

# TOC理论

瓶颈理论打破企业管理固有旧思维，企业管理变革是亘古不变的命题  
TOC核心五步骤逻辑严密，简单、明晰、有效……助力企业改善业绩

# 企业管理 聚焦五步骤

仲杰◎著

# TOC理论

《企业管理聚焦五步骤》可供企业基层管理者、中层管理者、高层管理者  
参考使用



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

瓶颈理论打破企业管理固有旧思维，企业管理变革是亘古不变的命题  
TOC核心五步骤逻辑严密，简单、明晰、有效……助力企业改善业绩

# 企业管理 聚焦五步骤

仲杰◎著

图书在版编目 ( C I P ) 数据

企业管理聚焦五步骤 / 仲杰著. — 北京: 企业管理出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5164-1453-8

I. ①企… II. ①仲… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 005891 号

---

书 名: 企业管理聚焦五步骤

作 者: 仲 杰

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1453-8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68416775 发行部 (010) 68701816

总编室 (010) 68701719

电子信箱: [qygl002@sina.com](mailto:qygl002@sina.com)

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 10.5印张 161 千字

版 次: 2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

定 价: 39.80元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

## 大胆改善谋发展，全面突破绘新景

当下，很多企业面临着很多棘手的问题。

在产品方面，多数行业的产品仍很低端，产品的利润越来越低，融资平台少、成本高，一些领域开始出现产能严重过剩、产品同质化严重的现象。如果我们没有为这些过剩的产能找到出路，根据市场的自由选择原理，一定会有相关的企业倒闭。

在用人方面，“廉价劳动力”这个词已远离我们，员工收入的不断增加和用工荒的出现，给那些低附加值的企业敲响了警钟。现在，“70后”和“80后”成为企业的中坚力量，他们对幸福指数的要求较高，低工资、恶劣的工作环境和缺乏发展前景的工作备受他们“嫌弃”。而中小民营企业，尤其是小型企业，他们给员工提供的薪酬和物质保障非常有限，这样一来，人力资源将成为瓶颈资源，人才的招聘和培养难等问题广泛存在。

在市场竞争方面，很多企业的技术研发、售后服务基本为零。这些企业即使想进行管理升级，想进行技术研发，想进行品牌经营，想进行优秀的售后服务都很难，因为他们没有足够的市场，没有足够的经营资源，没有足够的融资能力。在这种情况下，多数企业选择了放缓投资，或者转向其他行业投资，最终导致大量的企业不得不选择停止发展。

为什么会出现上述的这些情况？对于我们的企业来讲，将如何生存和发展呢？

面对上面讲的问题，我们要好好想想：什么样的发展目标才是切合市场发展的呢？很多企业是依靠不断复制的方式壮大的，但是，在壮大的过程中，企业的价值创造能力并没有得到太大的提升，他们只是扩大了规模，却

没有提高利润率。如果企业不以做事业为目标，依靠恶劣的成本挤压，通过价格战进行恶性竞争，从而影响到整个行业的健康发展，那么，就会让一些以做事业为目标的企业心灰意冷地放弃产品升级，放弃管理升级，放弃品牌营销建设。不过，这种众多经营风险加剧的情况是挑战，也是机遇。我们知道，经济过热的情况一定会导致产能过剩，这种过剩的产能主要来源于复制的增加，而这正是进行经济结构调整的最好时期。这个时候，能让一部分经营能力差的企业淘汰出局，而经营能力强的企业依靠自身过硬的营销能力、产品创新研发能力、采购成本管控能力、生产管控能力、售后服务能力、融资和财务管控能力、人才培养与团队管控能力等，不断地击败竞争对手；然后，通过“吸纳”淘汰的企业所释放出来的市场容量，从而不断地使自己强大起来。此外，很多企业，尤其是制造业，应该注重生产工艺的不断优化和标准化，从而提升自己产品的水平。但很可惜的是，我们大多数的企业，尤其是中小企业，在多年的发展道路上，根本没有做这件事情，这也就是为什么一家有十几年历史的企业，其管理和技术工艺标准基本和新建立的企业没什么区别的原因。对这个最有竞争力的能力，大多数企业都没有进行修炼。其实，他们本可以不在一个竞争层面进行竞争的，但是，现在却显得那么无奈，这又能怨谁呢？随着科技的进步，很多新发明的先进技术也会很快被复制和超越，面对这种状况，企业只能提升技术研发效率，别无他法。

一般而言，大多数企业虽然认识到自己在经营管理方面存在问题，却不会因此而急迫地寻求改变，因为他们认为自己所拥有的市场份额，别人要想得到绝非易事，为此没有什么好着急的，只要市场没有出现大的变动就行了。但是，“互联网+”时代的到来已经打破了这种局面，会让市场资源得到最有效的利用。“互联网+”是未来发展的一大趋势，由于很多企业都借助网络将自己的服务和产品推向市场，那么，通过网络就会形成各种资源的服务平台，企业就可以通过网络快速获得信息，从而进行各种资源的有效组合。各种资源的寻找和组合将更加快捷，透明、全面、公平是其最大的特点。

总而言之，我们经营企业的发展目标绝不应是单纯的总量增加，而是质

的改变。我们要静下心来，对自己的价值创造链进行系统分析，从而进行有效的改善，持续提升企业的价值创造力和竞争力，增加利润空间，最终实现企业的健康、持续发展。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2017年1月1日

# 目 录

## 前 言 大胆改善谋发展，全面突破绘新景

### 第一篇 企业的生命特质——系统特性

#### 第一章 如何构建完善的企业系统

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第一节 确立统一目标 .....    | 005 |
| 第二节 构建实现目标的平台 ..... | 010 |
| 第三节 选择合理的运营模式 ..... | 016 |
| 第四节 优化工作流程 .....    | 022 |

#### 第二章 企业系统的数据管理

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第一节 常用的企业管理数据 ..... | 035 |
| 第二节 数据中的核心竞争力 ..... | 041 |

#### 第三章 观念瓶颈的突破

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第一节 系统观 .....   | 059 |
| 第二节 有效产出观 ..... | 064 |
| 第三节 逻辑观 .....   | 069 |
| 第四节 动态调整观 ..... | 075 |

第二篇 突破企业发展瓶颈——聚焦五步骤

第一章 企业经营目标的管理

第一节 持续改善是卓越企业的必经之路 ..... 083

第二节 如何制定改善方案 ..... 091

第二章 聚焦五步骤，实现企业持续改善

第一节 使用聚焦五步骤的注意事项 ..... 105

第二节 聚焦五步骤详解 ..... 108

第 一 篇

企业的生命特质——  
系统特性



# 第一章

## 如何构建完善的企业系统

---

何为系统？中国著名科学家、学者钱学森认为：系统是由相互作用、相互依赖的若干组成部分结合而成的具有特定功能的有机整体，而且，这个有机整体又是它从属的更大系统的组成部分。

---

## 本章导读

---

- 第一节 确立统一目标
- 第二节 构建实现目标的平台
- 第三节 选择合理的运营模式
- 第四节 优化工作流程

---

## 第一节 确立统一目标

### 一、企业的目标是什么

我们首先要弄明白企业的目标是什么，这是统一一个企业的经营目标的一个非常重要的大前提。企业的一切经营目标都应以此为原则制定，脱离了这个大前提，企业就将出现系统混乱的现象。那么，企业的目标是什么呢？其实，企业家在创建企业之初非常清楚企业的目标是什么，只是在不断的商场厮杀中，随着客户需求的不断引导和外来信息的影响，致使他们逐渐忽略了企业的最初目标。实际上，企业的目标一直都是赚钱，它从来都不会脱离这个目标而发生改变。

### 二、错误的决策来源于过时的经验参考

很多企业以生产效率的提升或者以成本的降低、销售额的提升作为企业的经营目标，其实，这些对于企业来讲，确实都可以帮助企业提升赚钱的能力，但是，企业的终极目标是赚钱，一切经营目标都要以赚钱作为衡量标准。管理者们之所以认为降低了成本、提升了质量、改善了设备自动化水平等就等于让企业多赚钱了，一个重要原因就是他们的假

设前提存在问题。人们在作出选择的时候，往往是以某个所谓的经验、现象为参照。这种传统的决策方式本身就是错误的，因为经验、现象是有时间效应的，在过去固定的某个时间段，它是正确的。但是，随着时间的推移，一切经验、现象都将成为过去，它们无法作为现阶段企业作决策的参考依据。

## 案例分享 1：先进的设备可以提升企业的赚钱能力

在广东东莞有一家生产拖拉机零部件的企业，这家企业的主要客户是国内一家著名的农用机生产企业和一些外资出口企业。该企业已有 14 年的历史，在国内经济快速发展的年代，他们借助市场的快速发展，从一家只有十几个人的小作坊发展成为一家有一百多人的现代化企业。随着生产工艺的不断扩展，很多特殊工艺的加工在该企业都可以实现。

随着产能的严重过剩，再加上一些客户的经营业绩下降，导致该企业的订单不断减少，甚至一些客户被竞争对手抢去，而人工成本不断增加，价格战带来的结果——利润也不断降低。面对这种情况，该企业希望能够提升自身的营销能力。但是，由于这家企业根本没有注重对营销团队的打造，也没有一个系统的营销管理体系，导致整个企业的营销主要依靠企业的创始人和营销副总经理来完成。面对生存和发展的形势越来越严峻，这两位企业唯一的营销人员也无能为力。于是，企业从社会上招聘大量的营销人员。该企业的营销人员最多的时候有四十多人。

一家有着一百六十多人的企业，竟然有四十多人的营销团队，必然导致营销成本的增加。最悲惨的是，这些营销人员创造的业绩非常低，但该企业依然希望能够通过高于行业的工资标准将他们留住。没想到使得一小部分营销人员产生了惰性，另外的大多数营销人员还是离开了这家企业。最后，该企业决定到银行进行贷款，对设备进行现代化的更换，从而降低生产线的人工成本。结果，该企业通过更换设备，使生产线节约人力二十多人。但是，他们为此每个月多支出一百多万元的银行利息。最终，造成流动资金不足。市场依然在不断地变化，该企业的营销依然跟不上市场的变化。

## 先进的设备可以提升企业的赚钱能力



当被问到为什么要更新和升级设备时，该企业的总经理回答说：当年他们的企业之所以能够在价格高于别人的情况下接到大量的订单，就是因为客户看中了他们在设备上的优势。

企业的经营目标是赚钱，上述案例中的企业为了实现这个目标，决定通过改善营销能力、降低成本的方法提升企业的经营业绩，这从表面上看是不存在任何问题的。但是，这家企业的做法是完全错误的，因为影响他们赚钱的关键问题不是成本，而是企业的营销能力不能跟上市场及时代的要求。该企业购买新设备更是一个错误的决策，因为企业的核心问题不是设备影响了企业的赚钱能力，而是企业的营销能力不高，不能够利用企业的优势资源抢到优质的客户资源。归根结底，企业的问题是营销能力无法满足企业的发展需要。凭借着过去的经验作出的决策往往会在战略上误导企业，这种错误给企业带来的伤害往往也是致命的。战略一旦错误，企业很有可能将会万劫不复。

### 三、准确制定企业的经营目标

企业的经营目标其实就是企业的年度战略目标，很多大中型企业都很重视战略目标的制定和实施。小微型企业由于在市场中极为渺小，经营受市场影响较大，所以，他们往往忽视了对经营目标的战略管理。其实，小微型企业的经营战略同样异常重要，他们与大中型企业相比，最大的优势就是经营灵活，并能够随时调整经营战略。我这里指的是对实施方法应灵活对待，而不是在战略实施的过程中，遇到问题了就直接把目标改掉。目标一旦制定，就不可以随意改变，这是战略目标管理的原则，企业只能对实施方法进行修改。当目标确定下来后，除非这个目标确实存在严重问题，企业可以聚集高管对其进行修改。否则，企业制定好目标后，接下来要做的只有坚决执行。

企业的经营目标是以企业的终极目标为基础制定的，那么，企业就需要对自身的经营情况进行分析，以未来市场的变化为对象，分析企业的哪些资源不能够满足市场的需要。比如，企业的市场营销能力、生产供应能力、研发设计能力、生产工艺技术支持能力、团队组织管控能力、资金及运营成本

管理能力等。首先，企业制定出目标的净利润额；然后，参照未来市场的需要，对以上不足的地方制定出改善的方案。这样一来，企业的经营目标就制定出来了，具体的制定方法我们在后边的章节中会进行详细的讲解。