



论坛系列丛书之老板篇

企业 管理模式

金蓝盟管理铁三角之文化·组织·机制

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业 管理模式

金蓝盟管理铁三角之文化·组织·机制

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理模式/谢继东著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0225 - 2

I. ①企… II. ①谢… III. ①企业管理—管理模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 279729 号

书 名: 企业管理模式

作 者: 谢继东

策 划: 李 靖

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0225 - 2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 13.25 印张 208 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

C 目 录

CONTENTS

第一篇 管理的真谛

第一章 绩效考核，一考就灵吗 / 4

第二章 引进国外的管理模式好用吗 / 7

第三章 抓住管理的“牛鼻子” / 11

第四章 管理的演变 / 16

第二篇 改善团队心灵之旅——企业文化重塑

第一章 企业文化不是什么 / 23

一、企业文化无用论 / 23

二、企业文化是大企业玩的事情？ / 24

三、企业文化是口号？ / 24

四、企业文化是各种文艺活动？ / 25

五、企业文化是 CI？ / 25

第二章 企业文化是什么 / 27

一、什么是价值观 / 27

二、什么是是非观 / 28

三、什么是得失观 / 31

第三章 文化，无形而又巨大的力量 / 35

一、员工的是非观 / 40

二、员工的得失观 / 40

第四章 文化对于现代企业的迫切性 / 42

- 一、教育出了漏洞 / 42
- 二、管理手段弱化 / 45
- 三、出现信仰真空 / 46

第五章 感召力：全员造梦过程 / 49

- 一、要明白我们的企业其实就是名利场 / 50
- 二、企业梦想和人的梦想要结合在一起 / 53

第六章 公信力领导提升工程 / 73

- 一、公信力提升工程 / 73
- 二、晋升规范改造工程 / 79
- 三、团队心灵武装工程 / 83
- 四、企业文化落地工程 / 85

第三篇 组织管理——提升系统效益

第一章 组织是怎么形成的 / 91

第二章 企业组织管理常见问题 / 95

- 一、组织管理的目标 / 100
- 二、探究组织效益的产生 / 100

第三章 组织运行——干部队伍建设 / 111

- 一、指挥系统——核心班底建设 / 113
- 二、神经系统——关键干部建设 / 125
- 三、机能系统——管理模式建设 / 134
- 四、免疫系统——组织活动展开 / 137

第四篇 员工激励之旅——分钱游戏的策略

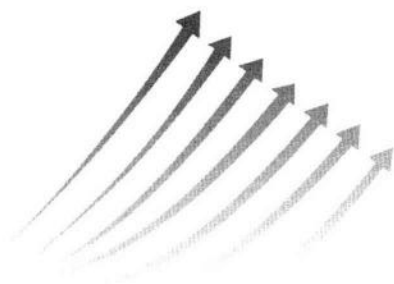
第一章 什么是机制 / 147

第二章 机制的作用 / 149

一、机制的作用之一：调动人性中最积极的一面 / 149	
二、机制的作用之二：促进管理 / 152	
三、机制的作用之三：指引员工 / 154	
第三章 激励的基础——人性 / 158	
一、如何保证激励的效果强烈 / 158	
二、激励的模型——波特和劳勒激励模型 / 160	
三、马斯洛人体需求理论在员工收益比较中的延伸 / 166	
四、激励的原则 / 168	
第四章 激励机制的制订之高级人才篇 / 171	
一、激励的对象是关键人才 / 171	
二、高级人才的三种激励方式 / 172	
三、关于平衡记分卡 / 182	
四、高层人才的平衡计分卡考核 / 185	
第五章 激励机制的制订之中层管理篇（KPI） / 188	
一、岗位 / 188	
二、定薪酬 / 190	
三、具体考核实施 / 192	
第六章 非物质层面激励 / 200	

第一篇

管理的真谛



有人讲：“企业做大了，要从人治走向法治！因为人管人，气死人，不如制度约束人！”所以，企业家听课回来以后就拼命的做制度，每出台一份制度，都在制度的最后一行严肃的写上一句看似颇具威慑力的话：本制度从下发之日起，生效，请各部门严格遵照执行！因此，现在什么情况？制度是越来越多，但是管理越来越乱啊！曾经在一个400人的企业里，梳理出厚厚的5本制度，每本都是A4纸，小五号字，可谓专业，但是管理呢？真是一塌糊涂！

我的问题是：这样做，管理究竟提升了吗？

换一个角度：你家隔壁的老王，65岁，从来没有进过监狱，从来没有被派出所拘留过，所以我们说老王是好人——你会认同吗？

好了各位，哪个国家没有法律，哪个国家的法律杜绝了犯罪？就连法律最繁琐、最健全的英国，也做不到没有犯罪的发生。

法律制定行为的下限，而只有道德才会提升人的行为境界！

反再换个角度提问：有一位员工小张，进入企业10年以来，从来没有违反过制度，就是从来没有被责骂，从来没有被罚款，所以，小张是企业的优秀员工。

你会认同吗？

我想大家是不会认同的！因为没有违法制度并不等于他已经尽职尽责，或者产生好的影响，再或者产出高的绩效，这是两码事。

因为，像上述案例一样：

制度只规划了员工行为的下限，而只有道德力量才会提升员工的行为！

这不如同您的企业吗？健全的制度并不等于优秀的管理。在金蓝盟辅导的4000多家的会员中，我们比较心痛的是企业家对管理的理解走偏了，导致制度越来越多，管理越来越乱。标准答案是——制度和管理是两回事！

换言之，执行制度要比制定制度重要100倍，困难100倍。而只有员工具备了道德的力量，或者从内心世界出发，接受企业的制度，才会心甘情愿的执行落地！

金蓝盟观点

制度是管理的准绳，管理是制度的结果。

第一章

绩效考核，一考就灵吗

绩效考核、不考的时候大家心里会有个固定的约定俗成的标准，即使有点偏差也会自己调节自己，但是一旦摆上桌面了，可就“撕破”脸了，真可能会打起来！

“多劳多得、少劳少得、不劳不得。”这三句话我们耳熟能详，甚至于磨破了耳朵。

所以，当有些企业家听完《绩效考核》之后非常高兴——好！从此以后我不需要管你们了，用什么来管？用绩效来管！翻译过来就是：哼，我不管你们，让钱来管你们。然后，安排企管部，或者人力资源部做出绩效考核方案，或者干脆聘请咨询公司来做绩效考核方案出来，推行下去。

结果呢？如图 1-1 所示。

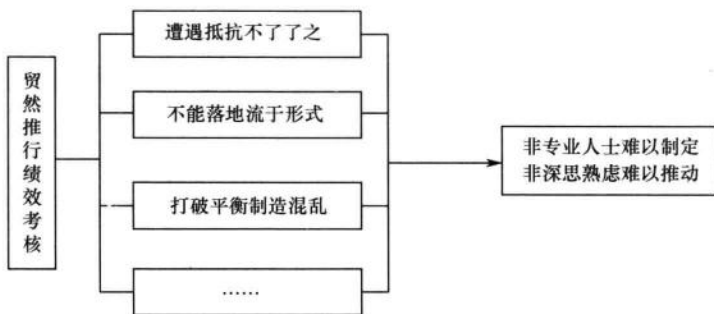


图 1-1 绩效考核的弊端

主人养了一群猴子，有一天猴子们闹，说我们吃不饱，原来早晨吃三颗栗子，晚上吃四颗栗子，主人被猴子们闹得焦头烂额，一夜没有睡好觉，想了一个晚上，终于想到了一个办法，就对猴子们说：好吧，原来你们每

天早上吃三颗，晚上吃四颗，现在我们改革了，为了你们的愿望，从今天早上开始，早上吃四颗，晚上吃三颗。猴子们一想马上就有四颗栗子吃，比昨天早上多了一颗，非常高兴，欢呼雀跃，欣然接受。说好，这个办法好……

当然我们觉得我们会比猴子聪明多了，这么点小把戏怎么能够骗得了我们？是的。但是我可以告诉你有些企业里的绩效考核就是高级一点的“朝三暮四的游戏”而已。所不同的是猴子可能永远都沉浸在游戏规则改变的喜悦之中，而我们可能在两个月、三个月以后醒了过来，原来是这样，原来只是朝三暮四的游戏，所以结果怎么样呢？流于形式，每个月大量的文案工作，为了开工资大量的计算，流于形式，搞的大家敢怒而不敢言，好不容易我们用了几个月搞的绩效考核哪能废掉啊，不能废掉。

要么适得其反，我今天先跟大家讲一点，说我们绩效考核的目的是什么？假如只有一个目的，那选择什么？

绩效考核只有一个目的，那就是激励！如果还有，那也是这个，是通过绩效考核提高员工积极性，从而提高企业绩效！

“原来我们和你这个老板打天下过来的，我们都是兄弟，今天你的企业做大了，反而要考我了，凭什么呀？”一定要记住：绩效考核如果没有激励员工，而且造成了大量的人和企业的矛盾，你说你考核什么呀？你为什么要考核呢？

但是遗憾的是现在绩效考核的状况是什么？

- ✧ 要么推不下去，遭遇集体有声或者无声的抵御，不了了之。
- ✧ 要么推下去，刚开始有板有眼，三个月后，流于形式。因为发现绩效考核并没有反映出真实的工作状态出来。
- ✧ 要么不考则已，一考反而乱了，原来的一团和气，演变为剑拔弩张；原来还处于虽然混乱、还算平衡的状态，反而到如今平衡不在，矛盾激化。

根据金蓝盟十几年来深入辅导企业的经验来看：

其一，绩效考核是手段，是管理的一部分，不是管理的全部，更不是优秀管理的结果。

其二，绩效考核必须建立在一个良好的系统平台上才能运行，否则就

变成“无本之木”、“无源之水”，落不了地，更别说效果了。

其三，绩效考核必须在改变员工心态的基础上，让大家心安理得的接受，并且是建立在激励员工的基础上才能得到广大群众的拥护。

其四，企业中所有人对两件事情，虽然表面上看是小事，但是最敏感，就算是不说出来，但是在内心世界上最关心的：一是地位；二是收入。因此，制定绩效考核是涉及到几乎每个人的利益，还涉及到企业利益与员工利益的平衡，还涉及到员工与员工的平衡，老人与新人的平衡，职能部门与生产业务部门的平衡，故而复杂程度之大，非专业人士难以制定，非深思熟虑难以推动。就连作为有十几年历史的专业咨询机构，指导了3000多家企业的金蓝盟都是慎之又慎。不仅在制定中详细调研，走访每个人，出台的方案也要反复论证，最后也不会急于推动出来，而是通过三个月的模拟后，并反复征询各方意见，反复修改，证实其公平、有效、合理，能够激发大家的积极性才会推行的。

金蓝盟观点

没有起到激励作用的绩效考核是没有“绩效”可言的。

引进国外的管理模式好用吗

中华文明是世界上持续时间最长的文明，没有被任何一个文明同化，在自豪的同时也不得不承认，思维根深蒂固后要想改变真的很难，更包括人性的“劣根性”。

中华民族创造了当今世界的奇迹，用了 30 年的时间，我们真的已经实现了“超英赶美”，我们的 GDP 已经跃升世界第二位。但是毫无疑问我们的经济质量和管理水准与欧美、日本发达国家还有差距，并且这个差距不是能够用一两句话能够表达清楚的（如图 1-2 所示）。

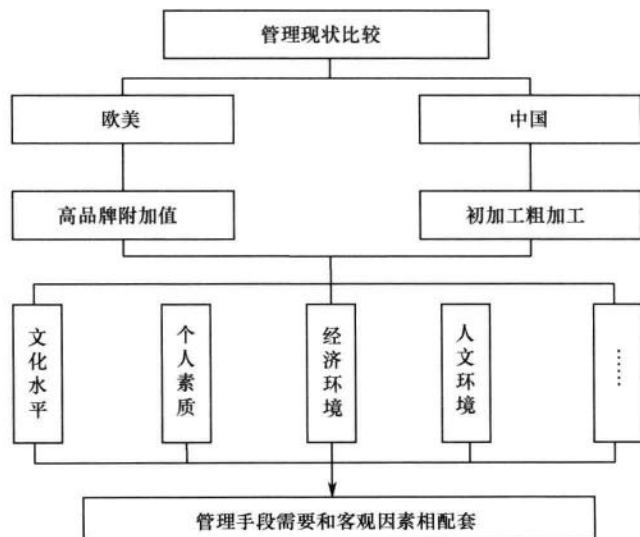


图 1-2 中外管理现状比较

我们进入国际市场的产品都需要一个质量认证，尤其是 10 多年前，有些企业会把它作为一个广告语大肆宣传：本产品获得什么什么国际认证！

很自豪很骄傲的样子，老百姓也买账。这个认证在当时国内只有两家提供，一家北京的，一家上海的。但是现在几乎所有稍具规模的企业都有了，认证的费用也从天上掉到了地下。

当然现在已经有很多的认证，但是各种认证的情况也几乎全是一样。

ISO 认证的理念好不好？严格控制，持续改进，等等。好！很好！那么我的问题是有没有企业严格按照 9000 的要求进行的？有，还是没有？

答案是没有！为什么？为什么这么好的管理，国外用了这么多年成熟的管理模式在中国会没有人用呢？是不是我们真的习惯了“投机倒把，偷奸耍滑”？这个问题也一直困扰我很久。在 2007 年我去欧洲旅行的路上，突然幡然醒悟。那么我从这次旅行讲起，来阐述我的发现。

不管中国的 GDP 排名第几，我们都骄傲。但是中国人旅游的理念绝对是初级阶段，目前这么多“零团费”绝对是佐证。并且我还有亲身体会，说来想必大家都会赞同。

2007 年春天，我的一位朋友游说我参加 15 天的欧洲旅游：15 天，15 个国家，1 万多一点，一听特别便宜。15 天 15 个国家，一个国家 1000 块，包吃包住包飞机。立马报名，踏上欧洲旅行。

前两天很兴奋，看到那些不一样的面孔，不一样的建筑，不一样的东西太多了……兴奋之后，疲劳袭来，真的迎合了那句话：上车睡觉，下车拍照。每天早上五点半起床，晚上十一点睡觉。比上班还敬业，还辛苦。一天一个国家，到哪里都是走马观花，当然除了在指定购物点，在那里时间是充足的不得了。

我毕竟是做管理咨询的，虽然在旅游但还是带着脑袋在思考的，在观察的。

最让我震撼的是欧洲人的素质。一件事情是在匈牙利刚刚下飞机，到匈牙利的国家广场，我们的车停在广场的对面马路边上，我们一行 40 人需要过马路，看看车不多，我们在中国已经习惯了，就在车的空隙中穿梭过去……奇怪的是老外看见后居然都把车停下，并且招手示意让我们先过。真正体会了一次不开车真好，汽车礼让行人的待遇。还有一次，我和我太太在瑞士照相，她给我照，我给她照，正不亦乐乎，一位风度翩翩的老太太过来，非常亲切，非常和蔼地问我们需要合影吗？还没有等我们回

答就拿过相机给我们照了起来，大约有 5 分钟的时间，她给我们当了一回免费的摄像。

当然这种案例太多了，只是选两个例子说明一下。因为我要用这些解释 ISO 这个主题。先按下不表。

走到了第 12 天的时候，我几乎在路上没有发现像我们中国一样冒着黑烟的工厂，只有在意大利看到了几间。我就纳闷，欧洲人靠什么赚钱呢？这个疑问一直在我的脑海里晃来晃去，挥之不去。一直到了法国巴黎，在“老佛爷”和“巴黎春天”这两家世界著名的商场我似乎找到了答案！

我看到很多黄皮肤、黑眼睛的中国面孔，我们可爱的同胞们在那里熙熙攘攘、热热闹闹、乐此不疲的购物时我很震惊，我想中国人真的“不差钱”。当我的同团一位搞房地产的老板在巴黎春天一次性购买了 20 只 LV 包的时候，我彻底的惊呆了，我问他为什么买这么多？他说便宜呀，太便宜了。我就问多少钱，我也买几只？他说只有 700 欧元！

啊？700 欧元？合人民币 7000 元啊（按当时的汇率）？他说在国内要 13000 元呢，所以便宜了 6000 元。

到了德国，我们一个团中很多人买了德国的菜刀，一位先生买了一把菜刀，2000 欧元。此时我已经见怪不怪了。但是我没有买，因为我想不好回家以后用 2000 元的菜刀该切点什么？！

但是感谢“老佛爷”和“巴黎春天”！感谢那把 2000 元钱的菜刀让我彻底明白了欧洲人靠什么赚钱！

各位，靠什么？欧洲的制造业靠精加工赚钱！一块表几万，几十万，一个包几百几千几万几十万。是不是？各位？因此他们可以慢慢做，细细管，每个环节绝对控制到位！

而我们靠什么？靠初加工，更多是粗加工！我在比利时一个小的服装超市里面看到一件羽绒服，5 欧元！折合人民币 50 元！做工很好！材料很好！便宜的让人感动，我想买下来了。我太太没有同意，因为在羽绒服的一个角落里写着“Made in Cina”。各位你可以想一想，我们这么便宜的产品，如果也像百达翡丽一样慢慢做、细细管的话，我们的老婆孩子是不是都要赔进去？

此是第一，我们是初加工加粗加工，明白了吧？

另外，我们再来讲第二点，各位，我们的人员素质和对待工作的态度和欧洲、美国与日本人是没法比的。前面我讲了两件小事：一是过马路，二是帮拍照。各位这是不是小事？是的！绝对是小事！但是它折射出一个民族的心理特点和人文素质啊！我们的环境、文化、做派怎么会有这样的奉献精神呢？

因此我想告诉你为什么国外的管理模式在中国不好用，会水土不服了！

金蓝盟观点

什么样的管理需要什么样的员工素质与之对应！

抓住管理的“牛鼻子”



管理管什么呢？管理就是管人！管理的目的就是发挥人最大的主观能动性，让人能够在有效的成本支出中创造尽可能大的效益。

抓住问题的牛鼻子，问题就跟你走！抓住问题的牛尾巴，你就要跟着问题走！那么我们来抓抓管理的牛鼻子（如图 1-3 所示）。

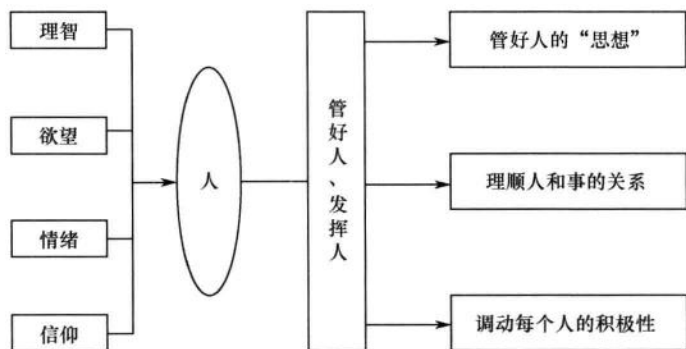


图 1-3 管理就是管人

管理出效益！

这个话题是当年我们敬爱的邓小平同志提出来的，已经 30 多年了。这句话不用问，我们每位企业家都认可！但是，30 多年来，我们真正的体会出他老人家的真正含义了吗？知道“管理出效益”之方法的企业家可能并不多！

譬如有这样的三家企业，它们生产同样的产品，拥有同样的规模，同样的厂房、同样的技术、同样的人数、同样的销售方式、同样的设备、同样的销售额（假如每家都是 10 亿元）——那么，它们的纯利润一定是同