

徐衡 管理实践

徐衡 / 著

见证中国地板业十年最前沿管理风云
帮你成为优秀的企业管理者

- 见证一个地板知名品牌十年来的发展道路
- 分享一位优秀管理者的经营管理思路
- 经历一段白手起家的心路历程
- 接受一次全面飞跃的思想启迪



经济科学出版社

徐衡管理实践

徐 衡 著

经济科学出版社

责任编辑：李 雪
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

徐衡管理实践

徐 衡 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印刷

华丰装订厂装订

787×1092 16 开 13 印张 240000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7389 - 6/F · 6640 定价：31.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

徐衡管理实践 / 徐衡著. —北京: 经济科学出版社,
2008. 7

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7389 - 6

I. 徐… II. 徐… III. 木材加工工业 - 工业企业管理 -
中国 - 文集 IV. F426. 88 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 112610 号

编者说明

非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分，而民营经济又是非公有制经济中的一支生力军。民营企业是推动我国经济发展的一支重要力量，民营企业的发展也受到中央政府越来越多的重视和支持。民营企业的管理情况和经验，长期以来就是备受关注的—个话题。

江苏徐家木业有限公司作为我国民营企业的一员，十年来，踏着改革春风，艰苦奋斗，从十几个人的小厂发展成为 500 多人的企业；从只有 10 万元资金的手工作坊，发展成为年销售额达数亿元的企业；并且成为 ISO9001 质量管理体系认证企业，跻身于我国木地板行业前 30 强。江苏徐家木业有限公司从小到大、到强，本身的发展必然有很多值得我们研究的情况和经验。

彼得·德鲁克说过：管理是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。所以编者从管理实践的角度，将徐家木业有限公司董事长徐衡先生十年来的工作总结、管理感言等汇编成书。本书真实记录了徐先生十年来企业管理的历程。按照一般的出版要求，如此原封不动地将一个企业的做法成书出版是不行的，但是为了给广大理论工作者提供管理实践中的真实情况，我们破例将徐衡先生的管理札记“原汁原味”地呈现给读者，供广大专家在理论探讨中作为素材。理论是灰色的，但实践之树永远常青。

序 言

吾友徐衡先生，安徽广德人，苦学奋斗二十余载，从农村记工员、豆腐坊老板至今日成为江苏徐家木业有限公司董事长、总经理，其人生旅途跨度之大确乎令人刮目。

徐君虽然已届天命之年，仍孜孜不倦，锐意求知，公余之暇参加各种培训班，诸如：企业管理总裁培训班、美国企业管理“领导力革命”培训班、世界顶级演讲大师培训班、中共中央党校全国民营企业家工商管理（MBA）研究生课程进修班等，同时还自学了美国哈佛 MBA 现代企业高层管理课程，并于 2005 年 12 月获得工程师专业技术资格。

徐君“焚膏油以继晷，恒兀兀以穷年，”其所追求的是学以致用知识，而不是一张张华丽的文凭。徐君深知“知识就是力量”，因此他能在自己的事业中将自己所学的知识运用于实践。正因为此，徐君才在工作之余笔耕不辍，写下了数十篇有关管理之道的文字，而今结集出版，嘱余作序，余虽不善为文，亦乐为之矣。

我翻阅着这些带有特色的文字，一位创业者的形象立即展现在眼前。徐君此书，无华丽之文辞，却渗透着创业者的智慧、管理者的艰辛、实践者的勤奋、奋斗者的执着，吾为其出版而喜而乐。徐君常说，我们不是一般的打工者，我们应当有更高层次的追求，诚哉斯言。正是凭借这样一股当年徽商搏击商海的倔强，徐君取得了初步成功。我希望此书能给已经取得成功的地板界的企业家或正在起步的弄潮儿一个很好的借鉴。

徐君是一位有心人，他非常热爱他的管理事业，并以“立即行动”的精神和态度，以开拓者的勇气和毅力打拼，使他从一个农民出身的木匠，成为一家在江苏、在华东，乃至全国小有名气的木业公司的掌门人。成功后的他，想企业管理者之所想，立于行业之潮头，迎风破浪不断探索。他的文章、工作计划、总结报告，以不同的形式，表达了一个管理者对人生的理解，对事业的热忱，对市场的把握和对企业管理的认识。他用这些文字谱写出民营企业家的“欢乐颂”和“命运交响曲”。

这一切显示了一个学习型的现代企业管理者的理想和追求。这种敬业精神和对文化修养的追求，使我认识到一个现代企业管理者的文化素质，与企业的成败具有很重要的因果关系。我们应该倡导这样一种精神，在繁忙的工作之余，要善于思考，把实践经验升华为理论思维，从中找出规律性的东西。如果能够把企业管理的优秀分子之所感、所悟、所为，认真地整理出版，将是一笔很大的精神财富。

人生在世，需要物质，更需要精神，只有物质上的追求，人就会变得狭隘；只有精神上的追求，人就会变得缥缈。让我们的企业家在创造物质财富的同时，也拿起手中的笔去创造更精美的精神财富吧。

是为序。

地板行业拓荒者

徐衡

2008年5月28日 于北京秀园

前言



我是一位从农村走进商海的拓荒者，十年来，经过不断地努力把一个作坊式的小企业，发展成为初具现代管理理念和规模的、以木业为主的有限责任公司。回顾过去的岁月，我用我从企业管理实战中摸索出来的经验，管理着我的企业。我感觉这些经验性的管理方法，尽管粗糙，朴实无华，但却是我行之有效的实践心得，虽然未经雕琢不成主流，但其中的成功之处有待于有识之士去对比总结和升华。我想这些经验对于和我一样拼搏在商海之中的同行者或许会有一点点借鉴作用。同时，也可以为我国的企业管理学界的专家学者们提供出一些第一手的研究资料，以便他们能够从我的这个企业的发展壮大过程中，提炼一些更加理论化的东西，为发展有中国特色的现代企业探索更加成功的经验和模式。由于本人才疏学浅，理论的积累不够，难免有班门弄斧之嫌。因此，我期待着专家和朋友们批评和指正。

与此同时，我要借本书的编辑和出版之际，感谢经济科学出版社的领导和编辑在本书编辑出版过程中给予的指导和帮助，由于他们无私的关心和大力帮助使得这本实战性的书得以面世。另外，我还要特别感谢我的团队和我的家人，特别是我的妻子，在我苦苦求索、艰难困苦时刻，没有他们的全力支持，我不可能取得今天的创业成功，也不可能收获这本创业的记录。

目 录

经营管理思路篇

搞好企业经营的一些想法	3
1996 年半年工作总结	5
抓好全盘管理, 促进企业腾飞	9
目前情况的分析与未来如何发展的几点设想	12
站在新千年, 回顾上世纪	16
稳定来源于高标准、零缺陷	21
做好 2000 年上半年工作总结	25
与国外企业家会谈的感想	26
做好个人品牌, 为实现小康生活的目标而奋斗	29
制定发展战略, 完善管理执行	38
遵循经济规律, 探讨企业发展之路	47
树百年基业理论, 拟订第三个五年规划	59
坚持百年基业理论, 为建立和谐之家而奋斗	85

产品市场营销篇

搞好“迎元旦”地板优惠展销	111
企业营销的几点想法	113
企业的辉煌, 在于员工的大力支持	115
做好营销准备迎接“五一”	117
在营销人员座谈会上的讲话	120

渠道建设	122
携手并肩, 合作双赢	124
学习海尔真相, 对公司运营的重新认识	126
“3·15” 营销工作	130
市场在哪里 (一)	134
市场在哪里 (二)	135
对市场部抓“黑鱼”等事件的剖析	137
细节决定成败	138
服务就是种庄稼	139
探讨最新的服务方案	140
“六一”促销活动安排	141
调整营销方案及售后服务	143

生产、环境管理篇

库存与企业保密制度	147
迎接第一次生产高潮的到来	148
环境的好坏是企业的形象	149
在贯彻 GB/T19001-2000 质量体系标准会议上的讲话	150
生产必须注意安全	152
当前生产管理的几项任务	153
发展地板项目的建议	158
做好生产管理工作	160

人力资源、财务篇

什么是合格、优秀、卓越	163
员工培训	164
重整企业团队分工	165
打造一支和谐的员工队伍	166
新公司成立后的具体工作安排	169
人员分工及工资改革	173

对财务系统日清工作要求	176
-------------------	-----

企业管理感言篇

有感于部门不团结所作的打油诗	179
实践心得	180
进入理论和实践相结合的状态	182
我们不能用管理骆驼的方法管理兔子	183
迎接挑战	184
齐心协力、脚踏实地、产业报国	185
团结一致，面向未来	187
我们不是一般的打工者	189
附录一 作者感言（一）	191
附录二 作者感言（二）	192
附录三 徐家木业之歌	194

经营管理思路篇

搞好企业经营的一些想法

1995年11月16日

分管公司地板厂和前程装潢部，倍感责任的重大。为此，今天我请大家出谋划策，为搞好本单位尽一份应尽的责任和义务。环境艰苦、设备落后、资金不足等多种困难我都不怕，因为我对大家充满了信心和希望，常言说，一个篱笆三根桩，一个好汉三个帮。在此仅就目前的实际情况，我先谈一谈如何管理并提出一些要求。

一、管 理

1. 首先要从生产入手，抓好产品质量，质量是关键。
2. 进货抓好质量关，规格不对路、质量达不到要求不进货，价格不合理不进货。
3. 已进入货场的货物要保管好，一定要避免雨淋和暴晒。
4. 整个生产程序要层层把关、要处处想到每块材料的利用价值，没有把握绝不下锯，没有把握绝不创制，争创最高产量、最高质量、最高出材率。
5. 干燥程序要进一步掌握，要有更详细的理论依据，同时理论要与实践紧密结合起来，使技术指标达到最佳标准，产量达到超计划完成，质量达到最佳要求。
6. 经营方针要对路，销售定价要合理，服务态度要文明，要广招天下客、文明传四方，同时要对五金、三夹板、木线条、各种板材等产品，采取勤进货、快销售的方针，达到品种多而优，库存少而全，无积压商品。员工上班要准时、工作要积极、特殊情况要加班。每个行管人员有责任、有义务经常性整理商品，打扫商品灰尘、搞好各项安全等工作。
7. 装潢工程队要服从管理，要加强组织观念，要有完整的施工计划，要完善施工质量标准，完善各项收费标准，要有自己开展业务的灵活性，要有搞好装潢业务的责任感，对装潢业务部的前景要充满信心。

8. 三轮车要接受管理，要归装潢部调度，要有合理的收费价格表，不准与顾客吵架，等等。

二、要 求

南站木材公司，地板厂、包装部、前程装潢部如何从商业竞争中走出低谷、走进辉煌，这需要大家的合作，按毛泽东同志的话说：“人民，只有人民，才是创造历史的动力”。事业的成功经验，都是实践出真知的心血结晶，多看一眼、多听一句，自会有百益而无一害。只有饱经忧患，从苦中得到的一切才是自己的。军争必得要塞、商战必得人心。同时我们每个人都要有骨气，人与人之间要互相团结，要充分地认识自己、相信自己，要发挥自己的聪明才智，要结合实际，与社会、与单位、与自己联系起来，这样你在各个方面就会有进步，就会有发展，甚至有意想不到的收获。但不能有傲气，有傲气的人会目空一切，会天马行空，独往独来，出了万一，损失将是惨重的，这种人永远也没有进步，也不会有多大的发展，即使有点成绩，也是微不足道的。所以我现在分管地板厂和前程装潢部只有得到大家的支持，才有战胜一切商业竞争对手的动力。

1996 年 半 年 工 作 总 结

1996 年 7 月 8 日

时间过得真快，一晃半年就过去了，今天借此机会和大家一起总结一下半年以来的工作。自 1995 年 11 月 16 日我受委托以来，在同志们的共同努力下，我们的产量和销售都比 1995 年同期有了较大的增长，特别是我们的产品质量有了明显的提高，我在 3 月 5 日全体职工安全回厂的欢迎会上预言：要在 3 个月内将雌接地板上马，6 个月内将五面企口地板上马。这些革新项目在同志们的努力下，都一一实现了，并取得了一定的成果。为此，我代表南站木材公司地板厂，郊区前程装潢部向同志们表示深深的感谢！

为了“前程”牌系列地板更有生命力。为了“前程”牌地板能够立足华东，走向全国，飞向世界。我们必须做好以下几点工作：

一、管 理

我们在原来的基础上最近又重新修订了“各项规章制度”、“各项岗位责任制”、“各项劳务完工要求制度”以及“各项违章处罚条例”等制度。这些制度的重新修订，是我们根据企业的生产实践，通过一分为二的分析，本着实事求是的态度，结合当前的实际情况修订出来的，希望大家都能遵守。这些制度对企业今后的迅速发展能够起到决定性作用。

二、生 产

我们在健全各项管理制度的基础上，必须要发展生产。我们抓好了管理、提高了质量、发展了生产，那才是走上了高产高效的道路，就目前而言，我们的生产很不正常，矛盾的根源在于有一部分工人擅自离岗、请假、超假，特别是端午节前后，这种现象一直延续到现在，希望通过今天的会议，大家要认真对待这个

问题，恢复五月份那种稳步生产的状况，而且在这个基础上，要进一步扩大生产，以便达到更佳效果，各班組都要紧跟这个节奏，有一分热就发一分光，为企业的生存和发展做出贡献。

三、安 全

一切发展来自于安全。“安全生产，人人有责”，每位同志都要学习岗位安全操作规定。同时，理论与实际要结合起来，达到“人在岗位中，安全记心中”的效果，对于安全我们要年年讲、月月讲、天天讲、时时刻刻讲、分分秒秒不忘记，争取做到百分之百的安全。

四、经营、销售

我们抓好了管理，提高了质量，扩大了产量，经营。销售就要紧跟其后，尽快销售，尽量把库存减少到最低限度，形成企业的资金流通的最佳效果。我在1995年11月16日的讲话中已讲过，同时对于五金、三夹板、木线条、各种板材等配供产品要采取勤进货、快销售的方针，达到品种多而优、库存少而全。达到根本无积压商品的效果，抓好龙头产品的销售。为了方便广大顾客，经营了一部分配供产品。实践证明，以上这种经营方针是正确的，今后也能调整。我在3月29日的讲话中，重新提到这个问题，配供商品，在进货时一定要考虑，是否能在一个月內销售完，也就是说我们的流动资金要每个月周转一次，这就是经营的灵活性，是解决商品积压或行情变化商品卖不掉等不合理现象所采取的最切实可行的措施。地板系列的库存更要引起重视，作为一名经营者，要有全盘打算，从战术上讲要抓住主体，集中精力，突击销售。例如：

1. 大众优质规格的库存是以客户库存为主，要备货发货。

2. 大众优质零星规格及普通规格是靠零售为主，在经营思想上要动脑筋，要有说服客户，唤起客户购买欲的方法，机动的价格余地，以处理库存为宗旨，达到双方的目的。总之，战略上是统一的，战术上是千变万化的，这就是商场如战场的理解之一。希望在经营第一线的同志们，在实践中积累你们的经验，做到胸有成竹，为今后企业的发展起到决定性的作用。