

01 ◀

(第一季)

陈春花 任颀 李飞 编著
《商业评论》 编

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
CASES TEACHING AND KOAN DISCUSSION

组织管理案例 与公案教学

案例复盘，还原现场，在实战中学习实战
公案教学，商业激荡，在碰撞中启迪智慧

工业出版社
Machine Press

组织管理案例 与公案教学

(第一季)

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
CASES TEACHING AND KOAN DISCUSSION

陈春花 任颀 李飞◎编著 《商业评论》◎编



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

组织管理案例与公案教学 (第一季) / 陈春花, 任颢, 李飞编著; 《商业评论》编.
—北京: 机械工业出版社, 2016.10

ISBN 978-7-111-55237-6

I. 组… II. ①陈… ②任… ③李… ④商… III. 企业管理 - 组织管理 - 案例 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 247627 号

组织管理案例与公案教学 (第一季)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-111-55237-6

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

继年初出版《商业模式案例与公案教学》(第一季)之后,《组织管理案例与公案教学》(第一季)要与大家见面了。这是《商业评论》与管理学术界联合推出的系列著作第二部。

组织管理在现代企业中的重要性毋庸置疑,但是进入互联网时代,传统的组织管理模式正在受到严峻的挑战。比如,在传统组织中,个体对组织的依赖度很高,可以说是依附于组织生存。而在互联网时代,个人能够更容易地超越组织边界并得到资源支持,个人的自由度大大增加,企业必须要重塑组织和个体的关系。在指数级增长的组织中,怎么保持组织的灵活性,诸如此类的问题在新的时代扑面而来。

在这种形势下,在战斗中学习战斗,开展案例复盘就是最有效的方法。在数年前,《商业评论》杂志已经敏锐地捕捉到了这个趋势,而且《商业评论》杂志历经10多年的能力积累,打造了一支国内最强的案例开发团队。从2012年开始,《商业评论》开辟“案例复盘”栏目,以实战案例的形式,对企业进行跟踪、挖掘,复原企业的关键决策点、决策背景以及决策思考过程,以给其他企业提供借鉴。

这些案例最大的特点就是鲜活、接地气,案例开发编辑深入企业,与企业高管、一线员工、客户、供应商等全方位访谈,并体验他们的心境,从而

将企业的状况和企业家决策的历程活生生地描绘出来。另外，这些案例都非常新锐，案例开发团队能够敏锐地察觉到企业变化的趋势，所写的企业案例往往在企业界得到广泛扩散和借鉴，发展成为管理范式。因此，我们将这些案例称为“正在发生的未来”。

这一系列案例复盘的确对中国企业帮助匪浅，在商界产生了巨大影响，《商业评论》因此被誉为“中国管理案例专家”。在推广案例复盘的过程中，我们也遇到了一批志同道合的好伙伴、中国管理教育的改革者——公案教学团队。“公案教学法”是对传统的哈佛商学院案例教学法的一个突破，更符合企业家能力提升的需求。

公案教学团队认为，管理知识和管理工具固然重要，但那应该是管理教育之“术”，而培养全面的管理认知模式，提高经理人管理能力，直至管理智慧，才是管理教育之“道”。在商业世界中，我们能够从杰出的经理人身上发现一些共性，即他们都能迅速抓住复杂问题的本质，准确地判断问题，而且思考的高度明显高于常人，思考跨度比常人更宽，能打破一般人的思维局限并提出更高明合理的解决方案。这类经理人身上闪现着智慧的光芒，我们可以把这种能力称为“商业智慧”。

商业智慧是可以培养的。“公案教学法”（也称“商业智慧学习法”）是将商业问题以公案呈现的方式，综合使用感性直觉、理性直觉、归纳思维和演绎思维方式，引导学习者基于自身背景，通过共同学习，多角度和个性化地拓宽认知途径，提升认知层次，启迪商业智慧，提高解决问题能力的学习和教学方法。在学习过程中，针对管理实践问题，教授会不断地发问，引导学习者进行思考，把学习者习以为常的下意识的思维过程显像化，并引导学习者发现原有思维过程的局限性，从而拓展思维过程更多的可能性，各种思维之间不断碰撞，每个学习者都会有意识地接受新的观点，修正、完善自己的认知背景，学习者的认知层次会在这个过程中很快提升。

鉴于各方对于案例教学理念的共识，我们很荣幸地邀请到组织管理领域的知名学者陈春花教授，以及企业发展研究专家、北京大学任颀副教授和企业实践者李飞共同编著了《组织管理案例与公案教学》（第一季），将《商业评论》开发的实战案例改编成了公案教学的示范样本，里面包含了《商业评论》开发的多个商业模式实战案例、公案教学法的介绍，以及公案教学的示范样本。我们也很感谢北京大学汇丰商学院商业模式研究中心主任魏炜对于这个项目的推动，是他牵头让更多中国优秀的管理学者参与到公案教学法的开发、运用和提高中的。

管理大师彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 说过：“组织的目标在于使平凡的人有能力从事不平凡的工作。”本书的各个案例都充分展示了这一点，无论是芬尼克兹的裂变式创业、韩都衣舍的小组制，还是悉地国际（CCDI）的组织变革等，外部环境变化、新技术的运用、人员的更新换代等因素促使企业进行了管理范式的种种尝试，尽管做法各有千秋，但这些企业都实现了组织的目标，释放了员工的潜力，使平凡人做不平凡的事。我们也希望有更多的人加入案例复盘和公案教学的行列，大家一起开创不平凡的事业。

颜杰华

《商业评论》主编

2016年10月

目录 C o n t e n t s

前言

第 1 章 澳洋顺昌：内部公司制 / 1

1.1 管理是一项结构工程 / 2

1.2 自行开发的 ERP 系统 / 4

1.3 内部核算：打破财务“准则”，只为管理驱动 / 6

1.4 绩效考核体系：多元立体的组合式考核 / 10

1.5 专业技能提升：注重在岗培训 / 13

1.6 强势文化是土壤 / 14

附录 1A 澳洋顺昌的工资结构以及考核方法 / 18

第 2 章 北京宴：餐饮寒冬里的一把火 / 20

2.1 从洗碗工到董事总经理 / 22

2.2 优质服务的关键：自驱力 / 25

2.3 家和文化 / 27

2.4 团队建设：倒金字塔模式 / 34

第 3 章 芬尼克兹：裂变式创业转型 / 41

3.1 转型要设“特区” / 41

3.2 保持控制权，让出更大收益权 / 43

3.3 用钱投票 / 47

3.4 把团队跟时代绑定 / 53

第4章 韩都衣舍：小组制背后的管理能力 / 56

4.1 欢迎来到电商现场 / 58

4.2 从陆地到海洋，玩法变了 / 63

4.3 做平台式的企业 / 66

4.4 仅靠机制是不够的，关键是能力 / 70

第5章 同仁堂健康：百年老字号的互联网转型 / 76

5.1 从“产品思维”到“用户思维” / 77

5.2 从“封闭思维”到“开放思维” / 79

5.3 从“条块分明”到“生态思维” / 81

5.4 从“渠道管理”到“流量思维” / 84

5.5 从“传统营销”到“迭代思维” / 88

5.6 从“业务升级”到“平台思维” / 90

第6章 阳光100：从“能人导向”到“全员经营” / 94

6.1 转变用人观 / 94

6.2 转变经营观 / 97

6.3 改变从“人”开始 / 98

6.4 采用“全员经营”模式 / 102

第7章 拯救九州工厂 / 107

7.1 危在旦夕的九州工厂 / 107

7.2 无从下笔的就任宣言 / 108

7.3 经营会议成为转折点 / 109

7.4 众望所归的13人改革小组 / 111

7.5 “将人用活”的改革 / 114

7.6 世界 105 个工厂共享成果 / 116

7.7 人的潜力究竟有多大 / 117

第 8 章 火星撞地球：富德银行“火星计划” / 120

8.1 梁总：我们要上火星 / 121

8.2 程乔治：48 小时，我们创造了火星速度 / 124

8.3 甄美：世界吉尼斯，我们来了 / 126

8.4 向荣：你干脆把我们带去火星吧 / 128

8.5 梁总：如何平衡火星与地球 / 129

第 9 章 公案教学的原理与方法 / 138

9.1 经理人的学习特点与技能结构 / 138

9.2 经理人学习的目标 / 140

9.3 经理人常见的思维困境和提升路径 / 142

9.4 商业智慧教学法与经理人认知提升过程 / 148

9.5 公案教学实例 / 158

附录 9A 拓展认知管道注意事项 / 172

附录 9B 常见教学过程 / 175

第 10 章 CCDI 案例与现场公案教学场景 / 176

10.1 “税务局长”和“十个裁缝铺” / 177

10.2 破解“石榴魔咒” / 178

10.3 规划森林，让树木自由成长 / 180

10.4 成长的原动力：价值观 / 189

10.5 公案讨论：传统建筑设计企业的组织管理转型 / 196

附录 10A CCDI 公案设计问题 / 企业调研问题列表 / 208

澳洋顺昌

内部公司制

◎王海杰^① 袁小彤^②

“90%的企业都是平凡的。”这是澳洋顺昌公司总经理陈锴经常挂在嘴边的一句话。勤于思考的他显然有自己独到的见解：“进行重大商业模式创新的企业并不多见，即使在美国也只有极少数企业能够做到颠覆性创新，更何况是在扎堆效应显著的中国。90%的中国企业注定是‘平凡’的。它们的命运就是在一个产能过剩的行业里像农民一样精耕细作，通过不断改善、优化管理，最终做出‘不平凡’的业绩。”

总部位于江苏张家港的澳洋顺昌就是这样一家“平凡”的企业：在一个相对过剩的传统行业（金属物流配送），它就是靠着精益求精、优化管理的方式获得了5%～6%的净利润，远远超过行业平均水平（1%～2%）。

而澳洋顺昌的“不平凡”主要表现在企业的内部管理。在这里，员工无须主管指派、监督就能完成日常工作，因为有“工分法的流程评估”；在这里，关于公司的内部事宜，部门主管无须请示老板就能自主决定，因为有“内部核算”；在这里，关于员工的各项福利，行政部门无权决定，因为有“民主管理委员会”。在这样一个“宽松”“民主”“权力分散”的环境下，公司的作业活动却能照样有条不紊地运转，并且创造出优于

① 王海杰，北京知行合一阳明教育研究院研究员。

② 袁小彤，FCT富士迪咨询公司创始人。

行业平均水平 2 ~ 3 倍的净利润,这一切归功于其内部的精细化管理体系——内部公司制。

1.1 管理是一项结构工程

澳洋顺昌精细化管理模式的形成在很大程度上与该公司的总经理陈锴有关。陈锴是一位自国外留学归来的“制度控”,他笃信制度与规则的力量,自诩为管理界的结构工程师。他希望通过完善企业中的游戏规则来完善管理,尽可能地减少“人治”成分。

从客观上讲,这也与澳洋顺昌所在行业的特点有关。它的主业是金属物流配送,这是一个必须精打细算的行业。它的业务是把采购来的钢材和铝材,根据客户需要加工成一定的尺寸和形状,之后高效配送给客户。这项加工作业的工艺相对比较简单,技术含量也不像高科技公司那么高,毛利率也就百分之十几,如果费用和管控不好,就很容易亏本。此外,相对于供应商和客户,澳洋顺昌处于弱势地位:供应商都是像宝钢、鞍钢这样的大型企业,因此它没有多少议价能力;客户也均属大品牌,如富士康、华硕、戴尔、惠普等 IT 公司以及一些家电公司,它很难抬价。正是由于相对外部来说处于弱势地位,澳洋顺昌必须加强对内管理、深挖团队能力,由此走上了精细化管理的道路。

澳洋顺昌的管理体系可以归纳为“一个中心,五个基本点”的四层结构,其中“一个中心”是以业务视角出发的对核心价值的管理,“五个基本点”是实现这一管理结构的落脚点和手段,包括内部核算体系、业务技能提升、绩效管理、IT 手段、文化土壤。同时,这些管理结构要素也是按照一定层级架构起来互相关联、层层支撑的,其核心基础层是澳

洋顺昌对自己业务的组件化认知（澳洋顺昌内部称之为流程），支撑层是IT系统（澳洋顺昌的ERP系统）和企业文化，控制层体现为内部公司制，展现层体现为绩效管理及绩效结果的应用，最终支撑了澳洋顺昌组织绩效和战略目标的实现。具体参见图 1-1。

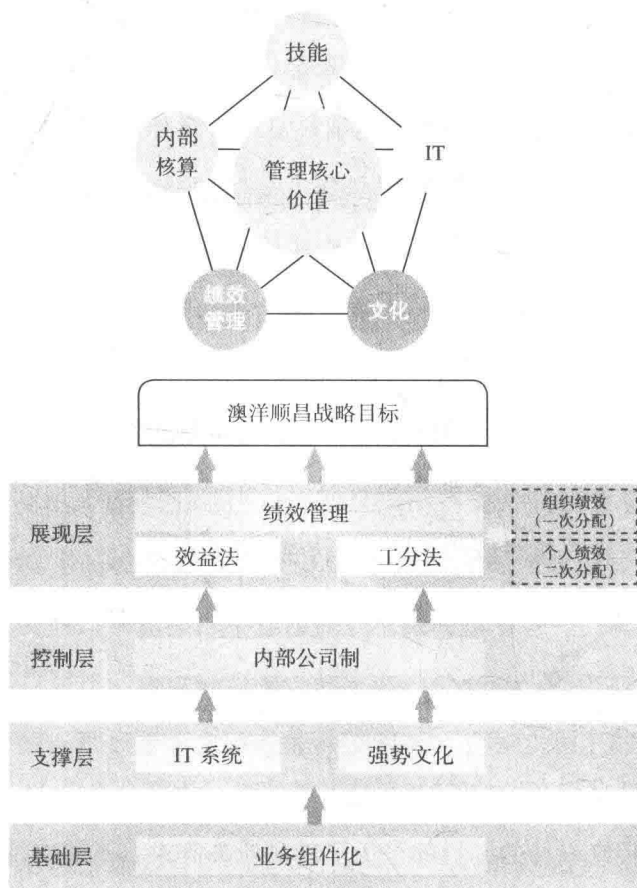


图 1-1

对澳洋顺昌业务的组件化认知和划分，奠定了这套管理体系顺利运行的基础。业务组件可以比喻为搭建起企业业务运营的积木块，涵盖了企业的所有业务活动，每个组件都有自己的业务目标和一系列的活动、流程，

同时也配置相应的人、技术、财务等资源和管理方法。澳洋顺昌根据自己的经验将核心业务划分为 26 个组件（流程），然后依据业务单元对应的流程和绩效管理方式，将全公司近 500 名员工划分成 30 多个核算单元。

对于核算单元，澳洋顺昌是这样定义的：“在同一个部门或者科室内，绩效评估方法相同或相似的岗位集合体。”核算单元是一个小的工作团队，并非按照部门或科室的界限来划分，而是按照工作性质或参与的流程来划分，因此，在同一个部门或科室可能有多核算单元。比如，在事业部这个大的部门框架下，“销售人员”“采购人员”与“销售助理”就分属于不同的核算单元，因为工作性质不同。再比如，人事行政部门划分为“人事行政管理”和“人事行政”两个核算单元，因为管理人员和普通员工的绩效管理方式并不相同。而在加工部，一台机器就构成一个小的核算单元，机台的机长和工人组成一个小的工作团队。

由于澳洋顺昌的业务流程比较简单清晰，所以核算单元的划分并不复杂，是基于原先组织结构下的进一步细分。

1.2 自行开发的 ERP 系统

澳洋顺昌自行开发的 ERP 系统的特点是：大部分企业的 ERP 系统是基于业务流程来设计的，目的是为了满足不同业务需求，不能支持管理需求。而澳洋顺昌目前使用的 ERP 版本是基于管理立场，把管理需求和考核需求加入系统中，是业务流程和管理流程的完美结合。

澳洋顺昌管理体系的基石是 ERP 系统，这套系统是它自己设计和搭建的，最初的版本于 2003 年上马，当时只是一个物料管理系统。由于金属物流配送行业比较偏门，所以对于澳洋顺昌来说，并没有现成的 ERP

系统可以购买。假如找外面的 IT 人员来搭建，公司本身也要派出主管和人员参与协助——外部人员不了解公司内部的生产运作流程，需要把大量时间花在沟通协调上。另一方面，澳洋顺昌也不可能像大公司那样拿出几个亿去搭建一个 ERP 系统，因此外部 IT 人员也不可能长时间待在澳洋顺昌，专注于这一个项目。所以，想来想去，陈锴和财务总监林文华决定，既然总归要搭上时间、精力、人力和物力，干脆自己动手建设 ERP 系统。

澳洋顺昌从事的是金属来料的加工制作，加工工艺并不复杂，所以第一个版本的 ERP 系统比较简单，主要以物料监控为主，而不是以经济价值为主，没有反映太多的管理思想。到了第二个版本就不同了，从设计之初就考虑了管理立场，明确了要达到什么样的管控和激励目的，因此第二个版本的 ERP 是以内部核算为主导方法，以财务为中心，以实现内部管理的自动化运转为目的来设计的，与第一个版本的出发点明显不同。

第二个版本的设计构思始于 2008 年年初，财务总监林文华在参加一次经营例会时，发现部门经理做业绩汇报时没有统一的标准，而是从有利于本部门利益的角度来汇报。能不能设计一个汇报系统，让所有部门按照统一的标准或要素来进行业务汇报呢？比如，加工部的业绩原先是按照加工的难度点数来衡量，现在则改用货币化方式——单位加工费来衡量。货币化是最高层次的量化方式，是全球市场通用的方式，可以与外部市场进行对比。比如，把这些物料拿到外面加工需要多少钱？后来，管理层就制定了一个基本原则：按市场价的 7 折来确定加工部门的加工费。

2008 年 5 月，第二个版本的 ERP 系统正式上线，经过对内部核算和绩效考核方案的调试，到 2009 年下半年已经全部做到自动化。如果说第

一个版本还可以参考外面的 ERP 系统，第二个版本则完全按照澳洋顺昌自己的管理逻辑来设计。

1.3 内部核算：打破财务“准则”，只为管理驱动

特点：澳洋顺昌的内部核算打破了统一的会计准则的束缚，根据行业特点和业务性质，自由发挥、自行确立各单元的考核要素和核算规则，从而使内部核算成为有效的管理杠杆。

这一管理逻辑就是内部公司化——通过划小核算单元，让每个核算单元成为自负盈亏的小公司，从而激活每个小公司的成本意识和经营意识，使员工的意识和动机从“为公司干”转变到“为我自己干”。

为了核算每个小公司的盈亏，需要建立内部核算的规则。内部核算与会计报表不一样。会计报表或外部报表，是根据国家统一的会计准则编制的财务报表，是提供给外部股东和政府部门了解公司财务状况的报告。而内部核算则是根据公司自行规定的核算规则得出的财务报表，用于内部人了解公司运营状况。两者目的不一样，外部报表是为了“事后总结”，内部核算则是为了进行“过程管理”。内部核算相当于司机驾驶车辆时所看到的仪表盘，上到高管，下到核算单元主管，都可以根据这个仪表盘的读数来做出经营判断和决策。

1.3.1 内部核算采用货币化标准

澳洋顺昌采用货币化的方式来核算各个单元。有了货币化的思路，不同部门就可以用同一个标准、同一种语言来讨论问题，内部公司制也就有了统一的核算标准。公司不仅可以用货币化的方式来考核加工部，

还可以考核事业部的成本与收益。通过货币化的内部核算，大家可以用同一个标准来评估自己的部门或单元，自己承担起自己的责任。这就相当于把每个部门或者核算单元，当成一个独立的运行单位，这个单位有自己的供应商，也有自己的客户，有自己的收入，也有自己的成本和盈亏。按照林文华的说法，“每个人都是老板，都清楚自己的成本、收入和盈利”。对于任何一个部门，只需要问三个问题：你的业务和收入是什么？你能控制的成本是什么？你的收益是什么？

比如，人事部门有招聘职能，就可以把它看作猎头公司，业务是为客户招聘人才，可控制的成本是招聘成本。如果人事部门能够以较低的成本完成招聘任务（公司事先确定一个成本目标），那么它的收益就较高。

同理，人事部门下属的车队也可以看作一个出租车公司，在把客户送达目的地的过程中，驾驶人员越少，车辆耗油越少，那么车队的收益也就越大（公司同样事先规定了一个成本目标）。

再比如，财务科就相当于一个财务公司、一个银行。比如说，公司现在需要1 000万元资金，财务人员就要考虑这1 000万元该怎么筹措，如果财务人员通过各种渠道筹措到了资金（主要利用利率的杠杆差，因为银行的借款实际上有多种形式，包括进口押汇、票据贴现、银行存兑汇票，还有直接贷款以及公司间资金调拨等），而且资金利率低于市场利率水平，财务科就赚钱了；如果利率高于市场水平，财务科的绩效就降低了。

内部核算采用目标制或定额制，即公司给核算单元一个费用定额（或称成本目标），如果核算单元的花费少于这个定额，那么节省的成本就是它的正收益，如果超过这个定额，核算单元的收益为负，绩效工资就没有了。

最终，当各个部门的核算表汇总之后，每个部门赚到的钱，加起来

就是公司的盈利。有可能这个月加工部门赚了100万元，业务部门亏了100万元，但其他部门盈利，公司还是赚了100万元。也有可能业务部门在费用方面控制得很好，一个月赚了很多钱，但是加工部门并没有赚多少钱。管理层只要一看总效益表就可以知道，哪个部门在亏钱，哪个部门在赚钱，一清二楚。

澳洋顺昌的内部核算属于公司内部的一次分配”，涉及各个核算单元的财务核算，因此需要自行制定核算规则。

1.3.2 选定核算要素

在确定内部核算的规则时，首要一点是选定作业活动的要素。一项作业中有多个要素，为什么要选这个要素来核算，而不选其他要素？

比如，澳洋顺昌对于财务科的考核，最主要看其资金管理的能力，这 and 行业特点有关。金属物流配送行业是资金占用型行业，资金用量极大，所以对于财务部门的考核就应当把重点放在资金管控的效率上。

再比如，对于事业部，应当考核什么？是销售量，是销售收入，是销售利润，还是资金回笼，或者是净利润？很多公司对销售人员的考核都只看账面利润，但很多时候账面利润并不代表实际所得利润。在澳洋顺昌，对销售人员的考核就没那么简单，并非是计算销售额多少以及账面利润多少，而是要考虑资金的占用成本。

澳洋顺昌的事业部相当于一个贸易公司，拥有采购权和销售权——客户需要什么材料，事业部就采购什么材料加工。鉴于原材料采购所占用的资金巨大（涉及钢材和铝材的期货交易），澳洋顺昌对于事业部的考核就采用了财务上的折现成本概念，考核规则非常细致：从原材料购买到款项收回的整个过程，会细分成各个阶段，原材料的价格和资金款项