

JINGYING GUANLI XITONGHUA

-QIYE ZHOUXIANG CHENGSHU DE BIJINGZHILU

经营管理系统化

——企业走向成熟的必经之路

孙 航◎著

本书从整体上对企业进行了一次系统的描述，拼出了一个企业的全像。藉此，帮助企业的经营管理者，从整体谋局部、从未来谋现在，形成一种成功企业家必备的从大看小、从远看近的战略思维模式，并能够用系统思考来分析、判断和解决企业经营管理中遇到的各种问题。



东北大学出版社
Northeastern University Press

经营管理系统化

——企业走向成熟的必经之路

孙 航◎著

东北大学出版社

· 沈 阳 ·

© 孙 航 2016

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理系统化：企业走向成熟的必经之路 / 孙航

著. — 沈阳：东北大学出版社，2016. 12

ISBN 978-7-5517-1486-0

I. ①经… II. ①孙… III. ①企业经营管理 IV.
①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 296169 号

出 版 者：东北大学出版社

地址：沈阳市和平区文化路三号巷 11 号

邮编：110819

电话：024 - 83687331 (市场部) 83680267 (社务部)

传真：024 - 83680180 (市场部) 83687332 (社务部)

网址：<http://www.neupress.com>

E-mail: neuph@neupress.com

印 刷 者：沈阳航空发动机研究所印刷厂

发 行 者：东北大学出版社

幅面尺寸：165mm × 235mm

印 张：16.5

字 数：230 千字

出版时间：2016 年 12 月第 1 版

印刷时间：2016 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑：汪彤彤

封面设计：刘江旸

责任校对：辛 思

责任出版：唐敏志

ISBN 978-7-5517-1486-0

定 价：39.00 元

目 录

第一章 绪论 / 001

- 一、缘 起 / 001
- 二、主体框架 / 007
- 三、系统的力量 / 012
- 四、系统思考 / 027

第二章 “品” 系统 / 064

- 一、商业的本质和基本逻辑 / 064
- 二、卖什么 / 088
- 三、怎么卖 / 100
- 四、卖啥价 / 116
- 五、产品管理体系 / 121

第三章 “客” 系统 / 125

- 一、市场的定义 / 125
- 二、谁来买 / 134
- 三、为何买 / 145
- 四、如何买 / 156
- 五、市场（顾客）管理体系 / 169

第四章 “人” 系统 / 180

- 一、一切问题都是人的问题 / 180
- 二、干什么 / 184
- 三、怎么干 / 188
- 四、为何干 / 197
- 五、人力资源管理体系 / 203

第五章 “钱” 系统 / 228

- 一、一切都是钱 / 228
- 二、要多少 / 234
- 三、哪里来 / 239
- 四、怎么用 / 244
- 五、资产（财务）管理体系 / 252

第一章

绪 论

一、缘 起

从1988年大学毕业参加工作，至今已有28个年头。这些年，虽然我的人生经历了很多逆境和波折，但是我一直都在以各种方式与企业打交道，从事着与企业管理相关的工作，从来没有间断过。

(一)

一开始，我被市委统战部分配到市工商联企业工作部工作，负责宏观上管理市工商联直属的20几家企业，并协调管理5县5区工商联所属的几十家企业。平时的主要工作是下发各种通知，催要各种报表，为企业办理各种手续。每到年底，还要陪部长到这些企业去转一圈，听听汇报，看看账目，发发指示。我在大学时学习的许多管理知识的真正含义，是在这一时期才弄明白并与实际联系上的。我才知道，虽然相关课程上大学时都考及格了，但是所学的东西原来根本就没懂。

(二)

26岁那年，我被派到机关直属企业——一家经营摩托车的公司，出任经理和法人代表。自此，从宏观管理走进了微观管理。之前，我是陪着领导，狐假虎威，指手画脚，冒充行家。这回，不能站着说话不腰疼了，要动真格的了，是骡子是马，要亲自上场遛一遛了。我才明白，很多经营管理上的事情并不是那些书本上的大道理和领导的重要指示能够解决的。动嘴是一回事，动手又是一回事；理论是一回事，实践又是一回事。

(三)

再后来，我下海经商，自己创办企业。这一时期，我直接参与创办的企业和间接参与创办的关联企业，大小十余家，遍布长春、沈阳、深圳、北京、烟台等地，亲身经历了真刀真枪的商战。如今，这些企业，有的做得很大，经营得很好；有的虽然仍在经营，但没有多大发展；有的上市了；有的消失了。无论这些企业命运如何，从我退出商海后，就和我没有任何关系了。

虽然没关系了，但是这段经历让我知道，做自己的企业，和经营别人的企业或给别人打工（包括干公家的买卖），差别实在太大了。想要白手起家，靠自身努力，成就一番事业，除了需要相应的智慧、知识、技能和经验之外，还需要胆识、魄力、机遇、运气等很多更重要的因素。总之，一家企业、一个企业家，从起步到成功，是一件很困难的事。其实，那些镁光灯下熠熠生辉的高大形象，都是凤毛麟角的幸存者。其他大部分同道都牺牲在路上了。正所谓“一将功成万骨枯”。

(四)

又后来，我退出了硝烟弥漫的商战前线，在沈阳和北京两地做企业管理咨询。这回，我是隔岸观火，光说不练，也就是自己不干，指导别人去干，做起了传道、授业、解惑的营生。其间，为30多家大中小型企业和政府机构做了多个管理咨询项目，有的效果很好，有的收效不大。主讲了近千场的管理讲座，有的学员，闻道勤修，改变了人生；有的学员，听个热闹，耽误了功夫。

这段时间，让我有机会把所积累的企业管理知识和管理经验重新进行了系统的梳理和升华，关键是接触到大量企业管理方面的技术、工具和方法。通过应用这些技术、工具和方法，把我所掌握的管理理论、管理知识和管理经验，有效地运用到不同行业、不同类型、不同规模和不同生命周期的企业中去，我学会了以不变应万变，学会了用共性的对策解决个性的问题。我开始思考并慢慢了解了企业的本质和成长规律。我才懂得，企业最需要的是解决问题的工具和方法，而不是高深的管理理论。

同时，从简到繁，又从繁到简，我发现，企业的经营与管理，虽然具有本质、共性、原则和规律性的东西，需要企业的经营管理者来学习和掌握，但真正的企业经营与管理不是一门学问，而是一种技能。因此，经营管理在书本上和课堂里是学不来的，是在实践中干出来的。这就是为什么有的企业家没啥文化，也没学过管理，却能成为管理大师，甚至是管理之神；而有些管理学方面的专家、教授，也包括有的高级管理咨询顾问，真的自己去创办企业或帮助别人经营企业，很快就失败了，而且还败得很惨。

(五)

最后，我来到了辽宁社会科学院，成为专门从事管理理论与实践应用研究的学者，又开始在学术和理论层面上继续深入研究企业

管理。从事理论学术研究之余，我还继续主讲一些企业管理方面的讲座，同时兼任上市公司的独立董事，继续把理论应用于实践。

做学者和做企业管理咨询顾问有很大的区别。管理咨询顾问是用自己掌握的技术、工具和方法，把管理理论、实战经验及标杆企业的成功做法，运用到咨询对象的企业中去，帮助单一的、个性化的企业解决现实中的具体问题或者达成预设的具体目标。当然，在这一过程中，会提炼总结出一些新的理论、技术、工具和方法。但这不是顾问的主业。而学者的天职是要通过理论联系实际，运用自己所积累的理论知识和实践经验，总结提炼出新的理论、技术、工具和方法，用来更好地帮助和指导所有企业，解决企业面临的共性问题。

因此，我目前的主要精力集中在把前人提出的理论、技术、工具和方法，与我的所有关于企业经营管理方面的思考，以及积累的实战经验整合在一起，进行重新加工、整理和集成，从而提出一套完整的、独立的、自成体系的理论、技术、工具和方法。

(六)

总之，在这 28 年与企业打交道、从事企业管理工作的过程中，我接触了大量的企业和企业家。同时，伴随着自己企业的初创、成长、成熟、辉煌和衰退，我亲身经历了一个企业在生存和发展的各个阶段，要面对的问题、要克服的困难和要突破的瓶颈；亲身感受到一个企业家在创业路上所要承受的困苦、艰辛、孤独、失落和心酸，当然也包括期望、兴奋、感动、收获和喜悦。

第一，这 28 年的经历，让我深深地体会到企业成长的艰难和企业家群体的烦恼，使我产生了为之排除成长障碍和减轻烦恼的冲动。

第二，我用 28 年的时间，把对企业的整体认识，一点点地拼凑起来，使我对企业这一生态系统的结构、原理和运行机制，有了较

为全面的了解和掌握，产生了很多新的思考和认识，形成了一套全新的、独立的、系统的企业管理体系框架，经过一年多的征求意见和论证，受到了企业家朋友和一些学者的认同。

第三，多年主讲管理讲座，我发现企业家和企业管理者们需要通过一个体系框架，把所学的碎片化管理知识，以及所积累的碎片化管理经验，连接成知识系统，才能从整体上把握自己的企业或者分管的工作，使这些知识和经验真正发挥作用，以免只见树叶不见树木、只见树木不见森林、头痛医头脚痛医脚。

同时，一大堆高深的管理理论，再加上一大堆先进的管理理念和出奇制胜的管理案例，往往能让总裁班的学员们听得热血沸腾，但是回去之后，很难具体应用和落实。企业，尤其是中小企业，急需一套一看就懂，拿过来就能套用，按照步骤一个环节一个环节地落实，就能见效的，既能用来分析问题，又能用来解决问题的经营管理的工具方法体系。

大到整个企业的经营管理是如此，小到具体的管理问题也是一样。例如，企业需要建立科学的薪酬体系，不用讲一大堆古今中外的薪酬理论，只要把建立薪酬体系分几个步骤、每个步骤怎么做、要用到哪些分析工具或表格、做完后的结果是什么样的等都讲清楚，学员们学会之后，回到企业，按照讲的步骤做一遍，就能把薪酬体系基本建立起来。这才是企业最需要的。

第四，通过接触大量的企业和企业家，我发现，只有企业走向成熟，企业家才能最终从企业中超脱出来。而企业家只有从企业中超脱出来，才能跳出庐山看庐山，才能看清楚自己的企业，以及它所处的外部环境；才能看得更远，从而把握正确的前进方向；才能真正轻松地驾驭自己的企业；能做到企业做得越大自己越轻松；才能真正享受到事业成功带来的财富自由。而大部分企业家，由于做不到这一点，财富有了，自由没了，整个人生被事业所绑架，干事业变成了苦差事。由于压力和苦恼层层向下传递，最终把创业团队、管理团队和公司员工都弄得筋疲力尽，虽然大家收入不低，但

是幸福指数却不高。

那么，企业成熟的标志是什么呢？企业成熟的标志就是企业的经营管理做到了系统化。所谓系统化，就是企业所有经营管理环节，能够相互衔接、交互影响，成为一个结构合理、机制科学，个人因素影响最小，可以自动运行，并且随着内外部环境的变迁，可以快速调整的经营管理系统。

实际上，企业成熟与否与企业规模大小的关系不大。有的企业虽然规模很大、经营管理制度周密繁杂，但是由于缺少顶层设计，并没形成系统。所以，随着规模扩大，管理成本越来越高，管理效率越来越低，成为行动迟缓的巨人。而大部分中小企业则因经营管理做不到系统化，从而兵来将挡、水来土掩，全靠老板成为超人，领着几大金刚东挡西杀，一旦企业离开了老板或核心团队，就会瞬间崩溃。

基于上述四点，近年来，我一直在思考如何从企业整体出发，通过顶层设计，重新梳理企业所有经营管理环节，勾画出一个清晰的总体架构。然后，从顶层到底层，逐层设计，为企业打造一套简便易懂、实用高效，可以直接套用的经营管理系统。这一经营系统被我命名为“启航企业经营管理系统”。

当然，这是一个规模浩大的系统工程，不是一蹴而就的。但目前，系统的整体架构已经勾勒清晰。所以，要完成这部书，先把整体框架搭好。于是，我把这本书的书名定为《经营管理系统化——企业走向成熟的必经之路》。

这就好像要建设一个超级建筑，地基打好了，就要先建主体框架。28年的积累，就是地基；这部书，就是主体框架。

二、主体框架

(一)

系统是指由相互依赖的组成部分或者构成元素组成的有机整体。它能够按照某种原理和机制自动运行，并通过各个部分的相互作用和交互影响来实现一定功能。它的结构、机制、功能和输出结果是相对稳定的。而且其功能作用和输出结果要远远大于各组成部分和构成元素的简单相加之和。这最起码可以说明以下两件事。

第一，某种事物加入一个系统，或者与其他事物共同组成一个系统，可以提高自身的能力和价值，同样的投入或付出，会得到更多的产出或回报。例如，一块玻璃或者一个座椅，与其他物品一起组成飞机，就可以在天上飞，而靠自己无论如何也办不到。

因此，事物都以系统的形式存在，并且都要加入一个更大的系统，如果不能形成系统并融入更大的系统，最终就会被淘汰，而无法存在。所以，宇宙中的所有事物都是系统，系统又由系统组成，无穷无尽。宇宙是一个系统，它由银河系和几千亿个其他星系共同组成；银河系也是一个系统，它由太阳系和其他几千亿个恒星系共同组成；太阳系也是一个系统，它由太阳和包括地球在内的八个行星组成；地球本身也是一个系统，人类社会是地球生态系统的一个子系统；人类社会又由人构成，人体又由运动、呼吸、消化、神经等系统构成。一直下去，如果能把电子放大成地球那么大，估计比地球上的系统还要复杂。

毫无疑问，企业也是一个独立运行的系统，它是由产品、市场、人力等各个子系统构成的。因此，企业和企业之间的竞争，不是产品竞争、市场竞争或人才竞争，而是一个系统和另一个系统的竞争，较量的是谁的结构更合理、机制更科学、输出结果更好。当

年，田忌的马远远不如齐威王，可是他能胜过齐威王，就是这个道理。有的球队，单拿出来，每个队员都不如对方，但是配合得好，照样能赢，也是这个道理。

第二，了解了系统的组成结构、运行机制和功能输出，就能基本预知系统本身和系统内各个构成事物的未来。因此，作为企业家，不但要了解自己企业这样一个系统的结构、机制和输出，还要了解自己企业所处的更大系统（外部经营环境）的结构、机制和输出。这样才能更好地把握企业的未来，才能更好地带领自己的企业融入市场、行业和社会系统，并与之产生良性互动，使企业最终不被市场、行业和社会淘汰。这就是为什么企业家必须跳出企业看企业的原因。

（二）

说了这么多，企业这一系统的基本结构、运行机制和功能输出到底是什么呢？

首先，要了解企业的本质是什么。无论创业者把投身商海或创办企业的目的说得多高尚、多冠冕堂皇，企业存在的目的就是赚钱，也可以说是为了资本增值，或是唯利是图。因为企业不赚钱，根本无法生存。而高不高尚，一是体现在赚钱的手段上；二是体现在赚到钱后，把钱用到什么地方。所以，企业的本质就是一部赚钱的机器。我觉得，不赚钱的企业是在浪费资源，违反了最基本的商业原则和商业道德。当然，公用企业除外。实际上，公用企业不能算真正意义上的企业。因此，企业这一系统的功能和输出就一个：赚钱。就是让投入的资本变得越来越多，让资本不断地增值。这是企业系统的核心，我把它简称为“钱”。

其次，要了解钱是怎么来的。企业的生存目的是为了赚钱，但企业不是靠赚钱生存的，而是靠为顾客创造价值生存的。企业用产品或服务解决了顾客的问题，也就是满足了顾客的需求，为顾客创

造了价值，顾客才会把自己的钱拿出来回报给企业。这是一个卖和买达成一致的过程。所以，企业一定要有一种可以卖的东西。我们叫商品，或者叫产品或服务，我把它简称为“品”。这是企业这一系统中一个重要的子系统。当然，能卖的不只是产品或服务，到了企业发展的高级阶段，品牌、核心技术、人才、股权等也可以卖，并为企业赚取更丰厚的利润。因为书中还要展开论述，这里不再深谈。

企业有了“品”，还得有顾客购买才行。再好的产品或服务，得不到顾客的认可，卖不出去，就是垃圾。因此，企业的另一个重要子系统就是“客”。

还有，生产产品，为顾客服务，与顾客交换，都需要人来进行。因此，企业最终要靠“人”这一子系统作为支撑。

总之，企业系统的基本结构由“品”“客”“人”三个子系统构成；企业这一系统，输入的是资本，也就是生产要素，资本在“品”“客”“人”三个子系统中流动、转化，在三个子系统的交互作用影响下，被输出来时，或者增加，或者减少，增加了就赚了，减少了就亏了。这就是企业系统的最基本结构，如图 1.1 所示。

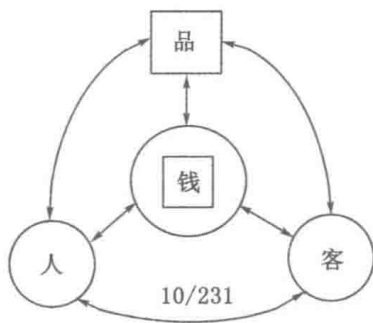


图 1.1 “启航”企业系统基本结构

需要强调的是：“钱”是企业系统的功能输出，是系统的核心。同时，“钱”也是企业运营的资本。从广义上讲，“钱”就是企业经营管理、生存发展所需要的资源。而资源的有效配置和利用，是企业提高效率、降低成本，在激烈的市场竞争中立于不败之地的最关

键因素。因此，“钱”既是系统的输出，也是企业系统中一个重要的子系统。

(三)

因为系统是一个有机整体，所有构成部分都是互相作用和交互影响的，所以，在企业经营管理过程中，如果需要运用“启航”经营管理系统，对整个企业的整体运营，或者对某一经营管理活动，进行诊断、分析和决策，必须系统地把“品”“客”“人”“钱”四个子系统的所有问题都回答清楚，把所有相关要素放在一起通盘考虑，并找出它们之间的相互关联和因果关系才行。

例如，产品卖不出去，有可能是市场的问题，也有可能是产品的问题，或者可能是销售人员的问题，再或者是投入不足的问题。为此，再提供给企业一个系统分析的模型（见图 1.2）。由于模型中的每部分，在后面都会有一章的篇幅展开来讲解，这里不赘述。

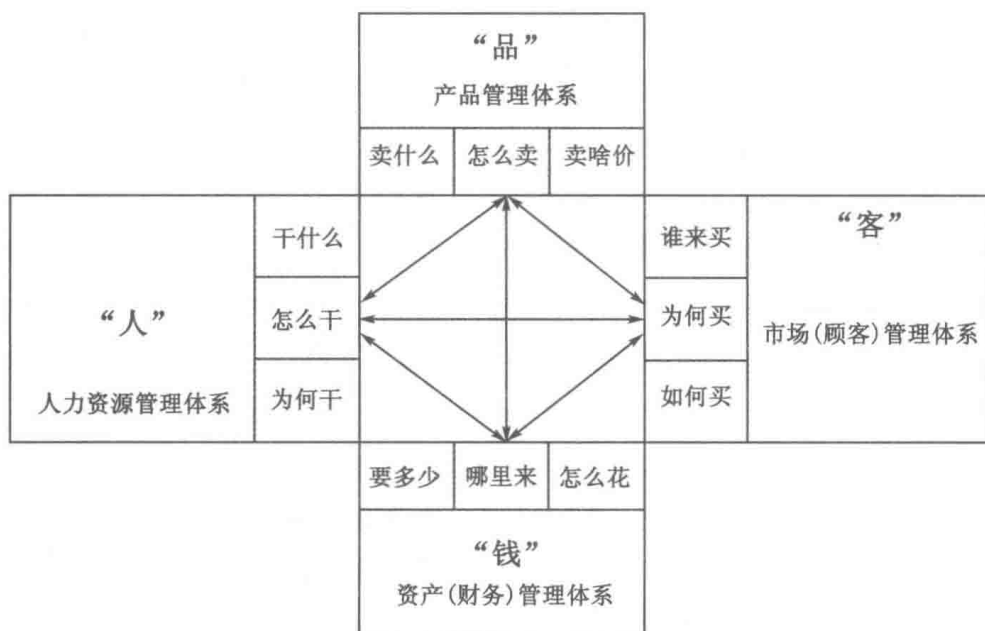


图 1.2 “启航”企业经营管理系统运行诊断、分析、决策模型

(四)

最后要说明的是，企业就像一个由“品”“客”“人”三条边组成的三角形，三条边的长短决定着三角形的面积。面积大小代表企业的赚钱能力，也可以代表企业的资源总量，也可以直接代表企业能赚到多少钱（见图 1.3）。可以看出，三角形的某一条边缩短一半，都会使整个面积缩小将近一半。如果三条边都比竞争对手短一半，赚钱的能力就只有竞争对手的四分之一。和比自己强 4 倍的对对手在战场上厮杀，还有生还的机会吗？所以，最后不是拿到人家四分之一的利润，而是要退出市场竞争。

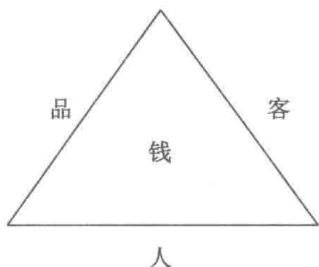


图 1.3 “启航”企业系统金三角

(五)

以上是对本书写作的缘起，“启航”企业经营管理系统的整体架构、基本原理和运行机制，以及具体应用时的基本工具模型所做的粗略解读。

书中各章节将对“品”“客”“人”“钱”四个子系统的基本结构、具体内容、运行机制，以及企业进行经营管理系统化建设时，或者应用该系统来分析、判断、解决企业具体问题时，所需的工具方法，进行详细解读。

本书的中心诉求，首先是让企业的决策者和经营管理者能够了解系统的特点和力量，同时掌握一些系统思考的工具和方法；然后

从整体上，对企业进行一次系统的描述，拼凑出一个企业的全像，让企业的决策者和经营管理者，在经营管理过程中，可以从整体谋局部、从未来谋现在，形成成功企业家必须具备的，从大看小、从远看近的战略思维模式，并能够运用系统思考来分析、判断和解决企业遇到的各种问题。

本书同时作为“启航企业经营管理系统”顶层设计总纲。然后，会按照此总纲，逐步扩展，逐渐向下，往深层次设计。最终，形成一整套实操性强，简单有效，企业可直接套用的，用于企业经营管理系统化建设的步骤、工具和方法，也包括相关的实操训练课程，以期帮助企业，尤其是中小企业，快速走向成熟。

三、系统的力量

(一)

一块玻璃、一块橡胶，或者一把椅子，如何才能以每小时 120 千米的速度奔跑在高速公路上，或者以每小时 1000 千米的速度飞翔在蓝天上呢？

答案很简单，要想每小时跑 120 千米，要么放在一辆奔驰的轿车里，要么成为这辆轿车的风挡玻璃、轮胎或者座椅；要想每小时飞 1000 千米，要么放在一架飞翔的飞机里，要么成为这架飞机的风挡玻璃、轮胎或座椅。

放在轿车或者飞机里，是临时借助一个现成的系统；成为轿车或者飞机的部件，是成为一个系统的构成部分。总之，不借助系统的力量，玻璃、橡胶或椅子是不可能靠自己的力量奔跑或飞上天的。

把一辆汽车或一架飞机全部拆开，然后把它们随意堆放在一起，就是一堆零件。这堆零件，不但不能载着其他东西奔跑或者飞翔，