

11班是可以
传奇不朽的集体



老大,再见!

GOODBYE, TEACHER!

▼
韩梦泽
著

天津出版传媒集团

百花文艺出版社

不懂系统管理， 如何将企业做强做大

方丽菲 著



版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂系统管理, 如何将企业做强做大 / 方丽菲著. —北京: 北京理工大学出版社,
2015.1

ISBN 978-7-5640-9915-2

I . ①不… II . ①方… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 252456 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / [http: //www.bitpress.com.cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.5

字 数 / 185 千字

版 次 / 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 39.80 元

责任编辑 / 李慧智

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

自序

为什么老板永远是劳碌命？

为什么您的企业永远是超级个体户？

为什么企业老是依靠几个能人在支撑？

为什么企业没有竞争力，只能打价格战？

为什么公司的业绩老是处于波动之中？

我从事培训、咨询十一年，亲自服务了 1 000 多家企业，在这个过程中，发现企业存在很多问题，如：人才缺乏、应收款多、员工积极性不高、利润低、效率低、浪费多、责任心不够、执行力差等。我实实在在地为客户解决了不少问题，也得到了众多客户的大力支持，很多企业在建立系统后业绩至少提升 30%。

相信以上提到的这些问题是每一个企业管理者一直关注的焦点。对于中国企业来说，它们存在的最大问题就是管理混乱，没有系统流程。尽管每一个企业都制定了相关的规章制度，可是能真正被执行的却是少之又少。很多企业管理者经常抱怨，现在的员工管理起来太难，核心骨干动不动就辞职，导致一个部门无法运转。而很多企业，既无法留住优秀的人才，又无法培养出合格的人才，企业运营流程混乱、效率低下，生存压力越来越大，企业主感觉难以为继，这种现象的背后，问题到底是什么？

其实，这种现象归根结底，就是企业没有一个健康、健全的系统，仅仅是凭个人经验和感觉在管理公司。公司有问题，往往是头痛医头、脚痛医脚，从来没有从整体上认真考虑如何彻底解决企业中存在的问题。

我国企业发展历史较短，很多企业管理者不懂系统管理、流程管理的重要性。

从世界企业发展史来看，无论哪一个伟大的企业，都不是靠一个人创造的。虽然领导者的能力至关重要，但若能真正将企业做强做大，还需要团队的力量，需要集合企业中全部员工的智慧，而真正能做到这些的，就需要一个可以复制的系统。无论是麦当劳，还是沃尔玛，这些世界巨头的分支机构遍布全球，它们靠的就是可复制的系统力量，于是一个小公司发展成全球巨头。

一个不懂得企业管理的领导者是很难引导企业走上正途的，一个不懂得系统管理的领导者也不会带出一群能力超群的员工。真正的管理者是培养一群善于解决问题的人，而不是自己去解决所有问题。对于中国的中小企业的管理者来说，加强管理系统的建设是刻不容缓的任务，不仅有利于提高企业的产品质量，推动技术改革，而且还能帮助中小企业建立起一套科学而完善的管理系统，使其模式化、可复制化，最终成为企业做大做强的范本。

本书就是通过对当前中国企业的案例分析，并且结合本人亲自辅导企业的实际情况，讲述了在企业发展过程中存在的一些实际问题，给出一套解决方案，力图帮助企业管理者改善自身条件，引导企业向管理要效益，转变固有的粗放型发展方式，从内部挖掘潜能，提高自身经济效益。

本书让你一看就懂，一学就会，操作系统、教育系统、管控系统、动力系统、优化系统一个都不少！让企业管理者少走 5 年弯路，提高 10 倍以上的效率，轻松将企业做强做大。

本书是在香港明清居红木金彪云大师、浙江国力科技戴东泉的推荐下写的，在此诚挚感谢他们的支持！希望各位读者多提宝贵建议，同时希望本书的出版，能为广大企业管理者提供有益的启发。在本书出版之际，也期望我国的企业能早日建立起符合自己的管理系统，从而在全球市场竞争中不断发展、壮大，为国家的繁荣昌盛尽微薄之力！

方丽菲

2014 年 4 月 4 日于杭州

目录

第一章 中国式小企业危机：为何你的企业不断陷入困局

经济危机，让中国小企业全面陷入生存危机 / 2

惨烈竞争，让无数小企业一夜关门 / 6

成本快速上升，利润几乎变为泡影 / 11

负债率居高不下，不断涌现老板“跑路潮” / 15

核心人才大量流失，企业瘫痪无法运营 / 18

效率低下，巨大的内耗让企业无法盈利 / 21

没有核心竞争力，企业不知道出路在何方 / 24

不敢改革、无力改革，企业将不得不被淘汰出局 / 28

第二章 为何你的企业永远做不大：没有系统让它陷入小循环

缺失战略与定位：没有战略系统的企业永远是超级个体户 / 34

没有愿景与文化：老板和员工双双陷入迷茫与失落 / 39

没有营销系统：只靠老板和少数精英，市场格局永远做不大 / 44

没有研发系统：落后的产品，毫无竞争力的产品线 / 49

没有财务系统：老板每天为钱发愁，企业随时可能资金断裂 / 53

靠少数能人吃饭：老板天天受气，企业无力发展 / 57

没有人才复制与晋升系统：普通的不会优秀，优秀的不断流失 / 61

管理混乱，老板永远是劳碌命：老板忙死，员工累死，企业等死 / 65

第三章 系统竞争的时代：未来企业竞争靠的是系统而不是招术

一招鲜吃遍天的时代已经过去，未来的竞争不再靠招术而是系统 / 70

优化战略与定位：小企业可以成为巨无霸 / 73

树立愿景与文化：好愿景吸引好员工，好文化激发员工创造力 / 76

建立营销系统：强大的营销系统让企业获得加速增长 / 79

优化研发系统：让老产品得到强化，让新产品不断适应未来 / 83

强化财务系统：强大的财务系统可以让企业轻松应对各种财务危机 / 86

建立人才管理系统：不再靠少数能人，少了谁企业都照常运转 / 90

建立人才复制系统：普通人也能变得优秀与卓越，企业随时可以扩张 / 95

好系统解放老板，好系统管理轻松 / 100

激活企业系统竞争力，在艰难时刻企业依然能轻松前行 / 103

第四章 建好五大系统轻松赢未来：让企业在标准化的系统中前行

建立标准的操作系统：

让企业的每一个流程都具有标准化和可操作性 / 108

建立教育训练系统：保证每一位员工具有做出标准工作的态度和能力 / 111

建立管控系统：强化全流程管控，确保做出标准化的结果 / 116

建立动力系统：解决薪酬和晋升问题，持续做出企业想要的标准 / 119

建立优化系统：不断检查和改善系统，适应现在与未来的竞争 / 125

第五章 操作系统教会企业怎么做：操作系统让一切标准化、可复制

一流的企业都在做标准，二流的企业在做管理 / 130

建立操作系统，将管理流程标准化、流程化 / 133

标准化的要求就是人人可操作，人人可复制 / 136

操作系统不是职责表，而是一看就可以上手 / 139

优秀的操作系统，让企业在复制中快速成长 / 142

第六章 教育训练系统让员工都会做：人才都是教育和训练出来的

不经过培训就让员工上岗，是对企业和员工都不负责任的行为 / 146

强大的教育训练系统，让企业不再依赖某个能人 / 149

教育训练系统就是为企业提供人才的造血机 / 153

员工在培训后，血液中流淌着企业文化的因子 / 156

训练、训练、再训练，不光是能力，还有态度 / 159

第七章 管控系统带来标准化的结果：没有管控系统就没有结果保障

将日常经营纳入管控系统，让一切变得可衡量和管理 / 164

把企业的目标变成所有员工的目标 / 168

用制度管人，而不是人管人 / 171

计划与目标的高度一致，计划可以变，目标不能变 / 175

建立有效的会议系统，晨会、周会、月会、年会 / 178

建立高效的沟通系统，保持高效沟通、顺畅沟通 / 182

既要管控全局，也要情感关怀 / 186

监督检查不可少，人们只做监督检查的部分 / 189

第八章 动力系统让员工持续做出企业想要的结果：为企业不断加油

要想企业跑得更远，就必须不断为企业添动力 / 194

没有不能被激励的人，只有不会激励的管理者 / 198

只拿钱激励员工，就像用毒品在管理 / 202

建立有效的薪酬体系比简单的管理加提成要强百倍 / 207

建立员工晋升通道，让员工长期为企业服务 / 212

建立企业精神愿景，让员工不光为钱做事，而是为使命在做事 / 217

第九章 优化系统让企业保持最佳状态：每天进步一点点，累积起来就成为伟大

懂得正视自己的错误是成为优秀者必要的基因 / 222

每天进步一点点，累积起来就是伟大 / 226

删除过时的不必要流程，增加最有必要的流程 / 230

定期检查和改进，将激发企业的内在动力 / 233

持续优化管理，将让企业从优秀走向卓越 / 238



第一章

中国式小企业危机： 为何你的企业不断陷入困局

经济危机，让中国小企业全面陷入生存危机

惨烈竞争，让无数小企业一夜关门

成本快速上升，利润几乎变为泡影

负债率居高不下，不断涌现老板“跑路潮”

.....

经济危机，让中国小企业全面陷入生存危机

自从经济危机之后，中国经济也开始萎靡不振。时至今日，虽然中国政府不断出台经济政策，但国内经济形势仍不见好转。中国经济面临着很大挑战，尤其是我国的小企业，面临着前所未有的打击。

很多中小企业因遭受打击，纷纷“关门大吉”，老板们为了避免更大的损失，卷着公司的资金跑路。这可害苦了工人们，不仅拿不到工资，连“债主”都找不到了。根据相关调查，仅 2011 年，温州就有多家企业宣布倒闭，其中还不乏三旗集团、江南皮革、餐饮连锁港尚记和波特曼等老牌企业。除了这几家企业外，2011 年 6 月，浙江的知名企业天石电子有限公司因巨额欠款无法偿还，最终宣布倒闭，而且还连累了几家之前为其担保的公司和企业。

有关部门在对天石进行调查时，据一位知情的工厂主透露：“天石老板其实资产还是挺雄厚的，仅天石所在地块和厂房就价值上亿元资产。”即便如此，天石老板仍然狠心扔下这巨额资产选择了跑路，说明他的欠款数额要比这大得多。

“覆巢之下焉有完卵”，就连温州的这些知名企业在经济危机的浪潮中都相继倒下，更不要说那些不知名的小企业了，日子一定更不好过。

既然谈到了温州经济区，我们就以温州作为实例来说。温州处于我国沿海地区，信息和交通都很发达，凭借得天独厚的先天条件，温州算是经济发展最早的区域。温州经济区主要以劳动密集型的小企业为主，为当地的经济发展做出了重要贡献。但近几年，温州经济区所面临的难题越来越多，尤其是自经济危机之后，多家企业出现破产情况，工人们拿不到工资，纷纷下岗，在家待业，周边的服务行业因拿不到欠款，所以资金周转困难，也就是说，小企业的破产浪潮不仅影响了我国的经济发展，还影响着社会安定团结。那么，经济危机下的小企业，到底面临着哪些考验呢？为什么会出现破产、跑路的情况呢？

2013年3月12日，温州的知名企业奥古斯都鞋业有限公司宣布破产，该消息一经发出，就引起了社会各界人士的重视。

说起奥古斯都鞋业，它始创于1995年，因产销“抗菌精英”功能皮鞋而声名鹊起，还曾获得“中国驰名商标”“国家免检产品”等多项荣誉。

根据一位奥古斯都的老员工讲述，公司从2013年1月25日开始给全体员工放假，并且要求大家于2月25日返厂开工。

但工人们按时返厂时却发现厂门紧闭，工厂也没人打扫；根本没有开工的样子。大家看到此景，都很着急，工厂负责人的电话一直处于关机状态。所有的工人都站在门外，不知道该如何是好，大家纷纷抱怨“年前的工资还没有发，大家还指望着那点钱生活呢……”原材料供应商们闻讯赶来，开始哄抢机器设备和那些没来得及运出去的鞋子。

3月13日，有人发现此前一度“失联”的奥古斯都董事长李上辉出现在开发区附近。很快，追债方闻讯赶来，将李上辉团团围住，要求他补打欠条。

很多供应商纷纷表示“大家是合作多年的老朋友，也不想把事情闹得这样僵”，但据奥古斯都的财务人员说，该公司早就没有了流动资金，账面上除了高利贷之外，公司的欠款高达 1.2 亿元，光欠银行的贷款就有 8 000 万元左右，各地供应商、皮鞋加工商的欠款大约为 2 000 万元。假如不逼着李上辉补打欠条，那这些欠款很难再追回。因为银行方面已经对奥古斯都的厂房等不动产做过估价，价值六七千万元，也就是说这些钱刚刚够还银行的贷款，但是供应商和加工商的钱就无处讨要了。

如此看来，奥古斯都的破产不仅造成全厂职工下岗，而且还影响着与之相关的产业，将造成非常恶劣的影响。

那么，是什么原因让一个曾经风光无限的国家重点企业走向破产的道路呢？专家经过分析，认为造成这种结果的原因很多，总结起来主要有四点：一是在外投资房地产亏损；二是企业联保、银行抽贷引发了资金紧张；三是借高利贷“饮鸩止渴”；四是建新厂房加大了资金缺口。

奥古斯都的问题也是当前众多小企业同样面临的问题，如果找不到好的解决方法，那么奥古斯都的今天很可能成为小企业发展的明天。

经济学家分析，事实上，奥古斯都鞋业之所以破产，最根本的原因就是企业资金链的断裂，这也是温州所有的小企业爆发倒闭潮的根本原因。

在经济危机的制约下，银行资金紧张，只能缩小小企业的贷款额度，同时限制审批资格，紧缩银根，该做法直接导致了温州小企业的资金紧张，继而走向了非正规的融资渠道，最终导致企业资金链断裂，走向濒临死亡或死亡的道路。

当然，除了资金链断裂的问题，小企业也应该在自身找找原因。

首先，企业资本不合理就是其中一个最主要的原因。小企业在融资之初比较盲目，只要能够筹集到资金即可，几乎没有考虑过资本结构和风险。所

以小企业的领导者在筹集资金的过程中根本没有处理好融资渠道、融资方式、融资额以及偿还期这四个方面的关系，最终给公司的资金链条埋下了隐患。当公司遭遇经济危机打击时，所有的矛盾都凸显出来，最终拖垮了整个企业。

其次，缺乏高素质的财务管理人才。小企业在薪资待遇等方面和大企业存在很大差距，因此大多高素质人才都不愿意在小企业工作，这就导致了小企业在用人方面出现了问题。根据调查显示，大多数小企业的管理人员专业水平低，职业素质也不高。尤其是涉及整个企业命脉的财务方面，假如没有高素质的人才进行管理，怎么可能将企业做大做强呢？

最后，随着经济危机的出现，各行业的生产成本和劳动力成本不断提高，小企业也不例外。这对于抗风险能力本来就很薄弱的中小企业来说，更是一种致命的打击。

所以，经济危机带给小企业的不仅是一次挑战，还是一道生死攸关的难题。俗话说，“挑战和机遇并存”，众多小企业要想顺利地渡过这次难关，就要找到一条适合自己的发展道路，在挑战中寻找机遇，找到一条生存之路。

惨烈竞争，让无数小企业一夜关门

小企业遭遇危难，除了经济危机带来的影响外，其自身也存在着多种原因。很多小企业自身抗风险能力差，面对越来越困难的经济环境，越来越激烈的市场竞争，无力承受重压，最终成了失败者。

根据相关部门的调查，全国的小企业近几年都重复走着“一年发家，二年发财，三年倒闭”的道路。就拿武汉地区来说，2013年，全市公布的吊销企业有400家左右，几乎全是中小企业，其中以小企业居多；大部分集中在科学技术行业、房地产行业、食品行业和服装行业等。这些行业可都是前几年的热门行业，同时也是竞争最为激烈的行业，现如今却成了死亡行业。根据经济学家的分析，这一规律不仅出现在武汉，就全国目前的情况来说也是如此。根据国家工商总局给出的结论来看，批发和零售、制造业、租赁和商贸服务业三类行业竞争最为惨烈，企业死亡率高达63%。

就拿家居行业来说，自从遭遇经济危机的重袭以来，该行业勉强支撑，直至2012年，该行业“漏洞”大规模凸显，最终以多家知名企业的倒闭而告终。

2012年4月，号称家具之省的山东，有两家家具企业因资不抵债宣告破

产；2012年8月，位于广州的红星美凯龙的旗舰店因商户经营困难而“关门大吉”。2012年9月，全球最大的家居建材零售商家得宝传出消息，将在华的7家门店全部关闭，计划将公司的业务重点转向专业零售店和网上销售。

这种情况并不仅仅发生在山东或者广州等地，家居行业经营惨淡早已蔓延全国。就连素有“国字号”之称的大友建材城都因长期亏损，不得不做出缩小一半门店的决定。而且该情况在北京这种一线城市更是突出，2012年3月，一家拥有12年历史，被称为京城八大灯饰城之一的“八方龙”灯饰城经过几天的重新装修，最终改为了花鸟市场。自此，北京的家居行业好像商量好了一样，兴隆家居建材城、金开利德家具卖场、东方家园店、百安居店、居然之家等多家知名家居企业的门市店不是关门，就是撤场搬迁，而这些门店的经营面积，基本都在上万甚至几万平方米。

当然，被经济危机拖入泥潭的不止家居行业，家电行业也被拉下水。近几年，网络销售越来越火爆，不仅客源广泛，而且还不用支付门店租金，也不用雇用那么多销售人才，这就为其节省了一大部分资金投入。为了提高自己的销售业绩，各网站不断提升服务质量，同时将节省下来的资金转化成价格优势，这就对那些专做实体销售的店面构成了极大的威胁。

2013年5月，北京朝阳区工商分局接到了10起关于国贸家电内部员工打来的投诉电话，而且6月初，投诉电话仍然纷至沓来，数量不断增加。区工商分局只能派人前往调查，国贸家电员工将调查人员团团围住，纷纷诉说自己的苦楚。原来，自从2012年年底开始，国贸家电就一直拖欠员工工资，有的都已经半年没拿到一分钱。还有的员工告诉调查人员：“公司的账户早已经被冻结，因此后来的大部分营业额都打到了老板的私人账户。国贸家电其他地区的门市店的员工都已经开始‘抢’家电来抵自己的工资了。”听完这些消息，工商分局的调查人员对国贸家电的资产做了彻底清查，该店员

工也递交了财产保全的申请。2012年6月9日，朝阳区人民法院为了解决国贸家电员工的工资问题，依法查封了国贸家电的所有财产。

这么多知名的大企业都没能抵挡住经济危机的“狂轰滥炸”，那小企业又有什么办法抵抗这“洪水猛兽”一般的灾难呢？不过，俗话说“寻根究底”，为什么这些小企业不能摆脱“死亡定律”呢？为什么这些小企业在面对激烈的市场竞争时如此不堪一击呢？

首先，我们来谈论一下小企业的起步问题。大多数小企业初入市场时，通常是找那些与大中型企业挨边的行业，因此依附性很强，根本没有独立支撑市场的能力。而且，这样的行业很容易被大型企业控制，甚至最终遭到打压。

2011年9月21日，这对于邓天卓等人来说可是个值得纪念的日子，就在这一天，他们联合开发的一款名为“今夜酒店特价”的APP软件正式上线。这是一款基于移动互联网的手机预订平台，每天晚上六点“开盘”，销售当天酒店剩余房间。因为上线销售的房间大多属于尾货，因此价格要比电话预订或者实际订房优惠得多，所以不到3天时间，就获得了10万的下载量。

不过，这样的情况并没有持续多久，它的出现触动了在线订酒店的老大——携程网。携程网对“今夜”毫不留情，一路封杀。同年的十一长假刚刚过去，“今夜”团队就面临了一次最大的考验，同时也是他们自创业以来遇到的首次挫折：北京和上海的合作酒店纷纷下线，上线酒店由原来的二十多家变为三四家。这可急坏了这群年轻人。没有合作酒店，就意味着没有市场，那么之前好不容易积攒起来的用户就很可能丢失。

经过几天的市场调查，他们终于查清了事情的原委。原来，与他们合作的大部分酒店同时与携程合作。“今夜”的出现对携程构成了威胁，为了打击他们，携程将与“今夜”合作的大部分酒店从携程上下架了，同时还“扬言”，