



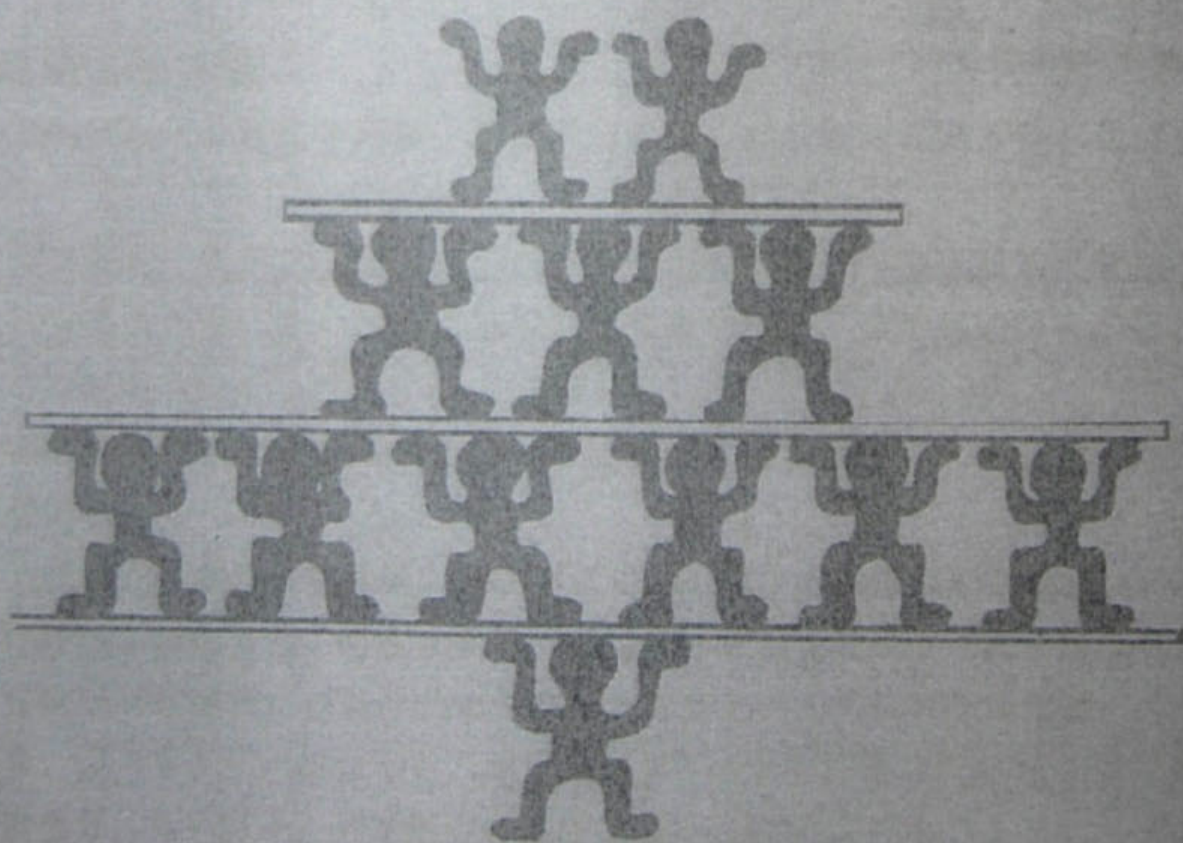
第一章 组织架构和愿景	
第一节 有吸引力的梦想	5
第二节 有步骤的愿景	8
第二章 组织架构原理	
第一节 组织架构是什么	13
第二节 组织架构有什么用	15
第三节 组织架构怎么用	16
第三章 组织架构设计	
第一节 文部和武部的分工	21
第二节 组织架构的上层建筑	23
第三节 组织架构的平衡和监督	26
第四节 分步设计组织架构	28
第五节 各部门架构设计	36
第六节 集团公司的架构设计	44
第四章 分子公司和战区图	
第一节 分子公司股权分配	49
第二节 分子公司设立	54
第三节 战区图划分	58
第四节 高管人员的使用与激励	63
第五章 案例附录	
第一节 洗衣店的组织架构，清晰愿景与规划	73
第二节 包装厂的部门分工，职责下放，解放老板	76
第三节 二手房门店的战区划分，把蛋糕做大	79
第四节 分子公司扩建，小肉鸡变成金凤凰之路	85
第五节 家族企业的战区图制定，激活高管人才	88

第六章 组织架构图示例

第一节	工业品行业组织架构图示例	93
第二节	快消品行业组织架构图示例	95
第三节	服务业行业组织架构图示例	97
第四节	代理业行业组织架构图示例	99

第一章

组织架构和愿景





组织架构是一家企业发展壮大的基础，就像建房子的地基、装修房屋前的水电改造。

建设企业组织系统，就要从最基本的组织架构开始，来解决企业的长远发展问题。

组织架构系统的价值和魅力在于四个方面：

- 1、具备愿景和激励的作用；
- 2、划分战区图，扩大市场面；
- 3、有步骤的愿景，吸引人员加入；
- 4、分配方式，风险共担，利益共享。

第一节 有吸引力的梦想

通过十七万份的调查，我们发现一个规律：要吸引并留住优秀人才，金钱并不是第一位的，排名第一的是“要有强烈的愿景与梦想”。

所有的员工都期望进入一家有前景的、有希望的公司，期待能与企业实现共同发展，一家没有目标、没有梦想的企业难以吸引到优秀人才。



什么是有吸引力的梦想

有吸引力的梦想应具备几个特征：能让人有追求、能清晰的看到方向、让员工能找到共赢点。

◆能让人有追求，就是说企业的目标要能让员工看到有干一番事业的可能性，有冲动去加入这个事业，并为之奉献。成功的人都是有理想和追求的人，必然是选择有理想和追求的企业去加入；

◆能清晰的看到方向，就是说企业的目标要能让员工清楚企业未来的发展方向，从而去规划自己的发展路径；

◆让员工能找到共赢点，就是说企业的梦想要结合每个人的个人梦想来设计。每个人都有三个希望：无知挣钱、懒惰挣钱、不劳动挣钱。在设计企业愿景时我们要抓住这个重要的法则，这样会让员工目前很有积极性，很有冲劲去干事情。目前很多人都在谈职业倦怠，其实这是一个正常的心理趋势，员工现在不断拼命干活，目的就是为将来不要再这样拼命干活，将来让别人干活，自己可以休息，可以玩乐，可以潜心去做自己爱好的事情。

【案例说明】：湖南长沙有一家地产公司，它的目标是“做行业第一地产商”，这个目标就很有问题，不具备吸引力，因为要保证行业第一，就要不断的与人竞争，这就要求员工要不断努力，不能偷懒，不能休息，不断冲刺，不断辛苦，无论挣多少钱，都不能停下来，可谓永无出头之日。员工找不到共赢点，极有可能干个几年，就累了，然后就离开公司，离开这个行业，再换一批新的员工，又开始辛苦，然后又离开。很多行业，都因为这样的原因导致优秀人才不愿意加入，太辛苦了，员工看不到可以无知挣钱、懒惰挣钱、不劳动挣钱的可能性。

如何设计有吸引力的梦想

企业的目标和梦想必须由企业老板提出。在一家企业里面，老板、高层、中层、基层都有不同的角色定位。老板永远看向未来，老板说的永远是我们将来要怎么样；高层是着眼当下，接轨未来，将每一个大的梦想细化成具体的目标、想法、计划，推动实施；中层则是立足当下，关注的是如何将任务、目标执行到底，所以对中层我们要求执行力；员工依靠过去，员工依赖于过去工作的经验来完成现行的工作。所以，优秀的老板，一定是一个优秀的愿景规划者，并且懂得如何卖远景、卖梦想。

企业的愿景不是近一两年的目标，而是未来五年、十年甚至几十年的发展方向，是团队成员愿意全力以赴的未来方向。所以一定是立足高远，要结合自身的特色、优势，来进行提炼。

企业的愿景是一份责任，一份不仅仅为了赢利，更是为了社会、为了世界、为了公众的责任，它能将企业的存在意义提升到极致，也将企业的每一个成员的意义推高到顶点。

组织系统工具包，正是致力于帮助企业成为影响行业的人。

三国时代的刘备，就是一个优秀的愿景规划者。刘备三顾草庐，请诸葛亮出山，表面上看是诸葛亮太厉害了，导致刘备的诚心相邀，其实刘备的高明之处正在于对未来愿景和目标的描述。刘备48岁创业，虽然挂了个皇叔的虚名，事实上穷光蛋一个。他其实就是在卖梦想，卖愿景，卖一个让大家看得见、摸得着的希望。于是，他和关云长、张飞结拜为兄弟，后来发现还需要一个军师，于是三顾草庐，说到底还是卖自己的梦想，并最终成功招揽了诸葛亮为其所用。



[案例说明]：长松咨询未来的愿景和规划是做中国营销学院，因为我们觉得我们的长处在于做教育，而只有把教育做成学院，我们才能称上为社会、为企业、为国家做点事情。

到建成营销学院的那一天，我们就在海边，离海最近的地方，划两百亩土地出来，盖上独栋别墅，给最早的、所有的创业者，每人分配一套，将学院的管理、招生、日常工作都交给别人。这批最早的创业者们就是校董，在中国营销学院退休，可以做自己喜欢做的事情，多么伟大的事业，多么美好的想象空间。这就符合懒惰挣钱、无知挣钱、不劳动挣钱的个人愿望，所以员工现在都愿意拼命的工作，积极的工作，全情投入。因为大家都清楚，今天的付出，正是为了明天营销学院的早日建成。

第二节 有步骤的愿景

企业的愿景一定要有步骤，一家企业的愿景如果没有步骤和计划容易流为空想，没有吸引力，所以所有的政策、所有的奖励、所有的目标、所有的组织机构图，都是要有步骤的。



什么是有步骤的愿景

就比如一个人，突然告诉别人，明天一起去爬珠穆朗玛峰，估计大家都难以相信。但如果拿出一份详细的计划表，我们计划于明年去攀登珠穆朗玛峰，从现在开始半年时间如何锻炼身体，如何训练克服高原反应；何时出发前往成都，从成都再如何到拉萨，拉萨再如何前往珠峰，坐什么航班，开什么车进入，准备什么物资，穿什么，攀登时从哪个坡上，中间休息几次，爬到4000米时要注意什么，爬到最高峰时如何庆祝，这就非常的详尽，能够取信于人。

企业的愿景也是一样，只有制订出有计划的愿景，才能给员工以行动指南，才能让人信服并为之追随。

[案例说明]：贾长松老师在最初提出做中国营销学院的愿景时，大部分的人都不相信，也不敢想一个老师怎么可以去做营销学院，这时候，贾老师就画了一张如下所示的图：



如这张图所示。一开始是做咨询业务，进行企业咨询和开办组织系统咨询班；然后成立一家文化传播公司，做组织系统工具包，以及业务流程工具包、企业文化工具包、财务工具包等

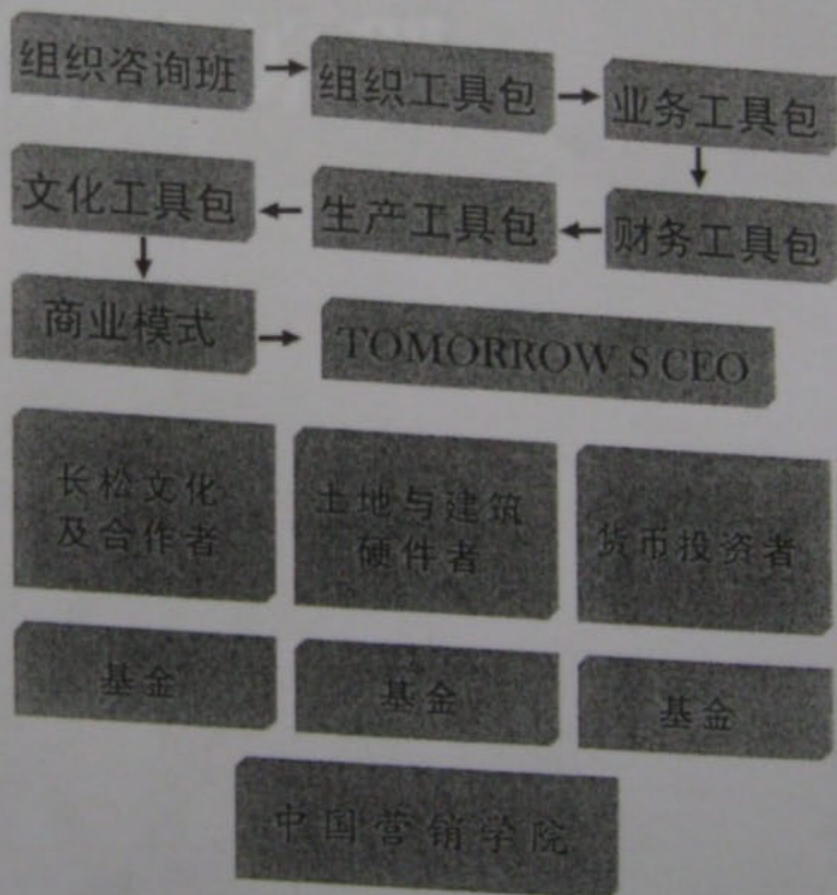
文化产品；然后再成立一家青少年教育公司，专做青少年教育；这期间开始设立投资部门，与投资方、合作方开始商洽具体合作事宜，最后由文化持有者、土地投资者、货币投资者等多方组成基金，共同成立中国营销学院。

这些机构都属于控股投资公司管理，控股投资公司又由四方股东组成：第一步是最早创始人，也就是原始股东，占25%的股份；第二步是把25%的股份奖励给员工；第三步是再把25%的股份分给优秀的战略合作伙伴；最后再卖25%的股票出去。

这张图展现了企业的未来愿景，符合了人的三个特征，且与每个人的个人利益有结合，创始人和员工将来都能成为股东，成为校董，在中国营销学院退休，既有社会收益又有经济收益。

但光有这张图还不够，这张图只能够清晰的展现梦想，却没有展现步骤。实现中国营销学院要有什么呢？必须得具备两个东西，首先要教材和知识体系，第二个是要有土地。所以贾长松老师做咨询，做企业组织系统咨询班，做组织系统工具包，做青少年教育的“Tomorrow's CEO”，积累素材库，不断修正完善教材，形成一套属于自己的知识体系；土地则从投资方来，从战略伙伴来。

于是我们又画了第二张图、第三张图，这时候，已经有相当多的人相信贾老师是认认真真要做中国营销学院，随着整个进展的不断推进，有很多的合作伙伴找上来，有的人要做上亿元的投资，有的人要做上千亩土地的投资，原因都是因为我们不仅有一个强烈的做中国营销学院的愿景和梦想，有相信的力量，我们更有详细的步骤，并且在一步步踏踏实实地推进。



愿景在推行过程中要注意什么

制订了企业愿景后，企业的老板还必须有坚定不移的实现愿景的决心和毅力，要有百折不挠的精神和勇气。

制定愿景后，企业老板在推行过程中要反复的培训，反复的讲，不断地重复，老板对高层讲，高层对中层讲，中层对员工讲，将理念、思想烙刻到每一个人心里去。

在贾长松老师刚提出建立中国营销学院的梦想时，有人打击过，有人质疑过，有人跟着，打击和质疑的居多数，但不管怎样，我们就是把目标定在中国营销学院上，一步步地开始做，做企业组织系统咨询班，做企业组织系统工具包，让大家认为我们已经为企业带来实实在在的变化，提高了企业的管理成熟度，越来越多的合作伙伴、员工为这个梦想所吸引，加入到这个团队中来，共同努力。

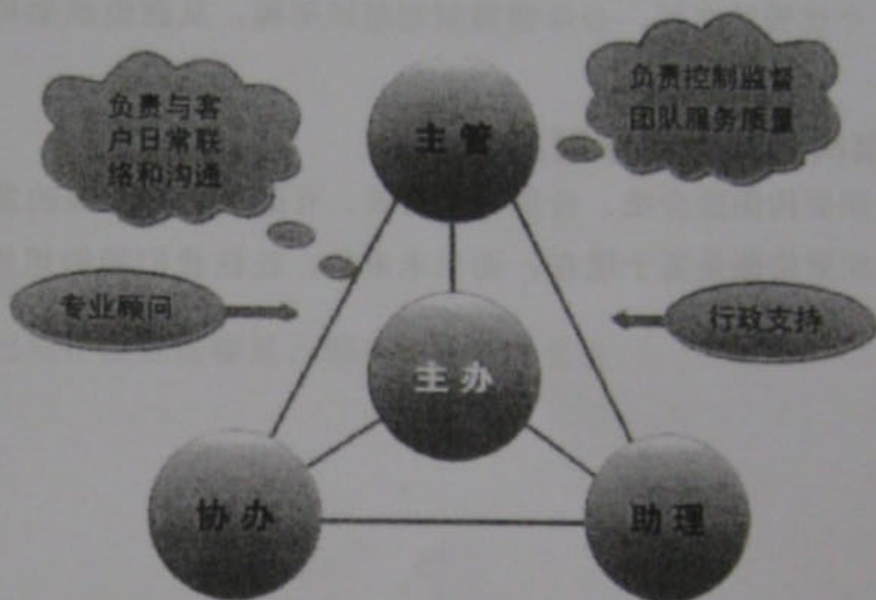
第一节 组织架构是什么

什么是组织架构

管理大师彼得·德鲁克曾说，组织的目的就是让平凡的人做不平凡的事。组织是一个团队，人才在一起，要通过利益驱动和文化的双重推动，从而产生化学效应，以达到利润倍增的效果。

体现组织内每一个人如何摆放位置，负责哪些工作内容的，正是组织架构。

从专业的角度定义，组织架构(Organizational Structure)是指，对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。



为什么要设计组织架构

组织架构是一种框架性的、战略性的东西，一家企业必须要有组织架构，就象一个国家政府必须有各部委设置，这是企业成熟运作的第一步，有架构、有系统、有分工、有合作。

组织架构要如何制订

组织架构不是凭空想出来的，要根据企业的经营管理模式、经营导向、行业特点、目前发展阶段、股份结构等，进行个性化的设计。

企业的组织架构设计最终体现在《组织架构图》上。

什么是组织架构图

组织架构图是以图表的形式，对组织架构的直观反映，是最常见的表现岗位、员工、上下级关系的一种图表，能够形象地显示组织内各机构、岗位上下左右相互之间的关系。

真正的组织机构图是一个二维图，它既能表达出上下级之间的关系，又能表达出来各个部门之间的关系。

优秀的组织架构图，不仅能告诉员工现在位置在哪里，还能够展示出公司未来的发展方向。

一个优秀的老板，必须懂得规划组织架构，从画组织架构图开始。

组织架构图设计的原则是什么

组织架构图要合法、合理、有前景、有愿景、有步骤的发展。

组织架构图是基于现在，面向未来的，往往我们画的组织架构图，都是基于3-5年规划的架构图。





第二节 组织架构有什么用

组织架构设计，能对企业的管理理清思路，控制风险，是企业管理的指导性工具。

组织架构的作用有哪些

- ◆ 面向未来的愿景和激励作用
- ◆ 规划企业的发展方向
- ◆ 对企业的管理理清思路、控制风险
- ◆ 让员工清楚自己的定位，清楚自己现在位置在哪里，将来可以往哪里去

组织架构图的作用有哪些

- ◆ 显示职责的划分
- ◆ 显示上下级归属关系
- ◆ 显示主要业务部门与支持部门
- ◆ 显示业务协作关系
- ◆ 显示人员的晋升和发展方向
- ◆ 显示需要补缺的岗位

第三节 组织架构怎么用

组织架构系统设计完成后，不能仅停留在纸面，应将其在企业内部显眼处张贴，反复宣讲，并应用到企业的各项管理工作和系统中。

一、应用于战区规划和高管吸引

正如第一章所述，组织目标是有吸引力的梦想和有步骤的愿景，优秀的老板都要懂得卖梦想，以吸引人才。

高管人才的使用必须规则清晰，要拿出企业前景和个人前景，拿出晋升通道及标准，拿出薪酬标准，PK机制如何建立，战区如何划分，分红机制如何确立，这其中，最重要的第一步就是要拿出企业前景和个人前景。

二、应用于员工培训

员工培训必须培训五大类：企业文化培训、业务流程培训、晨会/夕会机制、新员工培训、企业规章制度培训。

而组织目标和梦想做为组织的方向，组织架构图描绘了组织发展的方向，展示了愿景，必须要在企业文化培训、新员工培训时予以体现，要不断的、反复的向员工进行宣讲，要对企业前景、行业前景做深入的价值塑造。

三、应用于企业文化

企业文化体系包括企业文化、愿景、价值、使命，这些都是互相嵌套、互为依托的。

四、应用于人力资源规划方面：

企业在重新规划组织架构后，应对应新的组织架构图做出岗位列表，列出岗位状态（是否空缺）、各岗位定编定员计划，预计补员时间等，如下表所示。



部门	岗位名称	岗位状态	现有人员编制	预计人员编制	预计本年度增补数量	备注
		<input type="checkbox"/> 独立岗 <input type="checkbox"/> 兼职岗 <input type="checkbox"/> 空缺				
		<input type="checkbox"/> 独立岗 <input type="checkbox"/> 兼职岗 <input type="checkbox"/> 空缺				
		<input type="checkbox"/> 独立岗 <input type="checkbox"/> 兼职岗 <input type="checkbox"/> 空缺				
		<input type="checkbox"/> 独立岗 <input type="checkbox"/> 兼职岗 <input type="checkbox"/> 空缺				
		<input type="checkbox"/> 独立岗 <input type="checkbox"/> 兼职岗 <input type="checkbox"/> 空缺				

五、应用于工作分析系统

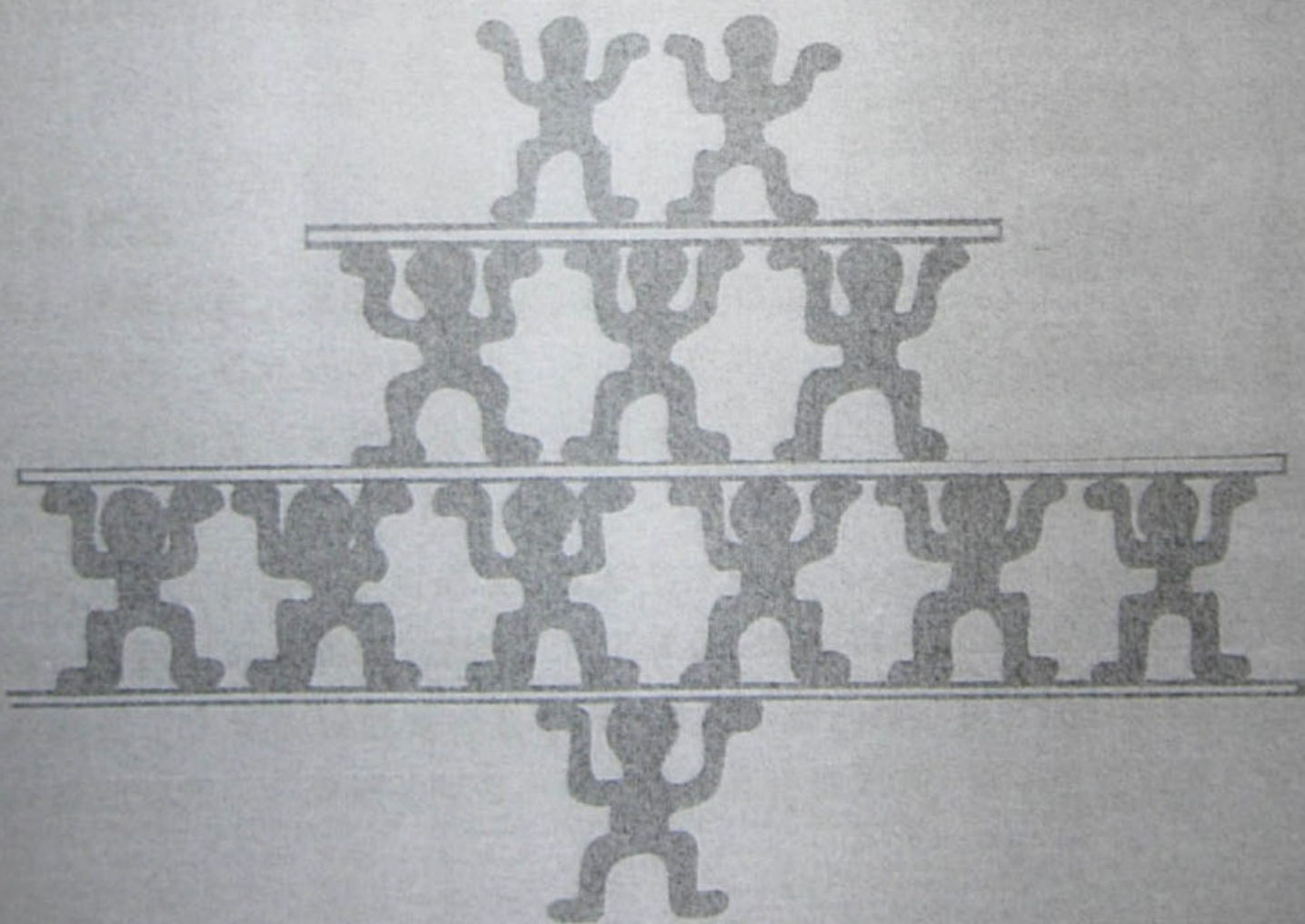
根据新的组织架构图，开展工作分析，重新定义和确认各部门职责、部门权限；岗位职责、岗位权限，此部分详见《工作分析系统》。

六、应用于生涯规划

员工生涯规划的通道图应结合组织架构图来设定，组织架构图体现了各部门、各岗位的横向和纵向的各种关联关系，生涯规划图则侧重于各职系的纵向通道。

第三章

组织架构设计





第一节 文部和武部的分工

什么是文部、武部

企业的部门及岗位大致可以分为两类：

文部-----辅助支持性部门、职能性部门、技术性部门，如财务、行政、人力资源、技术部等；

武部-----一线的销售部门、收入产生部门，如营销部、生产部等。

武部的特征是什么

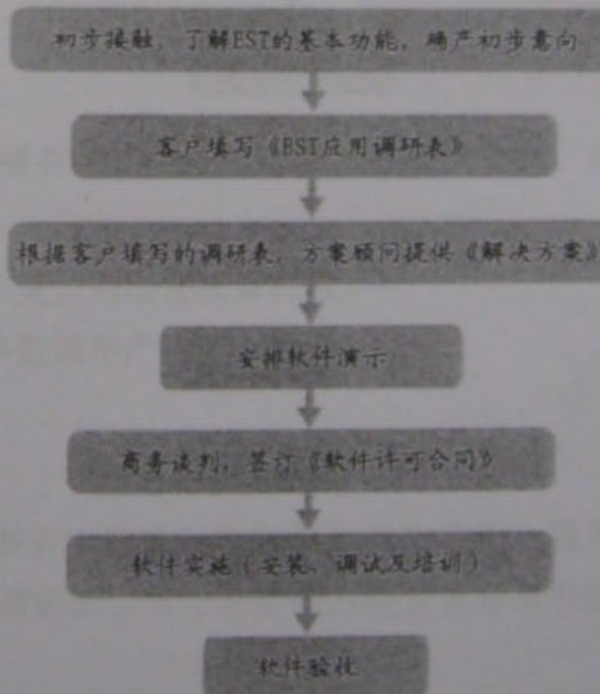
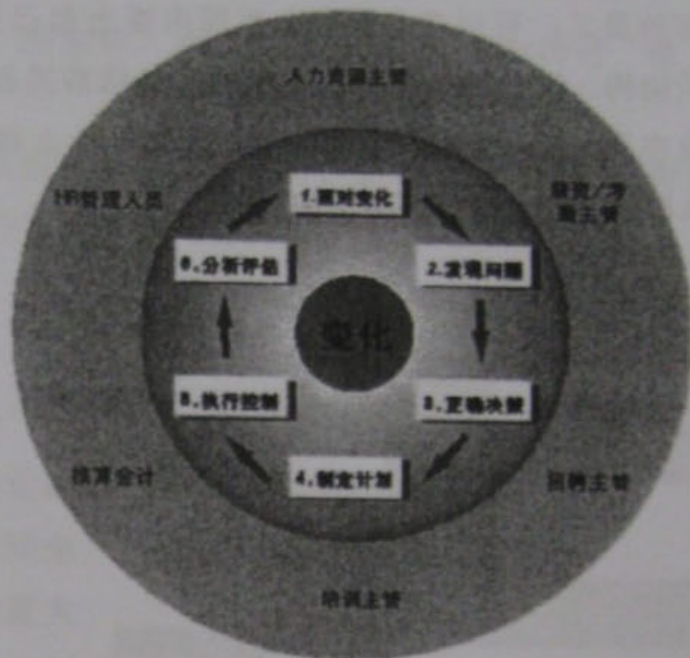
凡是从事武部的员工，必须要求高度的执行性，绝对听话、服从要求，所以针对武部所制定的制度，必须是简单的，有清晰的游戏规则，让部门的员工可以不需思考的、不需要任何反抗的，可以直接去执行的。

就如同一个国家的军队，就要求高度的服从、执行性，命令下达必须执行，严格遵守纪律，没有任何借口和理由。

文部的特征是什么

从古到今，都是允许文官吵架，要求武官服从的。武官是不允许反抗的，不允许讨价还价，只有执行的；而文官可以允许适当地发发牢骚，发表一下意见，只要不触碰底线即可。

这也是与文部的工作特征所对应的，文部的工作有一定的延展性，对任职资格要求比较高，员工具备一定的专业性，日常的工作量比较繁重，暴富的机会又不如武部，在古代因军功封王封候的多，单纯因文治而封爵的都极少，更遑论封王封候，总得允许他们有一些其它的发挥。



企业在设立文部和武部时要注意什么

武部的人必须是高度的执行力、行动力、服从力，对于公司的销售政策、生产政策必须无条件执行。

文部的员工，可以在自己专业范围内提出自己的意见。比如人力资源部，可以跟公司总裁探讨组织架构，因为有专业的理论基础，当然前提要保证最终工作目标的达成。

企业在用人时，也要考虑到这个特征，什么样的人、什么样的岗位放到文部，什么样的人、什么样的岗位适合放到武部。



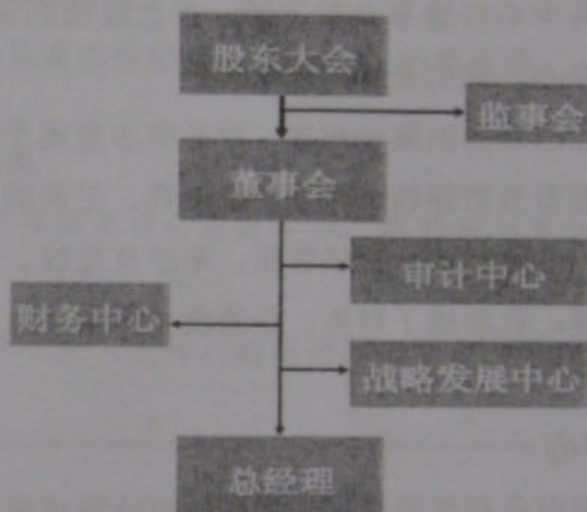
第二节 组织架构的上层建筑

组织架构的上层建筑包括有总经理、董事长、股东等，很多企业在规划组织架构时，最上面只画了一个总经理，这其实是不完整的。

完整的组织架构图上层建筑如右图所示，包括股东大会、董事会、监事会、总经理、财务中心/财务部等常设机构，亦包含审计中心、战略发展中心等可选机构。

股东大会

组织架构的第一步，最上面必然是“股东大会”，即算只有二个人，也称之为股东大会，因为随着企业的不断发展，不排除会不断增资扩股。股东大会由公司全体股东组成，是一家企业的最高权力机关，企业的重大经营决策和股东利益分配都要得到股东大会的批准，但股东大会并不具体和直接介入到企业日常经营管理中。



董事会

“股东大会”的下面就是“董事会”，董事会是依照有关法律、行政法规和政策规定，按公司或企业章程设立并由全体董事组成的业务执行机关。

董事会对股东大会负责，是股东会的常设权力机构，是公司经营决策机构。

董事长是公司董事会的领导，由董事会全体董事过半数选举产生。

监事会

“董事会”的旁边有一个机构，叫“监事会”，监事会和董事会其实是并列的关系，监事会代表股东大会履行监督职责，对董事会、总经理、高级职员以及公司整体的经营管理履行监督。

监事由股东大会选举产生，监事可以是股东，可以是公司雇员，也可以是非公司专业人士。

为了保证监事会和监事的独立性，监事不得同时兼任董事和经理。有些家族企业，母亲是董事长兼监事会主席，儿子是总经理，这事实上并不能起到相应的监督作用。

总经理

董事会下面是总经理（或总裁），总经理是公司业务执行的最高负责人。总经理对董事会负责，执行董事会的战略决策，实现董事会制定的经营目标。

总经理可由股东本人出任，亦可由董事会聘任。

总经理与董事长是两个不同的岗位，具备不同的职责范围和工作重点。用一句话来形容股东、董事长、总经理的角色定位，就是股东是投资方，董事长是经营方，总经理是执行方。

财务中心

财务中心在董事会的下面，在总经理的旁边，也就是说，董事会下面有两个机构，总经理和财务中心，他们是并列的关系。

企业的财务权属于股东，财务中心直属于董事会管理。

总经理负责挣钱、预算内的花钱、正常的费用支出，但不管钱；

财务中心则负责管钱管帐，不涉及花钱、挣钱，财务中心不可以随便乱买东西。

这样，就形成了财务、经营收支两条线。

审计中心

企业财务和风险控制发展到一定阶段或视自身管理成熟度需要，可以设立审计中心。

审计中心代表企业股东对企业的经营活动进行财务收支审计、投资及筹资审计、内部控制审计、经济效益审计以及开展各种专项审计。

审计部一般与财务部采取分开模式，具备相当独立性，对企业股东负责。

战略发展中心

战略发展中心的主要工作任务是搜集行业信息和市场信息，进行分析，从而协助董事会规划企业的发展战略。同时也负责对企业重大投资项目进行可行性研究，提出实施审议。

战略发展职责可视各企业实际情况，成立专门的发展中心或由其它岗位进行兼管。



答疑解惑:

不同企业组织架构的高层建筑是否一样

基本大同小异, 都应具备股东大会、董事会、财务中心、总经理等机构;

审计中心、战略发展中心视企业自身发展阶段和管理成熟度不同可斟酌设立。

具体名称可进行调整, 如财务中心称为财务部, 审计中心称为审计部, 集团公司的总经理称为总裁等。

财务中心的人员是否接受总经理管理

财务中心人员的聘任、解聘、定薪、晋升等均由董事会批准。

但在行政管理上, 财务人员可以受总经理监督, 如日常工作纪律、上下班时间要求等。

如果有多家分子公司的集团公司, 财务人员如何归属

所有财务人员档案关系和薪酬关系均归属于集团公司财务中心或财务部, 在行政关系上可体现为归属当地分子公司。

注意, 分子公司财务人员的招聘必须由集团财务中心统一进行, 由集团发工资而不是由当地分子公司发工资。

第三节 组织架构的平衡和监督

一个优秀的系统要解除个人无限的权利，个人拥有无限的权利，对企业而言其实是非常危险的。因为无限的权利意味着可以随意做任何事情，而没有人是不会犯错的，这就容易出问题。

所以，真正的权利是相互约束的，相互控制、相互管理的。

在组织架构的设计中，就存在着几对的平衡和监督关系：

一、董事会和监事会的关系

董事会和监事会是股东大会下面的两个平行的机构，董事会负责公司经营决策，监事会可就质疑事项要求董事会提出报告。

二、总经理和财务中心的关系

总经理和财务中心是董事会下面的两个平行的机构，总经理负责挣钱花钱，财务中心管钱管账，这是收支两条线的关系。

三、客服部和销售部的关系

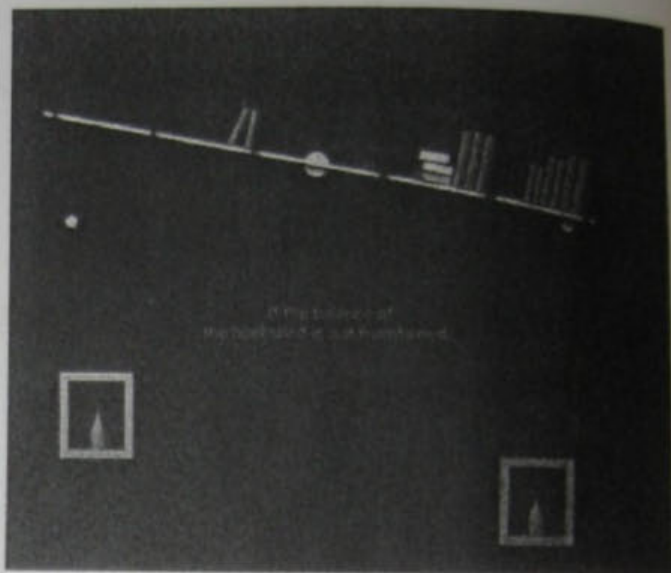
客服部和销售部也是两个平行并列的部门，必须分开设置，不能变成上下级关系。

营销中心最容易出现的问题就是销售和客户的问题，有些企业从来不让业务员上交客户，将来业务员流失的时候就把客户带走了，带到自己的竞争对手那里去；有些企业业务员走的时候，把客户交给了经理或其它业务员，经理的客户就变多了，提成也变多了，但这是建立在牺牲其它业务员和公司利益的前提下。

正确的做法应该是：企业设立专门的客户部或客服人员，实行客户备案制，业务员必须将所有客户资料在客户部备案，不经备案的客户是不受到保护的。

客户部应建立完善的客户资源信息库（最佳为客户信息管理系统，即CRM），包括客户企业的名称、地址、电话、联络人的各种具体联络方式、曾购买产品、消费习惯等详细信息。客户部可定期向客户发送资料、礼物、信息等，以公司名义与客户进行客情联络。

这样，就可以避免业务员将客户资源掌控在自己手上，而将客户资源统一掌握在公司。





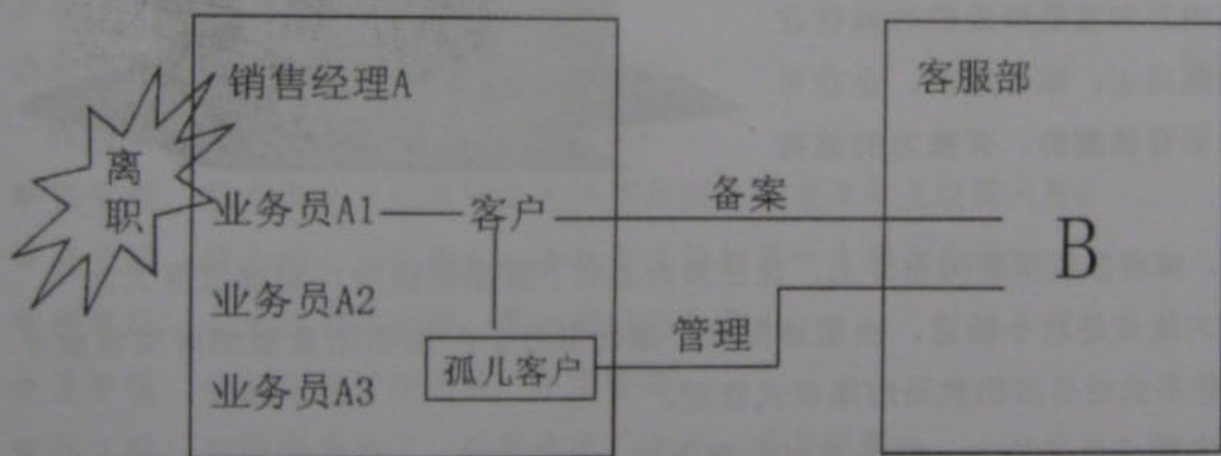
[示例说明]: 企业有一个销售部, 销售经理是A, 下面有三个业务员叫A1、A2、A3; 客服部为B。如果A1有一个客户, 叫张三, 则A1应该在最短的时间, 把张三的详细资料备案到客服部去, 如果A1不去备案到客服部, 让别人给抢注了, 比如A2, 则张三一旦成交, 销售额就算为A2的, 跟A1没有关系。

所以, 这样一来, 就把业务员的客户资料全部备案到公司里面了。

可能还存在一种现象, 就是A1把张三给备案了, 但A1实在是不能够成交张三, 于是A1找A2帮忙, 共同去促进成交。这样成交后产生的提成, 就由A1与A2两个人分, 公司可以出台一个制度, 挖掘客户的占多少比例, 帮助成交的占多少比例, 比如三七开, A1占百分之七十, A2占百分之三十。

一旦业务员A1离开, A1的客户就变成了孤儿客户, 孤儿客户是不能够给自己的经理或其它业务员的, 而是作为公司客户, 交给客服部, 由客服部代表公司去进行服务, 继续成交。孤儿客户所产生的销售额, 客服部也有提成, 但按原业务员提成的百分之三十进行提成, 这样公司既掌握了客户, 又增加了利润。

如下图所示, 体现了营销部和客服部对于客户管理的关系。



关于孤儿客户的内容还将在《薪酬管理系统》中再进行阐述。

在组织架构的设计过程中, 应考虑这样几对的平衡关系, 以规避风险。

第四节 分步设计组织架构

组织架构设计是有步骤的，一般而言，可包括以下五步：

第一步：选择授权模式

授权模式有哪几种

企业授权模式根据授权的方式和力度不同，可以分为三种，分别为：集权式，授权式，规范式。

◆集权式的授权模式其管理权、决策权主要集中在决策层，老板参与实际经营、管理范围广。

一家企业在刚刚成立和发展阶段的时候往往是集权式，这个阶段越民主，观念越多，企业可能越不易往前走，需要有铁腕的、有魄力的强势人物进行集权管理。

集权式管理模式，体现在组织架构设计上，往往为由上至下管理层级少，管理宽度大。

集权式管理的最大优点是政令畅通，决策速度快，推行阻力小，能够用最短的时间将命令颁布落实下去，所以很多企业目前仍然采用集权式管理。

集权式管理的最大弱点是风险大，将决策过分集中在一个人身上，尤其是在企业不断发展壮大之后，所以，也有很多企业走向了授权管理之路。

◆授权式模式是一种分权式的管理模式，它根据各岗位的职责有分配相应的权限，总监有总监的权限，经理有经理的权限，这个权限是与他们所承担的职责相对应的。

实行授权式管理的企业，决策层主要负责重要事件的决策，仍有较强的控制权。

■规范式模式是一种高度规范的管理模式，采用规范式模式的企业，按制度、按规范、按法律进行管理，将各岗位的人为影响降到最低，即算中高层人员岗位变动亦不会影响企业大的变动。





企业如何选择授权模式

企业在不同的发展阶段可以选择不同类型的授权模式。

企业在发展阶段、成长阶段一般都是选择集权式管理、授权式管理比较多；

当企业管理成熟度发展到一定阶段后，进入到成熟阶段时，才选择规范式管理。

集中化的营销和服务往往采用集权式管理，个性化的营销和服务多采用授权式管理。

授权模式对组织架构有什么影响

不同类型的授权模式会影响最终所选用的组织架构类型。

集权式管理往往对应的是有限公司制的管理模式，高度集权的反应速度快，命令统一，但发展受到决策层人员数量与信息处理量的限制，专业化程度不够，难以适应大型企业运作。

事业部制、分公司制、子公司制则对应的往往是分权式管理的方式，如授权式管理、规范式管理。

分权式管理能为企业的多元化发展提供广阔的平台，但管控难度更大。

疑难解答：

企业管理的层级有多少级

一般而言，企业的管理层级可分为五级：

- ◆ 高管级，指具备参与战略制定及决策的副总经理及以上级别人员；
- ◆ 总监级，指各中心的负责人，多负责企业的某一主要业务单元；
- ◆ 经理级，企业的中层干部，某一部门的负责人；
- ◆ 主管级，包括基层管理人员、小主管等；
- ◆ 员工级，包括普通员工、后勤员工、生产一线员工等。

第二步 选择组织架构类型

组织类型架构有哪几种

企业的组织架构类型概括而言，主要有五类：有限公司制、子公司制、连锁制、事业部制、分公司制。其特征分别如下所示：

什么是有限公司制

有限公司又称有限责任公司，是指符合法律规定的股东出资组建，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

按我国《公司法》规定，有限公司股东人数为2人以上50人以下。

有限责任公司是最常见的组织架构形式。

什么是分公司制

分公司是指在业务、资金、人事等各方面均受总公司管辖而不具有法人资格的分支机构。

分公司事实上并不是真正意义上的公司，它在法律上、经济上没有独立性，仅仅是总公司的附属机构。分公司不需要单独的营业执照、法人代表，没有自己的独立章程，公司的名称也是在总公司名称后加上分公司字样即可，并以总公司的资产对分公司的债务承担法律责任。

也就是说，一旦分公司出了事，总公司会承担其全部责任，但分公司的最大好处是政令统一、易于管理，总公司可以向分公司派遣高管，快速的下达命令。

什么是子公司制

子公司是指一定数额的股份被另一公司控制或依照协议被另一公司实际控制、支配的公司。

子公司具有独立法人资格，拥有自己所有的财产，自己的公司名称、章程和董事会，对外独立开展业务和承担责任，是一家独立核算的独立法人机构。

从本质上来说，子公司与总公司是两家独立的公司，可以与总公司经营范围、经营行业不一致，所产生的法律责任也是由子公司自行承担。

子公司的最大弱点是，总公司的子公司的管控必须按照法律程序进行，难以实现直接管控。

权威解答:

分公司和子公司有什么区别:

(1) 法人资格不一样。子公司是独立的法人,拥有自己独立的名称、章程和组织机构,对外以自己的名义进行活动,在经营过程中发生的债权债务由自己独立承担。分公司则不具备企业法人资格,没有独立的名称,其名称应冠以隶属公司的名称,由隶属公司依法设立,只是公司的一个分支机构。

(2) 控制方式不一样。母公司对子公司的控制必须符合一定的法律条件。母公司对子公司的控制一般不是采取直接控制,更多地是采用间接控制方式,即通过任免子公司董事会成员和投资决策来影响子公司的经营决策。而分公司则不同,其人事、业务、财产受隶属公司直接控制,在隶属公司的经营范围内从事经营活动。

(3) 承担债务的责任方式不同。母公司作为子公司的最大股东,仅以其对子公司的出资额为限对子公司在经营活动中的债务承担责任;子公司作为独立的法人,以子公司自身的全部财产为限对其经营负债承担责任。分公司由于没有自己独立的财产,与隶属公司在经济上统一核算,因此其经营活动中的负债由隶属公司负责清偿,即由隶属公司以其全部资产为限对分公司在经营中的债务承担责任。

如何选择设立分公司还是设立子公司

设立分、子公司对企业总部所代表的是不同的意义:

- 1、设立子公司对母公司的法律风险比设立分公司小;
- 2、母公司对分公司的控制比对子公司的控制容易;
- 3、子公司可以跨行业、跨产业经营。

因此,如果要降低法律风险,或在企业现有主业外尝试其它行业或经营项目,就应该设立子公司;

如果企业自身有一套非常完善的风险控制机制,希望对分支机构有绝对的控制权,则可考虑设立分公司。

什么是事业部制

事业部制指以某个产品、地区或顾客为依据，将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立单位的组织结构形式。

事业部是一种分权式的管理结构，实行独立运营、独立核算，有各自独立的产品或市场，有独立的营销部门、生产部门、后勤支持部门，在经营管理上很强的自主性。

事业部的划分方式有三种划分方式：

- ◆ 根据产品来划分，如蒙牛分为低温事业部、冷饮事业部、液态奶事业部、冰淇淋事业部；美的集团分为生活电器事业部、环境电器事业部、微波炉事业部、洗碗机事业部等；
- ◆ 按照区域来划分，如分为华南事业部、华中事业部、华北事业部；
- ◆ 按照客户类型来划分，如分为渠道事业部（针对代理商）、零售事业部（针对个人用户）。

什么是连锁制

连锁制指经营同类商品或服务的若干企业，以一定的形式组成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工基础上实施集中化管理，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。

连锁制在服务行业应用相当广泛，像麦当劳、肯德基、真功夫、如家、等为人熟知的品牌采取的就是连锁制。

连锁制具备四个典型特征：

- ◆ 统一的产品经营，走进麦当劳，就是吃汉堡、薯条的，不会有哪家麦当劳经营蒸饭；
- ◆ 统一的干部配置，干部的聘用、任免、升迁其标准、依据都是统一的；
- ◆ 统一的制度管理，连锁企业必须有统一的运营文件、运营手册。如家酒店的运营文件汇编多达16本，其内容囊括了从服务、管理、硬件到客房等几乎能想到的一切关于酒店运营的细节标准，从台风应急预案到台面胡椒瓶如何摆放的大小事情都有规定，其中仅餐厅服务手册就有105页，管理手册则有132页，被誉为“内部的管理圣经”。
- ◆ 统一的文化熏陶，实施连锁制的企业，门面的装修是一致的，员工的着装是一致的，选址的方式是一致的。就像走进如家，感受到的是统一的、温馨的路线，一张舒服的床、热水、干净整洁的房间、相对便利的交通、见面点头微笑的员工，这都是统一的文化。



问题解答:

连锁制的优缺点是什么

连锁制是最适宜于扩张的组织类型。只要制定出一整套的系统，就可以扩张和复制，世界各地都可以有企业的身影，所以最大优点是便于扩张。

最大缺点是连锁制的品牌高度集中，只要有一家连锁店出现问题，就易导致整体崩盘。

事业部制的优缺点是什么

优点：独立运营，独立核算，利益驱动清晰；

缺点：重复建设，造成资源浪费

如何确定选用何种组织架构类型

- ◆ 一般情况下，可采用有限责任公司制；
- ◆ 跨行业、跨产业经营时，可使用子公司制；
- ◆ 扩张同时需要高度标准化、统一化管理时，使用连锁制；
- ◆ 一个公司有不同项目运营时，采用事业部制；
- ◆ 计划扩张但又不需要独立的法人机构时，采用分公司制。

当然，企业在实际制定组织架构时，可能存在各种类型的组合。比如事业部制+有限公司制，事业部制+分/子公司制等。

第三步 选择组织导向

企业都有一个经营重心。组织导向根据组织的重心倾向不同，也会产生不同的组织导向。

组织导向有哪几种：

组织导向有三类，分别为：营销导向，技术导向，生产导向。

什么是营销导向

营销导向是以市场需求为依据，生产适销对路的产品获取利润为目的。通俗的说，以销定产，营销在企业内部占主导作用。

什么是技术导向

技术导向指企业业务范围限定为经营以现有设备或技术为基础生产出的产品。通俗的说，技术导向的企业竞争力主要在技术研发或产品自身技术含量，以现有技术为依托改革原有产品或开发新产品，再考虑如何满足顾客需求，满足顾客何种需求。

技术导向的企业往往将技术研发、技术升级摆在重要位置。

什么是生产导向

生产导向指企业将注意力主要集中在生产管理上，尤其是增加产量和降低成本上，通过大量生产和压缩成本以形成规模经济。

体现在市场上的表现就是，生产什么销售什么。

[示例说明]：以一工业品企业为例对导向进行说明，比如说一个企业有三个部门经理，生产经理、营销经理、技术经理。如果营销人员接了单回来，生产经理说不生产，这就是生产导向；再比如说营销经理拿来单，技术人员说我不设计，这就是技术导向；还有一种情况是营销人员说不拿单，各部门都紧张，这就是营销导向了。

组织导向的分析有什么作用

通过对组织导向的分析，能够决定企业组织架构中哪些职能在企业内部占主要地位（即主要业务部门），哪些职能在企业内部属于支持和服务地位（即辅助业务部门）。

如营销导向的公司营销部门最重要，营销职能可以成立为营销中心、营销事业部等，以体现其主要地位；

技术导向的公司技术人员可能组合成技术部、技术中心等，在公司内占主要地位；

生产导向的公司则企业可能分为多个分厂，生产管理人员往往在公司内具备较大话语权，越是主导的部门，其部门编制越大，配置的岗位越多。

第四步 选择企业产业类型

企业产业类型指的是企业经营范围所涉及的产业包含的类型种类。

企业产业类型有哪几种

企业产业类型有三种，分别为：单一行业型，多产业型，生产链型。

什么是单一行业型

单一行业型是指企业所有的业务均集中于同一行业，比如单纯只是做服务的加盟连锁，则不管有十家店还是一千家店均为单一行业型。

什么是多产业型

多产业型是指企业的业务分散在两个或两个以上的行业，比如一家企业既做房地产开发，又自行经营一五星级酒店，则就属于多行业；

什么是生产链型



生产链型指企业在现有产业基础上向上或向下延伸，向上延伸到基础产业环节和技术研发环节，向下延伸到市场拓展环节。以某家将羊毛加工成毛线的企业为例，主营业务为将羊毛加工为毛线，如果直接将羊毛加工成羊毛衫推向市场销售就是向下延伸，如果自己开设牧场养羊就是向上延伸，都属于生产链型。

确定产业类型对组织架构设计有什么用

确定产业类型对企业组织架构类型的确定意义重大，如多产业型、生产链型企业多采用事业部制、分公司制、子公司制，单一产业型企业可根据产品种类和产品区域选择相应的组织架构。

第五步 选择企业股份持有类型

企业股份持有类型所指的是企业股东的各种组合形式。

企业股份持有类型有哪几种

企业股份持有类型一般分为四类：个人独资型，合作型，股份奖励型，市值流通型。

什么是个人独资型

个人独资型是由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

个人独资型企业严格意义而言，属自然人企业范畴，并不具备法人资格。

什么是合作型

合作型企业股东为二个及二个以上，有限责任公司的股份关系多为合作型。

什么是股份奖励型

股份奖励型是指企业对部分贡献大的员工予以部分股份奖励，此股份奖励可为分红股、虚拟股、实股。此种股份关系可对应分公司制、子公司制。

什么是市值流通型

市值流通型是指企业以上市为目的，并最终实现上市，达到股份市场流通的类型。

关于股份的分配方式在本教材第四章中《分子公司股权分配》中还将有论述。

第五节 各部门架构设计

一、财务类部门架构设计

企业必须设立财务部，设立专职的出纳、会计等财务工作人员，负责企业的各项财税工作和财务管理工作。

财务功能有哪些层次

不同规模、不同行业的企业其财务部的架构设置亦有所不同，根据企业所处的阶段和财务管理成熟度不同，财务功能共分为四种层次：

- ◆ 第一层：财务报表阶段，此时企业只需设置会计、出纳即可；
- ◆ 第二层：费用控制阶段，此时企业不仅需设置会计、出纳，还需设置会计主管；
- ◆ 第三层：预算管理阶段，此时企业需考虑设置财务经理；
- ◆ 第四层：投融资管理阶段，此时企业可以设置财务总监。

会计岗位包括多少种

根据企业的不同行业、不同类型，会计岗位亦有多种：

- ◆ 生产制造型企业，往往存在主办会计、总帐会计、税务会计、成本会计、材料会计、稽核会计、核算会计等；
- ◆ 商贸类企业，往往存在主办会计、销售会计、总帐会计、应收款会计、应付款会计、统计会计、核算会计、资金会计、预算会计等；
- ◆ 大型企业，除以上会计类型外，还可能存在外汇管理员、银行对帐员、投融资专员、往来帐目核算会计，核算会计又可分为固定资产核算会计、费用核算会计、材料物资核算会计等。

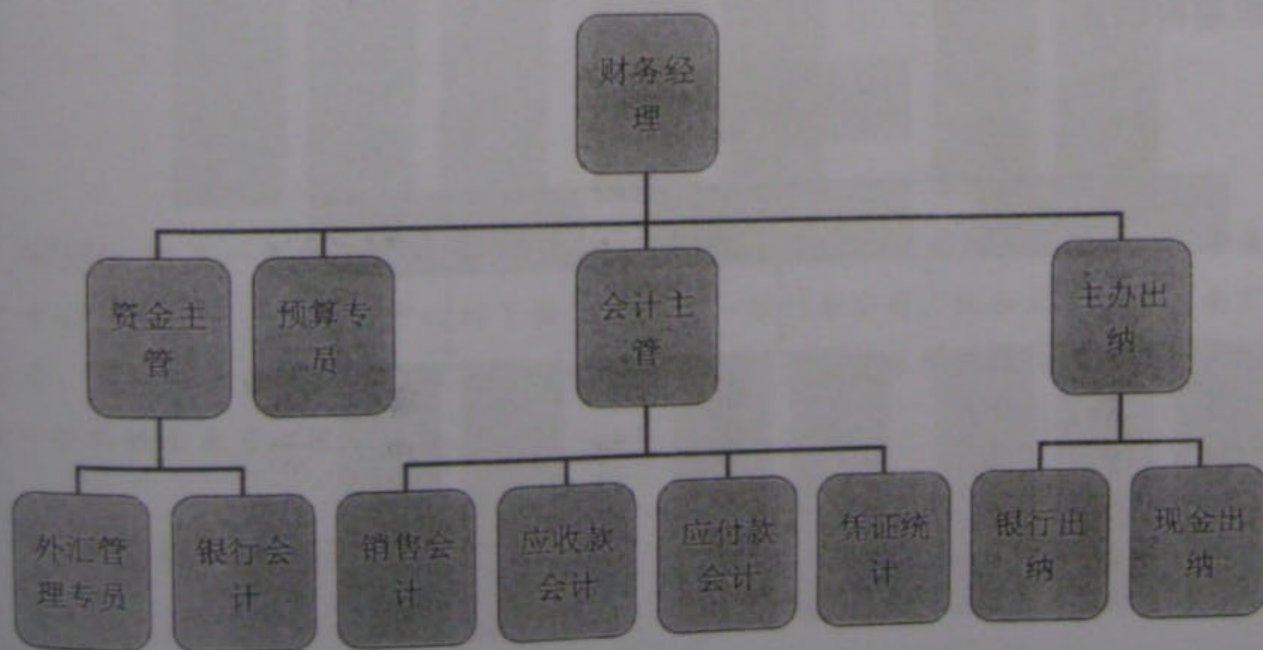


财务部组织架构示例

生产制造企业的财务部架构



商贸企业财务部架构



二、营销类部门架构设计

营销类部门包括哪些

营销类部门统指与销售相关的业务流程的各个部门，包括营销部、市场策划部、广告部、公关部、直销部、渠道部、零售部、进出品部、商务部、单证部等。

视不同企业和行业特性，这些散布在营销流程的部门可以整合为营销中心，以便于责、权、利清晰。

营销类部门架构设计要注意什么

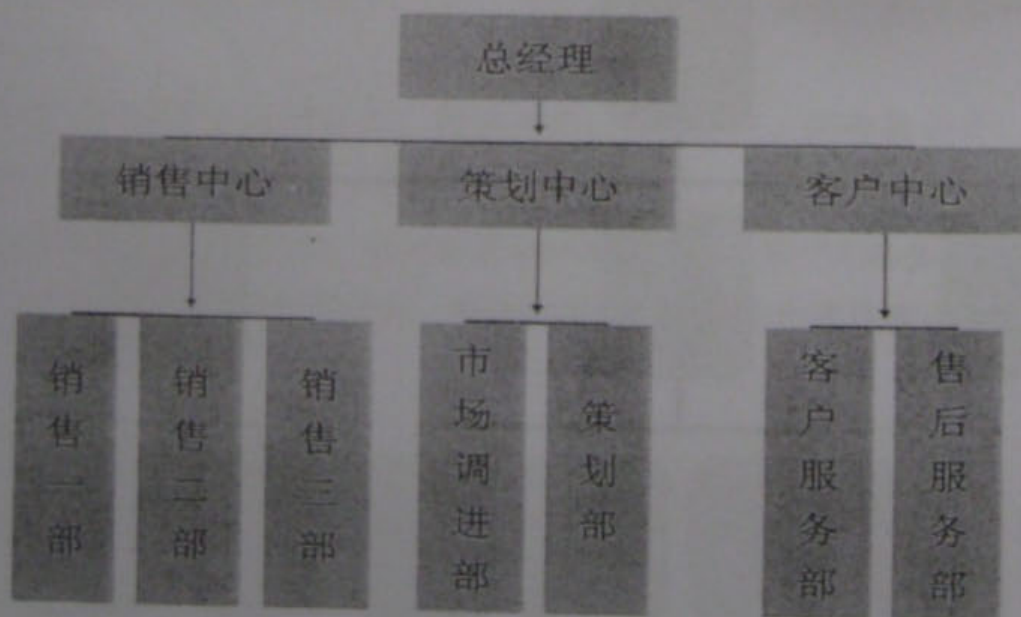
营销类部门架构设计时，必须注意两点：

- (1) 客服部不能做为营销部的下属部门；
- (2) 销售部门和客服部门的管理人员不能为同一人，即营销部经理不能同时也是客户部经理。

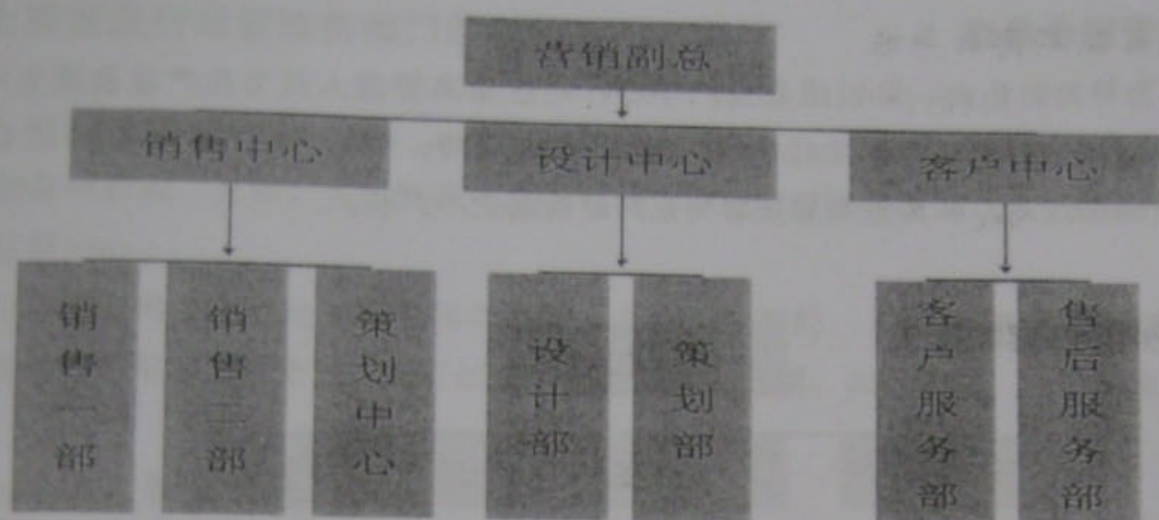
营销部门的最高管理者是谁

很多企业目前采取的都是营销导向方式，营销中心对应的最高管理人员可以为营销总监、营销副总，也可以设立多个营销事业部或营销中心，其最高管理者可为公司总经理。

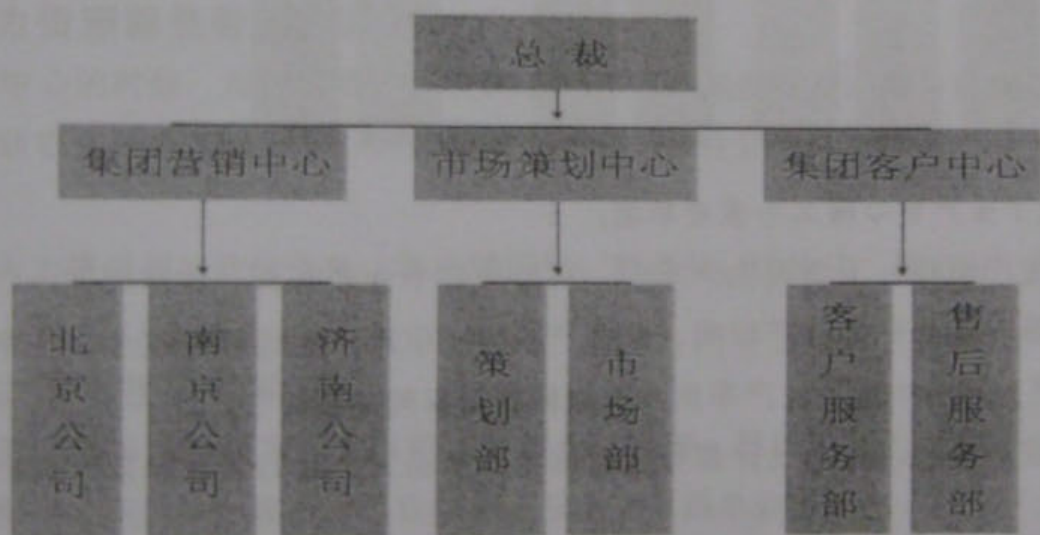
营销类部门组织架构示意



[说明]: 这是最典型的营销类部门架构示意图，销售中心、策划中心、客户中心自成体系，别都对总经理负责。



说明: 这种组织架构图是由营销副总对所有与营销相关的部门进行管理, 包括销售中心、设计中心、客户中心。销售中心的直接管理者是销售总监, 客户中心的直接管理者是客服总监, 他们都对营销副总负责, 依然是相互制衡的关系。



说明: 这是一个集团公司的营销类部门架构图, 最上面是总裁, 总裁的下面管营销中心、客户中心、策划中心, 营销中心的下面又建立了一堆的分公司, 比如北京公司、南京公司、济南公司, 其实分公司就相当于这家企业的销售部门。这也是非常不错的一种组织架构图, 准备开分子公司的企业可以进行借鉴。

三、生产类部门组织架构设计

生产类部门包括哪些

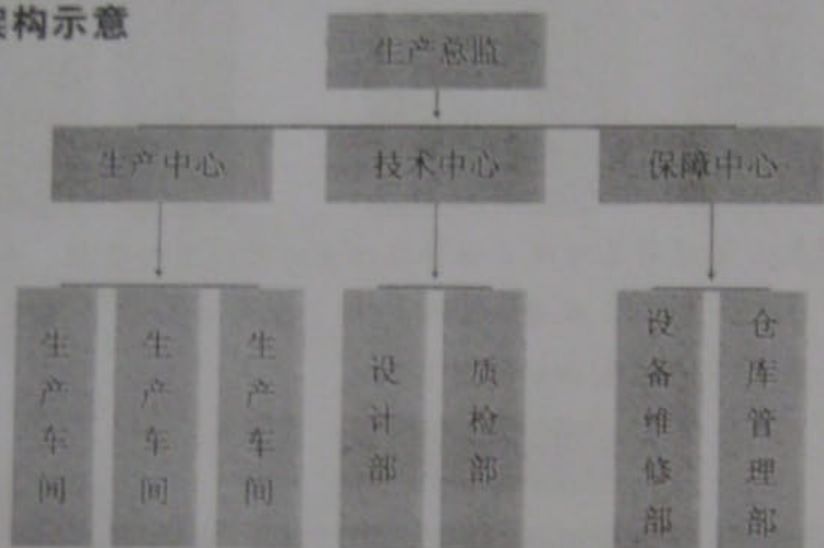
生产类部门包括与生产及生产技术相关的各项部门, 如生产车间、质检部、生产设计部、设备维修等均可以归属为生产部或生产中心。

生产部的最高管理者是谁

如果以生产为导向的企业，可以成立生产中心，对应最高管理人员为生产总监或生产副总，下设各部门可对应为厂长、车间主任、部门经理、工程师等。

如果仅为生产部或生产厂，则最高管理者为生产经理或生产厂长。

生产部组织架构示意



*说明：*此图体现了生产中心的三个重要职能：

◆ 第一个职能是生产中心，下面设生产车间，可以设多个生产车间，生产车间一、生产车间二、生产车间三等等，可以有大大生产车间、小生产车间；生产车间还可以用生产工序或产品名称命名，如成品生产车间、半成品生产车间、原材料加工车间等；

◆ 第二个职能是设计中心，包括设计部和质检部，对产品工艺进行设计革新、对产品质量进行检验；

◆ 第三个职能是保障中心，包括物流、仓储、维修等支持性部门。

延伸阅读：

企业是否需设专门的质量检验中心

一般不建议这样做，因为这叫重复性建设，生产职能本身的要求就要求产品质量达标，可以实施生产厂长或生产经理负责制，全面负责生产、质量、采购，这种方式最简单。

还有一种方法，就是由下一道工序对上一道工序质量进行检验，既能分清责任又不浪费人力。



四、人力资源及行政管理类部门架构设计

行政中心包括哪些部门

企业的各项行政、后勤、人力资源等支持保障性职能可分开行政部、人力资源部设置，统一归纳为行政中心。

行政中心的名称不同的企业有不同的称呼，有叫行政部的、人事部的、企管部的、办公室的、综合部的，等等，建议企业应进行统一，采用标准的称谓，如行政部、人力资源部等。

行政中心的最高管理者是谁

行政中心对应最高管理人员为行政总监或行政副总，下设各部门可对应为各部门经理。如设置有独立的人力资源中心，则亦可以有独立的人力资源总监

行政部和人力资源部是否应分开

设置行政中心的时候，应注意将人力资源职能和行政职能分开。因为此两项职能管理的侧重点不同，行政职能是事务性管理，人力资源职能是专业性管理，所以应将其分开成两类岗位或两个部门。

行政部和人力资源部功能如合并，将出现四化：贬值化、边缘化、错位化、事务化。

人力资源部主要承担哪些职能

人力资源部下面再可以分为五个职能，分别是：招聘、培训、薪酬、绩效、员工关系。当然还有人力资源规划职能，一般由人力资源部长或人力资源总监担任。

有些企业，也将培训从人力资源部中独立出来，成立培训部或培训学院。

人力资源部长有哪几级层次

◆一级部长建制度，工作重心在制度建设和日常事务性工作上；

◆二级部长做培训，会做培训的人力资源部长比不会做培训的人力资源部长身价起码翻一倍；

◆三级部长搞文化，推行企业文化、企业宗旨，更多的是与企业的整体战略目标相配合，这样的人力资源部长应支付相应的高薪；

◆四级部长树品行，推行员工品行、素质培养并卓有成效，这样的人力资源部长当树立铜像于公司门口，入企业名人堂，功劳永远铭记。

行政部主要承担哪些职能

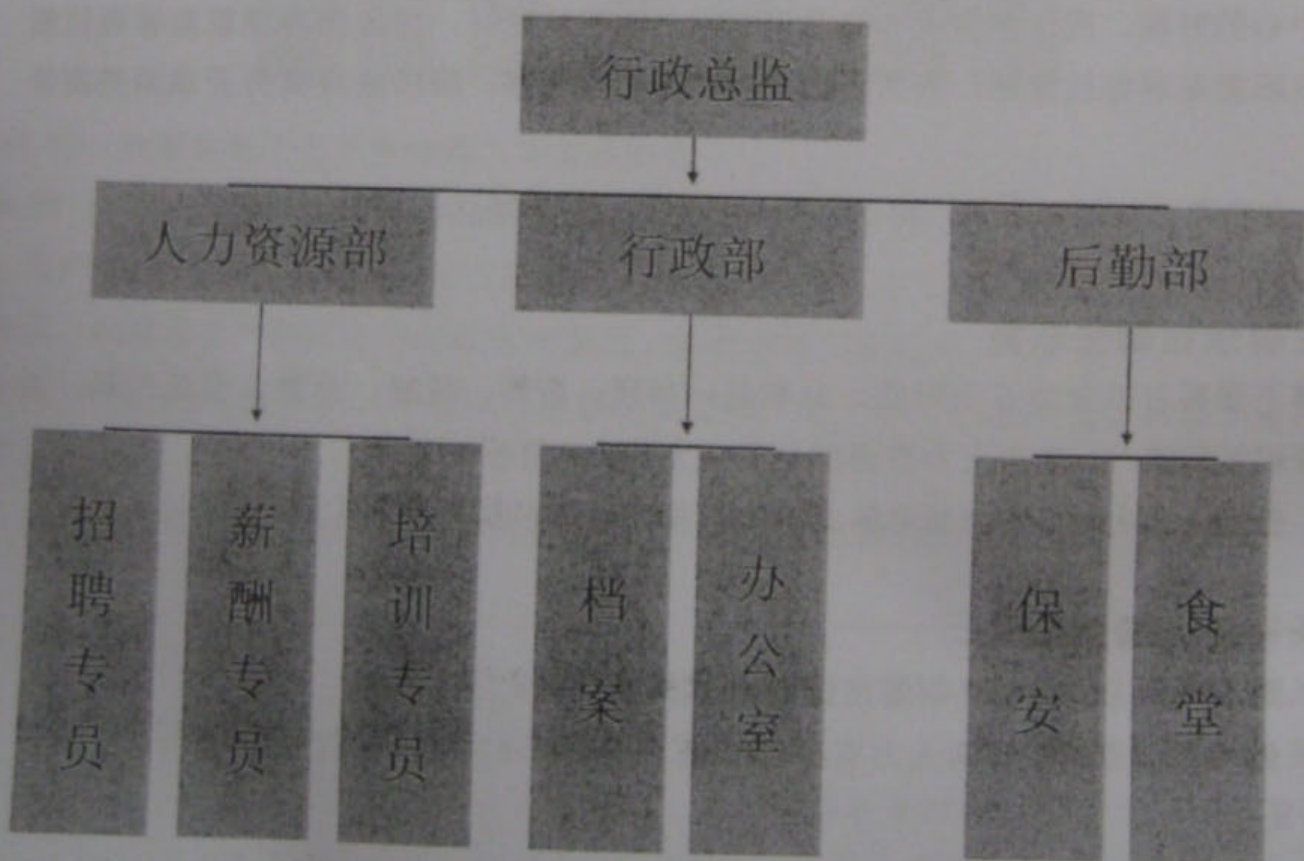
一般行政部里面又有两个职能：

- ◆ 档案管理，对公司的资料、信息、档案进行传递、保存、检索、管理；
- ◆ 办公室管理，负责办公环境整理、人员接待、内部会议安排、相关证照办理、对外关系维护等。

行政经理有哪几级层次

- ◆ 一级经理会开会，重点还是做些执行、落实的工作；
- ◆ 二级经理化解冲突，能够起到一定的协调作用；
- ◆ 三级经理建机制，可以用机制去防范冲突，预防危机；
- ◆ 四级经理有通道，这样的行政经理已经达到八面玲珑的高度了。

行政中心架构示意



(说明)：此图体现了行政中心的三大职能，第一个职能叫人力资源部，第二个部门叫行政，第三个部门叫后勤部，基本囊括了行政中心的所有职能在内。

问题解答

为什么这么多的岗位都有不同的层级

有相当多的岗位都有不同的层级，这种层级亦可称之为职位刻度，这就应因实现岗位的不同职能所决定的，比如本教材所列举的会计、人力资源部长、行政经理，以及采购、业务员、总经理助理等岗位都可进行相应的职位刻度分级。

达到不同职位刻度的同岗位人员，应享受到不同的薪资待遇和肯定。

对于达到岗位最高职位刻度的员工要如何奖励

对于达到岗位最高职位刻度的员工，一定是要结合物资和精神两方面所进行奖励的。要让员工感觉到企业对他的爱，员工才会以同样的爱回报企业。

有些岗位目前没有人怎么办

组织架构的规划是针对未来3-5年的，必然会存在有一些部门，一些岗位目前是没人的空置状态。没人先空着，有人再补上。

对于员工而言，则鼓励员工，行不行，占着位置再说。找准舞台，找准位置，自然机会无限。

[案例说明]：某公司规定，员工表现好可以得小红花，包括董事长在内。得够30个小红花，即可以成为明星堂的人；得够50个小红花即可以成为名人堂的人。

而这里所谓的名人堂是要竖铜像的，要给员工的父母亲寄荣誉证书的，要给他的所有亲人，包括妻子、孩子颁发奖杯的。这就叫名人堂。

那么什么样的人可以进名人堂呢？第一，销售冠军，第二，服务冠军，第三，运营冠军。在他们公司办公楼的旁边有一个小房间，叫VIP室，只有优秀的员工可以进。里面有咖啡，有沙琪玛，有饮料，有脉动，有音乐，有中华牌香烟，有好多小吃，还有按摩机、按摩椅。这个小房间就是玩的地方。

所以这个公司的员工在工作辛苦之后，走向这个房间时，那种自豪感，那种与众不同的感觉马上就出来了。一个办公室就代表一个职场，而一个大办公室里八十多个员工，只有四到五个人可以进这个房间。到里面以后，咖啡、水喝还是不喝已经不再重要了，重要的是他走进去的那种感觉。

有一次，该公司广东分公司的会计到北京来对账，董事长亲自开车去接他。而一般情况下董事长的车是不接员工的，只有优秀员工除外。而住的地方则是董事长的另外一套房子，专门装修好接待VIP员工的。当会计在北京查完账之后还有一天的假期，于是公司安排让他去看奥运会，找黄牛党给他弄门票。最重要的是，走的时候，有董事长亲自书写的一幅字，裱好以后送给他。同时在北京的所有小吃，给他买了一堆带回去。这就叫VIP员工。这种待遇带给员工的荣耀和感动绝对不是同样数额的金钱所能够赋予的。

第六节 集团公司的架构设计

什么是集团公司

集团公司是指下属至少包括一家或一家以上子公司的企业。

很多时候，集团公司是把子公司的公司当成了自己的组织销售部门。

集团公司具备哪些特征

集团公司一般具备以下特征：

- (1) 多个独立法人群体组合，集团公司至少拥有2个或2个以上的独立法人实体；
- (2) 存在以投资关系为纽带的法律关系，如母公司对子公司的投资控股关系；
- (3) 以集团章程为共同行为规范，实现一定程度上的统一；
- (4) 具备一个产业核心或主营业务核心，集团公司的母公司或直属子公司往往是其产业核心；
- (5) 多数存在跨区域或跨行业经营，如多产业链或生产链型企业很多都有可能是集团公司

集团公司组织架构设置有哪些特点

集团公司的组织架构设置往往比较复杂，甚至可能不是平面的而呈现立体化组织架构形式。一方面集团公司有一个统一的组织架构，另一方面下属的各个独立法人内部可能又有完全独立的另一套完整的组织结构，不同的分子公司间还可能存在很大的差异性。

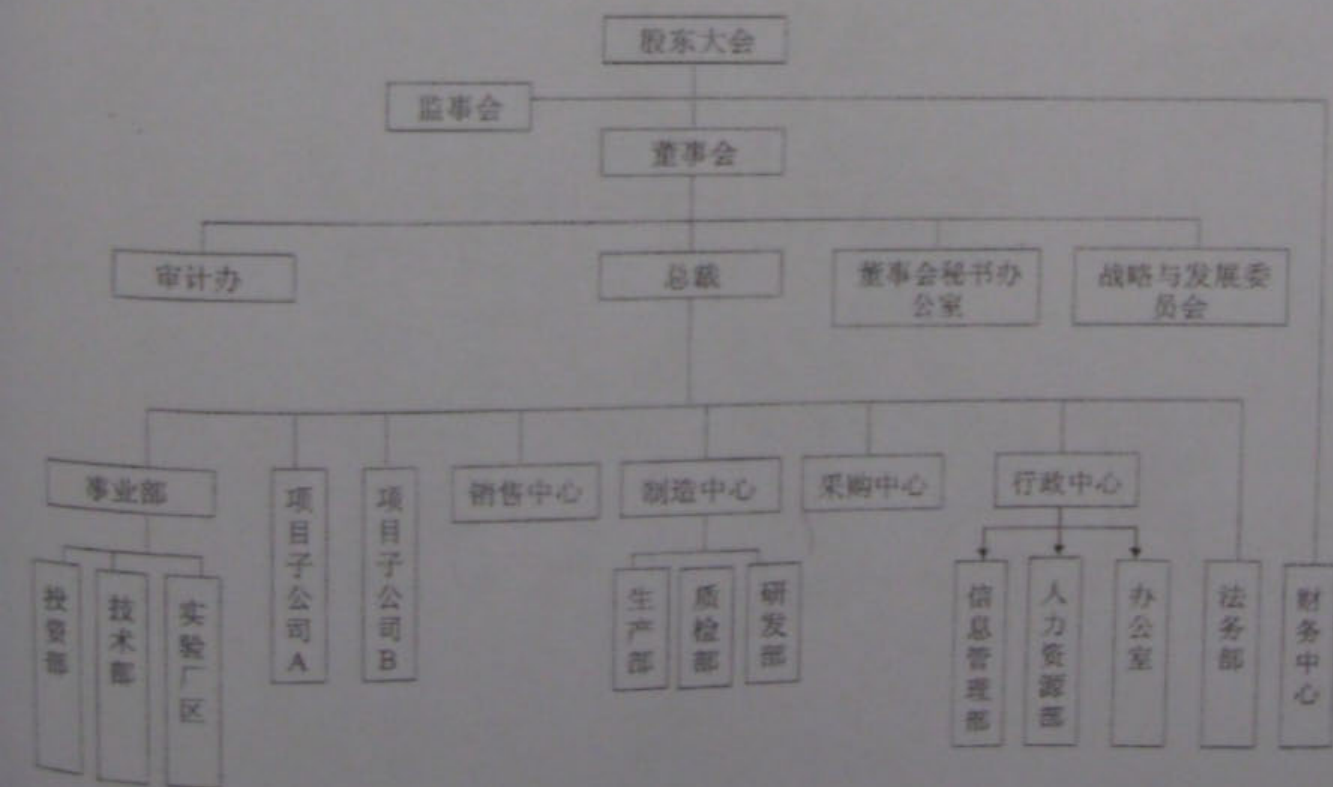
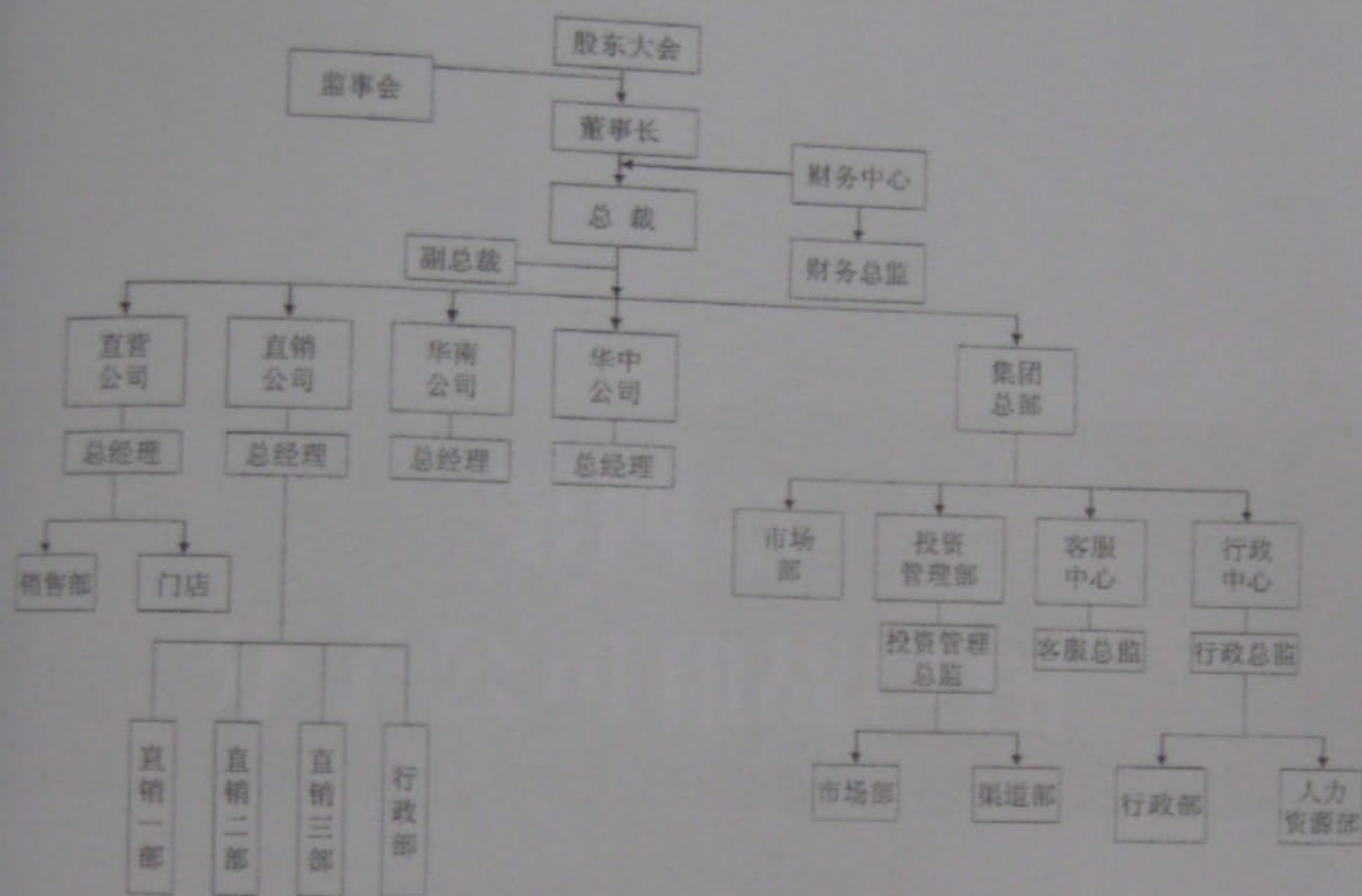
所以，在设计集团公司组织架构时，往往是先设计集团层面的组织架构，下属各子公司再根据自身特点进行设计。

集团公司组织架构类型有哪些

集团公司的组织架构类型往往是多种组织架构的集合，如事业部制+子公司制、分公司制+子公司制、子公司制+子公司制等。

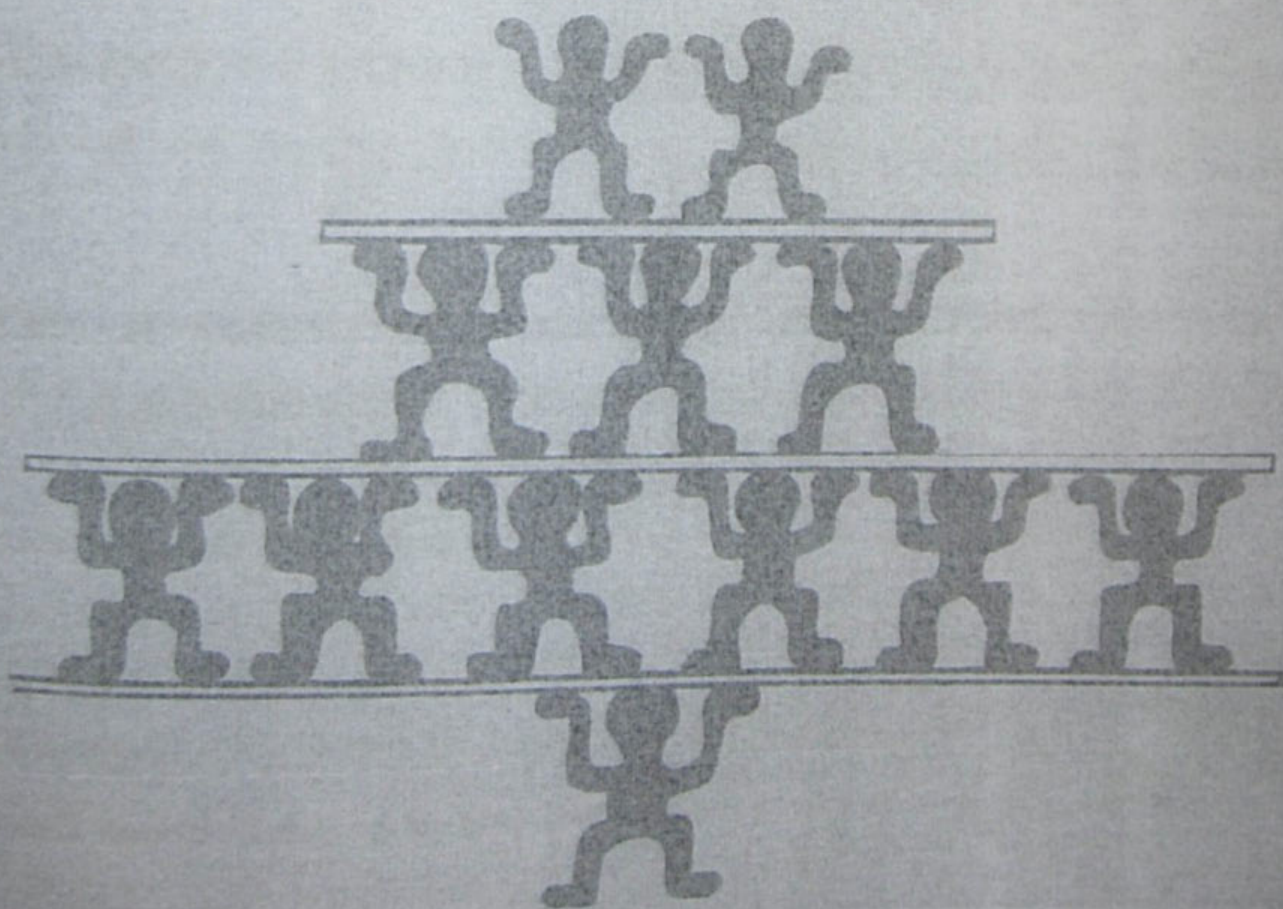
集团公司的负责人一般称之为总裁。

如下图所示，为几种集团公司的组织架构示意图示例。



第四章

分子公司和战区图





第一节 分子公司股权分配

服务业的本质是扩张，现在不止服务行业，很多企业目前都走在扩张的路上。扩张，往往会存在开办分子公司的情况。而开办分子公司，必然要考虑以下几个问题：

- 1) 分子公司的股权分配
- 2) 分子公司高管人员的选派
- 3) 分子公司的分配模式

本节所讨论的就是分子公司的股权分配问题。

股权分配中常见的误区

◆ 轻易承诺给股份或分红

有些企业，在挖高管或招聘高层管理人员的时候，一看对方不错，轻易的就承诺给多少比例的股份或分红，这种承诺如果过分轻率，极有可能对企业造成伤害。

比如今天来了一个优秀的人才，给出了15%的股份；过了几个月又来了一个更优秀的人才，又准备把他挖过来，又得给出15%的股份，那如果再出现优秀的人才呢？这些股份都是原始股，都是有固定配额的，有限责任公司的股份比例只有100%，而且这些股份如果一旦成为注册股将难以收回。

如果不是系统建设的非常好的公司，不建议轻易的把股票或者说股份转让给高管。因为缺少必要的系统支持，缺少必要的游戏规则定律，最重要的是人的职业化程度也没有达到那么高。

案例说明：有一家企业，就犯了这样的毛病，找到一个优秀的人员，给了人家40%的股份，干了三个月发现不是那么回事，也没有办法了；又过了三个月，发现一个人水平更厉害，又想给股份，但如果再给40%，创始人就只剩20%，不能实现控股了。但如果不给，这个人就不来，因他已经知道前任的负责人是有40%股份的。于是，就陷入了进退两难之地。

◆ 入股总公司而不是子公司

有些企业与他人合资开办子公司，但这个投资却算成了总公司的投资，对方持有总公司的股份，实际经营的是子公司。这就造成了对方只承担子公司的风险，却享受总公司的所有收益。

所以，在与他人合作前，应明确规定，入股是计入总公司，还是子公司，或者相应的事业部。

【案例说明】：有一家代理企业，打算开设一个新的事业部，找了一个合作者。该合作者带了200万的货物过来，要求20%的股份分红。当时也没有谈清楚，结果就变了这20%的股份是整家企业的股份。由于这个新的事业部毛利润率极低，只有二三个点，一年下来大概只挣了二三十万利润；而整家企业其它业务的毛利润大概有20%，一年下来有几百万的利润，造成了该合作者只投资了200万的货物，却在当年度就享受了企业近一百万的分红。

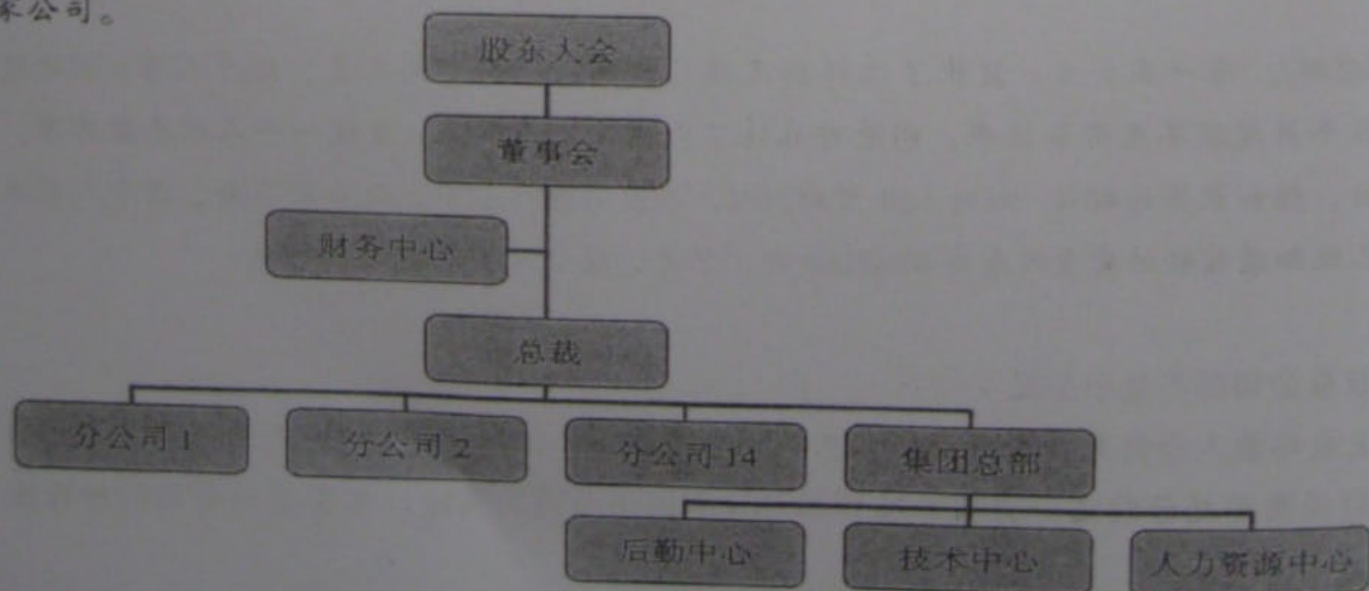
◆ 允许员工投资入股

有些企业在开设子公司时，允许子公司的总经理投一部分资金，占有一部分股份，这带来的最大问题是增大了企业对子公司的管控难度。这种方式形成的子公司，往往会造成投资的子公司总经理过分强烈的主人翁心态，凡事以子公司利益为先，不考虑总公司的立场和整体利益。

【案例说明】：有一个做饲料的公司，叫HZ公司。这家公司开子公司的方法是：子公司老总投五十万，再加总公司投资一百万，再加上总公司的知识产权、品牌价值五十万，总共二百万，开了一家子公司，这其中，子公司老总占25%的股份，总公司占75%的股份。

HZ公司用这样的办法，总共开了十四家子公司，形成了HZ集团公司，形成的组织架构图如下所示：

由于这些都是单独注册的子公司，事实上从法律关系来说，这些子公司与总公司是完全独立的两家公司。



当这家公司开到了第十四家子公司，销售额达到四个亿的时候，就出现了子公司老总不愿意接受集团公司选派财务人员进行统一集中管控的现象。因为子公司老总也有进行投资，也有股份，他就不愿意接受财务公开。

同时，出现了一个情况，就是：当HZ公司向各子公司下达政策、命令的时候，各子公司老总不服从。为什么呢？因为每家子公司都有每家子公司自己的小算盘，A公司的老总认为，应该这样做，但这样做可能会对B公司、C公司、D公司、E公司造成伤害，只对他自己有好处，所以集团公司当然不同意。集团公司要考虑整体的利益平衡，但十四家公司的利益是非常的难以平衡，出台一条政策意见，总会有几家公司老总反对。

于是，就出现了上面下达的命令下面不听，下面汇报上去的东西上面也不采纳，上下级间出现了严重的脱节，子公司间各自为战，只追求自己的利润最大化，这都是因为子公司的老总们出了25%的投资，有自己的利益关系在里面。

最后这种局面一下子僵持了长达两年之久，当这家公司每年的销售额高达十七亿的时候，就再也发展不了。于是集团公司决定建第十五家子公司的时候，由公司出百分之百的钱，不让子公司老总参加，结果没有人愿意做这个子公司的老总，总公司也无法从各子公司抽调人员，公司扩张不了。

到2008年的时候，正好进入了一个低潮期。此时，新疆有一家公司看中了HZ公司的固定资产、区域市场潜力，就向HZ公司提出收购。集团公司考虑到对下面的子公司已经失去了控制权，同意收购；子公司的老总也觉得，集团公司都不考虑自己的利益，对自己不好，不如卖掉套现。于是，这家公司以4.2个亿的价格卖给了新疆一家公司。

而这家公司，原来的规划是五年内要上市，结果到达今天的时候，不仅上不了市，还只能以低价格卖给了别人，这都是股权上埋下的祸根。

新疆公司购买了HZ公司后，马上进行股份制改造，变为统一高度的集中投资，又回到了原来的竞争状态，销售额后来达到了十八个亿。

这都是个人投资所带来股权所产生的私心惹的祸，上帝的审判比预料的来得更早。

◆单纯按投入资金比例进行股份分配

有些企业属于资源型营销企业，或者企业经过长时间的发展，自身的品牌、商誉、渠道、产品技术、知识产权等已具备了相当的价值。这时候，再投资成立子公司时，就可以用技术或品牌入股，但很多企业却往往忽视了这一点，单纯以资金投入比例来做为股份分配的唯一依据，这就弱化甚至忽视了企业自身的价值。

【案例说明】：有一家从事黄金类产品销售业务的企业，这种经营牌照非常难获得，进货渠道、资质证书都有较高的准入门槛，并且在行业中已耕耘十几年，有着相当稳定的合作渠道，因此一直有很多人希望能与这家企业合作。一开始，这家企业总认为自己必须按投资额来进行分配股份，基本上开一家新的子公司投资至少二百万，如果要控股则至少要投资一百多万，所以企业一直不敢在周边地区投资。

经过我们点拨后，企业老板才明白企业品牌、资质也可以作为入股的条件，并不需要企业真金白银投入实质的资金。于是，这家企业开始敞开胸怀，接纳外来合作者，对方以现金投资，企业以品牌+资金形式入股，比如说投入五十万+品牌出借，占51%的股份，由该企业做控股方。

如此一来，在很短时间内在周边开了多家子公司，走上了快速扩张之路。

股份类型有哪几种

股份类型有三种：分红股、虚拟股、注册股，其区分如下表所示：

股份类型	章程	是否出资	永久权	离职处理
分红股	无	否	无	无
虚拟股	无	否	无	补钱收回
注册股	有	有、否均可	有	有

由上表可知

◆ 分红股并非实质意义上的股权，只是代表所享受的分红比例，企业可随时收回该分红股比例，员工离职亦不存在带走股份问题；

◆ 虚拟股亦非实股，基本上所享受的权益与分红股类似，差别只在于员工离职时，企业按虚拟股所对应的注册资金部分向员工购买该批虚拟股。如某企业注册资金100万元，某员工A享有10%的虚拟股，则A离职时，企业应以10万元向A回购该笔虚拟股；

◆ 注册股即实股，员工成为企业实际上的股东，名称体现在企业章程内，不管员工是否在职，都不影响股东利润的分配。

分子公司高管股权分配有哪些形式

分子公司高管股权分配主要集中在副总经理、总经理等高管岗位，尤其是分子公司总经理。



在分子公司股权分配上应注意三点：

1) 在子公司设立之初，由总公司全额投资，总公司全权控股；

2) 子公司高管人员股份由总公司做为奖励股给付；

3) 不在子公司刚设立时就分配给高管人员实股，往往一开始以分红股或虚拟股形式体现，在一段时期内总公司可随时回收，一段时期后（如两年）视其业绩或表现再转为实股或注册股。

分子公司扩张的常见误区

很多企业在扩张的时候都碰到一种问题，就是由公司总部去扩张，原有的分公司总经理还是分公司总经理，原有的店长还是店长，原有的区域经理还是区域经理，这就容易出现一个问题：企业扩张缺人。

扩张需要大量的干部，当企业总部不够人时，往往会去下面的分公司调人。这时候，分公司老总往往就不乐意了，因为对自己没有好处，反而有利益的伤害。这就导致了企业在扩张的道路上，举步维艰。

事实上，最好的扩张方式是让员工，尤其是分公司老总等级别的高管主动去扩张，这就需要设计好相应的薪酬激励机制。

关于让高管扩张的方法，在本章第四节中还将有阐述。

疑难解答：

为什么鼓励企业扩张

企业扩张应从两个方面来分析：

一、时间与空间的互换

管理具备四个典型的特征：管理我们的空间、管理我们的时间、信任、爱。时间与空间的互换是为什么进行体系化建设的核心。

我们的一生是空间优化的一生，人占有的空间不一样，人生自然也不同，一辈子在小山村里面度过视野就永远只能是小山村的视野，而在全球任何一个城市飞来飞去，视野自然也是全球化的，我们的空间决定了我们的位置和视线。

缺少存在的时间只能用空间来换；要扩大发展空间，只能用时间换，也就是说，扩张是需要有时间的。

二、能量场的大小

企业要不断扩张也是在谋求空间，扩张越多，空间越优化，能量场越大。一家一千万企业的10%股份好，还是十家一百万企业的10%好，肯定是后者好。因为扩张越多，数量越多，能量场越大，企业的平台和能力越不一样。

第二节 分子公司设立

很多企业，在开设分子公司的时候，出现了不少盲目的行为。比如说在另外一个区域设立了一家分公司或收购了一家公司，然后选派了一名高管就过去了，这样的分公司开办死亡率是极高的。

为什么呢？企业派过去的只有一个人，其他人都是在当地招聘的，派出去这个人极有可能会受到当地人员的影响，因为势力太单薄了，不受影响都不行。

事实上，分子公司的设立和人员的选派是有其内在规则的。

分子公司设立要选派哪些人员前往

从正常编制上分析，分子公司的设立要选派9个人前往，包括：

- ◆ 分子公司总经理，1人
- ◆ 副总经理，1人
- ◆ 营销总监，2人
- ◆ 营销经理，2人
- ◆ 客服经理，1人
- ◆ 财务人员，2人，出纳、会计各1名

为什么要选派一批人前往

因为一家公司的文化需要传承，这种传承必须通过人员的言传身教来实现。就如同一个家庭，好多习惯都是通过几代人传播而得。

单纯选派一个人前往，容易受到当地文化的熏陶甚至同化；而选派一拨人前往，总经理不行了还有副总经理，副总经理不行了还有营销总监，营销总监不行了还有营销经理，还有客户经理掌握着客户资料，财务人员受公司直接派遣管理，这就大大增加了成功率。

这批人里面哪些人可以不要

基本上我们建设开第一家分公司，应选派以上9人前往；如果确实企业能选派的人员比较少，至少要保证3人：总经理、营销总监、财务人员各一名。

一般来说，至少保证7人，包括总经理1人、副总经理1人、营销总监2人、客服人员1人、财务人员2人。



分子公司的总经理如何选择

企业在扩张的过程中，分子公司的老总一定是自己培养的，而不能单纯地采用外聘的形式。

有些企业认为，我把厂房建好，把土地弄好，把公司开好，把房子租好，直接去市场找人不就行了吗？不行的，不能因为图省事而依赖于外聘，从市场上招聘过来的人有两个问题：

1) 成本高，一个人从另外一个公司跳槽到新公司，尤其是高管人员，基本上所期望薪酬是翻了一倍的，比如之前一个月工资4000块钱，不可能4000块钱就可以挖走的，至少要去到5000元甚至更高的。所以，一个公司经常的挖人，这家公司的人工的成本会非常高；

2) 对企业没有认同感，忠诚度比较差。因没有经过企业的文化熏陶和磨合过程，没有养成相应的行为习惯，就直接派出去做分子公司老总，并不易于企业文化的传承和政策的执行。

所以，一个优秀的公司，总是先把优秀的人才给找回来，然后通过培养，一步一步的晋升，把他（她）变成总经理，培养出自己的分子公司老总。

不止是分子公司总经理，事实上，绝大部分的高级管理人才都应该由企业自行来培养。

世界500强的企业，基本上都是培养高管的高手。比如 GE公司，就被称为业内高管的“黄埔军校”。

外派的分子公司人员从何而来

外派的分子公司人员，包括总经理在内，都应该是企业自行培养的。所以一个企业的老板，要把培养干部、培养高级管理人员，当成企业的头等大事来抓。

分子公司的开办是否有步骤

有，分子公司的开办步骤如下所示：

第一步，提拔干部；

第二步，开第一家分公司，在当地招聘，培养干部；

第三步，开第二家分公司，在当地招聘，培养干部；

第四步，第一家、第二家分公司PK；

第五步，开第三家分公司，在当地招聘，培养干部；

第六步，批量开分公司

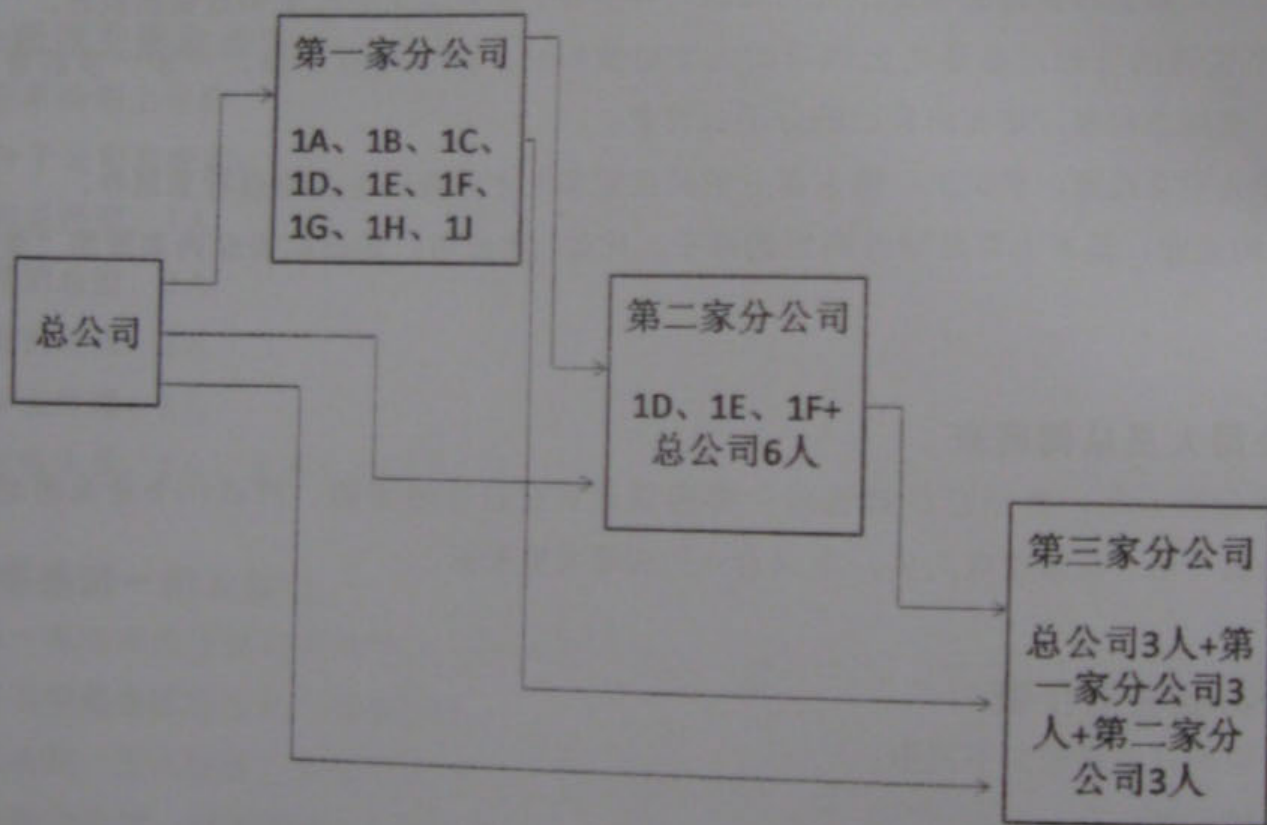
也就是说，分公司的开办是有步骤的，不可以全面开花，必须是先开一家分公司，再开第二家分公司，再开第三家分公司，然后才可以批量开分公司。

简单而言，就是道生一，一生二，二生三，三生万物。

如何分步开分公司

第一家分公司所选派的人员一定全是总公司自行培养的老人；第二家分公司则可以用总公司人员再加上第一家分公司的人员；第三家分公司则用总公司人员、第一家分公司、第二家分公司人员组合而成。

再经过2-4个月，则可以用总部、第一家、第二家、第三家分公司所培养出来的人员批量开分公司了。





原因如下:

为什么不能全部一下子由总公司开多个分公司

单纯靠总公司所培养的干部数量是有限的。开一家分公司至少需要派三个人，一下子开十家分公司，就至少在30个人，这是一个庞大的数量，很少有企业总部会有这么多数量的人，一般可能也就只有那么4-5个干部。

所以，分公司只能一家一家的开，只有开到三家分公司后，可以达到批量生产干部的时候，才能同时开多家分公司。

为什么不能直接从刚成立的分公司派遣人前往开分公司

我们一定要明白一点，文化的熏陶是需要时间培养的。一个公司的文化熏陶至少需要四个月的时间，就是他到你的公司，认同你的文化，从不习惯到习惯，从习惯到接受，从接收到爱这种文化，需要一定的时间，这个时间至少需要四个月。新成立的分公司刚招一批人，就派出去新的分公司，这就没有文化归属感，员工对企业的文化根本还未达到习惯、接受、爱的阶段，自然也无法实现传承。

所以，分公司的老总一定要让他在总部里面熏陶一段时间，熏一熏，蒸一蒸，把杂质去掉，再放出去。

为什么要把总公司老员工派出去分公司

首先，总公司老员工在公司时间长，对企业文化熟悉，具备较强的忠诚度，适合外派，对新公司员工进行文化熏陶；

其次，老员工在公司时间太长，狼性丧失，没有冲劲和闯劲，因此要把他再派出去磨练一下；

再次，把老员工派出去分公司，也是对老员工的一种鼓励，因为做的好的分公司老总往往会比单纯的总部员工收入高。

干部对企业有什么帮助

企业要变得无比强大，必须要有无数个干部。干部对企业而言，就代表资源，干部身上是有资源的，自身的资源，所联结的资源。干部可以带来资源，带来客户，带来团队，带来思想，帮企业做营销，帮企业建团队。

关于分子公司股权分配和开设的具体方案，还可参照第五章《案例附录》的第四节“分子公司扩建，小肉鸡变成金凤凰”。

第三节 战区图划分

为什么要划战区

划战区是从企业需求和员工个人需求两方面来体现的。

一、划战区是企业的需求

有些企业，设了一个营销总监或生产总监，负责企业所有的营销或生产，结果企业扩张了很多区域或车间的时候，都归这个营销总监或生产总监管。这时往往会出现的问题是，这个营销总监或者生产总监不一定胜任。因为企业之前是成立初期，招聘的营销总监、生产总监管土八路或游击队还行，现在全信息化了、现代化了，不一定能跟得上发展步伐，不一定能胜任。

而且，每个人管理的宽度和能力是有限的，一个销售经理能管10个业务员，但管100个业务员却几乎难以实现。

企业的发展是无限的，个人的能力是有限的。只要对企业画战区图，不断的吸纳人才，吸纳高手，才能支持企业无限的扩张。

二、划战区是员工的需求

有很多企业采取的是有限责任公司的组织类型，设一个老总、一个营销总监，就会产生一个问题，就是企业在发展扩张的过程中，干部的培养特别的困难，因为当人一到达高级管理人员比如总监的时候，就会想到去创业，因为再往上走，已经没有合适的位置了。既然找不到合适的位置，就只有走人，去其它的竞争对手那里或者自己创业，而不论哪一种方式，对企业而言，都无异于一种伤害，分流了自身资源，同时树立了竞争对手。

这就是因为没有划战区图，高管人员看不到希望和前景。在发展的道路中，员工只有看到前景，看到道路上的机会，才会去做。所以，战区图也是一种激活高管人员的有效方式。

什么叫战区图

战区图指一家企业在发展过程中所制定的路线图，比如说扩张到什么程度、哪些区域。

比如一个企业目前销售区域只有华南区域，打算扩张到全国，则可以将战区图划分为华南区域、华中区域、华北区域、华东区域。

分子公司的开办、事业部的开办都属于战区图的其中一种。



战区图在组织架构内的意义是什么

组织架构的规划不仅仅是一个组织机构图，而是包括组织愿景、步骤、组织机构图、战区图、高管的机制。光画一个组织机构图，没有步骤说明，就没有吸引力；光想着去找干部，却没有给别人描绘愿景，这也非常的可怕。

为什么很多公司干了多少年，依然是一家小公司呢？因为它的商业模式和战区图，从来没有清晰的画出来过，因此不能整合别人的资源。

【案例说明】：广州有家企业，以前没有战区图，后来重新规划企业的组织架构，画了战区图，结果把战区图、组织机构图在招聘现场一画后，应聘者当场就表示：我想到你们公司上班。为什么呢？应聘者说，我看了你的组织机构图和战区图，你的组织机构图是现在的经营规模的好多倍，你还会有几个战区要扩张，一定会有很多的发展机会和空间，所以我想到你的公司上班。

战区图的划分有哪些办法

战区图的划分有三种方法：

1) 按产品划分。

当企业推出了新的产品，而新的产品和旧的产品在营销渠道、营销方式上有较大的差别，就可以针对新产品成立一个新的战区或事业部。

很多时候，当企业在导入新产品时，员工会觉得原来的收入很稳定，原来的市场很好，推广方式也不错，不愿意去进行新的尝试或冒险，不敢去接受变化，这时候就可以带上愿意改变并应该改变的人，针对新产品单独划出一个战区，不愿意改变的人继续留在老战区。

这个世界上，80%甚至90%的人是不愿意去做大幅度改变的，求稳心态特别严重，不是所有的人都愿意折腾，如果所有的人都愿意折腾，那都当老板去了。

一个人当老板，具备两个典型的特质：1) 做成功概率低的事情；2) 做风险大的事情。

成天做成功概率高的事情，满嘴说风险小的话，做风险小的事，这样的人，多半都属于大器晚成型的。

【案例说明】 有一家著名的化工企业，最近碰到了一个问题。他们公司的化工产品原来主要是做塑料制品的添加剂的。这家企业经过多年的研究，发明了一种新的添加剂，这种新的添加剂可以不含铅就把塑料做的很好，可谓是一个高新技术的产品。但当他们把新产品交给营销部去卖时，却出现了卖不动的现象。原因是营销部已经熟悉了卖原有的产品、原有的传统卖法、传统渠道，原有的产品是不需要讲解、不需要说明的，而今天新的产品还需要专业的讲解，这就要求员工得重新熟悉这个新产品，大家都不习惯，所以卖不掉。

于是，老板很着急，向销售部施加压力，要求新产品销售收入必须占到总销售收入的40%以上，如果不占到40%以上则扣营销人员的工资。结果，激起了优秀人员的情绪，员工纷纷表示要离职、要跳槽。

这个问题其实就出在战区图上。解决的方法也非常简单，针对新产品成立一个新的事业部或销售部，老产品继续是老的销售部；甚至可以注册一家新公司，新公司新产品，老公司老产品。

于是，老板就召开了全体员工大会，把新项目、新产品解释清楚，愿意做新产品的人员到新事业部、新公司去，不愿意的继续留在老公司，不勉强他们进行改变，这样就两厢情愿了。

2) 按人员划分，也就是按管理幅度来划分。

每个管理人员都有一个能直接高效领导下属人数的最高限度，这称之为管理幅度。比如一个店长最多只能领导10个店员，则10个店员就对应一个店长；一个店如果有20个店员，则有二个店长。

3) 按市场划分，也就是按市场容量划分。

有的公司习惯于按中国的行政省份去划公司的销售区域，比如说兰州一个区、上海一个区、南京一个区、北京一个区，这种分区有一个极大的问题，不同区域的市场容量不一样甚至相差甚远。如同是卖可口可乐，上海区域的市场容量可能是兰州区域的十几倍甚至几十倍，这两个地域间就不具备可比较性；同是卖冰激凌，广州区域就是哈尔滨区域的几十倍，因为广州全年有一半是夏天。

所以，不要单纯按行政区域去划分，而按照市场容量去划分。比如上海区域，分为四个销售部，而西北地区则将乌鲁木齐，外加兰州、西宁、银川，四个合并起来组成一个销售部，这就是按市场容量划分。



战区图划分的步骤是什么

战区图的划分有六个步骤：

第一步，提拔干部：

只有具备充分的干部，企业才能大肆扩张，开新战区、开新分子公司。有些企业不敢提拔干部，总觉得员工素质太差，我们必须明白一点：人都是从不行到行的，要允许别人有犯错的机会，如果不尝试就永远不会有成功的机会，所以要大胆的培养干部、提拔干部。

第二步，划战区图：

就是划出各大战区图，标识出企业未来的发展路线。

第三步，建立第二战区：

划出战区图和建立战区是两个概念，战区图是未来的规划，建立战区则是一步步来。

第四步，第一战区、第二战区PK：

一定要在企业内部推行PK机制，只有不断PK、不断竞争的企业才会永远充满活力。

第五步，新战区新规则：

企业随着发展，一定会存在老战区、新战区，特别是在推出新产品、新机制时，这时候可以推行新战区新规则。

第六步，重新制定规则和制度。

当新规则在新战区实施证明成功后，员工都看到了成功的示例和榜样，就可以重新制定规则和制度。

如何在全国区域划战区

纵观整幅中国地图，有三个基本的流域，都是以河流为依托的。一个是海河流域，终点是北京和天津，即是渤海湾区域；第二个是长江流域，就是长三角区域；第三个是珠江流域，也就是珠三角地区。当然还有黄河流域，暂时不在此体现。

以上三个区域都是我国的经济中心，企业在开辟全国市场的时候，必须要考虑这三个区域，重点划出这三个战区，甚至要在这三个区域开设分子公司。

有志于全国扩张的企业，一定要在这三个区域，设立据点。



珠三角区域，要拿下广州。如果拿下广州，并且在广州建立良好的市场，就会发现广州周边的一大片地方非常容易开发。这时就可以把广州作为一个人才培养的据点，把广州公司开好。后，深圳公司、东莞公司、中山公司、珠海公司、甚至香港公司、澳门公司、南宁公司、长沙公司、福州公司全部都容易建好。

长三角区域，可以将上海或杭州或南京作为重点。这些地方一旦起来，苏州、无锡、镇江、南通、上海、杭州、宁波、温州，甚至一下子到合肥、到武汉，这一条线就达成了；

渤海湾区域，有北京、天津、山东、济南、郑州、石家庄、东北，全部都在这个区域当中。

有志于成为行业龙头的企业，要成为影响行业的人，一定不要怕和高手过招，要优先抢占龙头市场。

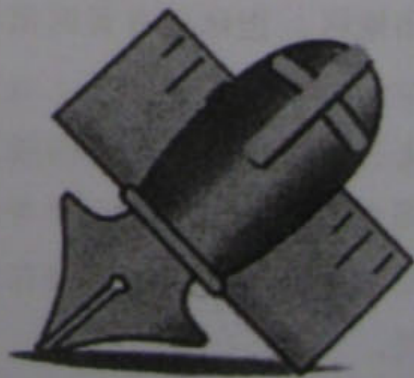
这种战区划分方式，也正符合道生一、一生二、二生三、三生万物的规则，也就是说一旦攻克了这三个战区，再想实现全国扩张就非常容易了，顺着珠江流域、长江流域、海河流域，向外扩张，迅速的扩展起来。

[案例说明]：四川有一家做快餐小食品的企业，他们的总部在四川成都，他们在四川成都开了相当多的门店，生意相当好。后来，他们准备往重庆开，往武汉开，这个路子就不对。成都处于蜀地，重庆也是蜀地，所以成都开完后，就不要再在重庆开，要去广州、去上海、去天津这些城市里面开，要拿下大城市，只有大城市才是辐射的中心。

经过我们分析后，这家企业将下一个扩张的地点定在了广州，在很短的时间内打通了珠三角区域，正预备向下一个战区进发。

[案例说明]：长松咨询的战区图也是针对全国区域布点划分。我们的三个据点分别是：北京、广州和杭州，我们的重要市场也集中在这三个地方。最早我们在广州，然后把总部搬到了北京，保留广州的据点，在杭州开课，这样就同时拥有了三个据点。以这三个据点为出发，向全国蔓延，接下来要开其它分公司就非常容易。因为有了三个人才培养的基地：广州公司、杭州公司、北京公司。一个优秀的企业，要有战略眼光，提前把战略罗列出来。

我们将明年两年战区扩张计划都列了出来，今年开多少家，明年开多少家，这些人才哪些从广州公司来，哪些从杭州公司来，哪些从北京公司来，都提前计划好。这就建立了三个大区、三个大基地。





关于战区划分的具体方法，还可参见本教材第五章《案例附录》第三节《二手房战区划分，把蛋糕做大》。

第四节 高管人员的使用与激励

高管人员作为企业的核心人员，对其的使用与激励，对企业影响至关重要，甚至是生死攸关。

特别是在当企业战区图画好了，规划出来了，要开始大量培养干部了，如何激活高管，让他们充满狼性，充满斗志，这里面就需要看游戏规则了。

本节，我们就重点来讨论对高官人员的使用和激励问题。

高管人员招聘的步骤是什么

◆ 第一步：拿出企业的前景和个人前景。

正如第一章所谈到的，吸引人才最关键的不是工资，而是企业的愿景，也就是企业的前景。正如谈恋爱，吸引女孩子的，未必是这个男孩子现在能兜里有多少钱，而是他未来能挣多少钱。一个聪明的女人，不是嫁给一个富翁，而是培养一个富翁，再生一个富翁。

光是企业的前景非常好还不够，个人在企业中能得到什么发展，有什么样的前景才是最重要的。

而且，这个前景最好还要是文字化的，不要仅仅是口头说明。

提示：企业可以做一个专门的PPT或文件，以图片、文字等形式对企业所在行业、企业自身进行价值塑造，对企业的愿景、目标进行说明，再配以过往的案例、详实的说明。一个企业老板，如果自己都不热爱自己所从事的行业，也难以说服高手加入这个行业。

◆ 第二步：拿出晋升通道及标准

员工现在加入企业，目前是担任企业的营销总监，将来怎么办，可以达到什么高度，如何才能达到这个高度，都要有晋升的通道图和统一的标准显示。

【说明】 员工的安全感取决于两个方面：制度、过往的案例。单纯虚无的口头承诺，其安全感为零；而如果所说的，都有相应的制度予以证明，并签定相应的合同，其安全感可以达到50%；不仅有制度、有合同文本，而且在公司里面还有过往的案例、榜样予以证明，这样安全感可以达到100%。

◆ 第三步：拿出薪酬标准、绩效工资、提成办法

一家企业如果没有具体的薪酬标准，都按谈判薪酬进行，必然会导致内部的不公平以及人工成本的虚高。

◆ 第四步：拿出考核办法，绩效考核与晋升考核

对于高管，绩效考核的办法必须事先约定好，在他上班前就把考核标准给定好，而不是上班后才匆忙制定，或上班一段时间后才突然实施考核，这只会令得对方不接受、不适应，感觉就是变相在降工资，不信任自己。

所有人都需要考核，高管人员也不例外，不考核怎么知道他工作的好坏，不考核怎么给他定下一步的目标呢？

而且，一家企业的考核要推行必然是由上至下的，如果高管人员都不参与考核，只拿固定工资不承担任何风险，又如何能要求员工接受考核，与企业风险共担？

所以，必须要在入职前与高管人员谈好如何考核，考核工资所占的比例多少等问题。

◆ 第五步：测评，并找出适应岗位的基因

招聘的目的不是找到最好的人，而是找到最匹配岗位的人才。这个匹配包括硬件条件的匹配、能力的匹配、价值观的匹配、文化的匹配等，比如一家公司是实实在在做经营的，就不能找个忽悠型的高管，这就叫文化不匹配。

所以，在招聘高管时，要进行测评，以确定是否匹配。

◆ 第六步：PK机制的建立

一家企业一定要有PK机制，比赛机制，要让企业的高管之间、营销团队之间，展开竞争。就像体育比赛一样，我们发现，但凡体育发达的国家、体育发达的地区，都是不断的在PK和竞争。就像欧洲的足球、美国的橄榄球、F1的赛车，不断的比赛，所有参赛的人员都要不停的训练，不敢松懈，因为只有胜利者才能获得高薪和荣誉。

PK也是一种心理的激励。就像打篮球一样，一个人打球的时候特别没劲，因为没有对手，没有输赢之分，打一会儿就不想打了；一旦一批人在一起打球，并且进行计分比赛的时候，就



可以连续打几个小时，打的满头大汗甚至脱水，忘记疲倦。因为人在竞技的状态下才能得到超常的发挥。

企业和体育比赛的道理也是一样。什么样的企业营销做得比较好？什么样的企业发展的比较好？基本都是那些鼓励透明PK的企业。

在PK的环境里面，在比赛的状况下，人才能够充分的把自己的潜能、竞技状态给调动起来，所以一家企业在挖高管的时候，要提前建立PK机制。

◆ 第七步：分红机制

人性本身有懒惰的成份，有贪婪的成份，有好色的成份，所以在第一章时就提到了，人都梦想能无知挣钱、懒惰挣钱、不劳动挣钱。位高权重责任轻，睡觉睡到自然睡，数钱数到手抽筋，这是绝大部分人心理潜在的期望。

真正高尚的、只为了创造社会价值而存在的人太少太少，我们不一定能找到这样的人来担任我们的高管、我们的经理、我们的员工。事实上，每个人都是有利益需求的，我们不能忽略这种利益需求。

所以，在招聘高管的时候，我们一定要预先设计好分红机制，并达成共识。

如何挖高管人员

很多时候，企业不仅要从内部培养提拔高层管理人员，还要从外面进行招聘。而由于这部分人员在市场上比较稀缺，其招聘往往采取猎头或挖角形式。

有些企业挖人，单纯开出比对方现有薪酬高三倍、四倍的薪酬甚至五倍以上的薪酬挖人，这样虽然可以一下子就把人给挖过来，但往往也产生很多隐患。

比如说时间一长，企业可能会觉得当初给的高薪不值，比如当初承诺给年薪五十万，后来觉得可能年薪二十万就够了，但也很难再调整过来了，这就是当初草率挖人所留下的祸根。而且，能够被三倍薪酬挖过来的人，一定也会被其它企业以同样的方式挖走的，因为被挖来的人对企业愿景、企业发展、企业文化没有认同感、深入感。所以，企业挖人，一定要严格按照前面所说的七步骤进行。

同时，企业在挖人的过程中，还要严格按照薪酬学的原理，让对方感受到企业的爱和关怀。事实上，给多少钱并不重要，重要的是企业所给的能否让对方感觉到高，能否让对方觉得满足其心理期望值。

以利取人，利散人散；以色取人，色衰人疏；以心取人，方能永恒。只有了解一个人，感召一个人，方能永恒，这是我们在挖高管人员时必须要注意的重要法则。

【案例说明】：有家企业打算挖一个高管，这个人目前年薪十八万，在一个大城市的知名企业工作，有着还不错的发展前景。而这家企业所在地是一个二线城市，还是一家刚成立没多久久的公司，刚一接触，对方开价一百万，对于这家企业而言，实在不是一个小数目。

后来这家企业仔细一琢磨，这个人从一个大城市来到小城市，从一个知名企业到发展中企业，从熟悉的环境到陌生的环境，会遇到什么问题呢？第一有恐惧，第二没有安全感，第三没有落叶归根的感觉。

于是，这家企业就思考如何能解决这三个问题。怎么办呢？首先为他买个房子，提供给他住；再给他买个车，甚至有必要的话再给他介绍个女朋友，目的是让对方有落叶归根的感觉，愿意扎根到这个城市来。

买套房三十万，买部车三十万，总共花了六十万。这时候，企业老板再去找这个人，带着房钥匙，带着车钥匙，带着十八万的现金，一见面就说：第一，我已经给你买好了房子；第二，还给你买好了车子；第三，由于企业现阶段还很小，受条件限制，我暂时只能给你十八万，钱一次性付给你一年，你看着办吧，这已经是我的最大能力了。

这个人当场就感动得哭了，从来没有遇见过这样的企业，得到这样的待遇。士为知己者死，一定是跟着老板好好干。

疑难解答：

什么样的薪酬对员工最有激励性

薪酬包括两部分：薪和酬。

薪是物质收入，酬是精神回报。

企业对员工，要么给钱，要么给爱。最高明的方式，是将钱和爱结合在一起。

员工感受爱的办法有三种：

第一种是计算，就是通过对收到的工资、物品、奖励等一一进行计算，如果这些收入总和与自己的当前期望值比较吻合或者说超出，就会感觉到满足或爱；

第二种是实操，员工在企业工作的过程中，他的才能、他的状态、他的技能是不是可以在企业这个平台上得到充分的发挥，有没有怀才不遇的感觉。有些企业，给了员工很多钱，但是让他干他不想做的工作，员工就不能感受到爱。

第三种是比较，员工在公司里面，发现了老板对自己的与众不同，或者是这家公司与其它公司的不同，感受到公司对自己很好，自然愿意留在公司，为公司努力。

综合起来，薪酬就是一种满足人的心理需求的计算方式。



如何通过激励机制鼓励高管人员帮助企业扩张

激励员工的最好办法是，让员工觉得公司是自己的，通过奖励股份、分红等形式将员工利益与公司利益结合在一起。

要鼓励高管人员主动帮助企业扩张，不断开分子公司，可借鉴以下方法：

第一、开设子公司：

由总公司全额投资，注册一家子公司，假设为A。在100%的股份中再拿出一定比例的股份，如20%的股份，做为给分子公司总经理的奖励股，也就是说，总公司占80%股份，子公司总经理占20%。

注意，这20%的股份一开始并不是实股，而是奖励的虚拟股，如果两年之内总经理由于经营不合格或个人原因离职，总公司一次性补给总经理20%股份的钱，股份继续留下来，给下一任的继任者；如果子公司总经理满两年任期，这20%的股份就变成注册股，也就说子公司总经理就当上了真正的股东。

也就是说，在这个过程中，子公司总经理第一没有风险，第二又可以成为公司实质意义上的老板，所以他一定会努力工作，因为只要工作满两年就可以变成股东了；

第二、设定子公司分红模式。

可以按照以下方式设定子公司的分红模式：在子公司的净利润里面，首先对公司高官进行奖励，如先奖励总经理20%的分红，再拿出10%做为风险提留金，还剩下70%扣除应缴纳的公积金、公益金等（预计10%）后，大概还剩60%，则按股份比例进行分配，也就是说总经理还可以再拿到60%的20%，即12%的股东分红。

也就是说，在这个分配方式里面，总经理做为双重角色获得了双重分配。首先是做为高管获得了一笔利润分红，然后做为股东身份做分配。次利润，最多可以拿到32%的利润分红，如右图所示，收入可谓相当可观：

利润分配		
总经理 20%	风险提留金 10%	待分配：70% 公积金、公益金10% 余60%按股份比例分配 其中总经理---60%×20%=12% 总公司---60%×80%=48%

第三，鼓励子公司总经理开子子公司

光是前面两步，还只能够激活总经理努力把子公司做好，还不能够实现扩张。

因此，允许子公司又可以开子子公司，比如某子公司A公司总经理李四又开了一家子公司B，则李四占B公司的10%股份，B公司的总经理王五占B公司的20%股份，总公司占70%股份。

也就是说，李四同时拥有A公司20%的股份，B公司10%的股份，享受双重的利益分成。如果李四还继续在A公司下面开C公司、D公司，则李四还可以继续拥有C公司、D公司10%的股份。这样，只要开够十家公司，李四就相当于拥有了一家公司100%的股份。

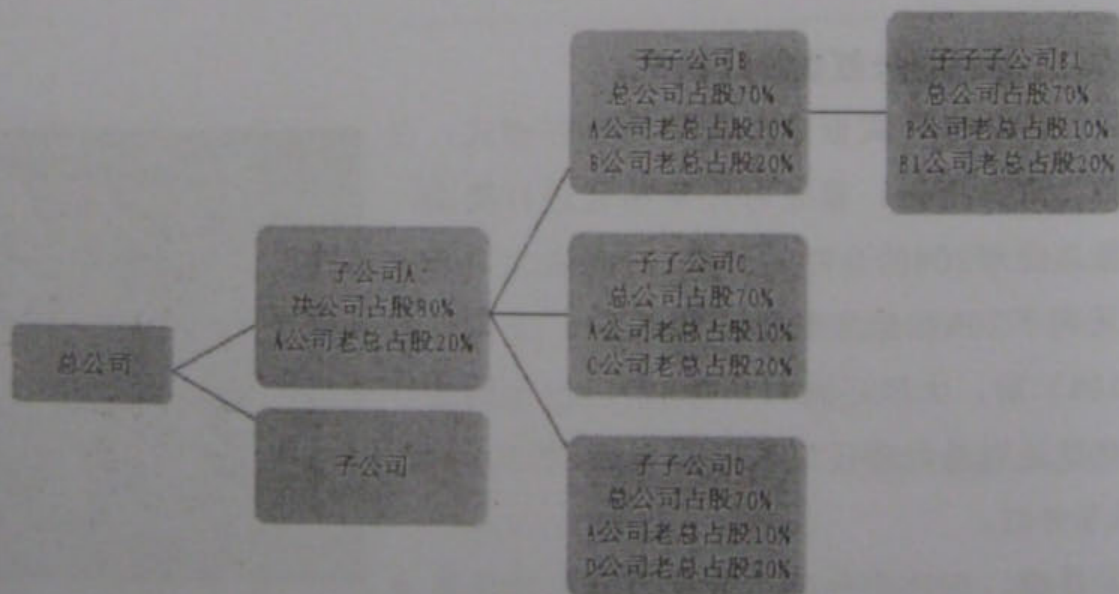
所以，李四非常乐意开新的分子公司，在这个过程中他充满了力量，鼓足了冲劲。因为开的分子公司越多，他的收益越大，而且作为企业股东的收益基本上是安全收益，基本上无投入，又是高保障的收益。这就满足了人们懒惰挣钱、无知挣钱、不劳动挣钱的愿望。

第四，鼓励子子公司总经理开下级子子公司

为了加快扩张的步伐，子子公司也可以再往下发展下级子子公司。如B公司老总王五持有B公司20%的股份，王五也可以再往下发展子子公司，如B1公司，则王五持有B1公司10%的股份，B1公司的总经理持有10%的股份，总经理持有70%的股份。这时，B1公司就与A公司没有关系了。

所以，王五也会很乐意继续往下开分子公司，因为越往下开，他个人的收益越大，而且可以摆脱上面子公司的制衡。

以上的扩张计划如下图所示：



如此一设计，就出现了一种情况，就是：员工都拼命的想去扩张开公司，帮企业赚钱，

因为在他的心底里，公司也有他的一份子，公司挣钱也就是他自己挣钱。

而做为企业而言，所有的子公司都至少持有70%的股份，依然是总公司控股，所以事实上收益最大的还是总公司。

在这个过程中，员工也得到了收益，总公司也得到了收益，形成了双赢的局面，大家都乐于扩张，忙于扩张。

/注意/：上文所提及股份分配比例仅为示例，各企业应结合自身情况，比如前期投资额、企业毛利润率、行业特征等设计具体的比例，但必须保证总公司控股。

疑难解答：

子公司分配中风险提留金起什么作用？

风险提留金是一种对企业的保护机制，其作用是为了预防企业经营风险，及用于企业再扩张发展之用。

企业利润分配遵循的顺序是什么

企业利润分配一般遵循以下顺序：

- ◆ 按约定支付高管人员分红或奖励；
- ◆ 给员工奖励；
- ◆ 提风险提留金；
- ◆ 按国家规定缴纳公积金、公益金
- ◆ 股东利润分配
- ◆ 未分配利润结转

也就是说，股东的利润分配是支付给了高管、支付给了员工奖励后，再把法定的项目预留出来，才能够进行分配的。

股东兼高管的人员应如何处理分配关系

应分开双重角色对待。本身已经是高管人员的股东应按标准享受高管人员的薪酬和相应的分红，然后再做为股东身份分红。

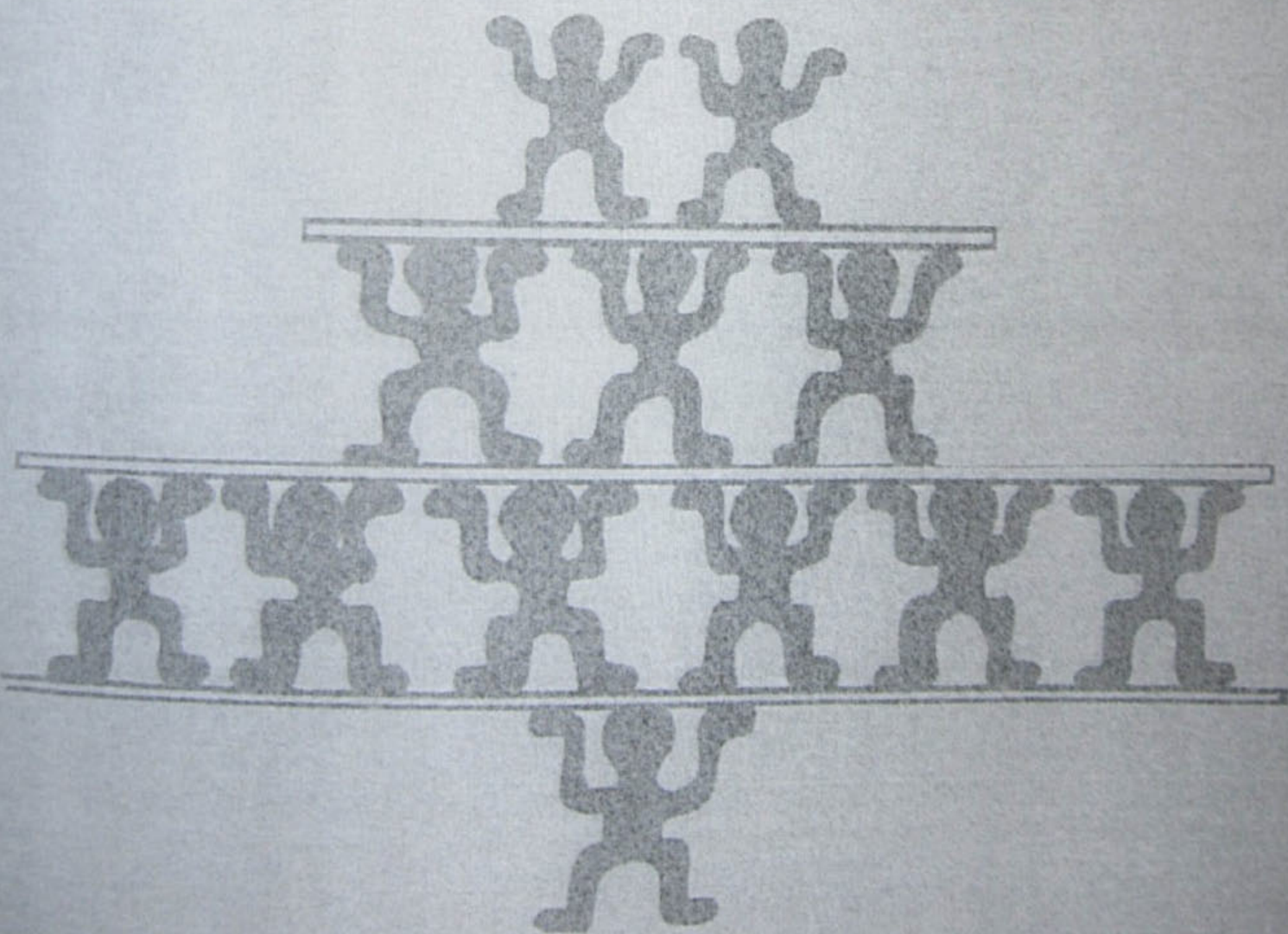
有些企业，因为股东本身是总经理、是董事长、是营销总监，就不发工资，不发提成，只分配股东权益。这是有问题的，因为：

第一，不同的股东在企业内部任职身份不同，所产生的贡献度不一样，而股东分配只是按所占股比来进行分配，最后有可能出现根本不参与实际经营管理的股东只是因为多那么一二个点的股份，拿的比整年都在公司里进行经营管理的股东还要多，这就不公平，做得多、做得好的那个人会觉得不公平甚至导致离开；

第二，企业发展壮大后，可能会聘请职业经理人，还是会出现两种身份。

第五章

案例附录





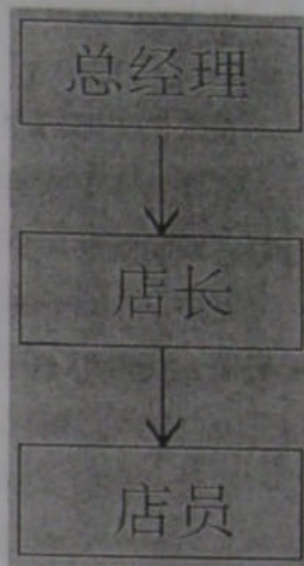
第一节 洗衣店的组织架构，清晰愿景与规划

有一家洗衣店的老板，计划大规模扩张，现在已经有了七家店，打算做一百五十家店，现在非常头痛招不到好的员工。

一了解，这家洗衣店目前的组织架构图如右图所示，总经理下面是店长，店长下面是店员，然后就没了。这样一个组织架构显然不能吸引员工到这家公司去上班，因为位置太少了，没有空间，没有前景，一进去做店员，充其量只能做到店长，而这家洗衣店目前七家店的店长还都是由这位老板亲戚所兼任，基本上晋升的可能性相当低。

所以，这个组织架构图明显是不合理的，不具备任何愿景和激励的作用。

于是，我们帮助这家企业重新规划了未来3-5年的组织架构：



一、画高层架构

高层架构要有股东大会、董事会、监事会、总经理、财务中心，股东大会选举出董事会，董事会管财务中心和总经理，监事会对董事会进行监督，这就保证了企业的制衡和正常运营；

企业目前高管人数还比较少，财务管控还处于基本的财务管理阶段，所以暂时可不设置战略委员会和审计中心。

[说明]：这家洗衣店目前老板兼董事长兼总经理，但在组织架构上还是要把董事会和总经理分开，因为随着企业的发展壮大，会招聘新的职业经理人、新的高管甚至吸纳新的股东，不可能再由老板来事事做决策，所以在组织架构上要将董事会和总经理体现为两个不同的岗位，以备将来之用。

二、规划营销部门

这家企业目前有七家店，都是直营店。计划开一百五十家店，其中五十家店为直营店，一百家店为加盟店，这两块可以独立经营、独立核算。所以设立两个事业部，一个是直营事业部，下设店一、店二直到店五十，管五十家店；另一个是加盟事业部，下设店一、店二直到店一百，管一百家店。这就体现了企业的未来发展规划。

说明：一个优秀的企业老板必须把自己的梦想、规划变成可量化、可表现出来的文字说明。就像这家洗衣店，如果不在组织架构图上体现出一百五十家门店的版图，员工也不会知道将来企业要开多少家店，就会以为自己只能做个小店员或最多做个店长，当达到一定位置的时候，极有可能就会选择离开。

在营销类部门中，除了有加盟事业部、直营事业部直接对门店进行管理外，还得有招商人员，去开拓渠道和树立企业品牌，所以再设立一个招商中心，下设两个部门：市场策划部、招商部。市场策划部负责企业品牌的宣传、推广，招商部负责吸纳新的渠道成员。

另外，作为一家大规模的洗衣连锁机构，还会存在一些大客户，比如五星级酒店、大型餐饮集团、洗浴中心等，这些客户不太可能把衣物送去洗衣店里，需要企业专门有人进行对口联络、上门服务，所以再设立一个“大客户中心”，专门负责大客户的业务开拓和维护。

这样一规划，这家企业的营销类部门就包括了加盟事业部、直营事业部、大客户中心、招商中心。员工入职后，从店员开始可以做到店长，再升到管十家店的区域经理，再升到事业部总监；还可以转岗到大客户中心或招商中心，员工晋升和发展的通道和方向大大增加了。

三、规划后勤支持部门

一家企业的组织架构规划里，既有先锋的部门，也有后勤保障和支持类的部门，就象我们一开始谈到的文部和武部的概念，营销类部门是武部，开疆拓土，也得有文部在后面保障粮草供应。





这家洗衣机构的文部可以包括两大中心：

后勤中心，下设采购部、物流部、维修部，对洗衣所需各项原料、设备进行采购，对设备进行定期检修维护保养、将衣物原料等送到大客户及各门店。

行政中心，下设行政部、人力资源部，负责公司日常行政后勤事务及人力资源管理工作。重新规划后的组织架构图如下所示：

显然，重新规划后的组织架构对于员工的吸引力大增。

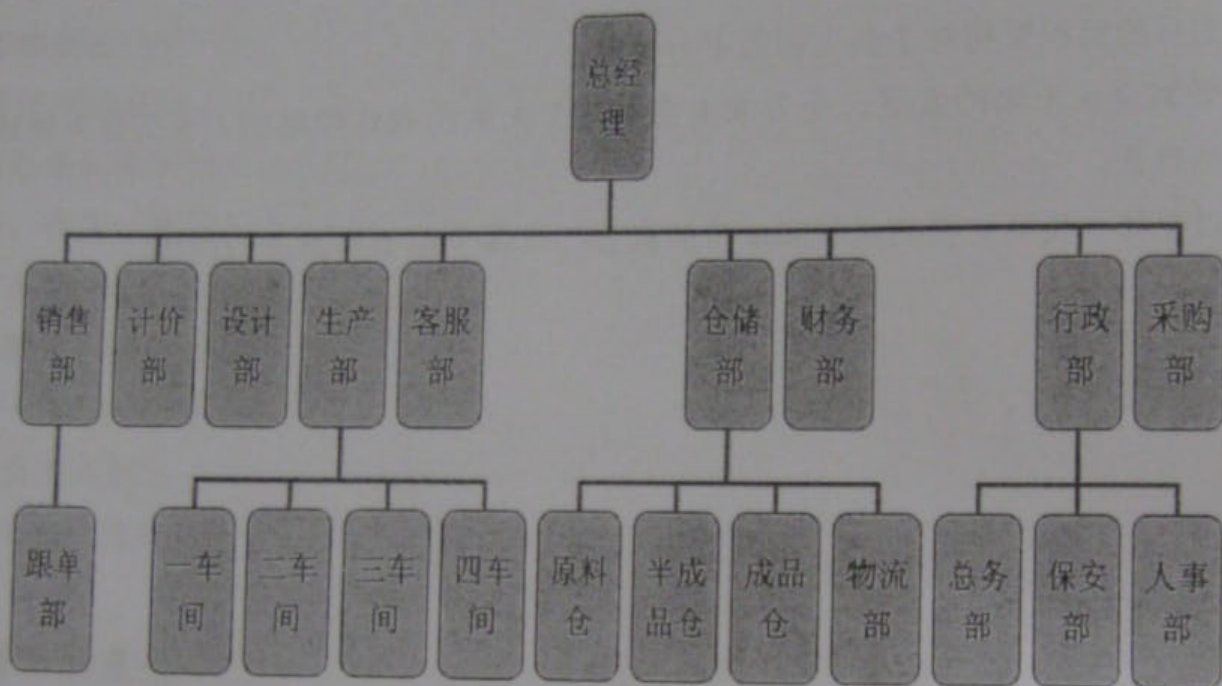
首先，能让人看到企业未来的发展，企业未来会是一个大的洗衣连锁集团，员工会为能成为这样的企业一员而自豪：

其次，员工可以在其中找到更多的成长和学习的机会，具备了愿景和激励的作用。



第二节 包装厂的部门分工，职责下放，解放老板

有一家华南地区的包装厂，公司业务发展得相当不错，老板的人也非常好，非常的勤劳，管的事情非常多，他们公司的组织架构图如下面所示：



总经理在上面，属于他直管的就有九个部门，销售部、计价部、设计部、生产部、客服部、仓储部、财务部、行政部、采购部。

而各部门下属的部门也向总经理汇报，包括跟单部、物流部、总务部、保安部、人事部等等。

这样一算，从销售到生产，到设计、到计价、到仓储，甚至到食堂卫生、乃至员工的发型都归总经理管，老板头大了，整天操劳，最后生病进了医院，在医院期间各部门的员工络绎不绝前去探望，以及请示各种事项，住院期间也得不到充分的休息。

于是，老板痛定思痛，决定改革，对组织架构、职责进行重新规划。

一、重新确定组织导向

这家包装厂之前的工作流程是销售部找到客户，先由设计部进行设计，设计完以后交给计价部计价，与客户签定合同后，交给生产部生产，但到了生产部，生产部不愿意做，因为一做就要二十四小时加班，非常的辛苦，非常的劳累，所以生产部不愿意做。生产部不愿意做就导致了销售、设计、计价这一大堆工作全部忙完以后，没有办法落实就形成无用功了，然后这笔单也就跑掉了。如此，时间一长，销售、计价就出现了跳单的现象，反正公司也没有人做，于



是就把单拿到竞争对手那里去做，这就是跳单。

从上面情况，我们发现这家包装厂目前是以生产为导向的，才导致目前这种现状。而事实上，对于绝大部分民营企业而言，最终最好的导向一般都是营销导向。营销治百病，营销避百病，一家企业只有具备充分的营销能力，才有价值，才有竞争力。

所以，我们首先重新规划了组织导向，从以生产为导向变成以营销为导向，然后开始设计组织架构图。

二、规划营销中心

通过对各岗位的工作分析，我们发现，与营销相关的部门有销售部、计价部、设计部、客服部，于是，我们把这四个部门都放在一起，组成了一个大部门，叫做“营销中心”，由营销中心负责所有的客户开发、报价、销售、签合同、服务工作。

也就是说，所有与客户相关的工作都由营销中心负责，营销中心负责找客户、报价给客户、与客户签合同、对客户做服务，生产中心只负责按照营销中心提供的订单进行生产，按质按期交货。

如果生产中心不生产或订单数量太大，超出了生产中心能力负荷范围，营销中心可以找其它单位进行外加工。

三、规划生产中心

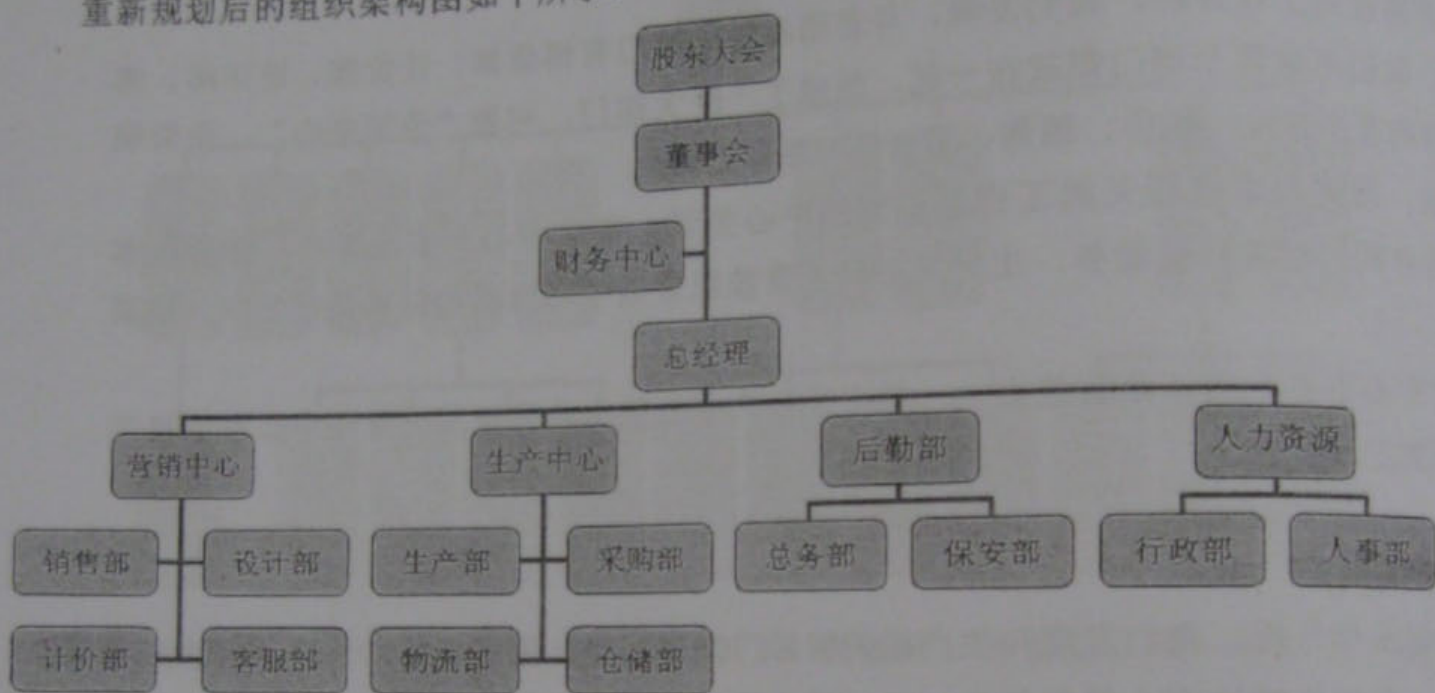
同样，通过工作分析，我们发现与生产相关的部门也有四个：生产部、采购部、仓储部、物流部。于是，我们也把这四个部门放在一起，组成了另外一个大部门，叫“生产中心”，负责所有订单的生产、交货、送货工作。

生产中心定期编制生产能力计划表，交给营销中心。

四、规划支持部门

为配合营销中心、生产中心的工作，将原有的行政部、保安部、总务部、人事部整合成后勤部、人力资源部。

将保安、总务等低技术含量的日常后勤性工作划归后勤部；将人力资源部独立出来，强调其人力资源职能，重点规划企业的人员招聘、培训等工作。财务部从原来的对总经理负责，改为对董事会负责。重新规划后的组织架构图如下所示。



经过这么一规划，营销中心负责接单，生产中心不生产就找别人生产；生产中心也可以外接单，如果营销中心接不来单生产中心可以帮别人做OEM，这样无形中两大中心也起到了竞争的作用。

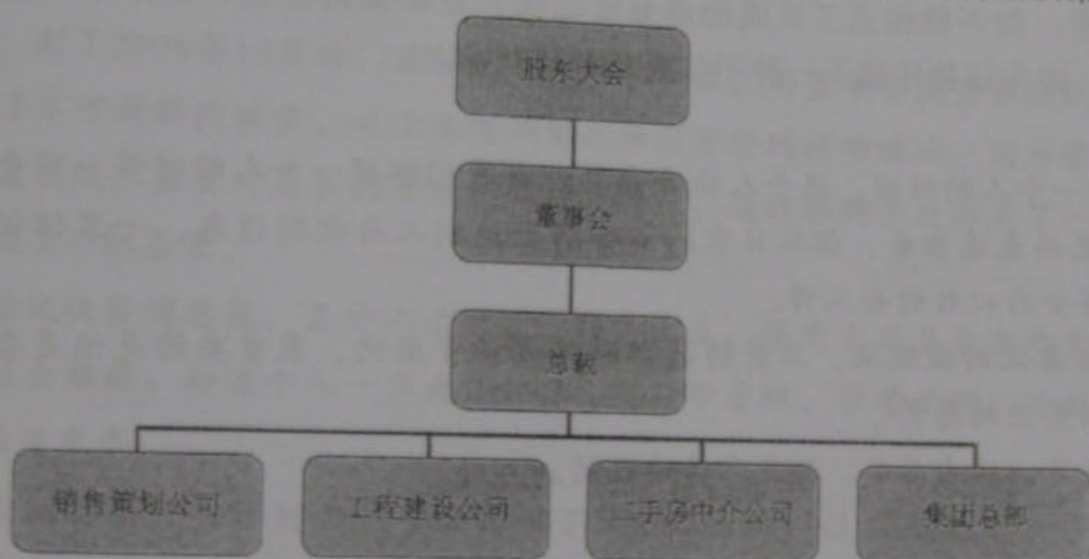
如此分工明确后，营销和生产的积极性都大大提高了。营销人员可以放心的接单，生产人员也可以开足产能，人力资源部负责招聘培养新的营销生产人员，企业在短短两个月时间里发生了大的改变，订单量和生产量都提高了一倍。

第三节 二手房门店的战区划分，把蛋糕做大

(背景):

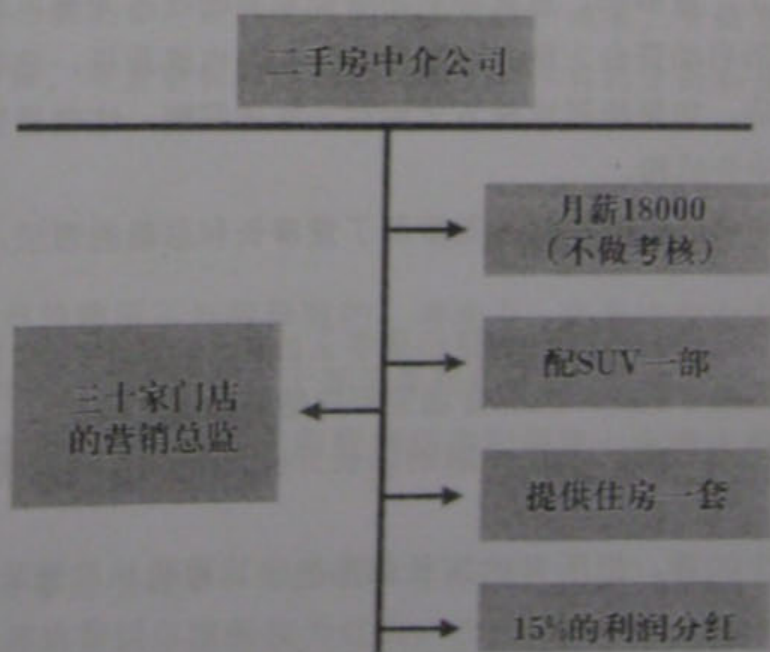
有一家西南地区的房地产公司，下面有三家子公司，第一家子公司从事写字楼的销售和策划业务；第二家子公司从事工程建设，做路桥、修路、建筑房屋等；第三家子公司从事二手房中介业务，目前有近三十家门店，在当地相当有知名度，每年累计销售额高达几十亿。

但这家企业的管理还处于相对比较初级的阶段，偏感性管理、人为决策。老板即董事长是一位五十多岁的男士，下面有一个总裁，是一位三十多岁的女士，简要组织架构图如下所示。



在2008年中旬的时候，由于企业的业务扩张较快，拟招聘一位主管营销的高层管理人员，负责二手房业务。经过深入的考察和比较，最终选择从华南地区挖了一位营销总监过来。由于这位营销总监是从华南地区挖过来的，所以谈判薪酬时也按华南地区的标准给付，对方最开始要价是月薪三万，经过几轮谈判，最后达成如右所示分配方式，并按照这个分配方式签订了为期三年的合同。

结果，没过多久，问题就出现了。



[问题]:

这家房地产公司挖人的时候是2008年的8月份，当时正值房地产低潮期，房子卖不掉，二手房中介不挣钱，相当多的门店还出现了亏损，老板觉得股份不值钱，所以才给了这个营销总监15%的分红。

但到了2008年底的时候，由于受到各方面利好消息的刺激，房地产又开始火起来了，买房子的人多了，二手房的买卖也火了。这个营销总监主管三十家门店，原来基本上都亏钱，现在都大赚，平均一家门店每个月都能赚到8-10万元纯利润，三十家门店就240万-300万的纯利润，这就意味着营销总监每月能够拿到将近45万的分红。

这个数额令董事长非常心疼，每月几十万的这样支出，心里很不好受，但从合约关系、法律关系来说，这笔钱又必须要支付出去。

于是，董事长思考着，能不能扣点工资或扣点分红之类，让心理好受些。但如果一旦要这么扣的话，问题就很大。因为这就传递了一种不信任和怀疑的感觉。

[说明]: 当我们相信一个人的时候，这个人会有感觉；当我们怀疑一个人的时候，这个人同样也会感觉，即使没有直接表达出来，但从日常的言行举止上别人会收到信息。一旦信任的力量没有了，高管就不会再全力以赴的去工作。

一家企业的员工要想真正的被激活，工资的高低并不是最重要的，最重要的是他是否有安全感，有被信任、被委以重任的感觉。

士为知己者死，这句话，从古至今，都是有其道理的。

后来，这家公司虽然没有直接扣这位营销总监的工资和分红，但怀疑的种子一旦播下，就再也消除不了。董事长、总裁都觉得营销总监的收入太高，感觉很痛苦。因为开一家新的二手房门店所需要的启动资金大概只是二十万左右，也就是说，这位营销总监一个月的收入至少足够开二家新的门店，如果按照这种方式给付一年的薪酬，这位营销总监就具备了足够的资本去开一家新的二手房中介机构。

这位营销总监很敏感的觉察到了董事长和总裁的想法，于是也采取了相应的积极对抗措施，包括有：

总在门店店长面前表示自己是多么的能干，公司全靠自己才能起死回生，之前在董事长、总裁带领下都是亏钱的，将所有功劳都归结于自己；

经常晚上召集三十家门店的店长开会，名义上叫营销工作会议，但从不让董事长、总裁参加；

建了个QQ群，把所有的店长都加进去，唯独把董事长、总裁不加进去，在里面聊什么，也不知道；

久而久之，董事长和总裁与高管之间的距离越来越远。



说明：当一个高管得知自己不被信任后，通常有两种情况：

- 1) 辞职，这通常适用于该高管收入比较低或自身能力超强的情况；
- 2) 不辞职，死猪不怕开水烫，就在企业里耗着，尤其是在企业给该高管的收入比较高的时候。

这家企业的营销总监无疑属于后者，于是他就继续在企业里面耗着，天天上网聊天，正事不干，净想着如何拉拢下面的这些店长，跟董事长、总裁进行对抗。

时间指向了2009年的3月，房地产开始全面抬头，交易日趋火爆，每月稳定在几百万的利润，企业准备扩张，从三十家门店向四十家门店扩张。由于这位营销总监是整个二手房公司的营销总监，所以扩张还是由他负责，扩张多十家门店就可以多拿十家门店的分红。扩张到四十家的时候，利润达到400万，就可以每月拿到60万的分红。

转眼间，到了2009年10月份，房地产再一步的火爆，而董事会成员和这位营销总监的矛盾也几乎达到了不可调解的地步，处于不可调解也难以开除的两难境地。因为营销总监一直是现有店长的直属上级，负责对店长的考核、晋升、奖惩，通过各种手段挤走了一些优秀的人才，同时成功拉拢了一批店长。

一旦开除这位营销总监，至少八名店长会跟着他走，还有十名店长会处于犹豫状态，企业整体的业务就会瘫痪。而这个人一旦走了之后，就会带着钱、带着干部，开新的二手房公司，与这家公司展开竞争。

终于，在2009年12月的时候，事情得到了爆发。当时，这家企业召开了一个年度的战略目标会议，准备公布企业的目标，董事长和总裁已经制定了一套完整的战略目标正准备公布。而按照会议的流程，先是营销总监发言，再是总裁发言，最后才是董事长发言。结果，营销总监一上台，就公布了一套他自己的战略规划目标，与董事长和总裁想的完全不一样的方向和目标。这下，董事长和总裁再也忍不下去了。

问题分析：

这家企业的问题表面上看起来是对高管人员的聘用不当所导致的，事实上，还是这家企业的机制出了问题，组织架构、战区划分、股份分配、薪酬激励、干部培养和考核都出了问题。

- 1) 高管的招聘没有按程序进行，没有严格按照我们第四章所提到的高管招聘七步法去进行，而只是一个简单的谈判工资制；
- 2) 没有画战区图，导致企业所有的扩张，营销总监都可以坐享利益分成；
- 3) 没有公开透明的考核机制、晋升机制，导致营销总监的权力过大，店长都听其个人的，而不听公司的；

4) 没有干部培养机制, 店长没有晋升的空间和渠道;

5) 分红股给付未经过科学的预测和分析。

/问题解决/:

1) 画战区

企业现在是三十家门店, 未来打算扩张到一百八十家门店, 每三十家门店为一个战区, 一百八十家门店就是六个战区。

2) 定编制

门店有大店、小店之分, 小店可能只有10个店员, 大店则可能有20个店员。大店的店长和小店的店长从销售额、所管理人员数量、对企业利润的贡献度上面, 都是不一样的, 但他们的工资收入却可能差不多, 因此如果单纯按店面来区分队长, 其实对大店店长是不公平的。

因此, 不再按照店面数量来区分队长, 而是按照一个店长管10个店员进行规定, 也就是说一超过10个店员, 就会另觅店长。这样, 大店就有2个甚至3个、4个店长, 员工从店员升迁到店长的机会无疑就增多了。

/说明/: 这种划分方法称为等值划分法, 适合于有明显的大店、小店之分的店面营销型企业。比如成都有一家医药连锁企业, 下面有八十多家药店, 药店存在大店和小店之分、地段好和地段不好之分、房租贵和房租便宜之分, 如何把它们做平衡呢? 于是, 既不按门店的数量, 也不按人数, 而是按柜台数来进行划分。八个柜台一个主管, 则三十个柜台就有四个主管, 这样来确定负责人。

这样一划分, 一个战区内有三十家门店, 在门店上面增设区域经理, 每十家门店对应一个区域经理, 即一个营销总监下面管三个区域经理。

一个战区的最高管理者为营销总监, 即一个营销总监管三十家门店, 一百八十家门店就是六个营销总监。也就是说, 门店数量一旦超过三十家, 就可以提拔新的营销代总监、总监。

一个总裁管六个战区, 一旦满了六个战区就有可能从现有的优秀的营销总监中提拔代总裁、总裁。

目前这家企业已经有了三十家门店, 也就是一个战区, 这个战区里面不仅要有一个营销总监, 而要有三个区域经理。区域经理从哪里来? 从优秀的店长中来。



此时，再开新的门店，就是新的战区了，跟原有的营销总监就没有关系了。而新营销总监从哪里来呢？肯定是从原有的三个区域经理中进行选拔。

这么一调整，对于店长无疑是极大的吸引，之前店长晋升到营销总监的可能性极低，现在这样一规划，店长晋升的通路立即宽广了很多，所以店长会大力地支持企业扩张。

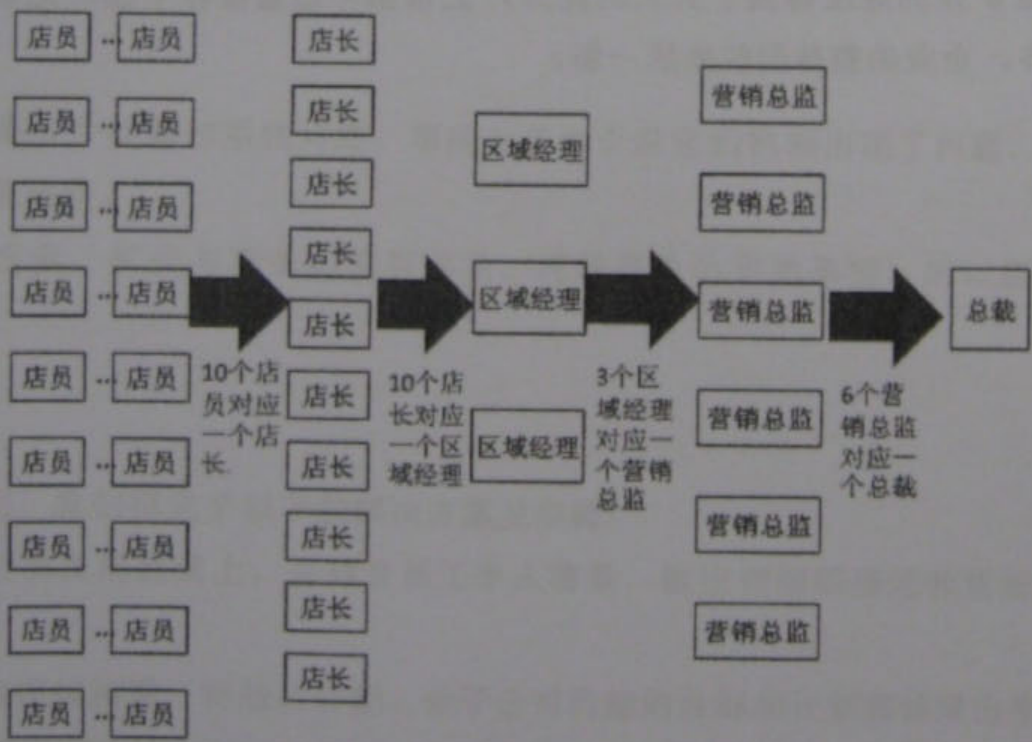
于是，这一家公司规划了六大战区，这六大战区不按区域划分，就按门店数量



划分，这样就需要六大战区的营销总监、十八个区域经理，所有的店长都可以争取区域经理位置，区域经理又可以争取新的战区营销总监位置。

营销总监也存在晋升空间，因为一个总裁管理六大战区。超出六个战区，就可以注册一家新公司，产生新的总裁。

如下图所示，为因应新的战区图所显示的二手房中介机构营销部门划分图和人员配置图。



3) 出台晋升标准

企业马上制定了店员晋升为店长、店长晋升为区域经理、区域经理晋升为营销总监的各项晋升标准，公开透明的张贴出来。

这样一来，店长就不一定必须要听原有的营销总监的，因为在原来的编制中，营销总监是店长的唯一领导，店长必须听他的，谁不听话就罚谁、开除谁。但现在只要店长符合晋升条件，店长就有可能担任区域经理，区域经理有可能去到新的战区担任营销总监，一切都按公开的规则进行，这样就打破了原有的拉帮结派现象。

重新规划后，店员、店长、区域经理都看到了升官发财的机会，可以直通到最上游，企业就能够得到迅速的扩张和发展。

激活人才，不仅要给他此刻的机会，还要给他以后更高的机会。这家企业的战区图规划正实现了这一点。

[实施成效]:

这家二手房门店对战区进行重新划分后，逐步改变了营销总监一人独大的局面，慢慢地回到了正常的发展轨道上来。

最关键的是，企业扩张的速度得到了大大的提升，之前都不愿意推荐干部、培养干部，现在员工都争着向上看齐，企业的整体面貌焕然一新。



第四节 分子公司扩建，小肉鸡变成金凤凰之路

企业背景/:

长沙有一家地产公司，成立了大概三年时间，老板非常有人格魅力，目前有25家门店，随近年来房地产市场的火爆发展，老板急于扩张。

问题/:

这家企业，在扩张的路上就出现了很多问题：

- 1) 缺乏扩张的方式和方法，苦于扩张难、扩张慢，单纯靠总公司去选址、找合作伙伴、建团队，速度非常慢，一年时间下来只开了三家店；
- 2) 干部们尤其是高管不愿意扩张，也不支持扩张，上班也懒洋洋的，工作积极性不高；
- 3) 门店不愿意提供干部或人员。曾经去到一个店里面要一个店秘，结果店长不同意，说好不容易才培养一个店秘，就给我拿走了；
- 4) 没有干部，干部数量远远不足以支撑开分店。

问题分析/:

企业的扩张是一个整体的系统问题，事实上是由于设定的机制出现了问题，游戏规则出现了问题，才会导致现状。

现在这种情况是，扩张与店长们没有关系，纯粹是总公司的事情，所以店长们才排斥扩张。

问题解决/:

针对以上问题，我们拟定了以下的解决方案及步骤：

第一，对企业的发展前景上，并结合员工个人前景，做出详细的描述和规划，也就是“有步骤的愿景”；

第二，重做组织架构图，将战区分配、分子公司构建的目标和计划都体现出来；

第三，进行股份制改造，该企业目前各分店店长都是职业经理人，只享受利润分红，而没有股权，对于在企业工作满两年的那批店长，制定了股权获取方案，这叫以心取人，利益捆

店长获取股权只需满足以下四项条件：1) 任职店长满两年时间；2) 无重大违规违纪行为，也就是迟到早退没事，但如果泄露公司机密、吃回扣那可就不行；3) 业绩达标，比如说要求每年单店利润额达到60万以上；4) 胜任力达标。

满足以上四项条件的店长，在保留原有提成分红比例50%的前提下，还可获得该店20%的股权，这20%的股权将是注册股而非虚拟股。

答疑解惑：

什么是胜任力？

胜任力包括三个部分：

- 1) 决策力，管理人员尤其是高层管理人员成功与否取决于决策力，取决于他决策的反应时间和决策准确率。在关键的时刻敢于下命令，而不是拖拖拉拉，犹豫迷茫，以致贻误大好时机；
- 2) 行动力，优秀的中层管理、销售人员都具备极强的行动力；
- 3) 承担力，勇于承担责任是管理人员的必备素质。

第四，重新制定分店扩张后，各店长的薪酬规则 and 标准

按照本教材中第四章的第四节中“如何通过激励机制鼓励高管人员帮助企业扩张”所述方法，该公司重新制定了分店扩张的游戏规则。

1) 新店由总公司统一投资开办，店长不需要出钱，但店长在新店成立时，却可以享有20%的奖励股，而且一旦满足上条所述四个条件后就可以转为注册股。

如果在两年时间内，店长离职了，则企业按股份注册资金比例回购这20%的奖励股。比如一个分店的注册资金为20万，则店长离职时，企业就按20万的20%，即4万元回购该股份。再来一个新的店长，还是给20%的奖励股，继续按上面的四个条件，决定是否转为注册股。

2) 分店的分配模式为：先一次性先拿走分店利润的50%分红，同时分出10%做为风险提留金，还剩40%。这40%按股份比例进行分配，也就是总公司分40%里面的80%，即32%；店长再拿40%的20%，即8%，则店长总共拿走所有利润的58%，店长挣得最多。

这样一调整，店长既得到了保障，又得到了利益。

3) 鼓励店长继续往下开分店，店长所开的分店，由总公司统一投资，但开店的店长可以拥有10%的股份，这10%的股份直接就是注册股，不需要两年时间，也不需要其它的条件，就是原始股东。新开的分店店长则是先享有20%的奖励，再按照上面的条件二年内是分红，满二年后转为注册股。

4) 所有的新、旧分店店长均可以开分店，按上述政策执行。

5) 如果分店店长在获得注册股后，跟不上企业的发展，可以退下来，原有股份比例保持不变，企业再招聘一个店长，依然是20%的奖励股，依然是干满两年，符合条件后，转为注册股，只是总公司的股份由80%降为了60%。

这就最大限度地保障了员工的利益，员工有了安全的保障，没有了恐惧感，并且符合懒惰挣钱、无知挣钱、不劳动挣钱的愿望。最早的那批员工一样有收益，又可以吸纳优秀的人才加入。

这种方式就把由总公司扩张，变成了让店长去扩张，店长一旦积累够了，就开始扩张，这个效应将是非常可怕的。

说明：评价一个项目是否成功，有一个关键是要看有无让员工获得暴富的机会，什么叫暴富？就是突然一下就富贵了。在薪酬设计、机制设计中，企业必须考虑到这个因素，才能让员工心甘情愿的投入。

第五节 家族企业的战区图制定，激活高管人才

【企业背景】:

有一家做医药代理的公司，姑且称之为A公司，在当地省份属于行业排名前十名以内。A公司是一家典型的家族式企业，销售经理是总经理的太太、采购是老总的妹妹、财务是老总的妈妈、保安是老总的爸爸。

A公司在成立三年时间内，凭着总经理的个人能力、资源拿下了多家的代理权、供货权，销售规模达到近3个亿，但随着企业规模的逐步扩大，对管理的要求越来越高，同时也计划对外扩张。

于是，A公司高薪从外部招聘了一个营销总监小B，来负责营销部门的运行，来帮助企业发展，完成企业目标。

过了半年，问题出现了。

【问题】:

小B在A公司的位置是这样的：在总经理的下面，在销售经理的上面，也就是说在老婆的上面，在老公的下面。

A公司之前的营销模式是资源型营销，也就是通过关系的开拓和维系，参与到大型项目的投标中，也就是资源型的大客户营销方式，这种营销方式成功率比较高，但也同时具备极强的不可忽视性。

而小B的营销方式则是走团队营销路子，也就是通过培养团队，再去挖掘客户，再成交的方式，这种营销方式耗时颇长，因此四个月过去后，小B的营销业绩并没有明显的提升，这时，总经理的老婆，也就是销售经理就有意见了，经常在总经理面前说这位营销总监的不是，说小B的胜任力不足，不合作为她的上级，还不如让她来干营销总监，于是逐渐有事情也不向营销总监汇报了，就直接向总经理汇报；

总经理的妈妈看到每个月要给营销总监几万元的工资，也在总经理面前对小B诸多意见，小B去报帐、去申请费用时总受到总经理妈妈的驳回；

久而久之，营销总监逐渐处于被架空的状态，工作职权越来越小，与总经理家族的矛盾越来越大；而总经理在家族成员不断的引导下，也对营销总监逐渐失去了最初的信任和依赖。

于是，营销总监的工作积极性大大降低，呈现当一天和尚撞一天钟的状态，过着领高薪但不干活的尴尬生活。



这时，总经理陷入了痛苦的思考中，家人不断向他施压，要求辞退小B，那到底要不要辞退这位营销总监呢？

[问题分析]:

这是一个典型的家族企业所面临的困境，原有的家族成员与新来的职业经理人之间所产生的冲突，如何使用非家族成员的职业经理人？如何激活高管人员？

首先，肯定不能辞退这位营销总监，因为一旦辞退他，老总的家人就会更坚定“外人不如家人”这种观念，会更加坚持说“用外人靠不住”并不断散布和强化这一信息，以后要再招聘外来的职业经理人就非常困难了，就只有上阵父子兵、打虎两兄弟、开店夫妻店了。

很多家族企业在改革的过程中，之所以无法转型成功，不能转变为正规型的企业，就是因为在这样的尝试中进行了妥协和退让。

因此，这个营销总监小B不能辞退，只能考虑如何最大限度的激活和使用。

[说明]: 家族式企业对员工最容易造成的心理障碍是，员工看到企业所有的高管都是老板的亲人，就会想，不管自己如何努力，都不可能有什么晋升机会，因为公司就是老板自己的，高管都是老板的亲戚，为公司打工就只能是为老总个人打工，这就严重阻碍了员工的工作积极性，没有办法产生主人翁思想。

所以，一家公司的高层管理者如果被特定的少数人所把持，就非常容易出现问题，只要企业一出问题，其它人马上就树倒猢猻散，全部跑完了。

我们一定要明白，不可能要求职业经理人站在老板立场上，完全帮企业考虑那么多问题，大不了重新找工作。一个公司对老板来说，相当于生命；对职业经理人来说，则就是一份工作，这是因为大家的底牌不一样。这就是为什么，在一家企业里面，老板最有奋斗精神，因为大家的角色和底牌不一样。

[问题解决]:

针对这种情况，我们帮这家企业引入了战区图，重新划分、制定了战区图。

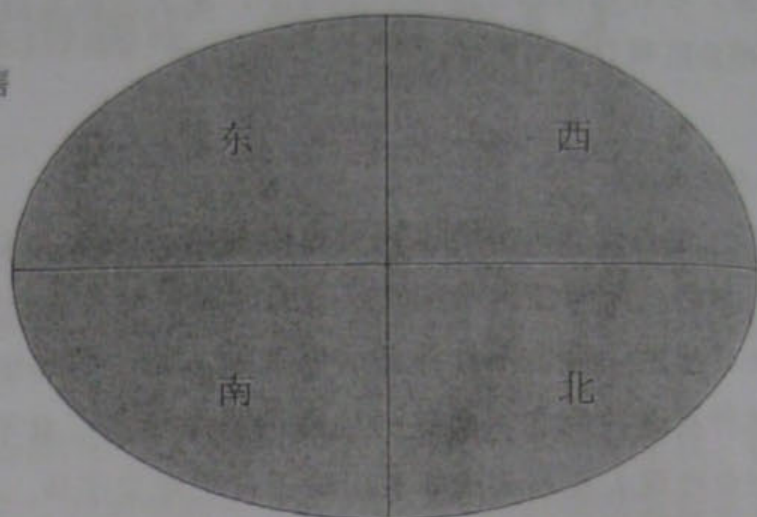
一、划战区

A公司当前的规划是要扩张，目前只有一个战区，就是企业总部所在地的战区，小B和老总的太太都在这个战区，于是，A公司重新进行了规划，确定了企业今年度的规划重点是本省，于是将划了四个战区，分别是东、西、南、北四个大区，企业目前所在的战区是东区。

二、分配战区

此时，将企业大本营所在地的东区给到销售经理，即总经理的太太，由她继续负责老战区客户的维护和重复消费：

而营销总监小B，则让其自由在西区、南区、北区中任选一个战区，允许小B在新战区内继续招聘新团队成员，对其进行培养：



三、战区间PK

企业再设定一年时间周期，让营销总监所在战区与销售经理所在战区进行PK，胜者担任企业的营销总监。这样就合理的解决了销售经理的不满，以及改变了营销总监的状态，做到人尽其用，发挥个人最大价值的原则。并且通过PK，来提高企业的销售总额、占领新的市场。

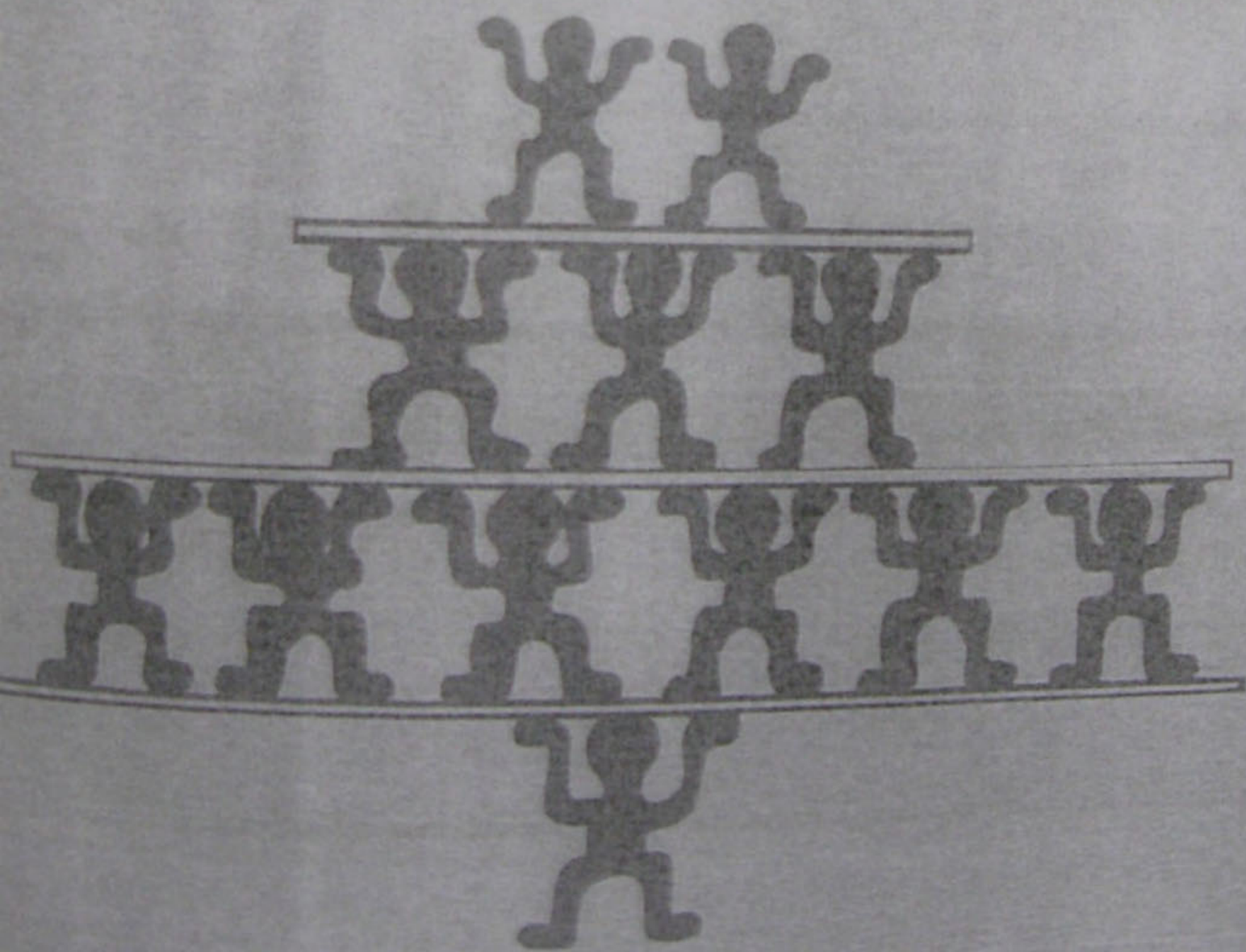
[实施成效]：

自从该企业划分了合理的战区图以后，公平原则得以体现，员工的积极性大大提高，企业的销售额在短短的半年之内，就达到了40%的增长，完成了企业年度的销售额增长目标。

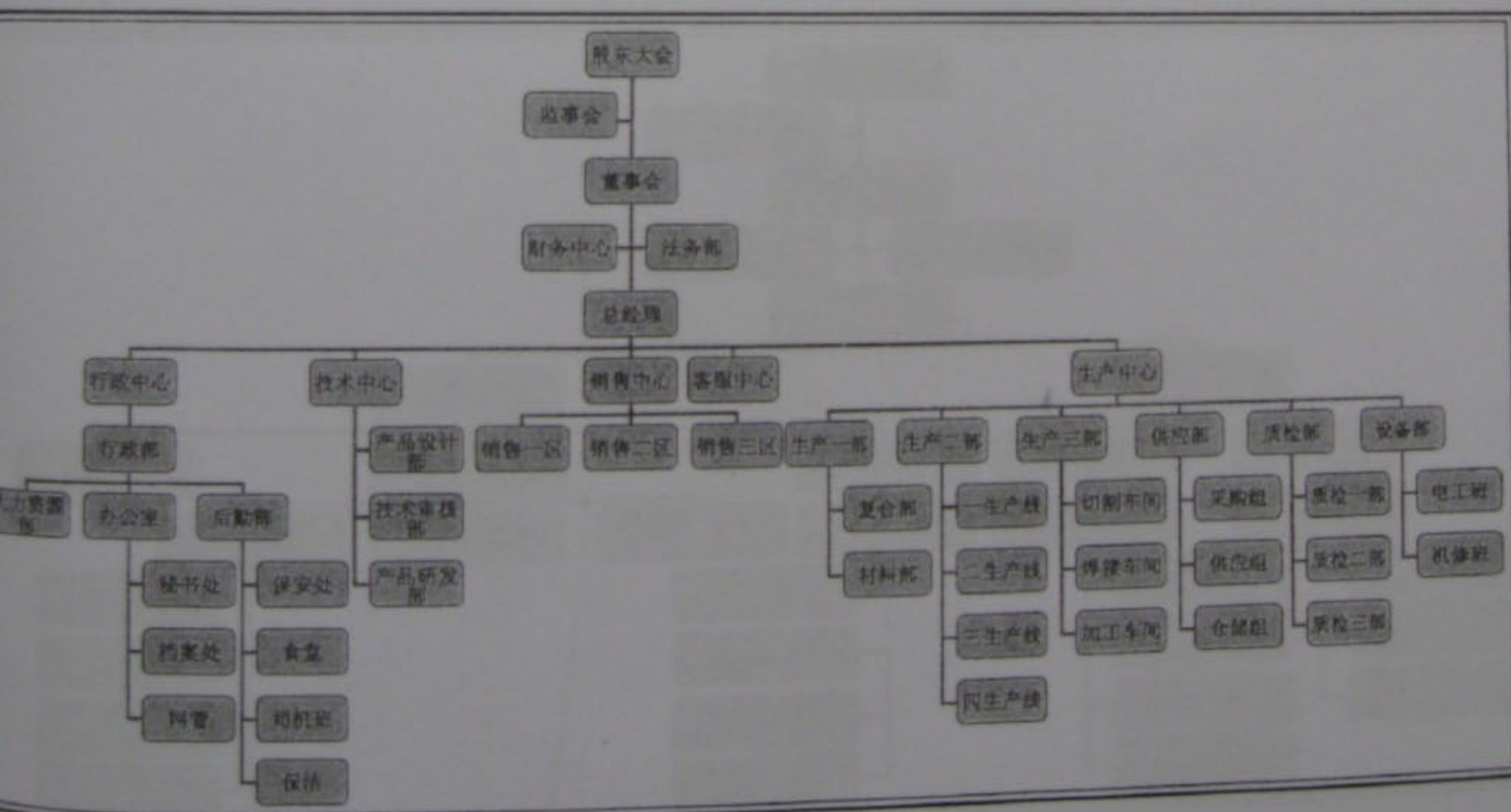
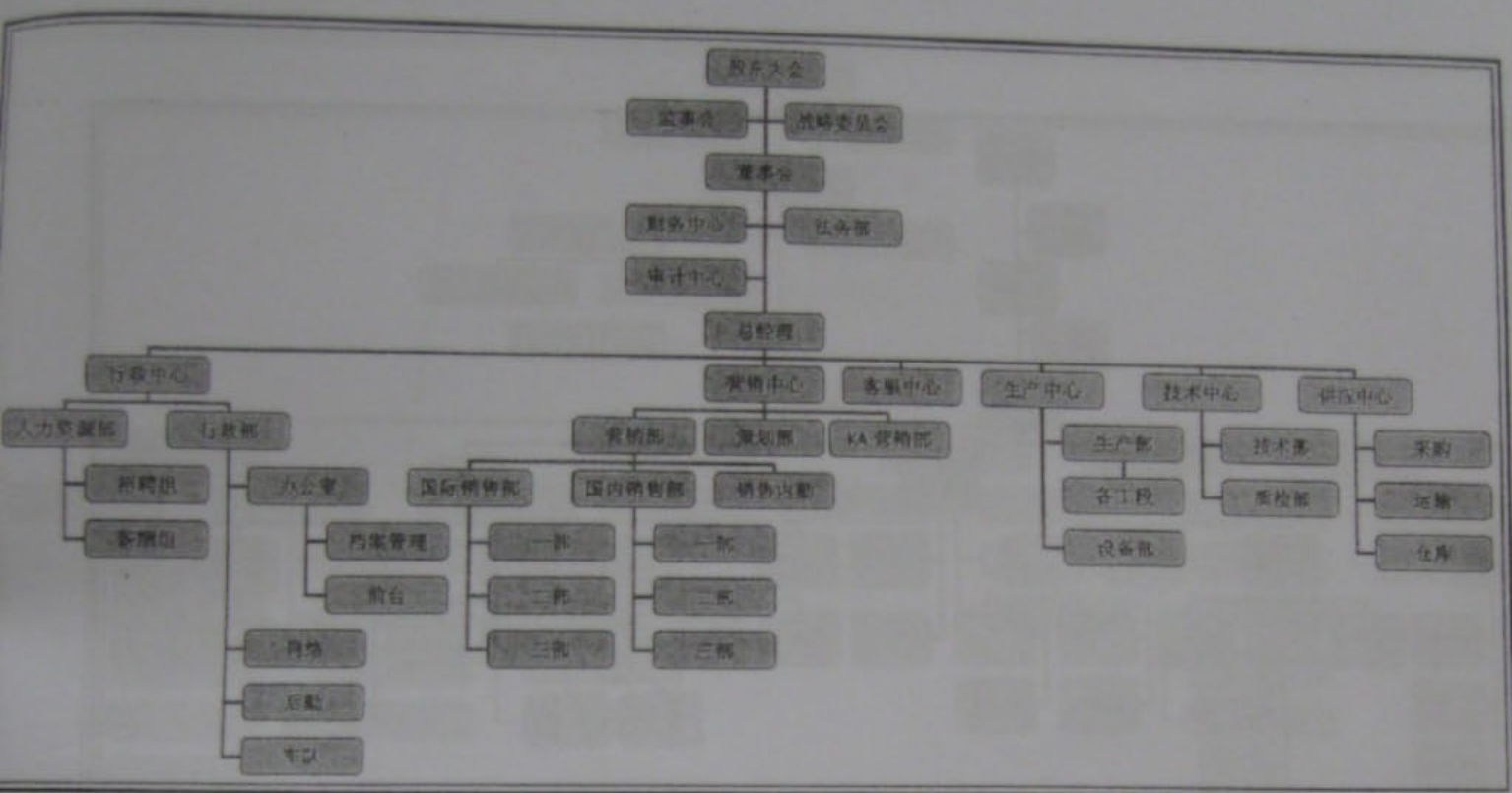
在铁的业绩增长面前，老板的亲戚们也意识到了外聘人才的重要性，积极配合总经理对企业进行制度改革及组织结构的调整。

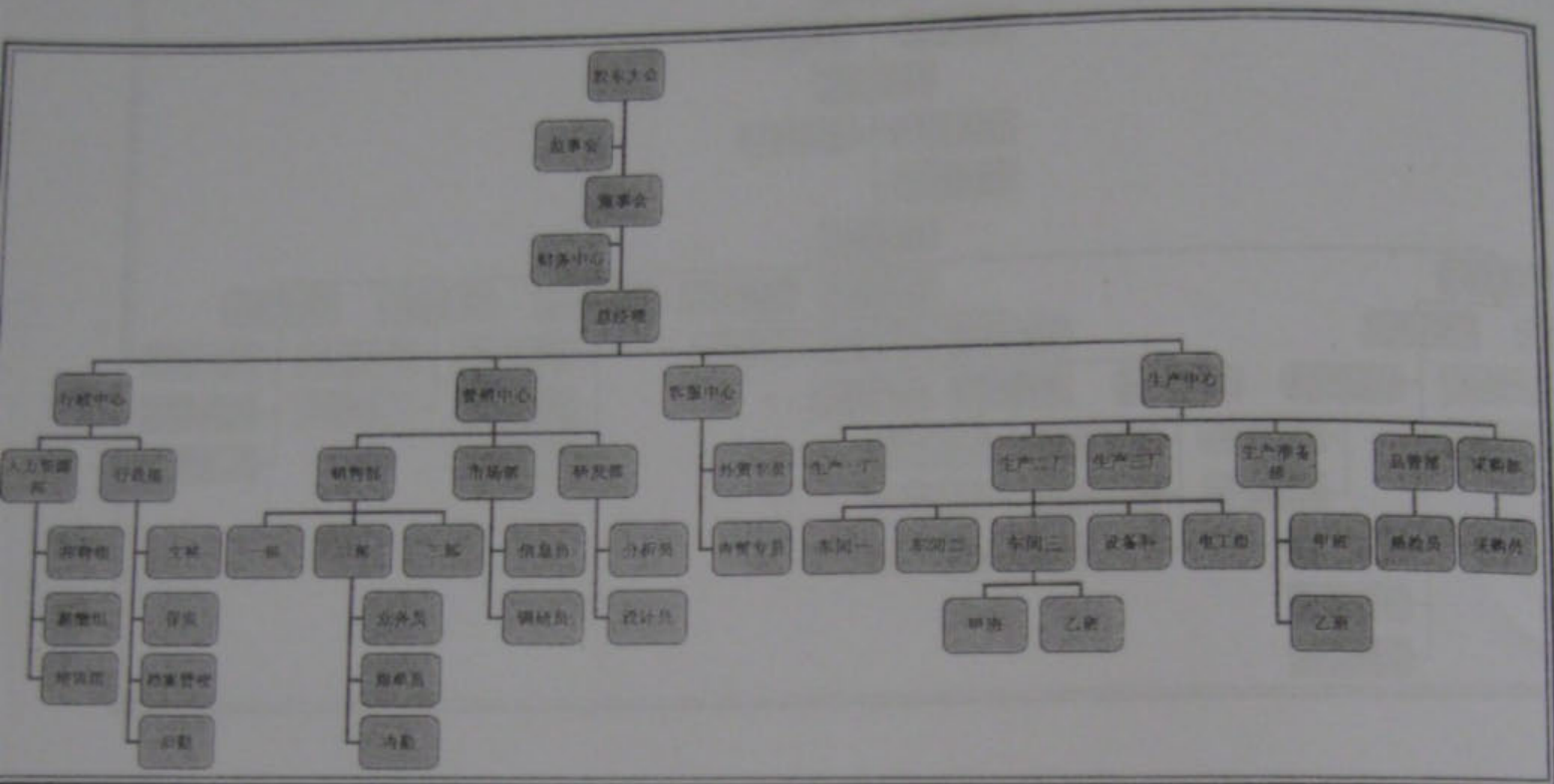
第六章

组织架构图示例

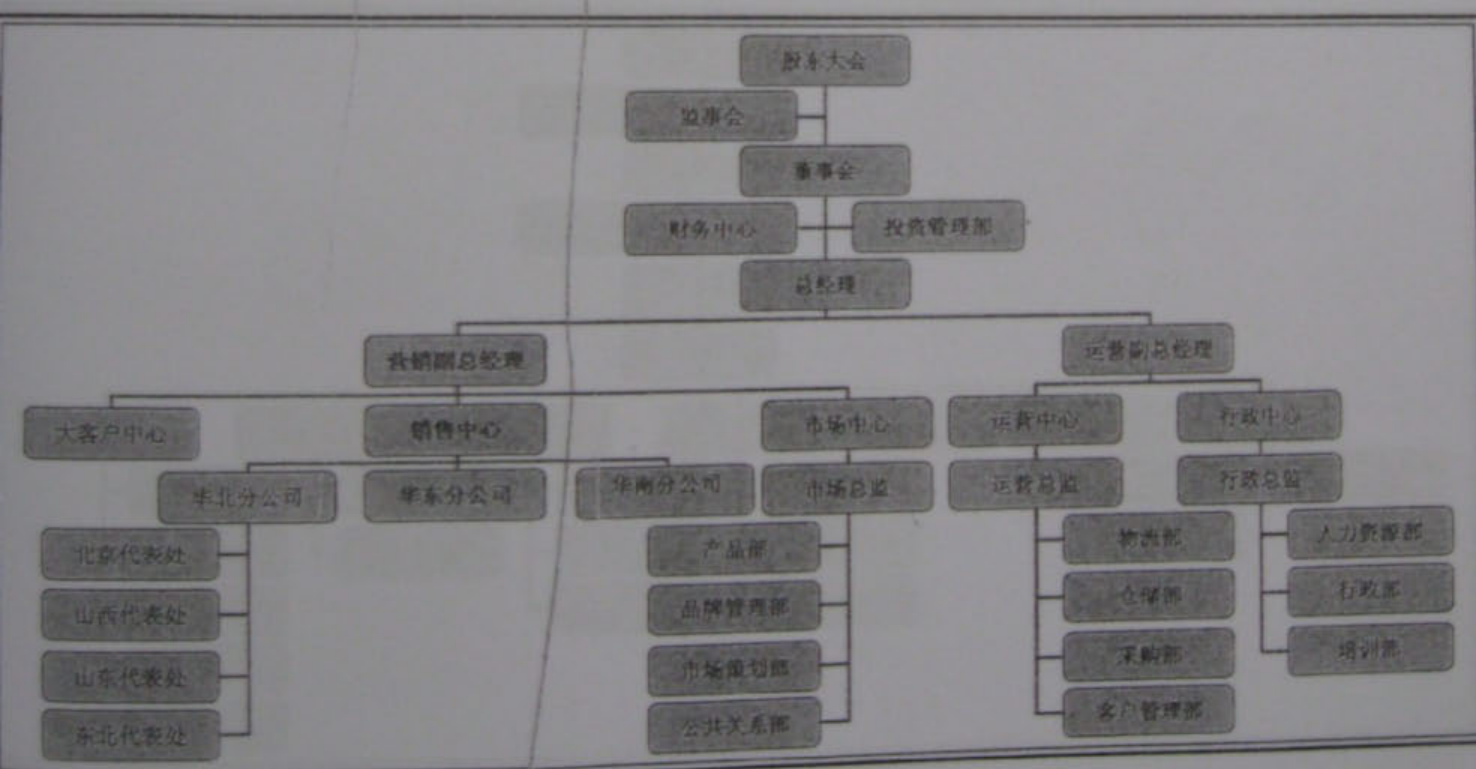
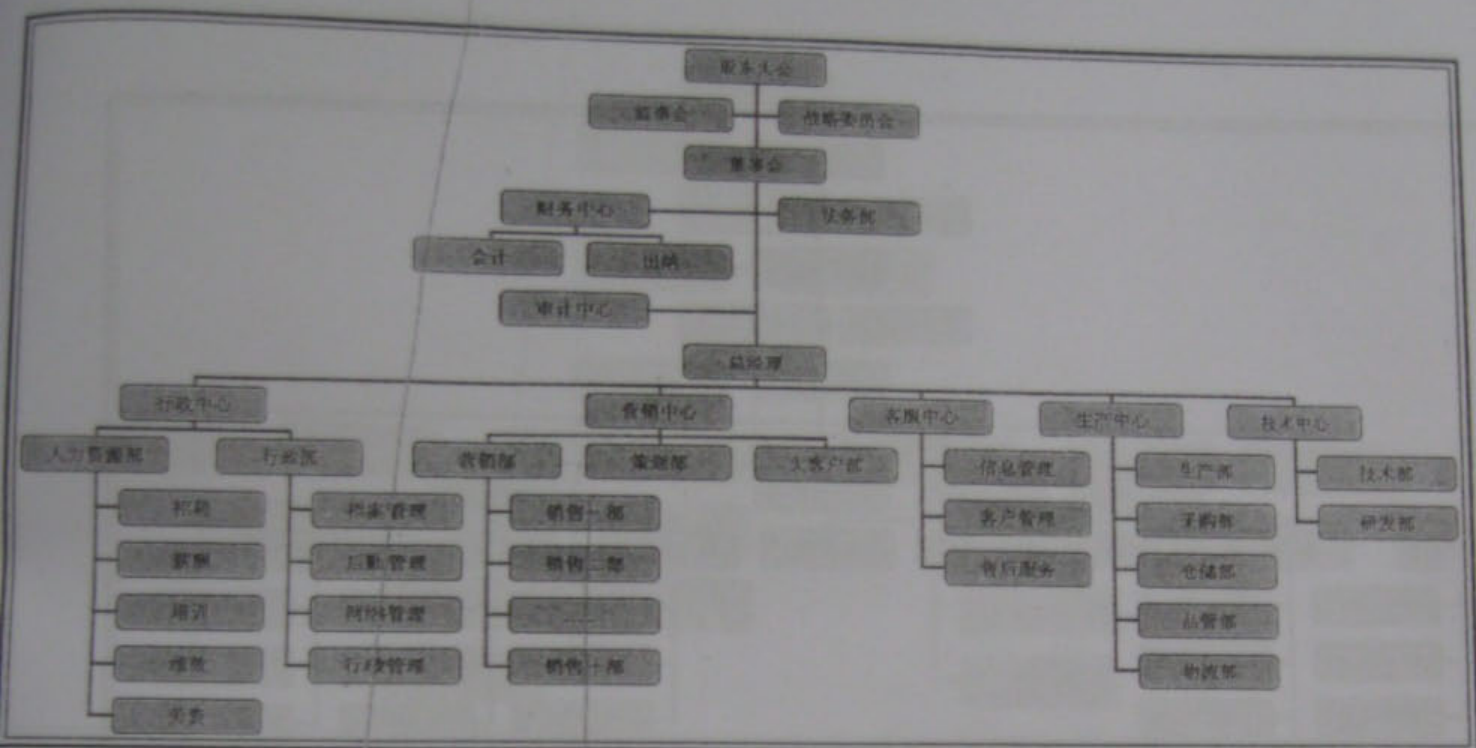


第一节 工业品行业组织架构图示例



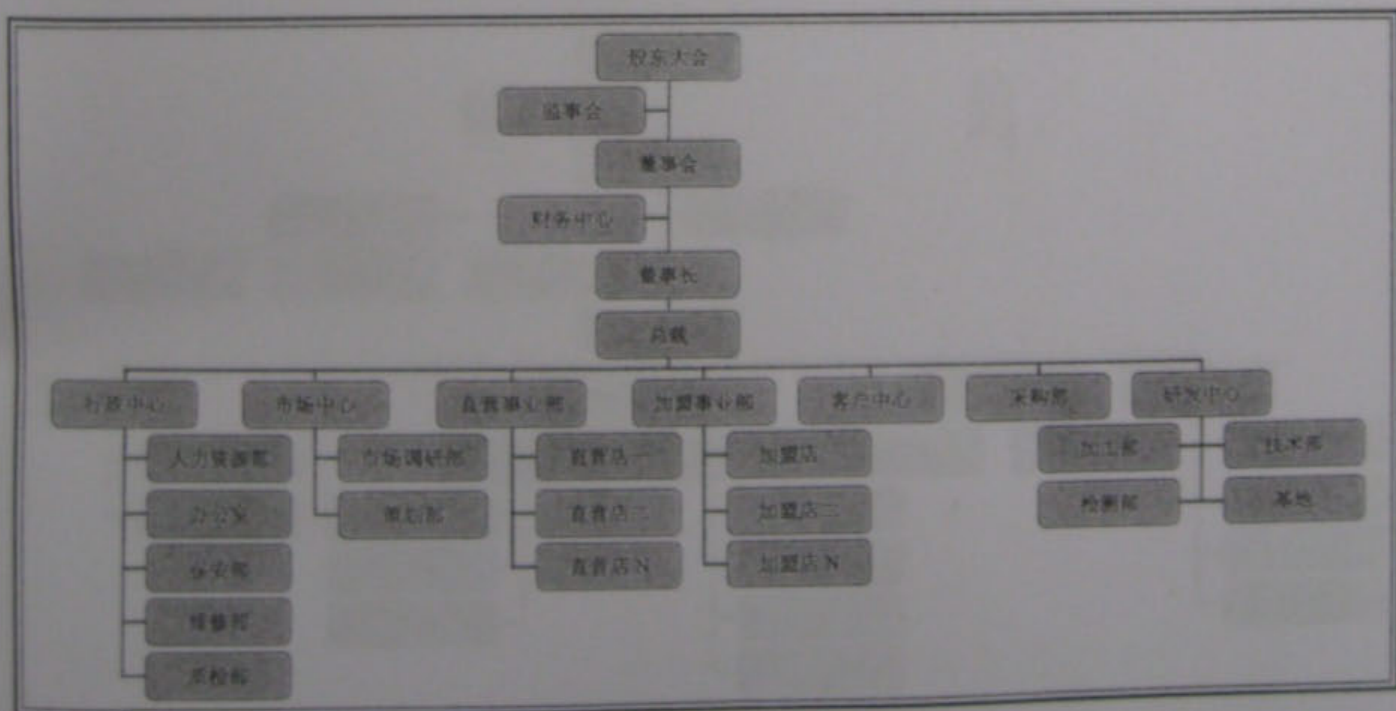
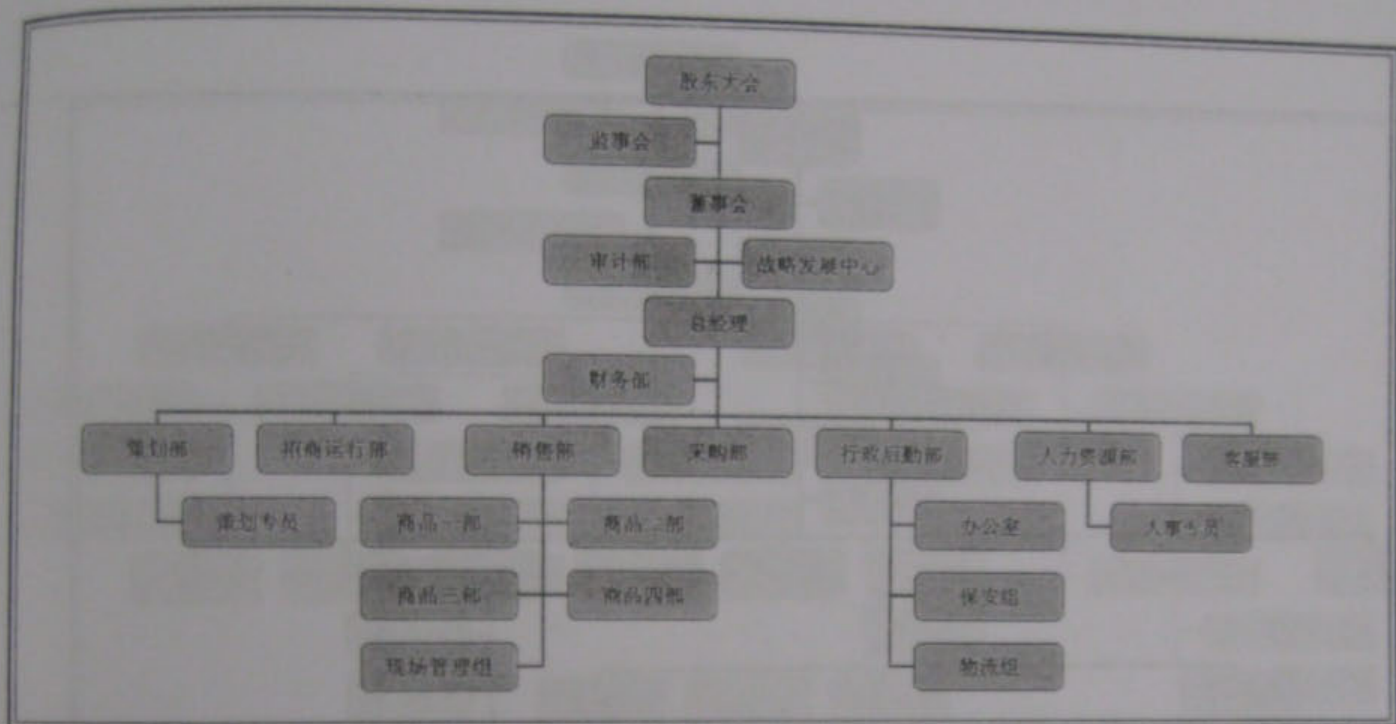


第二节 快消品行业组织架构图示例

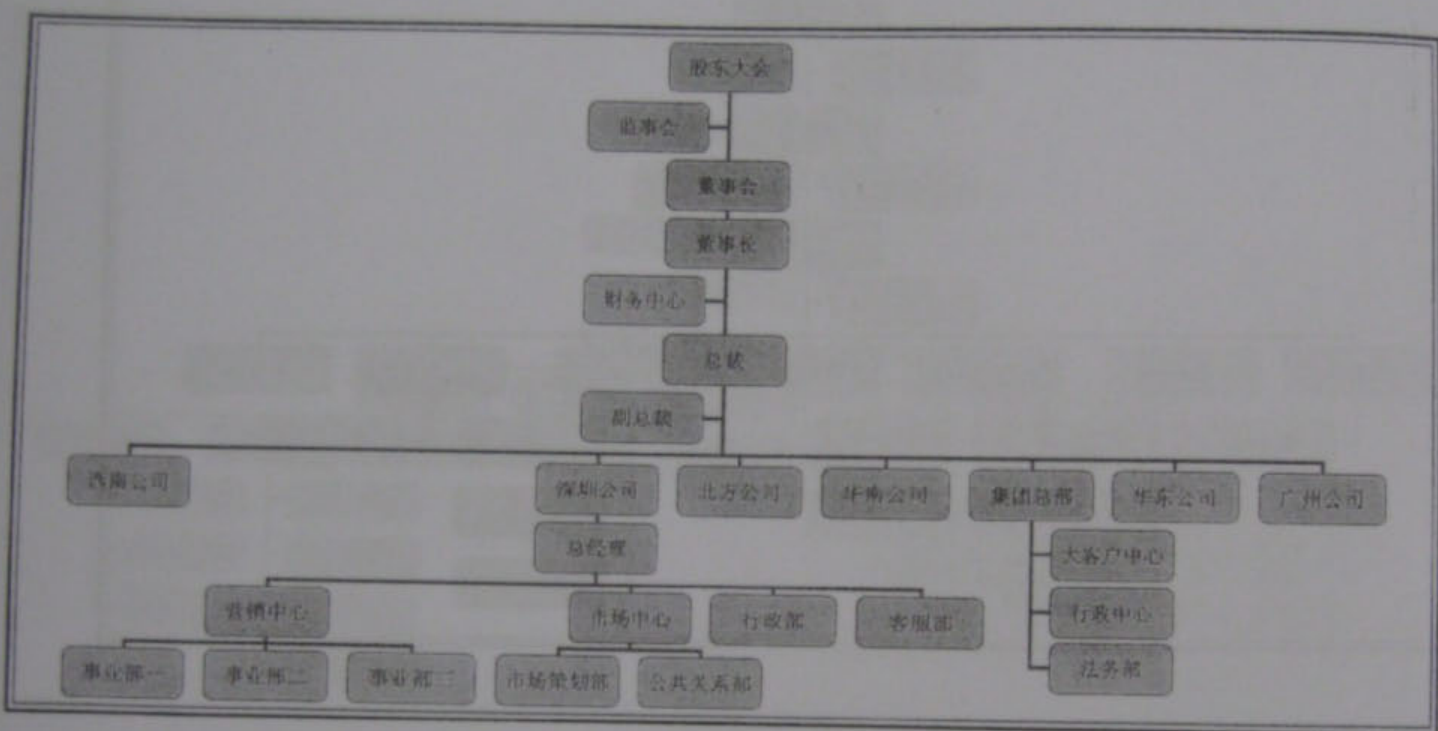




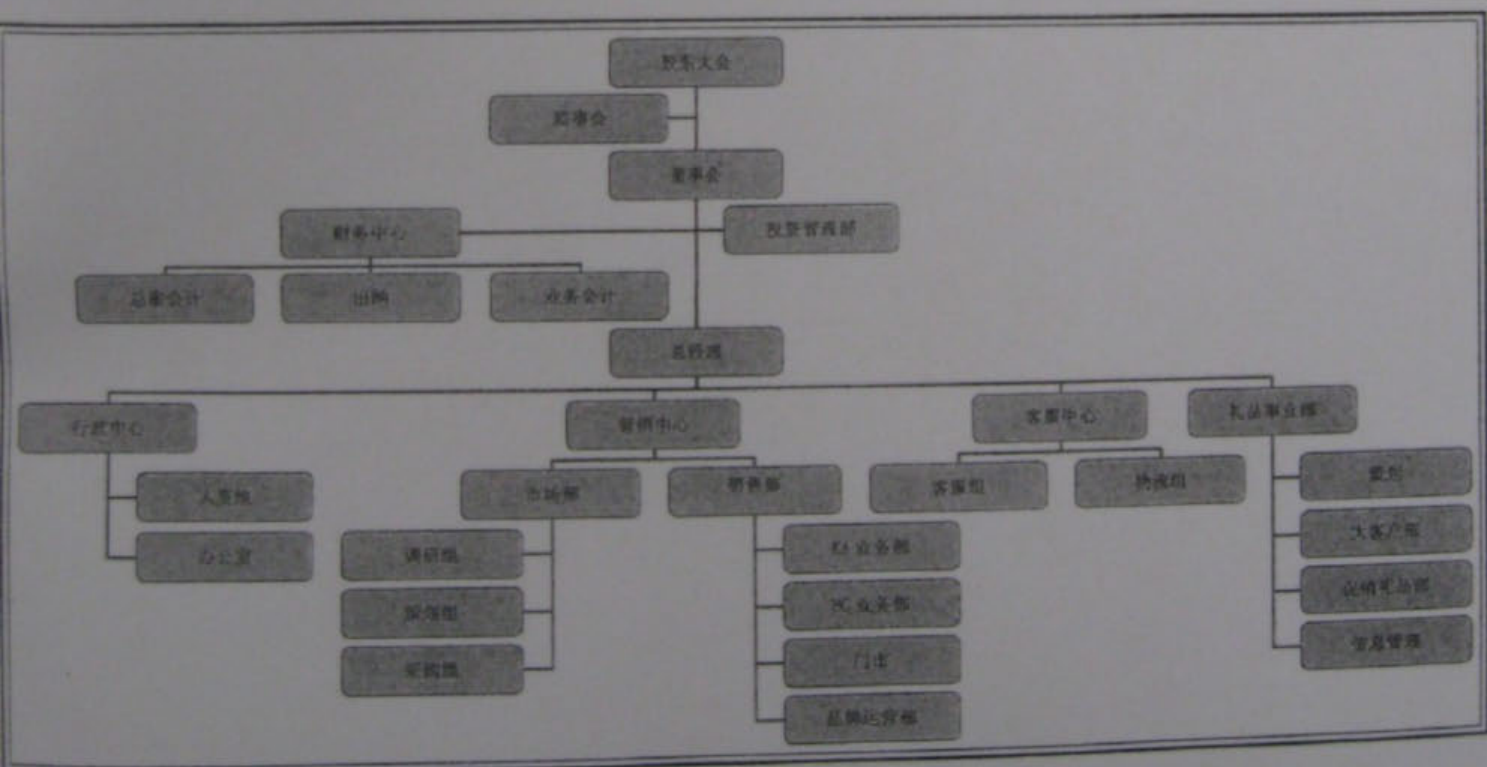
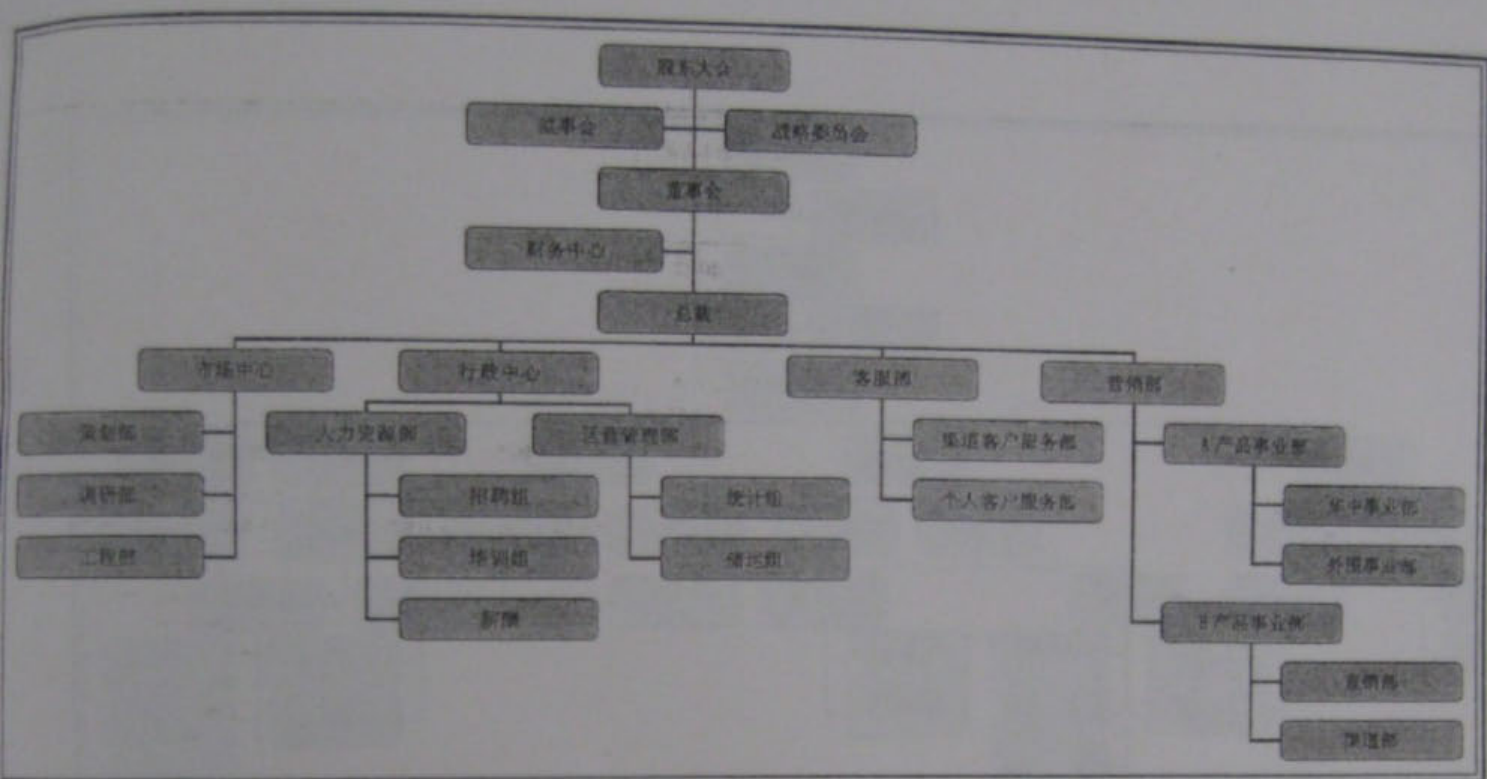
第三节 服务业行业组织架构图示例



海尔集团组织架构图



第四节 代理业行业组织架构图示例



附录四 组织架构图

