

求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源

提升公司 基础管理的8堂课

8 COURSES OF IMPROVING THE
FOUNDATIONAL MANAGEMENT OF A COMPANY

梁学荣 / 著

从脱靶到命中



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

从脱靶到命中

提升公司 基础管理的8堂课

8 COURSES OF IMPROVING THE
FOUNDATIONAL MANAGEMENT OF A COMPANY

梁学荣 / 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从脱靶到命中——提升公司基础管理的 8 堂课 / 梁学荣编著 .—北京:
企业管理出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5164-1352-4

I. ①从… II. ①梁… III. ①企业管理 IV. ① F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第226489号

书 名: 从脱靶到命中——提升公司基础管理的8堂课

作 者: 梁学荣

责任编辑: 尚元经 李 坚

书 号: ISBN 978-7-5164-1352-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: qiguan1961@163.com

印 刷: 北京市庆全新光印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×230毫米 16开本 15.75印张 230千字

版 次: 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

定 价: 46.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

序 言 //

Preface

毫不夸张地说，无数公司的管理处于“脱靶”状态。

然而，公司领导人对此却无暇顾及，因为前面有更诱惑的机会令其追赶不停。

直到一天，公司跨越一个发展巅峰后，管理漏洞骤然出现：低下的效率开始吞噬业绩，混乱的局面开始瓦解斗志，无序的运营开始酝酿风险……

原来乘风破浪的企业之舟被从内部攻克，变得沉重、迟缓，原地打转，甚至出现逆行。

这就是管理的性格——你平时不“理”它，它关键时刻弃你而去。

如何召回管理，让它与经营分列左右，持续支持你的事业发展呢？

很重要一点，就是在急着扩张，忙着经营的同时，要善待管理，尤其不能忽视基础管理。

而现实情况是，各公司基础管理工作开展得千差万别，有的公司做得松松垮垮、思路粗浅，甚至沦落到“脱靶”的程度，而有些公司却做得有板有眼、实效显著，甚至打到“十环”的水平。

基础管理到底怎样才能做好？

本书以对话的形式，带你识别基础管理的32个盲点，为你提供细致、深刻的改善方法。层层设问，持续引领，反复解读是本书的一大特点，希望您所关心的问题在步步攻心的情境交流中能够寻得答案。

本书中的人物、公司、场景都是虚拟的，如同镜中影像一样，可是，正所谓“以铜为镜，可以正衣冠”，你定会通过作者竖起的这面镜子看到自身实际管理的差距，并获得改善的路径。更重要的是，这本书为你提供的一些思路是独到的，你可以从中深刻体会什么叫管理设计，什么叫管理执行。

梁学荣

2016年8月

第一章 清理组织死角 001

碧凤凰集团一味埋头扩张，醉心经营，却长期疏于组织系统的锻造，导致一副吱嘎作响的牛车架子，难与公司昂首腾飞的机体相匹配。CEO 新任助理顾鸿分析现状，谈出四点主张，让楚云彭领悟了组织管理的非凡力量。

- 1 将组织调整意图昭示全员 004
- 2 打造鲜活灵动的组织性格 008
- 3 交通靠规则，组织靠准则 018
- 4 用体系性协调完成跨界一跃 036

第二章 避免职责摆设 041

一份让楚云彭百思不得其解的部门职能说明书，却被他的老部下陆铭诠释得出神入化。在碧凤凰集团，部门说明书仅为一纸文案，形式大于实质，而在陆铭眼里，这份文件则充满能量、功能卓著，堪称部门工作的路线总图。

- 1 职能总述是部门的金字招牌 045
- 2 去“流水账”，排“重量级” 047
- 3 “冠标”，实现从“做”到“做好” 051
- 4 破解职能多维应用的密码 054

第三章 破解权限困局 063

机场巧遇，老友冯墨为楚云彭上演了一场“空中授课”。不论是对权限本质入木三分的剖析，还是对授权环节精细独到的设计，抑或权力收放的策略运用，都令老楚眼界大开，进而感叹自身管理的偌大差距。

- 1 揭开企业职权的神秘面纱 065
- 2 抽丝剥茧，解读权限设计的奥妙 067
- 3 一收一放之间，尽显智慧 079
- 4 配置权限，意在布局 088

第四章 弥补计划缺位 095

聚会也不忘工作，当年的“文艺三剑客”伴着老口琴的悠扬，谈计划、论预算，让楚云彭收获颇丰。为什么预算无法取代计划，为什么计划的灵魂依附在措施保障上，为什么实施效果要从长计议，楚云彭一一得到了答案。

- 1 计划非预算，差别需明辨 097
- 2 计划深化三要点：指标、激励与发展 115
- 3 实施靠体系，核心在纠偏 123
- 4 坚持诚可贵，效果寄长远 131

第五章 警惕绩效陷阱 135

鼓不敲不响，理越辩越明。针对绩效管理系列问题而举办的四场辩论赛在碧凤凰集团如期举行。八支队伍，两两捉杀。那一刻，激情被点燃，权威被挑战，几番唇枪舌剑后，“管理真相”终于水落石出。

- 1 用纵向评价突围全方位考核怪圈 138
- 2 为定性考评正名，为过度量化降温 144
- 3 强化绩效指导，授下属以渔 149
- 4 设计决定执行，执行关乎成败 155

第六章 严防流程低效 163

许波号称“许流程”，这绝非浪得虚名。其对流程管理的实战性观点鞭辟入里、精彩纷呈，令人叹服。“僵尸流程”、“多情节点”、“显示器”等一个个形象而生动的创新术语，引领着楚云彭走进一个新奇的流程佳境。

- 1 每条流程都有自己的管家 165
- 2 描述傻瓜化，路口扳道岔 171
- 3 流程优化是一场持续传递的接力赛 179
- 4 再造新流程，思路先破冰 181

第七章 拒绝表单残缺 191

沈洁告诉楚云彭，一张小小的表单就是一个公司管理状态的缩影。有些公司的表单粗浅随意，仅是签字的记录而已，可另一些公司的表单却细化深刻，承担起一个“小雷达”的重任——让审批提速，让审批无误是它的不懈追求。

- 1 表单乃雷达，洞悉全靠它 193
- 2 用“政策说明”规范每一种表单 198
- 3 先做功课，再签“同意” 202
- 4 在发展过程中不断优化表单 205

第八章 扼制会议随性 213

开会是每个公司的家常便饭，可把会开好却是很多公司餐桌上难得一见的“硬菜儿”。富林公司 CEO 郑凯太过投入，他忘记了楚云彭的身份，把老楚当做手下员工一样训诫，只为让他彻底明白，开会是一门不可小觑的管理技术。

- 1 牵住会议目的这个牛鼻子 215
- 2 会有预览，会议成一半 219
- 3 遵循议事规程，决策水到渠成 224
- 4 任务督办是会议管理的有力延续 233

从脱靶到命中

第一章

清理组织死角

碧凤凰集团一味埋头扩张，醉心经营，却长期疏于组织系统的锻造，导致一副吱嘎作响的牛车架子，难与公司昂首腾飞的机体相匹配。CEO 新任助理顾鸿分析现状，谈出四点主张，让楚云彭领悟了组织管理的非凡力量。

早上，天空飘着零星小雨。楚云彭从家出发，并不打伞。他大步流星直奔办公室而去——今天要听取顾鸿的单独汇报。

对这次汇报，楚云彭可谓充满了期待，为此他破例把时间安排在星期天，这样可以不受任何打搅，让心更安稳。

就在两周前，被楚云彭三顾茅庐邀请出山的顾鸿第一天来到碧凤凰集团上班，屁股还没坐稳，老楚就风风火火闯了进来。两人没有过多寒暄，只为真正成为了同事而用力握了握手，且在十分钟之内做了一个约定：由这位新上任的总经理助理，对集团组织系统进行一次全面摸底，而后做一次深入交流——挖掘问题，提出解决思路。末了，楚云彭还特意嘱咐道：老顾啊（顾鸿面相偏老），你不用太着急，了解仔细，如果感觉两周时间不够，可以再多加两天。话虽这么说，可楚云彭心里比谁都焦躁，他恨不得顾鸿第二天就能给他想要的结果。好在从时间上看，顾鸿并没让他失望，就在昨天顾鸿电话约请他的时候，楚云彭心里还是一阵窃喜，不过，他仍以惯有的冷静口吻说，嗯……那就明天吧。放下电话，他认真看了下日历——这个外表儒雅但不失个性的顾鸿做事还真是有板有眼，正好花了十四天时间，一天不多一天不少。

就在楚云彭从家出发的那一刻，一辆缀满雨滴的银色轿车已经停在碧凤凰大厦楼下足有十分钟了。这是一辆钻进车流就再也难觅踪影的普通轿车，这辆车的主人就是顾鸿。他不仅是一位业界知名的经理人，还是一名免费接送残疾孩子上学的志愿者。他与另外两名好心人共同配合，坚持就近接送身残且家境困难的三名孩子有五年之久了。有画为证：在他的后车

窗上，歪歪斜斜地沾满了大头贴，那是他负责接送的孩子们留下的大作，上面用彩笔写着：谢谢好叔叔，叔叔你今天真帅，向叔叔学习……这其中有一张最醒目，也是顾鸿格外看重的，那上面写着：Hi，司机是我老爸，请你让他慢点开……

此时的顾鸿正站在办公室落地窗前。

对这次汇报，并没有什么需要特别准备的了，只是早起早到是顾鸿多年来养成的习惯。从大厦望下去，雨刚刚停息，僵持了几天的雾霾昨天就无趣地消散了，多日的昏灰被刷屏为城市的绚烂，隔三差五还跳出星星点点的嫩绿，着实让人意识到冬去春又来了。不过，顾鸿此时的心情还是多少有点对不住外面的满城春色，因为两周调研下来，虽然他有心理准备，但结果还是令他大吃一惊：碧凤凰公司的组织系统状况远远低于预期。响当当的品牌，持续创新的产品，可观的销售额，海蓝色的总部大楼，对了，还有楚云彭在业内的影响力和口碑，所有这些辉煌现在看都只是一件华丽的外衣而已，无法掩饰其内部管理的虚弱。顾鸿从访谈中了解到，碧凤凰飞速发展的八年，可谓一俊遮百丑，显著的业绩让极度乐观的楚云彭忘却了管理的最基本跟进。如今，管理空心化的负面效应如同水面上的波纹逐步蔓延，放大，冲击着这位最高统帅的心脏，他经过三天的闭关冥想，幡然醒悟，下定决心补上管理这门课。楚云彭曾在会上不止一次认真地说，公司过去的管理太初级，太粗放，甚至还有点粗野，与经营的可圈可点形成巨大反差，与发展的理念极不相称，必须下大力气，尽快弥补与改进。而且，他庄重表态说，要像一名小学生一样亲自学习管理，实践管理，也希望大家摆正心态、认识不足、迎头赶上，不要掉队。

楚云彭胳膊上搭着大衣，已经走上电梯，兴冲冲的他迎来的将是新任助理对碧凤凰组织系统的差评——只能给50分，甚至更低。顾鸿一边走向会议室，一边在心里毫不客气地举起了一个评分牌。而且，再过几分钟，顾鸿就要把这样一个冰冷的牌子，紧贴在楚云彭冒汗的鼻尖上，他要让这

位刚刚度过50岁生日的总经理看清三个大字：不及格。唉！不知那张向来不动声色且有几分刚毅的脸会出现怎样微妙的变化。

一、将组织调整意图昭示全员

没错，这就是顾鸿开门见山说的第一个话题。

“楚总，请看下PPT。”

楚云彭抬起头，幕布上呈现的是碧凤凰两个月前颁布的组织方案，那上面还有楚云彭倔强的签名。

“请看，集团的组织方案非常简明，由两部分构成，一部分是组织架构图，另一部分是各部门职能说明，再无其他。”顾鸿言简意赅、干净利落地说道，那语气不知是肯定还是否定。

在楚云彭的认识中，对于组织方案而言，首先抛出一张组织架构图是天经地义的，紧随其后当然要进行各部门职能描述。不都是这么设计吗，难道还能要出什么花儿来？

“楚总，请您回忆一下，当初为什么要进行这样一次机构变动呢？”

楚云彭不假思索，脱口而出道：“出于两方面原因。首先是当时部门有增加，具体说是集团新成立了两个事业部，另外，在集团总部也增设了一个研发管理部。第二点，是对总部部门的职能做了重新定位，对各部门分工也进行了一定调整。”

“好，”顾鸿轻声说道，“那为什么要新组建两个事业部呢？”顾鸿随即追问。

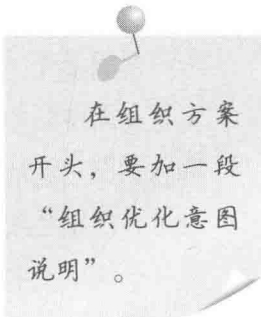
“对于组建事业部的目的，前一阵儿我也给你介绍过，”楚云彭从镜框上方看了顾鸿一眼，仿佛在提醒他一起进入回忆，“集团打算进入软件领域，这是一次新的尝试，所以单独成立了一个事业部去打前站。第二个事业部是在三个子公司之上成立的，因为这三个公司业务相关，在日常经

营中经常打架，需要协调，当然，也需要整合资源，以应对客户的一揽子需求。”

顾鸿点点头，“那为什么要增加研发管理部呢？我们都知道，集团下属经营单位内部都是有各自的研发部门的。”顾鸿明知故问，分明在循循善诱。

“老顾，你肯定能想象，集团下面的经营单位多了，研发资源就分散了，一旦遇到需要各单位间协作的情况，效率非常低。为此我们成立了专门的研发管理部，主要任务之一就是统筹利用研发资源，避免重复开发，并做好研发之间的横向合作，所以，这个新部门是坐在集团总部的。”

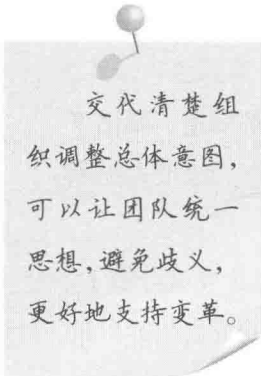
“瞧，楚总，”顾鸿好像终于盼到了想要的东西，立马提高了嗓门并放慢了语速，生怕楚云彭听不清楚，“您看，正如我们刚才交流的一样，您做出的每一项组织调整，其实在背后都是有深意的……”楚云彭盯着顾鸿，那眼神分明在说，那又怎样呢？顾鸿并不回避楚云彭的目光，声音依然沉静：“我想说的是，您要把这些东西从背后全部拿到前面来，要让大家都知道——这很重要。而具体呈现形式，就是要在组织方案最开头，加一段组织优化意图说明，并用清晰而凝练的语言去准确表达。”



在组织方案
开头，要加一段
“组织优化意图
说明”。

楚云彭一怔，下意识地用左手摸了摸右手背上的那颗红痣，而后毫不客气地粗声说道：“老顾啊，我们公司很务实，不追求文字游戏。你说的这个道理不是‘和尚头上的虱子——明摆着嘛’。你想啊，没有这些因由，我也没必要大动干戈，调整组织架构啊。再者说了，组织机构图上已经清清楚楚地呈现了变动，一目了然呀。对了，还有，在事业部及各部门的职能说明上也能读出你说的这层意思啊。”

本来顾鸿以为在这个问题上会很快达成一致，但听楚云彭这样说，他越发觉得这不是个简单问题，于是他很认真地回应道：“楚总，架构



交代清楚组织调整总体意图，可以让团队统一思想，避免歧义，更好地支持变革。

图也好，职能说明也好，那是另一个层面的具体表述，但组织调整的总体意图一定要在一开始就交代清楚，只有这样，才能让大家深刻领会调整的背景和意义。另外，也只有先读懂意图，才能更好地理解新的架构和新的职能说明所作出的一系列安排，从而统一思想，避免歧义，更好地支持组织变革。”顾鸿停顿了一下，转换了个角度继续说：“否则，大家会凭借自身所掌握的局部信息去臆断，从而形成对组织调整意图的

各种版本的猜测，这在组织方案的落实过程中，会导致思想错位甚至动摇，从而影响原本精心设计的组织方案的落实效果。如果组织架构调整比较频繁，而每次调整意图都不做交代，则更可能产生叠加的负面影响，造成进一步的混乱。”

听到这儿，楚云彭的思路穿越到两个月之前。当时组织方案颁布后，员工确实疑问重重，议论纷纷，一些中层干部也不断向直属领导进行请教和咨询，正经乱了好一阵子。后来，通过开了几次讲解会才逐渐平息和被理解。这难道跟顾鸿说的组织变革意图缺失有关吗？如果是这样，这可不是一个简单文字问题了。

“楚总，同样，您对总部部门进行了重新定位，分工也做了一定调整，这都有您高屋建瓴的深邃考虑，所有这些背后的思想，都要经过梳理说在前面，这样员工就会理解和领会集团的总体想法了。”

一瞬间，楚云彭终于明白了，他把眼镜一摘，拎着一只镜腿儿一抖一抖地说：“你说的没错，这个弯儿我才转过来。原来集团进行架构调整，都是高管层比较了解背景，也正是因为这样，我潜意识里认为大家什么都知道，实际上忽略了也要让中层和基层透彻了解这个问题。这看着就是一段文字，实际上有和没有意义大不一样啊。”

顾鸿暗暗点头，早就听说知错就改，敢于在员工面前承认过失，丝毫

不顾忌面子是楚云彭的一大优点，果不其然，嗯，跟这种性情的老板共事就是痛快！

“楚总，您说的没错。你想啊，我们的很多制度文本通常在开篇都有一段话盖帽，诸如为了什么或基于什么，公司特制订本制度之类的话，仔细想想，很多都是套话甚至废话，没有几个人会认真去看。而我们现在讨论的这段话可不是这个层面的东西，其有着实实在在的意义，绝对不是为了凑数和走形式。”

楚云彭点头称是，表示已彻底醒悟。但顾鸿却不罢休，仍补充道：“需要提醒两点，一是，这个意图也不单单就是给中层和基层员工看的，您不是说高层本来了解意图吗，那也要看。”不出所料，听了这句话，楚云彭满脸都跳跃着问号，顾鸿接着解释道：“原来了解意图，是你们在高管团队中以口头或会议形式沟通的，虽然主流达成了共识，但那是当时的共识，而且仍可能存在微小的认识偏差，因为那是根据讨论结果所做的记录或纪要。现在形成文字并以组织方案的形式进行颁布，首先需要批准，而在批准的过程中是有可能做出一定调整的，这个调整与原来的共识是可能存在一定差异的。所以，要以最后颁布的意图说明为准，并依此理解和宣贯——也就是说，要以颁布的制度为唯一准绳，这是集团的铁律。”

楚云彭点了点头，心想，顾鸿的思维太缜密了。

“第二点，这个意图说明也不见得仅仅就是一段话，也许写上两三百页都有可能。我们不追求篇幅多少，我们要的是把背景和目的彻底地说清楚，这才是实质。如果是篇幅较长的话，也可以做成一个附件放在后边，这样从文字角度也就避免了大头沉的情况。”

对顾鸿的一席话，楚云彭暗自赞许。当然，让老楚满意的不仅是顾鸿言之凿凿，有理有据，还有他态度较



组织调整意图不见得就是一段话，我们不追求篇幅多少，我们要的是把背景和目的说清楚。

真，只从工作出发，不惧怕权威的那股劲儿。在楚云彭眼里，面子真的不重要，只有具备真材实料、能够解决集团问题的干将才会被他高看一眼。他现在对眼前的这位已经开始高看了。

二、打造鲜活灵动的组织性格

这是顾鸿要谈的第二个话题。

对部门设置和职能分工，楚云彭自认为有一套，毕竟公司有八年的成长历史，经历过太多次机构调整了。而且，关于这部分他都要与几位高管亲自研究：哪些部门该保留，哪些部门应拆分，哪些部门需合并，他都考虑得比较周全细致。一些职能也是划过来调过去，斟酌放在哪个部门才适得其所。在起草方案时更会逐字逐句地推敲和审定，甚至有些修改反复几次达不到要求，他都会撸胳膊挽袖子亲自上手——当然，在这之前，免不了狂发一通脾气。

见楚云彭若有所思，顾鸿呷了一口咖啡，说：“我觉得集团总部的部门设置思路还是比较常规的，除了刚才提到的研发管理部的增设比较有针对性外，其他主要部门的安排充分体现了老五样：行政、人力、财务、质量和审计——一个都不能少。当然，老五样确实不可或缺，但只有老五样就暴露出组织短板了。”

组织架构、部门设置乃至职能分工，这些都要为贯彻集团的管控思想服务。

料到顾鸿会提出问题——这也是他的价值所在。楚云彭没有说话，而是做了一个继续的手势。顾鸿接着说：“组织架构、部门设置，乃至职能分工，这些都要为贯彻集团的管控思想服务，千万不能脱离这条主线为设计而设计。也就是说，组织系统要成为管控的投影，架构设计要追踪管控的动向。我们主张什么，要达成什么，最好能在架构上去针对性地落实和体