



三角集团的“动静目标管理法”

刘仁山 赵小惠

(三角集团有限公司 威海 264200)

经过十几年的发展,三角集团已经成为一个年销售额 35 亿元的大型企业集团。透视三角集团的管理,不难发现,“动静目标管理法”始终贯穿在企业的发展和管理中,构成三角集团管理哲学的理论基石。

所谓“动静目标管理”,就是运用“动静哲学”,结合目标管理,在企业管理中的一种具体运用。也就是在目标管理中,根据企业外部环境、内部状态的变化,适时调整企业管理目标,并将其落实到企业的具体管理活动中,包括企业战略目标的调整、企业文化的再造、组织调整、部门和每一个员工工作责任目标的调整,以此来调动公司一切资源,不断提升企业的管理效益。把目标管理和适时管理、动态管理紧密结合起来,融为一体,在企业管理实践中取得了明显效果。

从西方管理理论的发展来看,经历了从泰勒科学管理、行为管理理论到目标管理理论的嬗变。二十世纪后期,随着科技的迅猛发展和市场竞争的加剧,企业所面临的管理环境更加动荡不安,七、八十年代大企业的“恐龙现象”层出不穷。许多企业不得不面临一方面需要强化企业内部有序化运作,另一方面又要适应环境,调整企业组织和内部管理,以此适应市场需要和竞争要求。旧的企业管理理论受到挑战,对企业改革的理论研究也因此异彩纷呈。比如,权变管理理论、适时管理理论、企业流程再造理论、柔性化管理等就是这些奇葩中的佼佼者。国内企业尤其是国有企业,经历二十年的改革发展和国内市场环境的急剧变化,一方面背负国有企业许多旧的包袱和枷锁,另一方面又必须不断创新,及时适应外部市场竞争

的需要。在这种背景下,“海尔经验”、“三九机制”、“邯钢倒逼成本法”等先进管理经验,逐渐被国有企业所认同,对推动我国新一轮的国企改革、企业内部管理改革起到了启蒙作用。三角集团的“动静目标管理法”,可以说也是在同样的背景下,经过企业多年的经营实践逐步摸索形成的。它即有一定的理论高度,又具备综合性和可操作性。

首先,这一管理方法,具有较高的管理哲学基础。因为可以说,企业发展的过程,就是一个不断改革和发展变化的过程,企业的管理因此也就是必须不断变化和深入的。这一管理方法,把企业的改革(动)和现实(静)结合起来,把企业管理看作一个“动静结合”不断持续的过程。与海尔的“斜坡理论”、国外的“权变管理理论”具有异曲同工之妙,而更具管理哲学上的高度。

其次,这一管理方法,具有较强的可操作性。这主要反映在它把企业的目标管理体系和“动静理论”结合起来,可以直接有效地用于企业管理实践。比如说,企业文化的塑造和变革,可以说是一个继承和不断创新的过程。三角集团的领导很善于在不同的企业阶段,给大家的思想来点小震动,让大家反思一下自己的工作,找出差距和新的目标。职工把它叫做“扔石头”。说是一潭水,静久则腐,就应当不断地激活大家一下,让大家动起来,就需要扔个石头。三角集团更是把这一思想贯彻到企业管理的每一个方面。比如说,用人上的“动静理论”,让人人有位子,人尽其才,又让人人有危机感和压力,提出了三角用人的“利益台阶理论”。用人靠能力,上台阶靠竞争,报酬看贡献。台阶的相对静止和人的相对运动,保证了企业人

的活力。科技创新中的“体制化”管理,把科技创新活动看作一种有序化的活动,体制的作用就是要让科技创新有序化,是一种有目标、有管理、有系统的创新,而不是一种偶然的、无序化的创新。体制本身是约束,是静止,而在体制内的运作是运动的。正是这样的思想和体制,保证了三角外引内联、自主创新能力的不断提高,新产品层出不穷,产品质量不断提高。资本运营中的“围着轮子转”,把主业轮胎看作企业集团的核心,而进行相关、同心圆发展,在发展中不背离核心产业,而是要有助于企业核心产业的发展。静和动的关系,互为表里。

在整个企业的管理上,三角集团更是适时地提出企业的战略目标和阶段目标,并通过管理目标的不断转变,让员工能够理解和便于执行。比如 1992 年提出的“子午化战略”,1994 年提出的“一大、二高、三外”战略,1995 年提出的“资本运营上规模”战略,1997、1998 年提出的“多品种发展”战略,以及较早提出的“以质量创名牌”、“工商携手创名牌”等战略,“以利润为中心,强化企业内部管理”,“以经济效益为中心强化企业管理”,“以财务为中心强化企业管理”等的企业战略目标和经营方针措施,2000 年提出的“以行业领先为目标的发展战略”、“人本战略”等,都是以适应当时企业的发展现状,又有利于企业长远目标实现的举措。这些做法,由于有具体的工作内容和指标相配合,便于员工接受和实施。保证了企

业内部管理的渐进式改革和发展,企业的战略目标能够在平稳中逐步实现。

再次,这一管理方法,突出了目标管理的适时性和权变性。应当说,目标管理本身在管理目标的制定中就体现了这一点。但由于没能把这一点突出出来,造成很多人在理解上容易陷入教条和僵死化,从而忽视了企业的内外部环境的变化。动静目标管理方法,就象传声筒,把企业外部环境变化给企业带来的压力和机会,通过不断调整的管理目标有效地传递到企业内部。它强调了公司必须适应环境,适时改变管理目标和方法,使公司管理工作在不同时期有所侧重,有所变化。比如说三角的营销工作,1992 年是“努力抓市场,开拓市场”,1994 年是“重点抓货款回收”,1995 年以后就更加重视建立厂商伙伴关系和市场规范。正因如此,三角才避免了一些同行企业陷入的回收货款难、经销商制肘、销售乏力的困境;营销成为公司名牌战略的重要助力。同样是一项工作,每年有不同的侧重面,并能够引导员工去贯彻,去落实,这就需要一定的传达符号和指挥系统。三角的“动静目标管理法”,可以说就起到了这方面的作用。

“动静目标管理法”就像三角集团的一支指挥棒,通过这支指挥棒,教会员工去思考,有效的把公司的战略决策,贯彻到每一个部门、每一个岗位、每一个个人。从而实现了企业的整体联动效应,使三角企业不断发展壮大。

(上接第 12 页)

2. 新建企业仍存在人才不足的问题,尤其是高素质人才不多,人员相对稳定性乃至整体融合问题还亟待解决。因此,要加快企业人才培养,重视投资现代化管理手段,从一开始就使企业管理达到较高水平,这是确保轮胎质量均一稳定至关重要的条件。

3. 目前新建项目仍处于各自为战的态势,这相对增加了投资,也不利于今后扩大规模。如能联合组建股份制集团公司,实行专业化分工生产,将有利于充分利用设备,有利于生产管理和扩大

规模,各级政府为此应加强宏观规划和指导。

4. 在发展全钢子午线轮胎的同时,轮胎翻新技术和生产要相应跟上,真正发挥子午线轮胎使用寿命长的优势,尤其要重视预硫化翻胎技术发展。此外,轻型载重子午线轮胎也有很大的市场空间,可适当考虑上无内胎低断面轻载子午线轮胎项目。

5. 子午线轮胎用原材料的国产化虽然取得较大成果,但在我国加入 WTO 后,价格优势已越来越小,且产品质量水平还有一定差距,原材料生产部门应引起足够重视,跟上子午线轮胎发展步伐。