

公司大了 怎么管

从靠英雄到靠组织

金国华◎著

破解成长型企业常见问题：
定战略没谈目标，定目标没谈策略，
定策略没谈计划，定计划没谈标准，
定标准没谈责任人，定责任人却没检查，
定检查却与绩效无关



公司大了 怎么管

从**靠英雄**到**靠组织**



金国华◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司大了怎么管：从靠英雄到靠组织/金国华著. —北京：中华工商联合出版社，2014. 12

ISBN 978-7-5158-1195-6

I. ①公… II. ①金… 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 291928 号

公司大了怎么管：从靠英雄到靠组织

作 者：金国华

责任编辑：于建廷 臧赞杰

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩设计

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

版 次：2015 年 3 月第 1 版

印 次：2015 年 3 月第 1 次印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：15

书 号：ISBN 978-7-5158-1195-6

定 价：58.00 元

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

推荐序 1

什么是好书？有人说：“翻开其中一页，有一段话有价值，学会了以后去实践，就值得购买。”是啊，收藏一本好书只需要一个理由。但是，我能列举出推荐金国华先生这本书的3个理由。

1. 这是一本实战案例

枯燥的管理概念已经很多了，表格化的管理工具虽有实用之处，但都抽离了“一个真正的场景”。此书以再起飞公司为例，谈老板的困惑、经理的难处、员工的苦恼，并在金国华先生和AMT咨询的顾问们为数百家成长型企业提供“如何可持续增长”咨询的实例基础上归纳、提炼，展现出一个个场景、刻画出一个个人物、揭示出一个个问题，给出解决问题的办法。

2. 这是 AMT 咨询已经出版书籍的姊妹篇

AMT 咨询已经出版了《突破成长的困境》，对什么是成长型企业、成长型企业的五大困惑——战略怎么明晰、机制怎么优化、管理怎么提升、IT 怎么支撑、业务怎么突破，进行了系统的阐述，但缺少一个贯穿始终的实战案例。本书和《突破成长的困境》一书构成姊妹篇，理论方法和实例相呼应，两本书的阅读顺序没有要求，从理论入手比较清晰、从实例切入更加真实。金国华先生也出版了《跟我们做流程管理》、《图说流程管理》两本书，这两本书把流程管理的方法和企业问题结合在一起。企业面临的问题是系统的，需要同时应用流程管理及其他管理方法，而本书提供了这些方法。因此，本书和金国华先生的其他书相映成趣，代表了从问题实例入手和从管理方法入手的不同视角。

3. 最重要的理由：为企业增加利润，为可持续的利润提供直接动力

近来，有些企业家和经理人过于关注管理名词，觉得这个很好、那个也不错，其实，这些管理名词都是方法和手段。目的是什么？是企业的经营结果、是财务报表上的数字。本书强调“不要为了管理而管理”、“不要为成长型企业套上全球 500 强企业的不合适的衣服”，从成长型企业的实际情况出发，强调快速实用、落地见效、业务突破、获得可持续增长与利润。

果真如此吗？AMT 咨询和多家成长型企业合作，帮助某食品连锁企业从销售额不到 7 亿元增长到 30 多亿元；帮助某日化企业节省营销费用 3400 万元；帮助某医疗器械企业在香港上市前后不断实现增长……没错，它们是各自行业的“再起飞公司”，相信您和您的企业也处于“再起飞”的关键时刻。

AMT 咨询共同创始人 王玉荣
2014 年 3 月

推

荐

序

2

国华和我有三年一起并肩作战的经历。当时，我们服务的公司正处在快速成长期向夯实期转变的阶段，后台运营强调精细化管理，同时又要提升效率，我们一起牵头推动公司整个运营管理体系的建立和完善。

那时，他在运营管理方面就有独到的见解，以及超强的领悟力和执行力，特别是他的办公桌上永远都堆满了书籍，他对读书的痴迷和热爱让我记忆深刻。

加入 AMT 咨询后，他有了更广阔的施展空间。他的前两本著作——《跟我们做流程管理》、《图说流程管理》，充分体现了他丰富的实战经验和对流程管理理论的精确提炼能力。

现在，我又欣喜地看到国华的第三本著作——《公司大了怎么管：从靠英雄到靠组织》一书的出版。

拿到书稿，我一口气读完。本书通过一个企业的实际案例，告诉大家应该如何解决成长型企业的烦恼。通过解决问题，战略目标、年度经营计划和预算、季度/月度工作计划、绩效管理一环紧扣一环，将方

法论贯穿整个案例。同时，我也佩服他能用讲故事的方式，将枯燥的理论与实践有机融合生动地展示给读者，因为这样很容易使读者产生共鸣。

此书可以说是他多年的企业实践和管理咨询观察与思考之沉淀、结晶，对于那些希望企业运营管理更加规范和有效的快速成长型企业的经营者来说，这绝对是一本值得深读的好书。

成长型企业持续发展会遇到哪些问题？如何突破发展的瓶颈，从机会型成长转变为有策略、有计划的持续性成长？如何让高高在上的战略规划与部门的工作计划有机结合，让企业上下的目标达成一致？如何发挥绩效管理对实现工作目标的促进作用？相信大家在这本书中都能找到解决这些疑惑和问题的方法，得到启示和帮助。

佳杰科技（中国）财务总监 冯纓
2014 年 3 月

企业的青春期

企业问题可以分为个性问题和共性问题两类，共性问题往往与企业的发展阶段有关。

企业组织像人，是有生命的，要经历逐步成长、逐渐演变的过程。在企业创立初期，企业的重点是生存，或者说在确保生存的基础上稳定发展。企业只能在夹缝中生存，随时都有可能因为竞争对手的强力打压、没有足够的优质客户、资金断裂等而倒闭。同时，企业的资源有限，所以，企业在这个发展阶段表现出来的特性非常明显：基本上是一个全能型老板带领一帮兄弟打天下，老板从营销、产品、生产到客户服务几乎无所不能，团队士气高涨，大家有舍身忘我的奉献精神，更像是一个特种兵团队。

随着业务量的提升，客户群不断扩大，企业有了稳定的资金流，这时，企业发展开始转向另一个重点，即力求第二次飞跃发展。

这个时期的企业面临很多共性问题，比如，老板的战略目标如何被充分解读，并层层分解被各部门有效执行？如何提高组织协同？如何通过企业文化凝聚团队，确保奉献精神的延续及组织活力？老板如何把精力更多地用于关注外部而不是天天被大量琐碎的操作性事务羁绊？总之，要真正建立和提升组织能力。

我不妨列举一些这个发展阶段的企业老板们常有的困惑

“公司从创立开始一直发展得非常快，但这两年增速明显下滑，企业遇到了发展瓶颈，现在该怎么办？”

“为什么什么事都需要我亲力亲为，什么事都等我做决策？”

“天天都需要我签那么多文件，下面的人在干什么？”

“这几年，我有点力不从心了。”

“我也想天天打高尔夫球，但很多事脱不开身啊。”

“为什么下面的人总是执行不到位？”

“我也想放权，但又不放心，担心会乱。”

“为什么部门协同那么难？为什么大家天天扯皮就是不能达成共识？”

“这几年，公司人才流失严重，即使引进人才，不是‘废掉’就是流失，这是为什么？”

“为什么员工没有系统思考能力，总是丢三落四？”

“为什么大家没有了创业期的激情？”

“我对下属也不错，薪资待遇在同行业也不低，为什么大家还不满足？”

“干部只能上不能下怎么办？”

.....

我不妨也列举一些这个发展阶段的企业员工常有的困惑

“老板直接给我们定目标，为什么定这个目标、这个目标能不能达成、怎么达成，只有老板清楚，内部没经过充分讨论，部门领导都不清楚，更别提我们了。”

“说白了，我们公司得病了。头脑很清醒，但四肢发抖，不听使唤。”

“公司授权不足，什么事都需要领导审批，完全没必要。”

“公司内部很多工作没流程，或者‘一事一表’，效率低，而且部门间扯皮现象严重，部门本位主义思想严重。”

“现在公司存在什么问题，大家都清楚，但就是解决不了，只有老板才能推动，但他能推动多少？所以，问题一直存在。”

“大家干好干坏一个样，甚至干与不干也一个样，根本就留不住人才。”

“提拔没标准，基本上是领导喜欢谁就提拔谁，根本不以能力为导向。”

.....

企业发展到这个阶段出现这些问题很正常，关键是如何应对这些问

题并顺利度过这个重要的转折点。

有一次，和某成长型企业董事长交流该企业面临的问题，他说了一句令我至今仍记忆犹新的话：“看来，这是我们这些企业青春期的烦恼啊！”“企业青春期的烦恼”非常形象和准确地表达了这类企业面临的挑战的特点，必然且有共性。

我喜欢琢磨问题背后的东西，越是发掘问题出现的本质原因，越能对症下药，而且可以从容应对，从根上解决问题，否则无法做到“一劳永逸”。基于这个理念，本书首先尝试探究成长型企业为何会产生这些共性问题，明白了这个道理，解决问题就相对容易了。

本书写给

如果你的企业或者你所在的企业也有类似的困惑，本书正是为你所写。本书主要写给转型期的快速成长型企业老板或职业经理人团队。

我在本书中塑造了一家典型的面临转型的快速成长型企业——再起飞公司，希望通过“观摩”这家公司如何解决“青春期烦恼”的过程使读者受到启发。

本书的定位绝非工具书，核心价值侧重于“解惑”和“明道”，帮助快速成长型企业领导及管理团队更深入地理解快速成长型企业的特点是什么、这类企业会面临哪些共性问题、这些共性问题产生的根本原因

是什么、企业解决这些问题的整体解决思路（而非具体方法）是什么、企业如何成功实施管理变革等问题，并通过对这些问题的探讨找到解决方案。

金国华
2014 年 8 月 5 日

目录

第一章 成长型企业的烦恼

1. 企业家的烦心事 / 002

2. 来自一线的声音 / 011

 战略与执行 / 011

 组织与授权 / 012

 标准与流程 / 013

 人力资源与组织机制 / 013

 IT 支撑 / 014

 会议现场 / 015

3. 成长型企业的特点 / 018

 企业的发展阶段 / 018

 成长型企业与成熟型企业的特性对比 / 019

第二章 启动变革：行动总动员

1. 变革的切入点在哪里 / 026
2. 企业要“临危思亡” / 039
3. 启动变革 / 043
4. 如何进行变革融冰 / 048

第三章 战略梳理：制订清晰共识的目标

1. 全体员工都要有战略意识 / 054
 2. 召开战略研讨会 / 058
 3. 战略制订 VS 战略执行 / 062
- 观点一：战略制订更重要 / 062
- 观点二：战略执行更重要 / 063

第四章 经营计划：承接战略的行动路径

1. 从战略到经营计划 / 070
 2. “两下两上”做经营计划 / 080
- 现象一：没时间做 / 081
- 现象二：安排人直接搞定 / 081
3. 经营计划质询会 / 086

第五章 高绩效文化：打造责任和利益共同体

1. 重塑绩效体系 / 094
- 问题一：考核指标无法对接战略 / 095
- 问题二：一些重要的经营要素被忽略了 / 096

问题三：绩效体系设计导向不科学 / 097

问题四：绩效文化执行不严格 / 097

问题五：公司目标与部门目标割裂 / 098

问题六：无法体现公平性 / 099

问题七：奖罚力度不足 / 100

问题八：绩效体系无法体现高绩效文化，本质仍是“大锅饭” / 100

2. 划小核算单元 / 104

3. 塑造高绩效文化 / 110

4. 薪酬与绩效改革 / 115

薪酬结构的调整 / 117

薪酬结构比例 / 118

考核指标的设计 / 118

达成共识 / 121

第六章 运营计划：经营计划层层分解执行

1. 经营计划仅仅是开始 / 124

2. 计划复盘 / 127

3. 绩效“地震”怎么办 / 134

4. 从经营计划到运营计划 / 137

第七章 人才变革：激发组织活力

1. 人才变革是根本 / 144

2. 激活用人机制 / 150

3. 疏通多职业发展通道 / 154

任重道远，在奔跑中蜕变

后 记

致 谢

附录1 AMT 咨询的《企业战略落地能力自测表》

本问卷的结构 / 177

填写说明 / 178

有关测评分析 / 189

附录2 成长型企业年度经营计划模板

附录3 成长型企业运营计划一表通模板

附录4 成长型企业经营分析报告模板