

如何管理软件企业
How to
MANAGE A SOFTWARE COMPANY

一幅图，一句话，学会管理软件企业
林锐 李江博 黄曙江◎著



机械工业出版社
China Machine Press

第2版

管理软件企业 HOW TO MANAGE A SOFTWARE COMPANY

林锐 李江博 黄曙江◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书用“一幅图、一句话”来阐述系统性的软件企业管理方法，主要包括：

- 企业管理的思想理念。主要论述企业根本目标、企业道德、决策与执行、法治与人治、企业管理中的经济学原理、如何赢得客户。
- 企业战略管理。主要论述使企业持续进步的十项措施：企业问题分析、优化盈利模式、领域需求研究、优化技术方案、反省过错不二过、优化组织结构、优化人力资源、优化流程制度、建设管理平台、提升全员技能。
- 集成化流程和工具。主要论述营销客服过程、项目管理过程、项目研发过程、支持过程，以及配套的集成化管理工具。

本书适合软件企业（或其他行业的软件部门）的各级经理（包括公司领导、部门经理和项目经理）和管理人员参考阅读。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

如何管理软件企业/林锐，李江博，黄曙江著. —2版. —北京：机械工业出版社，2011.1

ISBN 978-7-111-32506-2

I. 如… II. ①林… ②李… ③黄… III. 软件－电子计算机工业－工业企业管理
IV. F407.676

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 221367 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：陈佳媛

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

186mm×240mm·19 印张（含彩插 0.5 印张）

标准书号：ISBN 978-7-111-32506-2

定价：45.00 元

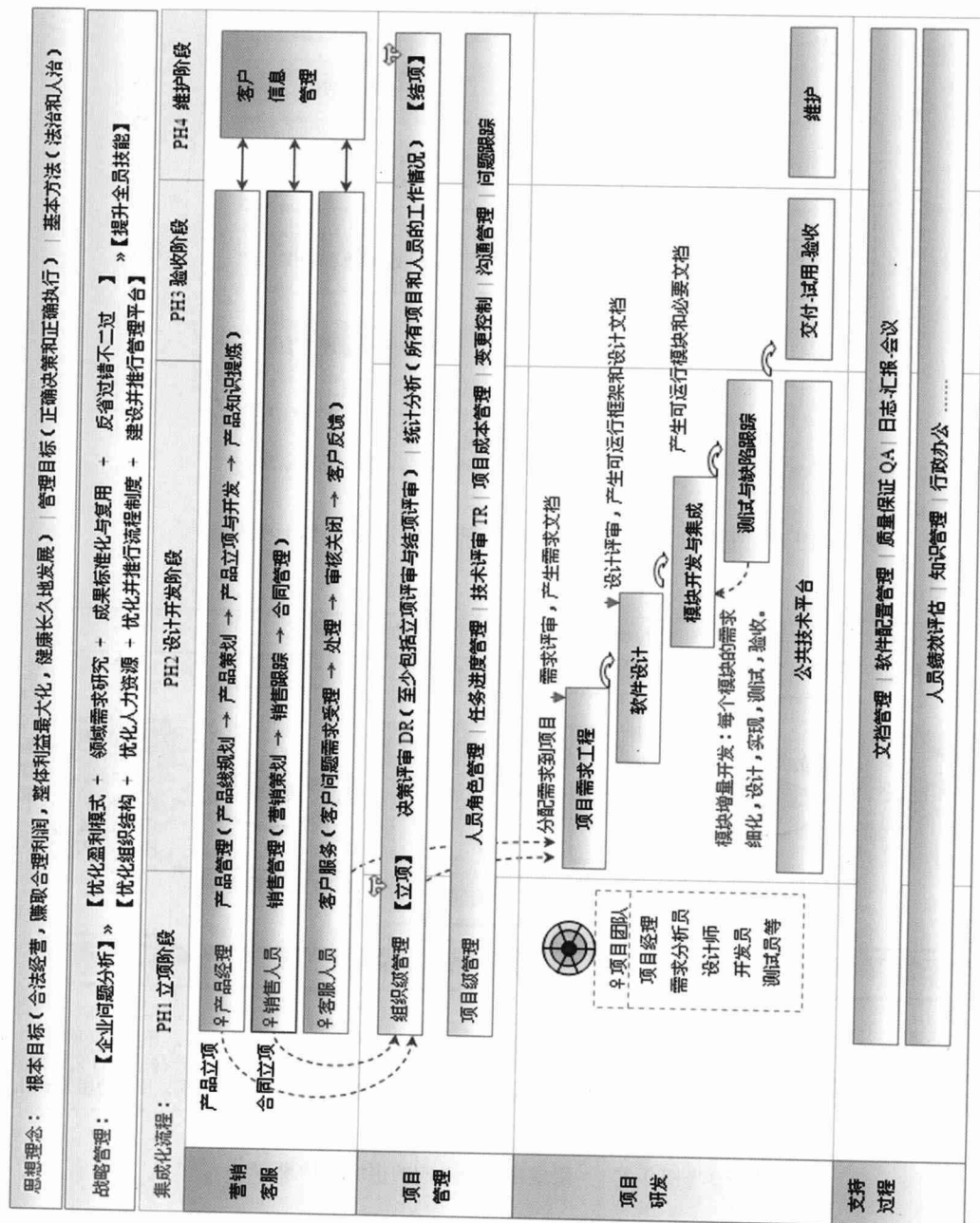
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88378991；88361066

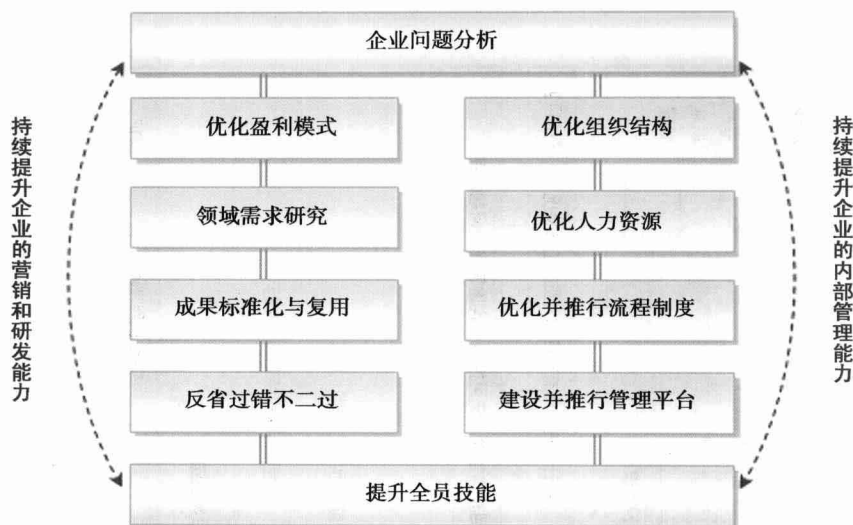
购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379604

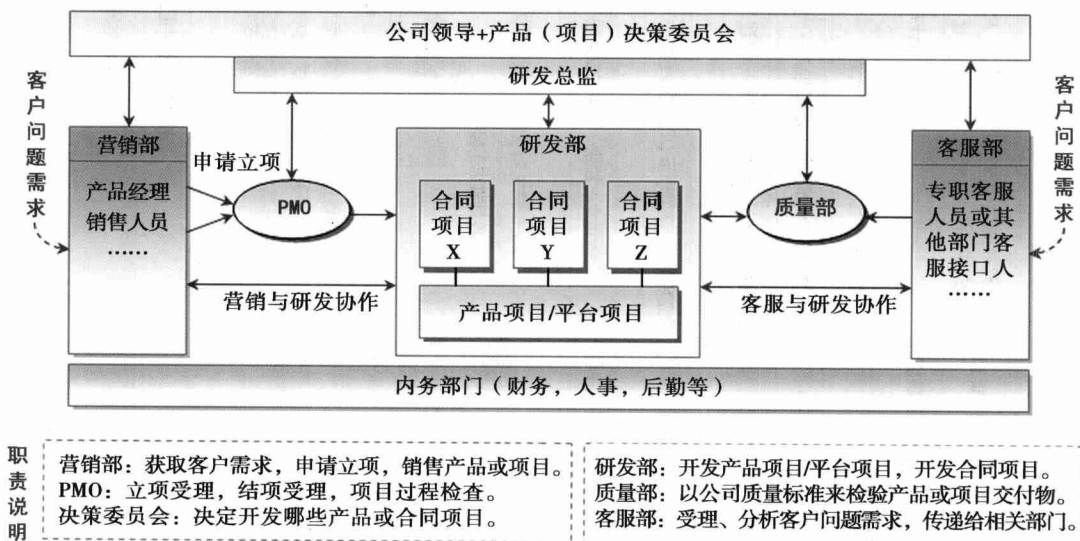
读者信箱：hzsj@hzbook.com



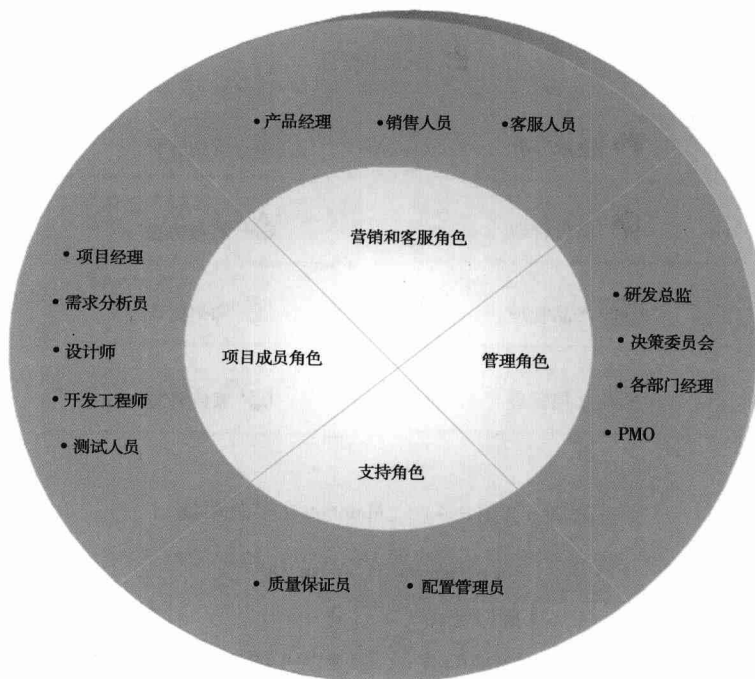
彩图1（图4-1） 软件企业管理模型：思想理念+战略管理+集成化流程和工具



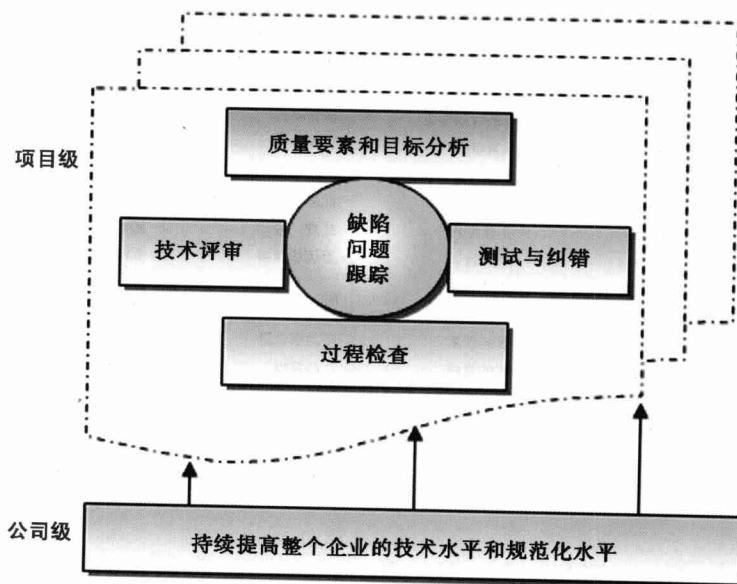
彩图 2 (图 4-2) 软件企业战略管理模型：持续进步十项措施



彩图 3 (图 9-2) 集成化流程对应的组织结构模型



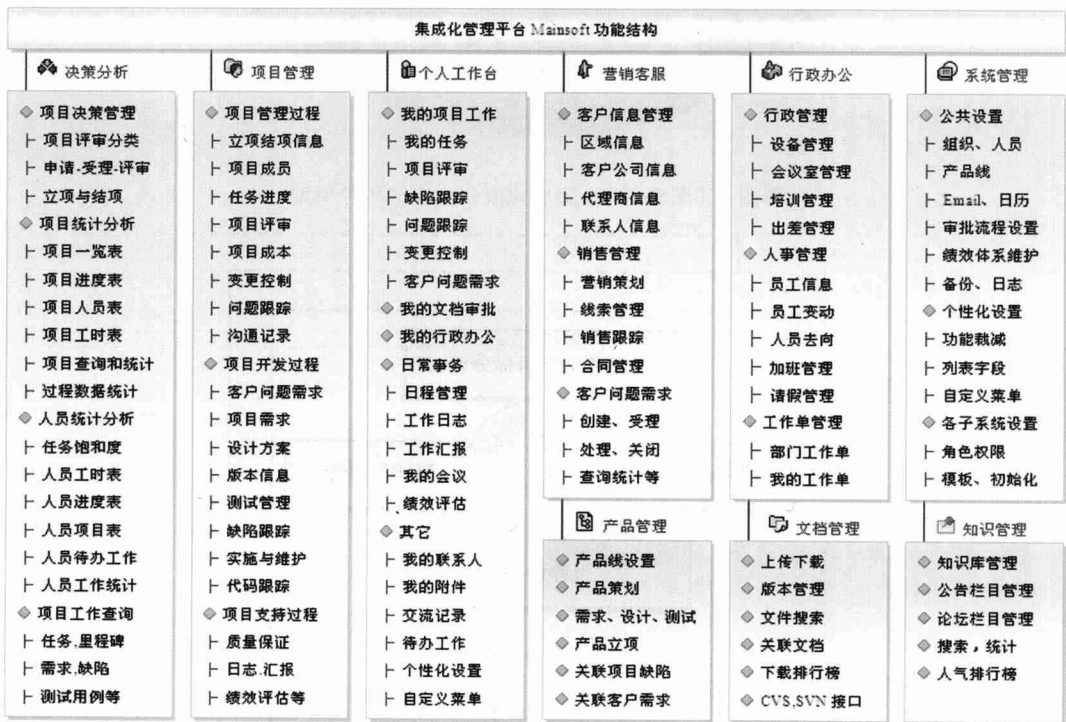
彩图 4 (图 9-3) 集成化流程对应的角色模型



彩图 5 (图 6-1) 软件企业质量管理模型



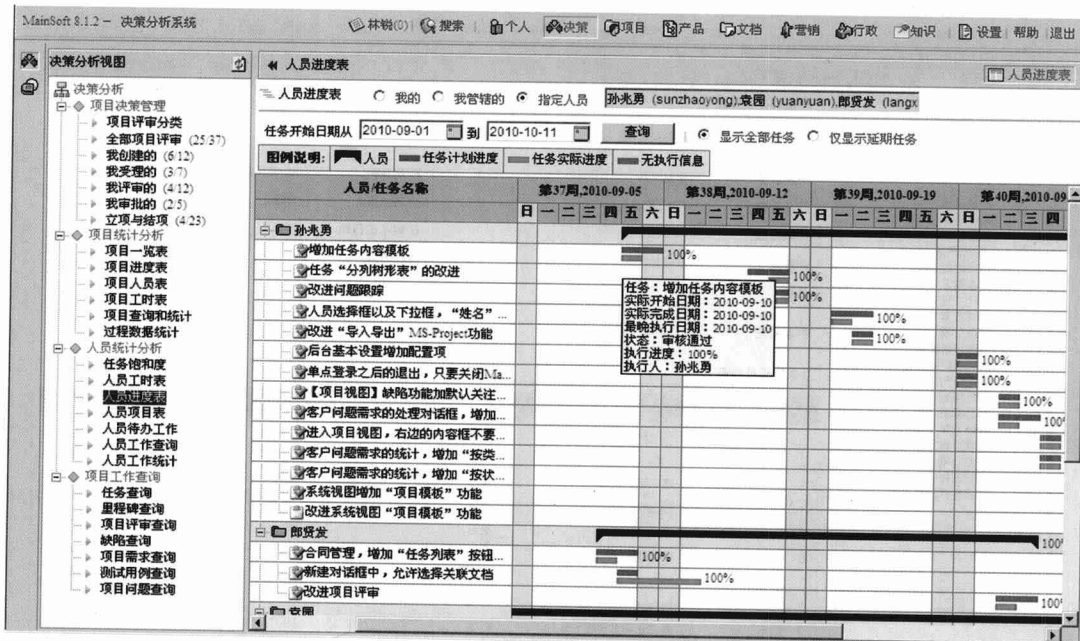
彩图 6（图 9-4） MainSoft 的软件组成



彩图 7（图 9-5） MainSoft 的详细功能结构



彩图 8 MainSoft 个人工作台的功能示例



彩图 9 MainSoft 决策分析系统的功能示例



彩图 10 MainSoft 项目管理系统的功能示例



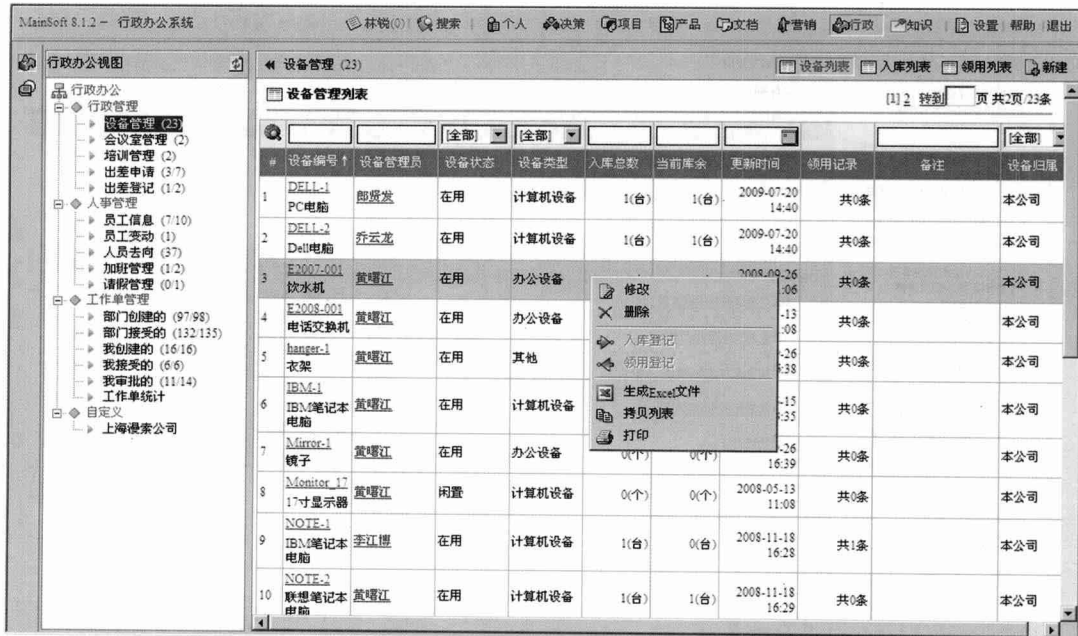
彩图 11 MainSoft 产品管理系统的功能示例



彩图 12 MainSoft 文档管理系统的功能示例



彩图 13 MainSoft 营销客服系统的功能示例



彩图 14 MainSoft 行政办公系统的功能示例



彩图 15 MainSoft 系统管理的功能示例

Preface 前言

本书第2版主要增加了：第2章“企业管理中的经济学原理”；第3章“如何赢得客户”；第4章“软件企业常见问题与系统性解决方法”。

我于1990年上大学，从1992年至2000年我当了8年C/C++程序员，之后研究软件企业管理10余年。在近20年的软件职业生涯里，我创业两次：第一次在1997年年底，那时我还在浙江大学读博士，只懂技术，完全不懂市场和管理，出于激情而创业，公司创办一年就倒闭了，使我负债累累。自己承担失败的代价，漫长的还债日子苦不堪言。

有了第一次创业失败的经验教训，加上数年的反省和潜心积累，我于2004年第二次创业，创办了上海漫索计算机科技有限公司。公司只专注于一个领域——软件企业管理解决方案（包含方法论和产品），至今存活了7年，目前还算成功。

从2004年至今，我每年有一半时间在全国各地的IT企业做现场咨询服务，累计拜访了数百家IT企业，访谈了数千人（包括企业领导、中层干部、基层员工），整理分析各种问题和尝试各种对策。不论这些企业经营什么业务，总遇到共性问题：软件挣钱难的问题、组织结构和人力资源问题、跨部门协作问题、流程改进问题、需求问题、设计和开发问题、软件项目管理问题、管理工具问题。详见第4章。

我们不要等到出了问题之后，再头痛医头、脚痛医脚。软件行业需要系统性的企业管理方法，避免常见问题一而再、再而三地发生。

得益于自己近20年的软件从业经历和10年的方法论研究与实践，我已经能够初步建立系统性的软件企业管理方法。为了使读者更容易理解，我努力用“一幅图，一句话”来阐述如何管理软件企业。

“一幅图”是指“软件企业管理模型”（见彩图1），该模型自顶而下划分为三层：

第一层：思想理念。主要论述：企业根本目标、企业道德、管理目标（正确决策和正确执行）、管理基本方法（法治和人治）、企业管理的经济学原理、如何赢得客户。目的是让企业全员对“是非对错、轻重缓急”有共同的认识。有了这个基础，企业才可以推行具体的管理措施。详见本书第1章至第3章。

第二层：企业战略管理。企业战略管理的核心是使企业持续进步、长治久安，是企业领导层最主要的工作。本书倡导战略管理十项措施：企业问题分析、优化盈利模式、领域需求研究、优化技术方案、反省过错不二过、优化组织结构、优化人力资源、优化流程制度、建设管理平台、提升全员技能。详见本书第4章至第7章。

第三层：集成化流程和工具。把软件企业的主要执行过程——营销客服过程、项目管理过程、研发过程、支持过程——集成在一起，使企业流程通畅无阻，各部门人员有条不紊地开展工作。详见本书第8章至第13章。这部分内容我已经优化了十年时间，具有很强的通用性，已被国内很多企业采用。请读者到上海漫索公司网站 <http://www.mansuo.com> 下载。

“一句话”就是企业的根本目标，是企业所有人员必须遵循的最高指导思想：合法经营，赚取合理利润，使企业整体利益最大化，并且健康长久地发展。这是我写过的十多本书、数千页文字中最有价值的一句话，我将来要把它刻在墓碑上。

世上绝大多数企业的本性是“逐利”，即追求利润最大化，或销售额最大化，或市值最大化。这三种方式都存在巨大的隐患：

- 追求利润最大化者，在利益的诱惑下会干出见利忘义、损人利己，乃至伤天害理的事情。
- 追求销售额最大化者，会贪图虚荣，盲目扩大，结果大而脆弱，把企业拖入困境。
- 追求市值最大化者，成天想着烧钱、圈钱和套现，没有心思把产品和服务做好。

“逐利”本领最牛的，如美国华尔街的金融企业，他们肥了自己，祸害了世界。这些人和企业都不值得我们学习。

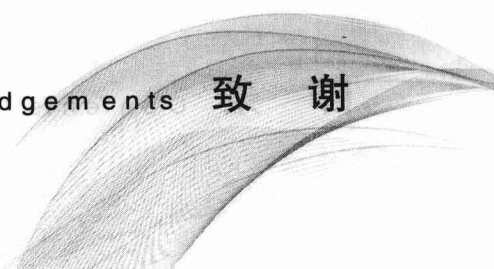
好的企业应当追求“健康长久”，对企业全员和社会贡献最大。阻碍中国软件业发展的最大问题不是人才、技术、政策和市场需求，而是人们缺少打造“健康长久”企业的那颗心。

本书主要读者是国内软件企业（或其他行业的软件部门）的各级经理（包括公司领导、部门经理和项目经理）。读者的主要收益有：

- (1) 从本书中学到了软件企业管理的方法，提升了自己的管理能力，为企业创造更多的效益。
- (2) 阅读本书后，发现自己不适合于创业和管理企业。请你不要难过，这绝对是好事，可避免你误入管理歧途。千万不要以为是个人都能搞管理！胆子大就能创业！

林锐

2010年11月



Acknowledgements 致谢

2004 年初，我创办了上海漫索计算机科技有限公司，为国内 IT 企业提供软件企业管理解决方案。至今国内有近 150 家企业采购我们的产品和咨询服务，这些企业都是我们的恩人，不仅帮我们渡过了艰难的生存期，而且督促我们做出更好的产品和服务，不断地进步。

我在本科期间学物理，硕士期间学微电子，博士期间学图形学。这些专业和管理学毫无关系，我是从 2000 年后才开始自学管理的，自己琢磨软件企业管理方法论，并开发配套的软件产品。我学管理采用的是最愚直的办法：访谈客户，了解问题，思考对策，实施并反省改进。当我访谈了数千人，思考了成千上万个问题后，自己就成为管理专家了。所以客户才是我真正的管理学老师，好的客户值得我感恩一辈子。

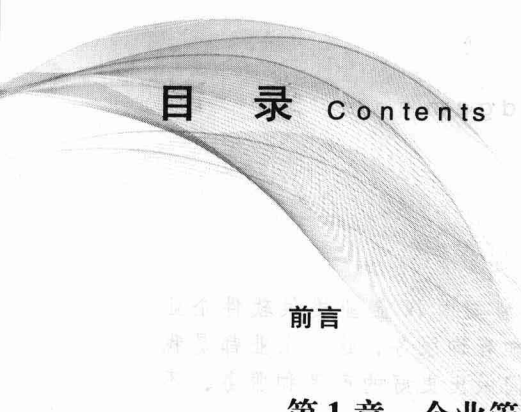
我衷心感谢金志江、邹文高、廖清华、施玉坚、刘灵辉等业界同仁，他们既是我的好客户又是良师益友。我从他们那里学到了打造“健康长久”企业的思想方法，这将使我终身受益。我已经用“健康长久”的理念来经营我的人生、我的家庭和我的公司，也用于指导我的客户。

林锐

linrui@mansuo.com

上海漫索计算机科技有限公司

2010 年 11 月



目 录 Contents

前言

第1章 企业管理基本概念/1

1.1 企业的根本目标及其内涵/1

1.1.1 内涵之一：合法经营/1

1.1.2 内涵之二：赚取合理利润/4

1.1.3 内涵之三：整体利益最大化/6

1.1.4 内涵之四：健康长久地发展/9

1.2 企业道德/10

1.2.1 企业需要道德约束/10

1.2.2 理解企业道德/11

1.3 企业管理目标：正确决策和正确执行/14

1.4 企业管理基本方法：法治和人治/15

1.5 危害企业的人性缺点/16

1.5.1 贪婪/16

1.5.2 虚荣/18

1.5.3 懒惰/20

1.6 企业谋求进步的主要途径/21

第2章 企业管理中的经济学原理/22

2.1 为什么要了解经济学原理/22

- 2.2 市场与营销/22
- 2.3 市场细分/23
- 2.4 消费是如何形成的/24
- 2.5 机会成本/26
- 2.6 沉没成本/27
- 2.7 比较优势/28
- 2.8 边际成本和边际收益/30
- 2.9 批量复制和规模效益/31
- 2.10 产品质量与企业效益/33
 - 2.10.1 质量与效益关系之一：质量高 $\uparrow$ 效益高 $\uparrow$ /33
 - 2.10.2 质量与效益关系之二：质量低 $\downarrow$ 效益低 $\downarrow$ /36
 - 2.10.3 质量与效益关系之三：质量高 $\uparrow$ 效益低 $\downarrow$ /36
 - 2.10.4 质量与效益关系之四：质量低 $\downarrow$ 效益高 $\uparrow$ /38
- 2.11 产品兼容性与企业效益/39

第3章 如何赢得客户/41

- 3.1 客户的三种角色：购买者、使用者和影响者/41
- 3.2 对客户见解/42
 - 3.2.1 客户永远是本公司的座上客/42
 - 3.2.2 客户并不依赖于我们，而我们却依赖于客户/43
 - 3.2.3 客户不是我们工作的障碍，而是我们工作的目标/44
 - 3.2.4 客户因为给予我们服务于他的机会而有恩于我们/44
 - 3.2.5 客户不是我们要与之争辩和斗智的人/44
 - 3.2.6 我们的工作就是满足客户的欲望/45
- 3.3 正确理解“客户之事无小事”/45
- 3.4 产品和服务重要还是客户关系重要/47
- 3.5 目标客户群体/48
- 3.6 何为“以客户为中心”/50
- 3.7 如何吸引新客户/51

- 3.7.1 让客户对本公司产品有良好的第一印象/51
- 3.7.2 让客户对本公司人员有良好的第一印象/52
- 3.7.3 提出有吸引力的售后服务承诺并兑现承诺/54
- 3.8 如何留住老客户/56
 - 3.8.1 产品（服务）质量和价格让客户满意/56
 - 3.8.2 妥善解决客户遇到的问题、消除客户不满/56
- 3.9 如何与客户交往/57
 - 3.9.1 技术人员与客户交往的常见缺点/57
 - 3.9.2 什么人更适合与客户交往/58
 - 3.9.3 与客户交往的基本礼仪/59
- 3.10 营销人员成长过程中的两记耳光/61
- 3.11 软件企业如何做好客户服务/62

第4章 软件企业常见问题与系统性解决方法/63

- 4.1 软件企业的常见问题/63
 - 4.1.1 软件挣钱难的问题/63
 - 4.1.2 组织结构和人力资源问题/64
 - 4.1.3 跨部门协作问题/65
 - 4.1.4 流程改进问题/65
 - 4.1.5 需求问题/66
 - 4.1.6 设计和开发问题/66
 - 4.1.7 软件项目管理问题/67
 - 4.1.8 管理工具问题/69
- 4.2 软件企业集成化管理模型/69
- 4.3 软件企业战略管理：持续进步十项措施/70
 - 4.3.1 企业问题分析/71
 - 4.3.2 优化盈利模式/72
 - 4.3.3 领域需求研究/74
 - 4.3.4 成果标准化与复用/75