模式创新。目的是为了适应外部市场的变化，以满足顾客的需求。制定并调整可持续发展的战略。权变管理的关键要依托市场信息、客户的管理、竞争对手的信息。信息要快捷、准确。把握权变理论，是制定正确的企业发展战

略，使企业生命延续的关键。

系统思考，是彼得·圣吉的“第五项修炼”，是21世纪团队精神的关键，只有超越自我的企业领导者，组织自己团队坚持不断地学习，改变团队所有成员的心智模式，建立共同的工作愿景，形成共同信仰的企业价值观，学会站在全局看问题，实现系统思考。系统思考就是把企业这个法人当成自然人去对待，当成由八大系统构成的大系统，不能单一看问题。对外经营就是以市场为核心，狠抓目标管理、客户管理、安全管理、品牌管理、财务管理、资源管理，提升市场客户对企业的信任和回报，提高经济效益；对内管理，就是围绕办公秩序狠抓流程管理、信息管理、薪酬绩效对等管理、文化管理、人才管理，提升员工对企业的忠诚度，挖掘员工的工作潜力，提高工作效率。

企业管理者只要具备对市场和内部战略管理思维，把握企业发展方向，洞察市场信息，以权变思维实时调整发展战略，以系统思考的理念统领，打造学习型团队，企业就会可持续发展。

2.2 两只脚——管理者的行为

思想决定意识，意识决定行为，行为决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。有了管理者良好的素质，做事的创新理念，还需要管理者把理念落实到行动上，落实到“两只脚”上，才能给企业加速。

企业管理人模型，就是把战略家的系统思考、权变管理，落实在企业的两只脚上。包括对外部的经营和对内部的管理两方面，“左脚”是经营，“右脚”是管理。左右要平衡，前后要协调。

（1）经营行为

经营行为，是企业管理的行为之一，是企业发展优先迈出的“左脚”，是决定企业经济效益的关键行为，是企业围绕市场，满足顾客需求的全部经济活动。经营首先要明确行销系统的管理，懂得产品行销的闭合流程；关注客户安全、客户需求；依托品牌影响，彰显资源魅力；实施目标管理。

行销管理，是贯穿经营行为始终的一条横线。靠语言沟通产品与顾客之间。从市场需求的调研到产品的研发、生产、认证、定价、推销、促销、市场反馈、再到产品研发。是一个闭合的信息流系统。围绕客户需求、意见的反馈，确定产品的功能开发，新产

品投入市场促销，新产品替代周期等，是一张信息网、销售网，是市场经营行为的语言表述，传递着供需关系的信息流。

安全管理，安全是企业的肾脏，是企业生存的命脉。就是本着“安全就是福，服务就是事”的原则，不仅为客户提供产品，更应关注用户使用产品的安全。安全管理包括：客户安全和企业安全两方面，首先在保证客户安全的前提下使用企业的产品；在研发产品时，根据不同消费群体、不同的生活习惯，考虑用户使用产品安全保护功能及售后服务。其次要建立一套科学、系统的安全管理模式，确保企业合法经营、生产运行安全。安全管理就是以客户安全为核心，以产品安全功能开发为手段，以服务客户为目的，开展一整套的安全服务体系。

客户管理，客户的需求和意见，就是企业关注的焦点，客户管理就是用耳朵听取顾客价值，以满足客户需求为方向，以实施全方位的、连续的服务创新为手段，以客户满意为目的。要了解客户需求、建立客户档案、收集客户信息、征求客户意见。以适度为原则，客户的意见就是顾客对企业的最大价值。顾客的需求和建议是产品创新、服务创新、商业模式创新的源泉。

品牌管理，品牌就是企业的品质，需要用管理者左手常抓不懈。是大多数企业追求的管理方式，就是以客户为中心，以产品为载体，提供产品功能和优质服务为契机，打造企业品牌资产的品牌定位、品牌规划、品牌传播、品牌提升、价值评估的全过程。就是利用自己的各种资源优势，围绕市场需求，打造企业自身的特色产品和服务，树立企业自身形象，打造企业自身品牌，进而通过广告、公益事业、社会公众的传播，让更多的顾客认知企业、认知企业的品牌，形成品牌资产效应。关键软件是品牌定位（内涵）、品牌规划，硬件是特色打造，取信于民。

资源管理，资源是支撑企业生存和发展的左腿，就是围绕生产产品的原材料，拓展市场的人脉关系，对所做产业熟悉的环境，对企业运作的优秀团队等资源的综合运用。资源的拥有可以直接确定一个将进入的产业，也可以决定在原有商业模式基础上实施商业模式的创新。如何寻求并整合自己的资源，是拥有资源的关键，这需要管理者有一定高度的情商抓住机会，更要把东方的人情观和西方的价值观充分的结合

起来科学把握。

财务管理，财务就是企业的核心。一方面用“数”字来记录企业的经营过程和结果，并依法纳税，用数率来分析经营过程存在的问题，分析经营结果便于调整下一步战略；以“钱”为对象，进行筹资和投资，对未来的投入和产出、经营风险进行测控。依托目标管理建立全面预算管理制度、垂直管理体系。为管理者商业模式创新提供决策性参考。

目标管理，德鲁克的目标管理，是贯穿企业经营行为的一条纵线，管理者要用左眼时刻关注，并以此为方式，完成年度计划，实现战略规划的手段。就是要求管理者，面对市场的需求和行业竞争环境，针对企业的发展，既要有期间的战略规划，确定期间的发展目标；又要依据战略规划，制定每年的工作计划，并把每年的工作计划，分解到月、落实到人，实现从战略规划到工作计划的层层分解、层层落实。真正实现人人有远景、人人有目标、人人有措施、人人有绩效、人人有考评。完成目标，兑现计划就是经营。

（2）管理行为

面对市场“左脚”迈出的经营行为，同时面对内部，“右脚”必须加强企业管理的另一管理行为，才能为企业发展加速。管理行为就是针对企业内部的工作秩序，化繁为简，提高效率。就是以人才为核心，以信息管理为依据，以薪酬绩效对等为内容，以制度管理（法治）为基础，以文化管理（文治）为根本，逐渐实现理念引导（心治）为目的的无为而治的管理境界。

人才管理，人才是支撑企业生存和发展的右腿，他和资源一样，缺少任何一项，企业都将残废，不能发展。人才管理是企业内部管理的核心，就是对各类专业技术、复合型人员价值体系的建立，就是人情观和价值观的科学运用。其核心就是建立人才的招聘、甄选、培训、任用、晋升的人才培养机制；制定一套高管竞聘、员工组合的竞争机制；新员工用制度规范其行为，老员工用文化引领其作为的管理机制；专业人员实行月薪技能等级制，复合人员实行年薪效益等级制的薪酬绩效对等的分配机制。

薪酬管理，就象右肾一样，仍然是关系企业生存的命脉。建立科学的薪酬绩效对等体系，激励人才上进，淘汰后进，自动建立学习型组织。否则会造成人才流失。薪酬管理，也就是针对业绩产生薪资，针

对效率产生酬劳，实现薪酬绩效对等的管理。根据过去业绩和现在的能力；面对员工的学历、资格等软件 and 实际解决问题能力的硬件。实现以国家规定地区最低收入为基数，以员工不同岗位为区别，以员工司龄不同为忠诚，以拥有不同软件硬件能力为差距。以完成效益大小来衡量年薪，以完成月度计划为评价，考核月薪。建立一套因地制宜的薪酬管理体系。薪酬绩效对等管理体系是企业内部管理的核心，是企业凝聚力、向心力的表达方式。是体现团队精神的动力。

信息管理，是管理者用右耳关注客户以外的全部信息。是战略决策、细节管理的依据。是指利用现代技术手段对信息资源和信息活动的综合运用。是人类综合采用技术的、经济的政策的、法律的和人文的方法和手段对信息流（包括非正规信息流和正规信息流）进行控制，以提高信息利用效率、最大限度地实现信息效用价值为目的。信息管理的过程包括信息收集、信息传输、信息加工、信息储存和信息利用。就是在21世纪的信息时代，如何把握外部市场、政府、行业竞争的相关信息，准确给企业战略定位；熟悉掌握内部员工情绪、家庭背景、生活环境、工作环境的信息流规划员工职业生涯；如何把握客户需求，建立科学的客户服务体系。

流程管理，是管理者用右眼时刻盯住的管理制度，是规范员工行为的法律依据，是使员工行为规范的法律文件。就是把企业相关的制度用流程简化的方式，取代文字表达，解决“言语道断、心行路绝”的尴尬，是制度的模糊管理，是制度管理的最高境界。也是制度管理向文化管理过渡的标志。目的就是要简化程序，提高效率。它包括部门之间业务流程，也包括部门内部的业务流程；既有针对客户的流程，又有针对员工的流程。流程包含适用主体、结构环节、工作标准、行为记录（表格）、价值体现；按性质可分为战略流程、运作流程、保障流程、核心流程，具体要求物流流程要流动，资金流流程要同步，信息流流程要集成，工作流流程要简明等。流程一定要突出“效率或服务”优先原则，要随着市场客户的变化、技术手段的变化而流程再造。

文化管理，管理者左手抓品牌，右手必然抓文化。品牌的基础，文化是企业管理的灵魂。人治、法治、文治、心治是企业内部管理行为的四个阶段，是

企业可持续发展的标志，是从经验管理、制度管理、文化管理向心智管理的简写。好比社会、国家发展一样，先是由统治者凭经验管理，而后用法律来规范、管理，进而用一个国家几千年的文化来引领，最终一定是一个民族持久不变的信仰统领最强盛的国家。所以经验管理是对刚组建的企业有效，制度管理只能针对新员工和不规范员工起作用，文化管理^②，就是把员工长期习惯的做法抽象、凝练、简化的概括，再用简约的文字表述来引领员工行为。文化管理，是企业发展阶段必然的管理，文化管理才能使企业具有更持久的魅力。建立学习型组织改变所有人的心智模式，树立一种共同的信仰（例如上述的5Q价值观），并真正得到员工认可，是企业打造百年基业的最高管理境界。

3 结论

现代市场经济下的中国企业管理，管理者应具有战略家的思考、经营专家、管理专家的行为；应以“企业可持续发展规律”——陀螺定律为核心，按照“一个脑袋两只脚”的管理人模型，首先给企业定位，做行业的打破标准（卖思想）、制定标准（卖标准）、跟随标准（卖产品）；使企业在经历创业阶段——经验治理（人治）、成长阶段——制度治理（法治）、发展阶段——文化治理（文治）、变革转型阶段——心智治理（心治）四个阶段时，围绕“市场和企业”之间实施眼、耳、口；肾、腿、手相关模式管理，培养企业在红海中的竞争优势、核心竞争优势；坚持不断地技术创新、服务创新、商业模式创新，创新就意味给企业在各个时期加速，就会按照“陀螺曲线”实现可持续发展。

参考文献

- 1 揭秘企业可持续发展规律 论“陀螺定律”.瞭望中国, 2007; 6
企业可持续发展的规律 论“陀螺定律”.煤气与热力, 2007; 8
- 2 浅谈中吉大地企业文化.当代长春, 2007; 9
中吉大地公司企业文化建设.煤气与热力, 2007; 12