

# 企业千法

杨斌◎著

## 中国企业运作方法论

汲取中国传统管理文化之精髓  
融合西方现代管理之思想  
给出实战的解决方案  
为中国企业的运作管理探索出新路

著

# 企业 干 法

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 ( C I P ) 数据

企业干法 / 杨斌著. — 北京 : 企业管理出版社,  
2016.6

ISBN 978-7-5164-1257-2

I. ①企… II. ①杨… III. ①企业管理 IV.  
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 076332 号

---

书 名: 企业干法

作 者: 杨 斌

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1257-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010)68701719 发行部 (010)68701816  
编辑部 (010)68416775

电子信箱: [qyg1002@sina.com](mailto:qyg1002@sina.com)

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm×1000mm 1/16 13.5 印张 160 千字

版 次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

# 序言

## 创新 = 思考 + 沉淀

据统计，中国每年新诞生近20万家企业，每年约15万家企业消亡，约每2分钟就有一家企业倒闭，企业平均寿命只有3.9年……企业走不远，做不强；企业老板苦闷，职业经理抱怨……

为什么？其中一个很重要的原因，就是没有理顺到底该如何来“干”企业。

中国，从来不乏管理理论的研究者，不过理论者大多从未干过，加上理论过于深奥、枯燥、难懂，自然难以传播和落地，从而导致“理”与“用”的严重脱节。放眼观看中国企业管理的现状和企业老板当前的困惑，就能明白：中国传统机制不现代，西方现代机制不匹配。只

有吸取中国传统文化的精髓，再融合现代西方管理的科学思想，同时兼顾目前整个社会发展形势，这才是中国企业需要的一种全新的符合中国特质的现代企业运行机制！

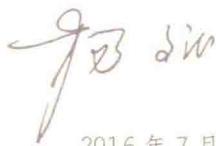
于是，我用十年时间，在同一家企业，经历企业发展的各个阶段，将治企理念在企业平台上实践，推动企业成长。与此同时，这些治企想法在企业实战的过程中得到检验和升华。通过反复地实践、提炼、创新和积淀，形成了系统的治企思想体系。于是，成册出版。书中所有的提议、思想、理论或工具，我都先行试验过、检验过，取得过成果，应该说是有效的。虽然每家企业、每个业态不一样，但管理基本的内容是相通、相似的，这套理论、这套工具是可以直接嫁接过去的。我相信，只要方法得当，可以迅速产生奇迹般的效果。

管理学是个大命题，有很多的角度和纬度。诠释管理学的理论书籍到处都有，往往是一本书一个主题，可谓“乱花渐欲迷人眼”，让企业管理者们无从选择。而本书不同，它将以前需要多本书才能搭建的体系集中于一本书内，而且，各个章节环环相扣，前后关系承接得恰到好处，整本书从头到尾一脉相承。从治企思想到实战工具，从企业的硬性机制到软性文化，从顶层设计到制度落地，均有系统的阐述。既有思想、理念层面的，也有实战指导层面的，是一本成体系的、通俗易懂的、有工具能落地的企业操盘手册。

同时，为了便于理解，本书采用图文并茂，图演绎文字、文字诠释图的形式，用简洁、洗炼的语言，将系统的企业运营思想、方法、工具，生动形象地呈现出来。用中国式的语言，将西方的企业管理理论同中

国传统文化相结合，是符合当代企业管理的中国化现代企业管理体系阐述到位，非常符合当下年轻人的阅读习惯。

这本书不仅适合一般的中基层管理人员，同样适合于老板、高管。或许您对其中的某些模块有所了解，却从未发现原来可以如此系统地了解企业的运作手法。相信您看过这本书之后，对企业的运营管理有整体的概念升华和系统的认知，根据书籍框架即可搬用到企业管理运作中进行实战演练。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '郭少' (Guo Shao), written in a cursive style.

2016年7月

# 目 录

## 序言

创新 = 思考 + 沉淀

## 第一章

### 机制与企业机制

第一节 机制的本义 /002

第二节 生态机制 /004

第三节 国家机制 /006

第四节 世界上最好的机制——天体 /008

第五节 企业机制 /010

第六节 机制的重要性 /012

第七节 传统机制不匹配大生产 /016

第八节 西方机制在中国水土不服 /018

第九节 中国企业机制的出路 /020

第十节 中国企业机制设计 /022

## 第二章

### 企业机制：人治与法治

- 第一节 企业机制的血统 /026
- 第二节 人治初级模式——家族企业 /028
- 第三节 人治中级模式——类家族企业 /030
- 第四节 人治经典模式——利益集团企业 /032
- 第五节 人治企业的优、劣势 /034
- 第六节 法治企业的核心精神 /038
- 第七节 法治与人性不对立 /040
- 第八节 法治也不是万能钥匙 /042
- 第九节 法治企业的优势 /044
- 第十节 法治企业的劣势 /046
- 第十一节 人治以人为导向、法治以事为导向 /048
- 第十二节 人治讲个人修为、法治讲整体机制 /050
- 第十三节 人治讲情理法、法治讲法理情 /052
- 第十四节 人治讲艺术、法治讲科学 /054
- 第十五节 短命企业的出路——法治 /056



## 第三章 企业机制体系设计

- 第一节 企业机制体系 /060
- 第二节 企业机制设计七大要素 /064
- 第三节 企业机制体系的载体——组织架构 /070
- 第四节 企业组织架构的形式 /072
- 第五节 组织架构的呈现 /076

## 第四章 部门和岗位设计

- 第一节 设计依据——企业产品逻辑 /080
- 第二节 部门的层次性 /082
- 第三节 部门的定位 /084
- 第四节 部门划分的七大要素 /088
- 第五节 岗位及岗位设计原则 /092
- 第六节 岗位设置四步法 /094
- 第七节 部门和岗位的命名方法 /096

## 第五章

### 部门职能和岗位职责设计

- 第一节 部门职能及其作用 /100
- 第二节 部门职能的提炼 /104
- 第三节 职能传统的表现形式 /106
- 第四节 职能新型的表现形式 /108
- 第五节 职能不等于职责 /110
- 第六节 撰写岗位职责的要点 /112
- 第七节 岗位职责的新型表现形式及其优点 /114

## 第六章

### 权责分配设计

- 第一节 权和力，权力 /118
- 第二节 权力的限制、界定 /120
- 第三节 权力的种类 /124
- 第四节 权力非权利 /126
- 第五节 权责 /128
- 第六节 权责分配设计 /130
- 第七节 权责分配的重要性 /132
- 第八节 权责分配的表现形式 /134

第九节 权责分配的调整 /138

## 第七章

### 流程设计

第一节 流程 /142

第二节 流程的分类 /144

第三节 流程的作用 /146

第四节 流程顺利落地的实施原则 /148

第五节 “划”流程的三原则：主观、客观、前瞻性 /152

第六节 流程设计的步骤 /154

第七节 流程的表现形式 /156

第八节 流程图绘制要求 /158

## 第八章

### 制度体系设计

第一节 制度 /162

第二节 制度体系 /164

第三节 制度体系建设规划 /166

第四节 制度体系建设推进策略 /168

第五节 制度形成流程 /170

第六节 制度模板 /174

第七节 制度语言 /176

第八节 制度签发 /178

第九节 制度管理 /180

第十节 制度修订 /182

## 第九章

### 企业文化设计

第一节 企业文化及其重要性 /186

第二节 企业文化的源起 /188

第三节 企业文化的融合 /190

第四节 企业文化的形成 /192

第五节 企业的表现形式的形式 /194

第六节 企业文化的文字要求 /196

第七节 企业文化的注解 /198

## 后记

### 管理其实是幅导航图

# 第一章

## 机制与企业机制



## 第一节 机制的本义

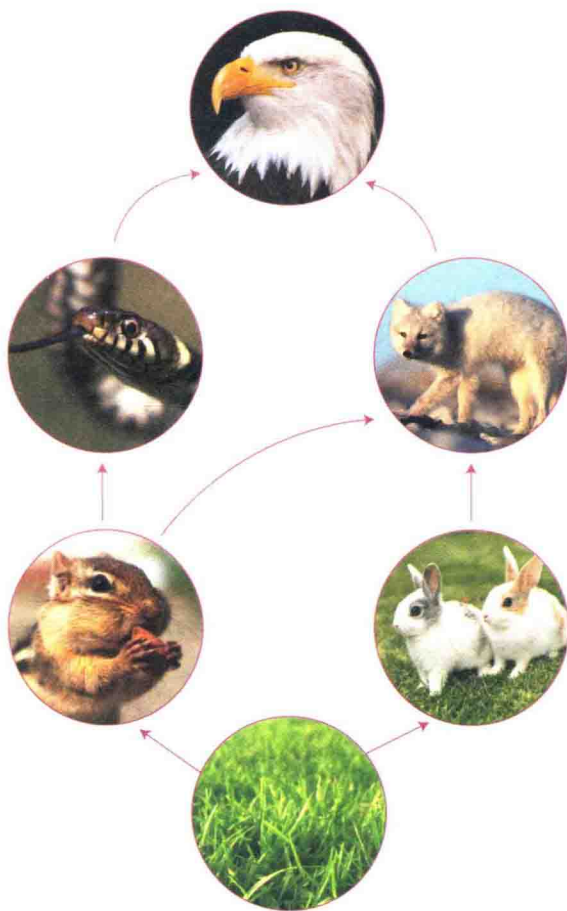


“机制”是现在常见的一个名词，在各种研讨会上，专家放言，必称“机制”；在各类管理书籍、报刊、杂志上，也频频出现这个字眼。那么，到底什么是“机制”呢？

“机制”一词最早源于希腊文，原指机器的构造和工作原理。可以从两方面来解读：一、机器由哪些部分组成及为什么由这些部分组成；二、机器是怎样工作及为什么要这样工作。

例如，满大街跑的自行车就是一个最简单不过的机器，它的“机制”是如何运转的呢？它由两个脚踏板、两个车轮、一根链条、一个龙头和一个支架所组成。脚踏板是动力装置，链条是动力传输装置，车轮是滚动装置，龙头是方向装置，支架是平台。脚力通过脚踏板产生了动力，动力通过链条传输到后轮，后轮驱动前轮向前滚，龙头控制方向，这就是自行车的“机制”。

## 第二节 生态机制



食物链



把机制的本义引申到不同的领域，就产生了不同的机制。引申到自然界的生态领域，就产生了生态机制。

比如，生态系统中的食物链，草－兔子－狐狸－鹰，草－老鼠－蛇－鹰，草－老鼠－狐狸－鹰。这些动植物相生相克，使森林内部达到平衡状态，有序运作。倘若，大量捕杀狐狸，食物链“草－兔－狐－鹰”中，“狐狸”变少，兔少了天敌，就会大量繁殖。从而导致水草生长环境恶化，整个食物链就处于非良性运作状态。这就是生态机制。