

# 企业运营管理系统升级策略

## —— 插件式升级法

邓成华 宋宇 著

企业发展跨越之路 赛太阳系列丛书

适合的就是最好的内涵与定位

运营管理的升级可以跳跃但不可以飞跃

成长与持久

适应环境、提高竞争力、提升盈利水平

# 企业运营管理系统升级策略

— 插件式升级法

邓成华 宋宇 著

 中国时代经济出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业运营管理系统升级策略：插件式升级法 / 宋宇，  
邓成华著. —北京：中国时代经济出版社，2012.11  
ISBN 978-7-5119-1295-4

I. ①企… II. ①宋… ②邓… III. ①企业管理系统  
—升级 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第240191号

书 名：企业运营管理系统升级策略：插件式升级法  
作 者：宋 宇 邓成华 著

---

出版发行：中国时代经济出版社  
社 址：北京市丰台区玉林里25号楼  
邮政编码：100069  
发行热线：(010) 68351353 68312508  
传 真：(010) 68320634 83910203  
网 址：www.cmepub.com.cn  
电子邮箱：zgsdjj@hotmail.com  
经 销：各地新华书店  
印 刷：北京紫瑞利印刷有限公司  
开 本：710 × 1000 1/16  
字 数：290千字  
印 张：20.5  
版 次：2013年10月第1版  
印 次：2013年10月第1次印刷  
书 号：ISBN 978-7-5119-1295-4  
定 价：47.00元

---

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换  
版权所有 侵权必究

# 序

成长与持久是任何一个企业和企业家都在不断追求的理想，因为这承载了人性中自强、进取、向上的精神实质。

作为一个系统，企业的成长必须将外在的规模形式与内在的运营管理达到统一，以和谐与平衡的成长实现发展的持久弥坚。规模是形式，运营管理是内核，这两者是企业成长中和谐统一的两个方面，落后的企业运营管理，不可能有效支撑超出其承载能力的企业规模。

企业是一个组织，是一个社会单元，是一个人的集合体，其有着自己的运营规则与演变规律，只有认清这其中的规则与规律，掌控其运行、演变的方法，才能使企业的成长可行、可为、可信、可期。

演员当如周星驰、作画应似毕加索，因为他们都以自己独有的艺术创造力，在自己所从事的行业与艺术领域中，开创了一种新的风格、模式与道路，让人们体会到了另外一种全新的艺术感受和欣赏，而以艺术的感知与视角从事企业管理行业也是我们的内在追求。

十几年的企业运营管理工作和企业管理咨询工作，让我们深刻地体会了将广博管理学知识综合运用到企业实践当中去的挑战与乐趣，也使我们掌握了用基础的社会学、心理学、组织学、人性论、矛盾论等理论，指导具体的市场管理、战略管理、人力资源管理、组织结构等企业运营管理工作的方法和技巧。这种发挥个人智慧，将各种知识综合应用于企业的实践并最终取得成果的工作，让人兴奋和着迷，每一次这样的工作过程都会给我们带来巨大的成就感和满足感。

虽然我们在企业管理与咨询工作过程中充满激情和快乐，但是也时有疑虑和困惑。在多年的企业管理与咨询工作中，我们总是隐约地感觉到，有关企业运营管理升级的某些内在规律并没有被清晰地揭开和诠释，这就很大程度上影响了企业运营管理升级的成功性。在绝大部分的管理咨询和培训中，都是给出

一个标杆式的运营管理标准，然后让企业从现在的运营管理状态转化成这个标准的状态。但事实是这种做法收效甚微，甚至会起到很多负面的作用。企业在进行运营管理“转化”的过程中，存在着很多陷阱、险滩和不可预知的困难，这些困难会极大地阻碍“转化”过程，严重的甚至能够毁掉企业，这样的例子我们四处可见。

在我们看来，每一个企业管理咨询项目，都寄托着企业改善、提高自己运营管理的希望，而且是希望这种改善和提高是在短时间内集中性和突击性、有效性的基础上完成的，而不是慢条斯理的完成的。这就相当于是一种变革，至少是一种革新。而任何一个组织的变革和革新，包括军队的、社会的、企业的，都不可能不尊重其内在规律而一蹴而就的，即不可能是拿一个标准化的东西，随随便便的一套装就很容易地完成了。

虽然有关企业变革的著述也不少，但是那些理论性很强、标准化要求很高的说法和做法往往很难让一个普通的企业管理工作者具体的掌握、执行和开展。因此，我们希望能够揭示企业运营管理升级过程中那些在客观的发挥着作用、但又不为人们主观所清晰认知的规律，并依据此规律总结设计出一套简单、可行、有效的企业运营管理升级策略、方法和技术。通过对有关知识的进一步学习和研究，结合对自己和同仁们在企业管理咨询服务中所经历的大量经验与方法的总结和归纳，研究出了简单、易用的企业运营管理升级方法和技术。这个方法和技术，是在揭开企业运营管理系统运营、变化、演变等规律面纱的基础上得出的，目的是保证企业快速、稳妥的实现运营管理的升级，并力求这个系列的方法和技术简单到能够被大多普通的企业工作人员掌握和运用。

在这套方法研究的过程中，我们得到了众多朋友和同仁的帮助与指导。

给予我们帮助的朋友和同仁，由于篇幅有限在此不能一一列举，但我们向他们表示真诚、真挚的感谢！

**2013年10月**

# 目 录

前言	1
第一部分 企业运营管理升级的插件式方法	9
第一节 企业运营管理升级的原理认知	11
一、企业运营管理升级的形式与成功要素	11
二、适合的就是最好的——内涵与定位	14
三、企业运营管理升级需要适合的策略、过程与方法	17
第二节 对企业运营管理系统的剖解	20
一、系统化分析的方法	20
二、企业管理系统是个变形虫式的互动系统	24
三、对企业管理系统结构的剖解	26
四、管理的最佳与速成是每个人的期望	33
五、运营管理的升级可以跳跃但不可以飞跃	35
第三节 对企业功能系统的剖解	38
一、企业功能系统的分析方法	38
二、企业功能系统的基本结构	39
三、企业功能的状态	42
四、集团性企业的附加功能系统结构	42
五、企业功能系统的变化与演变	43

<b>第四节 对企业动力系统的剖解</b> .....	44
一、企业动力系统结构的剖解 .....	44
二、企业动力系统变化因素的剖解 .....	49
三、企业动力系统变动模式的剖解 .....	54
<b>第五节 对企业作业协作系统的剖解</b> .....	68
一、第一层次，功能上的协同 .....	69
二、第二层次，职能工作与作业方法协同 .....	70
三、作业协作系统运转模式剖解 .....	72
<b>第六节 运营结果都由管理控制系统实现</b> .....	77
一、十二种常见的企业管理控制方法 .....	77
二、管理控制方法发挥作用的方式 .....	85
三、管控系统实现管理功能的途径 .....	89
四、1+1>3: 管理控制系统的协同方式 .....	94
<b>第七节 企业运营管理系统插件式升级方法</b> .....	101
一、弄清运营管理系统插件式升级的机理 .....	101
二、辨清管理节点与运营管理系统升级的关系 .....	105
三、企业运营管理系统插件式升级的实施路径 .....	108
<b>第二部分 人力资源管理升级需要的终极解析</b> .....	119
<b>第一节 把控人力资源管理变化的需要</b> .....	122
一、企业组织老化 .....	123
二、企业业务运行模式转型 .....	124
三、新组建的企业 .....	125

---

---

四、企业的收购与并购	127
五、企业的业务下滑	128
六、企业的业务增长过快	129
七、同时存在多种状况的企业	130
<b>第二节 审视人力资源管理的层次差距</b>	<b>131</b>
一、人力资源管理体系过于简单	132
二、人力资源管理体系基本内容健全	134
三、人力资源管理体系核心内容健全	136
四、人力资源管理体系系统全面	139
<b>第三节 问题的终极原因是管理方法不当</b>	<b>142</b>
一、按运营环境对人力资源问题分类	142
二、按职工表现对人力资源问题分类	149
三、从管理方法的原因对人力资源问题分类	152
四、人力资源管控方法概述	163
<b>第三部分 人力资源管理的插件式升级</b>	<b>169</b>
<b>第一节 人力资源管理升级的螺旋式循环</b>	<b>172</b>
一、看得清楚：人力资源管理插件式升级循环图	174
二、说的细致：人力资源管理插件式升级的循环逻辑	181
<b>第二节 人力资源管理插件式升级的工具和方法</b>	<b>193</b>
一、掌握实现“变化”的基本技巧	195
二、人力资源管理插件式升级的10大工具	199
三、插件式升级方法应用的成功案例	240



<b>第三节 注重应用：管理升级插件式工具使用策略</b> .....	245
一、各类人力资源管理层次下的方法选择 .....	246
二、各类企业状况下的方法选择 .....	250
三、各类企业人力资源问题下的方法选择 .....	255
四、专题 1：提高执行力的插件式方法 .....	261
五、专题 2：构建学习型组织的插件式方法 .....	266
六、专题 3：企业团队建设的插件式方法 .....	273
七、顺应潮流：插件式方法与现代人才理念的结合 .....	279
<b>第四节 人力资源管理插件式升级工作程序</b> .....	285
一、首先界定和明确终极的目标 .....	285
二、如何了解企业的需求与信息 .....	287
三、判断企业人力资源的问题及性质 .....	292
四、制定整体解决策略 .....	297
五、实施 .....	298
六、灵活变通与适时调整 .....	300
七、案例分享：某陶瓷企业职工忠诚度建设 .....	300
<b>后记</b> .....	316

# 前言

（此处为模糊的正文内容，包含多段文字，因图像清晰度低，无法准确转录。大致内容涉及行业背景、项目意义及编写目的等。）

李小龙是享誉国际、受人爱戴的著名华人功夫明星，这不仅仅因为他是将中国功夫传播到全世界的第一人，是功夫片国际化的主要推动者之一，更主要的是他因循基本哲学原理和武术格斗的原则性方法，集各种格斗竞技专长于一身自创了截拳道。别人学功夫是学招练招，而李小龙则将中国功夫、跆拳道、拳击和自己的哲学观融于一体自创一系，从乱打、一招生、一招熟、熟生变、精通十八般中脱颖而出，达到凝练自创真功夫的境地。这其中的关键在于他能够做到因循于理、型随境迁，虽理简而型无数的“功夫”境界。

企业的运营管理升级即是一项企业发展过程中必须面对和开展的工作，也是一项很具有挑战性的工作。其成功与否决定于两个方面，一是工作负责人员的专业能力和专业素质，二是工作过程中所秉持和采取的策略、过程和方法。在企业运营管理升级工作开展的过程中，相关的工作人员不能只懂得专业、科学的企业管理方法，更要懂得社会组织系统和企业组织系统的运行原理和演变规律，并且根据其运行原理和规律采取适当的升级策略和方法。如果只有专业的企业管理知识和方法，却不能洞悉企业组织系统基本的内在运行与发展规律，就如同一个人，光知道又白又暄的馒头好吃，却不知道怎么样才能把馒头做得又白又暄一样。

我们和我们的伙伴们在多年的企业管理实践和企业管理咨询的从业过程中，亲身经历和实施了大量的企业运营管理升级的操作工作。特别是在从事企业管理咨询工作期间，我们咨询服务的客户既有十几万人的企业也有几十人的企业，既有 70 多年企龄的国有控股企业也包括只有几年企龄的民营企业，既有建筑施工类企业也有高科技软件企业，既有日用品生产企业也有工业品生产企业，既有制造类企业也有服务类企业。在这些年企业管理咨询服务的过程中，我们亲眼见证了众多企业在运营管理升级过程中的悲喜和成败，也见证了众多中国管理咨询企业和人员的成长与兴衰。最终我们通过总结得出的结论是，要想真正做好企业运营管理的升级，需要综合考虑企业的职工心理、企业氛围、管理基础、领导者状态、升级目标等因素，然后根据企业组织的系统动力学原

理，以“保持运营管理升级的足够动力”为基本出发点，设计企业运营管理升级有效的策略、方法和过程，而不能简单、盲目、生搬硬套的实施所谓新的、最先进的运营与管理方法。这就像一场战争不能单靠一两件先进的武器取胜一样，而是需要靠兵法、谋略、形势、人员和武器的综合把控和运用来塑造胜的态势。

在为企业提供管理咨询服务，帮助企业进行运营管理升级的过程中，我们感觉最大的问题就是，相关工作人员对企业运营管理升级规律认识的模糊性以及因此导致的工作方法的盲目性。这在工作开展中往往导致如下几种现象，一是升级方法与目标结果的上“南辕北辙”；二是职工支持心态上的“欲速则更不达”；三是升级策略上的“解决个小问题造出个大问题”等等。其中最普遍和最严重的问题首先是对“企业运营管理是个系统”这种观点理解的偏差与不足，进而造成在企业运营管理升级过程中不尊重企业运营管理系统的特点和规律；由此带来的第二个问题就是很多企业在运营管理升级过程中对“适合的就是最好的”这一真理视而不见，对于什么是最好的也茫然无知，也就不能很好地将企业运营管理系统的特点和规律为“我”所用，不能将其很好地融入到企业的运营管理升级策略和方法中，结果造成企业在运营管理升级中认识的谬误和方法的偏离，进而导致整个提升过程困难重重、果难遂愿。

另外我们认为，由于网络的发达和信息的共享，现在有众多的企业管理方法、管理理论和管理样板可以参照和借用，企业在开展运营管理升级工作时会有很多的知识和案例可以借鉴，所以知识的欠缺已经不是企业运营管理升级的最大障碍和难题，而最大的障碍和问题是相关工作人员是否具备应用这些知识和案例的能力。我们根据在企业运营管理升级过程中，对管理知识和案例应用能力的大小，把相关工作人员的专业化层次总结为6种状态：

录音化操作，就是由于对企业运营管理的升级知识及相关工作知之甚少，只能记录别人的意见和要求并遵照执行，对工作方法和内容自己也无法形成一定的判断和建议，只能按照别人的安排亦步亦趋地操作一些事情和具体工作，别人怎么说就全盘照抄。

经验化指点，就是具有一定企业运营管理方面的经验，可以为企业提供一

定的经验指导。但是无论遇到什么样的企业、什么样的情况和条件，都只能根据自己的经验并用同样的方法给予解决。导致在企业运营管理升级过程中缺乏系统性，只能提供一些经验性的意见和建议。

理论化套用，就是开始用理论的方法和框架分析企业管理问题的现象和本质，但是在解决策略和方法上和企业实际结合的不好，常常是生搬硬套的按照理论要求来策划和设计企业运营管理的升级方案，并且方案的内容以理论标杆为主，看起来很美，往往缺乏实操性和实战性，和企业的现实情况结合得不是很紧密。

专业化人员，就是在企业运营管理的某个专业方面理论和经验都很丰富，能够将理论联系实际。但是属于窄而专的类型，除了对本专业有很深厚的功底之外，对其他方面了解得不多。在负责本专业的企业运营管理升级工作时，如果单凭一己之力的话往往不能和其他方面的管理内容进行有效的结合与匹配。

系统化标杆，就是能够将管理中多个关联的方面整合起来去解决企业的实际问题，即能够用“组合拳”的方法去解决企业的管理问题，而不仅仅是单纯的用一种方法解决问题。但实际工作中多数人往往愿意将标杆性企业的做法作为标准，并以此为基础给出一个完美的、理想化的标杆性方案，但是面对实现标杆性标准的措施技巧和过程策略却会变得手足无措、无计可施。

功夫化实践，就是对企业管理系统的认知和理解深刻而全面，有自己独到的认知体系和方法论，不限于解决问题的招式和条框。对企业管理各个方面之间内在的关系有深刻认识，知道应该达到的最终目标，而且清楚最终目标与过程目标之间的系统互动关系。对于达到最终目标详细、具体的措施技巧和过程策略都有很明确的了解和掌握。

在企业运营管理升级的所有工作中，人的管理向来是重点和难点，职工的支持程度和改革动力也向来是至关重要的。在所有的企业运营管理升级工作中，出现问题最终导致失败的原因大都是由于人的问题，因为“只要人的问题解决了，其他的问题就都不是问题了”。“人力资源总监应该成为总经理的知心朋友，为总经理分难解忧，而不能只是为了自己的新想法而让总经理去冒很大的风险，不然我不会支持他的，他也就不能成功”。这句不止从一个总经理嘴

里说出的感慨，也从另一个方面说明了企业运营管理升级过程中，职工个人的想法和态度将直接影响工作的成败。

从根本上来讲，企业的运营和管理只存在两个问题，一是人的问题，二是资金的问题，如果这两个方面得到了保障，企业其他方面的问题都可以迎刃而解。企业可以用资金买到设备，买到厂房，买到技术，当然也可以雇到人才，但是企业却无法用资金买到职工对企业全身心的投入和无保留的奉献。而优秀的人才队伍是保证企业正确的决策得以高效执行的基础。

如果企业的职工都能够积极进取、认真负责、竭力配合，又怎么会出现在众多企业大呼执行力不好、行动力不强的现象呢？又怎么会出现在船大调不了头、象大跳不了舞、企业大得转不了型的情况呢？

如果企业的职工都能够不断地提高自己，不断地使自己的能力满足新工作的要求，那么大家一致认为好之又好的“学习型组织”又怎么会在众多的企业中虽然极力推广却仍然成为水中月、雾中花呢？

如果企业的职工都能够不断自主、持续地改进工作，不断地提高工作水准，那企业也必然是一路高歌的走向百年乃至千年，又怎么会出现在阴阳轮换、盛衰轮回的企业生命周期现象呢？

……

这众多的“如果……”是企业所希望的，当然也是企业最稀缺的。相反的是，很多企业在日常的运营当中却面临着众多的不负责任、执行力不强、技能弱但又不学习、凝聚力差、工作不配合等等令人头疼的问题。多少次的说教、多少次的要求、多少次的示好、多少次的大发雷霆，但短暂时间的改进之后仍然是一如既往的让人不满意。

通过管理策略和方法引导塑造职工的工作状态，实现上述众多的“如果”，是大多数企业的目标和期盼。但是在对心理学、组织行为学、社会学的系统发展规律缺乏基本了解的前提下，只是简单地用培训、训斥、说教、考核等方法来改善职工的工作状态，让其支持和配合企业的运营管理升级，也只能是隔靴搔痒、望梅止渴、不动根本。而不顾职工的想法和态度，强行推进新的运营管理方法，又往往容易对企业造成动荡、对立甚至是伤筋动骨式的损坏，弄不好



会造成企业的自残，那到底该怎么办？

当我们抱怨职工不负责任，当我们埋怨职工不配合企业变革的时候，不知是否想到过，职工为什么会不负责任，职工为什么会不配合变革，职工不负责任和不配合的原因是什么？“世界上没有无缘无故的恨，当然也没有无缘无故的爱”，按照《大话西游》里的说法就是“给个理由先”。在职工看来，“企业不是我的、利润不是我的、发展好坏和我也没有关系，我对得起工资就可以了”，这是一种多么简单又普遍的想法啊。在这样的现实面前，培训、训斥以及说教的作用注定难以深入和长久地发挥作用，那么到底该怎么办？

而我们的理念是：有用的不是指责而是行动，企业要用自己的管理策略和方法获得职工的负责与配合。其实我们更应该做的是，把抱怨的时间和精力放在想想我们如何做，才能让职工更负责、更积极、更高效、更配合上，运营管理升级的工作者要立足于方法的得当，而不是抱怨某个人。

那么怎样才能做好企业的人力资源管理工作并改变职工的工作行为，以达到企业需要的效果呢？

为了从根本上研究企业职工的行为特点，我们跳出狭隘的人的范围，进行了更为深刻和广泛的研究，以便了解企业职工的内心本性和行为规律。我们曾经跟踪试验了宠物狗的心理与行为的变化特点，研究了一个人从乞丐到 CEO 的心理和行为的变化历程，研究了一个丧母学生从浮夸顽固到勤奋上进的突变过程，还综合研究了环境变化对大部分国人行为的影响模式。我们将这些研究成果与其他哲人的研究成果共同应用于我们的企业运营管理升级的工作办法与实施过程中，形成了讲务实、重效果的企业运营管理插件式升级工作方法和服务模式。

企业运营管理插件式升级是我们在国内 150 多家企业、340 多个管理咨询项目实践的基础上，针对企业运营管理升级工作中存在的误区与问题总结出来的一套实操性工作方法。其基本目标是确保能够稳健、快速、准确地解决企业运营管理中的问题并实现企业运营管理系统升级。其基本原理是在认可人的自然本性、社会属性、环境特性的前提下，同时把握人所固有的权衡心理、自我认知与自我改变规律、人的行为诱因与动力来源等要素，根据目标需要有针

对性地设计企业运营管理状态的改善策略和方法。其基础是我们在多年为众多企业提供运营管理升级咨询实操服务的过程中，对企业运营管理系统的互动性剖析、运营管理系统变化的规律判断，以及对运营管理系统实施各种干扰措施所得成效与结果的不断研究、积累和提炼。

根据企业运营管理插件式升级的基本原理，在优化、调整、升级企业的运营管理系统时，要根据职工支持性、成效时间性和影响范围的大小采取相应的方法和措施。最重要的是避免把企业搞得混乱不堪，避免引起职工大范围的反感和抵制，避免养成职工的骄奢心理、怀疑心理和对抗心理。在此前提下根据人的心理需求和情感变化，采取与心理需求（生存、交流、尊严、成长）相对应的运营管理升级的策略方法和措施。

我们倡导的不是完全的标杆学习法和理论要求法——即那种一步到位完全照搬同行业最佳做法和理论标准做法的方式。我们倡导企业运营管理的螺旋式升级和非线性的成长，即把行业标杆的做法或者最理想的理论做法作为企业运营管理升级的追求目标，但在运营管理升级过程中以符合企业自身实际情况为原则，以保持职工的变革动力为目标，采取适合的策略、方法和步骤，进而保证企业运营管理升级最快的达到标杆状态。而整个企业运营管理升级的速度和快慢则由企业自身的运营体质、管理基础及对变革的承受力决定。



