

• 帝企鹅管理实务丛书 •

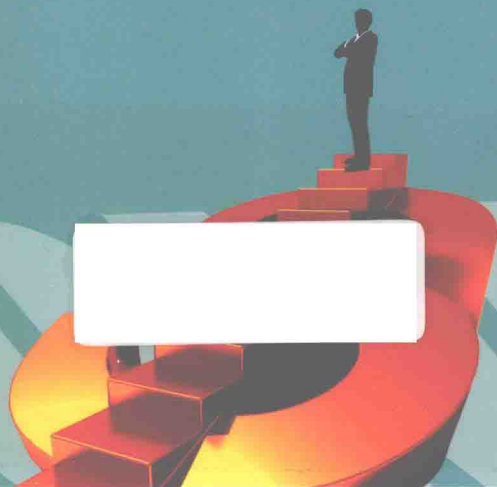
公司赚钱

要靠这几招

做好四件事，让你像马云玩太极一样，玩着玩着就把钱给赚了！

李 华◎著

定战略+用对人+抓流程+建文化



→ 让老板最头疼、最费脑筋的事就是 ←

市场竞争太激烈，看不清目标，企业如何调整战略，又该何去何从？

有做不完的事，却很难找到合适的人；培养的人才，最后却留不住。

规章制度一个都不少，生产却把不住时间、抓不住质量。

员工各有心事，满是抱怨，相互扯皮，老板最后能被累死。



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS

·帝企鹅管理实务丛书·

公司赚钱 要靠这几招

李 华◎著

定战略+用对人+抓流程+建文化



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

公司赚钱要靠这几招：定战略+选对人+抓流程+建文化 / 李华著. — 北京：人民邮电出版社，2014.8
ISBN 978-7-115-36075-5

I. ①公… II. ①李… III. ①公司—企业经营管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第127245号

内容提要

这是一本教你如何玩着赚钱的书。不会玩，怎么能赚钱？玩也要像马云那样会玩。玩着赚钱，首先要做好四件事：定战略、用对人、抓流程、有文化。定好战略才能找到目标，没有目标团队就无法统一方向，前进将充满着怀疑与恐惧；事情找不到合适的员工执行，一切好的创意都是白干；掌握不住产品的流程进度，很有可能让企业丧失难得的市场机会；缺失文化建设，企业内部运转将有可能互相扯皮。这本书将从战略制定，人力资源管理，流程管控，文化建设等方面为企业管理者提供专业的管理咨询。

◆ 著 李 华

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 吴 斌

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2014年8月第1版

字数：179千字

2014年8月北京第1次印刷

定价：39.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

自序

听到“总裁”两个字，很多人都会产生几分敬畏。总裁统率众人的地位、“一把手”的权威、普通人无法企及的高薪，无疑都是让人羡慕的，我们总想自己要是总裁该多好。

可谁又知道风光背后的满腹辛酸。冯仑说，创业就是牺牲和折腾，牺牲谁？折腾谁？首当其冲的就是自己——伟大和杰出都是熬出来的；马云讲，CEO是世界上最孤独的工作，不但把全部时间都交给了工作，而且很多想法无人理解；而无数企业老板更是发誓，如果再选择一次，绝不当总裁。

的确，总裁累、总裁忙。这一点在中国企业，特别是中小企业中已经成为一种普遍现象。有人讲老板看似是“王”，其实是奴。当员工领完年终奖高高兴兴回家过年时，总裁也许正在四处躲债；员工受委屈了可以发泄，总裁受委屈了只能打落牙齿和血吞，还要强装笑颜；企业破产了，员工可以跳槽，总裁却只能跳楼……所以，人前显贵、人后受罪，说的就是总裁。

发现问题从来不是目的，解决问题才有意义。当梯子倒下砸人，我们是扶起继续放在原地，等着它第二次砸人，还是直接将梯子靠墙横放，不再给它第二次倒下砸人的机会？

多年的企业咨询、培训以及实地调研的经历，让我接触了很多中国式企业，也渐渐发现一个共通的问题，那就是很多总裁并不明确自己的职责到底是什么。创业初期他们万事一肩担，让企业迅速发展，但是做到总裁了却还是一锅乱炖，自己又忙又累不说，问题还丛生。他们做了管理者的工作、做了员工的工作，设计、生产、销售、管理、售后、安全、公关……唯独没做好自己最应该做的工作。

那么总裁的工作到底应该是什么？

1. 战略制定

如果行船没有方向，任何风对你的船来说都是逆风。如果一个企业总裁没有登高望远的眼光，没有看清大趋势，让企业在没有战略的情况下发展，将是可怕而可悲的。在这个意义上，合格的总裁会把企业战略放在企业经营和管理的第一位，并在企业发展的过程中长期坚定不移地实施既定战略。

2. 管人识人

无论什么时候，人永远是企业中最重要的因素，有人就有一切，没人什么都做不成。人才的层次决定了企业的层次，有什么样人就能成什么样的事儿。因此，有人讲管理其实说到底就是管人。当然，总裁管人、识人的对象主要是企业的中高层管理者。中高层管理者既是企业的中坚力量，又是企业发展的基石。从企业角度来讲，一个骨干创造的价值可能远远高于十个、百个普通员工创造的价值。而一个中高层管理者的“出走”也足以让企业元气大伤。以前，客户是企业最大的资产，就怕对方抢走自己的客户；如今，企业在防范竞争对手抢走自己客户资源的同时，更对我们的中高层管理者感兴趣。优秀人才的争夺已经进入了一种白热化状态，这无

疑对总裁识人、用人、育人、驭人、留人工作提出了新的要求。

3. 流程管控

为什么我们管理一个小企业比国外拥有几百、几千甚至几万家加盟店的连锁企业还难？因为对方有流程。什么是流程？流程就是程序、步骤。总裁累、总裁忙，一个很重要的因素就是我们没有流程，所以我们需要一事一议、一事一决，不但浪费时间和精力，也容易因为标准的不统一而导致企业事故频发。另外，只有做到流程化、标准化，我们才可以进行复制，扩大企业规模。所以，一个成功的总裁，不是将眼光放在怎么管理那些琐碎的小事情上，而是应该拿出一部分精力研究、制定出一套适合企业各项工作运转的流程，用流程规范管理。

4. 文化建设

一年的企业靠运气，十年的企业靠经营，百年的企业靠文化。在这个世界上什么才是最强大的力量？毫无疑问，是精神，是文化。

纵观中外企业总裁，无外乎三重境界：第一重，经营财物——为金钱而战，财聚人聚；第二重，经营事业——为事业而战，用事业凝聚人心；第三重，经营精神——为精神而战，用精神聚众！任何总裁，最后跟人比的都是精神的高度，而员工一旦进入总裁的精神道场，也就真的成了和企业同呼吸共命运的人。

合格的总裁不是做了所有事，而是做了自己最应该做的事。古人讲，大丈夫有所为，有所不为，今天在企业经营中同样适用。作为总裁，我们只有放开手，把不是自己的责任“推卸”出去，才能让自己有更多的精力去做好战略制定、管人识人、流程管控、文化建设这四部分最重要的工作，同时也才能真正锻炼人才，给人才成长的空间，让人才脱颖而出。

行者常至，为者常成。为总裁工作提供一些引导，正是我创作本书的目的。我相信，有了更明确的方向，有了新的工作重点，总裁工作必将从复杂变得简单、由烦琐变得有序，最终将自己解放出来，让自己得以站在一个更高的高度，带领企业攻城略地、纵横捭阖。

李华

2014年元月于哈尔滨

战略制定篇 战略才是老板的头等大事

第一章 高明的棋手，要能够筹划全盘

要看清大趋势、大方向，就要登高望远。联想创始人柳传志曾经说过：“第一你要站得高，站在高处看风景；还要看得远，远一些才能看到发展的态势，才能从中捕捉到趋势的变化。”企业经营发展，首先就要解决企业从何处来、到何处去的问题。这就要求企业总裁登高望远，在落子之前，已经谋划全局、胸有乾坤。

战略经营决定企业的高度 / 16

战略规划定位 = 战略目标 + 战略竞争 + 战略职能 / 19

经营方向关乎企业的生死存亡 / 22

第二章 好品牌要能抓住客户的心

品牌，是一个企业的精神名片，也是总裁要做的事情之一。在整个企业经营中，大品牌、好品牌意味着顾客的满意度、忠诚度，也直接决定着企业的利润。因此，企业总裁一定要谋划布局，做好品牌建设和维护工作。

品牌战略缺失将会使企业危机重重 / 26

品牌第一，经营第二 / 30

不要把高认知的品牌随便捆绑上几个产品 / 33

低价扩张也要保证品牌价值 / 36

不要认为高知名度就是好品牌 / 39

第三章 不会利用资源，拿什么谈竞争

纵观商界，真正成功的总裁，一定是整合优质资源的高手。在企业经营过程中，资源非常重要，但最重要的不是你拥有多少资源，而是你能整合多少资源，能让多少优质资源为你所用。

扩大格局，整合资源 / 46

将优势资源聚焦、聚焦，再聚焦 / 50

寻找战略合作伙伴 / 54

全方位整合资源做营销 / 57

管人识人篇 人是企业永恒的主语

第四章 选对人比改变人更重要

管理企业说到底就是管人，就是把合适的人放在合适的岗位上做合适的事。每一个高效能人才的背后，都掩藏着“天赋”二字。总裁要做的就是选对人，而不是改变人！

提升招聘质量的关键控制点 / 64

如何引进和管理空降兵 / 68

如何留住关键人才 / 72

确立正确的人才管理机制 / 77

第五章 培养骨干，带动一片

人是企业发展最重要的因素，但在这部分因素中，骨干又是最不可或缺的因素。从企业角度来讲，一个骨干创造的价值可能远远高于十个、百个普通员工创造的价值。同时，培养好了骨干，企业也就具备了优秀的基因，他们会带领普通员工持续精进、不断超越。

提升培养力：让自己成为优秀的教练型领导 / 82

骨干就是企业的骨骼和干细胞 / 86

真正的骨干从何而来 / 90

压担子，传帮带 / 95

第六章 培训是总裁最划算的投资

没有天生的高手，只有培训出来的人才。刚刚入职的新员工或者刚刚走上管理岗位的管理者就像刚刚学会飞翔的雏鹰一样，他们虽然振翅欲飞，却常常因为没有经过专业的训练而屡屡碰壁、举步维艰。对于企业来说，我们一方面要找到合适的人才，另一方面也要做好培训工作，这样雏鹰才能蜕变成雄鹰，做好管理工作，同时保证企业人才供给。

培训是最有价值的投资 / 100

进行有针对性的培训 / 104

中层管理者的培训要点 / 109

是外包培训还是企业内训 / 113

流程管控篇 走出流程管理实施难的困境

第七章 成功可以用流程复制

从企业层面来讲，标准化的流程是快速复制的重要条件，当一个企业完成了从管人到管流程的转变，实现了流程管控，那么复制就会像细胞分裂一样，由一个成功的母体分裂出无数具有成功基因的子公司，这正是无数大企业快速复制、扩大规模的关键。

复杂的问题简单化，简单的问题流程化 / 120

用标准成就流程，在复制中创新 / 125

相信秤，不要相信手感 / 129

任何人的工作都不存在“与众不同” / 132

第八章 尊重流程才能有效执行

流程是企业有序经营和扩大规模的关键。对于员工来讲，尊重流程才能有效执行；对于企业来说，流程规范、标准，员工才能有章可依、有序可循。正是流程的这种重要意义，决定总裁必须在宏观上把握各个部门的几项关键工作的操作流程。只有这样，企业才能制定出科学、合理的流程，总裁才能更好地进行流程管理。

员工管理标准化流程 / 138

办公业务标准化流程 / 144

销售业务标准化流程 / 149

财务业务标准化流程 / 153

客户管理标准化流程 / 157

第九章 流程考核，从定性规范到定量测评

流程制定完毕之后，还有一个非常关键的步骤就是流程的执行和考核。流程考核是一个从定性规范到定量测评的过程。在这个过程中，流程的好坏将被最大程度地反映出来，同时这也为改进和完善流程、提升企业整体水平提供了依据。

好流程的特征 / 162

流程好坏的判断标准 / 165

如何进行流程绩效管理 / 168

建立面向流程的考核体系 / 172

文化建设篇 经营企业就是经营人心

第十章 精神聚众：用核心价值观统领一切

纵观中外企业总裁，无外乎三重境界：第一重，经营财物——为金钱而战，财聚人聚；第二重，经营事业——为事业而战，用事业凝聚人心；第三重，经营精神——为精神而战，用精神聚众！任何总裁，最后跟人比的都是精神的高度，而员工一旦进入总裁的精神道场，也就真的成了和企业共担命运的人。

把员工统摄到文化的大旗下 / 178

精神才是真正的老板 / 182

得人心者得天下 / 184

持续不断地传播愿景与使命 / 188

第十一章 打造铁的制度，作风就是战斗力

孟子有云，“不以规矩，不成方圆”。道路上如果没有信号灯，交通就会陷入一片混乱；企业如果没有制度，就无法正常经营和运转。一家企业要想实现稳定发展，就必须建立一套科学合理的制度，用制度去强化流程，用流程方能赢得市场！

没有制度，妄谈管理 / 192

制度，让工作程序标准化、流程化 / 195

奖有其道：种瓜得瓜，种豆得豆 / 199

罚有章法：是非功过要分清 / 202

总裁制度管理三要点 / 206

第十二章 所有伟大的管理者，都是伟大的自我管理者

儒家讲求“四自”：自觉、自反、自省、自律。这其实说的就是自我管理。所有伟大的管理者，首先必然都是伟大的自我管理者。总裁是一个企业的灵魂和方向，管理好自己，才能保证企业精神不死、方向准确。

示弱：大树底下不长草 / 210

担责：所有人倒下去，总裁也必须站着 / 213

信任：以真诚换真诚，以心换心 / 217

影响：梦想越分越大，钱越分越少 / 221

·帝企鹅管理实务丛书·

公司赚钱 要靠这几招

李 华◎著

定战略+用对人+抓流程+建文化



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

公司赚钱要靠这几招：定战略+选对人+抓流程+建文化 / 李华著. — 北京：人民邮电出版社，2014.8
ISBN 978-7-115-36075-5

I. ①公… II. ①李… III. ①公司—企业经营管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第127245号

内容提要

这是一本教你如何玩着赚钱的书。不会玩，怎么能赚钱？玩也要像马云那样会玩。玩着赚钱，首先要做好四件事：定战略、用对人、抓流程、有文化。定好战略才能找到目标，没有目标团队就无法统一方向，前进将充满着怀疑与恐惧；事情找不到合适的员工执行，一切好的创意都是白干；掌握不住产品的流程进度，很有可能让企业丧失难得的市场机会；缺失文化建设，企业内部运转将有可能互相扯皮。这本书将从战略制定，人力资源管理，流程管控，文化建设等方面为企业管理者提供专业的管理咨询。

◆ 著 李 华

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 吴 斌

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2014年8月第1版

字数：179千字

2014年8月北京第1次印刷

定价：39.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

自序

听

到“总裁”两个字，很多人都会产生几分敬畏。总裁统率众人的地位、“一把手”的权威、普通人无法企及的高薪，无疑都是让人羡慕的，我们总想自己要是总裁该多好。

可谁又知道风光背后的满腹辛酸。冯仑说，创业就是牺牲和折腾，牺牲谁？折腾谁？首当其冲的就是自己——伟大和杰出都是熬出来的；马云讲，CEO是世界上最孤独的工作，不但把全部时间都交给了工作，而且很多想法无人理解；而无数企业老板更是发誓，如果再选择一次，绝不当总裁。

的确，总裁累、总裁忙。这一点在中国企业，特别是中小企业中已经成为一种普遍现象。有人讲老板看似是“王”，其实是奴。当员工领完年终奖高高兴兴回家过年时，总裁也许正在四处躲债；员工受委屈了可以发泄，总裁受委屈了只能打落牙齿和血吞，还要强装笑颜；企业破产了，员工可以跳槽，总裁却只能跳楼……所以，人前显贵、人后受罪，说的就是总裁。

发现问题从来不是目的，解决问题才有意义。当梯子倒下砸人，我们是扶起继续放在原地，等着它第二次砸人，还是直接将梯子靠墙横放，不再给它第二次倒下砸人的机会？

多年的企业咨询、培训以及实地调研的经历，让我接触了很多中国企业，也渐渐发现一个共通的问题，那就是很多总裁并不明确自己的职责到底是什么。创业初期他们万事一肩担，让企业迅速发展，但是做到总裁了却还是一锅乱炖，自己又忙又累不说，问题还丛生。他们做了管理者的工作、做了员工的工作，设计、生产、销售、管理、售后、安全、公关……唯独没做好自己最应该做的工作。

那么总裁的工作到底应该是什么？

1. 战略制定

如果行船没有方向，任何风对你的船来说都是逆风。如果一个企业总裁没有登高望远的眼光，没有看清大趋势，让企业在没有战略的情况下发展，将是可怕而可悲的。在这个意义上，合格的总裁会把企业战略放在企业经营和管理的第一位，并在企业发展的过程中长期坚定不移地实施既定战略。

2. 管人识人

无论什么时候，人永远是企业中最重要的因素，有人就有一切，没人什么都做不成。人才的层次决定了企业的层次，有什么样人就能成什么样的事儿。因此，有人讲管理其实说到底就是管人。当然，总裁管人、识人的对象主要是企业的中高层管理者。中高层管理者既是企业的中坚力量，又是企业发展的基石。从企业角度来讲，一个骨干创造的价值可能远远高于十个、百个普通员工创造的价值。而一个中高层管理者的“出走”也足以让企业元气大伤。以前，客户是企业最大的资产，就怕对方抢走自己的客户；如今，企业在防范竞争对手抢走自己客户资源的同时，更对我们的中高层管理者感兴趣。优秀人才的争夺已经进入了一种白热化状态，这无