

QUASI LISTED COMPANIES TO BUILD
MANAGEMENT MODEL

打造准上市公司的 管理模式

梁胜威 杨启民◎著

独具特色的系统管理模式 “赢” 管理系统
助你打造企业文化、掌握管理工具、明确企业的发展方向！

让所有的企业都能做到
规范+精细+精益

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

QUASI LISTED COMPANIES TO BUILD
MANAGEMENT MODEL

打造准上市公司的 管理模式

梁胜威 杨启民◎ 著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

随着经济的不断发展,很多企业都准备上市,可是在上市之前,该做哪些准备呢?除了我们平常所说的财务内控管理,还要完善自己的内部管理系统。如果企业的管理系统不明晰或者不完善,必然会为企业的未来发展和上市带来不利影响。那么,如何才能对自己的管理系统进行完善呢?怎样的管理系统才是合适企业发展的呢?

经过多年的研究,以及100多家企业的实践,以发达国家科学管理理论为基础,结合中国当前民营企业的现状,我们总结出一套“打造准上市公司”的管理模式——“赢”管理系统。

本书案例典型,分析简要,方法得当,适合中小企业老板和管理者阅读,特别是创业型企业老板和管理者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

打造准上市公司的管理模式 / 梁胜威, 杨启民著. —北京:
中国铁道出版社, 2017. 3
ISBN 978-7-113-22616-9

I. ①打… II. ①梁… ②杨… III. ①上市公司—企
业管理—管理模式—研究—中国 IV. ①F279.246

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第308032号

书 名: 打造准上市公司的管理模式
作 者: 梁胜威 杨启民 著

策 划: 王 佩
责任编辑: 杨新阳
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)
印 刷: 三河市华业印务有限公司
版 次: 2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷
开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 13.25 字数: 159千
书 号: ISBN 978-7-113-22616-9
定 价: 39.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

|| 前 言 ||

大诗人杜甫在《八阵图》中这样写道：“功盖三分国，名成八阵图。江流石不转，遗恨失吞吴。”字里行间，充满了对诸葛亮的敬仰与惋惜之情。千百年来，诸葛亮一直是智慧与道德的化身。无论是其运筹帷幄、用兵如神，还是其“鞠躬尽瘁，死而后已”都是人们心中的“偶像”。

然而，诸葛亮也留下不少遗憾：不仅没能实现匡复汉室的理想，而且蜀汉还是三国中最先被颠覆的一个。可以说，这一切都与诸葛亮有莫大的关系。蜀汉的霸业也可以说是“成也孔明，败也孔明”。

诸葛亮之败，败在错位。如果将蜀汉看作是一个企业、一个集团，其实他是越位的。我们在咨询中也看到过不少像孔明这样的老板，他们往往扮演着“孤胆英雄”的角色。要知道中小企业领导者之所以痛，就在于他们没有意识到自己领导定位的错误，没有意识到管理需要变革，没有意识到企业在不同的时段需要不同的管理模式，更没有意识到不同时段需要哪一类合适的管理模式。

企业老板要想一步步成长为一名卓越的企业领导人，除了需要敏锐的判断力和战略的眼光外，还要敢于分权、用好人才、充分授权、采用合适的机制和激励等。而本书中的“赢”管理系统，正是从此出发，为处在迷途中的中小企业的管理者指明管理的方向。

“赢”管理系统博采众长，以中国传统文化为根本，以“规范管理”、“精细管理”和“精益管理”为理论基础，以“国学”为理论源泉，将西方企业和日本企业经过实践成功的先进管理模式、思想、方法、工具与中国的文化有机结合，独创了一套以简易、快捷为原则的独具特色的系统管理模式——“赢”管理系统！

本书详细而全面地介绍了“赢”管理系统中每一个方面，无论是从企业文化、还是管理系统，抑或是管理方法和工具上，都进行了详细而生动的论述。

这是一场管理革命的洗礼，只要你充分领会了“赢”管理系统的精髓，就一定能够成为最优秀的一名企业管理者，从而带领企业快速成长！

编 者

2016年11月

|| 目 录 ||

第一章 “赢”思想塑造企业文化

第一节 中西文化背景下的企业管理特点 // 002

一、中国文化管人 // 002

二、西方科学理事 // 010

第二节 打造以盈利为核心的企业文化 // 018

一、创新以盈利为基础 // 018

二、盈利意味着创造价值和满足 // 022

三、创新可使企业走出“红海” // 025

第二章 “赢”思想打造企业管理系统

第一节 生产管理系统模式 // 032

一、PMC 体系运作模式 // 032

二、生产计划与进度控制 // 037

三、物料控制 // 040

四、文化管人，科学理事 // 044

第二节 品质保证系统模式 // 047

- 一、标准制定 // 047
- 二、流程控制 // 052
- 三、制度规约 // 055
- 四、规范操作 // 059
- 第三节 执行力系统模式 // 062
 - 一、稽核机制 // 062
 - 二、薪酬绩效体系 // 065
 - 三、建立“标准、制约、责任”机制 // 069
- 第四节 企业文化系统模式 // 073
 - 一、习性再造 // 073
 - 二、纪律化 // 076
 - 三、职业化 // 079

第三章 “赢”管理方法

- 第一节 企业管理要学会抓住九大数据 // 084
 - 一、营业额 // 084
 - 二、毛利率 // 084
 - 三、净利率 // 089
 - 四、销售费用 // 090
 - 五、管理费用 // 095
 - 六、财务费用 // 098
 - 七、应收账款天数 // 102
 - 八、应付账款天数 // 106
 - 九、库存天数 // 107

第二节 再造企业 // 110

一、组织再造 // 111

二、流程再造 // 114

三、动作固化 // 117

四、习性再造 // 121

第四章 “赢” 管理工具

第一节 PMC 运作九模式 // 126

一、日订单评审模式 // 126

二、日计划模式 // 126

三、日备料模式 // 129

四、日协调模式 // 133

五、日例会模式 // 135

六、日稽核模式 // 136

七、日考核模式 // 140

八、日攻关模式 // 143

九、日清日结模式 // 147

第二节 三大控制工具 // 147

一、数据让每个部门量化可控 // 147

二、横向控制达到市场化 // 149

三、稽核控制代替领导管理 // 152

第三节 精益标准化 // 153

一、精益运营系统 // 153

二、精益支持系统 // 156

三、精益思维和文化 // 158

第五章 “赢”管理所达到的目的

第一节 降、保、快 // 166

一、降低成本 // 166

二、保证质量 // 171

三、快速出货 // 174

第二节 赢管理的成果 // 176

一、打造企业精英团队 // 176

二、建立先进的生产管理模式 // 179

三、构建稳健的品质管控系统 // 182

四、实现企业持续利润增长 // 185

五、提高企业核心竞争力 // 188

六、塑造企业优秀品牌 // 192

后记

|| 第一章 ||

“赢”思想塑造企业文化

第一节 中西文化背景下的企业管理特点

一、中国文化管人

（一）修身“管人”

子曰：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”这句话的意思是：如果一个人从我做起，端正自己的行为，以身作则，那管理起政事来还会困难吗？反之，如果自己的行为不端正，又如何使别人行为端正呢？在孔子眼中，“正身”是每个人为官为政的基本准则，在今天看来，这一思想仍具有深刻的实用价值。

有句老话说得好：“身正不怕影子歪。”在公司里，管理者在扮演着“身”的角色，员工则是管理者身后的“影子”。领导积极努力地工作，员工看到就会记在心里，工作时也会跟着效仿；如果领导自己常常偷懒，员工就会认为偷个懒也没什么，自然就不好好工作了。所以，“欲正其人，必先正其身”。

子曰：“政者，正也。子帅其正，孰敢不正？”希望下属有怎样的表现，管理者得首先自己做出个榜样，而不是一味地说教。在这种润物无声地影响下，下属自然就会领悟，做出令人满意的成绩。

胡雪岩出身贫寒，小时候靠给人放牛为生，但天资聪颖的他，实现从钱庄小伙计到老板的飞跃，只用了十几年的时间，并不断发展成为巨商富贾。

后来，清政府派左宗棠收复新疆，胡雪岩通过向外国银行贷款，为军队筹集了大量军饷，成功地帮助收复失地，他也因此获得慈禧太后的嘉奖，官居二品，成为中国历史上著名的“红顶商人”。

胡雪岩的成功，靠的不仅是大胆的商业谋略，更重要的是他做生意童叟无欺。瘟疫肆虐期间，他在自己建的胡庆余堂里为百姓施药施粥，是远近闻名的胡大善人。

时间抹去了生命的痕迹，但抹不去深刻的记忆，为什么现在还会有那么多人记得胡雪岩？因为胡家大宅还在、胡庆余堂还在，因为胡雪岩的事迹还在，他给后人留下的思考还在。我们能从他的成功中学到什么，他的失败又给了我们哪些教训？

胡雪岩是清末有名的商人，也是清政府钦任的二品官员，是名利双收的红顶商人。他在商界有着很大的影响力，被人们尊称为“商圣”。中国能被称为“圣人”的人，都必须是在各个领域中绝对出类拔萃的人，成为这个领域的代表，胡雪岩在商界做到了这一点。

(1) 勤劳。因为家里穷，只有靠劳动才能有饭吃，所以胡雪岩从小就懂得勤劳致富的道理，很小的时候就给人放牛补贴家用。

(2) 节俭。困苦的生活，让胡雪岩清楚地认识到，挣到的钱绝对不能乱花。但他也明白，节俭不等于吝啬，只有把钱花在刀刃上，才叫不浪费。所以，他恪守“当省不用，当用不省”的家训，该省则省，该用则用。

(3) 忍耐。胡雪岩自小遭遇过很多挫折，如果不是因为有忍耐力，根本没法面对人生的各种阻碍。

(4) 守信。诚实守信是胡雪岩的经商准则，人无信则不立，他对此坚信不疑。

(5) 不攀比。胡雪岩从小被教导得比普通人要争气，不盲目攀比，脚踏实地一步步前进，才获得了成功。

(6) 不求回报。在母亲的建议下，胡雪岩修建胡庆余堂，接济穷苦百姓，从不求回报。

(7) 好学。胡雪岩从小就好读书，对新知识总是充满兴趣，他知道，

做什么就要懂什么，不懂就要学，这样做起来才得心应手。

(8) 自信。胡雪岩出身贫寒，但却不自卑；他坚信英雄不问出处，从不畏惧困难，在认清现实的基础上，勇往直前。

(二) 仁爱“管人”

孔子主张“仁以安人”。即以管理者的道德品行来约束人，先修正自己的言行，然后将自己的仁德向周围的人扩散。

孔子经常在和弟子交谈中，表达自己的思想理念。一次，他的两个弟子：颜渊和子路分别谈到了自己的抱负。

子路说：“愿车马衣裘，与朋友共；蔽之而无憾。”（我非常愿意把我的车辆、马匹、衣裳、裘皮分享给朋友；就算他们用坏了，我也丝毫不会怨恨他们。）

颜渊也说出了自己的想法：“愿无伐善，无施劳。”（我的愿望就是为人谦虚，不夸耀自己的得意之处，不给别人带来麻烦。）

他们两个人的想法，落脚点都在尊敬他人之上，不过子路更注重物质，颜渊则偏向精神层面，显然比子路要高一层次。

学生们都说了自己的愿望，做老师的也不能避而不谈，没想到孔子只是简单地说了说一句：“老者安之，朋友信之，少者怀之！”（我希望老者生活安稳，朋友相互信任，年轻人可以怀抱远大理想。）

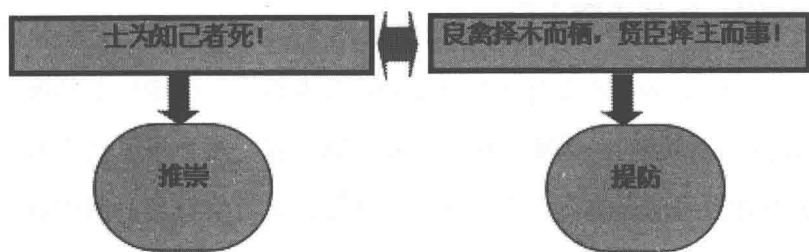
孔子道出了“安人”的真谛：要让人们轻松愉悦，没有任何压力，在和谐友善的环境中，还能怀揣远大理想。

在中国的人文思想中，“人情”是一股甘泉，也是一种“负累”，对于陌生人，更是怕“欠人情”，所以有时候才会冷酷地“不领情”。

战国名将吴起非常爱护自己的部下。有一次，一个士兵身上长了个脓包，为了给士兵除去脓毒，吴起不顾身份尊卑，亲自用口为士兵吸出脓毒。

士兵的母亲知道这件事后，没有丝毫的感激之情，反而号啕大哭，因为她知道，将军如此“关爱”她的儿子，儿子必然会舍命效忠，在战场上就很有可与跟敌人死战到底。一想到自己的儿子必死无疑，身为母亲不禁十分悲伤。

中国人一面对“士为知己者死”推崇备至，一面又小心提防，从不忘“良禽择木而栖，贤臣择主而事”。



表面上都是领导选择下属，但其实下属也在选择领导，这是亘古不变的法则。在现代组织纪律非常严密的情况下，很多人不一定对当下的环境满意，但他们能忍，表面不说、不做任何违逆的事，其实内心仍在抗争。永远希望有一天，能够遇到“明主”，为他肝脑涂地。

（三）爱人者，人恒爱之

身为企业管理者，仁爱之心必不可少。这就要求管理者心系企业大局，从全局着眼。

一个伟大的人格，需要“爱人”这一品质来做基础，它的思维出发点在“人”，所以仁爱也是做人的根本。正因为“仁爱”的存在，我们才能形成人间之爱、手足之情，才能形成无坚不摧的意志力量，才能凝聚出伟大的企业精神，企业发展才会如此和谐。

只有让员工安心，才能让他们把企业放在心上，全身心地投入到工作中，把自己的发展和企业发展紧密相连，为企业创造业绩；让顾

客安心，他们才会对企业放心，信赖和支持企业品牌，消费企业产品，为企业创造好口碑；让社会安心，企业发展之路上才能少些不必要的阻碍，多获得一些发展机会和发展空间。

由此可见，管理者不仅要管好企业，更有怀有仁爱之心，在内以员工为本，在外以顾客和社会为本。如此才能激活企业动力，发展才有潜力。

（四）肚量“管人”

人非顽石，磕碰之间只得硬碰硬。与人相处，关键在于圆融，如此才能创造和谐的关系和氛围。总是一味计较、没完没了，不但给自己增添烦恼，还会给他人带来伤害。如果人人心胸开阔，面对他人的无心之过能一笑置之，自然就会减少很多冲突。

在一部小说中，主人公在弥留之际对爱人做出了最后的请求：给自己戴上珍藏多年的结婚戒指。当老伴打开她的首饰盒，小心翼翼地拿出戒指，给她戴上时，忽然觉得应该告诉她一件隐瞒了多年的秘密。原来他们结婚时很穷，丈夫买不起纯金的戒指，但为了讨妻子欢心，他用铜打造了一对，并谎称是金的，送给了妻子。

当丈夫向妻子坦白一切后，妻子却一点也不惊讶，反而平静地说：“其实我早就看出来了，但过了这么多年，我知道你是真心待我，这就足够了啊……”说完这句话，妻子安然睡去。

这一幕虽然短小，但其中蕴含着深刻的道理，更为我们带来了不小的心灵震撼。妻子明明知道丈夫欺骗了她，但她依然没有戳穿，反而将戒指精心保存，并在今后的日子里和丈夫相亲相爱，共同走过几十年的人生旅程，而且始终严守秘密。她临终的那句话，更将她的人生升华，留下了浓墨重彩的一笔。

领导者也是人，言行举止间难免会让对方产生一些误解，听到下属的怨言、龃龉，决不能产生怨恨之心，对他人的唐突和无心之举更不能耿耿于怀，要以博大气度和的胸怀来对待下属。

（五）面子文化“管人”

在给企业做培训时，我听说过这样一件事：

开会之前，老板让员工A整理一份材料，可是由于没及时在电脑中保存，材料丢失了。下午开会时，员工A很担心，觉得老板一定很生气，会训自己一顿。可是，老板知道了这件事后，并没有当着同事们的面训斥她，还对她的工作表示了感谢并鼓励说：“我相信，A一定能够吸取教训，完善自己的工作，很快就可以整理一份资料给我。”

看到老总为自己保留了面子，员工A非常感动。在之后的工作中，员工A再也没有出现过类似的差错，工作做得相当不错。

每个人都有自尊心和虚荣感，即使是在街边的乞丐有些也不愿意受嗟来之食。当众出丑，会让一个人觉得自尊的丧失。如果不分时间和场合，对员工肆意批评甚至谩骂，不仅会让员工感到没面子，还会严重伤害到上下级关系。不可否认，故事中的老板的做法是正确的！

中国人最讲究的就是一定要给别人留面子，给别人留面子其实就是尊重别人，让别人认同你。

管人源于认同，管人源于尊重！善于尊重他人的领导一定是一个品德高尚的人，一定能团结队伍。

抓住人人都爱“面子”这一特点我们可以在管理团队上大做文章的。比如，可以通过召开会议进行评点优劣，通过稽核简报墙来展示先进和缺点。PK其实是一种对爱面子的管理发挥。

（六）听话文化“管人”

中国人都是听话的，听谁的话？听家长的话，听老师的话，听长辈的话，听领导的话。我们不会忘记，我们从幼儿园开始就接受着“听话”文化的教育和熏陶。

送小孩到幼儿园，把小孩送给老师，我们绝对不会忘记交代一句话：“要听老师的话”。晚上去接小孩回来，第一句话还是“今天听老师的话没有？”……我们从小就在潜意识里植入了“听话”的基因，这种基因寸步不离。所以，在管理下属时，绝不能抛弃中国人式“听话”这一有力的法宝。

如今，在市场上有很多管理图书都提到了服从和执行力的问题，大多数人都认同这样一个观点——军人式的服从。西点军校崇尚高度“服从”精神，毕业生参加工作后，在“听话”方面往往会更胜一筹。资料显示，第二次世界大战后，在世界 500 强企业的高层中，1 500 多名董事长、2 300 多名副董事长都是来自西点军校。这种服从模式，看起来似乎有些古板，但如果能够真正落实下来，必然会有力推动企业的运营。

在管理理论中，有个著名的“酒与污水定律”，大意是：把一匙酒倒进一桶污水，就会得到一桶污水；把一匙污水倒进一桶酒，同样会得到一桶污水。这个定律告诉我们，任何团队中都会出现难缠的人，如同果箱里的烂苹果，不及时处理，就会迅速传染，让整箱都受到影响。

如果要建立完善的企业文化和制度，离不开上下级之间的努力，有了“烂苹果”，企业文化和制度就会遭受严重的破坏作用。因此，一旦发现了这样的员工，就要将其扔掉。对于这样的行为怪诞、不听话的员工，一定不能纵容。