

总裁传经布道

戈洋◎著

五条百年老店经营之道
三种现代企业管理模式
十七个业务板块系统方法

The wisdom of 680

一家企业都是一台经济战车
一个招式都要符合实战要求
一项活动都要具备成本优势
每一种结果都要带来超常的功利

全国百佳出版社·江西人民出版社

总裁传经布道

戈洋◎著

*The wisdom
of CEO*

全国百佳出版社
江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁传经布道 / 戈洋著. -- 南昌: 江西人民出版社, 2013.6

ISBN 978-7-210-05966-0

I. ①总… II. ①戈… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第119079号

总裁传经布道

戈洋 著

责任编辑:魏如祥 裴林亮

封面设计:DOUDOU

出版:江西人民出版社

发行:各地新华书店

地址:江西省南昌市三经路47号附1号

编辑部电话:0791-86898980

发行部电话:0791-86898815

邮编:330006

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

开本:1/16

印张:30 字数:360千字

ISBN 978-7-210-05966-0

赣版权登字—01—2013—189

版权所有 侵权必究

定价:48.00元

承印厂:南昌市红星印刷有限公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换

前言

前言

世界经济形势风雨交加,全球性经济危机此伏彼起,国家经济政策复杂多变;新技术不断催生新兴产业,新产品不断淘汰落后企业。由于网络经济的快速发展,世界经济一体化日趋成熟,传统的竞争方式早已成为历史,取而代之的是世界“经济大战”——时而表现为技术战争、时而表现为货币战争,时而表现为商品战争,但从总体来说,是多种形式交织在一起的经济战争。

不论是什么形式的战争,其目的都是为了控制资源,进而重新改写世界经济版图。政治战争靠军队,经济战争靠商队。商队的基本单元是企业,因此没有哪一家企业可以规避世界经济战争对自身的影响。中国加入世贸组织,就等于民营企业向国外跨国公司宣战。不管你想过没想过、感觉没感觉、愿意不愿意,跨国公司的战略目标都只有一个,那就是控制你、打败你、消灭你,从而占领你的商品市场,进而控制国民的钱袋子。近代国际贸易特别是中日和中美之间的国际贸易表明,经济战争有时比军事战争还残酷,经济入侵往往比军事入侵更可怕。

中国改革开放三十多年,尽管取得了令世人瞩目巨大成就,但是严格地说,至今还没有建立起一套真正的社会主义市场经济体系,产业发展仍然面临诸多亟待解决的实际问题。包括监管不力、竞争无序,道德缺失、假冒泛滥,结构失衡、重复建设,政策偏失、两极分化,核心技术发展缓慢、品牌建设停滞不前,产品出口受限、产品内销遭洋品牌挤压,等等。因此,国人都在呐喊产业转型升级。

在世界经济战争的大环境当中,每一项企业躁动都可能制约企业发展,每一项成本失控都可能影响企业前途,每一项决策失误都可能葬送企业。俗话说“商场如战场”,其实商场胜于战场。面对如此严峻的产业形势,中国企业究竟应该向何处去、需要建立什么样的机制、怎样才能实现可持续发展,这一系列的重大问题早已摆在人们的面前,特别是企业人对此必须做出回答。

尽管各种媒体上谈经论道者数不胜数,但是很多却是“不会游泳的人教别人怎样游泳,没上过战场的人教别人怎样打仗”。实实在在地说,有些空洞理论、生搬硬套、纸上谈兵,着实误导了很多企业。原因很简单,企业经营的本质是实战行为,来不得半点的虚伪和做作。

中国企业的战略问题是硬实力强软实力弱,中国企业的战术问题是重经营轻管理,中国企业的根本问题是商业价值观偏差、职业道德缺失和经营理念僵化。总的来说是商术有余商道缺失,所以企业普遍需要传经布道。

正是在这种产业转型的历史时期,笔者含辛茹苦、呕心沥血、殚精竭虑,经过数十年的经营管理实践,深入总结亲历企业的成功经验,同时对中外强势跨国公司进行跟踪研究,从而总结出了一套现代企业经营管理模式。其中包括五条经营之道、三种管理模式和十七个业务板块的系统运作方法。

所谓经营之道,它是企业持续发展的根本法则;所谓管理模式,它是一套具体的价值观、经营理念、组织机构和规则制度;所谓系统方法,它是一系列优化成本提高利润的操作方法。

书中涉及了哲学、社会科学、自然科学及系统科学等诸多学科,运用了商法、兵法、道法等多种方法,列举了中国与外国、圣贤与专家、领军人物与创业者等各方面的典型案例。将工商企业作为微观经济的循环系统,对管理要素进

行了整合、归纳和细分。围绕二十五个业务层面,深入系统地进行了诠释。

在市场经济社会当中,任何企业的使命都是赚钱。企业不赚钱,就是个人的负担、家庭的负担、社会的负担。然而,赚钱的前提是正确的商业价值观或者说经营有道。现代产业的商业价值观,是“利润=销价-成本”,该等式说明销售价格是由市场决定的,要想提高利润只能降低成本。具体来说就是:

利润来自于成本;

管理就是降低成本;

成本优势就是竞争优势;

低成本是现代市场的准入证;

没有成本优势就没有资格参与竞争;

成也成本,败也成本,基业长青靠成本!

由此不难理解,不仅做人做事要优化成本,做企业更要优化成本。商业企业要优化成本,工业企业也要优化成本,服务行业同样要优化成本。一切以追求绩效为目的组织,都要优化成本。因此,企业的所有管理理念、管理规则、管理方法,或者说企业所有的管理体系,都必须以成本为导向。

如果您是一个学生,建议您逐字逐句认真学习,以便帮助您提前与职场接轨;如果您是一位打工者,建议您先从所从事的业务板块读起,以便帮助您职业再上新的台阶;如果您是一位公务员,建议您从产业成本优化板块读起,以便帮助您提高对市场经济的管理能力;如果您是一位企业家,建议您从“三式”“五道”读起,因为作为决策者,没有比经营之道和管理模式更重要的了。只有掌握了企业事物的普遍规律,才能对战略布局轻车熟路;只有掌握了经营管理之道,才能实现企业事物无为而治;只有掌握了企业的基因密码,才可以使您的基业传承百年。

目 录

contents

上 篇 经营管理之道

目
录

一、天道择机 /5

(一)做事择人机/5

(二)赚钱择商机/6

(三)称雄择战机/8

二、地道借势/9

(一)借人才之势/9

(二)借物力之势/11

(三)借产业之势/12

三、人道就序/16

(一)人道就序的前提是伯乐就序/16

(二)人道就序就是把合适的人,在合适的时间,用在合适的位置/17

(三)人道就序就是各就其位、各尽其才、各得其所/17

(四)人道就序就是获得人才、获得人力、获得人心/18

(五)人道就序就是聚拢良才、淘汰庸才、驱除败才/18

四、商道共赢/19

(一)商道是维持盈亏平衡/19

(二)竞争与竞合是对立统一规律/19

(三)共赢的核心是企业与员工共赢/20

五、大道行简 /21

(一)越复杂的事物越简单/21

(二)越简单的事物越复杂/22

(三)越简单的事物越有效/22

(四)简单是最伟大的经营思想/22

(五)简单与繁琐是人才高下的评判标准/23

中篇 经营管理模式

一、企业思维模式/28

(一)决策思路代表思维方式/28

(二)思维方式产生价值观念/29

(三)价值观念产生经营理念/33

二、价值工程模式/49

(一)因为顾客价值大于老板价值,所以企业以顾客价值为原点/50

(二)因为市场价值大于企业价值,所以企业以目标价值为起点/50

(三)因为人才价值大于金钱价值,所以企业以人才价值为高点/51

(四)因为团队价值大于个体价值,所以企业以团队价值为基点/51

(五)因为服务价值大于营销价值,所以企业以服务价值为拐点/51

(六)因为成本价值大于利润价值,所以企业以成本价值为焦点/52

(七)因为无形价值大于有形价值,所以企业以无形价值为极点/52

(八)因为剩余价值大于收入价值,所以企业以剩余价值为终点/52

三、经营管理模式/54

(一)企业组织是一条订单链/54

(二)企业架构是个齿轮组/57

(三)企业系统是个无级变速器/60

(四)制度是企业发展的基础/62

(五)现代企业生产方式就是全面优化成本/64

下 篇 经营管理的系统方法

一、文化建设板块/70

(一)企业文化就是企业哲学,企业建设必须首先从思想上解决问题/71

(二)企业文化就是以德治企,追求功利就要遵从市场规律/74

(三)企业文化就是企业政治,经营企业就是经营人心/77

(四)文化建设就是转基因工程,要把企业改造成为转基因组织/78

(五)企业文化就是企业传统,要变生产习惯为改善习惯/79

(六)文化力就是核心竞争力,让信仰力变成竞争的魔力/82

(七)企业文化是不尽的资源,让智力资源变成企业财源/84

(八)把品牌注入企业文化,使产品增加品牌溢价/85

(九)把企业文化去伪存真,将哲学智慧转化为企业利润/86

二、战略管理板块/88

(一)把企业竞争提到商业战争的高度,以军事战争的方式赢得经济战争/89

(二)经济战争改变世界格局,成本竞争左右产业形势/92

(三)把企业整合成赚钱的战争机器,充分发挥双刃剑的巨大杀伤力/93

(四)牢固树立战略意识,准确把握市场机关/94

(五)稳步推进八步战略,确保战略成本的差异化优势/98

(六)一场战役完成以后,要迅速进行战略转移/99

(七)知己知彼,拿来比发明更省钱/100

(八)商贵神速,卖价高不如周转快/101

(九)以不变应万变,每战必赢/103

三、人事管理板块/105

(一)把人才发展提升为核心战略,以核心战略统领其他战略/106

(二)把做企业转向做人,让一切都变得简单/110

(三)八分以老板为本,二分以员工为本/111

(四)组织与个人同步发展,雇主与雇员互惠共赢 /112

(五)识人重在识别人的品性,减少忠奸混淆管理成本/114

(六)容人重在容人取代自己,减少企业观念老化成本/122

(七)用人重在使用人心,减少企业离心离德成本/129

四、财务管理板块/154

(一)提高总经理的财务识辨能力,让财务职能与市场经济接轨/156

(二)提高财务经理的经营管理能力,让财务管理与企业管理接轨/157

(三)提高财务管理人员的价值识别能力,让价值管理与业务管理接轨/159

(四)全面推行财务预算体系,变企业政治为企业经营/161

(五)加强成本核算,缩小核算单位/164

(六)深入薪资管理,平衡劳资关系/166

(七)强化资金管理,提高周转速度/169

(八)跟踪资材管理,全面掌握物流/171

(九)规范统计管理,突出财务分析/172

(十)强化审计工作,规避财务风险/174

(十一)普及电子财务,提高管理效率/176

(十二)把握财务原理,提高经营效益/179

五、物流管理板块 /181

(一)物流管理是谋求物质资源成本最低/182

(二)现代企业都是物流公司/185

- (三)物流重于资金流/187
- (四)信息流是物流的载体/188
- (五)商流是物流的引擎/190
- (六)财务流是物流的缰绳/190
- (七)没有采购是现代型的供应物流/191
- (八)物流成本要分六路进行控制/193

六、信息管理板块 /204

- (一)信息是企业的第一资源/204
- (二)经营企业就是发掘有价值的市场信息/211
- (三)现代企业建设首先要实现信息化/216
- (四)一切信息活动都是为了加速信息周转/220
- (五)信息化的目的是为了优化运营成本/221

七、企业创新板块 /225

- (一)创新是企业生命的源泉/225
- (二)经营就是对顾客价值不断创新/228
- (三)管理就是对运营机制不断创新/230
- (四)操作就是对运作效率不断创新/232
- (五)创新是企业建设的系统工程/234
- (六)创新研发存在九个误区/237
- (七)创新要把握九项要务/241

八、价格管理板块/249

- (一)价格是买卖双方的币值共识/249
- (二)价格是价值的货币表现形式/249
- (三)价格是营销策略的随机显现/250
- (四)价格是产业政策的晴雨表/251
- (五)价格是世界局势的风向标/252

- (六)供求关系调节商品价格/252
- (七)人才价格决定其他价格/254
- (八)商品周期反映价格规律/256
- (九)价格规律左右经营走势/257
- (十)优化商品价格等于优化相对成本/259

九、技术管理板块 /262

- (一)由繁到简是技术,由简到繁是骗术/262
- (二)思想技术决定管理技术,管理技术决定作业技术/263
- (三)边缘技术是生产力,先进技术是竞争力,垄断技术是暴利/265
- (四)顾客需求产生技术,市场竞争产生新技术,经济战争产生垄断技术/267
- (五)一切技术活动都是为了优化技术成本/268

十、质量管理板块/276

- (一)质量管理体系概念/277
- (二)商品的质量是销售的本质/292
- (三)质量是一定成本的商品效能/293
- (四)质量变革是企业的核心战略/294
- (五)全面质量管理,是群众性的质量运动/295
- (六)提高质量的关键,是经理人对质量的掌控能力/296
- (七)持续的质量改进,靠不断的绩效激励/297
- (八)决策质量决定管理质量,管理质量决定作业质量/298
- (九)文化质量决定机制质量,机制质量决定产品质量/299
- (十)内部需求决定外部需求,人的品质决定产品的品质/299
- (十一)质量管理要以事实为依据,品质分析要用数据说话/301
- (十二)质量控制要盯住六过程,质量成本要把握五大块/301
- (十三)一切品管行为,都是为了降低成本/303
- (十四)占领世界市场,只有质量一条路/304
- (十五)跳出体系文件的误区,废除“品管八股文”/305

(十六)产品质量保证属于国家最高战略/308

十一、营销管理板块/311

- (一)营销是给顾客提供价值/311
- (二)提高顾客价值是增加销售收入的唯一途径/313
- (三)营销的百分之八十是在家里完成的/314
- (四)现代企业营销的不是产品而是服务/316
- (五)营销的最高层次是卖品牌/318
- (六)客户与渠道是企业的战略资产/321
- (七)营销工作的管理原则是用户说了算/322
- (八)以人为核算单位是营销管理的基本战略/324
- (九)电子商务营销成本最低/327

十二、顾客服务板块/329

- (一)从和谐世界的角度看,服务是世界大同/329
- (二)从民族文化的角度看,服务是一种美德/330
- (三)从公民义务的角度看,服务是一种责任/331
- (四)从国民经济的角度看,服务是一种行业/332
- (五)从企业功能的角度看,服务是一种职能/332
- (六)从职业生涯的角度看,服务是一种发展/333
- (七)从企业输出的角度看,服务是一种产品/333
- (八)从专业知识的角度看,服务是一种技术/334
- (九)从服务对象的角度看,服务面对的都是VIP/335
- (十)从业务范围的角度看,服务工作有边无际/335
- (十一)从事物本质的角度看,服务是赢得顾客的心/336
- (十二)从企业经营的角度看,服务是一项收益/337
- (十三)从企业品牌的角度看,服务是销售文化/340
- (十四)从绩效评估的角度看,服务是顾客满意度/341
- (十五)从竞争战略的角度看,服务是可持续发展/341

(十六)从企业管理的角度看,服务是全面优化成本/343

十三、现场管理板块/345

(一)制造现场就是市场/345

(二)制造现场的业务范围/347

(三)制造现场的管理误区/347

(四)企业现场的流行病/349

(五)制造现场的管理要务/355

(六)制造现场的管理方法/365

(七)企业现场的管理目标/372

十四、个人成本优化板块/374

(一)优化个人成本,就是发展职业生涯/374

(二)发展职业生涯,就是提高人生价值/377

(三)提高人生价值,就是提高剩余价值/378

(四)提高剩余价值,就是优化岗位成本/379

(五)优化岗位成本,就是提高运作效益/379

(六)提高运作效益,就是一切活动从简/380

(七)一切活动从简,关键是要提高职业道德水平/380

十五、产业成本优化板块/386

(一)世界经济大战,决定世界经济走势/386

(二)世界政治格局,决定世界经济格局/389

(三)振兴民族经济,取决于顶层建筑/392

(四)发展民族产业,取决于民族文化/396

(五)塑造世界品牌,取决于民族素质/409

(六)国家繁荣富强,取决于民主与法治发展状况/412

(七)实现中华民族的伟大复兴,取决于执政党的反腐能力/415

十六、系统管理板块/422

- (一)一切相互关联的组织都是系统/422
- (二)系统配合贡献大于单元贡献之和/424
- (三)所有系统的盈亏取决于是否和谐/428
- (四)优化成本是系统管理的根本目的/431
- (五)所有行业成长靠系统的良性循环/433
- (六)企业建设是微观经济的系统工程/435
- (七)最强势的产业系统是个“一”/439

十七、如何应对失败 /440

- (一)如何规避风险/440
- (二)如何走出困境/451
- (三)如何应对失败/454

附图/462

结束语/465

上篇

经营管理之道

The wisdom of CEO

在市场经济时代,几乎每一位职业人都在关注“道”;在产业范围内,只要稍微有一点层次的管理者,都在努力提高自身的职业道德水平;在企业家群体中,但凡有一定素质的领军人都在潜心研究“经营管理之道”。

人们为什么要挖空心思地研究“道”呢?企业人为什么普遍寻求“经营管理之道”呢?因为古今中外的社会实践证明:“物得道以生,事得道以成,人得道以发达。”因此,不论是三教九流,还是诸子百家,或是现代的管理体系,无一不把“道”作为改造世界、完满人生和成就事业的根本。

无数的产业实践证明:所有效益不好的企业,都是因为经营管理不入“道”;所有失败的企业,都是因为经营管理无“道”;所有成功的企业,都是因为经营管理有“道”。

一位决策者如果经营管理无“道”,就是没有找到经营管理方向,也就是犯了严重的路线错误。这时,企业投入得越大,经营风险越大;企业扩张得越快,失败得越惨。所以就有“得道多助,失道寡助”、“顺天者昌,逆天者亡”的说法。

那么“道”究竟是个什么东西呢?道德体系发源于古老的《易经》,属于中国古典哲学范畴。在春秋末期,我国著名的思想家、道家学派的创始人老子,对道德问题进行了系统