

EMBA经典案例：天堂与地狱的组织逻辑在职硕士考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B

[B_8F_E5_85_B8_c71_642806.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642806.htm) 据说，天堂与地狱的条件没啥差别，人们都是围绕着摆满了山珍海味的餐桌席地而坐，每个人用的都是长长的筷子。唯一的差别是，在地狱中，每个人都想自己多吃点，但由于筷子太长，不仅自己吃不到，还与旁边的人产生很多的矛盾。而在天堂中，每个人都是把好东西递给对面的人吃，结果不仅每个人都能吃得好，而且其乐融融。

好企业与坏企业逻辑 好企业与差企业的组织形态也没有多大的差别，都有老板、经理、员工，然后为客户服务。在差的企业中，老板想多挣点钱，少发点工资；经理想自己多捞点，少出点力气；员工想多拿点奖金，少做点客户服务；至于客户，就只能指望着天上掉下来的馅饼了。每个人都想着自己的利益，结果是企业破产，大家什么也得不到。而在好的企业中，老板委托经理人管理日常事务，聘请员工为客户服务，所以经理对老板的利益负责，员工对客户的利益负责，而老板则对经理和员工的利益负责。在这个完美的利益链条上，每个人都为他人的利益而努力，人性的光辉得以展现，我为人人，同时人人也为我。

天堂与地狱 这个世界上有0分的差企业吗？没有。有100分的好企业吗？也没有。但我见过在同一个行业中数一数二的两家企业，从利益的角度来看，其企业氛围分别是40分和80分。我这里特别强调“利益”二字，并非企业及其员工只是为了利益而存在，就像天堂和地狱之中，人们不只是吃饭一样。而是因为以利益作为切入点，比较容易比较好企业与差企业的差异。 40

分的“差”企业，虽然也是销售额数百亿的大企业，其产品在国内也家喻户晓，但老板两次MBO（管理层收购）的努力均未成功，因而不管工作多努力业绩多么出色，年工资不能超过100万，这是当地国资委规定的上限。老板也想通了，毕竟自己是国家多年培养的干部，能有舞台成就一番事业已经是很幸运的事了，不能太计较个人得失。对于企业的经理人，老板也是如此态度：如果我的年薪只有100万，你总不好意思拿120万吧，咱这毕竟不是外企。经理人虽然不爽，表面上也只能忍着，而私下如果能趁机捞一些，自然也就不会客气。结果两位被揭发而离职，还有一位则锒铛入狱。对于员工，可就惨了。老板的工作时间长，经理人自然也就得陪着，以便老板随时招呼；既然经理都在，员工也就不好提早下班，结果每天的七八点钟办公室仍然是热热闹闹。员工想反正也要八点之后才能下班，白天做事也就不需要特别高效率。这家“差”企业的老板并非像我们说的这么差。其实他好像总是有来自天堂的灵光一现，在企业策略、品牌塑造、产品定位方面都独具慧眼，因而企业的市场竞争力一直不弱。可是在企业内部的利益链条上，每个环节都不顺，那情形就与地狱中的争食相仿。而另外一家80分的“好”企业，规模还不算大的，但1995年就完成了股份制改造，老板及其当初创业的伙伴占有40%的公司股份，后来又从地方政府赎回了另外的20%股权。老板认识到，利益虽然不是经理人的全部目标，但至少是核心的需求，如果不能让这些经理人尽心尽力地工作，自己累死也无功，于是他采取了“高薪养廉、大胆授权”的管理机制。当老板与经理人在这个管理机制的基础上建立了互信之后，每个经理人都变成了一部发动机，不眠不

休地抢市场、赶工期、抓成本，到了年底，业绩最突出的事业部总经理年终奖金就有500万元。对于员工，老板的做法也相近，按照“客户为先”的原则，实行重奖重罚。一位从竞争对手手中赢回大客户的销售经理，按照公司的奖励政策得到了一部红旗轿车。当员工信任了这样的一套奖惩机制之后，他们就不需要看着老板的脸色行事，只要把客户服务好，自然会得到公司的奖励。所以，虽然这家“好”公司起步晚于前面的那家“差”公司，但自从2000年上市并且建立了这个利益链条之后，发展速度就一直高于“差”公司，而且最体现其未来竞争力的是，“差”公司的数位经理人、数十位的骨干员工跳槽加盟到“好”公司。“好”公司的老板发现，只要建立了“完美的利益链条”，企业管理其实很简单，因而他每年有一半的时间悠闲地周游世界。目前他最关心的事情有两个：一个是如何将这个利益链条再细化和科学化直至完美，一个是如何通过这个赛马机制，挑选出未来公司的领导人。

完美利益链条 有读者一定会说，这两家公司没有可比性。“差”公司之所以差，是因为具有先天性的缺陷，这点我承认。在“好”公司，如果不是当初通过股份制改造解决了体制的问题，老板也不会有今天这样的发展空间；许多今天已经不复存在的公司就是因为没有及时解决这个体制的问题而失去了“发动机”，导致整个机车最终熄火。值得我们思考的问题是，那些不再受困于体制问题的民营企业、合资企业、转制后的国有企业，有多大比例建立了“好”公司这样的完美利益链条？是因为人们留恋地狱的生活吗？如果不是，为什么不能打破原有的枷锁，建立完美的利益链条？是老板的心胸吗？一位我很尊重的企业家多次说，企业的

竞争归根结底是企业家的竞争，而企业家的竞争本质上就是企业家境界的竞争。老板是利益链条的设计者；将问题归结到老板的境界，公平吗？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com