

 中经欧博
管理书系

工匠时代的企业变革

曾伟◎著

作者继《老板的革命》之后的又一力作

冬天里的革命

——
精雕细琢办企业



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中经欧博
管理书系

工匠时代的企业变革

曾伟◎著

冬天里的革命

——
精雕细琢办企业

作者继《老板的革命》之后的又一力作



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

冬天里的革命：精雕细琢办企业/曾伟著. -北京：中国经济出版社，
2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9009 - 8

I. 冬… II. 曾… III. 中小企业—企业管理—研究—中国
IV. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 208899 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：刘建生 (电话：010 - 68308643)

责任印制：张江虹

封面设计：任燕飞书装设计工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：1/16

印张：17.75 字数：288 千字

版 次：2009 年 1 月第 1 版

印次：2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9009 - 8/F · 7991

定价：38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

自序

“工匠”的革命

“工匠精神”的胜利

企业的冬天来临了。这是一个迟早要来临的冬天。

四年前,当我做完大约三十多家企业的调研和变革时,我突然萌发了一种感觉:这些企业是些不正常的企业,或者说是一种不能称为“企业”的企业。

这是一群作坊,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大的差异。

为什么这么多企业规模在增大,量在扩张,但管理上却没有大的进步呢?因为这些企业缺乏制度创新的能力。

这些企业在创立之初就没有精心的企业设计,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。

他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,大搞人情化管理,最终封闭了企业管理创新的大门。企业陷入了只能守不能变的陷阱,一步一步走向深处。这就是我四年前发现的“企业死亡基因”。

外部经济环境好的时候,企业可以生存。但外部环境一旦变得恶劣,企业内在的“死亡基因”就会像病毒发作一般,使企业顷刻间倒闭。

所以,经济危机是诱因,内在“病毒”才是根源。

即便没有这场经济危机,很多企业也已经出现了越大越亏的现象,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的改变,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。很多的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,即使没有这个“严冬”,他们又能怎样?

早就听很多的企业家戏称自己为“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,怎么可能让一个个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”、“办工厂就像上了贼船”。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,他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下去了。

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著。他们喜欢手中所做的手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,企业才有真正的生命力。

当一个人为了钱而做事的时候,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、在制造的时候,已经在享受了。

该是这些人登台的时候了。

日本的企业界也遭遇过我们今天的情景。他们靠一批“工匠”型的企业家带领着企业走出了沼泽。我们也必须如此。

企业特别是制造型企业,不可能是商人为主体的游戏。让“商人精神”淡出制造业,给制造业注入一种灵魂——“工匠精神”,这是这场危机必然会完成的使命。

“商人精神”被“工匠精神”所替代,这是工业文明的本质特征。

序 言

结合点上天地宽

乙酉年春节前夕,广州的两位青年朋友给我寄来厚厚一叠、清清爽爽的书稿,封面上赫然几个大字:冬天里的革命,够吓人的。作者曾伟和他的朋友王刚让我为书作序,而且希望3月初交稿。手捧书稿,心中不禁暗暗叫苦:密密麻麻的二十余万字,叫老眼昏花的我怎么卒读?但两位年轻人情真意切的话语,感动了我,激励我先读完前言。谁知前言读完,忍不住往下翻,从第一章到第六章,先是看了标题看提要,看了提要之后情不自禁再读吸引人的章节。这样,被诱导着一页又一页地往下翻,竟在不知不觉中把全书浏览了一遍,有些精彩的章节,如第一章各节、第三章各节、第四章第五节,还得仔细品味一下才过瘾。这些年来,写企业管理的书很多,写中小企业管理的书也不少,但像曾伟这么写书的不多。他从中小企业,特别是中小私营企业的真实面孔入手,直接提出了中小私营企业的“种属”问题,是传统的“作坊”还是现代工业化的企业,一下子把人们司空见惯、习以为常的现象聚焦到“物种”的改良上,从而引出了本书的主题:中小企业不是做强做大的问题,而是如何做成真正的问题。接着,作者从中小企业的种种困惑入手,层层剖析,步步深入,既无空洞抽象的说教,又无艰涩难懂的专业术语,更无某些专业知识的卖弄。实在,可信,是本书最突出的特点。你可以不照作者说的去做,但你不能不信作者讲的道理。我相信,如果你是一个想把企业做强做长久的投资者或经营者的话,那么,在读了这本书之后,你多半会自觉不自觉地跟着作者去“革命”。

《冬天里的革命》,实为企业的变革,表面上是静悄悄的,但它的深处却是思想理念的深刻变革。中国封建时代没有企业,只有工场、只有作坊。新中国成立后,在计划经济条件下,工厂建了不少,实际上是大大小小的车间,不能算作企业。真正意义上的企业,在中国才二十多年的历史,它们还脱不了农耕社会旧式作坊的印记。洗刷作坊印记的过程,就是“企业革命”的过程。本书的可贵之处,就是在不紧不慢、娓娓道来的叙述和论述之中,教你

如何去“革命”。书内事例材料多,涉及企业生产经营环节多,但不是材料的堆砌和拼凑,而是企业发展内在规律的有序展示。本书不是离开中国的现实去谈应该如何如何,而是从中国众多还不能称为企业的企业实际出发,用大量事例说明怎样去做才可以获得更为理想的效果。作者巧妙地把现代企业制度的理念和规则融于中国中小私营企业的运作实例之中,在现代化、工业化、国际化与中国传统、中国特色之间寻找到一个恰当的结合点。

结合点上难题多,结合点上天地宽。把世界上工业化、市场化进程中通行的规则引到中国来,要有一个中国化的结合的过程。犹如马克思主义与中国实际相结合那样,不经过实践是不可能做到的,没有人介绍也是不行的。如何介绍?是教条式的照般照抄还是创造性地融汇贯通?这里大有讲究。本书作者之所以能把握结合的难点,与他的长期实践是分不开的,也是与他的理论素养分不开的。曾伟作为一个青年学者,在近八年的时间内,深入走访、调研、辅导了珠三角上百家民营企业。在大量的调研数据和研究个案基础上,总结出一套中小民营企业管理变革的理论——“良性博弈理论”,并用这个理论在五金、灯饰、小家电、电子电器、机械、服装、皮具、家具等行业的中小企业中实践,取得显著成效。他不仅是言者,也是行者。知行合一,助他克服了结合点的难题,也开辟了结合点上的广阔天地。当今中国,无论是办中小企业,还是做其他各项事业,都有一个把世界通行规则与中国实际相结合的问题。可以说,中国现代化的过程,就是一个把两者艰难地结合起来的过程。之所以说艰难,是因为在这个结合的过程中,要付出艰辛的努力,要冒一定的风险,要敢于摒弃过时的“经典”,大胆接受新鲜的理念。从这个意义上说,本书作者对读者的启示,可能超过本书内容的本身。

作者此前曾出版过一本《老板的革命》。据说是第一本研究中小企业老板的专著。现在,《冬天里的革命》即将付梓,不知道明后年会不会还有什么其他的“革命系列”出版?在新旧体制交替时期,我热切盼望着作者更多的“革命系列”问世!

九届全国政协副主席

九届全国工商联副主席

保育钧

中国民(私)营经济研究会会长

乙酉年正月二十七日于北京华瀚饭店

◎ 前言 ◎

一般人谈到中小私企，都自然而然地想到如何做强做大的问题，仿佛中小私企的发展方向就是“强”和“大”。当然相对于“强大”而言，“中小”是一个尚未成熟的阶段，就如同一个生命一样，小孩自然要长成大人，大人是小孩成长的结果，小孩是长成大人之前的阶段。

而实际的情况是：我们大量的中小私企，努力地试图做强做大，但10年、20年下来，却仍然在原地踏步。是他们没有做强做大的欲望吗？当然不是，他们的老板做梦都想如何做强做大。是他们还不够努力吗？大多数企业都非常的努力，有些企业的老板甚至为了做强做大，想尽了办法：花钱、学习、请人，能想到的办法都想了，能作出的努力都做了，但是收效甚微。有些老板想把企业做强做大的热情就如同对待自己的儿女一样，望子成龙之心确实让人感动，但结果又如何呢？进步不是完全没有，但几十年下来与那些优秀的企业相比，差距反而越来越大，市场的压力也越来越大。这让我们不得不怀疑：难道中小企业只要努力地做，就能成为强大的企业吗？中小企业与强大的企业相比，真的是一个生命前后的两个阶段？真的是小孩与大人的区别？

那么多死亡的中小私企，难道他们不想做强做大？他们的死亡率那么高，包括那些辉煌的企业说倒就倒，难道反映的仅仅是市场环境、生存环境的问题？物种本身会不会有问题？当一个物种有如此高的死亡率时，我想过分的关注环境是没有意义的，必须关注“中小私企”这个物种本身的问题。

中小私企是一些什么样的“种”，它与大企业之间的区别是否只是大小的区别，它们属不属于一个“物种”，怎样才能对其“物种”进行改良，使其能够向强大的企业这个方向生长，这是本书的目的。

毫无疑问，通过我们对大量的中小私企的调研和改造，我们认为大多数中小私企与强大的企业之间是不属于一个种类的。严格说来，大量的中小私企只是领取了一个工商登记的“企业法人”执照，工商局承认它是一个工

业企业,但其内部的组织结构、运作方式、管理模式,则只能称之为“作坊”,根本就不是工业企业。许多的服装厂,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匠师傅集中起来而已。人是集中了,生产力增大了,但生产的管理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)。以标准化为前提的统筹、监督、控制体系和责任体系根本就没有建立起来。所以,对于这样的“中小私企”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,把他们变成真正的工厂。这就是一个“物种”的改造过程,没有这样一种过程,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。

其实大多中小私企是没有企业设计的,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私企而言,大多没有什么统筹和规划。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,然后老板们率领他们部下在艰难的维系着这堆出来的房子的平衡。他们绝不像一个真正的建筑公司,去做建筑设计,去挖基础,然后再建房。他们不是这样的,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。他们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,也没有什么人来往,那就首先在地面上搭一个简易的棚子,能住就行,刚好也把材料给用完。尔后,逐渐有钱了,人也多了,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。这就是大量中小私企的现状,跟这样的中小私企谈做强做大,就如同想把一大群窝棚发展成摩天大厦一样,是很荒唐和滑稽的,根本就不可能。这样的中小私企能活下来已属不易,还做强做大?

我们可能会说,难道经过那么多年的发展,这些中小老板就不曾想过改

造他们的企业,把他们创业时的窝棚整治一番,重新设计,重打基础,用新的材料去建造新的大厦吗?老板们想是肯定想过,一来,每天的业务不断,老板们必须关注生产订单的完成,这是首要的;二来,这种大调整的事,老板们并没有经验,也没有能力去做,该怎么调整?风险有多大?这都是问号。只要还有钱赚,老板们就很难下决心去做这样的调整,这样的事可能就一年年的往下拖,直拖到治不下去为止。而越是下不了这个决心,企业就越是靠小心维持才能生存,越靠用力盯着才能出货,越不可能腾出时间精力来思考和进行这样重大的调整事宜,事情就越往后拖,这就是一种恶性循环。老板们没有看到死亡的信号前,是很难从这种昏昏沉沉的经营状态中醒过来的。

现在,有很多的老板想到了这样的问题,并且下决心来解决这个问题,那是出自于2004年5月开始的两股最直接的内部压力:其一是原材料的涨价;其二是劳动力的涨价,通俗地说是“民工荒”,但其实劳动力并非欠缺,“荒”只是假象,真正的问题是劳动力的价格上涨,即工资上涨。笔者的一位朋友开的电子厂,管理人员两个月涨了三次工资,还留不住人。同行之间互相挖人的现象已经到了撕破面子的程度。有一家五金灯饰厂,为了留住搞技术管理的人员,老板刚把工资涨到每月5000元,员工就表态不干了,因为另一家企业开到了6000元一个月的工资,这位老板说他不参与竞争,因为他把工资涨到了5000元已经是不合行规的了,对手立刻到6000元。这纯粹是为了挖人,是恶性竞争,企业也根本不可能长期开这种工资,但对手已经顾不了这么多了,先把人挖了再说。员工自然是不会想那么多的,工资高出1000元,它肯定会走。但这个老板不会再開高价留人,因为自己企业内部的其他管理人员还有一个互相平衡的问题,不可能为一个人而牺牲整个企业,工资全面大幅上调,企业肯定受不住。

目前的材料涨价工资上涨直接威胁到了大量中小私企的命脉。因为大多数中小私企多年来的盈利的确建立在三个基础之上:税收、价格、市场空间。

税收是一种政策性优势,珠江三角洲许多的地方政府对待私企是一种放水养鱼的政策,给了中小私企一些获利的空间。

市场空间是一种阶段性优势,无论是做国内市场还是做国际市场的企业,都知道随着市场的发展,机会越来越少,成长的空间越来越小。

价格优势是许多中小私企的核心竞争力,特别是许多做外销的企业,有

一位老板甚至坦言：我到国外走一遭，这个市场 1/3 的订单我能拿回来。能拿回多少订单并不重要，重要的是她凭什么拿订单，凭什么敢说那样的大话。凭价格！他到国外谈客户的方法很简单，就是低价，低到任何人都不敢与他争。他是先跟客户谈一个谁也不敢与他争的价格，把单接下来，再回头消化这个价格，也就是说，他不是把成本加利润然后报价，而是报价以后压缩成本，以确保利润。压缩的成本主要是两大块：材料和人工。他能把别人几乎废弃的材料买下来，进行挑选，因为是计件，挑出有用的才有工钱，没用的不算工钱，这等于变相的节省了劳动力成本，然后再通过延长劳动时间和增加劳动强度来直接压缩劳动力成本，这就是他的企业能生存的秘密，也是很多企业能生存的秘密。

有这样的生存之道，也就难怪他们这么多年不去提升管理水平，不去改善管理机制，不去改造这个“窝棚”。但现在不同了，工人工资上涨已成为趋势，它是以招工难的方式出现的，有的地方甚至出现了集体罢工要求涨工资的现象。从 2004 年 5、6 月开始，这已经不是零零散散的一些孤立事件，而是直接威胁到了大量中小私企的生存，这一点，中小老板的感觉是最敏锐的，所以他们想到了变革，想到了把多年搭建的窝棚改造成大厦的举动。但他们不知如何下手，也不知会遇到什么，会发生什么？他们绝对不能在大厦没有建好之前让窝棚垮掉，但不动窝棚怎么建大厦？这些就是他们最头痛的地方，也是中小私企能否顺利完成“变种”，走向强大的关键。这是本书要探讨的核心问题。

目 录

CONTENTS

前言

第一章 中小私企的真实面孔

在“变种”之前,我们还是先看看中小私企究竟是些什么“种”。

第一节 不敢接单的企业 3

对于许多中小私企而言,订单多变成了一件坏事,要么就会少赚钱或不赚钱甚至赔钱,要么就会得罪客户。

第二节 肚子胀暴的企业 5

中小私企中多数的管理问题都不是真正的管理难题,但为什么又天天发生呢?因为与这些问题打交道的人,要么处于懒惰,要么处于私心,要么为了投老板所好,而将这些问题置于一旁。

第三节 守住大门的企业 9

这是中小私企的通病:有人管事,但无人管那个管事的人。

第四节 谁都没错的企业 13

企业出不了货,毫无疑问,企业错了,但企业内的人却谁都没有错,那这企业的错究竟是谁犯的呢?责任究竟该由谁负呢?

第五节 师傅密集型企业 17

一、完全依赖于员工经验的师傅密集型企业 17

可以说,只要有经验的员工以及基层班组长不走,其他的中高层管理人员有没有都不会对生产的进度和品质造成很大的影响。这当然不是一件好事,但有些中小私企事实就是如此。

二、如何打破对员工经验的依赖 20

旧的是必须改掉的,但却是有用的,必须要先维持这种旧的东西的稳定。新的是必须达成的,但它不能直接推翻和替代旧的东西,你得小心翼翼。

第六节 猫抓老鼠的企业 28

一、中小私企天天在“自杀” 28

笔者遇到一位五金厂的老板,他就始终不明白,为什么他们厂那么没日没夜的忙,但效益却不高?

二、中小私企“人治”的根源 34

工作标准的不统一、不物化、不稳定,就只能执行“人治”,因为“人”在此时已不仅仅是劳动力,还成为了各种管理标准的“载体”。标准在人心,判断当然也自在人心,对错也只能由人心来定,所谓的规则和“法治”根本无法实现。

三、中小私企制度化运作的难点 38

中小私企培养这种博弈能力,比建立无数制度都重要。因为所有的人,当自己要被制度制裁时,都能找出一万个理由来为自己辩护,而理由是否成立,却不能由制度本身去认定,就如同法律本身无法认定事实,而只能靠检查官、律师、陪审团等几方的博弈才能认定事实一样,博弈是认定事实的条件。

第七节 “一只狼带着一群羊”的企业 43

尽管企业里老板像只凶猛的“狼”,他的部下却像群温顺的“羊”,但究其实质来讲,大多数管理人员只是通过温顺服从的外表,来掩饰其不动脑筋,随波逐流的生存方式,他们真正维护自己利益的方式却不一定为老板所知。

第二章 在管理变革中困惑的中小私企

面对原材料大幅上涨、用工短缺、成本居高不下……越来越多的中小私企难以为继,盈亏系于一线之间。为了挽救企业,老板们痛下决心,采取了一系列大刀阔斧的管理变革举措,然而却往往收效甚微,原因何在?

- 第一节 把 ISO 供起来的企业** 51
- ISO 质量管理体系在许多中小私企导入的失败,就是因为大多数企业在导入它的时候,没有考虑到人们的抗拒和不服从时的对策,没有下大力去解决如何让人去执行遵守这些流程和职责的问题。
- 第二节 让 ERP 瘫痪的企业** 53
- 未曾见过哪家软件公司在为企业设计和实施 ERP 系统时,有一种如何改变企业中的“人”的思路和方案,这应该是诸多 ERP 项目以及其他类似项目没有成功的主要原因。
- 第三节 内部改革者成为“烈士”的企业** 56
- 常规管理者是以企业既成的习惯、文化、模式为基础的,而管理变革者所做的恰恰是改变企业文化和习惯,两者所要求的素质和能力都各不一样。
- 第四节 官僚化的企业** 62
- 以强化行政管理为主体的管理变革模式,因为不从人们的业务分析入手,不从解决人们在生产管理中的实际问题入手,而是从人们日常的行为规范入手,就很容易导致表面化和形式化,进而强化企业的官僚化。
- 第五节 半途而废的企业** 68
- 如果把管理,尤其是管理变革当做人的改造,那么,“悟”就比“学”更重要。

第三章 中小私企管理变革的难点和突破

变法先变人,管人要管心。要有效地完成中小私企的管理变革,就必须认真检讨和重新审视我们很多中小私企老板所习惯使用的管控人心的模式:人情管理。

- 第一节 人情管理是中小私企的“死结”** 77
- 一、老板大搞个人崇拜,企业处于无组织状态 78
- 人情管理使老板成为群众领袖,但企业普遍处于无政府状态,

正常的企业管理体系根本无法有效运作,管理人员人人成为不需负责的自大狂。

二、人情管理将使企业失去“变”的能力 81

大量的中小私企,本身就有一种走向死亡的内在动力,活下来或做大做强了,说明它通过一些手段和方法抑制了自己的死亡基因。

三、企业成为帮会 90

人情管理这种正常的沟通情感的管理方式,被我们的很多老板用过了头,用来营造出一个不像企业的帮会组织。

第二节 企业如何培养员工的自我约束力 95

一、制度的权威从哪里来 95

制度的科学性、合理性固然重要,而制度有没有从老板身上“借”到它降临所必须的权威却更重要。

二、员工的自我约束力从哪里来 99

简而言之,在文化的力量先天不足的情况下,让一个人有自我约束力的唯一办法,就是让他成为一个有理想、有追求的人。

三、建立员工的利益保障机制是提高员工自我约束力的前提 109

他们凭经验也知道,要想在企业待得长久,要想在老板面前还有说话的分量,就必须让老板依赖于他。否则,他很可能一钱不值,就得立即走人。

第四章 中小私企管理变革的核心

企业导入各种机制和规范时,冲突和博弈会天天发生。企业如果没有一种处理冲突和博弈的机制和文化,企业就无法让这个过程长期持续下去,最终的制度就只能停在表面,变革就会浅尝辄止。

第一节 中小私企往往一变就乱,一收就死 123

中小私企的管理变革并不难在各种规范性文件的制定,难就难在执行。

- 第二节 中小私企的企业文化是只有“自己人”才能生存的企业文化** 127
- 大量的中小私企的企业文化是没有包容性的,不能让对立和冲突在内部展开,不能让自己人和外人和平相处,是一种非此即彼的企业文化。
- 第三节 完全放弃冲突和博弈,企业只能双输** 130
- 大多数中小私企现在都艰难地在做,全凭着耗时间,压价格,才能勉强生存。这种谁都被折磨得要死、谁又都在折磨别人的怪圈总有一天会让大批的中小私企倒下去的。
- 第四节 中小私企管理变革的核心在哪里** 134
- 管理变革的核心不是制度的导入、文本的拟写、流程的规范,而是一种中国人很不擅长的,从古至今都在避免的博弈思想、冲突意识的导入。
- 第五节 怎样避免博弈和冲突的恶性化** 138
- 大量的中小私企的管理问题并非出在管理的能力和水平上,而是当人们在管理工作中面临多种选择时,往往选择了对自己最有利的策略,但导致的结果却是企业的混乱和无序以及成本的居高不下。
- 第六节 企业管理如何实现双赢博弈** 146
- 放弃对自己最好的策略,其结果可能才真正是最好的,皆大欢喜的,这是一种智慧。
- 第七节 如何建立良性博弈机制** 153
- 标准化体系、统筹和监督机构、责任体系三位一体构成了中小私企良性博弈机制的有形主体,或者说是良性博弈机制的体制建设部分,它与良性博弈机制的道德建设部分表里合一,刚柔相济,形神一体,为中小私企带来一个充满弹性与张力的成长系统。

第五章 如何整合制度与文化的冲突

当新制度与旧文化不能兼容时,外力是旧文化得以改造、新制度能够建立的唯一保障。旧的企业文化不能企盼新的企业制度来改造,正

如土壤不能期待种子来改良一样。

- 第一节 如何改造老板** 171
老板不变,一切都不要想变。中国的中小私企大多是老板的个人作品。
- 第二节 如何改造旧人** 186
人是习惯的奴隶。只有通过“震撼”和“强化”的手段才能改造许多老员工的不良习惯。
- 第三节 如何引入新人** 203
新人是一股激素,他的作用就是刺激企业封闭和麻木的“神经”。

第六章 如何让管理变革的思路在企业有效实施

企业内部必须有:一个领导变革的核心人物,一个负责实施的变革小组,一系列的管理变革的小型战役。这是管理变革从思想变成行动的保障。

- 第一节 “动作化”是提升管理变革执行力的基本方式** 233
三分设计,七分实施。
- 第二节 从企业的问题出发是让人接受变革的切入点** 237
千万不要把“变革”理解成“培训”,这会使管理人员白天忙“生产”,晚上忙“听课”,累而无效。
- 第三节 管理变革的实施必须要有相应的组织保证** 241
战略与战术相配合,计划与跟进相配合,个人与团队相配合,权力与责任相配合,这是专家团队做好自身管理的基本原则。

后 记