

写给企业经营者和高管的实用图书

刘三省 著

管理成就企业

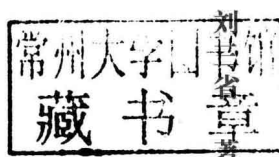
作者以**32**年实战经验出谋划策，
帮助你提高企业的**经营管理和盈利水平**！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理成就企业



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理成就企业 / 刘三省著. —北京: 企业管理出版社, 2017.12

ISBN 978-7-5164-1618-1

I. ①管… II. ①刘… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第275158号

书 名: 管理成就企业

作 者: 刘三省

责任编辑: 于湘怡

书 号: ISBN 978-7-5164-1618-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701661 发行部 (010) 68701816

电子信箱: 1502219688@qq.com

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 700 毫米 × 1000 毫米 16 开本 21.5 印张 235 千字

版 次: 2017 年 12 月 第 1 版 2017 年 12 月 第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

写在开头的话

我在国务院国资委负责监管的新兴际华集团担任总经理期间，特别是兼任际华轻工集团董事长、党委书记以后，去企业检查指导和调查研究的机会比较多，我发现集团下属企业领导，普遍具有做好经营管理的愿望和信心，但是，由于大量的日常事务缠身，整天忙忙叨叨，一部分领导对究竟应该如何抓管理却知之不多。我曾经问过一些企业领导，为什么不找一些管理方面的书籍看看？普遍反映企业管理方面的书很多，但不是太专业，就是太技术，而且远离企业实际，不仅不容易看懂，兴趣也不大。

退休以后，清静了，学习和思考的时间多了，有一个念头始终在我心头萦绕，能否根据自己从事32年宏观和微观管理企业的经验，站在企业经营者的角度，用经营者们熟悉的语言，写一本经营者们希望了解，有兴趣了解，而且能够看得懂，有兴趣看的通俗实用的书籍，来满足经营者在企业经营管理方面的需求。

按照这样一个构想，从去年下半年起，我开始着手这本书的构思与写作。在书写过程中，力求做到以下几点：

第一，站在经营者的角度去写。目前坊间的管理类图书，大部分是国内外管理专家、学者教授们所著，思维逻辑严密，内容观点也很经典，只是相对远离企业、远离经营者，比较适合专门研究企业经营管理的专业人士看。我写这本书时，力求转换一个角度，改变一种写法，就是站在经营者的角度去写，拉近与经营者的距离，写一本他们希望看、也有兴趣看的书。

第二，用经营者们熟悉的语言去写。管理专家、学者教授的管理著作，讲究逻辑，讲究条理，语言表述上使用专业术语多，不免板板正正，晦涩难懂。我写这本书，尽量使用经营者们熟悉的语言，通俗一点，实用一点，大众化一点，让经营者们不仅喜欢看，而且能够看得懂，看明白。

第三，勾起经营者们的阅读兴趣。为了做到这一点，在充分尊重专业管理基本原理的前提下，本书从文字表述上尽可能做到系统化、条理化、口语化，让读者容易看，容易记。在此基础上，本书引用了大量国内外著名企业的管理案例，包括失败案例，来说明问题。这样做的好处，一是增加趣味性，让经营者们喜欢看；二是可以拓展经营者的视野，从这些成败案例中长见识，开眼界。

第四，揉进一些新观点、新理念、新思维。比如：

没有平庸的企业，只有平庸的管理；

不怕有差距，就怕不知道差距在哪里；

供给侧结构性改革与管理；

产品市场定位没有高低之分；

培育营销团队攻城略地的“狼性”精神；

不创新，就会“死”；

培育创新团队夺营拔寨的攻关精神；

谨防投资陷阱；

把危机管控纳入战略管理；

建立外圆内方的生产经营体制；

质量管理事关百年基业；

成本管理要抓好可控成本和费用这个重点；

建立自我批判文化；

唯有文化生生不息；

提高经营者素质是至关重要的问题。

这些观点，都是我在长期的经营管理实践中和后期学习中，反复琢磨和提炼出来的，把这些观点、理念揉进书里，相信对拓展经营者的眼界，丰富经营者的管理理论都非常有用。

在这本书里，我参考和引用了吴晓波《大败局》修订版、《大败局Ⅱ》，金文《李健熙与三星帝国》，田涛、吴春波《下一个倒下的会不会是华为》，曲智《任正非内部讲话》，孙科柳、易生俊、陈林空《华为你学不会》等书籍中的一些事例，在此一并表示感谢！

刘三省
2017年9月

目录

○ 序 章

管理正在成为一种趋势	2
“管理型经济”在路上	3
如何理解管理的内涵	4
供给侧结构性改革与管理	8
没有平庸的企业，只有平庸的管理	9
不怕有差距，就怕不知道差距在哪里	10
向传统、惯性和惰性思维开战	11
管理成就企业	11

○ 第一章 营销管理

用理念引导营销行为	16
打造“蜘蛛织网”一样的营销网络	18
把营销队伍壮大起来	22
千方百计配强营销队伍	24
选择合理的营销模式	26
重视营销策略	29
营销定位没有高低之分	34
加强研究竞争对手	37
搞好客户管理	41
培育营销团队“狼性”精神	49

○ 第二章 创新管理

秉承先进创新理念	52
要有一个创新规划	55
搭建研发创新平台	60
壮大研发创新队伍	63
明确创新方向和重点	66
选择正确的创新路径	69
搞好专利申报转化	71
研发创新的五个要素	74
培育研发团队科技攻关能力	76

○ 第三章 投资管理

把投资理念挺在前头	80
把住投资方向和重点	84
谨防投资陷阱	89
要有严密的投资流程	93
投资决策要把握的四个要素	95

○ 第四章 战略管理

如何解读战略管理	98
坚持战略理念先行	100

战略管理要讲求实际	101
战略管理要统筹兼顾	103
战略管理要分层次有梯度	110
战略管理重在落实	112
把危机管控纳入战略管理	114
要有“烧不死的鸟是凤凰”的战略境界	117

○ 第五章 品牌管理

中国企业品牌现状	120
需要具备的品牌理念	121
品牌管理的关键	123
注重品牌维护提升	126
品牌类型要因企制宜	128

○ 第六章 生产管理

建立市场化生产理念	132
建立外圆内方的生产经营模式	133
生产要服从服务于市场	135
抓好生产管理组织调度	136
提质，降耗，增效，重素质	140
探索“轻体化”生产模式	141

○ 第七章 质量管理	
质量管理事关百年基业	144
导入先进质量管理理念	146
强化三种质量意识	149
把住十个质量关口	151
质量管理三个特殊时段	157
质量管理四个要素	159
经营者带头抓质量	162
○ 第八章 成本管理	
把成本理念放前头	166
成本和费用的构成	167
抓住可控成本和费用	171
疏通成本管理的四个通道	174
抓好成本管理的六个环节	176
开展对标挖潜	179
○ 第九章 资金管理	
让“资金为王”入耳入脑	182
搞好资金调度平衡	183
加快应收账款回收	185

减少“三项资金”占用	186
清仓利库，活化资金	187
严格控制有息负债	189
资金管理的五个原则	190
企业集团资金管理	193

○ 第十章 利润管理

树立正确盈利理念	196
利润总额构成与着眼点	197
提高利润水平的出路	199
抓好“两增两限两停”	202
实施跟进优秀企业策略	203
建立毛利率台账	205
提高盈利的三个环节	207
盈利分析的三个指标	208
定期组织经济形势分析	209
用价值链倒逼盈利水平	210

○ 第十一章 绩效管理

绩效管理是谁的责任	214
绩效考核指标体系	215

绩效考核评价方法	218
运用考核指标提升管理	221

○ 第十二章 人才与薪酬管理

创新人才理念	226
发展的出路在人才	228
树立正确的人才观	229
抓好“四支人才队伍”建设	231
调动人才干事创业热情	234
把人才建设提上议事日程	238
人才薪酬管理原则	239
创新薪酬管理机制	242

○ 第十三章 技术改造与设备管理

重视设备的作用	246
坚持“用装备换市场”的方向不动摇	247
精心打造样板工房	249
技术改造的五个要素	251
智能化设备需要知识化人才来管理	253

将设备成新率纳入考核	255
搞好设备维护保养	256

○ 第十四章 现场管理

先进的现场管理理念	260
现场管理的七个要素	262
现场管理标准规范	264
全面推行目视管理	266
现场管理的五种方法	267
用大现场意识提升现场管理	270
现场管理的“五个重在”	272

○ 第十五章 企业文化

引入先进企业文化理念	276
企业文化内涵体系	277
企业文化的主要特征	283
重视标语文化的作用	285
要有一首好司歌	286
办好内部报纸刊物	288
开展丰富多彩的文化活动	289
建立自我批判文化	291
唯有文化生生不息	295

○ 第十六章 经营者素质

至关重要的问题	298
秉承先进理念	298
具有战略思维	301
善于把握大局	303
不断追求卓越	305
保持开放心态	306
锤炼强大内心	308
正确使用人才	310
精通经营管理	314
熟悉财务知识	317
创新管理方法	319
加强自身修养	322
工作踏实肯干	327

序 章

管理在企业经营发展中的作用毋庸置疑。管理不仅可以实现经济价值，而且能够成就企业。

那么，我们应该如何评价当前中国企业的管理现状呢？

管理正在成为一种趋势

在我的印象中，过去只要谈及企业管理，通常都是国有企业的事情，改革开放后，蓬蓬勃勃、如雨后春笋般发展起来的民营经济、民营企业，则似乎没有多少管理的概念。那时候，民营经济、民营企业之所以发展得快，发展得好，大多赚的是“机会钱”。

中华人民共和国成立以后，较长一段时间内处于“短缺经济”阶段，对关系国计民生的主要商品，国家实行统一计划分配。改革开放以来，随着市场经济体制的建立，商品供应和市场价格逐步放开了，市场上需要大批商品来满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要。在此大背景下，几乎是只要能注册到企业，生产出来的产品一般都能卖出去。有时候，一个商品批文，一块土地，一批紧俏商品，放在手里搁不久，价格就能“噌噌噌”往上涨，许多经营者发自内心地感叹道：那个年代的钱，实在是太好赚了！

随着市场经济的迅猛发展，全球经济一体化的步伐加快，中国经济彻底告别了“短缺经济”时代，企业经营的国内国际环境发生了天翻地覆的变化。市场上的竞争主体越来越多，企业间的竞争更加激烈，特别是世界500强企业长驱直入中国，通过收购、兼并本土企业和在中国投资新企业，直接参与了国内市场竞争。国内市场国际化的发展趋势，让越来越多的企业，特别是民营企业，深刻感受到了市场竞争的激烈，感受到了“机会钱”越来越不好赚。许多睿智、有头脑，有眼光的经营者开始把目光转向了管理。