

企业运营管理系统升级策略

策略与方法实战案例

邓成华 宋宇著

企业发展跨越之路 赛太阳系列丛书

集团体制和激励机制改革

绝对公平激励体系的建立

建立精益型企业

企业动力系统改造

企业运营管理系统升级策略

——策略与方法实战案例

邓成华 宋宇 著

 中国时代经济出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业运营管理系统升级策略：策略与方法实战案例
/ 宋宇, 邓成华著. —北京：中国时代经济出版社，
2012.11
ISBN 978-7-5119-1294-7

I. ①企… II. ①宋… ②邓… III. ①企业管理系统
—案例 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第240055号

书 名：企业运营管理系统升级策略：策略与方法实战案例
作 者：宋 宇 邓成华 著

出版发行：中国时代经济出版社
社 址：北京市丰台区玉林里25号楼
邮政编码：100069
发行热线：(010) 68351353 68312508
传 真：(010) 68320634 83910203
网 址：www.cmepub.com.cn
电子邮箱：zgkdjj@hotmail.com
经 销：各地新华书店
印 刷：北京紫瑞利印刷有限公司
开 本：710 × 1000 1/16
字 数：375千字
印 张：26.5
版 次：2013年10月第1版
印 次：2013年10月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5119-1294-7
定 价：56.00元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换
版权所有 侵权必究

序

中国的改革开放实施了三十几年，中国的经济也快速的发展了三十几年，中国的企业也随之高速成长了三十几年。在这三十多年的发展过程中，由于受经济环境、市场环境和行业环境（企业管理服务业）的影响，中国企业的经营与管理也经历了几个阶段的发展和变化。从最初的对西方企业经营管理理论和理念的学习，到后来对发达国家企业经营管理方法和实践的借鉴，再到创新的提出中国式管理，中国企业市场化环境下的经营和管理从无到有，从浅入深，逐步地发展出了适合中国国内情况的方法和实践。

随着中国经济的深入发展和社会发展导向的调整，中国企业对经营管理的需求也实现了从理念学习，到方法模仿，再到自我实践创新的跨越性成长。在不断学习、探索、实践的过程中，中国企业发展出了很多好的、有效的企业经营管理理论和方法，如 A 管理模式、海尔 OEC 管理法和 USB 管理法、华为的狼性文化、精细管理等。而且在众多的中小企业里面，也有很多在经营管理上很有自我特色创新的企业。

作为长期从事企业管理咨询工作的专业人士，我们一直致力于帮助企业在经营管理上实现升级和跨越，并通过咨询、培训、研讨会等多种渠道来践行自己的想法。我们也一直都希望找到正确、便捷的方法，能够使企业在管理升级上更加容易、更加好操作。同时，我们也一直在收集和整理比较有代表性及参考性的企业运营管理升级的实战案例，并将这些案例公示给各界的同仁和朋友，让大家能有一个好的资料进行研讨和发扬。经过共同的努力以及友人的帮助，我们收集、挑选、整理了 48 个企业运营管理升级的案例，汇总成册，以供交流和分享。

这 48 中案例中所涉及的企业均是现实中真实的企业，其中的案例内容也是这些企业在运营管理升级中真实的方法操作。其所涉及的行业包括火力发电、纺织印染、机械加工、国际贸易、建筑施工、房地产开发、电力器材、食品生产、化工、煤炭能源、金融投资、市政工程、建筑材料生产、超市百货等众多的行业。

这 48 中案例中所涉及的企业运营管理升级的内容包括绩效管理、薪酬优化、团队建设、组织运营优化、企业文化建设、企业发展规划、人才开发体系、生产管理、市场营销等多方面的内容。其中的企业在运营管理升级中所采用的措施和方法包括了培训、研讨、制度调整、作业标准调整、作业技巧训练等多种多样的做法。其遵循的原理和理论也涉及到了心理学、工业工程学、市场学、混沌学、管理科学等多方面的学科。

这 48 中案例所涉及的企业性质，包括了民营企业，国有企业，中小微企业，大型集团企业，专业化经营的企业，多元化经营的企业。其涉及企业的文化氛围风格也是各有千秋、各具特色。

我们的这种安排，也是为了力求使这本案例集册在企业行业、专业和性质方面都具有很强的涵盖性和覆盖性，以便能够让更多的企业在其中找到自己所需要的参考案例和内容，进而也能够使更多的企业管理者及研究人员从中受益。

在收集、整理这些案例的过程中，我们得到了很多同仁与朋友的帮助，在这里我们一并表示感谢。在以后的时间里，我们将继续收集、整理有关企业经营管理方面的案例，同各界的同仁和朋友们分享。

2013 年 10 月

目 录

理论结构与方法体系·····	1
企业的生态和组织的形态·····	2
企业管理的阶段发展·····	3
诊断与判断方法·····	4
管理方法与技术的选择·····	8
实施的方法和工具·····	9
企业运营管理升级总体循环图·····	12
企业运营管理升级第一分循环——领导的支持心态·····	13
企业运营管理升级第二分循环——职工的配合心态·····	14
企业运营管理升级第三分循环——问题解决的顺序·····	15
企业运营管理升级第四分循环——实施措施轻重的选择·····	16
企业运营管理升级第五分循环——成果的叠加和放大·····	17
企业运营管理升级策略案例·····	19
企业运营管理升级策略案例 1·····	20
企业运营管理升级策略案例 2·····	25
企业运营管理升级策略案例 3·····	39

企业运营管理升级策略案例 4	44
企业运营管理升级策略案例 5	54
企业运营管理升级策略案例 6	67
企业运营管理升级策略案例 7	73
企业运营管理升级策略案例 8	84
企业运营管理升级策略案例 9	93
企业运营管理升级策略案例 10	97
企业运营管理升级策略案例 11	107
企业运营管理升级策略案例 12	114
企业运营管理升级策略案例 13	122
企业运营管理升级策略案例 14	127
企业运营管理升级策略案例 15	133
企业运营管理升级策略案例 16	139
企业运营管理升级策略案例 17	150
企业运营管理升级策略案例 18	158
企业运营管理升级策略案例 19	167
企业运营管理升级策略案例 20	173
企业运营管理升级策略案例 21	182
企业运营管理升级策略案例 22	191
企业运营管理升级策略案例 23	197
企业运营管理升级策略案例 24	209

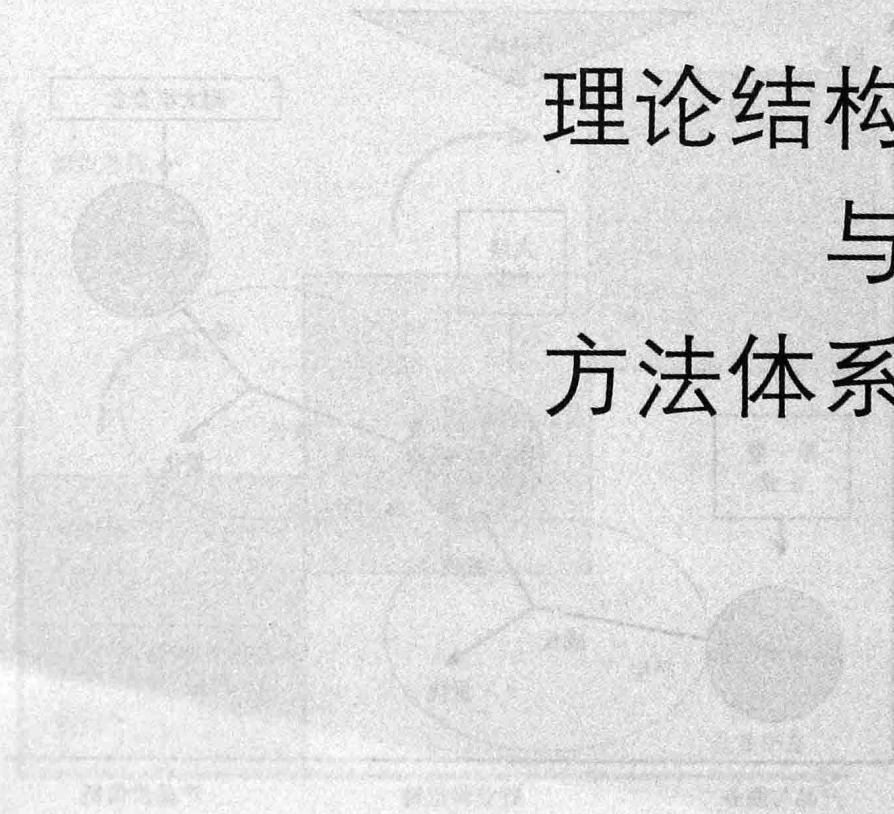
企业运营管理升级策略案例 25	216
企业运营管理升级策略案例 26	221
企业运营管理升级策略案例 27	229
企业运营管理升级策略案例 28	238
企业运营管理升级策略案例 29	244
企业运营管理升级策略案例 30	252
企业运营管理升级策略案例 31	260
企业运营管理升级策略案例 32	271
企业运营管理升级策略案例 33	278
企业运营管理升级策略案例 34	285
企业运营管理升级策略案例 35	299
企业运营管理升级策略案例 36	320
企业运营管理升级策略案例 37	331
企业运营管理升级策略案例 38	339
企业运营管理升级策略案例 39	345
企业运营管理升级策略案例 40	350
企业运营管理升级策略案例 41	354
企业运营管理升级策略案例 42	370
企业运营管理升级策略案例 43	377
企业运营管理升级策略案例 44	383
企业运营管理升级策略案例 45	386

企业运营管理升级策略案例 46·····	390
企业运营管理升级策略案例 47·····	396
企业运营管理升级策略案例 48·····	404

理论结构与 方法体系

本书以马克思主义为指导，以辩证唯物主义和历史唯物主义为方法论，以马克思主义中国化时代化最新成果为理论支撑，系统阐述了马克思主义中国化时代化最新成果的理论体系、方法体系、话语体系，深入分析了马克思主义中国化时代化最新成果的理论逻辑、历史逻辑、实践逻辑，深刻揭示了马克思主义中国化时代化最新成果的理论意义、实践意义、世界意义，为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴提供了科学理论指导和行动指南。

理论结构 与 方法体系



企业的生态和组织的形态

虽然都是以经济利益为主题目的的企业，但是在整个的企业生态环境里，不同的形态的企业其内在本质是不一样的。在众多的企业中，有的能成长为更高形态的企业，而有的却默默无闻地保持原状或者悄然逝去。企业的生态成长模式如下图所示。

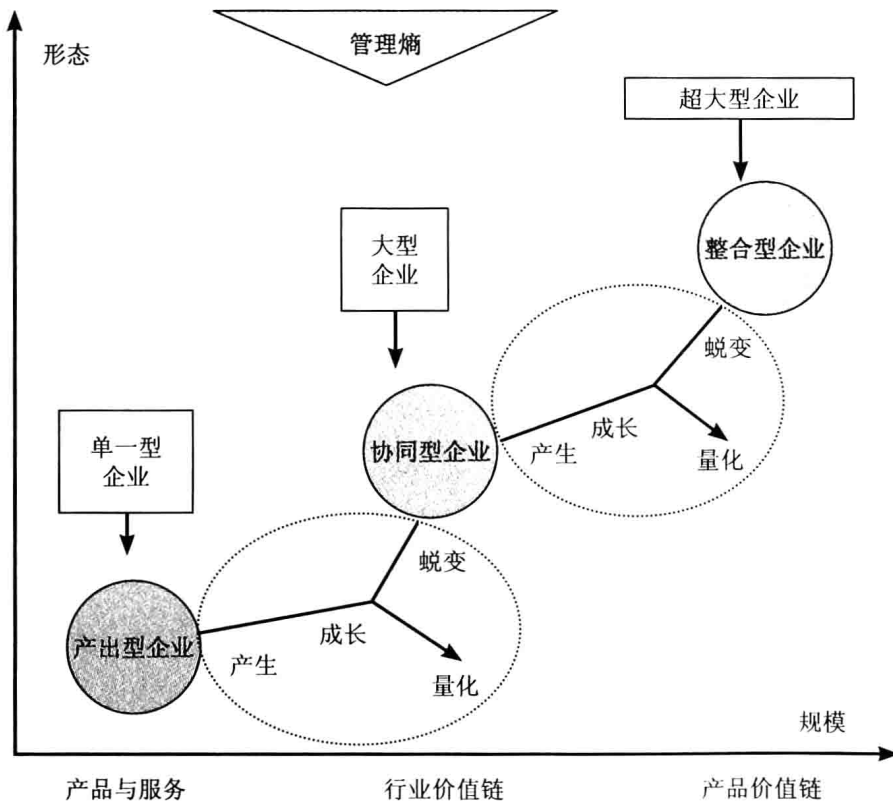


图 1.1 企业生态成长示意图

企业管理的阶段发展

不同生态类别的企业，其组织形态也不同，这种不同的本质主要体现在企业组织创造价值的模式和方法的不同。当一个企业成功从一种生态层次成长为另一种生态层次时，其组织的形态也要发生相应的成长和升级，这个过程就是一个从“劳动创造价值”向“整合创造价值”成长的过程，如下图所示。

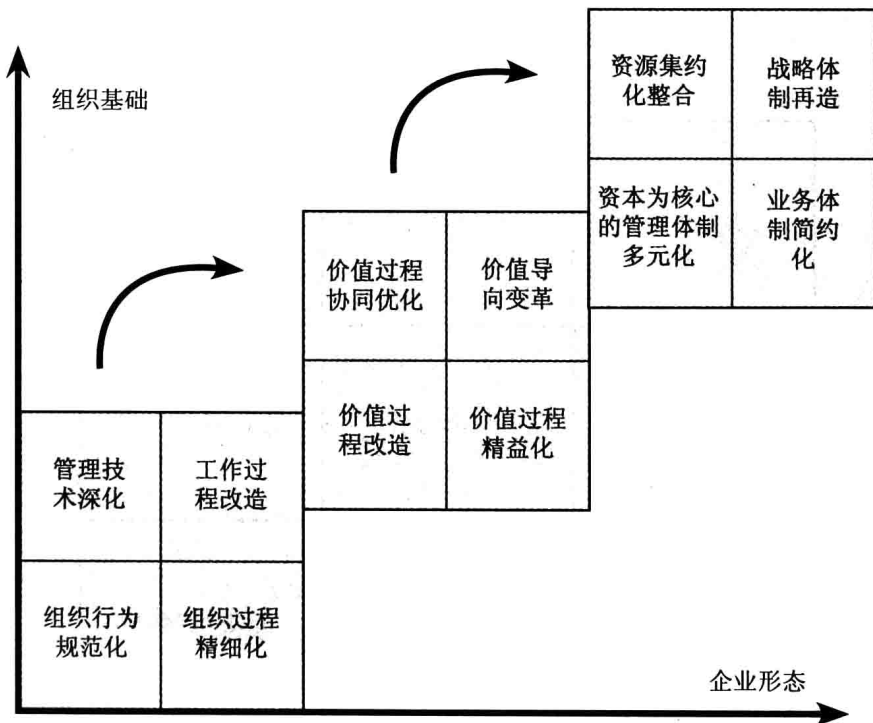


图 1.2 企业组织形态升级示意图

诊断与判断方法

对于企业经营状态和运营管理状态的诊断与判断是开展企业运营管理升级的前提和基础。关键的是要看看企业既有的运营管理方法是否阻碍了企业的发展和经营工作的开展。

第一种诊断方法是职能管理诊断法。职能管理诊断法就是找出影响企业经营发展的职能工作，看看哪项职能工作无法有效支撑起企业的经营发展需要，需要诊断的职能如下图所示。

战略管理	领导与组织管理	质量管理
生产效率与 技术管理	价值与绩效管理	信息与物流管理
财务与成本管理	人力资源管理	市场与品牌管理

图 1.3 一般企业需要进行诊断的职能内容

第二种对企业运营管理进行诊断的方法是关键要素法。关键要素法的基本原理就是诊断影响企业成功与否的要素中，哪些是薄弱项目，哪些是需要强化的项目。关键要素的内容参照麦肯锡 7S 理论，我们结合中国企业的实际情况，确定了以下的 6 个方面，如下图所示。

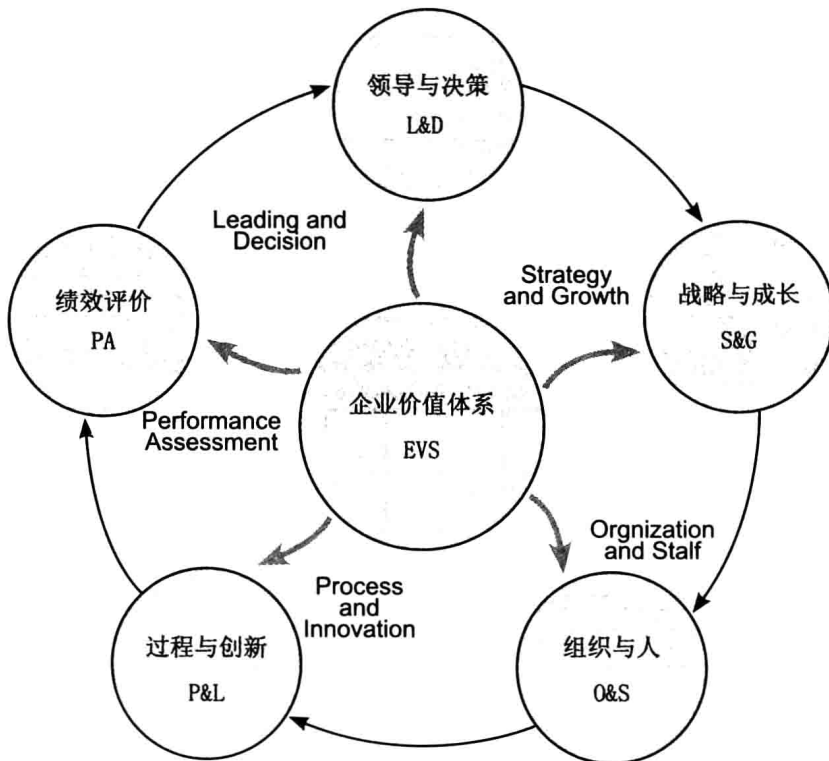


图 1.4 企业诊断的关键要素法

第三种企业运营管理状态诊断的方法是关联协同法。关联协同法的原理就是要审视与核实企业各项职能和各项工作之间是否是关联和协同的。这种关联和协同首先是针对企业的发展战略，其次是针对企业的年度经营计划。如果企业的某些职能或者某些工作无法对企业的发展战略和企业的年度经营计划起到支持和推进的作用，那么企业的运营与管理系统就没有达到很好的关联和协同，也就无法实现价值创造的最大化，其原理如下图所示。

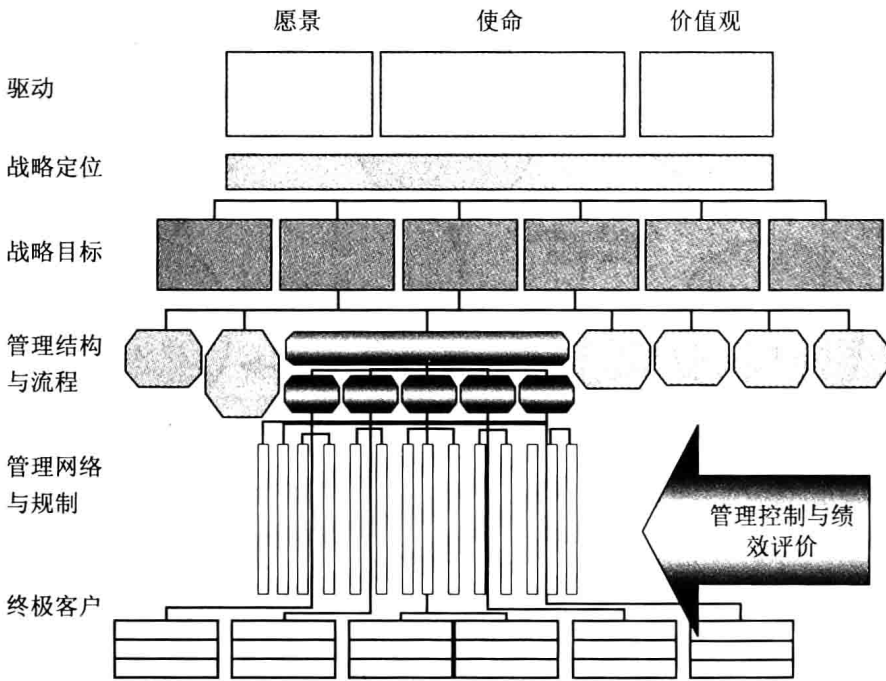


图 1.5 企业诊断的关联协同法

第四种企业运营管理诊断的方法是收益指标法。收益指标法的基本原理就是将企业各项效益指标的状况和同类企业的情况做对比，找出自己企业比较薄弱的指标和需要提高的效益指标。在找到自己薄弱的效益指标后，还要找出造成效益指标薄弱的主要原因并在运营管理方面加以改进。这个方法和标杆法基本相同，只是在和标杆企业对比的内容上要集中于企业的主要效益指标，如下图所示。

评价内容	权数	终端指标		滞后指标		先行指标	
		指标	权数	指标	权数	指标	权数
财务效益情况	38	净资产收益率	25	资本保值增值率	12	经营者基本素质	18
				主营业务利润率	8	产品市场占有率（客户满意度）	
		总资产报酬率	13	盈余现金保障倍数	8		16
				成本费用利润率	10		
资产运营状况	18	总资产周转率	9	存货周转率	5	基础管理水平	12
		流动资产周转率	9	应收账款周转率	5	发展创新水平	14
				不良资产比率	8	经营发展战略	12
偿债能力状况	20	资产负债率	12	现金流动负债比率	10	在岗员工素质	10
		已获利息倍数	8	速动比率	10		
发展能力状况	24	销售增长率	12	三期资本平均增长率	9	技术装备更新水平	10
		资本积累率	12	三期销售平均增长率	8		
				技术投入比率	7	综合社会贡献	8

图 1.6 企业诊断的效益指标法

管理方法与技术的选择

虽然说企业管理无定式，适合的就是最好的。但是各界的管理从业人员仍然总结出了很多企业运营管理的理论、模式和方法，而且这些理论、模式和方法也是随着企业经营内涵的深化以及运营管理层次的提高不断的升级，其之间的关系如下图所示。

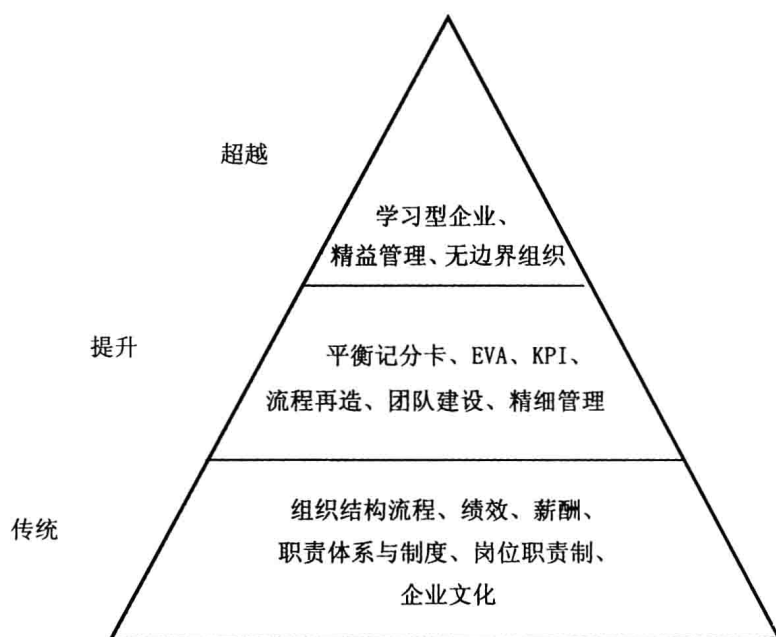


图 1.7 企业运营管理方法的关系