

企业组织管理系统

将战略愿景变成战略实现

企业组织系统

贾长松 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业组织管理系统
将战略愿景变成战略实现

企业组织系统

贾长松 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业组织系统 / 贾长松著. —北京: 北京大学出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-301-24400-5

I. ①企… II. ①贾… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 133861 号



书 名: 企业组织系统

著作责任者: 贾长松 著

责任编辑: 刘 维 宋智广

标准书号: ISBN 978-7-301-24400-5/F · 3973

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: zpup@pup.pku.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62764976 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1 092 毫米 16 开本 55.25 印张 1 350 千字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 130.00 元

未经许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

序 管理系统时代下的企业革命

变幻莫测的商业环境、复杂纷繁的企业生态、精彩纷呈的管理思想留下了很多经典的故事，也成就了无数的企业家。比如，我们所熟知的德鲁克、科特勒、钱德勒等经典得不得了，韦尔奇、稻盛和夫、任正非、柳传志、张瑞敏等伟大得了不得。

但是，正在经营一家中小企业的我们，到底能够从他们身上学到什么，值得深思。如果说经典得像传奇、伟大得如幻影，离我们可能尚有距离，那么我们应该脚踏实地地思考一下，到底我们“该不该做、如何做、什么时候有效果”，对此我们是茫然的。

除了上面三个核心的思考外，我们是否意识到了下面的变化：

① 企业的商业模式受到一些莫名其妙的竞争攻击，令我们辗转反侧，同时我们的市场也在不断遭到蚕食。

② 企业战略规划做了五年版、三年版、一年版，怎么就跟现实业务差距那么大？做来做去，看上去越来越专业、越来越厚实，为什么难以产生实质性的效果？

③ 企业的成功经验在明年甚至下个月就变得不再那么奏效，经过深思熟虑，制定了目标、任务，却不知不觉又走向原来的老路。

④ 企业的职权划分设了一个又一个新部门、增加了一个又一个新岗位，事情还是没有责任人，还是需要老板拍板。

⑤ 企业的产品研发费越来越多，怎么还是修修补补，难以产生真正的竞争优势？

⑥ 企业的营销团队建了多少年，还是那么一两个人才，大多数时候老板不出马还是什么都搞不定。

⑦ 企业的财务管理向往规范、安全、有价值，但是无论怎么培训，好像他们还是在记账、算账，看似价值很大，实则还是做着会计、出纳的简单工作。

⑧ 企业的文化氛围一天天被年轻化的话题冲击，新鲜血液、陈腐烂肉哪一个是可取的，在挣扎中，失去好多想保留的东西。

到底是什么出了错？我们也在学习，我们也很清楚人才的重要性，我们也知道管理必须跟上，但是到底我们哪里做错了？

我们无奈地学会了感慨，做企业太难了，很多人逃避了——出国、转行、放弃，我们的出路在哪里？我们很不情愿地每时每刻都在咬牙坚持。

我们无奈地学习着突破，做企业这么苦，我们是大量散财，把大家的企业留住，还是大量缩水，把自己的财富保住？我们很不情愿地每天每年都在得过且过。

我们说经营和管理一家企业的确很难也很苦，原因很多，企业要短期赢利又要长期投入，企业要活着又要承担责任，企业要开放又要保留，企业要抓住机会又要确保安全……归根结底，其实是因为太多“未知”；我们又说经营和管理一家企业可以变简单，因为企业有自身的发展规律，企业有自身的成长法则，企业有自我修复的功能，企业有存在延续的必要……但是我们发现必须在众多未知中架构健全的企业管理系统。未知的领域有系统导航，正如前行的船只有了锚定，未

知的领域在系统的领航下才能看到更多的希望,也才知道如何去寻求帮助和自助,这是任何企业家和管理者都万般渴求的。

管理的系统时代

为什么无数成功的企业印证过的现代化的管理理念、工具和方法在 90% 以上的企业起不到良好的效果?

不是管理本身的问题,99% 是我们自身认知的问题。因为我们没有对企业及管理进行全面的剖析,没有遵循企业经营范围的规律,要改变这种状况,我们首先要了解管理的因素。

第一,管理的客体因素——企业之外的环境、资源等

企业面临的环境已经发生了重大的改变,之前的成功企业运用的策略已经没办法取得可支撑的利润,没办法获得政策的支持,已经有了强大品牌的企业占据消费者的心智,已经有无数的竞争对手抢滩市场,已经有无数我们看不见、想不到的战火点燃……

企业获得各项外部资源的条件已经发生重大改变,之前成功的企业的资源垄断我们不具备,成本的优势我们也失去了……

第二,管理的主体因素——企业本身的阶段、人才等

在企业的发展阶段不吻合的前提下,企业管理者做出的经营决策、应用的管理方法都会大打折扣,甚至大相径庭,这是不可违背的客观规律。

企业在人才技能不对等的条件下,运用别人的方法,只能学到皮毛,大多数技能都是不完全的,就像一场不对等的比赛,体力、技巧、装备和对手都不在一个水平线上,胜负在比赛前就已经定了。

那么我们该怎么办? 唯有一个办法,扎实地全方位立体建设“万无一失”的系统阵营。与之相对应的就是加强企业管理的系统建设,我们已经不可能通过单一的招式战胜对手,我们必须从全局出发解决管理的难题,正面迎接管理系统的挑战。

企业的革命契机

建设系统犹如一场企业革命。那么企业为什么要建系统? 我们总结了以下八大因素。

因素一:人口红利逐渐消失

企业招工越来越难,特别是生产型企业对此感受会更加深刻。虽然市场上看似人才济济,但能够准确地找到与自己企业空缺岗位相匹配的人才却是件非常困难的事情。于是行业中企业相互挖人才的现象频出。企业引进人才难,管控人才更难。这便是因为没有系统而造成的,一个系统健全的规范型企业应对内人才培养有标准,对外招聘引进也有标准,也就是内部有晋升、有发展,外部则有吸引。此类企业则可以完全规避因人口红利逐渐消失而带来的用人问题。

因素二:国际化竞争时代的来临

全球的资源是公共的,企业利用好全球资源,必须跨越国界、消除仇恨,企业的价值是属于全人类的。

未来的企业再发展,要着眼于世界范围。很多国外大型企业早已进入我国市场,如果我们的企业还将自己的发展范围圈定在自己的省级区域甚至是县级区域,则终将被进军我们的国际企业所吞食。跨国型企业强大的系统管理能力为它们的跨国发展提供强大的支撑作用。试想,如

果没有系统的支撑,我们如何对远在地、他国的分/子公司进行管控,各地诸侯各自为政的局面必将导致企业的消亡。

因素三:人才培养速度跟不上

对于很多走扩张式发展的企业来说,存在着扩张的经济条件具备,而人才条件却不具备的问题。这是典型的企业发展与人才支撑的不匹配。企业缺失识人、用人、储备人的科学用人机制,才导致了这种问题的发生,直至影响企业的扩张与发展。

因素四:科技的竞争

未来的企业,拼的是科技。科技的领先是企业立足本行业的根本,任何落后的东西都将被时代所淘汰。应对这样的发展趋势,企业必须重视技术研发,必须不断创新与转型。

以生产型企业为例,其发展变迁过程如下:

厂房式生产—信息化生产—物联式生产。

因素五:信仰与文化

企业的价值,在于成就感与企业信仰,而不能把挣钱作为唯一的企业定位。没有信仰与文化的团队是一盘散沙,没有信仰与文化的企业无法长久发展。

因素六:系统化管理

很多企业说自己的企业内部有管理、有流程、有制度。这就是“系统化管理”吗?

不是说有薪酬管理制度、考核方法、招聘流程……就叫有管理。系统化管理是一整套管理模块的贯穿,各个管理模块息息相关,形成链条式的因果衔接关系。没有形成系统化的管理模式会存在诸多漏洞与弊端,给企业发展造成阻碍或带来隐患。

因素七:信息化冲击

物联网与互联网的大发展,信息的快速传播,也推动着企业前进的步伐。

因素八:财务信息化管理

多数民营企业发展之初只有一个会计做账,有些企业甚至是老板本人兼职会计岗位。随着企业的发展壮大和业务往来的增加,产生了大量的财务信息数据需要处理。这就需要企业对财务实行信息化的管理,避免因财务管控不健全而带来的风险问题。

内外因素将我们的企业夹于中间,如果没有系统的支撑力,企业终将被压垮、压塌,因此系统建设是大势所趋,亦是企业立足的必然需求。

系统的开路先锋

管理系统的建设急不得,因为它有着不同的阶段和不同的使命;管理系统的建设又等不得,因为它承载着企业的每一项活动,无时无刻不在起着作用。

管理系统大致可以分为以下几大类:

- ① 掌管企业组织健全稳固发展的组织系统。
- ② 支撑企业营销生命活力的营销系统。
- ③ 严守企业财务阵营安全的财务系统。
- ④ 引领企业战略方向可持续发展的战略系统。

组织系统之所以称为系统的开路先锋,是因为它在企业的系统架构里担负着第一要则——存在。企业的终极目标是活着并长大,而活着、存在着就离不开开路先锋——组织系统。

我们经常把组织系统比喻为一个人体：

① 目标体系犹如人体的大脑，让我们清晰地定位我们的角色、规划我们的目标、指导我们的行为。

② 流程体系犹如人体的消化系统，让我们的各项职能能够因循目标顺畅地在组织内部按流程流转、界定责任点、确定输入及输出。

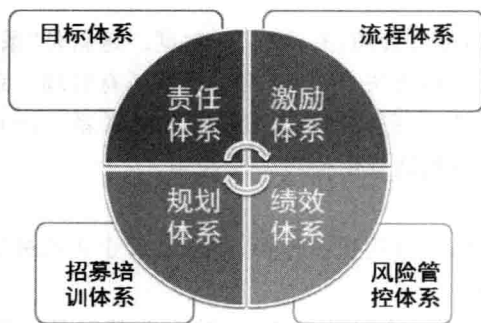
③ 责任体系犹如人体的骨架，让我们支撑目标架构职能、设置部门、定岗定编、责任分工。

④ 激励体系与绩效体系犹如人体的血脉，掌管人体的活力，让我们知道企业的正向激励和引导，设定激活人才的游戏规则和帮助策略。

⑤ 招募培训体系犹如人体的手脚，掌管拓展功能，让能够及时弥补企业的短板，提升企业的技能缺失，寻找新鲜血液。

⑥ 规划体系犹如人体的生殖系统，掌管人体繁衍和蜕变，让组织有长期的成长轨迹，员工有各自的上升通道，晋升蜕变有详细的标准。

⑦ 风险管控体系犹如人体的免疫系统，掌管人体的安全和健康，让我们清晰知晓自己的安全风险及健康危机，并知道如何有效预防、强身健体，以图基业长青。



组织系统架构模型

随着市场经济的发展和国际社会一体化的浪潮，企业已经从投机的、非正规的竞争转向系统、品牌、资本的竞争。系统时代已正式来临。

这是最坏的时代，这是最好的时代；这是愚蠢的时代，这是智慧的时代；这是怀疑的时代，这是信仰的时代；这是黑暗的时代，这是光明的时代。

在系统化的大趋势下，投机性产业与暴发性产业的机会大大减少，没有产权与技术的企业将会被慢慢淘汰，取而代之的是系统化管理和品牌化经营的企业。这就要求我们一定要打造有竞争力的企业系统。

我们已经走在系统建设的路上，在这条企业涅槃的路上，总有一种声音在召唤，总有一种精神在激励，总有一种生命在怒放，只要坚持到最后，我们就是赢家！让我们共同努力，构建系统，超越梦想！

目 录

第一章 企业组织系统综述	1
第一节 组织系统的认知	1
一、组织系统的奥秘	2
二、组织系统建设的现状	4
三、组织系统建设的目标	8
四、实现组织系统目标的关键	10
第二节 组织系统的建设过程	12
一、组织系统的复制	12
二、组织系统的匹配	14
三、组织系统的创新	16
第三节 组织系统的建设规范	16
一、组织系统建设的工具	16
二、组织系统建设的要点	20
三、组织系统建设的组织筹备	26
四、组织系统建设的培训准备	29
五、组织系统建设的问题答疑	37
第二章 组织目标体系建设	43
第一节 企业的定位系统	43
一、企业定位	43
二、产品定位	53
三、客户定位	61
第二节 企业的战略系统	63
一、企业战略是一项思考模式	63
二、战略规划与目标分解	66
三、战略过程管理与执行检测	86
第三章 组织责任体系建设	89
第一节 组织架构	89
一、组织架构的演进	92

二、组织架构的类型	98
三、组织架构的设计	102
四、组织架构的应用	132
第二节 岗位工作分析	147
一、工作分析的本质	148
二、工作分析的设计	154
三、工作分析的应用	211
第四章 组织流程体系建设	214
第一节 流程设计	214
一、流程设计前的准备	214
二、组织流程的构成要素	216
三、组织流程设计的步骤	217
四、组织流程的结果呈现	217
第二节 流程管理	222
一、组织流程的规范化过程	222
二、组织流程的高效化应用	223
三、组织流程的优化	224
附件一 长松咨询学习顾问业务流程手册	226
附件二 行政及人事常规工作流程参考	235
第五章 薪酬激励体系建设	285
第一节 薪酬的正向牵引	285
一、薪酬的概念把握	285
二、薪酬战略选择	296
三、薪酬设计策略	299
第二节 岗位价值薪酬	301
一、进行岗位价值薪酬设计前的准备	301
二、岗位价值评估原理及方法	302
三、价值薪酬设计步骤	316
四、岗位价值薪酬应用	327
第三节 薪酬设计前的账务核算	328
一、核算账的本质及构成	328
二、核算账的计算及应用	330
第四节 高管团队薪酬	333
一、高管团队薪酬设计的目的及特点	333
二、高管团队薪酬设计	334
三、高管团队薪酬的其他应用	340

第五节 营销团队薪酬	360
一、营销组织的特性	360
二、营销团队薪酬设计	362
第六节 技术团队薪酬	383
一、技术团队特性	383
二、技术团队薪酬设计及应用	385
第七节 生产团队薪酬	390
一、生产团队特性	390
二、生产团队薪酬设计及应用	391
第八节 工程团队薪酬	393
一、工程销售团队特性	393
二、工程销售团队薪酬设计及应用	394
三、工程其他团队薪酬设计及应用	396
第九节 薪酬的综合运用	397
一、薪酬、绩效、晋升三位一体的机制体系	397
二、各种薪酬方法的运用	398
三、薪酬与股权的关系	400
附件一 ××有限(责任)公司章程	402
附件二 股权激励制度管理办法	407
附件三 股权激励计划协议书	410
附件四 公司员工股权激励协议书	413
附件五 股权转让协议	416
附件六 员工入股协议书	418
附件七 虚拟股权激励协议	419
附件八 股权奖励协议书	422
附件九 分/子公司战区扩张股权激励协议	425
附件十 ××公司文件	430
附件十一 薪酬方案示例	432
第六章 绩效管理体系建设	448
第一节 绩效管理的本质	448
一、对绩效管理的认识	448
二、绩效管理的作用	449
三、绩效管理的误区	450
四、绩效管理的应用循环	450
第二节 绩效考核实施的原理及步骤	451
一、绩效考核的发展史	452
二、绩效考核的基本原则	455

三、绩效考核的原理及流程	456
第三节 绩效考核的实施——业绩指标设定及考核应用	460
一、业绩考核指标的来源	460
二、基于战略目标分解的业绩考核指标设定	461
三、业绩考核指标库的设定及参考	465
四、KPI 指标的设计	478
五、业绩考核表的设计及应用	480
第四节 绩效考核的实施——行为指标设定及考核应用	484
一、对行为考核指标的认识	485
二、行为考核指标的设计	490
三、行为指标考核实施及应用	492
第五节 绩效考核的实施——绩效考核综合表的设定和应用	495
一、绩效考核表的构成	495
二、绩效考核表设计的原则	497
三、绩效考核表的设计	497
四、绩效考核表评分的实施	512
五、各类人员的绩效考核的实施特点	516
六、企业绩效考核实施案例分析	526
第六节 绩效考核与薪酬、晋升三位一体的应用	533
一、绩效考核结合薪酬的应用	533
二、绩效考核结合晋升的应用	536
第七节 绩效考核实施的其他工具——目标责任书的设计及应用	538
一、目标责任书的设计原理	538
二、目标责任书的设计及应用	539
第八节 绩效考核实施的其他工具——竞争力排名的设计及应用	540
一、竞争力排名设计的原理	540
二、竞争力排名的设计要素及应用方法	540
三、竞争力排名设计参考	542
附件一 2013 年营销总监目标责任协议书	545
附件二 2013 年执行总经理目标责任协议书	550
第七章 培训提升体系建设	554
第一节 培训的本质	554
一、企业培训的现状	554
二、企业培训的特征	556
三、企业培训的作用	557
第二节 培训提升体系的建设	558
一、培训内容体系建设	559

二、培训管理体系建设	574
第三节 关键人才快速培养	610
一、找到企业的关键人才	611
二、关键人才快速培养的实施	613
附件一 培训会教室标准	621
附件二 某企业关键人才快速培养方案	622
第八章 招募甄选体系建设	635
第一节 人才体系建设	635
一、人力资源盘点	635
二、人才库建设	637
三、人力资源规划	643
第二节 人才甄选测评	649
一、简历标杆	650
二、价值需求测评	655
三、文化匹配度测评	666
四、行为面试	670
五、经验面试	675
六、其他的测评办法	679
七、人才甄选测评工具的应用实例:岗位人才分析报告	681
第三节 人才招聘实施与管理	681
一、对人才招聘的认识	683
二、人才招聘的流程	699
三、招募综合应用——会议式结构化面试	704
四、招募综合应用——关键人才的引进	708
五、招募综合应用——企业招聘手册	712
附件一 2013 年××公司营销人才分析报告	713
附件二 长松咨询的关键人才引进说明书示例(老师引进说明书)	718
附件三 技术总监引进说明书	726
附件四 企业招聘手册	747
第九章 晋升规划体系建设	782
第一节 职业生涯规划设计	782
一、生涯规划的意义	783
二、生涯规划设计的操作流程	785
三、生涯规划通道图的设计	785
第二节 职业晋升标准设计	788
一、晋升标准设计步骤	789

二、各职系典型人员晋升标准设计	790
三、各类型岗位的晋升标准参照	804
第三节 晋升规划体系建设与管理	814
一、晋升规划体系实施的要点	814
二、晋升规划体系的升级管理	820
三、个人生涯规划设计的指导和帮助	821
附件一 四大行业企业的生涯规划通道图示例	825
附件二 各类型企业的生涯规划通道图示例	830
附件三 职业生涯规划管理制度	836
第十章 风险管控体系建设	859
第一节 企业风险的认识	859
一、企业风险的类别	859
二、企业风险的管理	861
第二节 企业风险的预控	864
一、企业风险的预防	865
二、企业风险的管控	867
三、企业风险管控体系的建设	869

第一章 企业组织系统综述

企业组织系统属于管理系统的子系统。它不是企业管理领域中空穴来风的概念,而且一直存在于企业中,如我们非常熟悉的人力资源管理各模块都属于组织系统的范畴。组织系统的每一个体系项目、每一个管理动作我们之前几乎都接触过,但是很少能较好地联系在一起。例如,我们以前会把企业定位、战略思考模式、流程建设、风险管控分开,从而使得人力资源的管理功能被弱化。

因此,组织系统有几个关键的界定必须牢记在心:内容上强调“目标化、系统化、动态化”,本质上重视“激励性、安全性、持续性”。

目标化:组织系统强调从组织的目标出发,我们可以理解为愿景、使命、价值观的综合体——“企业文化”;我们也可以理解为企业、产品、客户三位一体的“企业定位”;我们还可以理解为中长期与短期战略规划、战略目标分解、战略执行检测构成的“企业战略”。

系统化:组织系统重视组织管理体系的系统联动,“存在重点但不要盲点”是建设系统的核心阐释。组织系统包括目标体系,承接目标体系的责任体系、流程体系,以及发挥保障功能的薪酬激励体系、绩效管理体系、招募甄选体系、培训提升体系、晋升规划体系、风险管控体系。

动态化:组织系统的建设不是一朝之功,“不能一蹴而就,更不能一劳永逸”是对动态化的形象比喻。也就是说,组织系统建设要有计划地实现阶段目标,有侧重地持续完善和升级。

只有在内容上强调了以上三点,组织系统本质要求的“激励性、安全性、持续性”才有保障。激励是组织的灵魂,安全是组织的底线,持续是组织的希望。

第一节 组织系统的认知

企业组织系统是围绕企业最基础、最根本的经营运转而产生的各项人、事、物的集合。它是由相互联系、相互作用的若干要素构成的具有特定结构和功能的有机整体,根据要素及功能可进一步划分成更小、更简单的组织系统子系统,又可与许多管理系统组成更复杂的企业管理体系。

简单来说,企业组织系统是指能够给企业带来长期利润、提高管理成熟度、适应企业扩张与规避企业风险,并能激活各级人才的管理系统。

一、组织系统的奥秘

(一) 牵引组织变革的路线图

组织系统建设的本质是生存,即组织的生死存亡。这也就是组织系统建设之所以被称为组织变革的本质。

1. 组织系统建设要打破传统的思维模式

在组织系统建设中,遇到的最大的障碍其实是思维模式的局限,惯性思维、定式思维、僵化思维等是系统建设首先遇到的绊脚石。组织系统的牵引要想有力度,首先要自上而下形成统一的思想,即彻底打破传统,运用新的思维接受新的知识,这样才能迎接新的挑战。

2. 组织系统建设要突破既有的能力范围

每个人都有一个人力圈或者舒适区,企业也一样。要想突破,必须敢于正视自己的能力局限,但做到这个非常难。人的一生就是不断地“退出圈子、迎接挑战、建立新圈子”的过程,组织系统建设之于企业也是如此。

3. 组织系统建设要在崭新的航道起航

组织系统的改革之路,非常艰难,选择了开始就没有退路。打破习惯、突破能力局限都是一条崭新的航道,等待着我们的是一个难于一个的挑战和一个大于一个的苦难。只有做好长期备战、艰苦作战的准备,才能在这条改革的道路上走出美丽的轨迹。

(二) 指导战略制定的系统论

企业战略制定有很多模型,其中最简单有效,对民营企业最有用的就是战略五步法。战略五步法遵循的正是组织系统建设的思路——“打通系统、纲举目张、循环创新”,具体的步骤如图 1-1 所示。

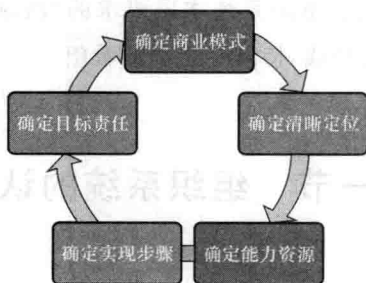


图 1-1 战略五步法

1. 确定商业模式

商业模式的确定不是靠一个机会,也不是靠企业老板认识了哪些人,这些投机的思想都要不得。商业模式简单来说,就是不依靠老板的关系或哪一个不确定的机遇的赚钱模式,所以需要销售流程而产生的利润差。近期,国际化、网络化、平台化及科技化是商业模式研究的主题,其实所有的挣钱方式,都是利用信息差来实现的,比如技术、消息。所以,只有好的商业模式,才会成

就一个好的企业。

小提示:老板不要乱投产,产品跨度大,没有商业模式,就会把积累吃光。

2. 确定清晰定位

定位就是给自己确定经营的界线,当然也是给客户留下清晰的印象。界定自我的经营界线,就能够有尖刀优势,从而给客户留下深刻印象,节省大量的营销成本。所以,定位就是做减法,定位错误就会导致什么都想做,结果顾此失彼,一事无成。

小提示:老板不要受不好的行业影响,沦为只会赚钱的工具,终将淹没在人群之中。

3. 确定能力资源

当定位确定后,就必须明白,实现战略,我们已有哪些优势,缺少哪些优势,到哪里找到优势,还有,我们能否拥有这些优势。

小提示:不要从事你不熟知的行业,因为很难整合所需资源。

4. 确定实现步骤

罗马不是一天建成的,所以战略也不是一天实现的,一般的战略有几个实现过程:优化本行业,创新经营,达成印象管理,实现战略。先从生存下手,优化行业,不受影响,然后开展创新经营。专注于你的印象管理,能达到事半功倍的效果。

小提示:不要用非正常、投机的做法来实现你的战略,当然也不能以损害家庭幸福来实现你的战略。

5. 确定目标责任

步骤确定后,要与相关人员签订目标责任书,包括目标、指标与考核办法,当然还有机制与分配。

小提示:只有与他人共赢的人,才能实现自我的梦想。

(三) 帮助企业升级的系统教练

打造组织系统的关键在于企业的升级,实现升级的关键在于能力提升,能力提升就离不开教练。管理系统教练的钻石法则包括:

1. 不以下级对待你的标准对待下级

很多下级无法平衡给予与回报的关系,习以为常地索取,当然也有的人对他人的要求过高。作为管理系统教练,绝不可以以别人对你的态度来回应他。因为教练与下级的目标不一样,教练的核心是教导,灵魂在于帮助,目标是帮助别人提高业绩。实现这些,需要高格局。

2. 直面解决问题,减少沟通水分

回避问题时间越长,付出的代价越大。教练不能通过暗示、传递等方式处理问题,而是要用最可行的方式,直面解决问题,把沟通过程的水分挤掉,这是教练的价值所在。而直面问题的最好办法,就是获得别人的正面回应并采取行动。

3. 听懂别人需求再分配任务

如果我们不了解别人的深层次需求,就很难理解别人的行为,当别人的行为与我们的要求不一致时,我们就会产生怨气。一个人的原动力就是他的内在需求。如果忽视其需求,他很难有动力完成任务。

4. 把多数人统一到一个目标上

当无法改变所有人的思想时,最好的办法,就是为大多数人设定一个统一的目标,让他们产生团队荣誉感。

5. 传递并让别人接受你的价值观

最有效的教练方法就是传播思想。世界上最高级的领导人,都是首先传播思想,再传播行为。在别人接受你的价值观的前提下,完成你的规划与任务,就变得轻而易举。

6. 运用可行性方法,指导下级获得高业绩

教练的核心是拥有可行性方法,游泳教练得知道如何游,企业教练得知道实现企业目标的进程。也就是在关键时刻,下级最需要你做到两点:一是通过分析找到可行性方法,这叫团队智慧;二是直接给出可行性方法。

7. 人性化

不人性化的流程是不持久的,顺应人性去实现目标,也是教练的价值。

8. 教练应该实现双重目标:企业目标与下级目标

管理系统教练的首要目标是实现企业规划,但下级的目标也要列入企业规划内,这才是企业经营之道。

遵循钻石法则,培养好的教练,才能让你的战略实现,不断实现企业的升级。

二、组织系统建设的现状

由于在实际经营中没有组织系统的保障,多数民营企业都存在着这样或那样的问题。组织系统的现状可以用几个形象的词语表述:支离破碎、参差不齐、墨守成规、知难而退。

通过大量实际案例的分析与总结,我们对民营企业在组织系统建设中存在的问题做了如下归类。

(一) 过于依赖过往经验,不能与时俱进

因过分相信曾经的成功经验而失败的大企业很多,中小企业则更多。中小企业多是靠抓住机遇、果断行动、敢打敢拼、机动灵活,获得了最初的成功与原始积累。但随着企业的发展壮大,市场情况更加复杂,没有系统科学的战略决策体系,仅靠老板拍脑瓜做决策,难免出现失误。而对于中小企业而言,一个重大决策的失误就可能是致命的。

案例

18世纪西方发明了汽车,逐渐对之前的交通工具——马车构成了严重的威胁。有两家马车生产企业面对威胁做出了不同的选择,其结果也截然不同。

A 马车厂在马车的外观与舒适性上大做文章。

B 马车厂则转而生产汽车。

最终 A 马车厂随着马车退出历史舞台,慢慢销声匿迹,而 B 马车厂则随着汽车的发展生意越做越大。这两个马车厂的兴衰命运是由企业主对问题的不同理解决定的。A 马车厂老板认为自己是生产马车的,汽车的出现对自己是个严重的威胁,于是想出各种办法对抗汽车;而 B 马车