

职业经理 操作指南



A 管理模式

营销管理版

光起 姚厚亮 编著

营销管理

企业管理出版社

MANAGEMENT SYSTEM



管 理 模 式

营 销 管 理 版

刘光起
姚厚亮
编著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

A 管理模式：营销管理版/刘光起，姚厚亮编著. —北京：企业管理出版社，1999. 6

ISBN 7-80147-216-0

I. A… II. ①刘… ②姚… III. 供销-企业管理 IV. F270-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 21290 号

A 管理模式

——营销管理版

刘光起、姚厚亮 编著

企业管理出版社出版

发行电话：(010) 68414644

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

煤炭工业出版社印刷厂印刷

*

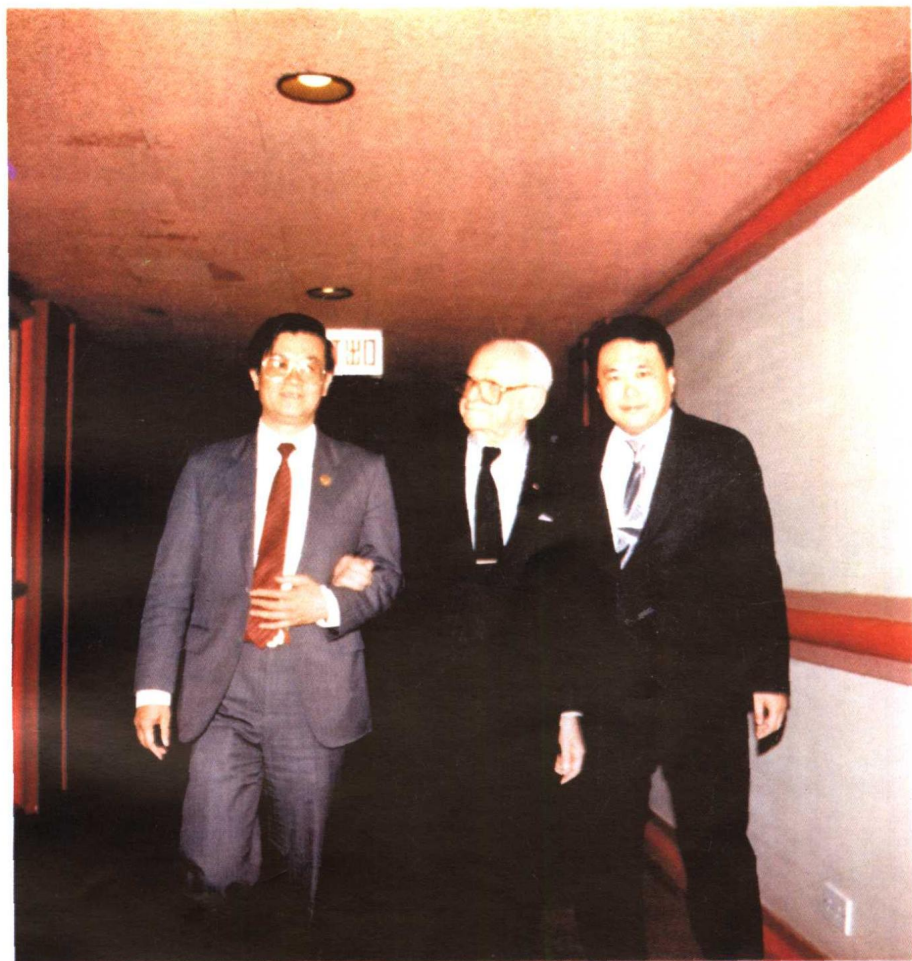
850×1168 毫米 32 开 15.5 印张 340 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 7 月第 2 次印刷

印数：30001—80000

定价：40.00 元

ISBN 7-80147-216-0/F·214



刘光起与西方石油公司总裁哈默（中）

2A2 1910-

北京青年报

BEIJING YOUTH DAILY

★1997年9月21日★星期日★第3285期★统一刊号:CN11-0103★国外发行代号:D1253

为中国现代化企业注入灵魂

首部管理模式诞生

A管理模式火遍全国

本报特约记者 王 颖 采访 王 颖 采访 王 颖 采访

象,其本质是通过企业的股份化改造,将管理引入企业中,专家说,没有现代化管理,股份制就失去了灵魂。在西方发达国家管理模式及职业经理已存在了许多年,我国,管理模式和职业经理还是一个空白。

近来,一个称之为光起管理模式的人在这个空白上描了一笔。这个管理模式的管理模式叫A管理模式,首席设计人是刘先生。

刘先生于1983年进入中国最早的一五星级的长城饭店工作,他接受来自荷兰、荷兰饭店管理学院、美国维多利公司的大量培训,在1988年至1990年,刘先生到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级酒店任部门经理,广泛接受并深刻了解到西方那一套先进的管理模式。1993年,他提出了“光起管理”的设计,同年8月,他带着这套设计来到大连太阳城娱乐中心,任该中心的执行总经理。在他任职的第二个月,这个仅3000平米的娱乐中心成为当时大连最火的娱乐中心。同年,刘先生到建设银行大连分行看中,去管该分行,后来又到国际博览大酒店,该酒店已连续五年亏损,刘先生去后,该酒店当年就赢利。此外,他还参与了中港合资诺诺房地产开发公司、海南大酒店、北京怀柔康得俱乐部等。在总结多年经验后,他总结出了现在的(A管理模式)。

A管理模式的内容

(A管理模式)在下列九个方面进行设计:组织系统;企业文化系统;考核系统;薪酬系统;培训系统;招聘系统;在组织系统中,他提出的是一个上级的原则,即上级对下级有指挥权,又无空白的原则。在考核系统中,他提出排几个部门联合管理,如人力资源部一起抓,A模式管理,因为这是企业各部门责任的根源。

A模式在垂直指挥由上级的上级来考核,纪律受到危害,上级经理有指挥权,上级对下级有指挥权,上级经理在发出更改命令,而应令发布下去,就不会无所适从,也不会群众之间的矛盾,是非常重要的原则;4.

奏响企业管理的强音

管理模式 倾倒各路豪杰

中国代

财经报道 China Business News

中国企业家呼唤现代管理模式

CCTV 中国财经

长经济报



谈

A管理模式

滚动的川渝

成都

中国经济信息

A 管理模式



刘光起在演讲



好大的舞台



刘光起与中国企业联合会理事长张彦宁（中）
中国企业联合会副理事长潘承烈（右）合影



刘光起在成都广播电台



作者简介

刘光起，北京人，1946年生。

1983年，参加了中国最早的大型合资企业，五星级长城饭店的筹备工作，成为第一批被端走“铁饭碗”，在外企当“雇员”的干部。历时十多年，接受了国际喜来登集团、荷兰饭店管理学院、美国维多利亚培训公司的大量培训。

在此任职期间，有幸为邓小平、李鹏等中央领导人，为里根、布什、卡特、中增根等外国元首及洛克菲勒、哈默等世界级的大老板组织过数十次国宴和各类活动。

1988年至1990年，签约到喜来登集团在澳大利亚的一座五星级豪华酒店Sheraton Mirage做部门经理，并为其筹办了后来被评为“昆士兰最佳中餐厅”的长城餐厅。

1993年，似有所悟，以多年在跨国公司所学，提出“示范性管理”的设想，在数家民营和国有企业任总经理或执行总经理。在工作中，取得较好效果并创立管理模式。

1997年，合作成立“北京光起管理模式设计有限责任公司”，任首席设计师。为大中型企业提供培训和行政管理模式设计等服务。

现任：

中国管理科学学会

理事

中国技术经济研究会

学术顾问



作者简介

姚厚亮，1966年生于北京，是在中国改革开放后各种新的管理浪潮中成长起来的一位经理。

1991年在合资企业“顶新集团”工作。他和“顶好清香油”一起，把自己推向市场。从销售到采购，从公关到企划，积累了较为丰富的工作经验。转入“康师傅”公司后，他已成为营销界较有名气的职业企划人员。

1994年工作于广告界任策划总监，先后帮助企业成功地策划和塑造了“五星啤酒”、“京喜肉食”、“若蜜喜糖”等国内知名品牌。在1997年又成功地策划并参与将一家年仅几千万营业额的方便面企业，用一年的时间提升至3个多亿，成为迅速占领了大面积的国内市场的企业。使国外的知识在国内得到了运用和发展。

现正与刘光起合作，致力于营销管理的进一步研究。

中国企业管理协会

关于《A管理模式》的论证意见

中国企业管理协会受光起管理模式设计有限责任公司委托，于1997年10月25日在北京举行了《A管理模式》专家论证会，会议听取了《A管理模式》编著人刘光起同志对《A管理模式》的内容介绍和学习、运用该模式的企业代表的发言，与会专家（名单及个人论证意见附后）认为：

《A管理模式》是在学习国外先进的管理理论、方式、方法和在总结企业实践经验的基础上，针对我国企业在经济体制转轨时期，内部行政管理不适应市场经济要求的实际，归纳创造出的一套现代企业行政管理模式。

该模式按照现代企业管理科学理论有关原则和理念，将企业行政管理中例行的、经常重复性的各项管理活动标准化、程序化、制度化，形成了包括组织、企业文化、人才指挥、横向联络、检查反馈、预算计划、人才选用和招聘、培训、激励等九大系统。这九大系统，有可操作的程序、流程，对企业普遍适用，有较强的实用性，对当前我国企业实行股份制改造中加强和改进企业管理，有一定的指导、示范作用。

中国企业管理协会

该模式具有管理创新意识，在其理论指导上体现了一些鲜明的、针对性的论点，如对垂直指挥系统中逐级原则的规定，在横向联络系统中的相互服务与制约的原则规定，“能人”与“点子”不能代替管理模式的运行等，都能为企业经营管理人员转变传统管理观念，更新管理理念给予启发。

该模式在表述形式上图文并茂，将管理理论与企业实际紧密结合，文字通俗易懂，明了而生动，易于传播和掌握。

专家们还认为，任何管理模式都有其局限性，企业在实际运用中还应根据自身的情况和特点加以修正，管理模式也是需要动态发展的，所以，《A管理模式》也应不断吸取国内外企业管理的理论和新鲜经验，不断地充实和完善。

(以上因该模式编着人在论证会上直接听取了专家的意见和改进建议，此处从略)

一九九七年十月二十五日



基础篇

预算计划系统

组织系统

企业文化系统

运作篇

垂直指挥系统

横向联络系统

检查反馈系统

人才篇

人才招聘系统

培训系统

激励系统

前 言

说起营销，立刻会想起策划和炒作，企业处心积虑要把产品卖出去，于是整版广告或只写一行小字的白版广告、电视广告、户外广告；抽奖、派送、雇托儿、打官司；血本大甩卖、清仓大处理，只可惜利润抵不上广告费，送货变成了“三角债”。有人说垃圾也能炒上天，那是欺骗。

营销除策划出点子外，还有管理。哪些管理？营销预算、营销组织、产品形象、营销指挥、控制程序、营销政策检查、营销培训、营销激励。

就说激励吧，好像就是签定合同和提成奖。这是对结果的管理，其实结果不需要管理。对营销过程和行为的管
理，对企业才真有意义。

管结果，看起来省事，隐患不少。为了达到目的，销售人员可以互相残杀，可以越界串货，可以高价少卖，可以一仆二主，卖不出去，老板要赔钱着急；生意火了，老板得低声下气；“三角债”不是不还，而是不要；送回扣没给对方，无证无对。

管结果，只知道要钱，营销人员也有苦：

一苦：门难进。

一听推销东西的，门卫都可以挡住。

二苦：脸难看。

买方市场，冷板凳是常事，赶出门外也不稀奇。

三苦：胃难受。

谁能与客同醉，只是肠胃受罪。

四苦：人难当。

顾客说我宰人，朋友说我骗人，同事说我压人，老板说我坑人。

五苦：路难行。

大路小店、平原山区、火车误点、飞机停飞、丢包中计、困在外地。

六苦：功难记。

火了是货好，功劳属集体，一旦压了库，工资往外赔。

做生意不容易，职工不要怨，经理不用急。策划出好点子，还要抓管理。把公关、销售、市场服务结合在一起，有拉有推，树立品牌保证质量，以满足社会需求为目的，才可能取得竞争的胜利。

所以，写此书《A 管理模式》营销管理版。

光起

1999年5月18日

高维管理的

忧

愁与



老板被**炒**了

——企业人才严重流失

企业迅速发展，员工素质也得以大幅度提高，从而引起社会尤其是竞争企业的关注，正当企业用人之际，优秀人才却纷纷炒了老板的鱿鱼，到竞争企业做起了“鸡头”。

人**才**走了！

为什么？

**愁
愁
愁
愁
愁**

