

企业运营管理读本

何述金 著

QI YE GUAN LI
SHI ZHAN MOU LUE

企业管理

实战 谋略



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业运营管理读本

何述金 著

QI YE GUAN LI
SHI ZHAN MOU LUE

企业管理

实战 谋略



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理实战谋略 / 何述金著. —北京: 经济管理出版社, 2015.12
ISBN 978-7-5096-4010-4

I. ①企… II. ①何… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 244811 号

组稿编辑: 杨国强
责任编辑: 杨国强 张瑞军
责任印制: 司东翔
责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 徐水县宏远印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm×1000mm/16
印 张: 18
字 数: 302 千字
版 次: 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-4010-4
定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



▲ 湖南安塑集团公司（A股上市公司）起源地 —— 湖南省原黔阳县（现为洪江市）安江塑料厂。



▲ 时任湖南省委书记王茂林（前排右）一行视察1996年特大洪灾后的安江塑料厂。



▲ 我国中南地区集新药研制、中药制剂、中药饮片和生物工程产品生产、销售于一体的现代化高科技医药企业——湖南新汇制药股份有限公司。



▲ 时任湖南省委书记杨正午（左图前排右）在新汇制药视察工作。



▲ 时任湖南省委书记杨正午（左图前排右）在新汇制药视察工作。



▲ 原安江塑料厂收购长沙三塑后发展成湖南安塑集团公司。



▲ 时任湖南省委书记杨正午（左）在湖南安塑集团公司视察工作。

前 言

现代汉语词典对“谋略”一词的释义是计谋策略，即通过对当下和长远的问题思考制定解决对策和方案，从而创造制胜条件。而且，谋略所追求的结果是以最小的代价赢得最大的胜利。当今时代，市场竞争集中表现为经济谋略的竞争，而经济谋略说穿了就是创造经济，故谋略便是企业走向成功的阶梯。

作者 1990 年出任黔阳县安江塑料厂厂长后，根据市场经济规律和企业的现状，在企业运营管理中注重实战谋略，以市场为导向，以提高经济效益为目的，研究创造了“资本增效目标管理法”的管理模式，即在企业内部引入市场机制，模拟市场买卖，把管理的主线由过去的注重实物形态转为注重价值形态，把可供企业支配的生产要素都视为资本，实行价值形态管理，把全体员工推向市场，使企业投入的有限资本获得了高额回报：仅 5 年时间，改变了企业管理不严、质量低、成本高、物资消耗大、资金周转慢、经济效益差、亏损严重的局面，使一个固定资产只有 145 万元的集体所有制的安江塑料厂发展为拥有固定资产 1.32 亿元的大型企业，成为全国同行业中“百强企业”和“100 家最佳经济效益企业”。1996 年 5 月 2 日，湖南省人民政府行文（湘政发 1996 年 17 号）号召全省“远学邯钢，近学安塑”，在全省范围内广泛深入地推广了安江塑料厂“资本增效目标管理法”。安江塑料厂“资本增效目标管理法——企业内部市场化创新”1996 年被评为“湖南省企业管理现代化创新成果一等奖”和“全国企业管理现代化创新成果二等奖”。

2002 年收购破产企业重组湖南新汇制药股份有限公司后，随着经济全球化的加快和市场竞争的日趋激烈，作者深刻领悟到企业的诚信文化以及企业核心竞争力对企业生成与发展的重要性，因而注重企业诚信文化建设与管理的实战谋略，研究创造了企业“诚信构建统筹管理”的新型管理模式，在构建起“企业诚信文化建设体系、诚信岗位职责考核体系”两大体系的基础上，同时建立起“履

行职责监督机制、产品质量控制机制、奉献精神衡量机制、负面清单预警机制”四项保障机制，形成了“诚信构建统筹管理办法”，将诚信文化融入全价值链流程管理，把诚信文化理念融入企业经营管理的全过程，在企业内部建立起完整的诚信构建统筹体系，构建起诚信文化全价值链，增强了企业管理者、特别是新生代员工的价值驱动力和先进文化的凝聚力，从而把全体员工凝聚在一起，引导和规范员工的行为方式，培养员工的社会责任以及正确的价值观，激励员工树立起坚定的目标并为之奋斗，有效地整合各种有益资源，使企业核心竞争力不断得到加强和提升，使一个庞大的、毫无市场竞争能力的弱势群体不仅奇迹般地生存下来且一步步走向辉煌。2009年8月18日，湖南省食品药品监督管理局以《湖南食品药品监管简报》形式在全省食品药品监督管理系统广泛推广了湖南新汇制药股份有限公司“诚信文化建设与管理”的典型经验。新汇制药股份有限公司“诚信构建统筹管理——企业文化建设与管理创新”2014年被评为“湖南省企业管理现代化创新成果一等奖”。

市场竞争的激烈性和残酷性决定着它是谋略的重要发源地，随着人类社会的发展，竞争领域更加广阔和复杂。古有“谋事在人，成事在天”一说，“人谋”在前，“天成”在后，“人谋”虽未必“天成”，但没有“人谋”便无所谓有“天成”。作者从事企业管理实战几十年，对此体会甚深，谨奉献拙作《企业管理实战谋略》与广大读者共勉。

作者

2015年7月

目 录

上篇：实施“资本增效目标管理法”

——企业内部市场化创新（1990~2002年）

第一章 引入：“资本增效目标管理法”产生 / 005

第一节 市场经济体制的形成及其特征 / 005

第二节 企业内部管理的现状及其弊病 / 008

第三节 企业内部市场化管理的条件与创新 / 011

第二章 实操：“资本增效目标管理法”内容 / 015

第一节 企业内部市场化设计原理和内容 / 015

第二节 生产系统市场化管理办法 / 017

第三节 技术系统市场化管理办法 / 026

第四节 销售系统市场化管理办法 / 029

第五节 行政后勤系统市场化管理办法 / 039

第三章 复制：“资本增效目标管理法”求证 / 047

第一节 重灾思变 迁址省城 / 047

第二节 整合文化 检验成果 / 049

第四章 影响：“资本增效目标管理法”魅力 / 065

第一节 脱颖而出 / 065

第二节 行业树旗 / 068

第三节 省政府力推 / 071

第四节 媒体热传 / 073

第五章 思考：“资本增效目标管理法”综述 / 079

第一节 “资本增效目标管理法”的理论基础及其创新 / 079

第二节 “资本增效目标管理法”的实践效果 / 082

第三节 “资本增效目标管理法”的实施要领 / 085

导读 “人民选我当代表 我当代表为人民” / 095

下篇：实施“诚信构建统筹管理”

——企业诚信文化建设与管理创新（2002~2014年）

第一章 引入诚信文化建设理念 / 101

第一节 普遍意义的诚信文化建设 / 101

第二节 企业的诚信文化及其核心竞争力 / 105

第三节 药品生产企业如何构建诚信文化 / 112

第二章 建立完整的诚信构建统筹体系 / 115

第一节 “诚信构建统筹管理”的形成背景 / 116

第二节 增强诚信文化理念 提高诚信文化素质 / 120

第三节 构建诚信文化建设体系 践行社会主义核心价值观 / 123

第四节 构建岗位职责考核体系 规范员工诚信文化行为 / 127

第五节 构建诚信文化保障机制 激励员工实现自我价值 / 155

第六节 构建诚信文化全价值链 将诚信文化融入全过程 / 159

第三章 精确企业市场定位 增强核心竞争力 / 167

第一节 员工市场观念定位 / 167

第二节 市场管理体系定位 / 181

第三节 市场发展目标定位 / 185

第四章 制订长远发展战略 让企业基业长青 / 189

第一节 制定技术创新长远发展战略 / 189

第二节 制定人才队伍长远发展战略 / 193

第三节 制定企业整体长远发展战略 / 201

第五章 “诚信构建统筹管理” 效益综述 / 207

第一节 诚信的新汇 / 207

第二节 希望的新汇 / 210

附录 1 湖南新汇制药股份有限公司内外零投诉规定 / 217

附录 2 《GMP 管理“一二三四”工程》管理办法 / 225

附录 3 湖南新汇制药股份有限公司诚信构建积分管理实施方案 / 251

附录 4 负面清单示例 / 267

附录 5 湖南新汇制药股份有限公司《“一二三工程”战略目标》 / 273

参考文献 / 279

后 记 / 281

|| 上 篇 ||

.....

实施“资本增效目标管理法”

——企业内部市场化创新（1990~2002年）

.....

（1996年获湖南省企业管理现代化创新成果一等奖和
全国企业管理现代化创新成果二等奖）

核心提示：本人研究实施的“资本增效目标管理法”是依据国民经济管理的原理，把市场经济规律引入企业内部，在认同企业内部具有共同利益的前提下，将内部进一步细分成具有独立或相对独立利益的经济实体，以全员自我控制为核心依托，把生产经营各部门及每个环节按市场经济规律，塑造成一定意义上的“商品经营者”，以市场化管理为载体，从而形成内部纵横交错的、按市场机制运行的一种内部市场化管理模式。企业内部市场化管理，将原来单纯的生产者、管理者塑造成“经营者”，在企业内部建立生产、技术、销售、后勤“四大市场”，由企业提供服务设施，以企业“内部银行”为依托，核定流动资金，各“市场”之间进行横向的经济联系，市场内部各环节形成纵向的商品买卖关系，企业以资金为纽带，有偿地提供产品和服务，实现企业资本增效的目标，即为“资本增效目标管理法”。



▲ 针对车间班组作业实际制定“资本增效目标管理法”



▲ 实施“资本增效目标管理法”，安塑股票 2000 年在深圳证券交易所成功挂牌上市



▲ 实施“资本增效目标管理法”，国家高技术产业化示范工程 2000 年在安塑集团正式投产

第一章 引入：“资本增效目标管理法”产生

第一节 市场经济体制的形成及其特征^①

一、社会主义市场经济体制的形成

市场经济，又称自由市场经济，是一种经济体系，在这种体系下产品和服务的生产及销售完全由自由市场的自由价格机制所引导，而不是像计划经济一般由国家所引导。社会主义市场经济体制的形成远不是一帆风顺的，1978~1992年经历了一系列变革。

十一届三中全会之后，在拨乱反正和反对“两个凡是”，确定“实践是检验真理的唯一标准”的思想之后，经济体制改革实际上已经开始进行，只是城市经济体制改革一直难以实现。最终改革在农村开始了，家庭联产承包责任制的实行一时间极大地鼓舞了农民的生产热情，“交够国家的，留足集体的，剩下全是自己的”，这个口号实际上就是让农民占有了“地租”以外的劳动收益。实际上并没有改变太多，但是由于农民生产积极性长期被压抑，出现了报复性的反弹，1984年农民人均纯收入比1978年增长了2.49倍，每年的增幅都在15%以上，而1985年之后，农民的人均纯收入同比增幅都只有5%左右，这可以说明一定问题。农村经济体制的改革并没有改变土地集体所有，而只是改变了使用权和使用方式，带来的效果显而易见，这坚定了改革经济体制的决心，1984年十二届三中

^①《市场规律》，豆丁网，上传时间：2012年8月29日。