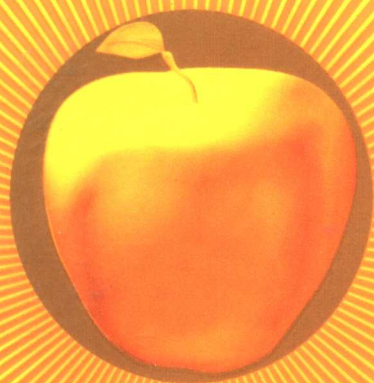


北京大学光华管理学院王其文教授专文作序推荐

徐学明 / 编著



管理的 三个金苹果

——有效提升企业扩张力

 中国纺织出版社

GUANLIDESANGE
JINPINGGUO

管理的三个金 苹果

——有效提升企业扩张力

徐学明 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

中国企业的困境在于扩张,解决扩张难题的关键在于“模式”二字。在众多的管理模式里,执行力管理、目标管理和质量管理这三者对中国企业的发展和扩张有很强的现实意义。本书形象地将执行力、目标和质量称为“三个金苹果”:就执行力而言,要做到“苹果一个都不能少”;就目标的实现而言,要让员工“跳起来摘苹果”;就提高产品质量而言,要“造一个金苹果”。

本书内容有很多创新的地方,“三个苹果”既共同为“扩张”和“模式”这个主题服务,又各自成章,使读者可以在较短的篇幅内快速掌握如何营造管理模式。三大管理模式的操作性强,对于企业的实际运作有很强的指导性。

图书在版编目(CIP)数据

管理的三个金苹果——有效提升企业扩张力/徐学明编著. —北京:中国纺织出版社,2006.1

ISBN 7-5064-3579-9/F·0616

I. 管… II. 徐… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 122852 号

策划编辑:胡成洁 责任编辑:王安平 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2006年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:9.5

字数:142千字 印数:1—6000 定价:20.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



序

徐学明是北京大学光华管理学院的 MBA 毕业生，我曾经指导过他的硕士论文，了解他是一个对管理问题勤于思考的学生。现在看到了他所著的《管理的三个金苹果——有效提升企业扩张力》文稿，很高兴为他写一点相关的话。

这本书专门讨论扩张型的中国企业面对的难题。经过了创业艰难得以幸存和发展的企业，都渴望扩张发展，上一个新的台阶。然而，正如书中说的：“创业艰难百战多，扩张一役泪滂沱”，许多企业在扩张中以悲剧收场，成为历史的过客。

书中分析了导致扩张失败的三个原因：最高管理层执行失败，缺乏有效的考评机制，产品质量问

序



题。作者提出了三大对策，即献给管理者三个苹果：执行力、目标管理和质量管理。

作者所以摘取这三个苹果，而不是另外三个或四个、五个苹果，融入了他对扩张阶段企业的观察与思考，反映了他对管理学理论的理解和实践体验。书不必面面俱到，“伤其十指不如断其一指”。作者试图用三个苹果医治中国扩张型企业之病。

近几年，从国外到国内关于“执行力”的书和文章不少。人们从原来事事大处着眼谈战略，到重视执行过程中的效率，弥补了原来的不足。试想一下，一个眼力很好的人，能敏锐地发现猎物，但手指一扣扳机枪管就歪，他能击中目标吗？执行力就是在战略目标确定以后的实现能力。执行力不是靠思维的敏捷、创意的新奇，要靠规范的制度、严格的管理。对于一些眼高手低的企业来说，战略口号往往容易提出，而执行力的提高尤其可贵。

书中讨论了“个人执行力”和“组织执行力”。个人执行力很重要，就像MBA球队的奥尼尔、姚明。但是，与球队打球一样，在企业中更要强调组织执行力。在任何由多人组成的集体中，是 $1+1=2$ ，



还是 $1+1>2$ ，甚至 $1+1<2$ ，这就反映了组织执行力的差异。人不是机器零件，是有血有肉、有感情、有追求的生命。如何调动企业中各类人的积极性，并将他们有机的协调起来，是每个企业管理者应该关注的。作者奉献给大家的第二个苹果：“建立目标管理体系，以有效地进行工作分派、测量和评价，”就是针对这一问题的。

第三个苹果是一个很值钱的高质量的“金苹果”，它不是从商店里买来的，需要企业自己去打造。全面质量管理是 20 世纪 80 年代广泛宣传的管理经验，到现在还有很强的针对性。

任何管理者都知道产品质量的重要，如果不需要成本，人人都希望将产品质量做得最好。问题在于：提高质量往往需要花费成本，花费心力，而且偷工减料、假冒伪劣的产品并未得到及时的惩处。所以，全面质量管理的源头是心正，是共产党员，就要想想为人民服务的宗旨；是一个普通公民，也要想想公民的公德。

从“心正”，到切实提高产品的质量，实现全面质量管理，还有一个过程，包括管理理论和方法的

序



学习，管理制度的完善，管理设施的改善，仪器设备的改进与更新等。比如，六西格玛管理说起来容易，要做到相当难，光有好心还不行。

对于企业管理者，特别是处于扩张阶段的企业管理者，本书可以作为他们提高执行力、改进绩效管理、提高产品质量的参考。

希望有更多讨论中国企业面临实际问题的管理书籍出版。

北京大学光华管理学院副院长、党委书记、教授

北京大学管理科学中心副主任

2005年10月15日



目 录

第一章 三个金苹果：提升企业扩张力	1
-------------------------	---

第二章 金苹果 1：执行力——苹果一个都不能少	11
-------------------------------	----

一、执行力体系——“苹果一个都不能少”的 系统工程	12
（一）“苹果少了”是执行不力的主要原因	12
（二）“执行力”是一个系统工程	14
（三）执行人是执行的首要因素	18
（四）“执行力”和“执行力管理”概念的现 实意义	21



二、首席执行官的执行之道	22
(一) 首席执行官的三大执行素质	23
(二) 首席执行官的五大执行任务	27
三、中层主管的执行之道	52
(一) 中层主管的四大执行素质	53
(二) 中层主管的四大执行任务	55
四、具体执行人的执行之道	62
(一) “没有任何借口”远远不够	62
(二) 执行一定有方法	65
五、如何打造“执行力管理”模式	71
(一) 健全“执行力督导”职能或成立“执行 力督导”机构	72
(二) 进行“执行力”的培训	73
(三) 建立沟通和反馈的渠道	74
(四) 开展“执行力”自查获取内部信息	74
(五) 收集“执行力”外部信息	75
(六) 召开“执行力”审查会议	75
(七) 执行“审查报告”并进行衡量监督	77
(八) 据衡量结果进行奖赏惩罚	77
(九) 巩固、深化并开启新一轮的“执行力”	



运动	77
第三章 金苹果 2：目标——跳起来摘苹果	79
一、企业扩张过程中的难题：如何让员工高绩效工作	80
二、让员工跳起来摘苹果——目标管理的威力	83
（一）寻求一种让员工跳起来摘苹果的机制	83
（二）让目标牵引员工和企业前进	85
（三）把“目标”管理起来	89
三、推行目标管理的利器——目标卡	93
（一）目标管理的推行	93
（二）推行目标管理的利器——目标卡	99
四、如何设定一个目标	102
（一）企业设定目标的一般流程	102
（二）目标设定的三种具体形态——如何进行有效的工作分派	105
（三）有效目标的特性	107
（四）目标设定的注意事项	110
五、目标的执行、追踪和修正	115
（一）目标的执行	115



(二) 目标的追踪	118
(三) 目标的修正	126
六、基于目标的绩效考核及奖惩	128
(一) 传统的绩效考核	128
(二) 基于目标的绩效考核	129
(三) 绩效奖惩	141
(四) 绩效考核及奖惩的例子	142
 第四章 金苹果 3: 质量——造一个金苹果	145
一、“金苹果”——企业扩张的物质基础	146
(一) “金苹果”的内涵	146
(二) 金苹果与企业扩张	150
二、全面质量管理理论	152
(一) 质量管理	152
(二) 全面质量管理	156
(三) 全面质量管理的八项原则	161
(四) 质量管理名家论质量管理	169
三、构建质量管理体系的一般流程	169
(一) 质量管理体系的概念	177
(二) 质量体系建立的步骤	178

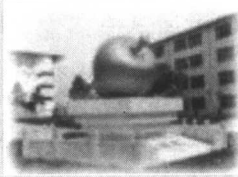
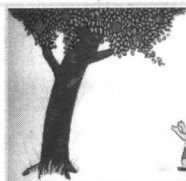


(三) 建设质量体系要加强质量成本核算	190
四、六西格玛方法	194
(一) 六西格玛是什么	195
(二) 如何在企业里实施六西格玛管理	200
五、供应商管理	207
(一) 选择供应商的原则和步骤	207
(二) 如何评价供应商	211
(三) 供应商管理程序例子	215
六、金苹果乐园——质量管理工具大观	224
(一) 质量统计基础	224
(二) 质量控制 (QC) 七种工具	234
(三) 质量控制 (QC) 新七种工具	258
附录	267
ISO 9000: 2000 质量体系介绍	268
(一) 关于 ISO 和 ISO 9000: 2000	268
(二) 质量管理体系的总要求和文件要求	270
参考文献	292



第一章

三个金苹果： 提升企业扩张力





我国企业的突出困境是什么？作者认为是“扩张”。跨地域扩张、跨行业扩张，导致很多中国企业纷纷落马，这是一个不争的事实。“创业艰难百战多，扩张一役泪滂沱”，是对这些中国企业的生动写照。

与创业时期的艰难相比，扩张是企业必须逾越的另一道难关。企业发展到一定规模，总是有一种要长大的原始冲动。创业时期业务单一、企业内外关系简单，管理层级扁平，往往由老板一人说了算，老板较强的个人能力决定了企业能够生存下去并在市场竞争中取得一席之地；企业规模扩张，意味着从事的业务领域可能要增加，公司的员工增加迅速，管理层级和职能范围相应地要增多，企业内外的关系也变得复杂起来，这个阶段企业管理的难度和复杂性远远超过了创业期，因此企业扩张一旦处理失当，企业就很可能面临灭亡之灾。

容易导致扩张失败的原因很多，以下三个原因比较突出：

第一，任人失当、决策失误、资金链断裂导致扩张失败。这类失败可归结为“最高管理层执行失败”。任人失当表现为投资方或管理高层没有根据任务要求任用能够完成任务的执行人；决策失误表现为最高层没有按照科学的



流程来决策，没有把经营目标和人员、资源、管理方法很好地匹配起来进行准确的决策以致决策无法执行或脱离实际；资金链断裂表现为最熟悉业务情况的最高管理执行层没有很好地管理业务的现金流量，不懂会计，不会算账，盲目扩张，不具备相应的执行素质。

企业扩张期如何使用得力的外部人才担任重要职位，如何进行科学的经营决策，谁来负责现金流的管理等问题都影响着经营绩效的实现。这些问题随着规模的扩大对一些企业来说非常突出。如何从一个更高、更规范、更系统的角度重新审视、调整企业的经营管理系统则显得非常迫切。

第二，不能有效地分派工作、测量工作和评价工作导致管理混乱、管理效率低下、管理成本增加，从而扩张失败。扩张期不同于创业期，人、任务、关系的日趋复杂要求有一个科学的工作分派和考评机制。

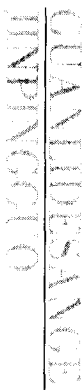
第三，产品质量发生问题或与同行相比没有竞争优势导致产品或服务在市场竞争中失利，从而扩张失败。企业规模扩大表现为产品的大规模生产，产品型号、种类增多，外部合作关系复杂（如 OEM、外协生产加工等），如何确保产品质量的一致性和领先性，对很多扩张期的企业



是一个考验。产品或服务质量是企业市场竞争中较量的终极力量，广告做得再好，最终还是要靠产品或服务质量说话。

如何突破企业扩张的这种“做大之痛”？如何有效地提升企业的扩张力？作者认为其答案就在于“模式”二字。纵观世界级跨国大企业，其成功之道大都可“模式制胜”来概括。对企业经营来说，模式又有经营模式和管理模式之分。以世界快餐巨头麦当劳为例，一个普通的“汉堡包”生意竟然做到了世界第一，究其原因，其“特许经营”和“开店选址”等核心的经营模式是麦当劳成就霸业一个重要方面；另一个重要方面就是其细致入微的强大管理模式：麦当劳公司为了保证其产品的质量，对生产汉堡包的每一细节都有着详细具体的规定和说明，从产品的选料、加工、顾客接待等都有详细规定，甚至包括多长时间必须清洗一次厕所、煎土豆片的油应有多热等细节都有规定，可谓应有尽有。凡经营麦当劳分店的人员，必须先到达伊利诺伊州的麦当劳汉堡包大学培训 10 天，拿到“汉堡包”学位，方可营业。正是麦当劳这种可在全球复制的细致的管理模式为麦当劳成就霸业提供了重要的支撑。

经营模式与具体的业务关联很大，不能盲目照搬，比



如连锁经营、会员制模式、直销模式等都要与特定的业务领域相匹配。不同业务，其经营模式可能千变万化。但管理模式却有章可循，与具体的业务关联不大，因为管理模式更多的是做一件事情的行为规范和作业通用流程，这种规范和流程只要针对不同的业务和不同的组织加以一定程度改造就能够适用。

这种管理规范和流程之所以能称为“管理模式”，就在于它是成型的，能用来复制，就好比工业用模具，能用来加工产品。应该看到，模式是扩张的利器，这是因为扩张在很大程度上是复制和创新，就要用到模式，特别是不依赖于具体业务的管理模式。一个企业要实施扩张，无外乎产品生产和销售规模扩大（在产品上复制），跨地域组建分、子公司发展（在地域上复制），同一行业多项目投资（在项目上复制和创新），跨行业多元化投资（在业务上创新）等几条途径。企业扩张的时候，如果能有一套可供复制的管理模式移植到扩张后的业务上加以使用，至少能运用管理模式的“制度性力量”起到“稳住阵脚”的作用。由于管理模式强调的是程序和规则，因此有助于帮助企业按照科学的途径找到恰当的经营模式，进而获取企业的最终成功。