



让组织效率倍增的6个关键

效率革命

尚明淮^著

聚焦发展难题

引爆效率革命

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

效率革命

让组织效率倍增的 6 个关键

尚明淮 / 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

效率革命：让组织效率倍增的6个关键/尚明淮著. —北京：中国财富出版社，2014. 8

(中国100强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5299 - 4

I. ①效… II. ①尚… 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160706号

策划编辑 姜莉君

责任印制 方朋远

责任编辑 苏佳斌 姜莉君

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5299 - 4/F · 2195

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014年8月第1版

印 张 15.5 印 次 2014年8月第1次印刷

字 数 222千字 定 价 38.00元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

聚焦发展难题，引爆效率革命

效率问题，是企业管理学界的重要研究问题，同时也可以看作是经济学所要解决的本质问题。提升效率的理论和方法，适用于宏观经济、市场、行业和企业个体等不同方面和层次上有着不同的具体方法，但是其最根本的内涵都是相同的：通过对效率的革命，整合资源并进行合理的配置和利用，从而解决发展难题。

当今中国，日益和世界接轨，企业是整个国民经济运行组成部分中的重要角色，发挥着重要的作用。企业不仅需要为所有者带来利润，同时，还应充当社会进步的推动器和稳定器，能够为国家的社会生产、居民生活提供充分稳定的经济保障。因此，作为企业的所有者和管理者，应该充分关注如何从自身在企业的工作中进行研究、做出改变，从而提高企业的经营效率。

目前中国的民营企业中，效率的重要性虽然被一再提及，但真正能够着手完全加以解决的企业却乏善可陈。下面的这些问题，体现了效率管理对企业发展的限制。

处理生产经营中的细节问题，占据了企业大量的管理成本，让企业付出了远远大过收益的代价。

由于工作效率产生的问题，经过不断地放大、交接和催化，变成了影响企业发展速度和方向的大问题。

企业的实际运营管理中，没有形成良好的机制去解决效率问题。

.....

诸如此类问题，并不一定是因为企业中的员工没有履行好各自的岗位职责，也不一定因为他们缺乏工作责任心、没有付出实际行动，而是因为企业在更高层面上的管理缺乏推动效率革命的力量。

正因为如此，企业家需要关注如何改变现有企业的格局难题，聚焦企业的发展，并将企业不同领域的管理提升、集中到对效率的提高上。采取这种正确的目标，将帮助企业获得新生命，走出一条和以往截然不同的新路。

有句话说得好：幸福总是相似的，痛苦则有着各自不同的版本。从颇具规模的大型企业到刚刚起步的小微企业，关于影响效率的最终因素，每个企业也都有着各自不同的版本。但根据多年实践经验，笔者认为大体上可将影响组织高效的关键因素分为以下六点。

一是治理结构，它好比人的大脑，决定人的性格和价值取向，控制着人的整个身体，行使着企业绝大部分的决策权力。为了使企业适应不断变化的发展需求，改善企业的经营效率，我们有必要对治理结构进行一次全面改革。

二是组织架构，它相当于人体的骨骼，决定人的体魄、硬度和高度。有了骨骼的支撑，身体才能处于不断运动的健康状态。从这个意义而言，组织架构便是让企业组织立起来的骨骼，也是企业高效运行的基础和保障。很多企业家总是会不自觉地探讨企业执行问题。实际上，企业组织的执行力，不只是企业员工及管理人员素质、水平高低的问题，而主要是组织架构的设计问题。唯有通过合理的架构设置，才能让每个组织成员明确相互之间的关系及性质，明确自己的地位、权力、责任及作用，而组织架构便是提供这样一个共同约定的框架。

三是流程，它好比人体的血管，负责将氧气输送到人体的每个区域，

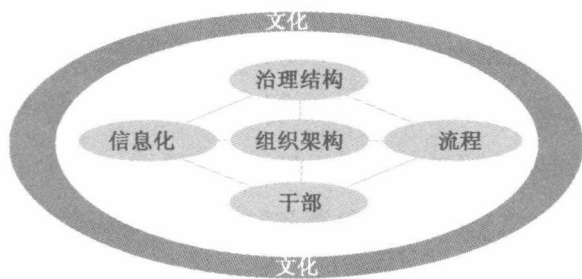


维持机体生命。只有血管运行畅通无阻，人体才会有健康的好气色。同样地，在企业组织中，流程就是一连串的彼此紧密联系的活动，且往往上一流程与下一流程之间是环环相扣的，所有的流程最终形成了一个不间断的流程。任何一条流程的断裂都有可能导致企业效率的大大降低。

四是信息化，它相当于人的神经系统，决定人体的运行速度和敏感度。同理，神经系统的好坏直接反映了企业决策与判断的好坏与快慢，因此，要想让企业高效、快速发展，推动组织管控，就要注重信息化。

五是企业干部（管理者），它相当于人体的肌肉，是力量的源泉。马克思认为，肌肉决定价值。只有肌肉强壮，才能调动全身的力量。同理，一个企业要想高效运转，首先其管理干部要强大起来。

六是企业文化，人所处的环境，会影响一个人的素质和行为风格。而企业文化是持续改善组织效率的重要使命与价值体现，它是解决上述五个组织效率问题的“总阀门”。所以，打造高效的企业执行文化，是提高企业竞争力的基础，亦是提升组织效率的重要途径之一。具体见下图。



影响组织高效的关键因素

遵循以上线索和思路，根据笔者多年来对民营企业的观察和咨询经验，将研究的视角和力量集中在对企业效率的提升上，创作了《效率革命》一书。和大量讨论企业提升效率的书籍不同，笔者从更大范畴、更高领域去看待企业效率所受到的影响，并分析其背后的因素，指出在企业内

部管理多方面的缺失部分，给出了简单、易行而且贴合实际的工作办法。通过这套办法，企业家将找到长期有效的提升自己企业效率的方案。

本书结构层次严谨，逻辑清晰，共划分为八章，其中第一章，重点对民营企业的不同管理模式方法进行了回顾，肯定其中对效率提升有益的方面，指出对效率提升存在负面影响的不足；第二章到第七章，则分别从公司治理、组织架构、企业内部流程、企业信息化、企业文化建设、企业员工管理方面，详细讨论和阐述了如何从这些不同层面来对企业的效率加以战略方向的提升；第八章，则针对中国民营企业的现状，根据家族企业的特点，指出了如何采取专属的效率提升方案来开拓我国家族企业未来发展方向的道路。

本书每一章最后一部分的内容“革命演练”旨在帮助企业能够有目标、有方法地通过和笔者共同探讨某一方面的具体问题和现象，对效率提升得出不同于以往的深入认识，从而能够帮助读者更好地了解认识企业效率、提升企业效率。同时，本书延续理论结合实例的传统，吸纳了大量来自企业经营实践的案例，也结合历史和时下商界中不同知名企业的案例进行剖析，帮助读者将理论和实践加以结合，以获得更多的裨益。

本书语言通顺精练，内容深入浅出，理论力求避免枯燥，案例力求形象直接。读者在学习过程中，既可以按照顺序阅读，也可以挑选对工作最重要、最急迫或者个人最感兴趣的章节加以阅读和学习。我们相信，在学习本书之后，读者不仅能够获得更进一步的思考、探讨空间，还能将管理思想上升为行动，从而在管理企业的各项工作实践中弥补缺失、解决问题，获得个人事业的持续进步，不断迎接更大的胜利！

—作者

2014年5月

编委会

项目总策划 邓 明
主 编 邓 明 黄 华
副 主 编 范虹轶
编 委 (排名不分先后)

陈卫州 蔡鲲鹏 蔡怀东 陈星全 程庭亮
陈施宇 陈金平 曹爱宏 邓 艳 郑 义
高乃龙 管 策 黄雪珊 贾扶栋 匡 晔
孔长春 廖靖雄 刘 星 卢绪文 刘晓武
李劲波 刘振友 倪 可 牛建萍 孙剑虹
石 森 宋联可 邵逸飞 苏自立 尚明淮
田建华 邵昌宝 田启成 吴 之 吴群学
吴建平 吴 东 汪园黔 禹 志 姚先桥
杨 平 余尚祥 张友源 张 谦 周圣凯
周凯歌 邹春晓 周子人

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网 <http://www.sscbw.com>

出版支持 中国财富出版社

渠道支持 当当网
dangdang.com

亚马逊
amazon.cn

京东商城
360buy.com

新华书店
XINHUA BOOKSTORE

战略支持



目 录

第一章 忆往昔展未来：管理回顾	1
究竟是什么吞噬了企业的效率	3
影响企业效率的关键问题分析	6
为什么要进行效率革命	10
效能与效率的区别	13
你的绩效考核有“绩效”吗	16
中西方企业效率对比	19
革命演练 某公司效率提升计划书	22
第二章 开天辟地创世界：公司治理	27
什么是真正的公司治理	29
高绩效企业的特征	33
公司治理为何影响组织效率	37
影响职业经理人的四大机制	43
理想的公司治理结构是什么样的	47
民营企业的治理结构问题分析	50
革命演练 上市公司的得与失	53

第三章 天地道法术：架构、职能与岗位设置 57

组织为什么会存在 59

组织有什么用 63

信息化对组织架构的影响 66

不同组织架构优缺点早知道 70

部门职能与岗位职责知多少 74

新公司组织架构设定的原则 79

岗位设置有何标准 82

革命演练 某公司的组织架构分析 85

第四章 给组织以生命：流程建设与优化 91

企业放大镜：流程现状 93

流程与战略、商业模式有什么关系 97

流程与例行管理和例外管理 100

本位主义与流程链的矛盾 103

流程建设的导向 105

流程链建设对组织产生的影响力 108

如何缩短流程中的运行周期 110

如何降低流程中的运行成本 112

如何提高流程中的评审效率 114

如何减少流程中的返工和缺陷 116

如何优化流程中的客户接触点 119

革命演练 优化企业的流程 121



第五章 提升组织的敏感度：信息化建设	123
信息化对组织管控的影响	125
燃气集团如何做到 220 家企业集团统管	127
OA 系统对企业全球化的贡献	132
加强执行效果的流程固化	135
提升效率的系统整合	138
革命演练 流程管理系统建设	140
第六章 赋予组织性格：文化建设	143
组织文化也是一种竞争力	145
非正式组织应不应该有企业文化	148
不同企业的文化模式	151
打造高效的企业执行文化	154
如何建立符合老板价值观的文化体系	159
迷途要知返，莫入企业文化误区	162
革命演练 小企业的“家文化”塑造	164
第七章 打造人的世界：基于人性的激励与经理人能力的提升	169
职业经理人的正常心理	171
职业经理人最容易犯的错误	174
企业家胸怀决定企业未来	177
用未来的钱激励今天的人	180
让职业经理人成为创业人	184

晋商模式的思考	187
民营企业的股份制改造	190
革命演练 薪酬之外的激励机制	194
第八章 效率提升新境界：家族企业的公司治理与接班人计划	197
家族企业的特征和未来	199
创始股权——风险与利益的共同体	201
引入资本——钱与权的博弈	204
风投对股权结构的爱憎	207
婚姻变化对家族企业的影响	209
接班人计划助力企业腾飞	212
家族企业的寿命有多长	215
无法传承的企业家基因	218
“企二代”的选择	221
革命演练 中日家族企业模式比较	224
后 记	229

第一章 忆往昔展未来：管理回顾





究竟是什么吞噬了企业的效率

不少企业管理者常常抱怨，企业利润增长缓慢，或是难以留住优秀的人力资源。这两个问题表面上看虽指向利润和成本，但追根究底是效率降低的本质问题。只有在效率低下的企业中，才会导致因为效率低下而产生的利润降低和人才流失，并使企业陷入恶性循环中。那么，企业家应该如何看待企业的效率低下？如何认识其背后的原因呢？

——效率革命智慧箴言

效率低下，无疑是困扰企业的幽灵。

正是因为效率低下，导致企业陷入恶性循环：利润下降—人才流失—效率更加低下。那么，效率低下背后的病症究竟在哪里？这种问题是如何困扰企业的？实际上，除了客观因素，如生产技术水平、企业文化高低等情况之外，一个相当重要的原因，在于企业管理者在实际工作中或多或少犯了本末倒置的错误，他们过多地追求企业短期的利益，而忽视了对于企业效率的长远追求和严格重视。其实，企业管理者的首要职责并不在于短期内就为企业带来怎样的业绩提升，而是要倾注其心血在提升企业效率上。

我曾经有一位这样的学员，他从一家公司的部门主管做到总经理，为企业的发展付出了很多心血，对自己的工作也非常投入、负责。但是，直到他成为总经理之后，依然保持着很多以前的工作习惯。例如，见到基层员工出勤有问题，他会自行对员工提出批评；看到一些浪费现象，他也会亲自指出。虽然我们不能否认这位总经理工作负责，但他实际上却并没有

尊重企业管理中的必然指挥原则——“一个员工应该只接受一个领导的命令”。比如，员工出勤情况应该是人力资源部的工作，浪费情况则是行政部的管理范围，而作为总经理的职务并不在这些直接的细节上。

尽管这家企业规模目前依然发展，但这位老总采取的还是当年自己做部门主管的工作作风，他总是试图对自己能看到的一切工作都给出关切，希望能够布置得精细入微。而因此带来的直接问题是，当他外出去参加一次高峰论坛之后，仅仅一周不到，公司内部的电话和邮件就蜂拥而至，反映的全都是一些日常工作中的琐事。因此，该老总只好提前结束业务活动，紧急返回公司进行处理。

企业的管理者之所以事必躬亲，是因为他们并没有将工作的注意力放在提高企业的日常效率上。这种工作作风导致他们无法积极利用和调动下属的工作积极性和创造性，无法实现人尽其才。在这样的工作氛围中，企业的效率低下也就并不奇怪了。

企业效率低下的原因可以归纳为以下几点：

1. 核心管理者职责不明确

在实际工作中，不少企业家并没有明确自己的重要职责关乎效率，而是经常只看到具体问题而看不到整体问题，只看到短期利益而看不到长期利益，只看到个人的因素而看不到整体的因素，只看到表面现象而看不到本质的原因。因此，他们虽然工作辛劳，但却无法获得企业高效率的回报。

企业家是企业的核心管理者，因此，他们必然主导着企业的效率高低，而不是由基层员工的表现来主导。只有这些核心管理者能够将提高企业的效率看作自己的第一职责，才能够让企业真正在高效的生产运营过程中获得应有的竞争力，并将效率转化成为企业的大量利润，确保在市场上立于不败之地。因此，对于每一位企业核心管理者来说，想要让企业步入



提升效率的正轨，获得弥足珍贵的发展动力，就应该无论从战略上还是从日常工作中，都将提升业务总体效率看作自己的首要职责。

2. 结构问题

当然，企业效率低下，并非完全是企业管理者个人的问题。不少企业都存在这样的现象——管理者殚精竭虑希望从自身或员工上来提高效率，但却总是事与愿违。实际上，许多企业的效率低下并非完全在于“人”，而是在于“环境”。

当一家企业本身的组织结构存在问题，就会影响到工作环境，继而导致工作环境中的工作流程枝节丛生，明明有着更好的方法、更好的流程，却对之熟视无睹，依然按照旧的工作方式进行。这样，企业效率低下则不可避免。

3. 文化问题

除了上述两点之外，企业效率的低下还在于企业文化的影响。在不少企业中，企业文化缺少足够的凝聚力、团结力，无法利用企业文化对每个员工的影响，而营造出企业内部应有的信任感、协作感。这样，伴随着整个企业内部的人文精神、协作精神的萎靡，企业内部的信任基础遭到破坏，员工之间、员工上下级之间产生更多的不信任，并由此导致工作资源的闲置与浪费，工作效率因此降低。更不用说企业文化建设的不足，还会导致更多问题，如个人工作作风的懒散、交流沟通的缺乏、集体目标的难以形成等，这些无疑是企业效率背后的“杀手”。

面对上述问题，企业家不应再坐等改变机会的到来，从现在开始改变，对问题原因进行分析，才能获得对企业效率的救赎机会。