

商务书库

企业如何 精兵简政

Qiyè Rúhé Jīngbīng
Jiǎnzhèng

千高原 策划 苏伟伦 主编

企业如何精兵简政

中国纺织出版社

F290

3957

商务文库

企业如何精兵简政

千高原 / 策划

苏伟伦 / 编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业如何精兵简政/苏伟伦编著. —北京:中国纺织出版社, 2001

(商务书库)

ISBN 7-5064-1956-4/F·0142

I. 企… II. 苏… III. 企业经济-经济体制改革-研究-中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81871 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13

字数:290 千字 印数:1-16000

两册定价:52.00 元(平装) 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

策划人的话

千高原

在此时此地向读者推荐《商务书库》系列，理由是：其一，中国社会经济发展已到了一个非常重要的阶段，人们正迫切渴求实际的指导知识，去迎接正以电光石火般速度改变中的商业发展。其二，我国目前的商业活动和企业自身产品占有市场份额的版图扩张意识，业已从国内市场的基础扩大到国际目标竞争的新经济阶段。于是，你比以前更加需要先期占据位置。而且，这个系列书库从你选择了它开始，要想超越前进，就不必再多走冤枉路。

《商务书库》系列，让你花最少的时间掌握你所需要的专业知识，这至少有三个领域能够让你充分发挥：第一，在商场上，面对竞争应付挑战；第二，在专业工作中，磨练技巧掌握实用要领；第三，在个人事业中，追求成功自我实现。

为此，《商务书库》系列，在策划上对读者的承诺是：

一、引用国外最新、最具实用价值、最适合国情的经营信息。

二、整编国内一些先进、实用并能够历久弥新的创新经验。

PA268107.02

商务，是我们现在和未来生活的主要部分。人要懂得生活就得精通于商务，这是因为商务乃是人与人的关系，包括自己与自己的关系，尤其是现代主管人员。

前 言

如何正确界定企业症结所在？如何拥有现代高效率团队？如何重新设计组织？如何晋升到真正高价值企业群体？这些都是现代企业管理的重要课题。

按照英国著名经济学家阿尔佛莱德·马歇尔的观点：“经营学既是研究财富的学问，同时也是在日常生活中研究人的学问。”

纵观中外，每一个成功的企业，无一例外都具有能对市场变化作出迅速反应的机制和一个精干的总部，他们的共同特点是都重视生产第一线，领导班子精明强干，运用最新信息技术进行经营管理，而且肯在技术革新上花钱。

“用最少的人办最多的事”是现代化生产的效率原则。在组织机构设置上“大而全、小而全”，不精兵简政，让过多的人占在不合适的位置上，就会使整个生产管理活动陷入官僚主义的泥坑。多余的人必然会干扰办事的人，官僚主义的“公文旅行”往往会影响某些重大决策的时效而贻误商机。

但是，今天企业的精兵简政决不能等同于小生产的那种简单地归并管理机构和裁减管理人员，而必须从大生产观点出发，科学地理解精兵简政，科学地进行精兵简政。无论什么时候都能够担当重任的组织，往往都是由那些具备崭新理念，领导坚强

有力,决策机敏灵活的人们所组成。企业精兵简政的目的就在于努力建成这样一种能担当重任的坚强集体。

在探索新世纪的经营方法的过程中,我国众多企业做了大量的探索和实践,也积累了许多的经验与教训,我们将这些点点滴滴汇聚撷选编成此书,唯愿能对奋战在企业前沿的精英们有所帮助,有所启迪!

苏伟伦

2000 年 10 月

第1章

企业精兵简政是 21 世纪的重要课题

1 精兵简政——改革的艰巨任务 / 3

精兵简政势在必行

科学合理设置机构是企业精兵简政的前提

拆“庙”要坚决

人往何处去

2 改革永无止境 / 12

要时刻保持一定的危机感

战略调整是不可避免的选择

3 西方国家企业率先进行企业战略调整 / 17

集中化的东山再起

强化核心业务

第2章

精干的总部是迅速决策之本

1 在企业中间部门进行裁员 / 23

废除部门制,确立决策层成员的分工负责制

景气时期增员造成的后果

因人设事是机构臃肿的原因之一

“回家待业”带来的冲击

要不断地进行变革

2 只有机构精干才能决策迅速 / 30

机构精干有利于人才的培养

精简一切可以精简的人与事

真正做到直接对话

灵活机动的经营

盲目精简也成问题

3 实行子公司化以适应市场 / 37

以服务 and 软件开发赢得效益

对市场反应迅速

直销与代销相结合的营业战略

着力开发适用于不同行业的电脑系统

子公司化过头了是否应停止

4 建立“精干的总部”的方法 / 44

确定各部门的职能任务

使中层领导成为一线的经营管理者

向“精干的总部”转变的尝试

第3章

企业适度规模与浓缩式经营

- 1 适度规模的内涵及其确定 / 53
适度规模的内涵
适度规模的确定
- 2 调整企业组织结构的有效途径 / 56
重塑大中小企业之间的关系
着力放活中小企业
- 3 规模小、效率高 / 58
废除分工制,发挥“小集团”优势
改变专业化的生产方式
推行彻底的改革
不盲目采取低价格战略
- 4 对决策层动“大手术” / 66
相继采取“休克”疗法
重视利润收益,改善经营机制
简单的扩大主义是造成浪费的根源
- 5 脱离旧的体制 / 72
改革经营体制,丢开“销售额”困扰

采用相互协作的 OEM 经营方式

缩短工作时间

充分利用资源

6 压缩产品品种 / 79

减少销售费用以获得最佳收益

削减商品种类

限定年交易额

削减品种有利于促进物流,减少退货

积极开发精细化工产品

第4章

重构企业创造竞争新优势

1 不只是结构再造 / 87

令人迷惑的结构与行为

我们从何处来

你真的想要全部重头来过吗

什么样的组织改造可以成功

为什么组织改造会失败

回归到行为

迈向真正的组织

结论——我们将注何处去

2 企业重构是中国企业面临的现实课题 / 104

许多企业存在着严重的财务风险

许多企业过度多元化、发展分散化,失控严重

许多企业存在转换经营机制的需要,存在进一步

发展的需要

3 企业重构的内容 / 107

业务重构

财务重构

组织重构

4 企业重构的方式与类型 / 116

企业重构的方式

企业重构的类型

5 企业重构的作用与效果 / 133

企业重构的作用

企业重构的效果

6 企业重构的关键 / 139

一个全面的承诺

一个清晰的战略及与之适配的结构

一个推进重构的指导思想

7 以组织紧缩为显著特征的企业重构 / 147

由蓝领阶层波及到白领阶层的组织紧缩

组织紧缩及其特征

组织紧缩的实施

组织紧缩的后果

组织紧缩的最佳实践

对管理者的启示

第5章

相互信赖的合作伙伴

1 供应厂商一体化 / 175

供应厂商协会

现场供应厂商

互派职员

一对一工作组

供应厂商学校

2 为建立供应厂商链作准备 / 177

为了赢得竞争优势,人们应该理顺供应渠道而不是

仅仅降低成本

3 建立供应厂商协会 / 182

使客户和主要供应厂商都进一步认识到作出改变的

重要性以及明确他们的行动方向

把如何作出改变的知识传授给各个公司

作为圆满地落实计划的方法

4 供应厂商学校 / 185

少数西方公司通过在生产或管理方法的学校,

教育供应厂商并联合供应厂商

5 重构供应厂商链 / 188

建立企业供应厂商链的意义

建立相互信赖的合作伙伴关系

重构企业的业务流程和组织结构

6 供应厂商链与电子商务 / 194

传统的企业供应厂商链分析

构筑电子商务时代的供应厂商链

电子商务方式下供应厂商链的优势

第6章

知人善任

1 领导方法 / 201

加强自身素质

发掘员工的潜能

2 工作配合 / 204

同舟共济、以身作则

加强配合、提高效率

避免犯错误

3 组织工作 / 207

组织工作的六大要点

树立威信是组织工作得以开展的基本要求

正确对待问题及员工关系

4 岗位重组 / 210

合理安排工作任务

敢于超越旧规范

统筹全局、注重实效

5 提拔员工 / 212

重视员工的提拔

受提拔者的两种态度

6 选才,留才,育才 / 215

第7章

管理人员的选拔与培训

1 概述 / 223

企业对管理人员的选拔具有重要战略决策,考虑到
他们作为经理的现在发展状况以及他们
的预测的需要

2 挑选管理人员的方法 / 226

挑选管理人员的起点——企业规范
工作(职务)规范
找到应聘者
从应聘者之中收集信息

3 控制和发展 / 237

控制和发展通常用的统计方法是“相关”

4 管理人员发展和培训 / 240

沟通信息的重要性
对沟通信息进行培训;制定优先权

有效的沟通信息的作用

5 管理人员培训方法 / 250

实验性培训方法

行为分析法

仿真法

实地培训

6 美国通用电器公司培训案例 / 254

GE 人才六级培训系统

GE 培训管理人员的五个法则

第8章

诊断与画像

1 企业人员管理诊断 / 265

企业人员管理诊断的含义

企业人员管理诊断前的准备

企业人员管理诊断的基本内容

企业人员管理诊断的四种基本方法

人员功能正常发挥的标志

2 透视企业职工 / 288