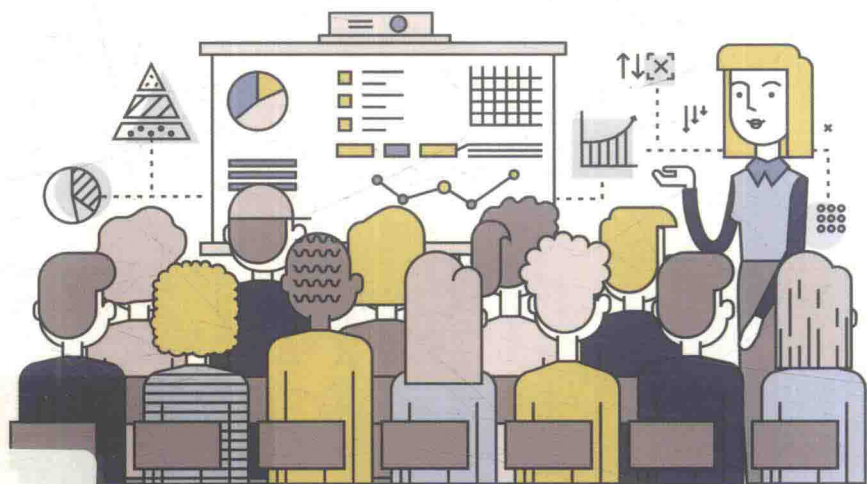


解读企业经营法则，打造百万商务人士盈利指南
员工管理 + 资金周转 + 战略经营 + 案例详解
开拓新经营模式未来版图，手把手带你开办赚钱企业

手绘
图解版

不懂经营， 你怎么做企业

开办赚钱企业必懂的经营法则



中国工信出版集团



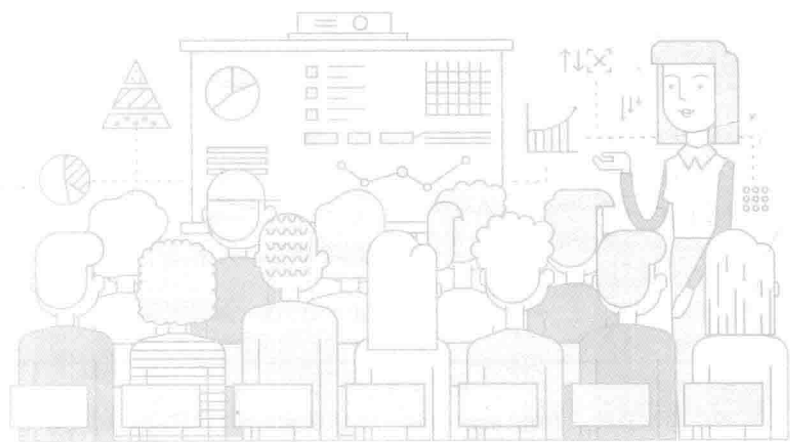
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

速溶综合研究所 马俊杰 / 著

手绘
图解版

不懂经营， 你怎么做企业

开办赚钱企业必懂的经营法则



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

不懂经营,你怎么做企业:开办赚钱企业必懂的经营法则:手绘图解版/速溶综合研究所,马俊杰著.——北京:人民邮电出版社,2018.11
ISBN 978-7-115-49410-8

I. ①不… II. ①速… ②马… III. ①企业经营管理
IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第218092号

内 容 提 要

本书介绍了中小企业的经营管理特点、经营管理系统的建立、经营管理工具、企业经营战略、经营案例、经典问题答疑等方面的内容,详细讲解了中小企业如何进行经营管理,并拆解了经营管理中通常会遇到的问题并提出解决的办法。本书不仅理论逻辑循序渐进,更有代表性案例详解,方便读者阅读和实际操作应用。本书是帮助经营者理清思路、寻找方向、发展企业的一本必读好书。

-
- ◆ 著 速溶综合研究所 马俊杰
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫丰华彩印有限公司印刷
- ◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 6
字数: 238千字
- 2018年11月第1版
2018年11月北京第1次印刷
-

定价: 49.80元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

目录

第1章

管理学是一门怎样的学问

- 1-1 什么是经营和管理 002
- 1-2 企业由哪些元素构成 006
- 1-3 经营企业的基本条件 009
- 1-4 经营理念的作用 012
- 1-5 中小企业的经营战略 015
- 1-6 组织的作用 018



第2章

如何和员工一条心——人员管理

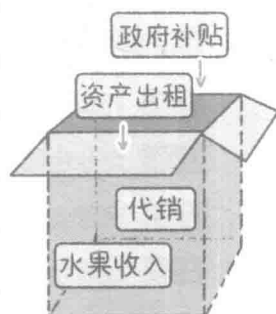
- 2-1 什么是人力资源 022
- 2-2 怎样管理人 026
- 2-3 什么是人事评价制度 029
- 2-4 期待理论 033
- 2-5 达成报酬和动机理论 037
- 2-6 怎样组织企业学习 041



第3章

做好预算管理——让资金周转更顺畅

- 3-1 如何预算企业的利润 046
- 3-2 固定费用和变动费用 049
- 3-3 提前做好原材料预算计划 052
- 3-4 做好经费预算计划 056
- 3-5 资金调度数额和调度时机 060
- 3-6 资产周转率 064
- 3-7 如何看懂财务报表 068



第4章

完善项目管理——提升产品品质

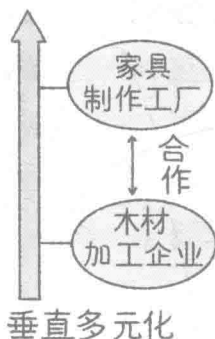
- 4-1 什么是生产项目管理 074
- 4-2 生产的方式 078
- 4-3 替代品竞争对企业产品有什么影响 082
- 4-4 如何拟定生产计划 085
- 4-5 做好产品的品质管理 089
- 4-6 准时制生产模式 092
- 4-7 麦肯锡的7个S 097



第5章

企业的核心——经营战略和市场分析

- 5-1 充分了解行业市场活动 102
- 5-2 市场营销的4P 105
- 5-3 尝试理解客户的需求 109
- 5-4 设定产品价格 113
- 5-5 企业的总指导——经营战略 117
- 5-6 如何决定经营战略 121
- 5-7 多元化的经营战略 125



第6章

大公司小部门的经营案例

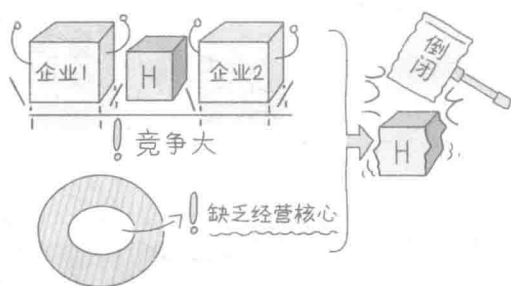
- 6-1 中小企业经营案例1 130
- 6-2 中小企业经营案例2 134
- 6-3 中小企业经营案例3 139
- 6-4 中小企业经营案例4 143
- 6-5 中小企业经营案例5 147
- 6-6 中小企业经营案例6 151
- 6-7 失败与成功经营管理案例总结 155



第7章

中小企业经营案例

- 7-1 阿米巴经营管理模式 160
- 7-2 阿米巴经营管理模式为何推广困难 164
- 7-3 国内企业应用阿米巴经营管理模式的案例... 168
- 7-4 国内传统经营管理模式企业案例 174
- 7-5 经营管理——一场进化竞赛 178



后记

182

下面我们开始
不一样的阅读体
验吧!



第1章

管理学 是一门怎样的学问



经营和管理

企业的构成

经营理念的作用

中小企业经营战略的特征

经营的基本

组织的作用

1-1

什么是经营和管理



有一对夫妻，男主外女主内，老公负责赚钱养家，老婆负责料理家务。老婆把家收拾得越好，老公在外面工作就越有动力。同样，老公赚钱越多，老婆就越愿意花精力去整理自己的家。经营学就是男主人，管理学便是女主人。

经营学和管理学是什么

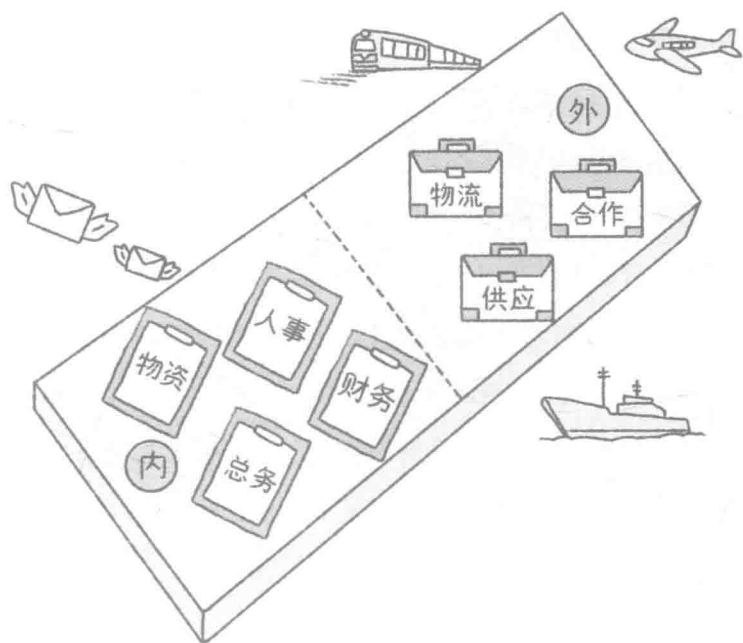
经营是对外的，衡量标准来自客户与市场的反应结果。管理是对内的，是为了提高经营能力，企业经营能力提高后又会进一步加强管理，它们的关系相互依存形成一个循环，统称经营管理学。

1.经营学。人类群体性活动永恒的主题之一即是经济，企业需要用到的经营学，便是经营经济学。它包含了两部分内容：生产关系和管理学。生产关系诠释了人类经济活动的四个步骤：生产、分配、交换、消费。每个人或组织在不同的步骤中扮演着不同的角色，而经营经济学研究的是不同角色之间的关系及规律。

2.管理学。管理这个概念最早是由希腊学者提出的。它最早的研究对象是奴隶主如何有效地剥削奴隶，从而提高收益。法国管理

大师亨利·法约尔在1915年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制5项。管理的终极目标是不用管理。这可以让我们更深刻地理解管理的意义，就是如何最优地运用资产去创造效益，如何使资产升值，如何处理资产之间的关系。这些资产包括场地、物料、资金以及人。

管理学主内 经营学主外



谁应该去学经营管理学

企业有你有我也有他，大家从事着不同的工作，永远存在着所有者、管理者、员工这三种身份：所有者拥有企业，管理者运营企业，员工负责具体实施。那么他们中谁最需要去学习经营管理学？

所有者便是老板，其作为一家企业中的“金字塔尖”掌控全局的人，为了使企业更好地发展和提高，肯定需要学习应用经营管理学。管理者本身就是要具备相关管理知识才能获得相应职位，所以他也要不断地学习。

那数量最庞大的普通员工呢？终日劳碌的普通员工，他们大多数并不了解自己工作能创造什么价值，更不知道自己如何才能做得更好，他们会在茶余饭后抱怨老板和管理者，肆意揣测加薪升职的同事，然而对自己入职这么久得不到重用、得不到上司的认可的原因却百思不解。这样的员工不妨多问自己几个为什么。首先你的本职工作做好了吗？其次你的工作还能做得更好吗？然后你除了本职工作外还应该做些什么？要解决这些问题，作为普通员工的你当然也离不开学习。是的，普通员工也需要学习经营管理学。只要是企业的参与者，都需要学习经营管理学。这与你的职位、年龄、行业没有关系，而是因为经营管理学涵盖了企业运行的全部内容，你只要参与其中就必然也包含在这个范围之内。

为什么要学经营管理学

你是否在工作中经常感觉到力不从心？是否对自己的工作彻底失去兴趣？是否每天上班心情沉重，似乎时间都变得更慢了一些？是否在完成工作的过程中因为这样那样的事，感到茫然失措？有没有问过自己为什么？经营一家企业或是从事某项工作也是如此，你缺乏的不是热情和积极性，而是一种处理现状的能力，没有人天生具备这种能力，只能通过后天的学习来获得。

学习经营管理学的必要性

学习的目的

● 经营管理学是一门总结企业经营与管理的本质规律的学问。提高效率、加强质量、计划规划、完成发展、创新进步、开拓市场、控制利润就是它的核心内容。

学习的作用

● 经营管理学帮助你提高专业知识的同时，会在你的思维中建立一套逻辑体系。这套体系可以在你遇到问题时，为你提供解决的思路和方法。

经营管理小课堂

老板学习经营管理学是为了更好地掌控企业发展；管理者学习经营管理学是为了更快地处置企业事务；员工学习经营管理学是为了更优地完成企业任务。



去楼下小餐馆吃饭次数一多，慢慢地和老板熟络起来。最近中饭来店里吃饭的顾客比往常少了许多，老板就此同我聊了几句。当初为了开这个饭馆，老板连借带凑花了二十多万元。还好，欠的债已经还清。老板打算明年把店盘出去，带着店里的厨师和小伙计去别处再谋发展。

一个企业应该有哪些元素

在我们的印象中，企业和公司似乎有个模糊的概念，认为企业就是生产东西的那些工厂，公司就是坐落在写字楼里的那些门牌，实则不然。企业是企图冒险从事某项获取利润的事业，凡是在这个范围内的商业经济活动都应该叫企业。公司则是企业的组织形式，是以营利为目的的社团法人，它是包含在企业当中的。那到底什么是企业，企业又由什么构成呢？其实不用想得太复杂，上面所说的小餐馆就可以说是企业的一种：老板为了养家糊口经营小餐馆，这是为了获利；餐馆面临竞争不得不寻求其他方法生存，这是风险；老板为了养家糊口，冒着一定经济风险，从事餐馆经营的这项可以获利的事业，所以这就是企业。

而这家餐馆本身是由老板、厨师、小伙计、店面、厨房用具、桌椅板凳、各种蔬菜肉类和筹措的二十多万元现金组成的。三种不同类型的事物就构成了企业的基本组成三要素：劳动者、生产资料和资金。

企业三要素



一个企业是由员工、设备、资金组成的，三者缺一不可！

企业三要素



劳动者

●包括员工、管理者甚至经营者本人，都属于劳动者。企业中还有另外一种身份的人，虽然他们直接从企业获得利益，却不参与企业经营活动，他们被称为投资人。



生产资料

●小餐馆的店面、厨具桌椅、做饭的材料都是生产资料：店面代表了企业的生产场所（土地、厂房等）；厨具桌椅代表了企业的生产工具（机器、设备等）；做饭的材料则属于企业的生产原料。



资金

●资金不单纯指企业运营过程中需要用的现金，也包含经营的收入、支出、负债和资产。小餐馆老板当初的20万元就是企业资金的一种表现形式，但不是资金的全部。现代企业中，资金更多的是指一种企业财务数据，所以不要把资金和现金画上等号。

经营管理小课堂

任何一家企业都是由劳动者、生产资料和资金这三个基本要素组成的。劳动者通过场地工具，利用劳动资料来进行劳作，并生产出产品，最后通过销售获利。读者只有读懂企业构成的本质根源，才能真正开始学习如何管理企业、经营企业。

1-3

经营企业的基本条件



俗话说“知己知彼，百战不殆”，战争中你要知军兵士卒、知器械物资等，在一个企业的经营中，这个“知彼知己”的过程就是经营。简单来讲努力做好人力、物力、资金、信息这四个方面的过程就是经营，想最终获得战争的胜利就要经营好你的军队。企业运行的本质同战争一样，皆在于经营。

经营一个企业需要哪些条件

领导者是企业的大脑，负责指挥下级管理者，而下级管理者为企业的神经系统，负责引导企业的员工。领导者与管理者便是企业的第一种人力。

条件1：人力

人力是经营的实施者。普通员工平均素质水平，决定这只“军队”整体能力高低。然后就是“友军”，“友军”包含很多方面，比如合作单位/人、外包外协团队、加盟/分销商等。“君管将，将管兵，兵管具体战斗”，这即是不同“人力”之间的关系。人力本质是经营的实施者。

条件2：物力

物力是经营的实施对象。常见的物力有土地、办公场所、工厂、其他建筑物、仪器/设备、工具、车辆、原材料等。物力为我们的经营活动提供场所和必要的生产资料。

条件3：资金

资金是企业的一种衡量标准。这种衡量标准能够明确显示出企业现状或是发展潜力及未来趋势。资金的经营有多种体现方式，比如现金流、资产负债、利润、计提、预算、投资、账款、质押金等。通过观察资金的各项对比变化，可以简单地了解到一家企业的经营情况，而看懂财务报表则是快速掌握这些内容的一条捷径。

条件4：信息

信息是经营的指导。信息分为内外两部分。内部信息主要囊括经营基本要素的“人力”“物力”“资金”三方面。外部信息大多与客户数据、行业市场、经济环境、法律政策、科技创新、设备更新等方面有联系。

信息在经营基本要素中是一个最抽象的概念，不像“人力”“物力”那样看得见摸得着，也不像“资金”那样可以用数字量化。它需要不停地采集更新，并且要求相关工作人员在汇总整理的过程中不断地甄别其中真伪和价值。

毫不夸张地说，信息在很多的时候起到的作用远远大于经营的其他三个基本要素。