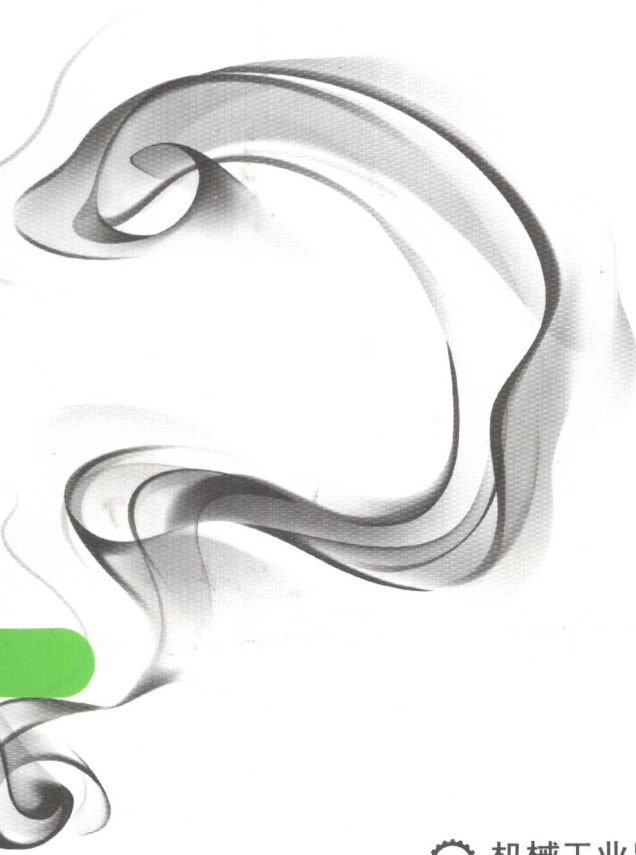


和君咨询丛书

# 寻找规律

◇ 李书玲 著

中国企业常见管理问题的本质理解与应对思路



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

.. 013039268

F279. 23  
666

和君咨询丛书

# 寻找规律

◇ 李书玲 著

中国企业常见管理问题的本质理解与应对思路



北航 C1647757



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

F279.23

666

8800000000

如何将系统的、逻辑的、多样本规律的管理思维、工具和办法，在一个个企业的  
具体情境中动态常识化，从而产生直指结果的力量？如何将“或者掷地有声  
却零散的管理直觉、或者繁杂而没有轻重先后的问题处理方式”系统化、规律  
化，从而产生可复制的、可继承的、可升华的力量？本书作者对中国企业中常见  
管理问题进行了深入探究，并提出了具体的应对措施，帮助管理者拨开迷雾，看  
透管理本质，抓住管理要害。

## 图书在版编目（CIP）数据

寻找规律：中国企业常见管理问题的本质理解与应  
对思路 / 李书玲著. —北京：机械工业出版社，2013.4  
ISBN 978-7-111-42171-9

I. ①寻… II. ①李… III. ①企业管理—研究—中国  
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 075580 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：解文涛

责任编辑：解文涛

责任印制：杨曦

北京双青印刷厂印刷

2013 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm × 230mm · 16 印张 · 1 插页 · 219 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-42171-9

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

# 序

从事管理咨询工作超过十年，从实习到兼职再到全职，投入越来越多，不知不觉中有了坚持，坚持有了回报。回报不仅仅只是工作的稳定，更是自己心态的成熟、生命的丰富。回想职业经历，是自己曾经做过的方案和努力帮助企业实现了发展，还是企业提供了真实的管理情境和问题让自己得到了成长与领悟？答案似乎总是因果循环的。

如何将系统的、有逻辑的、多样本规律的管理思维、工具和办法，在一个个企业的具体情境中动态常识化，从而产生直指结果的力量？如何将“或者掷地有声却零散的管理直觉、或者繁杂而没有轻重先后的问题处理方式”系统化、规律化，从而产生可复制的、可继承的、可升华的力量？以上正是咨询与实业合作共生的价值所在。尽管咨询业跟其他大多数行业一样，行业秩序还有待成熟、完善和规范，作为第三方智库机构，在明确与坚持服务的价值立场上以及培育专业化和职业化素质上还有待提升，但咨询业注定了与企业共生，注定了要在成就企业的过程中实现自身的价值。就像任何一个从事管理或对管理学有兴趣的人一样，咨询业注定了要与企业深度接触，或是相处。

或许有的研究可以仅仅基于文献，做前沿式的基础理论的探索，但管理学毕竟是在社会基础学科的基础上偏重实践的学问，既是科学，也是艺术；如果缺少了艺术的结合，纯科学的部分就会因为太过刚性而似乎割裂

了真实规律的完整性。而艺术的部分则更多地来源于实践中纷繁复杂的人群组合的具体行为与知觉。或许这就是为什么我们会产生这样的感觉：一篇管理学的研究报告如果离开了对样本客体直接的、深入的观察，往往就如同无源之水，容易因为缺乏血肉的鲜活而凸显出干涩的灵魂和纯文字逻辑舞动的空洞感。从某种意义上讲，所谓前沿式的探索，一个重要的方向是一种在学科交叉的边缘上打破界限的努力。当然，一切学问在终极意义上是相通的。如同一棵大树，所有的枝叶最终会在根部深深地连接。学科融合的努力往往容易创造出新的视角、找到新的发现，但这样的融合只有发生在更源头的根部而不是枝叶上才会有意义。只有专业化的深度，才能支撑系统化的可能。对于绝大多数管理学的研究者或者有管理学研究兴趣的人而言，专心地、踏实地研究好、总结好关于企业真实行为的规律，在更大的规律和更深的总结的基础上，那些与其他学科前沿式融合的探索、以试图有更大发现的可能，才能真正成为可能。

我相信，学术写生是社会学科中最有效也是最生动的研究方式，当然也往往是投入最多、周期最长、产出结果存在不确定性最大的一种方式。然而一切有关人群互动的学科研究，似乎不可避免地要深入到人群当中去，以获得最直接、最有价值的素材与感受。如果研究管理学的目的是为了企业的发展 and 人群的互动更有效率，是为了让现代社会中作为人类最重要的活动和归属的主体的企业更好地承担历史的使命和时代的角色、为社会的整体发展和进步做出贡献的话，融入其中式的体验或是近距离长期细致的观察，似乎是在所难免的。

作为一名管理学专业的毕业生，我虽然没有从事专门的研究工作，但对于管理学的研究一直保持着兴趣。对管理学研究方法的训练和对专业文献强大逻辑的记忆，使我对发现与寻找规律始终保持着偏好，并且管理和咨询的工作向我提供了最好的途径。除了那些跨越行业、业务类别、企业发展阶段、所有权性质、地域等多种因素的无限丰富的样本之外，我在管理学规律初探的惊喜之余，还得到了更有价值、更为珍贵的礼物：接触到

丰富的生命逻辑与经历并为之感动，在“被自己欣赏的人欣赏”的过程中获得温暖与力量，因为帮助别人而得到别人发自内心的重视、尊重与感激的那一刹那的存在感，每每想起都能感受到正能量的、跨越年龄和地域的感动……

于是，我打算开始做记忆整理的工作，希望对自己有限的一点儿关于企业管理效率提升规律的发现进行总结，回馈给我的客户、我的朋友和曾经给予我启发的所有的有缘人。或许在提供方案和做出努力的那个阶段，我们帮到了您，又或者没有；或许那个阶段我们帮到了您，过后当其他更为本质的因素发生改变时，一切又回到了原来；或许那个时候我们的存在只是在您和其他人的脑子里埋下了一个机缘，在我们离开之后的某一天您开始意识到问题、意识到企业发生了改变；或许我们都曾设想过，如果当初换一种改革的方式，结果又会是怎样？会不会有更好或者更坏的结果？

关于社会学、实践学科的规律的发现与总结，样本量是一个永恒相对的标准。我总担心，我所接触到的样本因为太过有限而大大限制了规律的延展性；我总担心，如果今天动笔，一年或者两年后当我再去阅读时，是否会发现逻辑上的漏洞或是视角上的狭隘。

这本书的最终付印源于师长们和朋友们的鼓励。他们让我有足够的勇气，在过些日子翻起这本书时，去面对自己今天的局限，并将之作为见证自己成长和鼓励自己继续努力的契机。还是决定将本书定名为《寻找规律》，因为这是本书最基本的动力和写作视角所在。寻找规律，从过去到现在，再到未来。希望这本书是起点。

感谢我在硕士和博士期间的导师、北京大学光华管理学院的张一弛教授，是他将我带入管理学的学习与行业当中，并在我的脑海里埋下了关于管理学研究逻辑和尊崇科学精神价值的种子。感谢和君咨询集团的董事长王明夫先生，他的宏观产业思维以及对中国企业发自内心的取得成就的愿望与坚持使我受益良多，并给了我许多接触杰出企业家并向他们学习的机会。感谢我工作生活中最重要的人生导师，云天化集团公司副总经理吕庆

胜先生，认识他才让我对真实情境下的管理开始入门，他的许多管理故事和人生格言多年来一直指导着我的咨询工作，成为我持续学习的重要精神源泉。感谢我的好朋友及合作伙伴解浩然先生，感谢他在工作和生活中一直的支持与帮助，我们在多年的合作中一起思考管理、体会“什么是相互信任、相互理解和相互欣赏的团队”。感谢丛龙峰先生，共同的关于管理学研究的兴趣让我们一见如故，感谢他在文章修改过程中做出的重要贡献。感谢任君先生的封面设计和排版工作。同时感谢王妍女士、吕娜女士、张晓娟女士在书稿修订过程中所做的大量细致的工作。感谢我所在咨询团队的所有同事，同行的人与要去的地方一样重要，甚至更重要。他们一路的相伴，让我对咨询行业始终有着强烈的归属感。

谨以此书献给以上生命中的有缘人。

李书玲

2012年9月19日于上海至北京的G4次高铁列车上

# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

## 个人资料

姓名：\_\_\_\_\_ 性别：男 女 年龄：\_\_\_\_\_

E-mail：\_\_\_\_\_ 联系电话：\_\_\_\_\_

传真：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

就职单位及部门：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码：\_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型：

- 国有企业      私营企业      政府机构      股份制企业  
外资企业（含合资）      集体所有制企业  
其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位所属行业：

- 食品/饮料/酿酒      批发/零售/餐饮      旅游/娱乐/饭店  
政府机构      制造业      公用事业  
金融/证券/保险      农业      多元化企业  
信息/互联网服务      房地产/建筑业      咨询业  
电子/通讯/邮电      其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位规模：

- 500 人以下      500—1000 人      1000—2000 人      2000 人以上



# 关于书籍

1. 您购买的图书书名：\_\_\_\_\_ ISBN：\_\_\_\_\_
2. 您是通过何种渠道了解到本书的？  
报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他\_\_\_\_\_
3. 您对本书的评价  
内容 好 一般 较差  
编排 易于阅读 一般 不好阅读  
封面 好 一般 较差
4. 您在何处购买的本书  
书店 网络 机场 超市 其他\_\_\_\_\_
5. 您所关注的图书领域是：  
投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计  
管理学与实务 其他\_\_\_\_\_
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息？  
电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人，请注明所推荐人的：  
姓名\_\_\_\_\_ 职务\_\_\_\_\_ 电话\_\_\_\_\_  
地址\_\_\_\_\_ 邮件\_\_\_\_\_

感谢合作！请确认我们的联系方式

联系人：董琛

地址：北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编：100037

电话：010 - 88379081

传真：010 - 68311604

电子邮箱：cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录：

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠



北航

C1647757

# 目录

序

第一章	组织中的个体关系：分工、协作与竞争		1
第二章	组织中的个体关系理解		9
第三章	业务与管理的互动		25
第四章	管理层级制看企业（变换的三角形）		31
第五章	企业分析的链条视角		39
第六章	中国企业当前常见的核心管理命题		47
第七章	组织建设的逻辑：从三张地图说起		55
第八章	案例：丽江旅游的组织建设		65
第九章	结构的维度与延展		93
第十章	结构的前世今生		103
第十一章	规模与结构的互动		111
第十二章	目标管理的意义与指标分解		125
第十三章	职责与分工：为什么岗位职责被束之高阁		135
第十四章	流程梳理的逻辑		141
第十五章	管控梳理的思维路径		151

第十六章	制度建设的意义		165
第十七章	岗位矩阵的逻辑与应用		171
第十八章	员工与企业关系的理解：管人的能力、努力与心态		179
第十九章	成于招聘、败于绩效：绩效管理的基础		189
第二十章	管人的需要		197
第二十一章	企业家的成就与封顶		201
第二十二章	案例：企业家角色的转变——管事、管人、管规则		221
第二十三章	管理变革的注意事项		229
第二十四章	中国式的管理智慧		235
第二十五章	且行且悟		241

## ■ 第一章

# 组织中的个体关系：分工、协作与竞争

当我们去观察一个企业的成长时，首先会看到企业在业务上的发展轨迹，从一开始基于生存的自发式的发展，到后面有方向的、目标明确的、基于战略的发展，都伴随着企业在单一业务规模上的延展、业务类别的增加以及业务之间差异的逐渐扩大。在企业能够驾驭的事业规模逐步扩大和外在影响力逐步增强的同时，企业内部也相应地呈现出扩大化和复杂化的特征。企业的员工人数、岗位数量和种类的增加，岗位差异化的扩大也自然带动了管理复杂性的增加。

管理要解决的问题就是在组织规模不断扩大的过程中，通过计划、组织、领导、协调和控制，最大限度地发挥资源的使用效率，实现资源组合的效率最大化，包括人力资源。人、财、物、信息等资源主要通过人员进行流转，而人员则是主要基于岗位、部门、层级、所在单位等身份的差异而定义。为了研究如何实现资源配置效率的最大化，我们首先需要明确组织中个体之间的关系，这个“个体”泛指组织中独立的责任主体，既包括单一的岗位，也包括各部门、事业部等独立界定责任的单位板块。

管理重在“理”而不在“管”，只有“理”清楚组织内部所有个体之

间的关系，才能清晰界定责、权、利，才能通过职责、制度、流程等方面的设计，定义资源的分配和流转路径，从而实现组织效率的最大化。那么，究竟该如何理解组织内部个体之间的关系？这种关系对于企业整体管理框架的设计又有怎样的启示？

第一，在不断扩大的组织内部，个体之间关系的首要特征是“分工”。不同的岗位、部门、事业部、下属公司，通常意味着各自的职能和任务不同。简单来说，在工业化的社会中，越是复杂的事情、越是寻求规模的事情，越不可能由单一的个人来完成。术业有专攻，分工所产生的专业化能够让个体专注于某个单一领域的纵深发展从而释放出个体在该领域更大的创造性和效率。而个体本身的能力和精力是有限的，很难掌握复杂流程中所有环节的技能。分工作为一个必然的规律，其理论最早出现于亚当·斯密的著作中。亚当·斯密在他著名的《国富论》（1776年）中提出，扩大国民财富的关键是在商品交换的基础上，深化劳动分工，提高生产效率。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中。这些实践加速了工业化的进程，加快了创造财富的速度。

第二，分工后的协同问题是管理的核心命题。分工在提高了人类生产效率的同时，也在人与人之间产生了“比较”，这种比较也正是人与人之间许多问题的根源，成为集体效率的制衡，人与人的组合不可能天然地实现效率最大化。人与人之间因为分工而承担不同的工作，就意味着信息不对称的存在。在信息不对称的情况下，很难进行真正意义上的换位思考。没有换过位置很难真正地换位思考，即使换过位置也不一定能够客观地换位思考。比如通常处于领导级别的人大多是从基层逐步晋升上来的，领导在面对下属时经常会想：“当初我做这个事情的时候是怎样怎样……”却往往忽略了，当环境快速变化的时候，有些经验也许已经时过境迁，再加上承担这个岗位的人是比自己年轻十几岁或几十岁的年轻人，他们在国家快速发展的大背景下，有着跟自己差异很大的成长经历，面临的生存命题

不同，对于一个事物也就很难秉持同样的价值观和做事原则。因此，越是在变化快的环境下，所谓换位思考越是困难，这是客观的事实，并不是主观愿望所能决定的。一方面换位思考是个难题，另一方面人本身是非理性的。每个人成长和学习经历的不同往往会造就不同的思维逻辑和行为惯性，对于同一个事物产生不同的解读和感受，源于每个人基于自我逻辑的感知的差异。与此同时，人的欲望又是可以被激发的，很多人尤其是比较年轻的人，在自己的内心中没有关于“什么样的生活是自己想要的”这种明确而强烈的定义，很多时候所谓需求和目标往往是被外界环境所激发出来的，是被那些自己去比较的人所激发出来的。也就是说，我们基于专业化的分工将不同的个体放在不同位置上，希望通过资源的配置组合实现集体效率的最大化，却因为作为岗位载体的个人的主观性和自由意志，而不得不面对人与人的组合不能天然地实现效率最大化的现实，于是也就产生了管理的需要和核心命题。正如钱德勒说所讲：“企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。‘协同’涉及人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是‘管理’的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。”结合科斯关于交易成本的理论，管理的核心命题就是要实现分工后的协同效率，从而保证存在于一个组织内部的个体之间的交易成本低于外部、低于竞争对手。

第三，协同在分工之后。既然企业的本质和管理的核心命题是解决分工基础上的协同，那么分工首先应该是协同的前提。需要明确的是，虽然不同的个体在企业中承担不同的角色，但彼此之间又是相互需要的，需要协作共同完成一个产品或服务的研发、制造、销售过程，共同实现组织的整体目标。也就是说，存在于一个组织中的不同个体天然存在着协同的可能和客观的需要。当分工具备了个体在单个专业方向纵深发展从而充分释放出单点的效率的前提时，协同才更有意义。否则，在分工不清晰，责权利无法有效地对应，导致单点的效率无法实现的情况下，所谓协同有可能

会进一步加剧责权利界定模糊的大锅饭现象，导致单点上个体的积极性受到打击和挫伤，从而无法实现真正的集体效率。

举例来讲，一个医药企业新开发的一个 OTC 产品<sup>⊙</sup>需要进行销售，现有的销售团队正在负责公司另外一个主打的 OTC 产品的销售，相对经验比较成熟。而新产品跟老产品的销售渠道几乎一样，看起来在销售环节的共享点非常多。在这种情况下，通常的做法是让现有的销售团队把新产品的销售任务也承接下来，理论上讲，几乎完全一样的渠道承载新产品的销售应该并不困难。而事情的结果往往是，即使新产品的销售提成更高，也很难实现销售上量。在管理不够细致的情况下，销售队伍甚至拿新产品的政策用于老产品的上量，甚至把新产品当成老产品的促销赠品。又比如，在家电行业，一直卖电视机的销售队伍，开始承担电冰箱的销售任务，同样很可能出现电冰箱销量一直上不去，并且成为电视机促销赠品的局面。

分析这其中的原因，首先跟一线销售人员的能力惯性和激励导向有关。一方面，老产品的销量已经有了一定的规模，意味着消费者对产品已经有了一定的认知基础，整个渠道对老产品的销售也相对更有信心，习惯了销售老产品的销售人员在心理上容易觉得老产品上量比推广新产品更容易，他们对于新产品销售经验的积累也有个过程，不像对老产品那样熟悉。另一方面，虽然新产品的提成比较高，但毕竟一开始的销量有限，一段时间内销售人员的收入构成中老产品的销售提成占绝大多数，何况新产品在被市场和消费者接受的过程中，需要一个持续投入的过程，对于以提成决定大部分收入的销售人员而言，往往更关心当期收入的保障，而不愿意把精力更多地投入到跟未来收入有关的事情上，毕竟新产品的销售存在更大的不确定性。事实上，除了销售人员的因素以外，更本质的一个原因是，不同的产品虽然从销售的角度而言其销售渠道相同，但从消费者的角

---

⊙ OTC 产品：非处方药（通称 OTC 药）是指那些不需要医生处方，消费者可直接在药房或药店中即可购取的药物。非处方药是由处方药转变而来，是经过长期应用、确认有疗效、质量稳定、非医疗专业人员也能安全使用的药物。

度而言，消费者的需求不同，有可能目标消费者的群体也不同。为了更好地满足消费者的需求，打动消费者，往往需要对一个产品更为专注地进行研究和服务。

企业越向前发展，企业竞争力就越表现为对消费者更为细致的分类以及更贴近的接触和服务能力。从组织内部的结构设计而言，一个销售团队同时负责两个产品，出发点是为了实现更有效的资源共享，但其结果是没有一个责任主体对一个产品的销售完全负责，两个产品销售责任的一体化，很难出现两个产品同时强势的局面，反而容易使得原本销量就处于弱势的产品因为另外一个产品的强势而更加弱化。在某种意义上讲，这正是因为对协同的考虑先于分工而造成的。这也就是为什么在产品的销量达到一定程度后，企业往往就需要以不同产品为责任主体而进行事业部改造的原因。

当然，结构设计的影响因素很多，并且在企业发展的不同阶段，组织结构也会发生变化。早期阶段，当一个产品的销量还太小时，若单独设置一个团队负责的话，成本太高，暂时采用协同代管的方式也是必要的。关于组织结构的设计问题后面的篇章会进一步讨论。

第四，协同需要个体之间在能力和规模上达到一定程度的平衡。除了因分工而产生协同的需要和可能以外，所谓协同还有一个重要的前提就是协同双方达到一定程度上的匹配，这种匹配表现为实力和规模上的平衡。而现实的情况却并非如此，企业在发展过程中，各块业务之间的发展历史不同、前后顺序不同、路径不同，因此往往面临着彼此之间发展阶段上的差异、规模和实力的不平衡甚至是严重不平衡。比如，一个企业从生产起家，珠三角许多靠 OEM（代工生产）起家的企业大多是这种情况，因为汇率波动、外部市场消费需求下降、国内市场需求旺盛等原因，开始由出口转内销，建立自己的营销队伍来开拓国内市场。但因为这些企业缺乏国内市场营销经验，同时整个组织的能力更多地沉淀在产品设计和生产环节，营销能力欠缺，虽然理论上自己的产品自己销售，建立品牌后会有更



大的利润空间，但因为自己的营销队伍能够消化的产能占实际产能的比重太小，企业依然在很大程度上需要依靠外部的销售渠道来完成销售，并且要支付比较高的渠道费用，赚取生产环节比较低的利润。这就意味着该企业生产系统和营销系统看似存在协同关系，却因为规模上的显著差异而并未实现真正的协同。当然，我们并不是要追求企业各业务板块之间绝对的均衡，相反，在企业的发展过程中，基于战略的布局，业务之间存在侧重点的差异很正常。但如果想要实现协同，想要充分释放理论上存在的协同效应，企业的确需要考虑业务板块之间在规模和实力上需要达到一定程度上的平衡，或者说应该根据战略布局，有意识地掌握和调整这种平衡。

第五，竞争以协同为前提。观察组织内部个体之间的关系，有时候我们还会发现一种类似竞争的关系，比如在事业部之间、工厂之间、部门之间、岗位之间、同一岗位的员工之间所进行的基于业绩完成评比的竞赛也是一种竞争。有时候企业甚至有意识地引导这种竞争，比如事业部的业绩贡献决定总部资源的分配导向和力度，又比如不同的工厂基于质量、成本和交货速度的差异而决定销售系统中订单采购的优先顺序和数量。当然一个前提条件是组织内部的责任主体有独立的财务贡献计量，并与业绩考核和收入分配相关联。企业之所以这样做，目的在于将外部的市场竞争机制引入企业内部，试图通过良性竞争机制提升整体效率。这样的设置有几个优点：一方面避免某个个体因为有独有性而与组织之间产生博弈；另一方面，避免个体因为唯一性使得自己在效率降低却因为缺乏比较的情况下而觉察不到，从而形成对整个公司效率的制衡。另外，基于竞争的资源配置，也利于公司决策结果的保障和优化。

但需要强调的是，我们设计竞争机制的时候，必须以协同为前提。首先，不同的个体存在于一个组织的内部要有足够的理由，也即上面所提到分工之后有协同的需要。即使随着公司规模越做越大，业务领域延展到不同的产品、区域、行业，个体之间也存在相互之间的经验借鉴、优于外部市场的内部交易等协同关系。即使企业因为市场机会而选择进入一些新的