

高绩效团队的信息化运营管控之道

杨波◎著

每周只到天



☐ Sunday ☐ Monday ☐ Tuesday ☒ Wednesday ☐ Thursday ☐ Friday ☐ Saturday

日	一	二	三	四	五	六
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

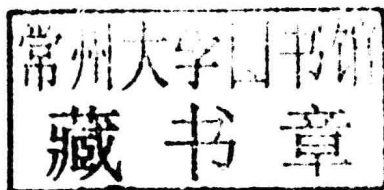
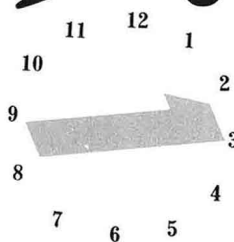
日	一	二	三	四	五	六
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

日	一	二	三	四	五	六
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

日	一	二	三	四	五	六
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

◀ 就这样管人管事 ▶

每周只到 公司一天



杨波◎著

高绩效团队的信息化运营管控之道



华文出版社
Sinoculture Press

图书在版编目 (CIP) 数据

每周只到公司一天 / 杨波著. —北京: 华文出版社, 2010.7
ISBN 978-7-5075-3214-2

I. ①每 … II. ①杨 … III. ①企业管理 IV. ① F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第141159号

每周只到公司一天

标准书号: 978-7-5075-3214-2

著 者: 杨 波

责任编辑: 李 媚

特约编辑: 刘红兵 涂 洁

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市宣武区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

投稿邮箱: hwcbs@126.com

电 话: 总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336210
发行部 010-58336270 58336265

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 12.25

字 数: 80千字

版 次: 2010年7月第1版

印 次: 2010年7月第1次印刷

定 价: 28.60 元

为什么“每周只到公司一天”？

企业家需要脱身“忙、累、烦”

需要多陪家人、享受人生

不管企业是否有了一定规模，大部分企业家都普遍极度心累和体累。

企业家朋友们经常苦恼：企业已经做到这个份上，也不缺钱，却没有成就感，而且这样的状况似乎一直没有尽头！

忙、累、烦：在企业里，不管大事小事都得亲自抓，即使到了一定规模，还是非常累、非常烦，每天业务缠身、电话不断，作为一把手，如果不亲自抓的话，似乎整个公司都不运转……

愧疚于家庭：不仅企业没做好，家庭也没经营好。因很少陪父母而极度愧疚；夫妻之间也因忙于事业缺乏交流而关系紧张；无法关心到孩子的成长，让孩子失去应该享受的黄金教育机会；因为忙、累、烦，整天心力交瘁，导致自己身体陷入亚健康状态……

一切的根源：在于“企业没管理好”这个祸根。要是能做到每周只到公司一天，甚至可以不去公司，却依然能让公司经营高效地运转，那该多好！



企业家需要参加管理培训

更需要一套可执行的管理工具

竞争时代，快鱼吃慢鱼。大部分企业都会遇到发展的瓶颈，而企业家都希望企业发展得更好、更强、更大。于是，就走上了一條“渴求发展”的道路：参加各种培训，有针对个人修炼的，有针对家庭婚姻的，有针对企业管理的。这些培训确实很值得参加，让企业家朋友能够得到很多观念的启发和改变。但是，企业家朋友们由于自身的“学习转化能力不高”等原因，学完后，无法在企业里面进行“简单、快速、有效”的管理改变，导致“课堂上冲动，课堂下一动不动”的现象非常普遍。

因此，企业家不仅需要参加培训，更需要拥有套路化的管理方法和管理工作具！

“每周只到公司一天”不是奢望

企业是由“人”组成的一个“组织”。这个组织常常出现如下现象：

企业氛围差，凝聚力弱；

人员成长缓慢，管理复制能力弱；

员工每天不知道做什么，不知道怎么做，不知道做到什么程度，甚至连汇报什么都不知道，交代的事情经常执行不到位；

业务管理完全失去控制。客户大量流失、订单执行出错、销售进展全然不知、服务不及时、生产环节经常出差错。

要实现“每周只到公司一天”，需要解决好3个问题：

战略、目标、找对人：

定战略是一把手的责任。设定目标是“做对事”，然后就需要“找对人”。

企业能够自动运转：

企业需要有一套自动运营的管理体系，才能摆脱“人盯人、人盯事”的状

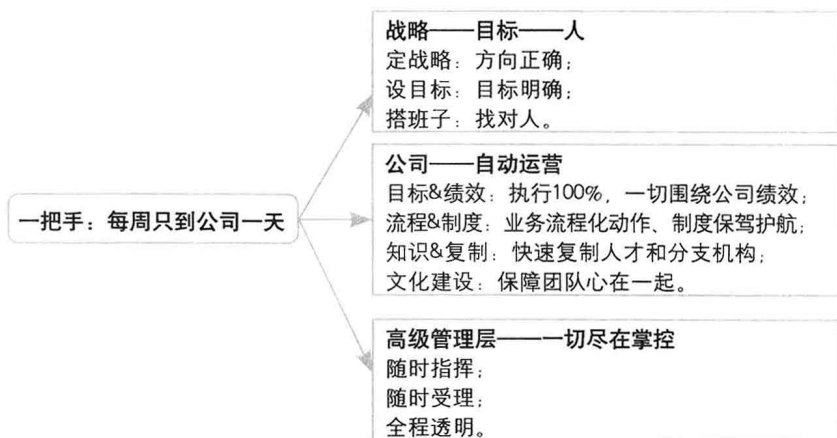
态。直白地讲，不需要一把手去盯，企业也能自动运转良好。

这个环节，需要借助软件工具，让“系统管人”而不是“人管人”。

即时反馈和即时指挥：

很多企业不敢授权，因为怕失去控制。企业需要建立一套透明化的业务管控体系，让经营情况完全透明，想要的数据唾手可得，随时随地可以指挥，随时随地可以审批。

这个环节，需要借助软件工具，让信息透明、沟通顺畅。



借助信息化“每周只到公司一天”不是奢望！

在对大量优秀的企业进行调查，并进行广泛验证后发现，大部分企业家只需要3～5个月就可以实现“每周只到公司一天”。

信息化让企业坐上动车

企业的战略和目标，是需要通过组织的思想氛围和组织技能，并以极高效的业务运营和管控去实现的。我们把战略与目标、思想氛围、组织技能和业务管控称为企业管理4要素，即：

企业战略及目标——统一行动（实现绩效 & 目标）



企业业务管控——客户 & 业务

企业思想文化建设——统一思想

企业方法——统一方法

企业管理的这4大要素，无处不体现“沟通”，沟通的速度和效率就成为关键，这个沟通就需要通过信息化来实现。让企业管理4要素坐上信息化的动车，是信息时代的必然趋势。

企业管理的这4大要素，就是本书的核心内容——《统一管理模式》。

《统一管理模式》融入“军事化、学校化、家庭化”的管理思想，实现——

像军队那样具有高效的执行力；

像学校那样具有快速培养人才的能力；

像家庭那样具有强大的凝聚力。

《统一管理模式》是一套成熟的管理思想，从人性出发，结合宗教智慧，融入教练技术，涵盖了企业“军队化”、“学校化”、“家庭化”等管理精髓，包含了目标管理、绩效管理、CRM、OA、精准营销等很多管理思想。

它不仅是一套管理方法，还能借助软件工具实现。

《统一管理模式》让企业家或身为管理者的你——

找到一套围绕“绩效管理”的目标管理执行力体系，让执行100%落实到位！

找到一套“业务管控方法”，做到“透明化、可视化、全方位”管控！

找到一套快速“人才复制”和“管理复制”的方法，做到“人在有改善、人走无影响”！

找到一套套路化搭建企业文化的方法，迈入“基业长青”的第一步！

一级进攻装备：统一行动

搭建以“绩效”为核心的目标管理执行力体系：“绩效管理”&“目标-行动-成果-总结”。

非诚勿扰！德才兼备！

向“军队”学习，训练统一习惯，提升执行力。

一级后勤装备：统一思想

搭建企业文化训练基地和输出平台。

从人性出发，塑造企业精神。

向“家庭”学习，增强凝聚力。

二级进攻装备：客户&业务管控

搭建以客户为中心的“全方位”业务管控平台：售前-售中-售后。

全方位、可视化、透明化的业务处理流程管理。

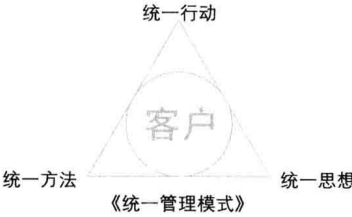
检视如现场直播，指挥如亲临阵地！

二级后勤装备：统一方法

搭建企业复制能力的知识平台。

人在有改善，人走无影响！

向“学校”学习，提升复制能力。



《统一管理模式》可以帮你——

固化管理模式，让企业自动运营，让运营过程透明化，让指挥和检视及时高效，让管理时间节省 30% 以上，企业效率提高 30% 以上，让自己轻松起来，“每周只到公司一天”！

这套管理模式是作者及其团队 10 多年来，在 50 多万家企业客户的经验积累基础上，通过自身企业使用和 2 万多家企业管理验证总结得出的成熟模式。

这样的管理模式，也可以让你放心地把企业交给企业接班人，让企业运营和发展不变形！



我，每周只到公司一天

在经历上百场《统一管理模式》培训后，大量企业家朋友强烈建议我把课堂内容整理成书。他们说：这确实是一套实用有效的管理模式，更重要的是，《统一管理模式》可以借助软件工具得以很好的实现，让管理者拿来就用。

受这样的鼓舞，我写成这本书，希望书中的内容能够对您有所帮助。

一套管理方法是否有效，大家最关注的是——

作者自己是否使用并做到了这点？

这套方法是否在大量企业中得到了成功验证？

背景

我们公司有4个大区、近1 000家代理商，自身管理模式分为4大部分：

企业文化：通过各种形式，使员工保持积极心态，让团队的心在一起，劲在一起。



绩效目标：从年目标到季度目标、周目标，从周目标到日目标，再到每件事，都严格按照“目标—行动—成果—总结”来落实到位。

业务管控：客户、销售、市场、服务、技术等部门，协同作战。

知识平台：快速复制员工，给员工提供自助学习的平台。

作为总经理，我还不属于完全脱开公司业务的一把手，但基本上可以做到大部分时间不到公司。

每天

我大约早上7点起床，和老婆、孩子一同吃早餐，然后老婆去上班，孩子去上学。我打开电脑，开始做自己的事情，如市场策划创意、产品方向需求研究，它们占据了我大部分的时间。

但我却可以随时处理通过软件发给我的各项审批或处理请求，并及时进行决策，下发指令。

我可以随时了解各项业务、各个部门、各个员工的业务进展，甚至可以知道每个员工每天在做什么，每件事情做到什么程度，还能掌握员工的思想动态。

我可以随时随地通过软件平台，撰写各类文章对员工进行激励、动员等思想训导。

每周

我根据直接管辖的副总和总监周汇报，可以很清楚地掌握销售及各项目标进展情况。

我经常到各地讲课、参加各种培训、和客户交流等。由于业务流程化协同高效，目标管理让执行、汇报、指示畅通，知识管理让经验得到最大化复制，心态训练让管理者随时随地通过文章训导，管理者

随时检视和发号施令、员工高效安排时间并随时获取帮助，大量的出差也没有影响到公司的正常运转。

我不是管理界大师，也不是培训界大腕，但我每天是在用这套管理模式管理我们的企业，也用这套管理模式帮助国内 2 万多家企业成功实现了“继账务管理后的第二次管理革命——运营管理”。

除了直接承担的工作需要和大家交流外，我完全可以不去公司。

《统一管理模式》这套管理模式的第一个特点，就是实战 & 套路化！第二个特点，还是实战 & 套路化！

就这样管人管事，让企业管理和管理者的生活质量一同提升！



2010 年 5 月

目录

前言 /I

自序 /VII

第一章 领先企业新标准：成为三好企业 /1

一、“领先型企业”的关键，成为“三好企业” /2

二、管理：从“管钱、管物”到“管人、管事” /2

三、管理的直接对象是“组织”而非“业务” /4

第二章 如何管理好人与组织？ /7

一、个体管理——卓越人生的四项修炼 /8

二、组织管理——建立“统一管理模式” /11

三、向四大顶尖组织学习“生存密码” /13

第三章 《统一管理模式》——轻松掌控企业全局 /23

一、统一行动——打造围绕“绩效”的目标管理执行力系统 /25

绩效目标体系 /26

目标执行体系 /45

二、客户管理——以“客户”为中心的全方位、透明化

业务管控 /78

客户管理的缘起 /79

客户管理存在的现象 /79

客户管理战略 /80

以“客户”为中心的“业务管理”的5个维度 /82

三、统一思想——统一企业文化	/120
什么是企业文化	/120
企业文化的四大要素：愿景—目标—价值观—使命	/121
信息化对企业文化的深化	/125
企业文化的十大应用实践	/140
四、统一方法——企业标准化体系的“人才复制”和“管理复制”	/148
人员复制	/149
管理复制	/152
五、《统一管理模式》中的信息化沟通	/154
 第四章 《统一管理模式》成功案例	/157
华兰生物使用《统一管理模式》装备全国营销团队的管理	/158
现象 1：客户管理、服务的难题	/159
现象 2：业务团队管理问题	/160
现象 3：虚拟办公室的管理	/161
行动成功使用《统一管理模式》提升集团整体信息化水平	/162
 后记	/167
 附录 1 信息化运营常识	/169
 附录 2 《统一管理模式》VS 管理培训	/178

| 第一章 |

领先企业新标准： 成为三好企业

01 领先企业新标准

- ❶ 成为领先型企业的关键是什么？
- ❷ 领先型企业的两次信息化管理革命是什么？
- ❸ 为什么说企业管理的最佳对象是组织？

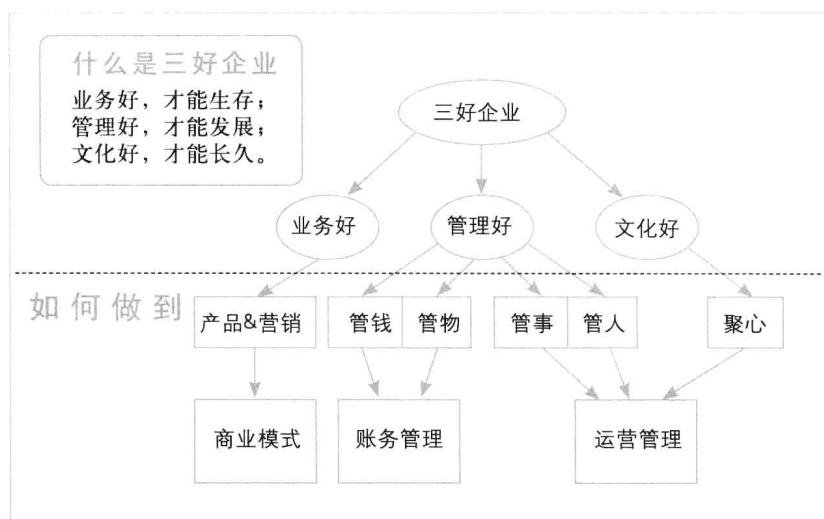




一、“领先型企业”的关键，成为“三好企业”

领先型企业的关键是什么？领先型企业就是“三好企业”：业务好、管理好、文化好！业务好才能生存，管理好才能发展，文化好才能持久，这样的企业，才能称为“三好企业”。

企业内部管理分为“账务管理”和“运营管理”。账务管理主要是“管钱和管物”，运营管理主要是“管事、管人、聚心”。



二、管理：从“管钱、管物”到“管人、管事”

如何成为“领先型企业”？如何实现企业“三好”？必须借助信

息化管理的手段。

那么，何为信息化管理呢？

从管账的角度看，是借助计算机软件，把企业的各类物流和钱流的管理起来，通过电脑开单，自动生成企业所需要的各种经营报表，以及自动生成国家财务要求的各类凭证及报表，让经营者能够及时获得各类经营境况的报表。

从业务和人员管理的角度看，是借助计算机软件，把企业的各个部门协同起来，建立高效的沟通平台，让目标执行到位，让协同配合高效，让业务情况透明。借助计算机系统，员工能够进行高效的自我管理，管理者能够及时获取各类经营动态，快速地审批和处理各类业务，快速地发号施令；借助计算机系统，企业能够建立组织发展所必需的知识库，增强复制能力，让员工快速成长，让管理能够快速复制；借助计算机系统，可以让企业经营模式固化，进入信息化运营的管理转型。

领先型企业必经的两次信息化管理革命：

1. 账务管理——管钱与管物：国外称之为“Back Office”，由当初的手工账本，借助财务软件、进销存软件、企业资源规划（ERP）软件，把“账”管好。

——很多公司都已经实现

2. 运营管理——管人与管事：国外称之为“Front Office”，由当初的人盯人、人盯事，发展成为借助客户关系管理（CRM）软件、办公自动化（OA）软件、人事管理（HR）软件，或集成类管理软件，把“人”管好。

——80%以上的公司目前还处于“人盯人、人盯事”阶段
在创业初期，大部分公司制定的管理重点都在“管钱”与“管