



华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

企业瘦身 与人事精简

精简人事管理 20 条

孙科柳 孙昌华◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业瘦身



内容简介

《企业瘦身与人事精简20条》一书，是作者根据多年从事企业人事管理工作的经验，结合国内外企业人事管理的最新成果，编写而成的。本书共分4章，主要介绍了企业瘦身与人事精简的理论与方法，是企业人事管理人员必读之书。

本书可作为企业人事管理人员的培训教材，也可供企业人事管理人员参考。

企业瘦身 与人事精简

精简人事管理20条

孙科柳 孙昌华◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

这是一本组织系统精益管理的普及读本,是从系统方法论出发讨论企业如何精简的一部指导著作。书中内容涉及组织业务梳理、作业流程等多方面,作者将这些方面的知识进行了系统梳理,以生动形象的语言呈现出来,为广大读者提升管理成效提供了帮助。

图书在版编目(CIP)数据

企业瘦身与人事精简 / 孙科柳, 孙昌华著. —北京: 中国电力出版社,
2015.1

ISBN 978-7-5123-6587-2

I. ①企… II. ①孙… ②孙… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第234483号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 于湘婉

责任校对: 郝军燕 责任印制: 赵 磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年1月第1版·2015年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·12.75印张·189千字

定价: 38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

在大多数人的意识中，都有着这样一种观念：为企业的发展作出主要贡献的是公司的大部分员工。事实果真如此吗？

据南京理工大学的一项调查研究显示，2000 余家科研合作企业中，有 20% 的员工跟企业对着干，20% 的员工为残次品和库存，20% 的员工蒙着眼睛瞎干，20% 的员工看给多少钱再干，而真正产生绩效的只有 20% 的员工。

确实，公司 80% 的绩效来自于 20% 的员工努力。虽然很多员工看起来忙前忙后，但他们其实并没有为企业创造什么价值。因此，企业要想获得发展就应该找出并合理利用这 20% 的核心人才。这是“2080”法则。

将 20% 的核心人才找出来之后，剩下的 80% 的员工怎么办呢？裁掉，是不是正确的选择？既然他们不产生价值，为什么不能裁掉呢？如果要裁掉，那么裁掉多少才算合适呢？显而易见，把这 80% 的员工全部裁掉，显然是不合理的。

红花虽好，还需绿叶相伴。即便 20% 的核心人才创造出了 80% 的利润，但如果把剩下的 80% 的员工裁掉，那么 20% 的员工不可能支撑一个企业。因为这 80% 的员工虽然不能直接带来巨大的效益，但完成了很多辅助性的工作。

南京理工大学的研究报告中提到的，那些跟企业对

着干的员工，他们不但不能创造价值，有时还会影响他人的工作，所以这部分人应该要毫不犹豫地裁掉。在剩下的 60% 员工中，有 20% 的员工害怕受到惩罚，所以在为残次品和库存而工作；有 20% 的员工漫无目的，所以只会跟着领导瞎干；另外 20% 的员工掉在钱眼里，所以给多少钱出多少的力。从中我们可以看出，这 60% 的员工之所以产能低下，不是因为能力不足或心智不全，而是因为他们的潜力没有得到充分的开发。所以，对于企业人事管理而言，正确的做法就是在现有基础上开发一部分人，激励一部分人，裁掉一部分人，这也是现代企业人事精简的核心做法。

人事精简不等于企业裁员。毫无目的地进行裁员只是缩减了企业规模，不一定能做到人事精简。人事精简的精髓在于：把滥竽充数者找出来，挖掘留下员工的潜力，让每位员工都能竭尽全力地为企业创造价值。

因此，企业人事精简不仅仅是裁员问题，还涉及企业发展问题、组织流程问题、人事管理问题和企业治理问题。只有这些方面都做到了，才能真正做到人员干练、企业精炼。

基于以上观点，本书从企业发展、组织流程、人事管理和企业治理四个方面总结出企业人事精简的 20 条法则。这 20 条法则虽然不能囊括企业人事精简的所有问题，但为此指明了方向。本书旨在通过这样的方式引导读者从全新的角度看待人事精简问题，希望读者在以后的实践和观察中，将这 20 条法则运用到日常管理之中。由于笔者能力有限，书中难免会有缺漏和不足，欢迎大家批评指正。

目 录

前 言

01 / 只做需要做的事	1
增长与膨胀	2
专注与分散	4
有舍才能得	6
02 / 常给企业减负	9
机构僵化要不得	10
丢掉负重再竞跑	12
大企业，小灵魂	15
03 / 扔掉身上的猴子	19
需要这么多管理者吗	20
管理可以很简单	23
别让自己太疲惫	25
04 / 简化作业流程	29
流动不等于流畅	30
简单的就是最好的	32
删繁就简，直指目标	35
05 / 踩着节拍工作	39
谁在主导进程	40
保持工作节奏	41
让工作条理化	43

06 / 在其位谋其职	47
有多少人在吃空饷	48
一个萝卜一个坑	50
寻找合适的人	52
学会适时补位	55
07 / 将服从变成习惯	59
无条件执行	60
没有任何借口	62
工作命令要一丝不苟地执行	64
08 / 目标清晰才能形成合力	67
把员工统一在目标之下	68
别让员工无所适从	70
细化目标，更有利于行动	72
09 / 拒绝反复，一次做好	77
做了不等于对了	78
一切都要有章可循	80
精准，才能推行	82
10 / 让员工参与进来	87
别把员工当观众	88
该放手时就放手	90
给员工一片天地	92
11 / 激发员工主动性	97
谁管理谁	98
让员工管理自己	101

不做“甩手掌柜”	103
12 / 抓住人才很重要	107
人才不爭不行	108
寻找最佳人选	110
给人以用武之地	112
别让乌龟与兔子赛跑	114
13 / 挖掘员工的潜力	117
仅仅努力是不够的	118
找准员工需求	120
用期望激发潜能	122
14 / 沟通才能赢得轻松	127
员工为什么不理解	128
沟通是个无底洞	130
捅破那层玻璃纸	132
15 / 扫除思想的阴霾	135
世界属于那些不知足的人	136
用激情点燃热情	139
没有什么不可能	141
宽容前进中的失败	142
16 / 有压力才会有动力	145
危险无处不在	146
安逸让人懈怠	147
适时给予压力	149
把竞争带进来	152

17 / 抓住流逝的时间	155
做一个时间管理高手	156
警惕偷时间的贼	157
不要让时间追着你	159
寻找时间中的空隙	162
要敢于说不	165
18 / 别让制度成为一种摆设	167
是谁在制造混乱	168
让规则有最高发言权	170
管理无情，纪律绝情	173
19 / 不是一家人不进一家门	177
个人挑不过组织	178
我们不需要独行侠	179
敬业源于忠诚	181
清除组织中的捣蛋鬼	184
20 / 改善永无止境	187
精简要稳扎稳打	188
细节决定成败	190
把淘汰机制固定下来	192

后 记

参考书目

潘涌已到家

更以50%的涨幅在当年中国商界创下历史新高，成为2008年度中国商界最具影响力的企业代表。在2008年，潘涌已到家。

潘涌已到家，这是潘涌在2008年中国商界创下历史新高，成为2008年度中国商界最具影响力的企业代表。

潘涌已到家，这是潘涌在2008年中国商界创下历史新高，成为2008年度中国商界最具影响力的企业代表。

01 只做需要做的事

增长与膨胀
专注与分散
有舍才能得

增长与膨胀

20 世纪 80 年代末，增长的压力迫使美国许多大企业纷纷走上多元化发展的道路，它们期望通过增加产品品种和改变服务方式来实现业绩和利润的增长。

近年来，耐克想要为消费者提供从头到脚的装束，以致它的设计队伍把它的高科技方法用在球、球板和手套上。

显然，耐克想把自己打造成运动的“超级大品牌”，其战术就是把它的“对号”放在它所能雇到的每一个运动队和能参与的大型比赛中，甚至有一届冬奥会的电视主持人的夹克上也有一个“对号”的标志。

但是市场看起来似乎不认同耐克的战略战术。不少杂志和报道中关于耐克的文章充满了：

“不用耐克也可以。”

“青少年把耐克踢出去。”

“耐克被太多的鞋子绊倒。”

“耐克深陷泥淖：裁员在即。”

究竟发生了什么事？为什么耐克不再“对”了？

摩根斯坦利公司的分析师约瑟芬·埃斯科威尔说得好：“耐克最大的问题就是‘对号’的泛滥。”在追求“永无止境增长”的努力中，耐克掉入了业务延伸陷阱——把手伸到尽可能多的相关甚至无关的业务中。这是典型的大企业思维。

虽然公司业务会增加会提高企业抵御市场风险的能力，但是，当企业漫无目的地“求多、求大”时，企业陷入了无效率、无特色的泥沼之中。

创办于 1992 年的松本电工，经过 8 年的拼搏进取，从最初十几人发展到上千人的大企业。产品也从过去的单一开关插座延伸到电子节能灯、荧光灯反射灯盘、荧光灯支架、筒灯、低压空气开关和智能开关等多个领域。至

2000 年年产值达 1.43 亿美元的松本电工获得了前所未有的市场占有率，在社会上享有较高的声誉和知名度，也受到同行的关注。

但是，随着企业规模的不断扩大和市场竞争的日益激烈，庞大的松本电工暴露出越来越多的问题。如技术创新力度不够，开发周期过长；产品质量不过关，客户投诉日益增多；人力资源不被重视，赏罚不明；部门职责分工不清，人浮于事；管理人员思维僵化，不愿冒任何风险；信息错位，沟通不畅；企业文化建设推进迟缓等一系列问题。

也许，把这些问题归结于松本电工的机构膨胀，似乎是在为管理者的“无能”洗脱嫌疑，但是松本机电的“大企业病”确实在这个过程中起到推波助澜的作用。

当松本电工从一个领域拓展到多个领域的时候，企业的工作职能变得越来越繁杂，松本电工不得不不断设置各种管理机构以应对发展中的问题。管理机构的增加，必然导致企业行政人员的增长。如果这些人员能够很好地分配，那么也不会产生所谓的大企业病，问题是这种“如果”很难出现。

有一家大型联合企业经营着大约 200 多种业务，业务涉及日用消费品、高技术产品、酒店、运输等，可以说由小到大覆盖面非常广。这种大规模经营本身无可厚非，但问题是规模过大，管理部门整天忙于应付部门内部的运作等问题，忽视了它本来应该履行的服务职能。

以该企业技术服务部门为例。这个部门共有 800 人。在这 800 人中，有 1/3 的人属于管理人员，他们仅负责管理部门员工，不提供任何技术服务。即便如此，这个过于“庞大”的部门仍然无法实现有效管理——人员间的矛盾、摩擦不断，员工需要不停地开会讨论工作计划和内容，真正执行工作的时间骤减。在这种情况下，这个原本重要的部门仅为企业带来非常小的效益。

失败的企业，或者濒临失败边缘的企业虽然各有各的不幸，但是在诸多不幸因素当中，出现频率最高的当属“业务延伸陷阱”。企业最终没被市场拍死，却被“食物”撑死。

因此，我们的观点是：少即是多，只做我们需要做的事。英特尔前 CEO

安德鲁·格鲁夫说：“我宁可把所有的鸡蛋放在一个篮子里，然后用全部时间去考虑篮子是否合适，也不会在每个篮子里放一个鸡蛋。”一旦我们有了焦点，这些问题就可能规避了。

专注与分散

“花钱”要有眼光，想要有品位的生活，就不能目光短浅，只图眼前的快意。这样的道理虽然简单，但应用到企业管理领域中变得不容易把握。

事实证明，无限扩张的欲望恰恰是损害企业的祸根。从某种角度来说，这种无限扩张是一种浪费。这种战略战术往往把企业仅有的资源浪费在不重要的领域中。

在企业管理中，希望达到什么样的效果是一回事，能做到什么程度是另一回事。因为人不可能样样精通，也不可能面面俱到。太阳的能量是激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光；激光则通过聚焦获得力量，能够轻松切割坚硬的钻石和钢板。

很多企业常常犯的错误就是把精力分散放在各种事务上。他们朝三暮四、每一次都浅尝辄止，不停地尝试，却没一次成功。企业要想在竞争中获得生存和发展，只能充分利用自己的优势和资源，专注于自己擅长的领域。

斯巴鲁是四轮驱动汽车领域的先驱。20世纪70年代，它建立了一个能在泥淖和雪地里行驶、外形粗犷的非主流车的强大品牌形象。

20世纪80年代，公司放弃那个恶劣天气挑战者的形象进入主流汽车领域和本田、日产和丰田竞争时，它几近破产。到1993年时，公司已经连续七年亏损，损失高达7.5亿美元。

后来，斯巴鲁不得不忍痛割爱，剥离亏损产品线，重新收缩到它的四轮驱动车型上。到1996年，公司的业务量只有十年前的64%。但是就在这一年，它开始重新盈利了。

大凡业绩优良的企业都深知“贪多不烂”的道理，他们都崇尚简单，清晰地定义自己的价值所在。比如说，比尔·盖茨专注于软件，沃伦·巴菲特专注于投资，肯德基专注于汉堡，可口可乐专注于饮料。

这个世界是否真的需要有 31 种不同的海飞丝香波，或 52 个版本的佳洁士牙膏呢？宝洁公司的回答是“不”。经过数十年的推陈出新，宝洁公司突然发现，自己销售了太多不同品种的产品了。

因此，宝洁公司开始收缩公司业务，废除了近 30 种促销形式，消减了边缘品牌，减少了产品线并控制推出新产品。这使得宝洁公司在美国本土的产品种类较 20 世纪 90 年代初减少了 1/3。单在头发护理用品一项上，它就砍掉了近一半的产品品种。

人们通常会认为，更少的型号、大小、包装以及配方意味着消费者拥有更少的选择，所以销售额将会下降。事情真会这样吗？错。聚焦后的宝洁公司，仅头发护理业务的盈利就增加了 5%，达到 36.5%，而且每个品种的销售额都翻了一倍多。

彼得·德鲁克认为，在全球化竞争的经济环境下，演奏多种不同的曲子太难了。杰克·韦尔奇十分赞同这一观点，在他接管 GE（通用电气）后，就率先使用“奥卡姆剃刀”定律砍掉公司的非核心业务，使 GE 轻装上阵，创造了世界企业发展的奇迹。

2001 年，华为以 7.5 亿美元把安圣电气卖给美国艾默生。专家评论：“安圣电气的剥离过程非常专业、合理，时机选择的也恰到好处，显示了艾默生与华为在经营管理理念和管理策略上的水平……华为的无线电技术在上海，研发投入至少在 4 亿元以上。在银根再次收紧的情况下，要保证资产负债率不继续攀升，7.5 亿美元现金对要下大力气发展核心业务的华为来说，无疑是‘雪中送炭’。”

需要指出的是，即使是在核心技术领域，华为也坚持：放弃全面自主，部分采取合作。2001 年，任正非意识到，研发不是最终目的，市场才是成功关键，而全面自主研发势必大大拉长产品的上市时间。任正非向当时的研发

总监洪天峰下达指令：一定要将争取合作研发的比例从2000年只占研发费用的3%逐步提高到20%。他反复强调，华为绝不能什么都自己做，“只有自给自足的农民才会什么都自己做。”

王石曾说：“不懂得放弃永远什么也得不到，做减法有时候比做加法更重要。”无论企业如何发展，一定要发挥自己最擅长的优势，只有在做大做强核心业务时才能有所作为。

有舍才能得

有人认为杰克·韦尔奇对GE最大的贡献是收购了上百家有价值的企业。韦尔奇却说：“我对公司最大的贡献就是拒绝了至少1000个看上去值得投资的机会。”

有时企业能否安然度过危机，取决于是否懂得取舍。“成长是如此脆弱。”这是彼得·德鲁克很著名的一个论点。早在20世纪70年代，他就已经注意到了企业成长的危机。德鲁克说：“如果企业都在以每年10%的速度扩张，很快就会耗尽整个世界的资源，而且长时间地保持高速扩张也绝不是一种健康的现象，这种现象使企业变得极为脆弱，不能予以适当地管理，而它所造成的紧张、弱点以及隐藏问题，一经风吹草动，就会酿成重大的危机。此时，对企业成长的辩证取舍便决定着企业的生死存亡。”

彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》中指出，当管理者对放弃与否表示怀疑时，就必须要认真地问自己这样一个问题：“假如我们从未做过这件事，以我们今天的所知，会不会去做？”如果回答是否定的，管理者就应当继续追问：“我们现在应该怎么办？”通过这种追问，可以得出直截了当放弃的结论。德鲁克甚至认为，当一个产品、服务还有几年好日子时，就应当选择放弃。

大多数公司的运行其实并不复杂，他们以资本、物资和劳力为成本，提供一种产品或服务。如果这种产品或服务的价格和质量具有竞争性，就会吸

引顾客，从而创造出成本之外的收益。管理部门应该努力减少不必要的过程，把重点放在自己的核心业务上。

通常情况下，一个公司发展得越大，它的运作就越官僚化。公司里成百上千的职员没完没了地炮制备忘录，只为了证明他们存在的合理性。业界有种说法，中国的企业就像螃蟹，一红就死。对很多企业而言，在成长的关键时期，如果不能做到合理的取舍，就只有死路一条。

秦池，作为一家名不见经传的地方企业，曾在1995年以令人瞠目结舌的“天价”夺得中央电视台黄金广告段位。秦池因此一战成名，夺标当年的销售额飙升了10倍，创造了中国企业发展史上令人瞩目的“秦池速度”。

但是在下一步该如何发展的问题上，秦池做出了致命的取舍。秦池与四川春泉集团和其他酒厂建立联营关系，由春泉集团提供酒源，秦池进行勾兑，从而迅速扩大规模。同时，秦池在第一次中标成功之后，连续兼并了当地8家亏损的企业，虽然这些企业都扭亏为盈，但它们也成为秦池无法摆脱的“包袱”。

1997年《经济参考报》的一则“秦池白酒是用川酒勾兑”的新闻报道轻易地击溃了秦池，秦池在舆论围剿之中消失在人们的视野里。

舍卒保车，用在军事上是指敌我双方势均力敌，或敌优我劣的情况下，用最小的代价，换取最大的胜利。杰克·韦尔奇在接掌GE的头两年，做出一系列战略性取舍，深得舍卒保车的精髓。他出售了71项业务和生产线，这其中包括中央空调业务、家用电器业务等GE的起家业务。当时人们很难理解韦尔奇的决策，如出售半导体业务时很多人认为韦尔奇是向日本人屈服，他是在战争中开小差的胆小鬼。但是，正是因为他的舍弃多余的，使得GE成功地摆脱了庞大多元的“大企业”痛疾。

多元化经营与投资被很多企业看作是一种必然趋势，似乎唯此才能发展壮大。然而，施乐公司在将业务扩展到金融领域以后失败了；可口可乐曾收购哥伦比亚影片公司，最终选择放弃这个陌生的领域；松下公司也曾尝试过进军化工行业，但事实证明这次尝试只会增加企业发展的累赘。

危机是悬在每个企业头上的一把“达摩克利斯之剑”。此时，企业要有“壮士断腕以全质”的智慧，果断地舍弃那些不擅长的业务，精简企业，轻装上阵。

精简旨归

华为总裁任正非说：“我们把代理销售取得的利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原理形成局部突破，逐渐取得技术的领先也获得了利润空间的扩大。我们再将积累的利润投入到交换机的升级换代的研发中，如此周而复始，不断地改进和创新。尽管今天华为的实力大大增强了，但仍然要坚持压强原理，只在自己最擅长的领域做到业绩最佳。”

在全球化竞争日趋激烈的经济环境下，同时演奏多种曲子太难了。一个企业只有把自己的注意力放在核心业务和核心优势上才能有所作为，因为现实中因偏离航向而失败的例子实在太多了。“不懂得放弃永远什么也得不到，做减法有时比做加法更重要。”