

# 管理一定要

源自中国企业管理变革一线的实战体验

涂方根<sup>著</sup>

# 落地



清华大学出版社

# 管理一定要

源自中国企业管理变革一线的实战体验

涂方根<sup>著</sup>

# 落地



清华大学出版社  
北 京



### 作者介绍

涂方根，中国十大管理咨询师之一，国际管理学会第二届大会“杰出管理咨询奖”获得者。国内著名的组织变革与人力资源“落地专家”，“变革C理论”创立者。

现任友泰（北京）管理咨询公司（[www.cnutc.com](http://www.cnutc.com)）高级合伙人。历任Intel旗下软件公司市场总监、北大纵横高级合伙人、华夏基石副总裁等职和中国五矿集团、三星电子、中国银行总行、鲁能集团等十几家企业管理咨询顾问。涂方根先生在融合翰威特(Hewitt)、华信惠悦（Watson Wyatt）和韬睿(Towers Perrin)等多家机构的资深顾问和国内几十位顶尖人力资源咨询专家的基础上，打造国内第一家“以变革咨询为特色”的人力资源专业咨询平台——友泰咨询UTC，为企业提供“落地式管理变革解决方案”。友泰咨询曾服务于电力、煤炭、烟草、钢铁、房地产、农业等多个行业数百家国内外知名企业。

## 内容简介

---

为什么员工总是理念在天上飘，行为在地上爬，管理无法落地？

为什么培训了多次的薪酬和绩效工具，员工却觉得“用不好”？

为什么看起来非常科学的组织与人事方案，却“摆不平”各类人员？

为什么外聘了国际著名的咨询公司，人力资源管理改革还是“搞不定”？

为什么辛辛苦苦改了几十稿的人力资源变革方案，意见征求会开了几十次，职代会还是“通不过”？

关键是缺乏一套基于中国文化的管理变革技术和方法。但目前我国还没有系统成形的基于中国文化的变革管理理论体系与框架。而我们可以贡献的只有实战经验。

本书就是友泰咨询公司丰富咨询实践经验的总结，是针对我国企业组织、人事变革和薪酬变革中普遍存在的问题，实践中的经验、教训，总结提炼出来的变革技术和操作经验。本书将助你把握变革实施的规律，洞悉变革成功的关键要点和一般程序，最终实现管理变革的真正落地。

---

当前,企业和企业家都面临两个基本困惑:管理理论和概念层出不穷,如何取舍;这些理论又如何结合实际情况,取得实效。

企业在信息不对称的环境下,有时不知所措。

更为关键的是,他们很可能对管理概念和术语理解不到位,甚至误解了这些理念所需要的适用环境和背景,应用时忘记了一定要加上中国文化、环境和中国人的思维习惯和组织行为学的元素,结果很多企业人士往往在黑暗中摸索,茫然不知所措。

现在主流的管理著作基本上都是写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,人文法律环境不同,希望从中照搬一个现代化的管理是不可能的,马克思主义在世界的广泛推广和应用也表明,教条主义地照搬,也给中国带来过无穷的灾难,何况企业管理呢?

中国有深刻而伟大的管理智慧和管理思想,外国的确也有很精湛的管理艺术和管理理论,尤其是工具方法和多年积累的数据库。我们不能忘记,对于外国大师的创造应当吸收,但自己的传统是血缘,外来的文化是营养,营养是需要的,但不能代替血缘。

我们的任务是努力发现并研究西方管理背后所包含的基本原理,把它与中国的企业管理的具体实践和现实环境相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。我们现在所做的就是要不断探索基于中国文化的企业变革理念、规律、方法、流程和制度体系。

当然,我们必须深刻理解中国的企业家所面临的管理环境。

中国企业家正面临双重挑战。一方面是社会转型所带来的不确定性,转轨经济需要企业家在种种制度和文化的变迁中做出冷

静的分析与判断,把握自己的机会。另一方面,面对日益激烈的全球化竞争,中国企业必须抓住机遇,持续开展管理变革,提升企业自身的竞争实力。要想在变革时代完成自己的使命,需要中国企业家有一种智慧。这种智慧更多地表现为一种领悟,一种对当下制度及文化环境的深度体认,表现为领悟之后的决断。

“我们是一边跑一边回头学走路。”这是一位中国企业家对自己企业的判断。一方面,在激烈的市场竞争中胜出,这已经很不容易;另一方面,又要不断地回头解决企业经营管理各个环节上的问题。这种仓皇上路的紧迫感似乎是很多企业家共同的心理体验,在企业经营中他们必须完成诸多使命:产权改造、主辅分离、激励机制、客户关系、销售业绩、政府关系、管理变革、人才梯队建设、塑造企业核心竞争力,等等,而这些问题根本就不在一个层面上。

这就决定了转型期中国企业家面对的是一个更为复杂的商业环境,需要更多的智慧,而这种智慧需要某种更为广博的精神资源的推动,需要更加快速高效地实现“理论到实践的转换”。

“管理就是实践”,实践是我们最伟大的老师。组织变革管理是一门应用性很强的学科,它来源于实践需求,基于实践操作,又回归于实践价值。本书作者涂方根先生在近十年的管理咨询实践中,以中国企业成长和发展过程中的咨询和变革为导向,以国内外组织变革管理前沿理论与技术为参考基准,或研究开发,或总结提炼出来的一系列具有实践价值的组织变革管理模型与技术、经验与方法,更多时候表现为经验。这些方法、模型与技术也许还不够成熟,经验还需要更加广泛的实证,但已经过部分企业实践的检验,具有一定的应用价值和推广价值。

吴兆颐

美国麻省理工大学博士

学习型组织与变革研究专家

以美国为代表的西方企业的管理思想,具有典型的原创性,基本上是从管理实践中总结提炼而成的;而我们中国企业的管理,是在引进西方管理思想理论、工具方法中起步的,“路径依赖”决定了中西方不是在同一起跑线上的。

我们深刻地受到西方管理思想的渗透和冲击,在这一阶段,我们的管理者都是在兜售翻译过来的东西,甚至某些知名大学的教授都是如此,听到或看到外文文献中的某些新名词、新概念,就开始迅速在中国广泛贩卖、吹嘘。根本没有自主的理论研究,缺乏原创性;同时,在咨询中很少顾及方案对企业实践的有效性。

当然,应该说,这个阶段,学者们的大力引进、宣传推广,极大地推动了我国的管理学热潮的兴起,尤其是由于企业对管理知识“井喷式旺盛”的需求,带动了管理咨询、管理软件、管理教育培训和管理传媒的迅速发展。

但是,企业管理实践中遇到的问题层出不穷,远远比理论教科书上提到的课题复杂、严峻,这种挑战性之大,恐怕是一般的管理学者和咨询师都始料不及的,而这种变化速度更是让依靠存量知识生存的业者感到震惊。

我们认为,企业永远有问题,关键在于管理的成熟度是否和发展阶段相匹配。首先,管理不能超越战略,而追求时髦;其次,管理方案一定要和企业的现实背景和环境相吻合。

现阶段,解决企业个性问题比管理共性问题更加紧迫,由于企业的现实环境和人员条件约束是相对刚性的,企业有时无可奈何地优先选择定点突破,寻找关键点进行管理变革和提升,只有解决眼前的、关键的、紧迫问题,然后才逐步趋向系统思考。所以,企业

对咨询的要求明显提高了,关注实用性和有效性,显得非常突出。这点,那些经历过“第一次、第二次,甚至第三次管理装修(管理咨询)”的企业,感受更加强烈。

他们认为,“草莽英雄”、“咨询大师”的时代即将终结。企业管理的蛮荒时代已经结束。

企业呼唤管理咨询的有效性,拒绝“概念专家”,更加拒绝程序化、套路化、花拳绣腿的咨询。

部分企业在呼唤咨询的专业性、原创性的同时,几乎所有的客户都更加迫切地呼唤咨询的有效性、落地操作性,管理学界和咨询业界急需“落地专家”。

本书的智慧贡献者属于亲身经历过中国本土咨询业萌芽和飞速发展阶段的一群人,他们长期浸泡在企业实践中,从咨询的角度思考、解决中国特定阶段的企业发展与管理问题,逐渐形成了一套基于中国文化的管理思想和咨询方法,并在实践中不断完善,他们号称“第二代咨询师的领衔者”。

友泰(北京)管理咨询有限公司正是由这群专家组成的团队。UTC 重点关注集团管控、组织变革、人力资源变革和企业文化变革咨询与研究,在长期跟踪管理咨询落地实施的实践中,提炼总结部分研究成果,草成此书,以飨读者。

在本书的写作过程中,吸取了王璞、彭剑锋、赵民等第一代咨询师的思想,在此对他们表示感谢。

也广泛采纳了王瑶、郭继伟、胡全奎、王祥伍、王成、胡昌全、程绍珊、薛建林、岳正军、段磊等第二代咨询师的思路、经验和技術,在此一并表示感谢!还要感谢为本书出版付出辛勤劳动的穆琴、侯磊、杨凤仙。

特别需要感谢的是给予我们成长和发展机会的“营养之源”——客户,他们才是本书最最重要的思想之源、经验之源,包括韩国三星林钟旭、李本贵;烟台朝日啤酒曲继光、梁辉;中国五矿集团周中枢、宋玉芳、李林虎;中国银行总行唐新宇、陈自能;中国旅行社总社袁晓燕、莫跃明;鲁能集团刘振亚(原)、袁风光、徐庆奎、季冠庆;国投电力大朝山卜繁森、冯励生、陈振荣、杨诚;锦州东港陈晓颖;河南永煤集团陈雪枫、李海深;安东石油罗林;人民电器南寅、张攸秋;天骏传媒张晓天、王卫;河北白沙杜为红、张大明等。

欢迎企业人士、人力资源有关从业者、专家及广大读者提出宝贵的批评指正意见。

# 目 录

|      |   |
|------|---|
| 推荐序言 | I |
|------|---|

|      |     |
|------|-----|
| 作者序言 | III |
|------|-----|

## 第一章 搞定之前看环境 1

|             |   |
|-------------|---|
| 第一节 管理装修的环境 | 3 |
|-------------|---|

|              |    |
|--------------|----|
| 第二节 四个经典变革案例 | 38 |
|--------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 第三节 五种典型变革模式 | 47 |
|--------------|----|

## 第二章 搞定组织与人事变革 55

|               |    |
|---------------|----|
| 第一节 中央集权与诸侯割据 | 57 |
|---------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 第二节 机构改革 | 72 |
|----------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 第三节 创业元老 | 89 |
|----------|----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第四节 人才辈出 | 100 |
|----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第五节 竞聘上岗 | 118 |
|----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第六节 退出机制 | 132 |
|----------|-----|

## 第三章 搞定薪酬与绩效变革 155

|          |     |
|----------|-----|
| 第一节 岗位评价 | 157 |
|----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第二节 薪酬变革 | 178 |
|----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第三节 高管激励 | 191 |
|----------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 第四节 绩效变革 | 208 |
|----------|-----|

## 搞定之前看环境

早在15世纪，马基雅维里就曾说过，没有任何事情比引发一种新的秩序来得更困难，更令人存疑，甚或更危险。这就是变革。

直到21世纪，它就像人类无法摆脱的幽灵一样，还是无处不在地四处游荡并困扰着每一个组织。尤其是中国社会大转型阶段，现代化商业文明开始初步萌芽，管理变革艰难起步的今天，我们的企业面临着变革带来的巨大挑战。

我们的企业家和经理人每天在饱受着变革的“折磨”，甚至可以说“煎熬”。他们说，人事改革实在闹心啊，还有工资改革更是让人揪心，谁能帮我搞定它？

对于如何破解变革之谜，落地操作的技术与经验至关重要。但是，变革的环境却是前提，甚至是颠覆性的、影响全局性的。

变革发生的地点、时间、社会和人文背景、企业背景等环境因素是我们探求变革之道的基礎。



## 第一节 管理装修的环境

### 一、“管理装修”概念的引入

新世纪以来,中国的经济持续快速发展,中国的企业对内部管理的规范性、科学性的需求不断增强,管理教育和管理传媒飞速发展,管理理论和管理知识市场需求也出现了“井喷”式的爆发机会,管理咨询的需求也旺盛起来了。

结合咨询需求,为了方便区分所有不同类型的企业管理基础、管理阶段,我们引入了“管理装修”的概念。

所谓“管理装修”,就是指对企业的管理体系和管理规范进行“装修”,即是“管理咨询”。企业不同阶段有不同的管理咨询需求,形象地说,就好比房屋装修,不同人家,不同时间,需要不同层次的装修,有别墅,也有经济适用房,有精装的,有简装的。在大量的咨询竞标、咨询实践以及管理培训中,我们总结发现,目前中国不同阶段的企业,不同地域、不同行业的企业,不同背景的企业管理模式和管理水平的差异极大,所需“装修的风格、材料和工期大不相同”。

**第一次装修:**比如一些大型的国有企业的基础较好,管理理念比较新,一定会引入外资的咨询公司来进行管理咨询服务,这里我们叫第一次装修。第一次装修往往是全面引入现代化管理制度体系,完成系统变革,一般对企业的观念冲击和思想震动比较大,当然变革风险也是比较大的。

**第二次装修:**随着系统运转,两三年后出现了一些问题,有些体系跟中国环境不衔接,系统与系统之间不配套,随后要进行第二次装修,这时会找到国内顶尖的管理咨询公司。这次装修要完成管理系统的细化、实施、落地,简言之:中国化、本土化。还有的企业运行到四五年后感到系统效果很差,甚至没用了,要对系统进行变革重组,进行第二次装修,完成系统的再次优化改进,有的则进行全面的变革优化。

**第三次装修:**企业运用现有的管理系统没有问题,但发生了局部的问题,需要做得很精细、很专业。好比家庭的装修中,对于酒柜、书房、卫生间的专门装修,这就可

理解为管理咨询的第三次装修。第三次装修一般非常个性化、有特色。比如中国银行做的是内部客户满意度调查。五矿集团最近需要的是薪酬落地实施,甚至只做薪酬优化与岗位评价。很多“国字号”企业做的是高管激励,激励的方向很清楚,就是利润分享计划。而四川移动做的是创新文化的应用和推广实施。这些项目都反映出一个特点,企业管理越来越精细化、越来越专业化,对于管理咨询业务一定要做到专业、精细,在某一个局部领域做出亮点。这也正是企业管理在这个阶段所表现的特点。

对于以上三次管理装修,有的企业可能都完全经历过,有的企业只经历过某一次,有的还是空白。

为了清晰地对中国现阶段企业管理模式的多元化进行阐述,我们采用“七要素分析模型”对中国的八类企业管理模式进行逐一分析介绍,以便在思考如何变革之前,对企业变革的内部环境有针对性的把握,为管理真正落地做好铺垫。

## 二、七要素分析模型与八类企业

根据友泰咨询的理解,衡量中国企业管理水平和素质的分析框架,主要包括以下七个因素,企业文化、决策与领导、战略、管理基础、管理团队建设、人力资源体系、信息化,如图 1-1 所示。

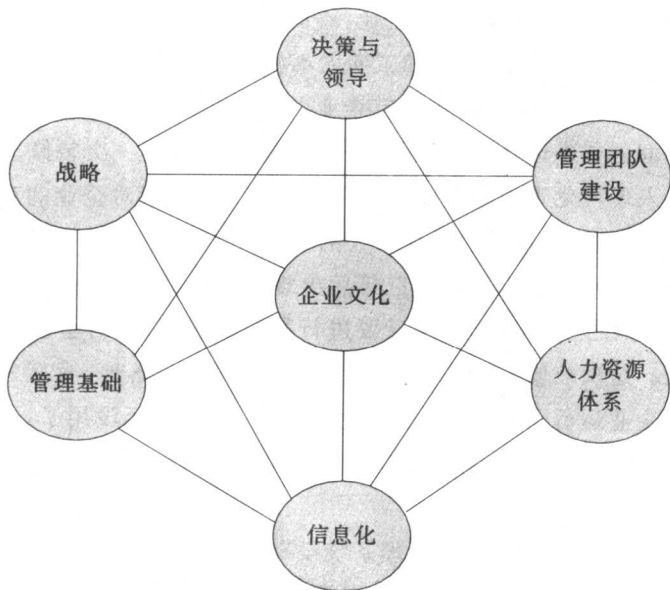


图 1-1 友泰咨询七要素分析模型

根据友泰咨询的理解,可将中国企业分为八个类型。八个企业类型中,国有企业有四类,民营企业有三类,股份制企业单独列为一类(又称杂交混合型企业)。尽管我们认为,股权性质并不是决定管理水平的根本,但是在市场经济发展的初级阶段,恐怕股权性质和结构还是影响企业管理素质、管理成熟度的重要指标。

国有企业,按照规模和市场化程度两个维度划分为以下四个类型:全面导入型(规模大,市场化程度高)、大机关型(规模大,市场化程度低)、快速学习型(规模小,市场化程度高)、小机关型(规模小,市场化程度低),如图 1-2 所示。

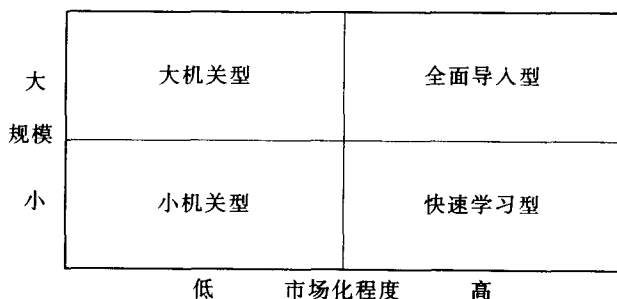


图 1-2 国有企业分类标准

三类民营企业,按照企业发展阶段和管理素质的差异划分为:黑暗摸索型、混沌初开型、行业先锋型,如图 1-3 所示。

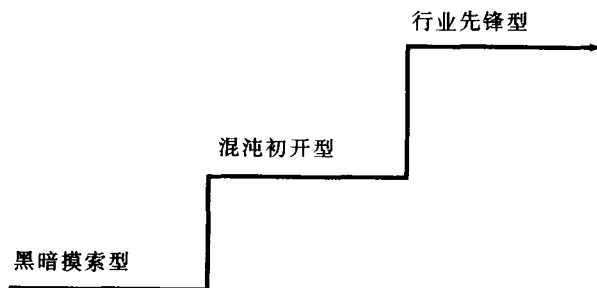


图 1-3 民营企业分类标准

股份制企业作为单独的一类,之所以划分出来,是因为这些企业固有的股权特征作为影响其管理素质和市场化程度比较重要的因素,对企业的管理水平和素质带来了比较明显的提升和优化改进。

尽管我们清楚地意识到,企业管理实践远远比这些总结归纳的类别更加丰富多彩,总有许多无法归类进来的企业存在。但我们对基本特征鲜明的企业类别进行划分,更加便于我们深刻理解其变革的环境。

据此,可以发现,中国企业处于“管理极度多元化时代”。

### (一) 全面导入型

这类国有企业规模大,市场化程度高。多数为大中型企业集团,其管理水平较高,在各个方面都在全面引入现代化、相对先进的管理思想、技术和方法。

**企业文化:**这类企业基本上保留了老国有、大国有的机关文化,但随着市场化程度的提高,公司不断适应内外部环境,这些企业文化氛围得到了良好改善,员工意识开始与社会接轨,不再是那么的封闭、保守、“与世隔绝”。

**决策与领导:**典型的国有企业多数属于国务院或地方国资委管辖,多数还没有按照现代化企业进行管理。少数企业作为董事会治理的试点,已开始引入了现代企业治理,有些同时保留“新三会”和“老三会”。经营决策上开始朝着比较规范的治理结构转型,企业领导风格往往取决于核心领导的管理风格,人治色彩依然浓厚。

**战略:**这类企业由于各种历史原因,往往有资产重组、业务合并的整合背景,战略往往由上级领导机构所决定。有些企业经营关系国计民生,获得某些垄断性授权从事某些业务。一般地,他们的战略是由上级主管部门确定。但近些年来,国家提出有所为、有所不为的政策,在某些行业已经或开始逐步退出,这类企业意识到自主方向的确立越来越重要,慢慢地,其战略自主权逐渐增大,可以自己主动地开始考虑行业的整合和战略的转型了。

和国内一般企业相比较,这类企业对行业研究更加深入,专业人才的聚集度较高,对于专业的战略管理思想、技术方法都有一定的积累,尤其是“第一次管理装修”引入了咨询机构,他们在与咨询公司合作中,引入了许多西方系统的管理理念、战略规划方法,不少集团公司成立了战略研究中心。

**管理基础:**这类企业一般管理基础比较好,在最近十年内,都开始引入外资咨询公司强化内部管理,一般经过了第一次、第二次管理装修,基本上完成了现代化企业的基础架构、战略咨询、集团管控和组织模式咨询。比如中外运聘请麦肯锡、罗兰贝格等咨询公司,中国银行总行聘请翰威特完成组织变革和人力资源体系建

设,中国五矿集团公司聘请罗兰贝格做战略和组织设计,中国移动聘请科尔尼和信惠悦进行管理咨询。通过这些咨询和管理的升级换代,基本上奠定了其优良的管理素质和比较成熟的基础管理体系。

这类企业已基本上开始进入到第二次或第三次管理装修阶段,现在需要的是对基础管理架构的优化与完善,尤其是在中国特定的文化背景和企业的固有背景下协助完成“变革落地”,简单地说,就是推广实施并贯彻执行那些变革方案。

这类企业之所以能相对领先全面导入现代管理理念,系统学习引进优秀的管理思想和技术的机会,一方面,它们有丰富的财务资源和学习资源优势;另一方面,企业规模和管理复杂性也决定了它们更加迫切需要加强自身内部管理和人力资源建设。

**管理团队建设:**这类企业人才济济,可谓“高手如云”,集合了各种类型的精英人才,尤其是近十年来企业不断地引入和培养的大学生已成长为企业的骨干力量。但由于公司的高级管理人员主要还是由组织部和国资委任免,而中层干部上升的空间也比较小,很多时候造成了中层堵塞,中层干部队伍庞大、机构臃肿,他们主要依靠资历、历史贡献占据现有位置,实在不行了,“换个位子,挪个窝,或者享受一下同等待遇”。

总体上看,管理干部的梯队建设缺乏系统规划,干部的升迁和任免处于转型阶段,这个阶段就是要完成从“资历文化”向“能力和业绩文化”转型。只有完成这次转型,这类企业的可持续发展才能有良好保障。

不过,由于这类企业庞大的资源优势和良好的管理基础,管理团队稳定性极强,干部队伍建设和人才变革的速度,即使再慢一点,做得差一点,一般来说,企业也不会有重大的经营风险。

**人力资源体系:**这类企业基本上有着自己传统的、符合国家政策的人事、职称和薪酬等级制度,是严格遵守国家组织、人事政策和劳动法规的一类企业。它们传统的人事基础管理是非常不错的。

当然,不少企业正在处于从人事管理向人力资源管理转型的阶段。不少企业已完成了多次组织机构改革和竞聘上岗,在薪酬和职称管理方面已做了重大调整。但它们往往缺乏系统的人力资源战略规划,除了在核心的人力资源职能上进行了系统设计外,诸如员工职业生涯发展规划、培训体系规划、员工素质模型、高管长期激励与约束机制建立等方面还处于不断探索之中。系统的人力资源体系构建还需

要时间,变革落地技术的引入、HR 专业力量还需要持续增强。

**信息化:**IT 系统的运用普遍性、实施效果、技术和管理匹配程度,这三个指标可以作为衡量企业管理成熟度和管理水平的重要标准。所以,我们选用了这三个指标来分析企业管理环境的信息化。

对于 IT 系统的建设和规划的引入,这类企业引入较早,一般核心生产和业务运作系统都引入了信息化的系统软件,在一般的管理系统规划上主要模块也都陆续引入或正在规划中,比如企业整体的 IT 规划建设,业务流程重组,OA、ERP、CRM、DRP 等管理变革和信息化建设项目都陆续开展起来了。实际上,国内外许多先进的 IT 技术和手段,都是在这些企业首先推行的,它们是信息化采购的领路人。

尽管这类企业信息化系统的投资回报或运用实施效果也并不是十分理想,但是和大机关型企业相比较,还算相对好些,因为其市场化程度高,治理结构和管理模式相对科学合理,后勤支持系统相对精简。

## (二) 大机关型

这类国有企业规模巨大,市场化程度低。多数是大型企业集团,很多是“航空母舰”型的大企业,它们的运作模式和文化,非常接近于国家政府机关。

**企业文化:**这类企业的文化基本上是“机关文化”,等级森严、论资排辈。与此同时,人脉关系有时却可以颠覆一切,一般来说“水很深”,人际关系盘根错节。公司广泛倡导员工勤勉工作,学习“老黄牛精神”。

实践中,年轻人要融进去都非常困难,且不说改变“酱缸文化”,他们进去后相当多会被“漂洗”、“同化”,这是“媳妇熬成婆”的规律,这一特点很难改掉,这就是机关文化,也是中国传统文化影响和积习最深的企业类型。

一般员工面对机构庞大、官僚作风严重的环境,他们的晋升通道不仅仅靠业绩和能力,有时很少靠业绩,更大程度上需要靠对文化和人际关系的理解,需要你的 EQ,需要学会深刻理解把握并善于处理复杂的人脉关系。这种组织的运作和文化,按照西方现代管理理论的标准,显然是不适应现代企业管理的模式,但现阶段大量国有企业都是这样。

事实上,我们在为中央企业进行咨询服务中,非常强烈地感受到,西方的标准和这些企业实际运作的差别是巨大的。尽管最后我们坚持要“基于中国文化,确保