

中国企业管理者案头必备书

领导的细节

中国企业管理者手册

李华刚 / 著

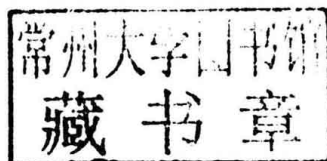
一个企业最重要的并不是请来一位具有超凡能力的“天才管理者”，而是建立起一整套科学合理的“高层权力运作机制”，使得高层权力运作实现制度化和规则化。

中国企业管理者案头必备书

领导的细节

中国企业管理者手册

李华刚 / 著



领导的细节：中国企业管理者手册/李华刚著. —北京：
中华工商联合出版社，2017. 11

ISBN 978-7-5158-2125-2

I. ①领… II. ①李… III. ①企业管理-中国-手册
IV. ①F279. 23-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 255303 号

领导的细节——中国企业管理者手册

作 者：李华刚

出 品 人：徐 潜

策划编辑：李红霞

责任编辑：马 燕

封面设计：周 源

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2018 年 5 月第 1 版

印 次：2018 年 5 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：210 千字

印 张：15.75

书 号：ISBN 978-7-5158-2125-2

定 价：45.00 元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

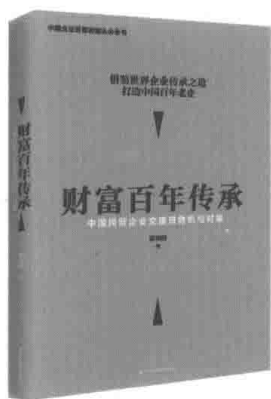
凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

李华刚

MBA硕士，资深职业经理人，企业管理顾问师。长年在外资企业工作，在民营企业任总经理十余年。出版著作：《打好基础再谈其他的》《基业长青：中国企业现代顶层设计》。作为独立研究管理学者、中国本土企业实战型专家，作者熟悉外资企业高层运作模式，精于营建本土企业治理结构，深谙中国民营企业顶层设计弊端，总结出了一整套中国民营企业交接班应对之策。

李华刚企业管理书系：



序言 创建中国企业科学管理模式

1911年，科学管理之父泰勒的代表作《科学管理原理》在美国出版，此书为泰勒科学管理思想正式形成之标志。弗雷德里克·泰勒，20世纪初美国管理学家、科学管理倡导人。泰勒终生研究的问题只有一个，那就是如何降低企业成本、提高效率、提高产能、改变落后的生产方式，用最低的成本产生出最大的利润。如果说泰勒思想在20世纪六七十年代的中国不受欢迎的话，那么，在20世纪初的美国也同样不受欢迎，泰勒的每部著作出版后都会遭到美国工会组织和社会主义者的抗议，一位名叫辛克莱的美国社会主义者写信给《美国杂志》主编，指责泰勒“把工资提高了61%，而工作量却提高了362%”。

美国各大报纸上常有反对泰勒主张的抨击文章出现。泰勒也遭到其所长期供职的美国伯利恒钢铁公司工人们的强烈反对。1912年，美国国会为了解泰勒的科学管理原理何以会引起如此严重的社会抗议而举行泰勒制的听证会，这是美国国会历史上首次对一种管理学术观点所召开的正式国会听证会。在听证会上，泰勒面对充满敌意的国会议员们发表慷慨激昂的演说，博得了全体国会议员雷鸣般的掌声。

泰勒的一生都在误解中度过、在抗议中度过、在冤屈中度过、在无休止的自我辩解中度过。他是一个彻底改变了企业传统生产方式的人、一个被工人视为魔鬼的人、一个与美国工会组织势不两立的人、

一个被美国社会主义者不断抨击的人。

1901年，泰勒从伯利恒钢铁公司退休，开始无偿地为美国的企业和高等院校讲课并进行管理咨询工作，推广他的科学管理理论。由于没有分文经济收入，讲课和咨询工作又过于繁忙，身体过度劳累，1915年3月21日，刚刚度过59岁生日的泰勒先生在美国费城不幸早逝。泰勒先生生命中最后的15年所做的所有工作都是没有收入的，完全是拿私人积蓄支撑一切生活开支，没有政府和社会团体的经济资助，这是一种对国家和社会完全无偿的奉献。

欧美企业在工业革命后200多年风雨历练中已经形成了一种成熟的模式、一种固定的文化、一种深厚的传统，欧美企业以规则主义为企业的基本管理原则。

1980年12月11日，19岁的浙江姑娘章华妹在温州市工商行政管理局领取了改革开放后第一张私营企业工商营业执照。1981~2017年，是中华民族历史上企业发展辉煌灿烂的“黄金年代”。37岁的中国私营企业尚未摆脱少年的困惑，未能建立起一套成熟的管理思想理论体系，这就是当代中国企业存在的最大的问题。

我的工作经历类似于100年前的泰勒，一开始就直接在工厂企业任职，是一个实战型的职业经理人，常年打拼厮混于中国职场，接触职场上的三教九流，与各种类型的企业主合作共事，看惯企业的兴衰沉浮，熟谙企业运作中的各种矛盾冲突。本书的所有素材全部来自于实际工作经验，所有的结论也全部来自于自己的长期思考。从书里每一页上的文字中都能够嗅到生产车间浓浓的机油味，都能够听到企业年度营销工作会议上激烈的争吵声。

泰勒的科学管理理论是在19世纪末20世纪初西方工业时代的转型期形成的，是那个特定条件下的产物，现在看来涉及的范围较狭窄，只侧重于生产现场作业管理。认真研究一番泰勒主义可以发现，泰勒的管理思想基本上停留在制造型企业生产流水线上，其主要思想是：

第一，定额管理制度；第二，计件工资制度；第三，挑选一流员

工；第四，标准化之革命；第五，计划中心功能；第六，职能工长制度；第七，例外管理原则；第八，企业心理革命。

对当代中国企业而言，泰勒理论的作用不在于它的具体内容，而在于它所提出的一种基本理念，那就是企业必须实行以标准化、规范化、程序化为基本取向的科学管理，必须彻底清除企业的粗放化、随意化、原始化和人治化的管理状况。我把泰勒理论用一句话来概括，那就是“建立规则，并100%执行规则，而不是99%”。泰勒理论标准化管理基本理念的效用远远高于它的具体内容。具体内容是有时间限制的，而基本观念是永恒的。

我要做的事情就是要秉承“多做些实事”的箴言，把五四运动以来中国人的“科学诉求”以一种系统全面的方式“实化”到中国企业管理理论建树中，由中国人自己创造出一套适合中国本土企业的工商管理理论，它的最大特点在于“具有可操作性”，它自成体系，环环相扣，形成一整套严谨、周密、科学、实用、具体、细致的管理操作标准。

在写这部书的过程中，我心中常常有一种与泰勒先生进行学术交流的感觉，并以泰勒的门生而自许。我常常被泰勒先生的奉献精神鼓舞，正是这种精神让我产生了写这本书的冲动。

本书的全部意义不在于独到性和新颖性，而在于全面性、系统性、操作性和实用性，它的益处在于：第一，它涵盖了现代企业科学管理的所有方面；第二，它完全建立在实际应用的基础之上。如果用一句话来概括我的理论体系，那就是“89式”，即全部理论架构为八项大原理，分别为：①现代型科学管理体制；②标准化、程序化、规则化；③现代型高层权力机制；④科学型人力资源体系；⑤企业产权多元化格局；⑥高强度型企业组织力；⑦科学型企业发展战略；⑧现代型优质企业文化。而每项大原理下面又有9条细化后的小标准，故为“89式”。

美国实用主义哲学家詹姆士说：“实用主义不是什么特别的结果，

而是一种确定方向的态度。这个态度不是去看最先的东西：原则、范畴和必需的假定，而是去看最后的东西：收获、效果和事实。”我的中国企业科学管理恰恰就是以“收获、效果和事实”为根本取向。最高境界的哲学理论就在于把繁杂深奥的理论用最通俗的语言加以表述，把它们转化成可以操作的具体标准和举措，就如同政治家把高深的政治哲学理论转变成简单的大众口号，让社会上的每个人都能够充分理解一样。再深奥的医学理论，如果不能够在临床应用方面取得成效，那么，一切努力都等于零。

世界上没有一种理论思想能够“放之四海而皆准”，一个强大民族经济生存力的背后，必须要有一套适合这个民族自身特点的企业管理理论和哲学思想。在混沌时期的某一阶段可以信奉一下“拿来主义”，但从长远看，“拿来”的东西必须经过改装和加工，必须经过一番深入的消化吸收，最终转化为本民族自己的东西。只有这样，这个民族才具有真正的发展动力。中华民族需要不断更新、完善企业管理思想理论体系。我要做的事情就是“将欧美 MBA 教育的普遍理论与中国企业的具体实践相结合”，解读中国本土化的 MBA 理论体系。

愿中国本土 MBA 理论体系早诞生！

本书先行一步为之充当开路先锋！

2017 年 5 月 1 日

李华刚

细节决定成败， 细微之处方见领导之功！

作为一个常年打拼于中国职场的实战型经理人，作者从企业科学管理体制、高层权力机制、人力资源体系、组织力、发展战略及文化方面进行了抽丝剥茧式的细节论述，全面解读了中国企业科学的管理模式，严谨、周密、科学、实用，有助于中国企业领导者高效管理企业。

策划编辑：李红霞
责任编辑：马 燕
营销推广：王 静
团购电话：010-58302813
封面供图：©微图提供
书籍设计：创意设计师 周 源
微博、微信订阅号|QQ:842349848

目 录

第一章 中国式运营管理	1
第一节 现代型科学管理体制	1
扁平组织架构 1 / 同类部门整合 6 / 同质化、序列化 8 /	
计划资讯中心 9 / 强化职能部门 14 / 唯一责任中心 16 /	
专业矩阵组织 18 / 系统设置科学 22 / 整合管理特区 26	
第二节 标准化、程序化、规则化	29
管理制度体系 29 / 业务运作程序 33 / 岗位职责清晰 36 /	
标准化系列管理 40 / 健全基础档案 44 / 固定工作机制 46 /	
规则稳定机制 50 / 建立稽查机制 53 / 规则至上文化 55	
第二章 中国式领导力和产权分配	59
第一节 现代型高层权力机制	59
四会运作机制 59 / 基本组织原则 63 / 唯一权力中心 65 /	
明确职责归属 72 / 职业经理考核 75 / 稳定职业经理人 79 /	
稳定既定制度 82 / 监督制约机制 84 / 容忍合理缺陷 86	
第二节 企业产权多元化格局	88
选择管理模式 88 / “去家族化”行动 91 / 重量股东出局 98 /	
预先接班规划 101 / 多元股东策略 103 / 摒弃绝对控股 105 /	
股权管理制度 108 / 企业员工持股 109 / 董事长选举制 112	

第三章 中国式人力资源	115
企业的科学型人力资源体系	115
人力资源规划 115 /人才实质使用 119 /科层等级制度 123 /	
维持员工稳定 127 /人才储备机制 134 /控制企业冗员 137 /	
优化绩效考核 139 /薪酬福利模式 143 /和谐劳动关系 147	
第四章 中国式组织行为学	149
企业的高强度组织力	149
目标科学设定 149 /缜密筹划机制 154 /充分组织动员 156 /	
高效指挥中心 160 /总经理辐射力 163 /僵化执行原则 167 /	
日常运作机制 170 /过程跟踪机制 176 /科学合理授权 179	
第五章 中国式战略管理	182
企业的科学型发展战略	182
内外环境分析 182 /战略势态选择 187 /目标制定执行 189 /	
基本竞争战略 195 /慎行多元多地 197 /稳健发展战略 202 /	
核心竞争能力 203 /自主品牌战略 206 /自主研发战略 209	
第六章 中国式企业文化	213
优质型的现代企业文化	213
文化价值体系 213 /企业主的修养 216 /“以人为本”文化 220 /	
诚信主义文化 225 /清正廉洁文化 230 /团队主义文化 231 /	
务实主义文化 235 /理性主义文化 238 /礼仪形象文化 240	
后记 以务实理论促中华企业	242

第一章 中国式运营管理

第一节 现代型科学管理体制

一套由蠢材设计的制度系统，即便由一个天才来操盘也会满盘皆输。

扁平组织架构

中国企业有一种“无增长膨胀”倾向，即一个企业的组织层次在企业产值、销售额、业务量并无增长的前提之下而迅猛膨胀，每个层级主管都希望增加自己的下属人数，并增加管理层级，拉大自己与一线生产单位之间的距离。企业管理层次不是按照“扁平化”原则设置，一个作坊式企业的管理层次可以达到4个，一个小企业的管理层次可以达到5个，一个中型企业的管理层次可以达到6个，一个大型企业的管理层次可以达到7个。管理层次多于企业运作的实际需要，于是造成信息流通、工作汇报和工作指令下达缓慢。

河北省高碑店市X锅炉制造有限公司是国内生产工业锅炉的知名企业，2007年年产值2亿元人民币，员工1000人，截止到2009年时，企业仍沿袭多年的“5层次管理结构”，即总经理、副总经理、部门经理、车间主管、生产线班长、普通员工，共计6个层次。

武汉市 M 日用品制造有限公司建于 1995 年，是一家牙膏牙刷生产企业，2007 年产销规模为全国第三名，销售额为 1.5 亿元人民币。2008 年时，公司员工 800 人，却设有 6 个管理层次，即总经理、总监、部长、科长、组长、领班、普通员工。

一般同等规模的欧美日制造型企业（800~1000 人）的管理层次只需要 4~5 层，即总经理、部门经理、部门主管、（组长）、普通员工。中国企业一个干部所管理的直接下属或部门数量偏少，通常只有 3~7 个。按照国际企业惯例，应该有 8~20 个。过于狭窄的管理跨度造成领导人数偏多，造成主管过多地干涉下属的权力，造成领导人物自身重要性的下降，造成企业管理资源整合能力的降低，造成管理干部不了解基层情况，造成严重的官僚主义问题。

现代企业管理结构讲求扁平化管理模式，减少中间环节、减少资讯传递扭曲、加快信息流通、提高工作效率。“二战”以后，欧美各国企业纷纷采用扁平化组织管理结构，受其影响，从 20 世纪 60 年代开始，日本企业、中国香港和中国台湾企业、东南亚各国企业也纷纷采用扁平化管理结构。进入 21 世纪，越来越多的中国大陆企业开始认识到扁平化管理的重要性，也纷纷采用扁平化管理架构。扁平组织架构模式有两个基本要求：第一，减少管理层次；第二，增加管理跨度。

减少管理层次

通常来讲，企业的管理层次与企业规模成正比。具体说明如下：

规模在 30 人以下的小作坊企业：

管理层次控制在一层为宜，即员工、总经理。

规模在 30~200 人的大作坊企业：

管理层次控制在两层为宜，即员工、主管（科长）、总经理。

规模在 200~1000 人的小型企业

管理层次控制在三层为宜，即员工、班长、主管（科长）、总经理。如果主管（科长）对班长进行管理时，由于下属班长数量太多而管不过来时，可以在主管（科长）之下设一两个助理，由助理代为管理班长。这样，虽然班长可以向助理汇报工作，但是，班长的直属上司仍然是主管（科长），主管（科长）仍然可以直接指挥班长，而不需要凡事经过助理。这样，就可以缩短管理环节。

规模在 1000~5000 人的中型企业：

管理层次控制在四层为宜，即员工、班长、主管（科长）、部门经理、总经理。可以在主管（总经理、部门经理、科长）之下增设助理，协助主管进行管理。

规模在 5000~25000 人的大型企业：

管理层次控制在五层为宜，即员工、班长、主管（科长）、部门经理、副总经理（或总监）、总经理。所设的副总经理（或总监）必须有各自分管的领域，而且，所分管的领域必须是一个庞大的系统，如生产副总经理（或总监）、营销副总经理（或总监）、品质副总经理（或总监）。在人数较少的领域里，如财务系统、采购系统，则没有必要设立副总经理，没有必要为增加该系统权威而设副总经理，在这些系统里，管理层次控制在 4~5 层为宜。总体上以五层、六层部门居多，四层部门居少。

规模在 25000 人以上的超大型企业：

管理层次控制在六层为宜，即员工、班长、主管（科长）、部门经理、分公司（或事业部）副总经理（或总监）；分公司（或事业部）总经理和集团公司总裁（副总裁）。但在人数较少的领域里，如财务系统、采购系统、工程研发系统，管理层次可以控制在 4~6 层。总体上以六层、七层部门居多，四层、五层部门居少。

六层是所有类型和规模企业的终极层数，不能再有比它更多的级

层了。任何企业，无论规模多大，哪怕是 10 万人的超大型企业，其管理层次都不应该超过六层，凡超过必然带来严重的官僚主义和效率低下。

增加管理跨度

管理跨度与管理层次的层级呈反比，越是对低层次部门的管理，管理跨度可以越宽；越是对于高层次部门的管理，管理跨度就越窄。具体说明如下：

1. 第二层级（班长）管理第一层级（员工）

管理跨度可以达到 50 人。在一般生产型企业里，一个基层的班长，完全有能力直接管辖 50 名生产员工。第一层级的员工或职员直接面对最基层的工作，不涉及复杂的管理工作，工作性质比较单纯，因此，对他们的管理相对比较简单，可以按照最大限度的管理跨度进行设置。如果一个班长实在太忙，可以设一个副班长。

2. 第三层级（主管或科长）管理第二层级（班长）

管理跨度可以达到 22 人。第二次层级的干部虽然涉及管理工作，但是，由于管理层次相对较低，工作的复杂性和难度并不高，因此，管理跨度放在 22 人，主管或科长完全有能力应付得下来。

3. 第四层级（部门经理）管理第三层级（主管或科长）

管理跨度可以达到 20 人。第三次层级干部是企业的中层管理人员，其工作相对第二次层级要略微复杂一些，因此，管理跨度放在 20 人，是一个比较合理的数字。

4. 第五层级（总经理或副总经理）管理第四层级（部门经理或主管）

管理跨度可以达到 19 人。第四次层级干部是企业的中高层管理人员，其工作相对第三次层级要更加复杂一些，因此，管理跨度限定在

19 人比较合理。

5. 第六层级（总经理）管理第五层级（部门经理或副总经理）

管理跨度可以达到 17 人。第五次层级干部的工作已经是企业的高层管理工作，工作的复杂性和难度都不是第四层次以下干部可以比拟的。因此，管理跨度可以放在 17 人。

6. 第七层级（集团公司总裁）管理第六层级（分公司或事业部总经理）

管理跨度可以达到 15 人。第六层级干部已经是企业的顶高层管理人员，其工作性质已经是一种战略层次的全盘领导工作，因此，管理跨度可以放在 15 人。

管理跨度增加的益处

提高行动效率

管理跨度的增加必然导致管理层次的减少，由于企业极大地减少了管理层次，那么就会提高决策速度，减少沟通距离，提高行动效率。

避免官僚主义

提高每一层次主管对工作的全面了解程度，避免官僚主义，避免主管干部被下属架空，使主管干部更加了解基层发生的各种状况，缩短了主管干部与生产一线的距离。由于每个下属都来找主管干部汇报工作，使得主管干部能够在第一时间了解基层发生的各种问题。

下属积极性高

现代人独立自主意识增强，每个人都希望少一些上级管理，多一些独立操盘。如果管理跨度狭窄，下属人数少，主管干部旺盛的精力没有地方发泄，必然会过多干预下属工作，造成下属工作左右掣肘，难以发挥主观能动性。如果管理跨度加宽，下属人数众多，主管干部没有精力过多监控每个下属，就可以避免主管对下属控制过严，给予

下属更大的活动空间，提高了下属的工作积极性。

减少“政治斗争”

一些中国企业的人际关系复杂和人事斗争激烈，很重要的一个原因在于主管干部人数太多及“空闲时间”过多，每天8小时工作时间内，真正用于工作的只有5个小时，剩下的3个小时就拿来进行“政治斗争”。管理跨度加宽之后，工作量大大幅度增加，每个干部每天不得不满负荷工作，使得干部们每天8小时必须全部用来解决纯粹的工作业务问题，没有时间和精力去听八卦新闻或搬弄是非，避免了某些中国人喜欢制造的“政治斗争”。

同类部门整合

一些中国企业内部存在相同功能机构和部门重复设置的现象，企业里常常有很多相同性质、相同职责、相同功能的部门并行运作。企业内缺少集中和整合，两个以上职责相同、工作性质相同的部门互不隶属、各自为政。很多单位的归属部门设计不是按照整合集中原则、业务性质和工作归属原则进行划分，而是按照直线管理原则、个人的主观意愿和一些非理性的原因进行划分。

有些企业常常有意把相同的部门和机构分成两块，目的是让两个部门之间展开竞争，这种做法有利有弊。相同的两个部门并存，在某种程度上确实能够起到相互竞争的作用，但也会带来机构臃肿、人员增加、消耗资源增加的弊端。

同类部门合并，人员一般会减少20%左右，各种设施和资源运用会减少10%~30%，工作效率会提高15%左右。因此，应该尽可能地将企业内部业务性质相同的部门加以合并，减少条块分割，整合资源。

企业的部门和机构归属必须按照以下两大原则进行设计：