

清华MBA总裁培训课堂实录

本书特别赠送李强老师授课光盘

瞄准企业靶心，
讲述实实在在的经营之道！



李强： 直击企业经营

The Strategy of Understanding Your Business

李强 / 著



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

李强： 直击企业经营

李强 / 著



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

图书在版编目(CIP)数据

直击企业经营 / 李强编. — 长春: 吉林出版集团有限责任公司,
2010.4
ISBN 978-7-5463-2769-3

I. ①直… II. ①李… III. ①企业管理 - 通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第055761号

李强：直击企业经营

LIQIANG; ZHIJIQIY EJINGYING

著 者：李 强

出 版 人：周殿富

策划机构：北京中智信达教育科技有限公司
北京乐知信达图书有限公司

责任编辑：范中华 陈 曲

插图设计：杨贺凯 刘春雨

书装设计： 大象设计·卢柏丰
Daxiang Design Tel:010-56796808

出 版：吉林出版集团有限责任公司

发 行：全国各大新华书店

印 刷：北京楠萍印刷有限公司

开 本：710×1000mm 16开

字 数：90千字

印 张：16

版 次：2010年4月第1版

印 次：2010年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5463-2769-3

定 价：39.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

导语

■企业的快速发展，总是伴随着各种各样的问题。作为企业的领导者和管理者，不可能面面俱到，一一解决；只有准确把握企业发展的脉搏，真正掌握企业成功需要解决的关键问题，方能进入制胜的坦途，做到基业长青。

■李强老师集多年的管理经验之精髓，直击企业经营中的14个关键问题，并提出了相应的解决方案。他睿智的讲解能使您在今后的企业管理中变复杂为简单，一通百通，如沐春风，真正找到解决企业经营问题的法宝。

■如果你是中小企业的老总，正在被企业经营中不断出现的问题困扰；如果你身处快速发展、处于上升期的企业，作为企业的高层管理人员对企业发展一筹莫展；或者如果你是拥有雄心壮志的创业者，那么，敬请阅读李强老师的《清华总裁班MBA课程实录——直击企业经营》。

C 目录 CONTENTS

开场白

话题一：企业的台子怎么搭？ / 003

1. 瞄准企业的靶心 / 005
2. 评估，从董事局开始 / 010

话题二：对话企业战略 / 015

1. 思路决定出路，战略引领未来 / 017
2. 是否具备可持续的增长空间 / 019
3. 是否具备超越自身的能力 / 022
4. 是否具备引领行业的思维高度 / 027
5. 是否具备全球化的经营战略格局 / 029
6. 你的竞争方向在哪里？ / 032

话题三：建立标准化执行系统 / 035

1. 管理系统规范化 / 037
2. 及时沟通，不当官僚 / 039
3. 制度是自律的底线 / 046
4. 学习，帮你走出困惑 / 051

话题四：勤督查，确保执行到位 / 057

1. 企业文化要因地制宜 / 059
2. 现场管理办大事 / 062
3. 不开“倒喇叭”会议 / 067
4. 企业家的四个境界 / 070

话题五：搞懂财务管理 / 077

1. 打造企业的体检中心 / 079
2. 握紧员工的试金石 / 085

话题六：学会人力资源 / 089

1. “挑种子”的诀窍 / 091
2. 有危机，才有动力 / 099
3. 有差距，方知不足 / 102
4. 企业中的五种人 / 107
5. 做企业的领头羊 / 112
6. 打造团队的智慧 / 115

话题七：分清原则和感情 / 123

1. 别把爱变成伤害 / 125
2. 善用无情的制度 / 130
3. 让你的追随者心甘情愿 / 133

话题八：了解竞争对手 / 141

1. 向后转的勇气 / 143
2. 放弃，也是一种收获 / 147

话题九：打造长久激情 / 151

1. 当好企业的充电器 / 153
2. 别给放纵找理由 / 158
3. 该忘的就忘了吧 / 162
4. 让赚钱也能“锦上添花” / 166

话题十：企业经营的法宝 / 173

1. 推崇别人就是推崇自己 / 175
2. 别让“海归”变“海囚” / 182

- 3. 企业要文化，不要口号 / 188
- 4. 说出企业家的辛苦 / 191
- 5. 企业家的三“千”三“万” / 194

话题十一：机会与风险并存 / 201

- 1. 及时发现市场变化与需求 / 203
- 2. 危机处理，拯救企业的灭火器 / 207

话题十二：打造学习型企业 / 211

- 1. 脚踏实地奔成功 / 213
- 2. 培训要有针对性 / 216

话题十三：找到适合企业的经营模式 / 221

- 1. 把握行业的风向标 / 223
- 2. 导入“五化”，建立企业文化 / 229
- 3. 企业经营管理要素 / 234

李强经典语录 / 244

开场白

001

开场白

尊敬的来自全国各地的企业家、董事长们，亲爱的“中国式领导”的总裁们，董事长们，大家好！

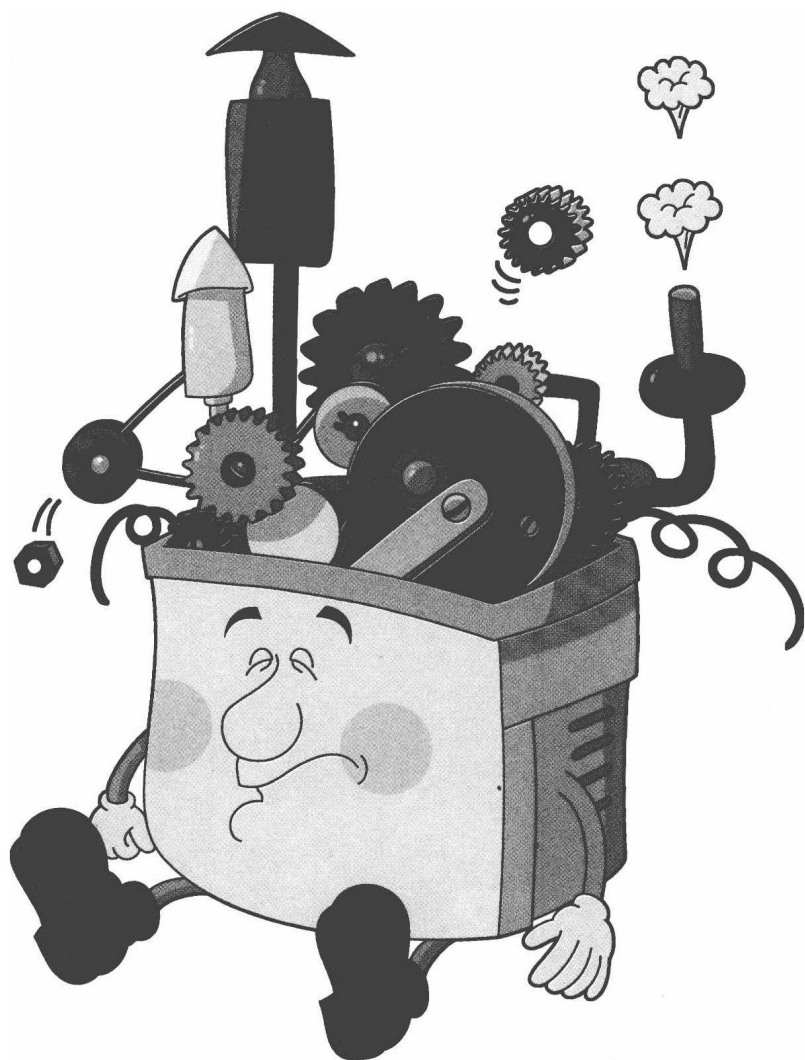
非常高兴我们再一次在这里相识相聚，共同来解剖企业走向何方。今天我为大家带来的主题是《直击企业经营》。在我14年的职业生涯中，我所服务的企业不计其数：有高科技的，有生产型的，有餐饮的，有服务的，有销售的……每一个行业都有它的属性，每个企业都有不同的性质，但有一点它们是共同的，那就是经营方式、人才战略方式，所以今天我将和大家一起来剖析，直击企业经营的14大关键问题，并给您破解问题的方案。这14个

问题是：

1. 组织架构不完善
2. 企业战略不清晰
3. 管理执行无系统
4. 系统执行不到位
5. 领导不懂财务
6. 领导不懂人力资源
7. 情感与原则不清
8. 不了解竞争对手
9. 不懂如何打造长期保持激情的团队
10. 不能让员工真正认同企业的价值观
11. 不懂市场变化与需求
12. 缺少改变与创新能力，急需建设学习型企业
13. 危机处理滞后或者处理不恰当
14. 信息落后，不知道企业适合什么样的经营模式

话题一：

企业的台子 怎么搭？



❶ 瞄准企业的靶心 / 005

❷ 评估，从董事局开始 / 010

没有一个伟大的董事会，永远不可能造就伟大的企业；没有伟大的企业，也就没有伟大的职业经理人；没有伟大的职业经理人，就不会出现伟大的员工；没有伟大的员工，当然就生产不出伟大的产品。

1. 瞄准企业的靶心

我们在经营、管理一个企业的时候，首先要知道先干什么、后干什么、再干什么，就像我们打手机，虽然号码没有错，但是如果数字位置稍有颠倒，结果就是我们打不通；即使打通了，也会打到别人的手机里去。

企业也是这样。如果一个企业不知道该先做什么、后做什么，把做事的顺序颠倒了，虽然该做的我们都做了，可能结果就是行不通或者背道而驰。今天谈到企业经营的过程当中，我要跟大家阐述的第一个观点就是企业的组织架构。

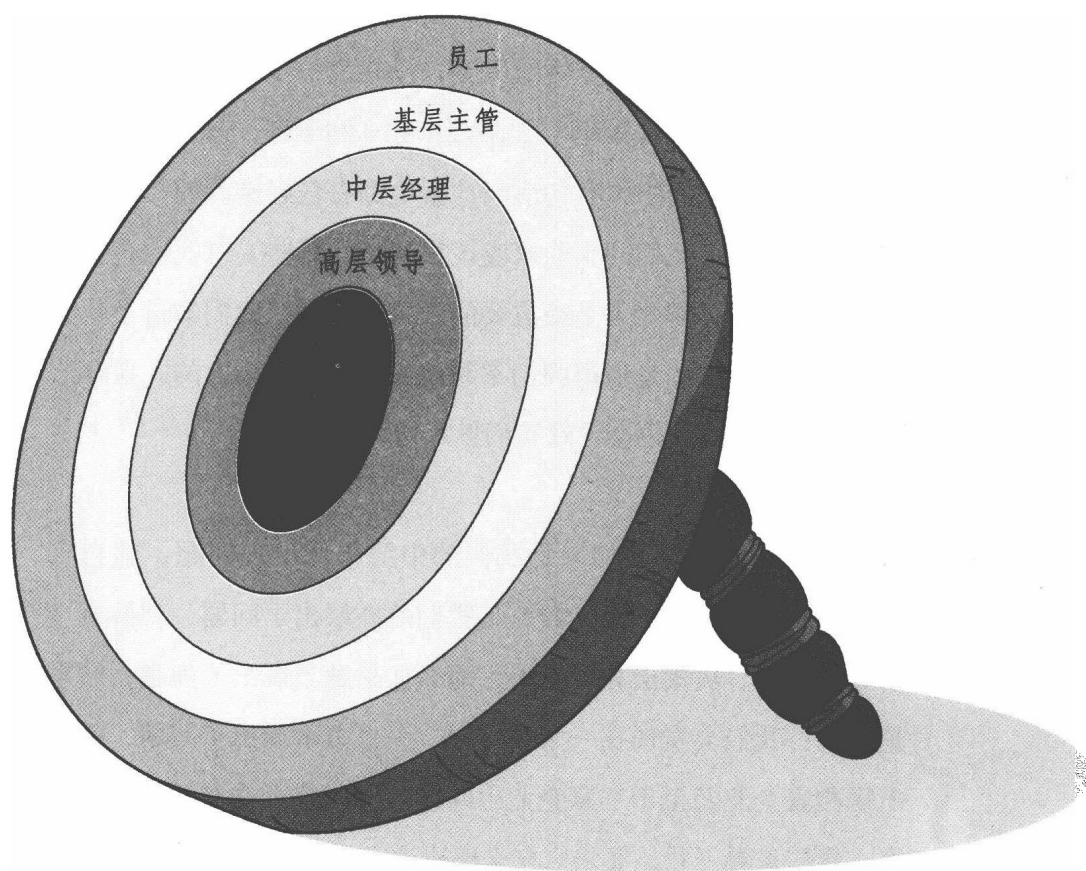
柳传志先生曾经说过，做企业就是组班子、搭台子、造势。首先我们谈组班子。没有一个伟大的董事会，永远不可能造就伟大的企业；没有伟大的企业，也就没有伟大的职业经理人；没有伟大的职业经理人，就不会出现伟大的员工；没有伟大的员工，当然就生产不出伟大的产品。所以当我们对一个产品赞不绝口的时候，我们都在说这个产品太棒了。可是，这些产品是谁生产的？是非常棒的员工生产的。那么非常棒的员工又是谁来管理和领导的呢？是他们的主管，是他们的师傅，工程师。那么这样的一群人又是谁带动的呢？职业经理带动的。职业经理又是谁选来的呢？董事局或董事会。所以事实上组织架构是公司中最重要的。

我经常说组织架构好比是齿轮，如果组织架构不团结，董事局不团结，后果不堪设想。我经常给大家画一个图表，一个什么样的图表？就是把企业画做一个靶心，通过靶心一圈圈地

来向外扩。大家可以看到最外面的一层是员工，然后是主管，然后是经理，然后是高层，再然后是董事局。在这样一个架构图当中，我们首先要分析的是什么？各位有没有发现，如果是员工出现问题，对于整个的企业影响是非常小的。所以我们听到过有的企业每年裁掉10%的不合格的员工，没有说每年裁掉10%的不合格的干部的。原因在哪里？如果裁掉10%的干部，就会带走60%的员工。因为我们中国有句话叫“秦桧都有仨好俩厚的”。所以在一个企业中，我们的企业家应该很清楚，哪些人对我们企业的影响是最大的，哪些人是最重要的。只有这样，我们知道了什么重要，才知道哪些是值得我们不断地、多去投入精力的。各环节产生的影响不同，也会导致我们投入精力的不同。

好，我们来看，如果是我们的中层干部出现问题，就会直接击穿管理层和员工层；如果是我们的高层出了问题，就会直接击穿经理层、负责层和员工层；那么如果董事局出了问题，结果是什么？我们会发现在一个企业中，一旦董事局出了问题，就会出现两家企业乃至三家企业出问题。所以今天在座的各位企业家，我们来看一看，要怎么样来解决这个问题？

企业能够扩展到什么样的程度，能够把手伸到哪个层面，这



瞄准企业的靶心，才能切中企业的要害。