

优化管理

为了卓越和基业长青，报以破釜沉舟变革的信念与勇气，让管理更优秀

优化企业家 优化员工 优化结构升级 优化质量/现场管理 优化执行



王亚锋◎著

Optimization Management

- 为身处「过冬期」的中小型民营企业指出变革的出路
一场转型的持久战 破除藩篱 寻找新的生机

优化管理

为了卓越和基业长青，报以破釜沉舟变革的信念与勇气，让管理更优秀
优化企业家 优化员工 优化结构升级 优化质量/现场管理 优化执行



王亚锋◎著

Optimization Management

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

优化管理 / 王亚锋著. — 北京 : 人民邮电出版社,
2014.6

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-35422-8

I. ①优… II. ①王… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第075611号

内 容 提 要

本书通过作者王亚锋对300多家中小型民营企业开展的咨询服务,对中小型民营制造型企业困境中破茧而出提供了全角度的解决方案,通过优化企业家精神、组织体系、质量管理、稽核管理、执行力、员工、民主管理等方面,给处于迷茫状态的企业家们提供了一条复兴之路。

-
- ◆ 著 王亚锋
责任编辑 赵 娟
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2014年6月第1版
字数: 186千字 2014年6月河北第1次印刷
-

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



自序 Preface

我们需要拥有“工匠精神”的企业和企业家

我国中小型民营企业是伴随着改革开放和市场经济的步伐发展起来的，经历了曲曲折折的过程。改革开放初期个体经济迎了解放，我国中小型民营企业也开始产生，经过十年的起步，初步具备了一些生机，尤其是20世纪90年代以来，国家开始大力发展市场经济，使中小型民营企业迎来快速发展的阶段，进入21世纪以来，我国中小型民营企业已成为社会主义市场经济主体的重要组成部分，并且是我国市场经济中最有活力、最具发展潜力和前景的一部分。

在我国，中小企业是国民经济结构中重要的组成部分，中小企业的发展在一定程度上决定着我国经济发展的总体水平。现对2010年规模以上工业企业部分统计数据进行分析，以反映中小企业在国民经济中的地位 and 作用：我国中小企业数已超过4300万家，占全部注册企业数的

99.98%，其工业总产值占总值的60%，提供了75%的城镇就业机会及贡献了出口总额的60%。中小企业在缓解就业压力、加速经济增长、产品出口、社会稳定、保持经济发展活力等方面做出了不小的贡献，中小企业的健康发展是我国经济持续快速增长的重要保证。中小型民营企业经济不仅仅再是公有制经济的“重要补充”，而且已经成为了“重要力量”，这是对我国中小经济发展成果的积极肯定。对中小型民营企业在我国经济发展中的作用是毋庸置疑的，这一点从两会上中小型民营企业代表的数量和代表委员们关于中小型民营企业发展创造更大空间的呼吁中就可以得到证实。

虽然这样去定义和评判我国的中小型民营企业，虽然我们期待着这些中小型民营企业快速成长为我国经济的活跃因子，但当我做完数百家中小型民营企业的调研和咨询时，我突然萌发了一种感觉：这些企业是一些不太正常的企业，或者说是一种不能称之为“企业”的企业。我国许多中小型民营企业从事的是成本低、技术含量低、劳动密集型的简单的作坊式加工生产和劳务服务行业，重复性生产和劳作，对未来缺乏科学、长远的经营规划，对未来经济和产业发展的趋势不能做出正确和可靠的判断。这是一些“作坊”，尽管规模有大有小：从几十人至上千人，年产值从几百万至几个亿；但它们的内部结构、运作方式、生产关系彼此却没有太大的差异。为什么这些企业规模在增大，量在扩张，但在管理上却没有太大的改变呢？因为这些企业缺乏创新的能力，具体来说是经营模式和管理模式的创新。

这些企业在创立之初就没有被精心设计，老板们只是为了挣钱而创办企业。出于快速挣钱的动机，他们当然不可能精心地设计和雕琢企业的经营管理模式。老板们把自己在生意场上积累的人际交往的经验，

草草拿来就用在企业管理上，因为擅长人情化管理，结果是封闭了企业管理创新的大门。企业陷入了只能守、不敢变的境地，一步一步走向深渊。这就是我经过咨询服务这些企业后发现的“中小型民营企业的死亡基因”。

外部经济环境好的时候，企业可以生存。但外部环境一恶劣，企业内在的“死亡基因”就会像毒素发作一般，会使企业顷刻间出现经营困难，甚至是倒闭、破产。外在危机是诱因，内在“毒素”才是根源。

即便没有外在危机，这些企业也已经出现了规模越大越亏损的现象，这其实就是一种征兆，意味着现有企业的经营模式有一个扩张的顶点，达到这个点上，便难以赢利。

企业的经营管理模式不进行彻底改变，迟早是要被市场淘汰的。因为这是一种资源消耗型的增长，是一种体力消耗下的硬撑。很多企业家此时败下阵来，关闭了厂门。与其说是经营不下去了，不如说是精力、体力支撑不下去了，是意志和心态的崩盘。

这么多年来，这些中小型民营企业以及它们的主人——老板们，并不是靠高效的管理赢利，而是靠商机、靠打疲劳战支撑着企业。他们能撑多久？他们所带的团队又能撑多久？即便没有这场危机，他们又能怎样？

早就听很多企业家戏称自己为“救火队长”，只是现在火势太大，消防队长也只能逃之夭夭。但火是今天才烧起来的吗？错！企业内部几乎天天在“着火”，这种救火的日子，怎么可能让一家企业好好地发展下去呢？

几年前也经常听老板抱怨“老板不是人做的”、“办企业就像上了贼船”。发出这些怨言的时候，危机还没有发生，经济还一片繁荣。看来，老板们当初只是面对繁华的景象，不好意思“下船”而已。如今的

危机终于让他们可以心安理得地找到了“下船”的理由。

历史是个舞台，你方唱罢我登台。危机让一批企业和企业家离开了这个竞技场，谁又将成为明天的主角呢？

应该是那些“工匠型”的企业家登台的时候了。他们身上或许会少了商人的敏锐，但他们却多了一份对事业的执着。他们喜欢手中所做的事胜过这些事情给他们带来的钱，他们更热爱自己生产的产品，而不是产品带来的利润。

只有这样，他们才能不断雕琢自己的产品，不断改善自己的工艺，努力创造新的管理模式。当他们不仅仅是为了赢利而做企业的时候，他们才能全身心地投入；而唯有全身心地投入，企业才有真正的精神和生命力。

当一个人为了钱而做企业的时候，是不可能全身心投入的。因为他至少要留出一定的心思和时间来享受金钱带来的乐趣。而热衷于做事的“工匠”们却不需要保留这份心思，他们在做事的时候，在改善的时候，在创造、在创新、在优化的时候，已经在享受了。

该是这些人登台的时候了。



目 录

Contents

第一篇 原因篇

第一章 探寻中小型民营企业管理粗放的根源 » 2

先天发育不足，导致后天残疾 » 3

匮乏的企业家精神 » 5

趋利为主，违背科学发展规律 » 7

管理不规范导致企业行为不确定 » 9

从不正视产能与浪费的问题 » 12

各个环节配合不合理 » 15

忽略规则，抛弃诚信 » 19

企业那些来来走走的人 » 21

低水平员工能力极难提升 » 33

管理断层导致企业摇摇欲坠 » 37

第二篇 改革篇

第二章 优化组织体系 >> 44

为什么我们企业没有良好的组织架构 >> 45

组织再造的威力 >> 54

优化中小型民营企业组织架构的出路 >> 57

建立摆脱员工经验依赖的组织架构 >> 61

第三章 优化质量管理 >> 69

揭示中小型民营企业的品质管理现状 >> 70

改善动作、提升品质 >> 78

优化质量管理全案 >> 85

第四章 优化稽核管理 >> 93

浅谈稽核体系的前世今生 >> 94

基业长青离不开导入稽核体系 >> 100

建设稽核管理体系 >> 103

第五章 优化执行力 >> 109

探询中小型民营企业执行不力的根源 >> 110

拒绝借口，立刻执行 >> 115

提升三级执行力 >> 118

第三篇 管理篇

- 第六章 优化企业家精神** » 126
- 优化管理第一步——老板要解放自己 » 127
- 抛弃“王者”心态 » 135
- 用制度权威替代个人权威 » 139
- 用健全人格和首创精神接受变革 » 142
- 老板与职业经理人分工协作 » 151

- 第七章 优化你的员工** » 157
- 优化管理的过程是一场全员参与的活动 » 158
- 提升全体员工的职业化素养 » 162
- 留住人才，比招聘更重要 » 171
- 把人才放在合适的位置，帮助员工成长 » 176
- 企业人才管理七步曲 » 182

- 第八章 优化企业民主管理** » 185
- 真正以人为本 » 186
- 增强组织内聚力 » 189
- 奖罚分明提高员工积极性 » 193
- 用好激励手段 » 196
- 倾听来自基层的声音 » 202

第四篇 展望篇

第九章 复兴之路任重道远 >> 206

转型是一场持久战 >> 207

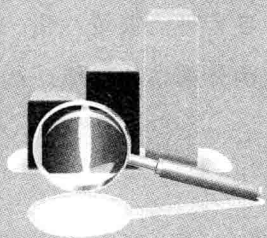
培养、挖掘、打造促成变革的领袖人才 >> 211

开放包容促进核心竞争力 >> 217

后 记 >> 224

第一篇 原因篇

- 探寻中小型民营企业管理粗放的根源



第一章

探寻中小型民营企业管理粗放根源

未来几年经济环境进一步充满了不确定性，随着国家宏观调控、汇率变动、人工成本上涨等多因素叠加，中小型民营企业经历了从产品竞争、市场竞争向资源竞争的急速转变，随着行业的日益成熟，同质化、利润薄成为众多企业的生存现实，昨天的成功不再代表今天还能赢利。

“今天的世界是一个变化的世界，三十年以前我们谁都没有想到今天会这样，谁都没有想到中国会成为制造业大国，谁都没有想到电脑会深入人心，在很多人还没搞清楚什么是PC互联网的时候，移动互联来了；还没搞清楚移动互联的时候，大数据时代又来了……”马云在淘宝十周年庆典上的一番讲话，道出了商业的真谛。变化无处不在。聪明的企业无一无在担心因为变化过快，自己可能被边缘化。于是，管理者绞尽脑汁制定战略，以应对不断变化的外部市场环境。然而，又有多少中小民营企业成功做出了应对？



先天发育不足，导致后天残疾

通过对300多家中小型民营企业的咨询服务，我认为大多数中小型民营企业就其内部的组织结构、运作流程、管理模式而言，只能称之为“作坊”，根本就不是企业。许多服装厂，只是把几百号裁缝师傅集中了起来，许多的家具厂也只是把几百号木工师傅集中起来而已。人是集中了，生产力增大了，但生产的方式并没有按照真正的工业化大生产的管理方式去做，普遍实行的还是自我管理的模式（自我设计、自我检验、自我控制生产进度、自我控制生产工艺）。以标准化为前提的组织、监督、控制和责任体系根本就没有建立起来，企业的组织化程度非常低。

对这样的中小型民营企业而言，必须完成的是“工业化大生产”的改造，必须把这几百人的大作坊，改造成为一个真正的工业企业，把它们变成真正的企业。这是一个“物种”的改造过程，没有这样一种过程，虽然小作坊可以做成大作坊，几十人可以变成几百人甚至上千人，但绝对不会变成大企业。大作坊大到一定程度就再也无法大了，作坊式生产是有局限的，手艺人集中起来是不可能无限膨胀的，生产力集中到一定程度，生产的组织方式就必须进行工业化改造，这就是“企业的革命”，它不是改良，而是整个企业生产组织方式的重新设计和打造。

大多数中小型民营企业是没有企业设计的，往往就是老板接到订单

就雇人和买机器，订单多了就再添置设备和人力。部门的设置、流程的设置、职能的设置对于中小型民营企业而言，大多没有经过什么统筹和规划。觉得缺人就去招，缺设备就去买，缺订单就去抓，总之，像是一堆积木，一块块往上搭，直到搭不上去为止，然后老板们率领部下在艰难地维系着这堆出来的房子的平衡。

这些中小型民营企业绝不像一家真正的建筑公司，先去做建筑设计、挖地基，然后再建房。缺乏目标、缺乏计划、缺乏管理，因为他们当初手里也没有多少资金，也不知道能把企业做多大。企业老板只求把手里的订单做出来。就像一个建房的人起先手里没有多少材料，也没有多少帮工，那先在地面上搭一个简易的棚子，能住就行，刚好也能把材料用完。尔后，逐渐有钱了，人手也多了，就又添置点东西或扩建一下，然后逐渐搭成了一个大建筑群，只不过，这个建筑群是棚子互相搭成的，也没有挖地基，也没有考虑各个棚子上下左右的受力关系，反正能搭多少就搭多少，搭不下去，大风一来，可能就刮倒了。

不会也不可能按正常企业运作规律行事，必然要违背企业运作规律，这就是很多中小型民营企业老板，甚至是这批企业的悲剧。缺乏科学管理的中小型民营企业在社会大环境、相应的政策变化中，犹如秋风中最后一片枯叶，显得那么萧瑟与无助。



匮乏的企业家精神

大多数创业型老板，个人所受教育程度往往不高，甚至家庭环境也相对较差，正是所处的社会位置使得这些老板奋发图强，用自己的努力、勤勉和常人难以想象的意志力取得了创业的成功。但这只是事情有利的一面，而事情不利的一面，则是这种特殊的创业心态和创业背景，构成了老板们在选人、用人上难以跨越的自我障碍，同时也形成了中小型民营企业在管理上的特殊风格。有些中小型民营企业在运作中最缺乏的就是契约和信誉精神，在骨髓里，有着一根根深蒂固的“劣根性”，它是一种狭隘的视野、一种对人的冷漠、一种对人文精神的轻蔑、一种对通用规则的忽略、一种缺乏自己的固有原则、一种盲目追风而又不知其所以然的浅薄。

中国中小型民营老板，有一些企业家视“面子”如金。他们不愿意让他人知道企业存在的问题，也不愿意让他人指出他们的不对。还有一些企业家的人格特征：远贤人、近小人；喜欢奉承、讨厌批评；出尔反尔、言行不一。纵观30多年来我国中小型民营企业的发展过程，成功者大有人在，但显赫一时、昙花一现者也比比皆是。他们失败的原因是多方面的，但往往都有一个共性的东西，即创业者都未能克服其人格障碍，未能超越自我。

我们在对近百家中小型民营企业的咨询中发现，这些老板大多数是

通过创业来彻底改变自己社会地位和社会命运的人，不仅如此，创业成功之前，他们有人饱受争议和歧视，而成功后得到的却是羡慕嫉妒恨的眼光，相比天上地下的对比反差，大多数人的心态不可能平和，我们不能不承认这些人付出的异于常人的千倍万倍的努力，这些努力绝不仅仅需要以金钱、赢利作为回报，还需要世人的敬佩和赞叹，他们创业的成功并不仅仅是使自己的社会地位得到直线提升，而是彻底改变，是一种翻身式的改变，表现在企业内部就是员工对自己的绝对服从。在企业管理以及选人、用人上一个心照不宣的原则是：能力固然重要，听话更为重要。如果以个人意志凌驾于科学管理之上，人治替代了法治，其中的变数与不规范大家可想而知。

一些中小型民营企业家成功后过于盲目自信，刻意树立自己的权威，导致整个企业管理水准下降，活力减弱，效率低下，上下沟通受阻，市场应缓慢，员工凝聚力和归属感下降，内部腐败分化，企业迅速走向衰败。