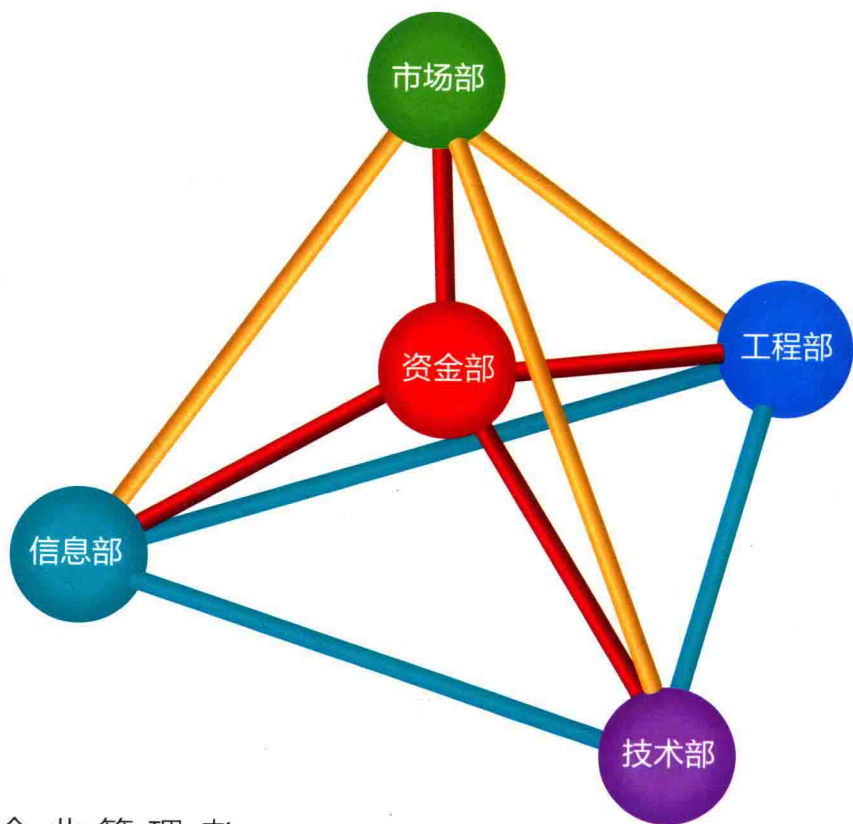




献给中小型企业管理者

粽子型管理模式

黄伟/著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

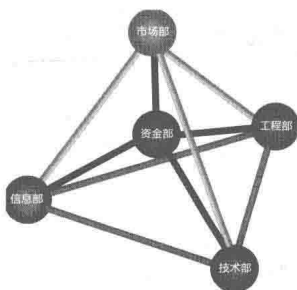


万卷出版公司

粽子型管理模式

献给中小型企业管理者

黄伟 / 著



北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

© 黄伟 2016

图书在版编目 (C I P) 数据

粽子型管理模式 / 黄伟著. — 沈阳 : 万卷出版公司, 2016. 1
ISBN 978-7-5470-4017-1

I. ①粽… II. ①黄… III. ①企业管理—管理模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第301839号

出版发行: 北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路29号 邮编: 110003)

印刷者: 河北廊坊市晶艺印务有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 114千字

印张: 10.75

出版时间: 2016年1月第1版

印刷时间: 2016年1月第1次印刷

责任编辑: 周莉莉

封面设计: 小鱼传媒

版式设计: 王玲芳

ISBN 978-7-5470-4017-1

定价: 28.00元

联系电话: 024-23284090/010-57262361

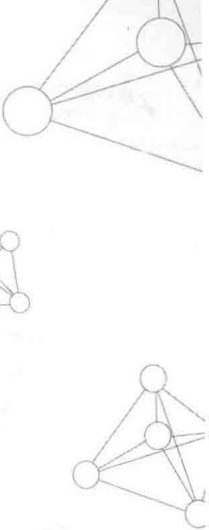
传真: 010-88332248

E-mail: 200514509@qq.com

网址: <http://e.weibo.com/zhpinshuye>

常年法律顾问: 徐涌 版权所有 侵权必究 举报电话: 010-57262361

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 010-57262361



前言

写这本书的想法由来已久，但因为各方面原因，我却迟迟未能将想法付诸行动。一方面是因为我对图书的写作方向有太多的想法，而另一方面则源于自己的担心。毕竟，国内有太多优秀的企业管理者，其中一批翘楚已经是业内权威人士。因此，我也担心在写作过程中会出现纰短汲深、不周到之处。

与此同时，又有太多的想法促使我必须去写这本书。

我是工程师出身，1999年至2005年间，我是北京神钢联光机电设备有限公司的总经理，2006年至2010年间担任该公司董事长兼技术总监，对于小型技术工程公司的管理，我积累了一定的经验。同时，作为一个喜欢钻研的工程师，对于管理，我也有比一般人更多的思考和研究。

在与很多中小型企业交流的过程中，我发现“管理”成为决定其发展的一大命门。有的企业在人才、技术、资金上实力不俗，但由于缺乏高效科学的管理方法，导致企业在运营过程中漏洞百出，

频繁遭遇瓶颈，更有甚者直接倒在了“管理”的难题面前，令人扼腕叹息。

失败总是由失败的方法导致的。在我接触到的企业当中，我发现一些中小型企业管理者在制定企业管理制度时盲目、彷徨，只知生搬硬套、亦步亦趋，想不到也不敢想适合自己的管理模式，最终使自己的企业管理模式成为一颗定时炸弹。更令我惶恐的是，我发现很多中小型企业在管理上遇到的问题都具有高度相似性，也就是说，同样一块石头，能够绊倒无数的人。

于是，在一些朋友的鼓励之下，我终于决定将自己在中小型企业管理上面的一些经验和理念与众人分享。

很多管理者熟悉“统领型”、“矩阵型”管理模式，这是因为这些管理模式已经被运用到了无数的企业当中。但又有多少人仔细想过这些管理模式在各自企业中的适用性问题呢？面对这几种大家常穿的“鞋”，我们有没有考虑过其是否就适合自家的“脚”呢？

1999年，我接任公司总经理后，在管理上遇到了很多问题。在解决这些问题的过程中，我逐渐摸索出了一种适合中小型技术工程企业穿的“鞋子”——粽子型管理模式。

中小型技术工程企业一般划分为五个职能部门：市场部、技术部、工程部、信息部、资金部（财务部）。前四个部门分居“粽子”的四个尖角，财务部则位于“粽子”内部枣心（放枣子或豆沙馅）的位置，用10条线把这5个点连接起来，就是立体的组织架构模型——

“粽子”模型。从这个模型中，我们可以清楚地看到，每个部门都与其他四个部门形成犄角之势，互为依撑。

在项目进行的不同阶段，五个部门轮流登上龙头位置，比如，当市场部处于“粽子”朝上的那个尖角时，其他四个部门都要听从其安排，全力为其服务。另外，由于各个部门间都是直线沟通，这无疑又进一步提高了工作效率，降低了管理成本。

粽子管理模式在我的思想中成熟之后，我开始将其应用在现实的管理之中。其后，在6个国外和2个国内小型成套项目（项目规模在1000~5000万人民币之间）的实施过程中，“粽子”管理模式发挥了我预想的功能，其效率和效益得到了验证，这也让我对自己的研究成果有了更多的信心。

值得一提的是，北京神钢联光机电设备有限公司在实施粽子型管理模式之前，年销售总额大概是1000万左右，从这个数据来看，公司的业绩不算好，但也称不上很差。2002年，我开始在公司推行粽子型管理模式，当年的销售总额一下子增长了20%左右，即销售总额为1200万~1300万。2002年到2005年的销售总额则一般稳定在2000万~3000万，后面几年的销售业绩更是惊人，2005年到2008年间，有一年的最高销售总额竟达到了7000多万，将近8000万。

我是在我们那个技术工程企业应用粽子型管理模式的，所以，自然地，我一开始也认为粽子型管理模式可能只适合中小型技术工程企业。

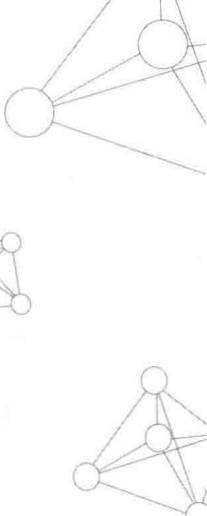
然而，随着对这个模式的研究的深入，我又发现，很多非技术型企业在粽子型管理模式的适用上也存在一定的可能性，关于这一认识，我将会在书中做专门的论述。

2010年后，我从北京神钢联光机电设备有限公司的管理岗位中

退了下来，在中冶设备研究设计总院做工程师，在此期间，我将在北京神钢联光机电设备有限公司的管理经验整理了一下，于2013年发表了一篇论文《小型技术工程企业管理初探》。这本书的核心思想其实就在这篇论文里面。

我的初衷是希望这本书、这套理论能够为中小型技术工程企业解决一些管理中的顽疾，能够让他们在管理上少走一些弯路，少摔一些跟头。因为，作为一名在技术工程企业中摸爬滚打了半辈子的工程师和管理者，我与他们感同身受。

当然，世上没有绝对的完美，尽管我怀着十二分的热忱和精力去创作本书，也可能难以保证它在理论和论述上无懈可击，错误在所难免，不到之处，请各位读者朋友谅解。同时，我也希望本书能够为我们搭建起一座沟通的桥梁，这对我也是一个难得的学习机会。



目录

第一章

传统企业管理模式应用于中小型工程技术企业存在的问题 /001

统领型管理模式的适用性及可能导致的问题 /003

树状结构管理模式的适用性及可能导致的问题 /008

网状结构管理模式的适用性及可能导致的问题 /014

第二章

粽子型管理：解决中小型工程技术企业问题的新型管理模式 /021

什么是粽子型管理模式？ /023

粽子型管理模式如何运行？ /028

粽子型管理模式能解决中小型工程技术企业的哪些问题？ /034

第三章

粽子型管理模式是为中小型工程技术企业量身定制 /039

粽子型管理为什么适合中小型工程技术企业? /041

粽子型管理也可适用于员工素质较高的部分中小型非技术性企业 /047

第四章

运用粽子型管理模式的两个前提条件 /053

企业运营流程必须与粽子型组织结构相配 /055

必须打破官本位思想 /059

第五章

粽子型管理模式的特点 /065

企业运行主要依靠制度 /067

以利益的合理分配促进积极工作的高度自觉 /072

总经理能从烦琐的事务中抽身出来 /078

部门权力动态调整 /084

主要牵头者随工程阶段而变化 /089

员工跨部门直接沟通 /094

信息部门提供服务, 参与管理 /099

人人有事做, 事事有人管 /104

第六章

粽子型管理模式的优势 /111

信息失真最小化 /113

专项人才作用发挥最大化 /118

资源利用最大化 /122

管理成本最小化 /128

人才显露容易化 /133

工作效率最大化 /138

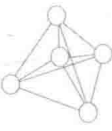
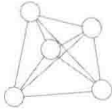
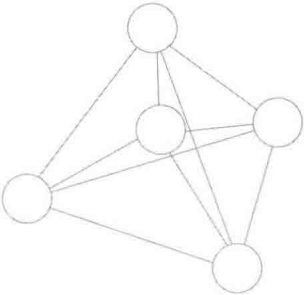
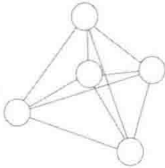
民主氛围最强化 /144

人际关系亲友化 /149

第七章

粽子型管理模式在企业当中的实践 /155





第一章

传统企业管理模式应用于中小型工程技术企业存在的问题



什么样的企业组织架构和企业管理模式，能帮助中小型工程技术企业走上一条持续发展的路？这是我与很多企业管理者经常讨论的问题。纵观目前中国存在的企业管理模式，主要可以分为统领型、树状型与网状型三大类型。不可否认，这三种企业管理模式能广泛流行，说明各自都有着其天然的优势。然而，对于中小型工程技术企业，这三种模式却又显露出了一定的局限性。正所谓南橘北枳，倘若没有因地制宜，即使模式再优秀，也无法避免弊端与漏洞的出现。在我多年的工作经验里，对比传统企业管理模式与中小型工程技术企业的特点，我们会发现其存在着信息传递线路过长、管理层过多等问题。这些传统企业管理模式的特点，大大削弱了其在中小型工程技术企业的适用性。所以，针对公司的性质与特点，发现企业管理模式问题并进行调整，这是迫切需要解决的首要问题。

统领型管理模式的适用性及可能导致的问题

管理是一门艺术，因为它只有模式而没有定式。如何选择正确的管理方式，需要审时度势的智慧和纵观全局的眼光。很多企业管理者在管理企业时都有这样一种想法，企业是我自己的，我想怎么管就怎么管。结果管理得一塌糊涂。这其中就透露了一个道理：一家企业采取什么样的管理方式，看似是由人的自由意志决定的，其实不然。企业的经营特征、企业的管理模式、企业管理者的价值取向三者之间是互相依存、相互作用（影响）的关系。管理者可以、也有权依据自己的价值取向来选择管理企业的模式，但这种选择却不是绝对自由的，它必须与企业的经营特征相适应、与企业的发展阶段相适应。同时，企业的管理模式、企业规模的变化也反过来会影响管理团队的思维模式和行事方式。简单地照搬照套他人的管理方法，而不去寻求适合自己的管理模式，可能会给自己和企业带来灭顶之灾。

对于很多自己开创事业的公司领导来说，很多人在创业初期并

没有太多的管理知识，在选择企业管理模式时，统领型管理模式成为了大多数创业者的首选。很多人可能并没有意识到这个现象，但这却是不争的事实。

什么是统领型管理呢？其实，统领型管理也叫“家长式”管理。这种模式下的管理者在管理上很自由，没有什么章法，类似于初创时期宗庆后之于娃哈哈，企业部门的功能是很弱的，基本上就围绕宗庆后一个人，拥有明显的集权特征。所以有人会说，统领型管理靠的就是一个领导的个人魅力和能力（当然娃哈哈的管理早已是现代化了的，宗庆后也是我钦佩的企业家）。

很多企业在起步阶段都曾有过这样的经历：创业通常是一个人有了一个好的想法，然后将一些抱有各种想法的人集中到一起成立公司。那么提出点子的这个人，自然而然地就会成为公司的带头人。在他的统筹下，团队一起做事。也正是基于这种现象，我们认为，在企业的创业阶段采用统领型管理模式具有其必然性。因为此时这种管理结构的效率无疑是非常高的。

其高效率由以下两个原因促成：

第一，企业在创业初期业务范围较窄，“家长式”的管理模式完全能够适用，而且不会造成混乱。

第二，处于创业阶段的企业的人员构成比较简单，都有着相似的理念，团队成员的主人公意识较强，如此一来，统领型的管理就能够建立在一个高素质、高凝聚力的团队上，能够为企业发展带来更大更强的动力。

所以，统领型管理在企业运营初期，适用性是很强的。但是，

随着企业的发展、业务面的扩大、人员的增加，统领型企业管理模式就会给企业管理带来一些明显的问题。

首先，统领型管理模式会导致企业到了一定规模后就难以继续做大，很难形成高效的管理团队。在企业规模扩大之后，如果大事小事还是要老板说了算，今天买垃圾桶、明天买扫帚甚至都要向老板汇报，那么对老板来说，他的精力明显就被这些琐碎小事分流，如果企业规模持续扩大，老板也会面临精力透支的窘境。

中国古代哲学家老子曾说，治国的最高境界是“无为而治”。在他眼里，治大国如烹小鲜。君主是国家的管理者，而对于企业管理者而言，企业越大，越适合老板的“无为而治”。这种无为而治并不是说什么都不做，而是一种“抓大放小”的思想体现。老板看似是甩手掌柜，但实际上他掌握着一切。

因此，统领型管理模式在企业创业初期具备一定的适用性，这是由创业的特点决定的。但无论什么企业，它的终极目标一定是做大做强，而统领型企业管理模式的局限性也决定了它不能适用于规模稍大、员工人数成百上千的中等规模的公司，或业务流程复杂的中小型企业，更不能适用于大公司。

其次，由于统领型管理属于一种典型的人治管理模式，那么它的一个典型表现是：领导者大权独揽，施行家长式管理。然而个人会受到感情、心理、身体状态等因素的影响，所以统领型管理模式下的公司在决策方面就存在着一些不确定性，朝令夕改也就不足为奇了，无法保证令出必行、令行禁止的规范化。

由于这种家长式管理缺乏有效的监督和良性沟通，使得决策的

正确性和准确性都受影响。

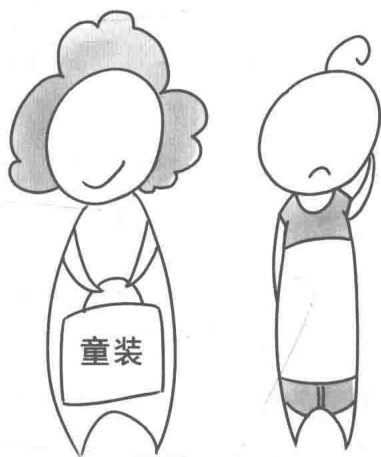
一旦出现决策失误，企业所面临的风险就会很大。

同时，统领型企业由于缺乏约束机制，失误出现后企业本身又依赖管理者个人的反省和纠错能力，所以不利于企业克服困难、纠正决策失误。在这方面，中国本土快运“宅急送”就因此吃了大亏。2007年，宅急送的掌门人陈平做出了一个决策，盲目地让宅急送进行业务转型。由于缺乏有效的沟通和交流，

他的决策成为了企业的“圣旨”，最终导致企业运营成本激增，出现了严峻的生存危机。

再次，由于统领型管理模式缺乏科学有效的管理机制，可能导致企业裙带关系严重，内聚力缺乏，引发员工的“信任危机”。无论是中小型工程技术企业还是其他企业，人才是企业兴衰的决定力量。企业最宝贵的财富便是人才，人才能够为企业发展提供驱动力，是企业的一大核心竞争力。统领型管理模式下，人们养成揣摩“老板”心思、看“老板”眼色行事的企业文化，阻塞了优秀员工的上升通道，

统领型管理模式的适用性及可能导致的问题



使得企业很难保证“人尽其用，量才而用”，可能会使企业面临严重的人才危机。

统领型管理模式的这种弊端在其被运用到高科技含量的技术型企业当中时显露得尤为明显。在高科技含量的技术型企业当中，人才影响着企业的发展前途。它需要不断地进行技术革新和创新，而家族式的管理模式在管理过程中难免会出现任人唯亲的情况，这对于一些具备高学历和高研发能力的优秀人才来说，无疑是一种打击。

最后，统领型管理模式还会造成企业管理者的个人膨胀。一些有所成就的“小老板”，在取得了一点成绩后，会产生盲目的自信，把企业当成自己的私有物，刻意地树立权威，听不进意见和反对声。上文中提到的宅急送掌门人陈平正是犯了这样一个错误，他在2007年推行业务改革时，尽管遭到了很多下级的反对，但仍然一意孤行。在其公司内部的简报中，他如是写道：“改革的决心下定以后，周围人的不理解，思想的不统一，各方面的阻力和不配合，这些我不想多说，我一个人也能扛得住。”

陈总可能没有意识到，企业的快速发展不是靠一个人的力量就可以实现的，这种个人英雄主义的做法，会使整个企业的管理水准下降，上下沟通受阻，员工凝聚力和归属感下降，最终，会使企业从繁荣走向衰败。

如果把企业比作一个孩子，那么统领型管理模式就是孩子的学步鞋。在孩子的幼年时期，学步鞋能够起到很大的帮助。但孩子总要长大，一旦长大，鞋子就可能不再合脚，如不果断放弃，那么这双鞋会成为限制孩子走路的阻碍。