



领导力  
Leadership



战略力  
strategy



执行力  
execution



控制力  
control

信息化管理力  
information management



原卫平 著

CHIEF  
TRANSFORMATION  
OFFICER

# 首席转型官

突破民企转型困局



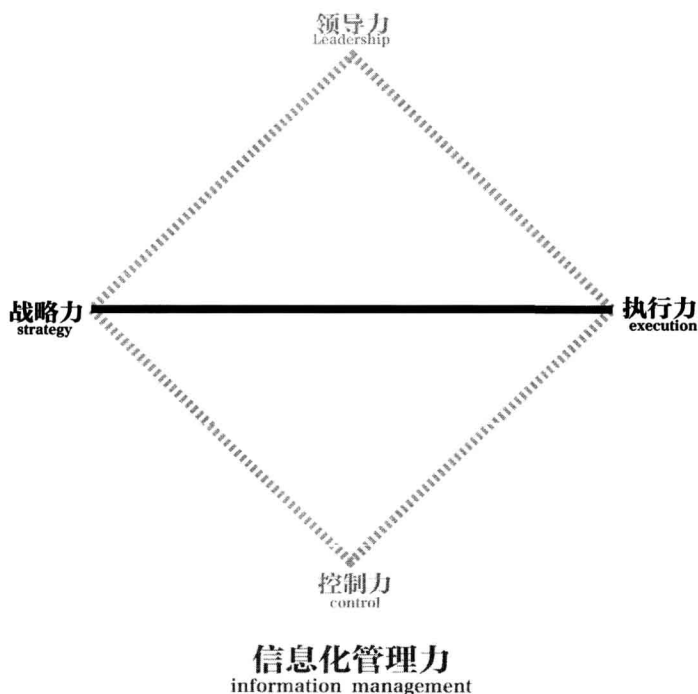
电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 首席转型官

突破民企转型困局

CHIEF TRANSFORMATION OFFICER

原卫平 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 提 要

本书结合IBM等国外企业先进管理实践和中国规模化民营企业管理现状，提出由战略力、执行力、领导力和控制力“四力”体系以及信息化管理体系，组成的“管理五维系统图”，既有具体的企业实战经验与实战指导，也有咨询师式的系统的企业转型理论与方法。

本书可作为企业管理从业人员的管理指导用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

首席转型官：突破民企转型困局 / 原卫平著. --北京：电子工业出版社，2014.1

ISBN 978-7-121-21798-2

I. ①首… II. ①原… III. ①民营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第261620号

策划编辑：张 昭

责任编辑：夏平飞 文字编辑：张岩雨

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：240千字

印 次：2014年1月第1次印刷

定 价：45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

# 推荐

实现企业管理转型是当前本土企业一直很关心的事，但本土企业有着浓重的“本土特色”，在野蛮生长后沉积了太多的草莽气息，在企业转型中遇到方方面面的问题。先进的管理方法与体系如何在这些企业落地，对本土企业来说一直是个大的挑战。

原总从知名国际咨询公司空降到本土民企推动转型，历时四年，本书即由他近十年的咨询理论沉淀和实战经验集结而成。咨询公司的从业经历使他可以将先进的管理方式与系统的方法及思维带到本土企业，而本土企业的实战经历，使他了解并掌握先进管理方法在本土企业落地生根、完美实现企业转型、提升企业竞争软实力的这一实操过程。

本书既有具体的企业实战经验与实战指导，也有咨询师式的系统的企业转型理论与方法。在书中，结合IBM等国外企业先进管理实践和中国规模化民营企业管理现状，原总提出由战略力、执行力、领导力和控制力“四力”体系以及信息化管理体系组成的“管理多维系统图”，可用于规模化民企转型管理指导，特此推荐。

——《销售与管理》主编 张永兵

许多民营企业在成功地走过创业阶段后，随着业务和组织规模的扩大而面临着全新的挑战。本书系统地剖析了民营企业在发展过程中所面临的问题和转型挑战，并通过自己在民营企业中的实践和体会提出了一系列发人深省的建议和思考，对提升企业的竞争力具有非常实用的价值。

——原IBM中国区人力资源总监，大中华区领导力与组织能力总监 周晶

改革开放30余年，许多优秀的民营企业在竞争大潮中、在复杂的环境中不断应对挑战，不断突破自己，转型的话题被反复提起，蜕变是痛苦的，每一个新的探索都是艰难的决定。每个企业都有自己独特的故事，都有值得借鉴的闪光点，《首席转型官》是原总在宏观层面分析了诸多企业转型之痛后，深入企业内部的微观世界，历经多方面的思考和实践探索，给民营企业家和领导者提出建设性建议，针对中国民营企业特点，深入剖析现象，揭示现象背后的规律，相信可以很好地帮助埋头苦干的企业家们开阔思路，重新审视自己的转型之路。

——惠普商学院执行院长 吕楷之

卫平在从IBM空降至民企任职业经理人时曾明确“不轻易选择，但选择就要坚持”。时至今日，卫平已为该企业服务超过四年，并成为该企业董事会成员。组织转型是当今中国民企遇到的不可不面对的棘手难题，卫平以其自身经验得失，深刻探讨了民企老板、企业元老

和职业经理人三者之间的微环境。也只有融入民企微环境，既变又不变，职业经理人才发挥自身优势，真正意义上推动民企的转型。

——智联学院执行院长，智联招聘人事行政高级总监 潘晓军

伴随中国经济的上两拨发展热潮，民营企业经过二十多年的高速发展，今天纷纷进入“待转型期”。如何能够在过去成熟优势业务的基础上进行由内而外的持续的、结构性的变革，从而将自身转型成与国际市场接轨的、能够应对未来全球化新一轮竞争的现代企业，中国民营企业的确需要在治理结构、战略管理、组织能力等方面调整和提升。并且，这些调整和提升点不应是离散而割裂的，它们应该在一个统一主题、整体框架下去分步推进。这的确是一个既要科学又要艺术的系统工程。卫平在本书中的一些观点和思考，是很有价值的，将管理的一些点，在转型的主题下有机地搭建和组合成了一些模型化的东西，对企业规划和推动自身的转型很有参考意义。

——福建三福百货CEO 苏凯

本书是原总多年的咨询经验与企业实战的总结，对中国企业的转型既有咨询顾问的深刻洞察，又有企业高管操盘转型的探索实践，对中国企业尤其是民营企业的转型大有裨益。

——福建盈众控股集团有限公司人力资源副总经理 杨明广

原总是个实战派高手，读他的文字，总有一股特别熟悉的味道，因为他描述的事情就发生在我身边；他的“以正和，以奇胜”的破解困局之法，经常让我拍手称妙，恍然大悟。对于企业中高层管理人员，尤其是人力资源从业者来说，细细研读原总的书，一定大有收获。

——江苏九洲投资集团 人力资源行政总监 段鸿斌

丰富的管理咨询经历和多年的企业高管实践，使原卫平先生形成了非常独特的视角去解读企业的管理生态环境。本书的很多观点都是原先生洞察和思考企业管理变革过程中种种现象的智慧沉淀，对帮助读者突破管理思维困局具有很强的借鉴意义。

——成都利君实业股份有限公司人力资源总监 杨希昊

# 序言

《首席转型官》一书的出版，来源于我的两个“冲动”：一是给自己十年的管理顾问和职业经理人之路一个总结；二是救赎自己的罪过——十年来因为管理上的幼稚而曾提供给客户的“不成熟”产品。

和管理的“结缘”最早可追溯到1998年担任国有银行储蓄所主任，如何完成存款任务？如何让有着“复杂”背景的下属服从领导？如何控制柜台风险？是当时经常考虑的问题。带着“follow my heart”的年轻气盛，带着体制内无法破解的困惑，我辞职离开山东到了北京，开始了自己的职业经理人之路。从MBA到咨询公司，从顾问到职业经理人，从外企到民企，角色、身份在转换，但管理研究和探索之路在持续。

总的来说，支撑我在管理上不断成长的脉络有四个：

第一条脉络是西方管理经典理论、先进企业实践和工具；第二条脉络是本土管理学者的智慧结晶；第三条脉络是中国优秀企业的管理实践；第四条是面对客户企业及置身管理实践中面临的问题挑战。这四条脉络扭合发力推动了我的成长，到目前为止大体经历了三个阶段：初期，第一条脉络主导了我的管理认知——狂补经典理论，学习



西方实践和借鉴西方工具。坦率地说，此时照搬照套经典理论和先进咨询工具是我的主要工作方式。这个阶段也是我最痛苦的时期，“理论上正确的好东西，为什么在企业中的效果却差强人意”？严重时甚至对“西方管理适不适合中国企业实际？”产生了质疑。思想上的混乱，职业缺乏成就感，让我经历了职业生涯中的低谷；而中期则不仅拜“洋”老师，更拜“土”老师。向本土派老师学，向国内优秀的企业学，研究他们的智慧和成功实践，确有豁然开朗的感觉；而现在，则是向企业问题学，每一次的对症下药，每一次看到客户企业内部员工的成长甚至掌握了解决问题的本领，都让我深深体验到职业的幸福感。

“十年一剑”的探索让我对“中国企业如何学好用好西方管理理论、经验和工具”有了些初步的看法，先谈“学”：

1. 要“体、用”整体学。所谓“中学为体、西学为用”的学习论，实质是避重就轻的假捷径，真歪理。西方先进管理技术和工具是构建在西方“法制、理性、客观”管理哲学思想基础上的。“体、用”分离式地将西方先进管理工具移植到“人治”、“人情”、“主观”的文化土壤，水土不服就是再自然不过的。“求术轻道”，或者“求术避道”的做法，最终只能是“术则不达”。

2. 要搞清“药”的疗效和禁忌。西方管理工具的产生都有其特定的管理环境和适用的背景对象。天底下没有包治百病的药，同样也没有任何企业都适用的管理工具。最典型的案例莫过于十年前在中国“风

靡一时”的平衡计分卡。面对其后在中国鲜有成功案例的状况，我们不得不反思：脱胎于市场成熟、以为客户创造价值为关键成功要素的平衡计分卡，植入当时热衷“跑马、圈地、取势”的中国企业，没有生命力，是不是注定之事？

再说“用”：

1. 要“转换”，不要“拿来”。接受了一次先进管理思想和工具的培训，在还没有搞清楚疗效和禁忌时，就摩拳擦掌，准备大干快上，甚至希望“难言之隐，一洗了之”，最后的结果往往是不了了之。企业不需要药，而是需要对症的解决方案。将药效、禁忌和企业的管理实际相匹配，完成由药到解决方案的转换，才不会劳民伤财。

2. 系统提升。中国大多数企业管理水平落后的现状决定了企业不仅是多病，更是体弱。因此身强体壮的根本，不能单纯依赖空降高人或一味神丹妙药，而是需要从工具、制度到人员能力甚至企业文化标本兼治的系统解决方案。

随着中国经济转型，各行各业都感受到了寒冷，但我相信中国企业管理的春天将至。当企业钱不好赚，急待转型时，管理的价值也必然显现。过去重形式轻结果，拿管理装点门面的现象必然会减少；关注结果，追求实效，将成为未来中国企业管理需求的趋势。期望《首席转型官》这本关注系统解决中国民营企业管理问题的书籍能够符合

这种形势，得到读者的认可。

感谢《销售与管理》杂志主编张永兵先生、副主编谢海峰先生，以及本书的策划编辑张昭先生，如果没有你们的支持和推动，这本书必然胎死腹中。

最后，我想把这本书献给我最挚爱的父、母、妻、儿。感谢妻子陈云对我忙于事业疏于家庭的包容，多年来独自承担起照顾父母、教育儿子的重任。还有儿子原逸宽，谢谢你给爸爸、妈妈带来的无尽快乐，期待你成为正直、快乐有担当的男子汉。

原卫平

2013年10月

# 目 录

## Contents

### 第一章 转型——规模化民企在外患、内忧下的选择 / 01

规模化民企管理落后的问题由来已久。但是在外部市场高歌猛进，内部歌舞升平中，问题和矛盾被漠视和掩盖。但当赖以快速发展的外部环境已不复存在，内忧、外患使得中国规模化民企的转型已是迫在眉睫之事，而转型所要解决的核心问题是企业如何实现可持续发展。形象地说，就是如何成功“拐弯道”，实现由“短跑明星”向“长跑健将”的转型。而转型成败对很多企业来说，将不是经营好坏的问题，而是能否生存的问题。在“弯道跑”的过程中，必定有相当多企业会掉队甚至被淘汰出局，而且越是善于短跑而乏于长跑的企业，掉队的风险越大，甚至在很多行业，未来几年将是重新洗牌期。

#### 第一节 外部形势“逼”人 / 02

#### 第二节 内部“组织乱、没活力和人才观念滞后” / 07

### 第二章 规模化民企转型之难 / 19

中国一些管理优秀的规模化民企已经成功实现了“基础管理”变革和转型，踏上了漫漫“长跑”征程，而他们无不是在智慧引入、人才管理、专业管理能力建设、企业家转型和组织高效之间，建立起来了良性互动、持续提升的TPEE循环。而反观相当多规模化民企之所以“有转型之心，无转型之力”，归根结底体现为其TPEE循环由于如下某一个或多个环节

“不给力”而屡屡受阻：专业人才无法引入，外部智慧无法有效利用，专业体系难以有效推进，老板难以转型，企业混乱依旧，也就更加难以吸引和留住专业人才。相当多中国规模化民企正是陷入如此管理转型困境中，无法自拔。

#### 第三节 转型成功的TPEE循环 / 20

#### 第四节 陷入困局的转型 / 24

### 第三章 规模化民企转型困局的破解之道 / 31

如同中国的“改革开放”告别了“探索”期，开始基于顶层和改革路线图设计来向前推进；成功企业的转型实践、二十年中国管理咨询业蓬勃发展所沉淀的知识积累，使得中国规模化民企同样可以基于总体规划实施转型，少走弯路。在组织上，建议设置首席转型官来协助推动转型。在一些西方跨国企业高层团队中，近些年也出现了首席转型官（CTO）一职。但由于所面临的发展阶段和国情不同，“此首席转型官非彼首席转型官”，我们的首席转型官，严格意义上是“造型官”，通过推动TPEE圈有效循环，以塑造保证企业内生型、可持续发展的现代高效组织系统。

#### 第五节 转型的组织设计——首席转型官 / 32

#### 第六节 转型的指导思想 / 35

#### 第七节 转型的顶层和路线图设计 / 60

#### 第八节 转型的策略 / 68

### 第四章 首席转型官的挑战 / 77

如何推动企业由机会牵引到战略驱动的转型？由个人执行力到组织执行力的转型？领导干部由游击队长到职业军官的转型？由不规范到规范管控的转型？以及转型如何借力信息化？诸如此类的问题，是首席转型官面临的核心挑战。本章在管理五维系统图下，就上述问题依循提出问题、分析问题、系统解决问题的结构，逐一给予了解答。

管理五维图是由战略力、执行力、领导力和控制力“四力”体系以及信息化管理体系组成，可用于企业转型管理指导。它是基于这样的假设：企业的所有经营和管理活动，无不是

围绕着战略和执行两大主题展开，而抓好领导力建设，并有效控制经营、管理风险，是战略管理体系和执行管理体系高效的关键保证，同时，现代企业的“四力”建设已经日益和信息化技术密不可分。

第九节 打造企业的“战略力” / 78

第十节 推动“执行力”转型 / 102

一、“造型”绩效管理

——全面提升经营、管理水平的引擎 / 110

二、“协同”问题的破解之道 / 119

三、人力资源管理的“战略性”如何落地 / 125

四、人力资源的“困境”和“突围”之路 / 143

五、实现再增长，需销售人力资源管理系统转型 / 157

六、打造执行文化，破解企业文化管理密码 / 172

第十一节 打造企业“职业化”的领导力 / 187

第十二节 打造企业“控制力” / 195

第十三节 借力信息化推动规模化民企转型 / 201

**参考文献 / 224**

# 第一章

## 转型——规模化民企在外患、内忧下的选择

规模化民企管理落后的问题由来已久，但是在外部市场高歌猛进，内部歌舞升平中，问题和矛盾被漠视和掩盖。但当赖以快速发展的外部环境已不复存在，内忧、外患使得中国规模化民企的转型已是迫在眉睫之事，而转型所要解决的核心问题是企业如何实现可持续的发展。形象地说，就是如何成功“拐弯道”，实现由“短跑明星”向“长跑健将”的转型。而转型成败对很多企业来说，将不是经营好坏的问题，而是能否生存的问题。在“弯道跑”的过程中，必定相当多企业会掉队甚至被淘汰出局，而且越是善于短跑而乏于长跑的企业，掉队的风险越大，甚至在很多行业，未来几年将是重新洗牌期。

## 第一节 外部形势“逼”人

“改革、开放”三十年以来，中国大陆取得了令人瞩目的成就：一是综合国力得到大幅度的提高；二是民营经济摆脱了意识形态的束缚，得以蓬勃发展。尤其是加入世界贸易组织后的这十年，中国民营企业的规模更是以“超常规”的速度扩张。其速度由2002年与2011年中国民营企业500强上榜企业中最大规模、中等规模和最小规模的对比，可见一斑：2002年，第一名联想控股有限公司，营业收入355亿元；第二百五十名大连宏光好运来集团有限公司，营业收入7亿元；第五百名上海市北家电公司，营业收入4亿元。而2011年第一名江苏沙钢集团有限公司，营业收入2075亿元；第二百五十名大华（集团）有限公司，营业收入113亿元；第五百名伟星集团有限公司，营业



收入65亿元。<sup>①</sup>虽然这十年间融资难、融资成本高等诸多不利因素，对民营企业的发展范围和速度有所影响，但伴随中国经济十年的高速增长，众多中、小型民营企业借势做大，从小舢板发展成了舰艇，甚至是航空母舰。

但是，我们也要清醒地认识到大部分规模化民营企业发展至今日规模的“最关键因素”，是借助了中国经济的快速发展，劳动力资源丰富、低廉，消费者需求在长期抑制后喷发式增长等“红利”；面对此千载难逢的历史机遇，以“狼性”和“海盗精神”，“跑马、圈地、取势”，“野蛮成长”，来瓜分这场“狂欢盛宴”。诚然，有极少数企业凭借出色的管理、突出的组织能力超越了竞争对手，领跑于行业，当然也有一些企业希望把自身的高速发展“粉墨”为“管理优秀，内功取胜”，但这都无法掩盖事实，大部分企业是在一场拼速度、拼爆发力、拼野性、拼胆识、拼资源的短跑竞争中夺得了先机，赢得了胜利，成为了“短跑明星”。这是一场经营的胜利而非管理的胜利，是“外部驱动成长”的胜利而非“内生力量驱动”的胜利，我们得以

大部分企业是在一场拼速度、拼爆发力、拼野性、拼胆识、拼资源的短跑竞争中夺得了先机，赢得了胜利，成为了“短跑明星”。这是一场经营的胜利而非管理的胜利，是“外部驱动成长”的胜利而非“内生力量驱动”的胜利，我们得以壮大但我们未必强。

<sup>①</sup>数据来源：中国工商联“中国民营企业500强年度分析报告”。