

在企业这样坚固的庞大金字塔面前，有什么事情是值得恐惧的，或许只有企业自己明白。

阻截金字塔

开启企业最伟大的瘦身

那些浮游在企业身体内的赘肉，并不是企业真正需要的，相反它们已经非常严重地影响到企业的健康，影响到企业下一步的规划。



尹晓峰◎编著

ZUJIEJINZITA

在企业金字塔偌大的体系当中，底层与高层的距离是如此的遥远，

每个部门思考的问题都是怎样为自己谋得更多的利益。

我们只能在达成共识的时候才会产生一种团结的欲望，
但这种团结不可能坚持到永远，因此纷争是不可避免的。

中国华侨出版社

阻截金字塔

开启企业最伟大的瘦身



ZUJIEJINZITA

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

阻截金字塔：开启企业最伟大的瘦身/尹晓峰编著. —北京：中国
华侨出版社，2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5113 - 3849 - 5

I. ①阻… II. ①尹… III. ①企业内部管理 - 案例
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 186463 号

●阻截金字塔：开启企业最伟大的瘦身

编 著/尹晓峰

责任编辑/文 喆

封面设计/智杰轩图书

经 销/新华书店

开 本/710mm × 1000mm 1/16 印张 16 字数 200 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2013 年 10 月第一版 2013 年 10 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 3849 - 5

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：64439708

网 址：www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

有的企业中,存在这样一种现象:有些人忙得团团转,有些人闲得天天没事干。在近几年,我们看到很多大型企业在进行一系列的改革,其中最为明显的就是全公司整顿、裁员。

有的公司外表光鲜,但也有许多痼疾,比如:公司每天需花大笔的费用维持正常运转,而有时订单却无法满足企业自身的发展需要。整个企业层级之间究竟存在着多少问题?说了呢,对于企业内部的影响不利,好像这么大的企业快活不下去一样。不说呢,问题确实存在,而且非常严重。这样的矛盾在金字塔体系中寻求往复,把它们的脖子绕得越来越紧,越来越痛。

的确,在企业金字塔偌大的体系当中,人很多,事儿也很多,底层与高层的距离是如此的遥远,上面听不到下面在说什么,下面自然也不知道上面在想什么。每个层级上,也有很多的部门,每个部门思考的问题都是要为自己谋得更多的利益,而部门内部的人也往往是各怀主张。人类社会就是如此,我们只能在达成共识的时候才会产生一种团结的欲望,但这种团结不可能坚持到永远,因此纷争是不可避免的。

有些人在企业里每天吃饱了混天黑,有些人每天忙忙碌碌却得不到更好的发展,企业的不协调导致自己拖着庞大的身体,在诸多行为不便的情况下苦苦支撑,这种架构是如此的充满戏剧性。很多人都不相信,在企业这样坚固的庞大金字塔面前,有什么事情是值得恐惧的。或许只有企业自己明白,有些时候,自己就像是一个空空躯壳,外表富态百出,而内里却并不充实,那些浮游在自己身体内的赘肉,并不是自己真正需要的,相反它们已经非常严重地影响到自己的健康,影响到自己下一步的规划。

其实,企业好比是一个人,当自己很清瘦的时候,希望的是能够让自己看起来更有风韵,于是不断增重,尽可能让自己体态更好一些。然而,当有一天我们在无意识情况下无法控制自己的一切,身体变得越来越虚胖的时候,身体也会因此而开始出现问题,我们会行动吃力,会觉得很疲倦,随之而来的将会是一系列的问题,一系列的疾病。企业的各个部门就好比是我们人体最为重要的五脏六腑,而血液则是维系着我们企业生存的一笔笔支出,当支出大于收获的时候,企业内部的血液就会出现問題,有些时候会“贫血”,有时候会“淤血”,有时候还会出现“坏血”的情况,而这个时候,我们的企业会经历无数生命的浩劫,血液一旦出现毛病,紧接着出现问题的就是内脏功能,最终的结果一定是致命的。

当然,我们不能不承认,这种致命的伤害是一个非常缓慢的时间过程,它缓慢到连企业自己都感觉不到的地步,但是当问题真正出现的时候,不管是采取什么样的办法,都很像是杯水车薪。但是,假如我们可以在问题刚刚出现苗头的时候引起注意和重视,通过各种各样的方式,阻止自身这座金字塔无休止地膨胀,让自己体内的毒素通过自身的调整慢慢排出体外,保持自我体内运行的平衡,逐步缩减自己的内耗,在降低支出的同时,最大限度地增加自己的收入来源。那么结果势必要比最后问题严重了再想办法好得多。

本书通过各种精彩的论断和鲜明的事例,将企业内部的问题一一进行了阐述,意在给更多的企业提个醒,同时针对很多问题,帮助它们进行系统地分析。希望以这种层层递进,步步深入的探讨方式,帮助更多的企业快速转变思维,更好地完善自我经营体制。本书的整个字里行间,涵盖的是企业每天出现问题的真实写照,这对于企业金字塔内部各基层人员来说都有一定的参考价值。总而言之,还是那句话,改变在于行动,思维在于高度,而理解在于不同人的深度,希望这本书能够成为你们重新审视自我的镜子,革新自我行动的工具,实现自我价值的一块重要砝码。

编者

目录

第一章 谁在企业金字塔底部无休止地膨胀

不管在什么地方“肉”都是有限的，企业膨胀得越快，人所分到的“肉”就越少。倘若每次干不干活儿落实到财富上都差不到哪儿去，整个企业就会在无休止的膨胀中濒临休克。很多人西装革履地坐在宽敞的办公室，貌似待遇可观、工作体面，可事实上工资却少得几乎难以养活自己。倘若一个企业是一座金字塔，塔底的那部分必然会耗费更多的资源和财富，这不禁让我们产生疑问，无休止的膨胀背后，究竟是谁在吞噬着企业财富？又是谁在企业金字塔的底部不知所措呢？

底端与塔顶究竟还有多远的距离	2
你在金字塔的第几层	8
膨胀的体系不堪重负	14
为什么企业总要去花冤枉钱	19
庞大体系，生命力还有几许	24
底层部落吸走了多少生命之氧	29
章节小结	35

第二章 为何压力越来越大，而财富不增加

规模扩大是为了什么？答案只有一个，为了赢得更多的财富。可为什么我们常常看到，那么多企业在扩大规模以后得到的不是财富而是比以前还要繁重的负担和压力呢？或许其主要原因还是在于，想得太好，迫于一步登天，却没有意识到发展过快，膨胀迅速，会让企业内部的矛盾冲突泛滥成灾，而体制本身也会因诸多不可预见的压力而内外交困，将自己置身于进退两难的尴尬境地。

人员越来越多，财源却越来越少	38
谁“抢走”了公司的账目收益	43
能赚钱的要被“混饭吃”的拖垮	46
潜在亏损，浮游的内患危机	52
闲人无才，却有着强烈的反抗意识	57
章节小结	63

第三章 个人的时间分配，影响企业的效率高低

企业是由人组成的，而企业的绩效收益往往也都是源于企业员工在这段时间之内所有员工的共同努力。偌大的金字塔体系，不管员工分属于哪个层级，八个小时的工作时间怎样分配，绝对是可以影响到一个企业整体效率高低的。假如一天本应该干的事情每次都只做百分之五十，时间一长必定会给这个庞大的运营体系带来相当大的负面影响。而最终，这个庞大的人员组织，也会因为个人对于工作时间的运营不善，而偏离原来的轨道，面临各种各样因为延迟衍生出来的危机。

身心疲惫的八小时，效益却基本为零	66
究竟有多少时间在做正经事儿	71
逐级签字与工作停滞	77
是花时间做事，还是花时间经营人际关系	82
工作时间，什么才是最积极的动力	87
章节小结	93

第四章 企业竞争充满危机，体胖未必就能心宽

企业如此庞大，偌大的办公地点，到处都是雇来的员工，他们每天或有事或没事地工作着，乍眼一看井然有序，可又有谁知道这里面的人每天为企业创造了怎样的收益呢？庞大的金字塔下有多少闲人在其中可有可无？而这些人一年的开支或许已经超出了企业领导者的想象。在这个充满危机的时代，企业与企业之间的竞争并不能依靠人数取胜，而是要看谁更会用人才。事实上，当下有很多企业都面临着“身材肥胖”的困扰。中国有一个词叫“心宽体胖”，可对于企业而言，自己的身体肥胖后，真的就能让自己的心路走得越来越宽么？

企业是否需要赵武灵王式的改革	96
竞争中的体胖者是跑不快的	102
当财大气粗遇到财大气疏	107
只要摔倒，体积越大越难站起来	112
负累之下还有多少喘息余地	117
章节小结	123

第五章 拦截危机，最大限度减少资金流失

金字塔的体积如此庞大，假如稍有松懈，企业的财富就会在这种体系的流程中不断消耗流失。我们很难想象，一个企业在内部不断扩大的过程中，究竟有多少冤枉钱在不知不觉中白白流失殆尽。而整个盈利与不断膨胀的金字塔体系相比，似乎越来越难以满足它的需求。这就像是一盏警示的红灯，暗示着一场危机的来临。假如我们能够最大限度地减少企业资金的流失范围，那么这个警示灯的杀伤力就会慢慢退去，毕竟企业是需要盈利的，我们没有必要在这场潜在危机中，毁灭了自己，成全了别人。

企业需要主动进行瘦身运动	126
找到精简的有效途径	132
别把闲人养在家	138
建立良好的绩效考核标准	144
有效加强人才监管，避免体制下的资源流失	150
章节小结	156

第六章 走出机构误区，企业需要多快好省

如今这个社会什么都崇尚专业，人们常说只求一门精不求门门通，因此不管是企业还是企业内的人才选拔，都越来越崇尚技术和专业化。但事实上，这里面有一个认识的盲点，专业化没有错，但我们却不能陷入各个部门专业化的机构的误区。作为企业，我们首先要尽可能地将内部人员有效地利用，其次要尽可能地为自己的未来进行打算。事实上这是一个多快好省的时代，我们没有必要将本可以一个人摆平的事情，却要将其本着专业化的思想逐一的大类分小类，在这个效率至上的时代，只要我们的质量和学习力没有问题，就没有必要将门派分得那么清楚。不管什么时候，快速出货快速赚钱的企业永远是行业的先锋。

各个环节紧密配合	158
有效缩减工作流程和范围	164
合并职能雷同部门	170
别因鉴字程序，影响了整个生意	175
建立半分散半集权的管理体制	178
章节小结	185

第七章 资本投入最小化，发展才能最大化

我们最渴望看到的是企业的资本实力非常雄厚，想让企业的资本实力雄厚起来，就要学会左右盘算，将该省的钱省下来。收益都是维系生存最重要的事情，正所谓钱要用在刀刃上，假如能够用很少的投入换来最大的收入，那必然可以将自己的财富有效地积累起来。人们常说商人是最精明的，世界上没有赔钱的买卖，但现在很多体系庞大的企业，正在面临一种“外面赚钱，里面内耗”的危机，这对于企业发展最大化的设想绝对是很大的阻碍。究竟怎样解决这一问题，也成为了企业必须要考虑的大问题。

用小成本，做大事情	188
让资金动起来，用好每一分钱	194
学好财务知识，做好、用好财务总监	199
钱还是要用在刀刃儿上	203
做生意要做好亏本的打算	209
章节小结	215

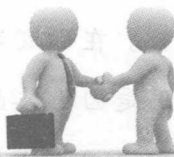
第八章 根治金字塔顽疾，让企业快速运转起来

现在很多大型企业都有自身的顽疾，尽管我们看到它们资金雄厚，丝毫没有感觉到它们每天经营中有什么缺陷，但这种顽疾的危机却早已将触角延展到了其内部体系架构的方方面面，一旦有朝一日出现问题，那企业很可能在顷刻间土崩瓦解。事实上，很多企业高层每天都面临着这样生死一线的压力，但凡有一点闪失，企业的生命力恐怕根本维持不了几个月。这种连锁反应会快速毁灭其整个金字塔体系，假如这时候自身由于体型原因不能灵活地进行改变，那么后果必然是不堪设想。因此就在当下，如何治愈体系顽疾，让自己轻装上阵，快速运转，才是当今大型企业必须努力完成的一项艰巨任务。

人尽其才，杜绝闲人	218
弃车保帅，重获新生	222
掌握收支平衡，完善人员流动节奏	226
完善合同机制，维护自身利益	231
建立绿色流程通道，确保企业上通下达	236
章节小结	242

第一章

谁在企业金字塔底部无休止地膨胀



不管在什么地方“肉”都是有限的,企业膨胀得越快,人所分到的“肉”就越少。倘若每次干不干活儿落实到财富上都差不到哪儿去,整个企业就会在无休止的膨胀中濒临休克。很多人西装革履地坐在宽敞的办公室,貌似待遇可观、工作体面,可事实上工资却少得几乎难以养活自己。倘若一个企业是一座金字塔,塔底的那部分必然会耗费更多的资源和财富,这不禁让我们产生疑问,无休止的膨胀背后,究竟是谁在吞噬着企业财富?又是在企业金字塔的底部不知所措呢?

底端与塔顶究竟还有多远距离



随着企业规模的膨胀，整个财富金字塔也开始膨胀起来，人越来越多，钱却越来越少。偌大的公司不知有多少人深陷在金字塔的底端左右徘徊。在那底端和顶端的中间位置，看似简单却十分复杂繁琐。正是因为彼此之间难以交流，所以才会觉得彼此的距离是如此的遥远。这就好比，一个人在山顶上一个人在山脚下，两人对望谁看谁都渺小。山脚下的人觉得山顶太高，最终离开，山顶上的人又因为下不来，所以终日寂寞，看不到下面的情况，听不到下面人的声音，这就是当下企业的弊端。看似近在咫尺，实则深不可测。

生活中我们常常会遇到这样一类人，他们每天西装革履，穿行于城市中最高档繁华的中心地带，工作环境也相当不错，每天大会小会开着，似乎非常忙碌的样子。在外人看来，他们似乎从事着某种高端的工作，而且工资待遇也应该是相当优厚的。而事实上并非如此，尽管我们常常看到他们在人前谈笑风



生，似乎每一天都过着相当体面的生活，可在这种假象的背后却是每月几乎难以维系正常生活开销的可怜工资。

人生的每一天就这样随着台历上的数字一页页地翻了过去，几年之后有些人成就了事业的辉煌，而有些人仍然在原地踏步，尽管两者之间从表象来看并没有什么太大的差异，都穿着体面温文尔雅，但只要他们走进办公楼，级别档次就会自然拉开。在一个企业的内部，人与人之间的等级可以说是相当分明的，正所谓人往高处走，水往低处流。财富的金字塔，从塔底到塔尖每一级别的人之间，都是存在着一定的距离差异的。

从个人发展角度来说，大多数人都是希望企业组织新部门的，其主要原因在于，只要部门成立就不可能群龙无首，即便是两个人也必然要有一种领导与被领导关系。因此，只要设立新部门，自己就必然会有一个晋升的机会存在。或许这个机会就会成为一个起点，使自己不断向着企业更高的职位发起冲刺。但对于一个企业来说，过度地增设新的部门不但不会事半功倍，反而会使得整个系统流程运作缓慢。一件事情要想办成，必须几个部门协同运作，也就是说，本来一个人就可以走下来的事情，需要多个人分流完成，一旦其中配合不够默契，或者中间有人因为一些意外没在岗，整个流程就将陷入瘫痪，这一天不论是从时间上还是从财富资源上都将是相当大的损失。

A 公司是业内规模比较大的企业之一，下设很多部门，不论从办公用地还是从人员配置上都可以说相当齐全。在企业内

部，大小部门就不下二十多个，人员上也超过 300 人。可就是这么大大一个公司却让很多员工怨声载道。这究竟为什么呢？

举个例子来说，当企业下达了一个目标指示，为员工分配了定额的任务，并许诺当这项任务完成到怎样一个程度就可以拿到怎样一笔可观的提成收入。看到这笔提成很诱人，员工便开始鼓足干劲儿进行工作。按理说假如整个流程由自己走完，部门间流程都比较简洁的话，这项任务根本不算是多难的事情。但当这件事真的付诸行动以后，烦恼就紧跟着来了。由于，这件事情前前后后要上报到很多部门审批，而每个部门也都分别有大大小小数位领导。也就是说倘若员工要想办这件事情，就必须拿着材料历经这些部门自下而上大大小小所有领导签字。部门之间配合得好不好先放一边，但从人员来说，倘若其间某个人因为特殊情况不在岗、出差或者离职，那么整个系统流程就难以走下来。员工很可能要抱着这份没有问题的东西等对方回来把字签上，才能再继续下一步的上报流程。这样一来，一个员工真正做事情的时间并没有多少，大部分时间都用在了跟其他部门搞好关系和联系签字事宜上。可即便是如此，也很难在企业规定的时间内按时完成任务，试想一下倘若一个要签字的人物一出差就是一个星期没有签字，而部门上下谁也不愿意为他承担责任的话，整个流程必然会陷入暂时的瘫痪中。因此，在很多人看来，工作能力再高，倘若一字难求也是证明不了自己的办事效率的。