

运营系统

大系统、大运营与大管理

李青东◎著

三大企业核心要素

五大战略思考能力

三大绩效管理系统



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

系统 运营官

大系统、大运营与大管理

李青东◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

系统运营官：大系统、大运营与大管理 / 李青东著. —北京：
中国财富出版社，2015. 7
ISBN 978 - 7 - 5047 - 5787 - 6

I. ①系… II. ①李… III. ①企业管理—运营管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 157721 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 方朋远

责任编辑 邢有涛 单元花
责任校对 梁 凡

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5787 - 6/B · 0450

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 13 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 200 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

在我十年的管理咨询生涯中，通过两千多家企业的成长历程，我看到中国的民营企业经过高速的发展，已经从创业期过渡到了成长期。创业期依靠能人赚钱，而成长期则需要依靠“系统”获得持续发展。

更为重要的是，过去依靠老板个人魅力，通过“情感+忠义”的方式让企业获得第一桶金，度过了企业的生存阶段，再发展就需要从过去“情感+忠义”的管理转向“制度+文化”。但凡成功的企业都具备三个核心要素：第一，好的商业模式与产品；第二，企业家精神；第三，核心团队操盘能力。而绝大多数的成长型企业，有了好的产品与商业模式，老板在过去的创业过程当中也历练了自己的人格。当前，中国的民营企业家急需打造一批人，用一批人再去影响另一批人。

2014年4月，创成咨询研发推出了“系统运营官”这一课程，主要的目的是帮助成长型民营企业打造一批激活企业运营系统的核心团队。未来企业与企业的竞争，已经不单单是商业模式与产品的竞争，同时也是企业核心团队与核心团队的较量。系统运营官主要是为了培养管理团队的五大战略思考能力。

- 凭什么凝聚人心：领导力。
- 凭什么统一思想：文化力。
- 凭什么激活人才：机制力。
- 凭什么执行战略：管控力。



- 凭什么复制扩张：系统力。

在本书中，我将把创成咨询品牌课程——“系统运营官”当中的一部分知识点与大家分享，希望对中国的成长型民营企业有所帮助。

作者

2015 年 3 月



阶段篇

经营企业就是经营结果

第一章 创业期的企业管理	3
看得见的管理：盯人	3
管理方式：情感 + 忠义	6
第二章 成长期的企业管理	10
看不见的管理：盯事	10
管理方式：制度 + 文化	11

能力篇

系统运营官需要具备五大战略思考能力

第三章 靠什么凝聚人心：领导力	15
领导力修炼	15
个人战略工具	42



第四章 凭什么统一思想：文化力	49
提炼系统的文化模式	49
文化的三种形式	59
第五章 凭什么激活人才：机制力	66
PK 机制	67
奖惩机制	72
改善机制	82
积分机制	84
第六章 凭什么执行战略：管控力	88
月度计划表	88
日绩效平台	90
第三方机构	96
第七章 凭什么复制扩张：培训力	117
培训要分三步走	117
榜样行为的影响力	123
用标准化的文字和流程提升培训力度	130

执行篇

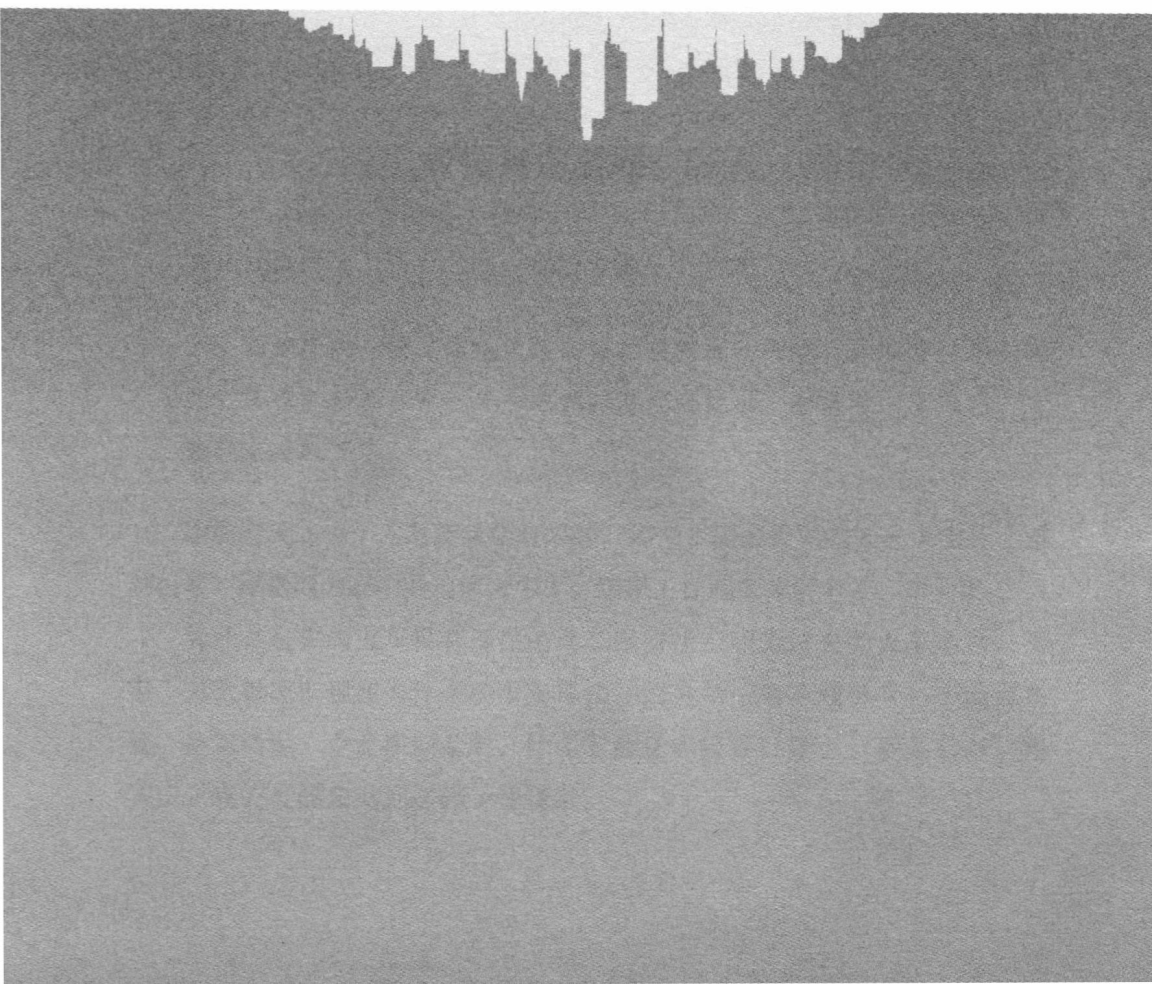
5K 管理系统的三个入口

第八章 执行前：责任下移，自我管理	143
结果设定（K1）	143
责任锁定（K2）	147
第九章 执行中：我不相信，节点检查	154
实行节点检查——越相信，越检查（K3）	154

主动汇报原则——越汇报，越相信（K4）	163
第十章 执行后：谁操心，谁受益	166
即时奖惩（K5）	166
谁操心，谁受益	172
附 录 创成咨询卓越系统运营官案例精华	175
先做榜样，再做管理	175
指哪儿打哪儿	178
头顶着天，脸贴着地	181
德需配位	185
熬得住	187
提高自身综合能力	188
后 记 用系统驾驭复杂	191

阶段篇

经营企业就是经营结果



第一章

创业期的企业管理

创业期的企业的管理是看得见的，比如，公司最初创业的时候只有 10 个人，这个人每天都在做什么、做出了什么结果，有没有迟到、有没有早退、有没有旷工……所有的信息领导者都知道，甚至员工的家人生病之后，领导还要去医院看望；员工结婚了，领导要去参加婚礼。

看得见的管理：盯人

在正式讲解这个题目之前，我们先做一个测试。

围操场跑一圈，你感觉怎么样？稍微有一点喘。如果背一个人跑呢？还行。如果再背一个人跑呢？可能还能动。如果背三个人跑，可能就直接趴下了。

由此可见，一个人的能量是有限的。如今，很多公司的领导人为什么感到很累？那是因为心中的包袱太多了，结果工作起来非常辛苦、非常累。

为什么过去的火车没有现在的动车跑得快？因为过去的火车全靠车头带，怎么提速？现在为什么动车跑得快？因为每一节车厢都有一个动力系统。换句话说，企业在创业期，什么事都是老板自己带头，事必躬亲。现实中，我们可能会见到这样一些场景。



场景一：

在企业的大门口，公司负责人正在与收废纸的大妈讨价还价，目的仅仅是多卖几毛报纸钱。同时，一大堆极为紧迫的报告正在等着他批复。

场景二：

在一家企业，总经理跨过中高层管理者，正忙着安排销售部、市场部、人力资源部以及生产车间基层工人的工作。而另一边，一个重要的商务谈判正在等着他。

场景三：

某个项目小组的负责人事无巨细地从早忙到晚，而他的下属有的在喝茶、看报、聊天；有的正因为找不到信任、锻炼和发展的机会，而在思考如何撰写辞职报告。

这些场景意味着什么呢？实际上都指向了同一个问题——许多企业在创业过程中，在评价管理者忠诚与负责态度上被赋予了过于积极意义的亲力亲为，已经不再适用于企业进一步的长远发展，而成了一种影响经营与管理绩效的企业惯性病。

创业期的企业的管理是看得见的，比如，公司最初创业的时候只有 10 个人，这个人每天都在做什么、做出了什么结果，有没有迟到、有没有早退、有没有旷工……所有的信息领导者都知道，甚至员工的家人生病之后，领导还要去医院看望；员工结婚了，领导要去参加婚礼，这就叫看得见的管理。

一般创业型公司都是从只有几个人的小团队发展起来的，虽然团队人数不多，但很多员工每天都会像打了鸡血一样的兴奋。那么，他们是怎么对待自己的员工的呢？

1. 把员工当亲兄弟姐妹

尊重不只是上下属关系之间的形式，更体现在企业员工之间发自内心的真诚的爱戴中。那些成功的企业在创业初期，领导一般都没有官架子，懂得聚拢人心，员工流动性不大。他们能够与员工打成一片，就像家人一

样，无话不说，互相关心、互相尊重、互相鼓励、互相批评与自我批评，不仅人心团结，而且工作效率高，这就保证了公司朝着目标越来越近。

2. 鼓励员工参与每一件事

很多创业型公司，开会的时候并不会走形式，而是让员工从每一次的会议中获取最新阻碍发展的问题和最佳解决方案。创业公司不是一个人的公司，是关系所有员工命运的事业，因此每次的会议都是不分级别的，都会鼓励员工参与进来，各抒己见，畅所欲言；即使领导和员工之间存在一些矛盾、误解或者分歧，也会在桌面上摊开及时解决。

创业初期的领导者一般都鼓励员工大胆创新和说出自己的想法，只要是有利于公司发展和市场拓展的好建议，领导都会虚心接受、及时实践，而不会一味地否定员工的建议。

3. 鼓励次数大于指责次数

每个人都喜欢别人赞美自己、肯定自己，没有人会愿意听你无休止的指责和批评，初创企业一般都会非常在意这一点。领导一般都会注意引导自己的员工意识到自己的错误并敢于承担、及时纠正，他们不会指着员工的鼻子大发雷霆，指责员工怎么如此笨拙，如此不堪重用，因此员工都对自己充满了自信，愿意留在公司。

4. 理解和善待员工亲属

每一个人都不是圣人，员工也是如此。员工是企业的一分子，同时也是自己家庭的一名成员，很多创业期的领导在爱戴员工的同时还会理解和善待员工的亲属。如果员工的家里有事，需要请假，公司都会根据情况安排假期让其照顾家人，而不是纠结在请假影响工作进程等事宜上。这份关爱的影响力大于对自己员工的关心，因此员工都对公司充满了感激，工作积极性也很高。

5. 组织外出聚餐和旅游行动

每天无休止的工作，虽然能给公司创造更多的价值，但是员工的身心也很疲惫，优秀的团队在创业初期都会根据情况阶段性地策划一些团队外出聚餐、旅游、野外拉练等活动，给员工一些额外福利。每一次的聚餐和

外出旅游，都有力地加强了团队之间的凝聚力，随着此类活动的逐渐增多，员工对于事业的付出就会更加有激情。

6. 奖励机制大于惩罚机制

创业初期，即使公司再怎么缺钱，有些公司也不会把惩罚机制当作是节省开支的渠道，因此员工都愿意留在公司工作，愿意付出。只有奖励明确，奖励制度完善，员工的干劲才会积极。哪一个拼命工作的人不是为了赚钱养家，奖励机制对于长期留住员工是一个很有效的办法。

7. 按时发放月工资和应得奖金

无论公司多么艰难，月工资都应该按时发放给员工，即使资金实在流转不过来，也得提前给员工打个招呼并承诺发放时间，而不是一味地推脱，还逼迫员工卖命为公司赚钱。如果这样，公司离关门大吉就不远了。另外，为了鼓励员工，一些企业还对一些优秀的员工给予奖金奖励，这样员工自然会付出百倍的努力为公司赚取更多的利润。

.....

在这些管理模式下，工作效率是非常高的。但是随着企业变得越来越大，企业慢慢从创业期进入了成长期，管理就从看得见的形式转变为看不见的形式。



小提示

创业期的企业的管理是看得见的，比如，公司最初创业的时候只有10个人，这个人每天都在做什么、有没有迟到、有没有早退、有没有旷工、有没有生病、他的家人是不是生病了……甚至员工的家人生病之后，领导还要去看望。

管理方式：情感 + 忠义

创业期的企业的管理是看得见的，就要去盯人，这个时候的管理方式是什么呢？“情感 + 忠义”，我对员工有情，员工对我有义，这时候即便是

企业付的薪水少一点，员工也愿意留下来，因为企业对员工付出了爱。所以，今天在企业，要么就给钱，要么就给爱。我们付出了爱，员工即便是所获薪水少一点，他们也愿意死心塌地地在公司工作。

曾经有这样一个小故事：

有一把坚实的大锁挂在铁门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，只见它瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”的一声打开了。

铁杆奇怪地问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”钥匙说：“因为我最了解它的心。”

现在，很多创业型企业都存在这样的问题：人员流动过快，员工与企业间的矛盾日益加深。决策者们也花了很大力气来解决这个问题，但是似乎一直都有一把无法打开的大锁横在中间。究其原因就是没有做到对症下药，没能去了解他的“心”。

那么，是什么原因造成企业员工内部满意度较低？是什么因素让员工对企业没有责任感、忠诚度、安全感和归属感呢？

1. 不重视员工

现在我国劳动力市场是“供大于求”，有些企业决策者们误认为随时都可以找到所需的人才，于是对员工的重视不够，没有建立一个平等的关系，视其为可有可无的人。管理者一般都不和员工沟通，不给员工表达自己想法的机会。员工对企业没有信心，缺少工作热情，所以在条件可能的情况下，员工就会义无反顾地选择离开。

2. 领导者独断专行

无论是在薪资制定还是人员任用上，都由领导或经理一人说了算，对员工的评价过于主观，竞争体系不公平、不公正，很多员工都会产生怀才不遇的感觉。这样，就在很大程度上打消了员工的积极性，必然会导致工作效率低下。

从上述问题中我们可以看出，问题存在的根源就是一个观念的问题。

想真正解决这些问题，首先就要转变观念。如果你将其看作成本，你就会千方百计地降低它，争取做到投入最小化；看作资源，你就会更好地去开发、利用它，从而创造最大的价值；看作财富，你才会尽你所能地创造它，并拥有它。只有改变自己的观念，才能找回你想要的员工的责任感和忠诚度。

不可否认，薪酬激励是企业留住人才、提高员工满意度必不可少的，但却不是唯一的方法。如何在实行薪酬激励的过程中恰当地使用非薪酬机制，是很多初创型企业管理者非常关心的问题。

非薪酬激励机制的表现形式有很多种，但归纳起来可分为以下几种，如下表所示。

非薪酬激励机制的表现形式

种 类	说 明
情感式	在沟通过程中，领导者会了解员工的实际情况，帮助员工解决一些生活中、学习中或者工作中的困难，并将影响面逐渐扩大。这样不但取得了员工的信任，改善了员工内部满意度，同时也提高了员工的凝聚力
肯定式	领导者会留意员工的工作情况，并在公共场合对员工的成绩或者贡献表示肯定或者表扬，不但帮助员工在其同事间树立了威信，同时也会在组织内部形成一种竞争氛围
授权式	充分挖掘员工的潜力，根据员工的能力，合理地分配工作，让员工可以参与到公司的不同层次决策工作，不但满足了员工的管理愿望，也会让员工找到归属感

无论是哪一种方式都应因人而异，而不管是怎样做都可以在同一组织内，让员工需要可以得到最大限度的满足。

无论是创业期间还是创业成功，无论是自己的员工还是普通朋友，这些企业的领导都会和员工以诚相待，真正关心员工、爱护员工，把员工当成自己的兄弟姐妹。因此，员工根本就不用管，都会用心做事。只要是真心相待，即使工资低一些员工也不会有什么怨言。



小提示

“情感 + 忠义”，我对员工有情，员工对我有义，这时候即便是我们付的薪水少一点，员工也愿意留下来，因为我们对他付出了爱。所以，今天在企业，要么就给钱，要么就给爱。我们付出了爱，员工即便是薪水少一点，他们也愿意死心塌地地在公司工作。