

企业 不摆 官架子

王黎明  著

QIYE
BUBAI
GUANJIAZI

“官架子”要的是面子，“民架子”要的是票子；“官架子”无过便是功，“民架子”无功就是过；“官架子”为了面子费票子，“民架子”有了票子不见得就有面子。面子票子搅在一起，我们很多民营企业家迷迷糊糊跟着面子走，晕晕乎乎照猫画虎端起了“官架子”——企业的面子越来越大，周围的人越来越多，相关的人不少，有用的人不多；企业家出手越来越大，能留在手里的票子越来越少。到头来脸大了脚小了，顾了面子伤了里子，何苦呢？



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

企业摆 官架子

王黎明 ●

QIYE
BUBAI
GUANJIAZI



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业不摆官架子 / 王黎明著. — 银川: 宁夏人民出版社,
2012.10
ISBN 978-7-227-05294-4

I. ①企… II. ①王… III. ①民营企业 — 企业管理 —
研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 246984 号

企业不摆官架子

王黎明 著

责任编辑 张 好
封面设计 晨 皓
责任印制 张国祥

黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社 出版发行

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦 (750001)

网 址 <http://www.yrpubm.com>

网上书店 <http://www.hh-book.com>

电子信箱 renminshe@yrpubm.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏飞马彩色印务有限公司

开本 720mm×980mm 1/16 印张 13.5 字数 130 千

印刷委托书号 (宁)0012597 印数 5000 册

版次 2012 年 11 月第 1 版 印次 2012 年 11 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-227-05294-4/F·373

定价 28.00 元

版权所有 侵权必究

前言

民营企业的架子

企业

为社会所惑，国营企业为行政机关所惑，民营企业为国营企业所惑。民营企业的管理体制和机制，看上去更像一个好看不实惠的拼盘，机关的、国营的、家族的、个人的、民族的、国际的、洋的、土的成分都有一些。民营企业面对的诱惑多，困惑也很多，常常找不到自己的感觉，拿不定自己的主意，撑不起自己的架子。

这本书的主题是说企业不摆官架子，副题是说企业要搭建适合自己的组织架构，合起来想表达的意思就是说咱民营企业不要摆人家的“官架子”，要摆就摆自己的“民架子”吧。所谓的“官架子”，就是人家行政机关、国营企业那威



风的架势；所说的“民架子”，就是咱民营企业的小模样，这是我自己很不规范的一种叫法。

“官架子”要的是面子，“民架子”要的是票子；“官架子”无过便是功，“民架子”无功就是过；“官架子”为了面子费票子，“民架子”有了票子不见得就有面子。面子票子搅在一起，我们很多民营企业家就跟着面子走，就不知不觉飘飘然照猫画虎地端起了“官架子”。随后的情景是，企业面子越来越大，资产规模数字越来越大，花钱出手越来越大，自己的生存余地却越来越小。

我观察研究民营企业的行政化、国营化的根子在于三个方面。

首先，过去没有民营企业这个体系，企业都是国营的，都是由上级行政部门归口管理的，企业管理实际上是机关行政管理范围的延伸。改革开放以后，民营企业虽然有名有姓了，但在整个社会经济体系中还仅仅是个小兄弟，国营企业是当然的老大哥。尽管很多数据证明民营企业的成长优势大于国营企业，但市场如江湖，老大定规矩，多数民营小兄弟做得再好，也只能跟在大哥后面拎包端茶看眼色。

第二，民营企业的中层以上管理者多数来自行政机关、国营企业。过去民营企业底子薄，人才方面没有积累，很多得从国营企业里挖，机关里、国营企业中有很多不甘寂寞的人也愿意到民营企业闯一闯、试试水。供求关系建立起来后，一批批志士仁人便从机关、国营企业来到民营企业。人来了，基因随

之而来。

第三，民营企业先天自身局限造成机关作风乘虚而入。老板的强势往往造成企业内部管理体系头重脚轻，上下不对等、不通气。下面员工对付上面最管用的武器就是来自机关的“国营制造”：不出错为上策，求有功就可能有过，求无功也无过。在扣分惩罚机制为主的企业里，有了功得不到全部奖励，有了过要承担过之过，算了吧，出工不出力最保险，挣工资混口饭吃。于是，展现在我们正面的常常是一幅和谐的景象：同事间越来越客气，下级对上级越来越尊重，废话假话越来越多，事情越拖越久，问题越垒越厚，效率越来越低。

我在近三十年的工作经历中，大致一半时间在行政机关工作，一半时间在国营和民营企业里工作，由此产生了强烈的对比感。我对行政机关及国营企业的管理方式无意也无权批评贬低，因为我本身就是从机关和国营企业里成长起来的，在其中受益良多，也为我后来在民营企业工作奠定了基础。我一直认为，行政机关、国营企业的管理中有很多优秀的东西值得民营企业学习借鉴，但民营企业不能简单模仿，更不能照单全收。在我走过的民营企业里，看到更多的情况是，国营企业及政府行政机关的影子笼罩着整个管理工作流程，纠缠着管理者的言行。很多东西貌似严密实则松散，看似面面俱到实则效率低下。

在管理实践中，我是这样逐步认识民营企业的，“去

行政化”才可能走近“企业”，“去国营化”才可能靠近“民营”。也就是说，去掉或尽量减少国营、行政管理的色彩，民营企业管理才可能返璞归真、去伪存真，找回自我，找回真我。民营企业最终是要靠效益来说话的，而效益是结果，效率是过程，只有高效率才能收获高效益。这才是一个紧凑完整的民营企业管理构架应该具有的核心价值所在。那么，这个“民架子”具体该怎样架构呢？

如果一个新生企业管理需要总体规划的勾勒，我在第一张白纸上将会用六个字搭建基本构架：体制、机制、素质；如果一个老企业管理需要提升，我的方案还是离不开这六个字；如果一个生病的企业需要诊病、治病的时候，我的医疗方案还得围绕这六个字。我的这本书其实就写了这六个字：体制——让制度定下来，机制——让员工跑起来，素质——让机关动起来。这就是我探索总结的企业管理的基本构架，我称之为企业管理的“三角架”。

这是我企业管理系列的第二本书，与第一本《企业不要管理》配套呼应成为姊妹篇。如果说，第一本书讲道理的多、动口多，当了“君子”，那么，第二本书则讲具体操作的多、动手多，做了“小人”。这也就正应了我的咨询策划工作理念：当“君子”做“小人”，动口更动手。

本书的风格还是坚持“作者亲历自说”。亲历，是说书里写的东西都是自己亲自干过的事情，不是听来的、看来的；自说，表明是用自己的语言，有多少说多少，不求华丽无暇，只

求实实在在、自自然然。我的思想不一定深刻，我的观点不见得独一无二，但我所写出来的文字肯定是我自己的，这就是我一贯追求的文化价值观。当然，个人的一点见解微不足道，朋友的指正与交流才是我的内心向往。

这本书是我自己写的，但其中的很多想法和做法，是我与当时的企业管理团队共同探讨创作的，在这里我向曾经的“战友”们致谢。如果，这些实践能给更多的企业同行提供一点有益的思考与借鉴，那将是我们共同的心愿。

目录

前言——民营企业的架子 / 001

- 企业为社会所惑，国营企业为行政机关所惑，民营企业为民营企业所惑。民营企业的管理体制和机制，看上去更像一个好看不实惠的拼盘，机关的、国营的、家族的、个人的、民族的、国际的、洋的、土的成分都有一些。民营企业面对的诱惑多，困惑也多，常常找不到自己的感觉，拿不定自己的主意，撑不起自己的架子。
- 本书的主题是说企业不摆官架子，副题是说企业要搭建适合自己的组织架构。合起来想表达的意思就是说咱民营企业不要摆人家的“官架子”，要摆就摆自己的“民架子”吧。
- 如果一个新生企业管理需要总体规划的勾勒，我在第一张白纸上将会用六个字搭建基本构架：体制、机制、素质；如果一个老企业管理需要提升，

ENTERPRISE
不摆官架子

我的方案还是离不开这六个字；如果一个生病的企业需要诊病、治病的时候，我的医疗方案还得围绕这六个字。我的这本书其实就写了这六个字：体制——让制度定下来，机制——让员工跑起来，素质——让机关动起来。这就是我探索总结的企业管理的 basic 构架，我称之为企业管理的“三角架”。

体制篇——让制度定下来 / 001

- 好人不如好制度，这是管理常识。但好制度首先应该是相对稳定、不被随意改动、能坚持的东西。制度就是企业里的“法律法规”，不能随意变动。可在企业里就是有一些人喜欢去做改动，带头不遵守。这些人一般都集中在高管层。
- 我的理念是，凡事只要把领导管住了，其他人都不敢造事，各就各位，相安无事。

源自于组织结构的管理力量 / 003

结构方式决定效率高低——主流结构——金字塔——时尚结构——扁平化——我的创意——塔楼三合一结构——塔楼的设计理念——头要尖——身要细——底要宽——分而不离浑然一体

界定的权最给力 / 015

界定权力——限制上级——授予权力——解放下级——使用权力——自扫门前雪

变化不如计划 / 025

计划不是旧时代的产物——计划是管理工具——计划的总结——一对孪生兄弟——计划的计划——行动计划同步走——计划的日积月累——日记——周评——月结——年报

公费私花 / 035

公家钱私家花——谁也舍不得浪费——办公费案例——办公工资——超支不补节约归己——差旅费案例——掂量事情轻重——包干——销售费案例——控制两头——借款——报销——数据说了算

管理就是服务 / 045

企业生产出售的不是单项产品——是综合服务——上级与下级互为客户——服务改变内部管理结构——我能管住谁——我需要为谁服务——服务之树——根深则叶茂

制度的成长 / 056

是自己的——不剪切粘贴别人的东西——积累自己的点点滴滴——是全体——领导也要受约束——是全面的——不留死角盲区

机制篇——让员工跑起来 / 067

- 想让员工跑起来，靠自己的两条腿还不够，还需要让员工搭上快车，要装上轮子才跑得更快。在多年的实践中我设计打

造了“薪股房车”这四个轮子。

- 要想着让员工跑，你就得想着怎么对员工好。多年的管理实践与思考使我深深体会到，管理的方法有千千万，说到底还是人与人的相处。人心换人心，你对他好，他就对你好。你对他有多好，他就对你有多好。
- 本篇就是研究如何对员工好的。好东西如何到手叫激励，好东西到手怎样保得住叫约束。激励与约束并举才是完整的机制。

“四轮驱动”跑得快 / 069

全面分析——单一工资——独轮车跑不快站不稳——系统设计——薪股房车——四轮车跑得快——综合平衡——兼顾企业员工双方利益——整体出动——效应最大化

大道小道通山顶 / 078

先让员工静下来——对号入座——再让员工动起来——向上攀登——路路通——打开行政职务通道——打开技术职务通道——打开资历通道——打开层级上下通道——有奖有罚

“薪”鲜活泼 / 087

薪酬——劳动的报酬——买卖双方的公平交易——薪要够——市场定标准——薪要鲜——按时发——薪要清——工资奖励不掺和——薪要细——一口价不可取——亲兄弟明算账

房车不是梦 / 098

房子——建房——购房——助房——车子——卖公车——买私
车——私车公用——两全其美

远方的召唤“股”舞人 / 112

股的坏名声——骗人——没准儿——股的好作用——约定利益——
期许未来——期股——期权——动真格的——签协议——员工的利
益有保障

教育是永动力 / 122

教育的分量——文化的教育——教育的文化——企业文化的教
育——规则——信用——容纳——求实——教育不要图形式——身
教重于言教

素质篇——让机关动起来 / 133

- 机关有一种通病：人越来越多，皮越扯越长；文件越来越多，会议越拖越长；办事程序越来越多，办事时间越来越长。最后，一些事情到了机关变慢了，很多事情不动了，不少事情还不见了。
- 这些年，我一直在探讨企业机关能活起来、动起来的途径——上级顺着基层走，管理跟着服务走，权力跟着需要走，整个企业跟着效率走。

对“管理”的管理 / 135

“管”要通——上下通——左右通——内外通——“理”要顺——条理——顺秩序——理性——顺规律——理会——顺对方——管理有限——关爱无限

开会不打瞌睡 / 147

大话瞌睡——我不喜欢开会——随意——扯皮——不散会——我喜欢琢磨会——分类——落实到行动上——少开会——我喜欢这样开会——形式简化——注重落实

文件不说废话 / 158

文件没那么复杂——文件就是说事的——用书面形式表达——分类说事更清楚——计划类——啥事，咋办——总结类——事，咋办的——表格说事更明白——一张表胜过五页纸

工作不干私活儿 / 167

算算时间吓一跳——干两天休一天——工作时间的钟摆——合理不合法——操作层的时间控制——定量定心——管理层的时间控制——把握要事——决策层的时间控制——给思想放放风

过程比结果更重要 / 180

过程三步走——看清楚是什么——想明白为什么——动起来怎么办——全程须监督——全程需加油——结果只是过程的最后一个环节

人人都是管理者 / 190

管理像影子——跟随着你——人人都要接受管理——包括董事长——谁管谁呀？——石头剪子布——自我约束才是最完善的管理——做管理的主人公

后记——坚守本性自我 / 200

- 一种感觉、一种经验、一种责任促成我的一种观点：民营企业若不坚持自我个性，若不保持创业初期的淳朴实在，若不建立自己的管理架构，就会逐步失去自己的家园。
- 我的书名就是我直接的强烈的观点：企业不摆官架子，要坚持自己的做法，要坚持自己有个性的做法，要坚持对企业长远发展有价值的做法。
- 中国改革开放三十多年的成功之处在于，坚守了自己的核心价值，学了别人但没有跟着别人，开始是美国的也学，欧洲的也学，日本的也学，最后最成功的、最有价值的是中国自己的。由此，我们民营企业更要有信心，要存活，要活下去，要活得时间长，要活得质量高，要活出个有模有样，就要坚守自己的本性、本命、本我。

让制度定下来



- “制度”一词在《现代汉语词典》里是这样解释的：要求大家共同遵守的办事规则或行动准则。我这里谈的制度，就是企业里的那些文件规定要求，总体是说能干的或不能干的那些事情。
- 好人不如好制度，这是管理常识。但好制度首先应该是相对稳定、不被随意改动、能坚持的东西。制度就是企业里的“法律法规”，不能随意变动。可在企业里就是有一些人喜欢去做改动，带头不遵守，这些人一般都集中在高管层。
- 企业很多事情都是因为定不下来，跟着高层的感觉走，跟着高层的嘴巴走，把本来就不清晰的责权利搞得更是像一盆糍糊，浑水摸鱼者才大行其道。到头来，高管的嘴巴痛快了、感觉爽快了，企业的秩序混乱了、效率下降了、效益减少了，实际成本真是不小。
- 定不下来的东西，就不是个东西，就不是个能用的东西，更不是个好东西。定，不是不动，而是为了更自如地动。就像运动规则，定下那么多规矩，目的是促使运动员最大限度地去创造发挥，企业里设置的各项制度也是这个原理。
- 我的理念是，凡事只要把领导管住了，其他人也就管住了。这一篇主要是说给企业高管们听的，用来以身作则；同时也是说给员工们听的，用来监督提醒上级们。

