

IBI United Business School
国联商学院
系列丛书

【图解版】

企业运营 和 机制系统

创建卓越企业组织的天龙八部

深度开启员工机制思维！轻松成为管理运营高手！

王 挺 邱志刚◎著



中国财政经济出版社


系
【图解版】

企业运营 和 机制系统

创建卓越企业组织的天龙八部

深度开启员工机制思维！轻松成为管理运营高手！

王 挺 邱志刚◎著

 中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业运营和机制系统 / 王挺, 邱志刚著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2014. 5

(国联商学院系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5425 - 8

I. ①企… II. ①王…②邱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 102653 号

责任编辑: 杨 云 谢 飞
责任校对: 甄 飞

责任印制: 刘春年
版式设计: 丁丁图文



中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 19.75 印张 278 000 字

2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 40.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5425 - 8 / F · 4389

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

总序

国风崇创业，联众披荆棘，学海知无涯，商界铸传奇。国联商学院：中国企业发展智库，商业资源整合平台，创建系统培训+落地咨询+投资融资+链商资源+云服务的学商生态业务模式，为广大企业提供经营管理系统培训、营销策略落地咨询、贷款融资和股权融资、产业链商机匹配、中小企业云管理等服务体系。国联使命：服务产业链，助企业发展。国联商学院专注产业链横向节点的企业经营管理服务和纵向环节的上下游关键资源整合，发挥“企业管家”和“市场红娘”作用，为企业发展和转型升级提供价值贡献，促进更高效的“学商”和“链商”环境建设。

企业经营就是一个紧密的系统工程！卓越的企业领导者，一定是企业系统工程的创建者和引导者！卓越企业的经营之道，必须是系统经营之道！国联商学院正能量企业系统系列书籍是根据国联商学院正能量企业系统课程分别由各课程主讲老师精心总结编排完成，其内容涉及领导力修炼系统、商业模式和战略系统、运营和机制系统、人力资源和员工成长系统、正能量销售系统、网络营销快速盈利系统、微营销快速盈利系统、金融和资本运作系统、持续创新系统九大板块。

国联商学院拥有一批资深的业内专家和讲师队伍，他们长期从事企业系统培训和内训的研究与实践，具有丰富的中外企业管理、培训经验，满足客户的各种需求。在当前的培训市场中，对症下药式的培训方式已成为国联商学院具备竞争力的优势之一，可满足各种客户个性化需求。我们与国内的生产商、各地区的流通商和企业有着良好的往来和合作关系，专业服务于各大中小企业。我们集行业信息为您定制的企业课程，无一不是根据公司的商业目标、成长策略以及商业要求拟订，为您提供的完善训练计划与发展项目皆是专属的个性化解决方案。国联商学院的每一项服务，都本着客户至上的原则；每一个前进的

脚步，都充分体现了对客户的尊重与关怀。正因为如此，我们才能赢得客户，赢得将来，每年为 6000 家以上的客户提供各类培训和咨询服务。

在新世纪里，我们将会在未来的基础上，为客户提供更全面、更优质的企业管理咨询与培训服务，为中国企业走向世界贡献自己的微薄之力！成功来自卓越的服务，超越客户满意，国联商学院在您的支持下正在向国际一流管理咨询公司迈进。

国联商学院

序

众所周知，中国民营企业平均寿命只有 2.9 年，但美国民营企业平均寿命是 30 年，为什么同样为民营企业，中国民营企业寿命就那么短呢？

我们一起来分析。企业发展的核心关键在于两点：管理和营销。这两方面就像人的两条腿一样，只有协调发力才能健康有序地向前。我国民营企业家在这两个方面往往是“一头儿偏”。为什么这么说呢？过分注重外部营销——做市场、拉人脉、走关系、做网络，将大部分的精力都投在了“客户”身上，忽视内部管理，虽然暂时地提高了业绩和经营流水，但由于缺乏内部管理，企业最终走向因内部管理失衡而被迫倒闭的不归路。商业竞争就是一场马拉松，真正能帮助企业走到最后的一定是企业内部有效的运营和管理。

运营是一个组织的整体牵引力，企业要想做大做强，一定要懂运营。运营就是团队的动力系统，没有动力就不可能有团队精神驱动的内心强大；机制又是运营的核心，是团队复制系统，没有机制就不可能有团队复制与制度化下的企业强大。只有运营和机制都用上力气才可以让我们的战车勇往直前。本书结合企业经营计划系统、班子系统、团队系统、机制系统、PM 系统、营销系统、创新系统以及资本系统为读者带来创建卓越企业组织的“天龙八部”。

内部管理主要是思维层面的转变。首先，企业领导者必须转变，提升自己的领导力，权力管理和魅力管理两者之间相互融合。同时，在内部运营和管理的层面上，邱志刚老师匠心独具，强调“内营销”，主张内部客户思维：各部门之间以对待客户的态度对待彼此，各团队之间以面对客户的态度彼此包容理解，个人和个人之间以对待客户的态度互相理解关心，最终达到内部互为客户，

彼此相敬如宾，企业内一派和谐繁荣。本书中倡导的一个理念是所有读者必须深刻理解的——“全员机制思维”。机制并不是“一言堂”，必须倡导全员参与企业的机制建设，因为在全员参与的环境下才能生发出更符合企业实际情况、更贴合机制使用者的内心能量法则的机制，同时更能带动企业的高层、中层、基层伙伴工作的积极性，进一步培养伙伴的主人翁意识。将“换位思考”的理念循序渐进地融入各部门各层级伙伴的思想中，对全员正能量的激发和企业正能量场的打造有着重要的意义！有人可能会问，基层伙伴提交的机制建议真能适用吗？邱老师讲得好，基层伙伴的建议更具有参考性，更能反映基层伙伴的心声。基层伙伴制定或提交的机制，如果基层伙伴作为老板能执行，那么这个建议就是可行的！在很大程度上这对提交建议或直接提交机制的伙伴来讲更是一种锻炼，对全员素质的提高和职业素养的提升有着里程碑式的作用和影响！

本书围绕运营管理和机制建设两大模块详细展开，内容涉及领导力、内营销、团队系统、机制系统、PM 系统、营销系统、创新系统等内容，是一本强大的工具书，更是创业家和企业家必不可少的必备武器，希望本书能够对那些具有创业或者二次创业精神的读者在理念和方法层面上给予帮助。邱老师十三年之经验和方法总结非常宝贵，希望大家仔细研读，与所有读者共勉。

钱晓钧

什么是企业运营和机制系统·····	002
如何阅读本书·····	004

第一章 经营战略系统

第 1 节 商业模式“三段论”·····	008
NO1. 天下熙熙——商业模式定义·····	010
NO2. 万流归宗——商业模式设计·····	014
NO3. 唯变不破——商业模式创新·····	017
第 2 节 战略“八股文”·····	020
NO1. 上兵伐谋——何为战略·····	022
NO2. 以我为主——制定战略·····	024
NO3. 安得广厦——战略实施·····	026
第 3 节 经营计划九大模块·····	030
NO1. 现状、目标、主题·····	032
NO2. 做战略、做产品、做机制·····	034
NO3. 做团队、做文化、做预算·····	036
第 4 节 建立商业生态系统·····	040
NO1. 共谋发展——商业生态系统定义·····	042
NO2. 创新多样——商业生态系统设计·····	044
NO3. 多方合作——建立组织的商业生态系统·····	046

第二章 班子系统

第 1 节 什么是企业的核心班子	050
NO1. 核心班子的定义	052
NO2. 核心班子的作用	054
NO3. 核心班子成员的特点	056
第 2 节 核心班子发展的四个阶段	060
NO1. 物质匹配：薪酬和股权激励	062
NO2. 思想统一：目标、思想、行动统一	064
NO3. 精神共存：价值理念合二为一	066
NO4. 灵魂投映：相互融合永不分开	068
第 3 节 核心班子的组建	070
NO1. 选才的标准：依据事业和岗位需要选人	072
NO2. 育人的原则：激发员工对事业的幸福感	074
NO3. 留人的心境：寻找企业内部创业家	076
NO4. 用人的理念：把合适的人用到合适的位置	078
NO5. 裁人的底线：不能触碰的原则	080

第三章 团队系统

第 1 节 人力资源六脉神剑	084
NO1. 借力打力——低成本招募	086
NO2. 全员多样——高效培训	090
NO3. 因人而异——区别培养	094
NO4. 营造氛围——学习力	098

NO5. 合二为一——出版自媒体	101
NO6. 自主集成——企业大学	103
第 2 节 吸引、留住人才的三要素	106
NO1. 企业和行业的发展状况	108
NO2. 企业完善的机制系统	110
NO3. 企业文化和领导者的个人魅力	112
第 3 节 从个体到团队的正能量修炼	116
NO1. 个体正能量九项修炼	118
NO2. 团队正能量九项修炼	121

第四章 机制系统

第 1 节 机制思维：遇问题，定机制；无机制，不管理	126
NO1. 什么是机制	128
NO2. 正能量机制给组织带来的好处	130
NO3. 不定机制的四大害处	132
第 2 节 如何让全员生发机制	136
NO1. 制定一套生发机制的机制	138
NO2. 提供适合全员生发机制的土壤和环境	140
NO3. 遇到任何事情，让大家先拿机制出来	141
NO4. 不能错位来定机制	143
第 3 节 如何制定适合企业的机制系统	146
NO1. 倡导全员正能量	148
NO2. 打造一个强大的正能量场	150
NO3. 全员倡导“荣”文化	152
NO4. 培养全员机制思维	158

第五章 PM 系统

第 1 节 PM 铁三角：创新、市场、文化	162
NO1. 创新：不断排列组合、不断打破	164
NO2. 市场：不断挖掘现有市场和不被重视及未发现的市场	168
NO3. 文化：培养全员 PM 思维	170
第 2 节 PM 开展的“三个关键点”	176
NO1. 抓对三大趋势	178
NO2. 踩对三种步子	180
NO3. 用对六个思路	182

第六章 营销系统

第 1 节 企业营销是做什么	186
NO1. 企业营销“三个关键词”	188
NO2. 企业营销的两大分类：内营销和外营销	190
NO3. 企业营销的步骤	193
第 2 节 企业内营销策略	196
NO1. 产品内营销	198
NO2. 机制内营销	200
NO3. 人力内营销	202
NO4. 目标内营销	206
NO5. 舆论内营销	208
第 3 节 企业外营销策略	214
NO1. 传统营销必须要搭载现代化的新型武器	216

NO2. 网络营销六大策略·····	222
NO3. 微营销·····	228

第七章 创新系统

第 1 节 什么是创新? ·····	232
NO1. 创新的关键在于一个“创”字·····	234
NO2. 创新的核心在于一个“变”字·····	236
NO3. 创新意味着：变化、付出、风险·····	238
NO4. 创新的前提：自信、激情、担当·····	240
NO5. 创新能力测试·····	242
第 2 节 创新修炼的原始动力 ·····	246
NO1. 好奇——好奇害死猫·····	248
NO2. 兴趣——对新模式的兴趣·····	250
NO3. 质疑——对现有模式提出质疑·····	250
NO4. 探索——对新事物的探索 and 追求·····	251
第 3 节 企业创新铁三角 ·····	254
NO1. 思维修炼：培养和修炼自己的创新思维·····	256
NO2. 机制设计：拥有创新的机制·····	259
NO3. 环境营建：营造创新的土壤·····	261
第 4 节 全赢创新九组合 ·····	264
NO1. 开拓式创新：天才人物的灵光乍现·····	266
NO2. 升级式创新：善于发现别人的创新·····	266
NO3. 差异化创新：由消费者驱动的创新模式·····	266
NO4. 组合式创新：对新需求的敏锐洞察·····	268
NO5. 移植式创新：对商业模式本质的理解·····	268
NO6. 精神式创新：取得人们在精神层面的共鸣·····	268
NO7. 破坏式创新：发现和制定消费者喜欢的新的规则·····	270

- NO8. 微创新：抓住消费者细小的需求点····· 270
- NO9. 跨界创新：善于发现跨界资源····· 270

第八章 资本系统

- 第 1 节 “资本”是企业金融运作的核心要求····· 274
- NO1. 内部资本和外部资本····· 276
- NO2. 构建资本流通的循环系统——资本拆分的魔术师····· 278
- NO3. 企业融资的二十四式····· 280
- NO4. 企业上市途径····· 284
- NO5. VC 和 PE····· 286
- NO6. 互联网金融····· 288
- 第 2 节 股权激励····· 290
- NO1. 股权的构成····· 292
- NO2. 股权激励的重大意义····· 294
- NO3. 股权激励的价值及作用····· 296
- NO4. 股权激励的常见误区与问题····· 298
- NO5. 股权激励的设计及步骤····· 300



什么是企业运营和机制系统

企业运营和机制系统是企业整体发展与运行的大框架，是企业实现可持续发展的重要保证，只有洞悉了它的本质与规律，才能在企业管理中游刃有余，从而带领整个企业的发展更上一层楼。

企业运营和机制系统包括以下八大部分。

第一部分：经营战略系统，教您如何规划企业的商业模式、商业战略和经营计划及怎样建立一个可持续的商业生态系统。

第二部分：班子系统，教您如何组建一个高效的核心班子，并促进核心班子的发展与完善。

第三部分：团队系统，教您如何把企业建设成为一个具有高凝聚力与高效率的团队组织。

第四部分：机制系统，教您如何培养全员机制思维，促进全员生发机制并且制定合适的机制。

第五部分：PM（项目管理）系统，教您如何在日常工作中实现PM系统的高效运行。

第六部分：营销系统，教您如何落实企业的内营销与外营销策略，提高企业的营销业绩。

第七部分：创新系统，教您如何做好企业的创新工作，把创新转化成推动企业发展的动力。

第八部分：资本系统，教您如何充分发挥资本优势，实现企业的跨越式发展。

加强企业运营和机制系统的建设，能提升企业的整体实力与核心竞争力，让您的企业在市场竞争中更胜一筹。

企业运营和机制系统



如何阅读本书

【案例引入】

富兰克林从小家境贫寒，10岁便辍学，12岁就到哥哥开的小印刷所去当学徒。印刷所的工作枯燥繁重，富兰克林却从来不抱怨，而是把工作当作学习的大好机会，认真学习相关技术。在艰苦的生活环境里，他始终保持着进取上进的学习心态，从未荒废过学业。他酷爱读书，总是利用一切条件去读书学习。他经常向在书店当伙计的小伙伴借书看，为了赶在第二天书店主人发现之前归还图书，富兰克林便在深夜挑灯苦读。就这样，富兰克林白天工作，夜晚读书学习，不知不觉中阅读了许多书籍，知识也渐渐丰富起来，他开始在报上发表文章，名气大了起来。富兰克林还发起了“读书会”活动，大家互相交换图书并进行学术问题的讨论，“读书会”促进了大家的共同进步。富兰克林终其一生都在积极学习，探索新知，最终取得了多项成就。

● 学习心态

富兰克林的成功源于他始终保持着旺盛的求知欲，通过不断学习实现了人生的升华。学习是开启成功之门的金钥匙，学习心态对人生至关重要。在阅读本书时，你应先培养自己的学习心态，有了探索新知的求知欲望，你才能不断努力进取，使人生更上一个台阶。

● 勇于改变

在阅读本书的过程中，你会有许多新的收获。你应把本书带给你的启发应用到实际工作中，发现问题解决问题，积极主动去改变自我，从而促进现状的改善。保持一成不变，就会丧失发展进步的机遇，最终落于人后。

● 坚持到底

企业运营和机制系统的发展与完善是一个漫长系统的过程，因此领导者要把对运营和机制系统的改革贯穿到工作的始终，不能半途而废，虎头蛇尾。长期坚持下来，你会发现你的领导力有了很大程度的提升，企业的发展状况也越来越好。