

品悟管理

拓展知识的管理人士藏本

上官建新◎著

石油工业出版社

013066568

品悟管理

拓展知识的管理人士藏本

上官建新◎著



石油工业出版社



北航

C1673729

C93-49
83

图书在版编目 (CIP) 数据

品悟管理 / 上官建新著 .

北京 : 石油工业出版社 , 2013.6

ISBN 978-7-5021-9566-3

I . 品…

II . 上…

III . 管理学 - 通俗读物

IV . C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 084357 号

品悟管理

出版发行 : 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网址 : www.petropub.com.cn

联系电话 : (010) 64523558

经 销 : 全国新华书店

印 刷 : 北京晨旭印刷厂

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

740 × 1060 毫米 开本 : 1/16 印张 : 24.5

字数 : 330 千字

定价 : 48.00 元

(如出现印装质量问题 , 我社营销部负责调换)

版权所有 , 翻印必究

碎语管理

上官建新

(一)

专业、兴趣，促使我留心管理方面的问题。

念成人大学和研究生时，学了与管理相关的一些专业，不系统，半半拉拉。正因如此，使我产生了一些兴趣，时常从管理角度留心琢磨身边的事情。

一群大雁，南飞北上，一会排成“一”字，一会排成“人”字，头雁带领；

一窝蜜蜂，采花、酿蜜，筑巢、防御，工蜂劳作，蜂王产子，分工严格，协作密切；

狼群猎物，或围追、或麻痹、或引诱、或撕咬、或捕杀，头狼指挥；

草原上的羊群，星星点点、散落一片，或吃草、或找水、或迁徙、或归途，头羊引领。

看来，很多动物群族在生存、繁衍、进化过程中，就已产生了管理萌芽。

.....

人走在马路上，要遵守交规；俩人行走，或牵手、或列队，要相互照应；

幼儿园里，一群娃娃，大班小班，学习识字、玩耍游戏、吃喝拉撒，得阿姨照看；

一个人，上什么学，学什么专业，往什么方向发展，从事什么职业，如何成家，怎样立业，要有理想、目标和规划；

一个家庭，老少几辈、兄弟姐妹、妯娌排行，吃穿住用、锅碗瓢盆，要和睦、要幸福，须有严父慈母和家规；

一个村寨，男女老少、张王李赵，街坊邻里、房前屋后，鸡鸭鹅狗、你长我短，和睦相处，言行要守村规乡约；

一个饭店，门前迎客，厅里跑堂，后厨做菜，服务待客，前面看大堂经理，后面听大厨吆喝；

一个寺庙，谁做饭，谁挑水，谁念经，谁撞钟，谁洒扫，谁值守，谁迎客，谁执法，谁负责香火，谁负责理财，靠方丈来打理；

一块手表，大针小针，几十个零件，日复一日、年复一年不停摆动，靠弦索带动；

一部电影，要有演员、化妆、服装、烟火、音响、灯光、录音，有场地、器材、特技、道具，要想成功，要靠剧本、制片人、导演；

一台手术，上药，切口，去败肉，止血，缝合，消炎，涉及到手术台、手术刀、手术钳、手术锯、手术针、手术线、手术棉，都要主刀操作；

一部车，前行，转向，后退，刹车，鸣笛，开窗，提速，要靠司机把控；

一艘航母，得靠驱逐护卫、气象水文、地面保障、雷达支持、多方协同配合，方能有战斗力；

一次运动会，田赛径赛、篮球足球、骑马射箭、赛艇帆船，涉及到官员、运动员、裁判员、服务员，吃、住、行，涉及到赛事安排，运行衔接，涉及到运动会安全、通讯、照明、设备等方方面面，都要有人来指挥、协调、把控、监督；

一个企业，生产、经营、赢利、发展，涉及投资、规划和建设，涉及生产、运输、渠道、市场与销售，涉及品牌、质量、价格、健康安全环境和文化，要靠战略、经营和管理；

一个国家，党政军民、工农商学、医疗、住房、教育、养老，生

态环境、文化道德、法制伦理、国内国外、眼前长远等方方面面，需要法制和综合管理调控。

虫有虫序，鸟有鸟语，人有先后，家有家规，村有民约，国有国法。冷热有度、轻重有衡、长短有寸，万事皆有规矩，万事均需管理。

带领、引领、分工、协作、指挥、照看、筹划、带动、调度、操作、主持、把控、监督、实施、规划、计划、约束、规范、吆喝、打理、张罗，方方面面，都蕴含了一些管理的元素和道理。

这些，丰富了我对管理重要性和普遍性的认识。

（二）

岗位、工作让我对管理实质的认识更加全面。

工作后，先在企业、集团公司总部（国家部委、总公司）做一些专项管理工作，后负责一个企业的工作。这期间，有幸在很多优秀的领导手下工作，这些人都有与技术、工程、财务、行政、政工专业相关的工作经历，尽管风格、角度不同，但他们的智慧、经验，使我学到了很多東西。

目前，企业管理越来越被重视，得到很大的加强。国资委要求企业开展“管理提升”活动，一批央企在战略管理、规范管理、精细化管理等方面做了很多工作，对提升竞争力起了很好的作用。这是一个好形势，是主流。但是，要真做好这篇大文章，路还很长，任务还很重。就我所了解的情况来看，有些现象需要重视：一是重技术、轻管理；二是盲目学习和死搬国外一些东西，对管理的本质把握不够全面；三是方法单一。有的只顾局部，忽视了整体；有的只顾眼前，不管长远的发展；有的管了纵向的关系，忽略了横向的联系；有的顾了高层，丢了基层，或者抓了基层，又忘了高层；还有的只重视外部关系，不重视内部协调；有的管自己不管别人，顾了今天忘了明天。

因此，在提升管理的过程中，要注意技术与管理、人治与法治、局部与整体、分工与协作、条条与块块、当前与长远、内部与外部、

硬件与软件、有形与无形、产品与市场、效率与效益等方面的关系。这些问题解决好了，管理的整体作用将更加显现。

从书本知识的角度看，管理有西方理论，也有东方学说；有宏观的，也有微观的；有传统的，也有现代的；有理财的，也有管物的；有道德的，也有文化的。管理的流派和学说很多，管理方式、技巧、理念千变万化，水平也在不断提高。有几种说法，我很在意：1. 管理是要协调人与人之间的关系，协调人与要素之间的关系，协调要素之间的关系，协调各个层次关系，协调时间空间关系，使之达到优化状态，创造最佳效果；2. 管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效地达到组织目标的过程；3. 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程；4. 管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干；5. 管理是为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调、控制和决策的活动；6. 管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化；7. 管理是由计划、组织、指挥、协调和控制五个要素组成的人类组织必有的一种活动；8. 管理就是同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程；9. 管理要充分考虑经济全球一体化和数字信息化带来的深刻变革；10. 企业内部有百项、千项管理，都要围绕着战略管理展开，都要围绕着创新进行，都要围绕着效益和可持续进行；11. 企业的管理，重在体制机制，重在协调配合，重在效率、效益；12. 企业的管理，要讲整体，不可单打一，要讲全面，兼顾局部。

这些使我明白，管理是一个内涵十分丰富的概念，是所大学校，是一项跨门类、跨领域的系统工程，是企业生存发展的永恒课题。

（三）

新情况、新问题加深了我对管理创新的认识。

经济全球一体化是企业面临的最大的、最现实的背景。在这个背景下，企业同时站在了世界竞争的平台，竞争越来越激烈，分工越来越细，协作要求越来越广泛；产品品牌、技术创新成为企业发展的根基，人才、机制成为企业的关键。一批批企业倒下去了，一批批企业被兼并了，一批批企业发展了，这些现实，要求企业必须练好内功，加强管理，加快创新，占领制高点，时不待我。

以互联网为基础的3G、4G的信息化的飞速发展，信息化与工业化的融合，与企业内部各个层面、各个系统的广泛渗入，给企业进步和社会进步搭了天梯、插了翅膀。一些旧的行当被淘汰了，一些传统的产业被革命了，一些旧的程序被打破了，一些熟悉的管理方式作废了，一些规章制度过时了，一些崭新的领域和行业出现了。在这些面前，信息化对所有企业、每个人都是平等的，也是无情的，跟不上发展脚步就会掉队。所以，我们的管理在信息化的引领下，必须要加快，必须要创新，必须要赶超。

就目前我们身边所能观察到的，在技术方面出现了很多新东西，如物联网、3D、聚联网、云计算、电子商务等。在管理方面也出现了一些新概念，如绿色经济、低碳经济、跨国经营、跨国集团、国际化经营、免费经济、饥饿销售法、企业大学等。这些概念我们必须学习掌握。

新问题、新理论和新方法，要求我们加快管理创新。

(四)

上述三原因，促使我将自己学习工作中的一些思考记录下来，形成了这样一本书。

在内容上，这本书侧重企业管理，大都是一些老话，总共20多个管理方面的话题，既涉及到企业战略管理这样关于企业发展方向性的问题，也涉及到平衡计分卡、企业大学这样操作平面的问题。在我看来，一个企业的发展，和企业家的战略思想有着不可分的关系。一个企业飞得多高，行得多远，关键的问题是看这个企业的战略方向。

方向错了，其他方面越是精良，效果越会南辕北辙。但方向对了，还有具体的管理工具和操作层面上的问题，需要我们去研究，去关注。没有有效的科学管理及具体操作，再好的宏伟蓝图也只能永远停留在图纸上面。

在这些话题里，有像精细化管理这样涉及细节管理的话题。企业有了战略高度，就要看如何实施，一个没有实施的战略，只能是一个图画，哪怕它再美丽，企业也不会因它而进步。而实施战略最重要的，就是要落在实处。没有精细的管理，战略目标的实施就会大打折扣，就会成为“空炮”。

在这里，我还谈到了企业创新这样的新理念课题。随着新科学、新技术的进步加快，整个世界前进的步子都在加快，企业要想不落后，要想有引领潮流或与时俱进的新产品、新服务，就必须创新。一个没有创新的企业就会“渴”死在半路上。

在书中，我既考虑到了信息化这样的新的管理手段与管理方式，也没有丢掉像质量管理、品牌管理、营销管理这样永远“年轻”的“老”问题；有被有些人认为过时了，其实远没过时的渠道管理与物流管理，又有变幻莫测、被一只看不见的手操纵着的价格管理；更有像免费经济这样寻找新的利润点的新经济理念。在这里，信息化是一个新课题，是一个吸引人眼球的话题，但也是容易引起各种误解的话题。可能被认为是不实用的，而被束之高阁；也可能被认为是万能的，无限放大，负重而亡。而质量管理和品牌管理，其作用也是往往被夸大或被忽视，成了要么强调过了头，要么就是成了一个只说不做的话题。渠道与物流，都容易遇到这样的“待遇”。

在这里，我在学习思考企业大学这样的现代培训模式、平衡计分卡这样的现代绩效管理模式的时，也在关注企业文化、企业信誉、企业危机、媒体公关这样容易被企业忽视，而又极易临时抱佛脚的企业健康发展问题；更是抱着极大的兴趣学习与思考像物联网、低碳经济这样的新的企业经营平台。企业大学，我看重的是它的实用性与实

效性。过去，很多企业都办过各种各样的培训，但效果怎么样，很难估计。而企业大学，培训师由企业各个岗位产生，所讲都与企业有关，所训都与工作有关，形式上大多摆脱了灌输式的单一授课方式，而是采取参与性的互动培训，实用性强，实效性高。而像平衡计分卡，是一个将个人利益与企业发展与部门工作联系在一起的考核方式，可以充分地调动员工的积极性。

随着现代科学技术的发展，全球一体化趋势越来越快，企业的国际化问题，不只是一个战略问题，也是一个文化问题，同时也是涉及企业家精神与素质的问题。所以我在这里也着重对它们进行了很多的思考，一并拿出来与大家讨论。

一个医术很不错的大夫曾对我说过，他治病下方，很少使用特别名贵的特效、奇效药物，大多使用的都是寻常手段，但很讲究对症、对路。很多几分钱、几毛钱的传统常用药，往往比那些几元、十几元、几十元甚至更贵的药要有效得多。我不是企业管理的良医，也不敢称懂得企业管理，只是将自己学习管理的一些心得拿出来与大家交流，很多是老生常谈，是身边的事情、眼前的事情，草根说事，业内交流。

书中谈的内容比较杂，没有多少内在的逻辑关系，主要是与企业管理相关的点点滴滴。

行文采用了随笔的写法，不是学术专著，不是论文，更不是教科书。是学习，是思考，是汇报。

在本书的形成过程中，得到了几位朋友的支持。文彦、金泽、书程、广姝为本书提了很多有益的意见，做了很多重要的工作。石油工业出版社艾嘉、张洪国两位编辑为此书做了很好的策化，好友王一端同志对书稿做了最后的审改。在此，向他们表示真诚的谢意。

书中引用了许多专家学者的思想观点，在这里也要向这些专家学者表达敬意。

2012年12月26日

目 录

1. 重温战略管理——为企业点燃指引航向的明灯

“战略”一词最早是军事方面的概念。举世公认古代军事名著《孙子兵法》中曾讲道：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”，战略在军事战争中一直处于统领全局的地位。后来，“战略”被引申至经济社会各个领域，逐渐发展成为管理科学中最核心的内容之一，成为左右一个企业能否持续发展和持续盈利的最重要的因素。关于战略，人人都能说几句，然而，说来说去，传来传去，难免误传误导，误传误就。把“术”误认为“略”，把运营效益等同于战略，从而忽略了战略的本意。让我们重温战略管理，一起感悟其中的真谛。

刨根问底谈战略 /002

战略的多种形态 /005

把握好战略的四大特征 /007

战略思维决定成败 /010

学会谋划企业战略 /015

重视战略发展 /020

竞争战略确保企业优势 /022

发展战略为企业掌舵 /024

战略需要“与时俱进” /026

2. 也谈精细化管理——推行精细化管理必须要搞明白的几个问题

先贤老子云：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”现代管理中需要做大事的机会非常少，多数人多数情况也只能做一些鸡毛蒜皮的小事，但是恰恰是这些小事成就了大事，这就是精细化管理最美之处，只有深刻理解了其内核，才能发现之美。什么是精细化管理，很多人的看法并不一样，有人认为精细化管理是一种新的管理模式，也有人认为精细化管理是一种理念，一种文化。孰对孰错，一两句也说不清。但大家都认同：它是常规管理的升华，是规范化管理的延续；精心是态度、精细是过程、精品是结果；事事有人管、时时有人管、处处有人管、人人用心管。正可谓：经营丝微处有学问当精心精准精确精细再精细，管理小事节显门道宜用心留心专心细心再细心，横批，精细取胜。

精细化是不是一种管理模式 /032

精细化管理靠制度 /035

复杂问题量化管理 /036

小事情标准化 /038

赢在“细节” /040

重视“蝴蝶效应” /044

事事“零缺陷” /046

高度重视绩效管理 /048

在缝隙中寻找商机 /049

从精细化看管理者素质 /051

3. 让创新成为习惯——企业发展的永恒动力

学美术，有一个不过逾越的过程，即临摹，就是照猫画虎。通过照猫画虎练就功底，进而创出新画。然而，有人止于临摹，成为“临摹大师”，却未能成为画家，其原因就在于模仿限制了创新理论的能力。中国从不缺少模仿人才和能力，但却缺少创新的理论，创新理论其实就是基础研究。因为不能直接带来效益，所以从事的人越来越少。创新，有助于我们重新认识自己，彻底改变习惯性思维和做法。

何为创新 /056

创新则生，守旧必亡 /057

管理创新：助力中国企业发展 /059

文化创新：激发企业活力 /063

模式创新：争当行业领跑者 /066

技术创新：为企业插上腾飞的翅膀 /068

营销创新：瞄准顾客的喜好 /071

从“中国制造”到“中国创造” /074

4. 把信息化落到实处——信息化浪潮下企业该如何突出重围

信息化是个好东西，对企业发展意义重大，然而，越来越多的企业发现，信息化就像高高在上的天鹅，好看不好养，落地孵化更是难上加难。一位企业高管形容，过去，我们是骑自行车上班，现在改成骑摩托了，但还没学会骑摩托，于是我们骑着自行车推着摩托车行路。其教训告诉我们，信息化给企业插上腾飞的翅膀，但还要学会飞。

信息化让世界变“平” /078

整个世界“因它而舞” /080

传统产业的华丽转身 /082

从 ERP 到管理理念创新 /085

信息化重塑企业文化 /086

“后信息化时代”前瞻 /088

5. 将质量管理进行到底——质量管理需要重视的几个关键问题

近年来，质量事件频发，有的甚至是毁灭性的。是企业不重视产品质量还是偶然性事件？事实上，近一二十年，是中国企业最重视产品质量的时期，引进生产线、流水线、质量控制系统、过程管理系统，手段多，硬件强，管理办法多，那么质量问题频发原因何在呢？

“顾客需要”是质量管理的精髓 /094

从质量到大质量 /095

设计是质量之源 /097

标准是质量之规 /099

过程是质量之果 /101

服务是质量之重 /103

文化是质量之魂 /104

工作质量重在执行 /108

6. 再话品牌——企业长远竞争优势和具有潜在价值的无形资产

什么叫品牌？古奇和LV两个品牌在国内都是奢侈品品牌，然而，LV帆布包的成本是1米11欧元，古奇皮包的材料成本是0.305米50欧元，但是他们做的包却能卖数千、上万元，仍然旺销不止。这就是品牌。对此，有人骂，有人喜，有人追，这都无关紧要。抽丝剥茧，透过表象，洞察品牌，就能看到品牌并非只是帆布包的成本。

品牌的起源 /112

如何定义品牌 /114

品牌价值几何 /117

我该拿什么来“爱”你 /121

7. 品牌建设的秘密——最需要关注的几个核心问题

品牌谁都喜爱，但是打造成品牌却很难。在很多人看来，品牌总是虚虚实实、真真假假、玄玄乎乎、似有似无、往往让人难以捉摸、无从入手。有的把名牌当成品牌，有的费尽血汗也无建树，有的则是无心插柳柳成荫……品牌建设到底隐藏着什么秘密呢？

品牌之“品” /128

好品牌源于好的设计 /131

营销有方 /134

好团队打造好品牌 /137

品牌建设离不开文化 /140

8. 把营销做出艺术的味道——乔布斯创造的时代神话

作为绝对的领军人物，乔布斯开启了商业营销的先例，把以市场为先导的营销模式做到极致，在金融危机、微利时代中创造了一种高利润的盈利模式。让我们走进乔布斯和他的“帝国”，看看到底是什么创造了这一切！

“乔帮主”其人 /144

聚焦“乔布斯热”/145

苹果品牌是什么/147

乔布斯的“营销宝典”/150

没有乔布斯的“营销”/156

9. 掌握商战中的制胜法宝——“渠道为王”真的成为过去了吗

从国美到苏宁，从大中到京东，从卓越到当当，无不靠渠道获胜，而无独立销售渠道的生产商最终被沦为生产车间。这个教训深深教育了中国生产商和经销商。尽管后来，许多电商想建立自己的渠道，比如工厂店网络时，却发现已为时已晚，只能感叹：谁掌握了渠道，谁就掌握了明日帝国！

今天你是否依然重要/160

企业与渠道的博弈/161

无法逾越的鸿沟/164

企业的筹码/170

新兴渠道的崛起/172

渠道依然为王/175

10. 物流的价值——企业发展的第三利润源

当一些企业还在为物流建章立制、加快提高物流周转效率时，另一些企业已经开始通过信息手段大幅降低物流成本，而海尔集团已经开始实现无仓储物流。当生产高效化、产品价格透明化后，某些产品的利润竟取决于物流成本，这就是现代物流的价值，个中秘密不得不引人思索。

什么是第三利润源/178

第三方物流的概念/179

大型企业的选择——自营物流/182

成功的海尔物流模式/184

电子商务与物流产业/186

中国物流产业的未来/189

11. 谁在拨动市场的“琴弦”——解读价格的本质

货币诞生后，价格的本质已经转化。尽管货币本身没有价值或者是价值很少，但作为介质，它不仅远离了价值，也远离了物质。多重交换、新概念、新经济已经模糊了价格的本质。当你寻找其本质时，也就解开了市场的密码。

谁是那只“看不见的手” /192

价格决定着什么 /194

定价是门大学问 /196

有目标才好定价 /199

商品定价有技巧 /201

12. “最会赚钱”的免费经济——引领商业模式的发展与未来

当你在地铁或者加油站等候正在无聊的时候，或许就会有人送给你一份免费的报纸；当你在工作闲暇之余，安静地坐在咖啡馆里享受一杯咖啡的时候，咖啡馆为你提供免费无线网络，你可以用着免费的聊天工具，给朋友送一张免费的电子贺卡。不知道你有没有想过，天下真有免费的午餐吗？

免费经济的起源：从一个故事开始 /206

让人无法阻挡的“免费”诱惑 /207

怎样从免费中赚钱 /210

其实免费是最“贵”的 /213

免费经济中的心理暗示 /215

免费商业模式的未来 /218

13. 企业大学——创办“企业大学”的若干问题

当你还在沉思于企业培训概念时，它已经升级为“企业大学”；当你奋力建立“企业大学”时，它已经转身为企业的关键战略。理顺企业培训之路，你会发现“企业大学”的过去和未来，并且试着走出过去，抛弃对“企业大学”狭隘、偏差的理解，探讨建立“企业大学”之策。

何为“企业大学” /222

认清“企业大学”的功效 /225

如何办好“企业大学” /228

14. 用对“平衡计分卡”——实施“平衡计分卡”需要把握的几个关键点

“平衡计分卡”曾经热极一时，但敢用的不多，即使有敢吃螃蟹的人，也被“平衡计分卡”刺得满嘴起泡。“平衡计分卡”是什么？到底有没有用？有那么难弄吗？是水土不服还是我们没用好？是企业认识不够还是它本身就有问题？这正是许多同行想了解的……

“平衡计分卡”首先是一种战略工具 /236

“平衡计分卡”平衡了什么 /238

易犯错误的八个关键点 /241

15. 如何保持基业长青——讨论企业文化的两种错误倾向及相关问题

一个人有一个人的性格，一个家有一个家的特点，一个民族、一个国家，莫不如此。一个企业的“味道”就是它的企业文化，是这种文化将它与别的企业区别开来。而企业独特的文化，是决定这个企业能走多远的关键。正所谓：三年靠领导，十年靠制度，百年靠文化。解密一个企业的长青密码，就要深刻地把握它独特的文化。

让文化在企业上空飘香 /250

企业文化五大功能 /252

给企业文化科学定位 /255

企业家精神与企业文化 /261

16. 企业诚信的力量——树立企业信誉，构筑诚信文化

行为的规范，是在道德；道德的实践，却在行为。我们的生活里，若失去了道德的规范，将是一个什么样的世界：上桥怕塌、住房怕垮、打的怕绕、吃饭怕宰；皮革奶、苏丹红、地沟油、三聚氰胺、瘦肉精、染色馒头；假文凭、假数据、假合同。面对比比皆是的道德和诚信问题，我们该何去何从？

何为企业诚信 /266

遵守诚信是企业立身的基石 /267

诚信是企业的生命线 /268

“道德的血液”从何而来 /270