



张应春◎著

管理是蓝海

要效益
向精细化
管理

著名财经作家 **吴晓波**

浙江大学管理学院教授
教育部长江学者特聘教授 **吴晓波**

青岛红领集团总裁 **张蕴蓝**

倾情
推荐

 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理是蓝海

向精细化管理要效益

张应春◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理是蓝海：向精细化管理要效益 / 张应春著.

北京：中国经济出版社，2017. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4874 - 5

I. ①管… II. ①张… III. ①企业管理—精细化 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 233159 号

责任编辑 张 卉

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 192 千字

版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 次 2017 年 10 月第 1 次

定 价 45.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

蓝海管理：时代呼唤中国特色的管理思想

改革开放即将迎来 40 周年。中国社会经济发展所取得的成就令人目不暇接，“中国奇迹”誉满天下。不过，按照“华盛顿共识”等“标准的”经济学教科书来衡量，中国社会主义市场经济是一个“怪胎”，其发展道路“形迹可疑”，因而中国必将崩溃。如果认真按照一些预言家的说法梳理回忆，中国已经崩溃过若干遍了。然而，中国不但没有崩溃，反而跻身为世界第二大经济体，而且发展势头仍然强劲。

作为置身其中跟着中国改革开放一路走来的人，我在为中国所取得的伟大成就骄傲自豪的同时，也经常会为中国的前途命运揪把心，也经常问自己这样的问题：为什么中国的发展前景宏观上看起来让人信心满满，但如果更多关注了解微观层面，往往会平添谨慎甚至悲观的情绪？这种“宏观乐观、微观悲观”的悖论怎么才能得到合理的解释呢？

宏观乐观好理解。中国特色社会主义道路越来越清晰，综合国力越来越强，国际地位越来越高，道路自信、理论自信、制度自信和文化自信日益强化，以“新四大发明”为代表的现代化建设成就日新月异，“中国名片”层出不穷，中国人民对美好生活向往的脚步是谁都挡不

住的。

那如何理解企业微观层面的“悲观”呢？

因为工作关系，我经常可以接触到一些企业家朋友或者是中小企业的老板朋友，这些朋友多数都向我描述过做企业的苦与难。

《管理是蓝海》这本书开篇就对这些“苦与难”进行了描述，向读者展现了许多中小企业家朋友在“管理的苦海”中挣扎的景象。在光鲜亮丽的表象下，企业不仅蕴藏着随时随地关门的危险，企业家本人往往也常年处于身心俱疲的高压力状态下。

中国的中小企业家是一个特别能吃苦、特别勤劳的群体。几千年来，中华文化养育下的中华民族勤劳勇敢，百折不挠，坚韧无比。这些良好的基因更集中体现在中小企业家群体身上，他们特别能承受，特别能抗压，只要社会比较稳定，政策比较宽松，就会迸发出无限的创造力。改革开放以来，良好的创业环境让企业家们的生机活力得到充分的展现，以中小企业老板为代表的中华民族精英群体就以这种韧劲，用自己勤劳的双手，把无数的苦与难编织进企业的成长历程，换来了我国经济整体向上、独树一帜的持续增长。当然，在这过程中，我们的企业家以及我国的广大人民，都承受了很多，付出了很多，这就是大家在重重的困苦中，即使感受到微观不容易，却能迎来宏观乐观的重要原因。中国改革开放以来之所以能创造出经济长期超高速增长“奇迹”，与中国人民特别是中小企业家们勤劳、百折不挠的精神“变量”有很大关系。这些变量在常规的经济模型中是无法得到体现的。许多“预言家”没有预测准，除了他们对中国特色社会主义僵硬的偏见外，还有一个重要原因，即他们的模型中没有包括这些变量：勤能补拙、苦能作舟、滴水穿石……这就正好解释了我们在严峻的形势下，每每能取得经济社会进步的原因。

近代以来，我国一直处于贫穷落后、挨打受欺的不利局面。新中国成立以来，特别是改革开放以来，摆脱贫困落后的心态就无比地急切，对高速度的追求有着他人难以理解的情结。时间就是金钱，效率就是生命，唯恐慢一步就会被开除“球籍”。加上我们搞市场经济缺乏经验，摸着石头过河，缺乏长远规划和整体设计，使得中国在经济高速发展的同时，资源利用方式粗放、效率低下，环境承受了巨大的压力，经济竞争惨烈，经济社会的“熵值”居高不下，企业发展所面临的都是一片“红海”；同时，容易为人们所忽视的是，广大的企业家群体承受了无可言状的精神压力，他们的内心更是一片“红海”！可以说，中国的中小企业家也是“幸福指数”较低的群体。

改革开放，既帮助我们焕发了创造力，也帮助我们睁眼看世界，有了“拿来主义”的机会。我们纷纷引进西方的管理经验，强调制度化、管理；但西方的一些管理理念和管理工具，被一些企业生搬硬套，造成过度管理，出现“制度化”的一刀切，特别是广大的中小企业难以适应，甚至有的小企业患上了“大企业病”。这样的管理变革，仍不能让企业和企业家们摆脱“红海”。

于是，我们的本土企业家、管理学家，特别是一些咨询管理机构，又尝试把东方的管理智慧与西方管理思想相结合，并取得了不错的效果。那么什么是东方的管理智慧？习近平总书记对中华优秀传统文化的高度精炼的表述——“讲仁爱、重民本、守诚信、崇正义、尚和合、求大同”以及中国共产党第十八届五中全会提出的五大发展理念——“创新、协调、绿色、开放、共享”，对我们提炼东方的管理智慧具有很强的启发意义：仁爱、和合、包容、共享等，基本包含了中国特色的治理理念（国家层面）和管理理念（企业层面）的精髓。这样的管理理念加上科学化、精细化的管理方法，构成了有中国特色的管理思想

体系。

《管理是蓝海》的作者张应春先生既是一位能吃苦、特别勤劳的企业家，又是一位尝试将二者结合的管理咨询专家。我和他相识近十年，总体上得出这样一个印象——他天生就是属于管理咨询这个行业的。从自己创业以来，从无到有，几年时间已经将公司发展成为年咨询收入超过千万的公司；他的学习能力出色，总结能力一流，观察能力超强；善于沟通，凡是和他打过交道的公司老板，大都与他成为良师益友。他还是一位虔诚的佛教高僧的追随者，对传统文化有深刻的理解。因此，我们在《管理是蓝海》一书中读到的虽然也是广大中小企业所关注的精细化管理、执行力提升、生产管理和团队绩效管理等内容，但作者在提供解决问题的方案时所流露出来的代入感，亲切而生动，让人有身临其境之感。

在管理咨询这个领域，一些公司自身管理做得不到位，却也在到处兜售管理咨询，还美其名曰“医不自医”。应春先生却不认同这个做法。他认为，如果连自己的公司都没有做好，是没有资格为别人提供管理咨询服务的。朗欧企业管理咨询有限公司已经创造了一种机制，将优秀人才变成合作伙伴，帮助团队成员成长，让平台上的所有人共享企业成功的机会、精神和物质。公司成立以来的快速成长，证明了其“医者能自医”的创新；同时，通过为企业提供驻企咨询服务总结出来的适合中国本土企业提升管理水平管理模式——等距离管理系统，开启了管理是一片“蓝海”的大门。这正是对中国特色管理思想体系的最好的践行。

为什么西方现代管理方法只有融入东方的管理智慧才能让管理走向深蓝？西方的思维方式，强调冲突和竞争，大到国家间的竞争，小到个人之间的竞争，躲不开的是“修昔底德陷阱”：你强我弱，你死我活。

而东方管理理念强调的是合作、共赢。十八字优秀文化和五大发展理念，正是化解修昔底德陷阱的良方。中国智慧、中国方案可以把冲突的“红海”变为和谐的“蓝海”；从企业管理层面看，“等距离管理”也是企业内部管理和外部竞争走向深蓝的工具。

我们说，管理是蓝海，还有更深一层意味：管理能力和效益的提升是面向企业内部的，而且是没有止境的。只有面向内部的管理变革，才是具有无限潜能的“内求”管理思想。管理具有无限的潜力，我们可以持续不断地向管理要效益，管理需要智慧，而只要你具备持续不断的学习能力，智慧就会源源不断，就像宽广无垠的海洋，宽不见边，深不见底。

我们说，管理是蓝海，是说只有学习型的决策者和管理团队才能达到蓝海的境界，只有结合了东方智慧的管理才是蓝海，同时面向东西方管理思想和智慧开放的管理系统，可以源源不断地引入“负熵”，可以不断地改善企业管理系统的生态环境。

我们说，管理是蓝海，也是指企业管理应该达到这样的目标境界：既提高了效率，又控制了风险，同时让老板、经理人和员工都得到了快乐。

希望更多像朗欧企管一样植根于中国本土的咨询机构和管理变革专家，为早日形成有中国特色的管理思想体系做出自己更大的贡献。

中国经济出版社副社长

毛增余
经济学博士

2017年8月26日

第一章 粗放式管理下的中小私企之苦

中小私企老板的身份之苦 / 3

中小私企老板的孤独之苦 / 11

中小私企管理者之苦 / 20

有客户没订单的中小私企 / 24

有订单无效益的中小私企 / 28

有经验无记忆的中小私企 / 32

有文化无匠心的中小私企 / 35

耗不起、放不下、舍不得的企业老板 / 38

担不起、逃不掉、回不去的企业员工 / 44

员工有信仰，企业有希望，团队有力量 / 47

第二章 如何做好精细化管理

管理是永远的蓝海 / 53

何为精细化管理? / 61

精细化管理之“理人心”之道 / 65

精细化管理之“管事”之法 / 87

第三章 如何提升企业执行力

执行是“1”，其他是“0” / 105

将“执行力”量化为“执行率” / 111

通过稽查提升执行力 / 114

制定切实可行的流程制度 / 118

稽查“五部曲” / 124

稽查的八大误区 / 132

横向问责保执行 / 136

学会从自身找原因 / 144

第四章 如何做好生产管理

中小私企生产管理的痛点 / 153

难以推行的 ERP / 161

生产任务不断细化 / 166

生产物资提前排查 / 173

生产异常快速处理 / 177

管理动作现场落实 / 180

管理结果数据呈现 / 182

如何做好现场改善 / 184

生产管理必须要开好三个会 / 189

管理需要将复杂的事情简单化 / 198

第五章 如何做好团队的绩效管理

绩效管理不止于绩效考核 / 215

绩效管理的顶层设计思路 / 219

绩效考核的三个要点 / 228

绩效考核的八个步骤 / 236

后 记 / 263

| 第一章 |

粗放式管理下的中小私企之苦

在中国，选择了加入老板这个行列，特别是制造业老板的行列，就注定选择了一个高风险、高压力的职业。

企业中的很多问题，归根结底就在于很多时候只是个体知情，或者只是某个部门知情，而不是真正公开透明的系统知情。

有客户没管理，有客户没服务，有客户没产品，让这么多年一直合作的客户逐年流失，最终导致了我们有客户没有订单的结果。

粗放式发展模式下的“订单=效益”“规模=盈利”不再是必然成立的，而是有前提条件的，它必须是建立在精细化管理的基础之上，体现的是组织效率。

个人经验没有形成组织记忆，就会导致企业对某个人的依赖。

企业文化的背后是匠心，文化在外，匠心在内，没有匠心支持的企业文化都是“纸文化”。

许多人在不断地跳槽的过程中，比起高出的一点点的收入，损失的是内心的宁静，损失的是在一个企业里系统的职业化训练的机会。

中小私企老板的身份之苦

中小私企老板，是一个多重身份的集合体，也许正是因为这一点，中国中小私企的老板“生”来与“众”不同。他们不仅仅是私有财产的所有者，也不仅仅是投资人的概念。在中国，老板是一个职业，是一个门槛很低、又很高的职业。门槛低体现在好像谁都可以去工商局注册。门槛高体现在老板这个职业，是不方便辞职的；如要辞职，可能要用“一贫如洗”来写辞职信，说严重点，可能是用“倾家荡产”来交辞工书（而且是向政府交）。

据某权威调查报告显示，在中国，有86%的制造业的老板感觉高度紧张而有压力。这个比例在全球是最高的。为什么他们会有这么大的压力呢？因为中国制造型企业的老板每天要花费很多精力应付各种问题：没有订单、有订单却做不出来产品、做出来的产品质量又不合格、客户投诉、人工成本不断升高、材料成本不断升高……一系列的问题似乎都说明，中小私企的老板是很难做的。

为什么会出现这种情况呢？从历史上来讲，我们虽然搭上了西方工业革命的快车，但并没有推行真正的工业革命。在这种历史背景下，我国绝大部分的企业都只成立了几年至几十年，这意味着我国中小私企的老板基本上是“一代”企业主。而不得不承认的事实

是，这一代企业主绝大多数既没有受过高等教育，也不是学企业管理的科班出身。

我在这里没有轻视这一代企业主的意思，相反，这一代企业主为国家经济腾飞、为中国制造做出的贡献前所未有，是值得我们尊重和学习的！时代背景问题，我们每个人都无法改变，往上数两代，也许每个人都是农民，所以很多老板也是从田地里走出来，走进企业、走进工厂的。

我是为制造型企业提供全天候驻厂咨询服务的，因此能够直接与很多工厂的老板接触。至少在我目前深度接触的 200 多位工厂老板中，有 90% 以上都是这种情况。绝大部分老板没有接受过正规的企业管理教育，这也是有些老板经常去听一些培训课，甚至迷恋一些“大师”的原因。

从田地走向工厂，通过打工积累工作经验，在积累经验的过程中积累一些人脉，再加上自己的胆识和一定的经济能力，在改革开放这个风口上，中国的老板大批量应“运”而生了。

了解了中国老板的成长历程和中小企业的发展过程，中国中小私企老板的多重身份看起来就非常合理和必须了！

首先，中小私企的老板得是一个营销能手。

业务订单是企业生存之根本，也许有些人会认为研发、战略、品牌运营等需要排在前面，但是，不说以后，至少现在，大多数中国企业都是以业务为导向的，我们的企业基本上仍集中在一些资源耗费严重、劳动密集型的传统行业，生产的产品附加值较低。对于这些行业和企业来讲，业务订单是首先要解决的问题，而解决这个问题的核心人物就是企业老板、企业创始人。

中国的老板做业务要懂得把握业务机会，当然这也跟自己“出

道”时所入的行业有关：一开始“出道”进的是家具厂，做了好多年出来也开个家具厂；进的是电子厂，几年以后便开个电子加工厂；进的是服装厂，几年以后便开个服装厂。但即便是这样，也需要老板有长期的人脉积累和经验积累。

除了要懂得把握业务机会以外，中国的老板还需要懂得发展人脉，这跟我们的传统文化有关。中国人走到哪里都要讲“关系”，有关系，订单、客户投诉等问题就解决了一半，特别是在互联网还没有高速发展的改革开放的前30年，由于供求双方信息的不对等，更加要求企业老板本身有宽广的人脉关系。

不止一个老板跟我讲：“我们厂没有业务员，业务都是我一个人拿回来的，公司所谓的业务员只是跟单员。”这种现象在中国的企业，特别是中小私企中，尤为普遍。规模稍微大一点的企业也不例外，只是老板亲自跟进的客户“大”一点而已。

我把上述两种方式总结为“机会营销”和“人脉营销”，至少在2008年以前，中小私企的营销方式是以这两种为主。现在互联网快速发展，解决了供求信息乃至整个供应链信息不对等的问题，企业的营销模式也悄然发生转变，逐步转型为“产品营销”和“服务营销”。

现在，我们对产品本身的品质和给客户带来的产品体验、服务体验的要求要比之前高很多，“高性价比”已不再是年轻一代主流的消费观，这些新生代的消费主力军更加注重产品品质和体验。所以，这就对我们的企业管理和产品研发提出了更高的要求。

可以预见，在未来，企业的营销模式将会发展成为“文化营销”和“人格化营销”。

什么是“文化营销”和“人格化营销”呢？简单讲，就是给产

品赋予一定的企业文化。

比如，很多喜欢打篮球的人，他们买球服一定要买背后印着“23号”的。并不是这个印着“23号”的球衣会比印着其他号码的质量好一点，而是这个“23号”赋予了这件球衣一种“精气神”，仿佛穿上它，在球场上就可以感受到乔丹的“精气神”，至少起到了很大的心理作用。

再例如，云南的特产褚橙之所以能够卖到30多元一公斤，不仅因为橙子本身的滋味，更因为其中蕴含着褚时健的企业家精神。我亲自跟朋友去了褚老在云南玉溪哀牢山的褚橙园，也亲口品尝了褚橙。作为一个普通消费者，除了觉得口感很好以外，我无法从专业角度分辨它与其他橙种的优劣。但为什么我喜欢吃呢？因为这个橙子里面有褚老的精神在，有一种我吃其他的橙子时体会不到的“匠人精神”。这种精神只能意会，不可言传，只有亲身经历才能体会得到。

从2015年开始，我们发现越来越多的企业家都在通过不同的方式为自己的企业“代言”，其实这就是将自己企业的产品“人格化”的一个缩影。例如，一讲到格力，我们首先想到的是霸气总裁董明珠；一谈到小米，想到的就是雷军；一谈到阿里巴巴，想到的就是马云……

其实，很多中小私企也是如此，我们在行业圈、产业圈、朋友圈会越来越多地关注企业家个人的修为和格局。未来十年，整个社会的消费者将被“圈层”，这个圈层将由对企业家及其思想理念认同的消费者和具体产品构成，而且是“认同在先，消费在后”。

其次，中小私企的老板得是一个技术好手。

中国绝大部分中小私企都是在这几十年间以惊人的速度成长起