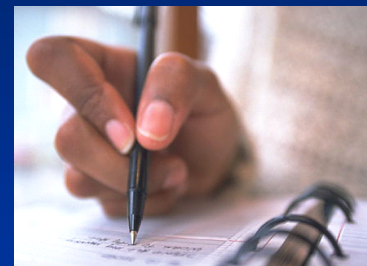


# 总经理全面运营管理培训教程

## 学习方法

- 喜悦快乐、团队合作
- 准时参加、分享知识
- 全程参与、尊重每个人的存在
- 积极行动与勇于发言
- 关闭通讯工具
- 严禁吸烟、保持清洁

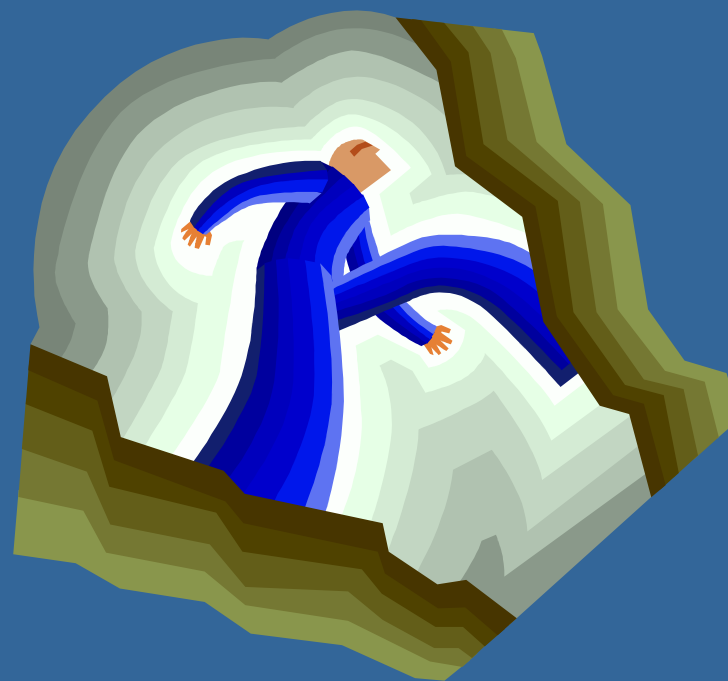


# 课 题

1. 企业与企业家人
2. 总经理的角色与定位
3. 企业生命周期
4. 企业经营战略
5. 企业文化
6. 流程与组织设计

7. 营销管理
8. 人力资源
9. 财务管理
10. 管理平台
11. 成功起步
12. 个人修炼

# 现今企业面临的挑战



# 总经理的困惑



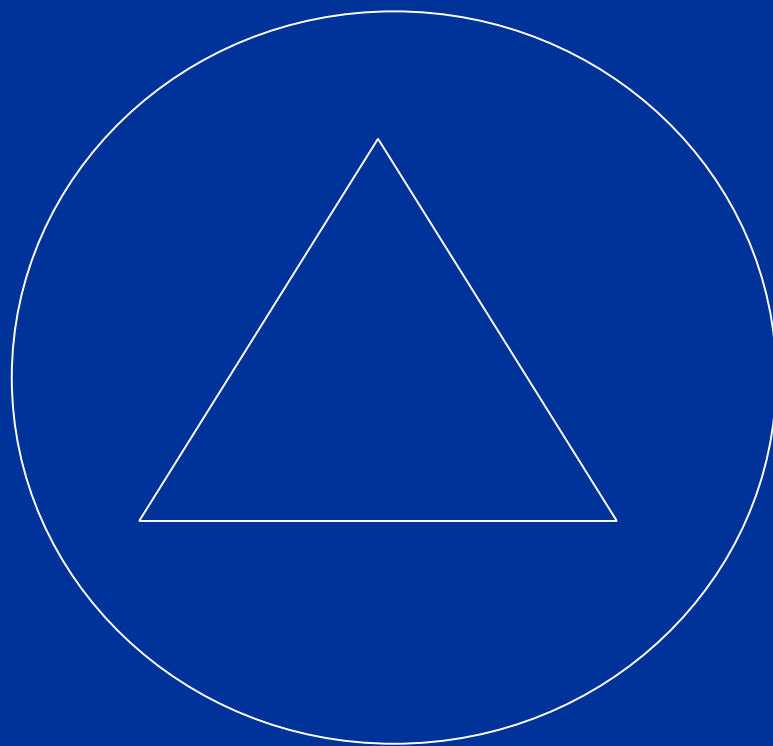
职业经理?

技术专家?

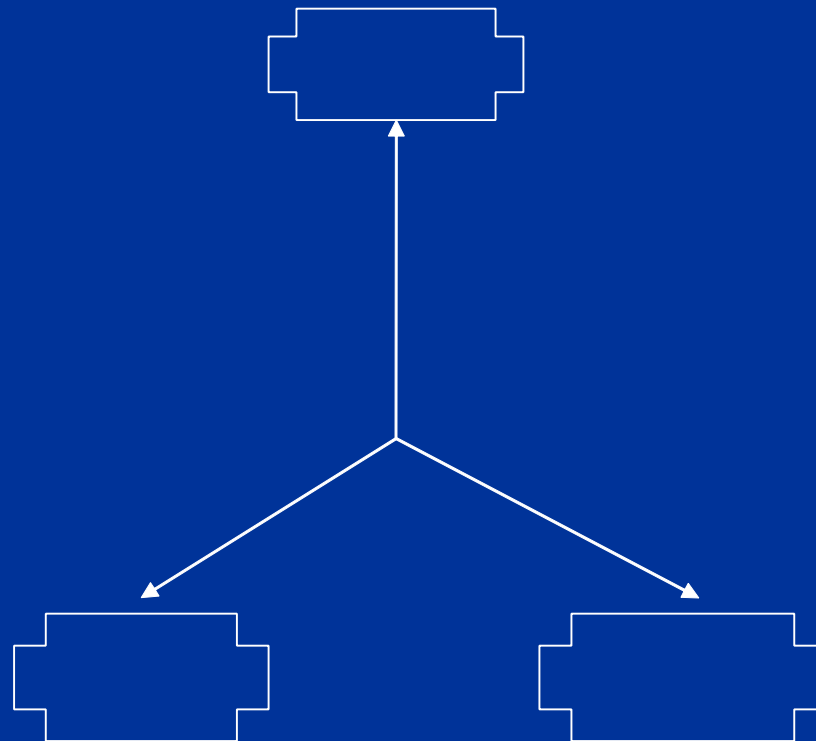
预测未来的惟一方法就是拥有塑造未来的力量。

—埃里克·霍弗 哲学家

# 掌握经营环境



# 掌握经营要素



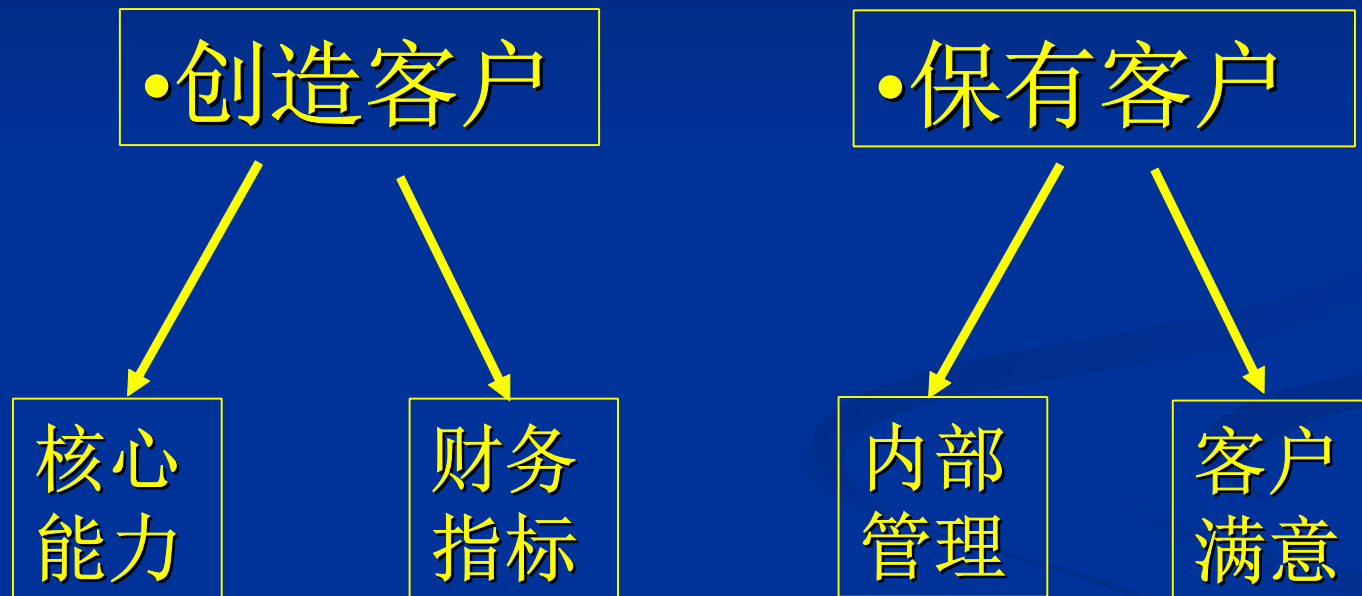
# 市 场 经 济 的 特 性

A、

B、

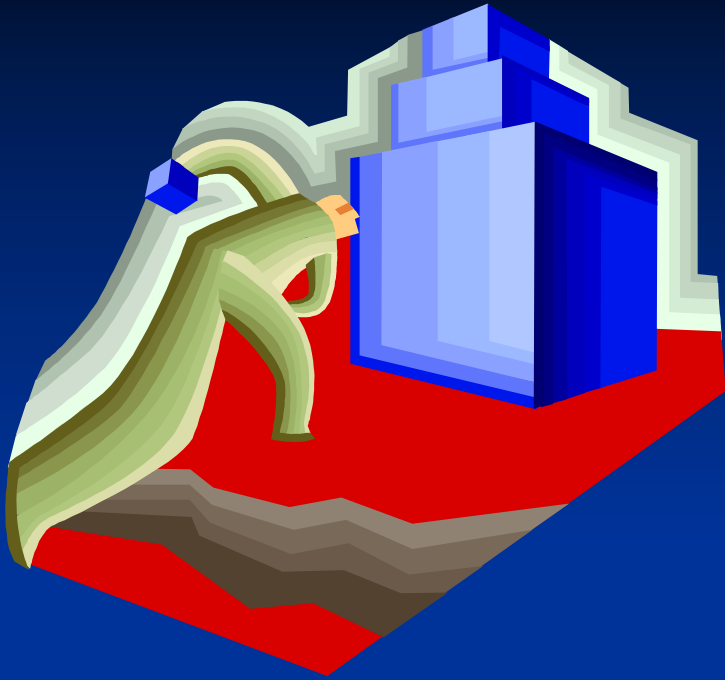


# 企业存在的目的？



# 影响企业发展的五种力量

管 理 系 统	是总控力
产 品	是生命力
企 业 文 化	是凝聚力
人 力 资 源	是延续力
市场营销规划	是爆发力

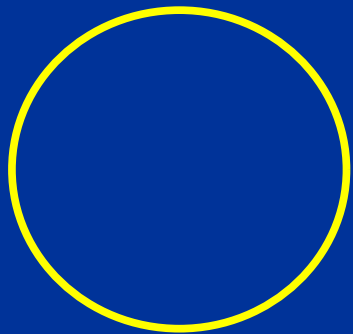


# MFR

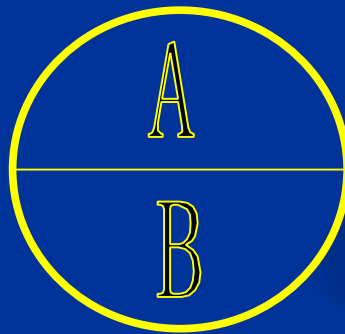
## 为了结果而管理

明确你要的结果，然后找到达成这一结果的必然过程，并将其过程分解结果化，而后逐一实现。

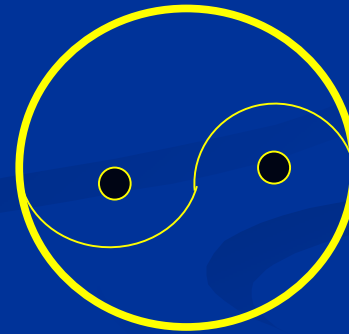
# 管理的文化背景区别



日本

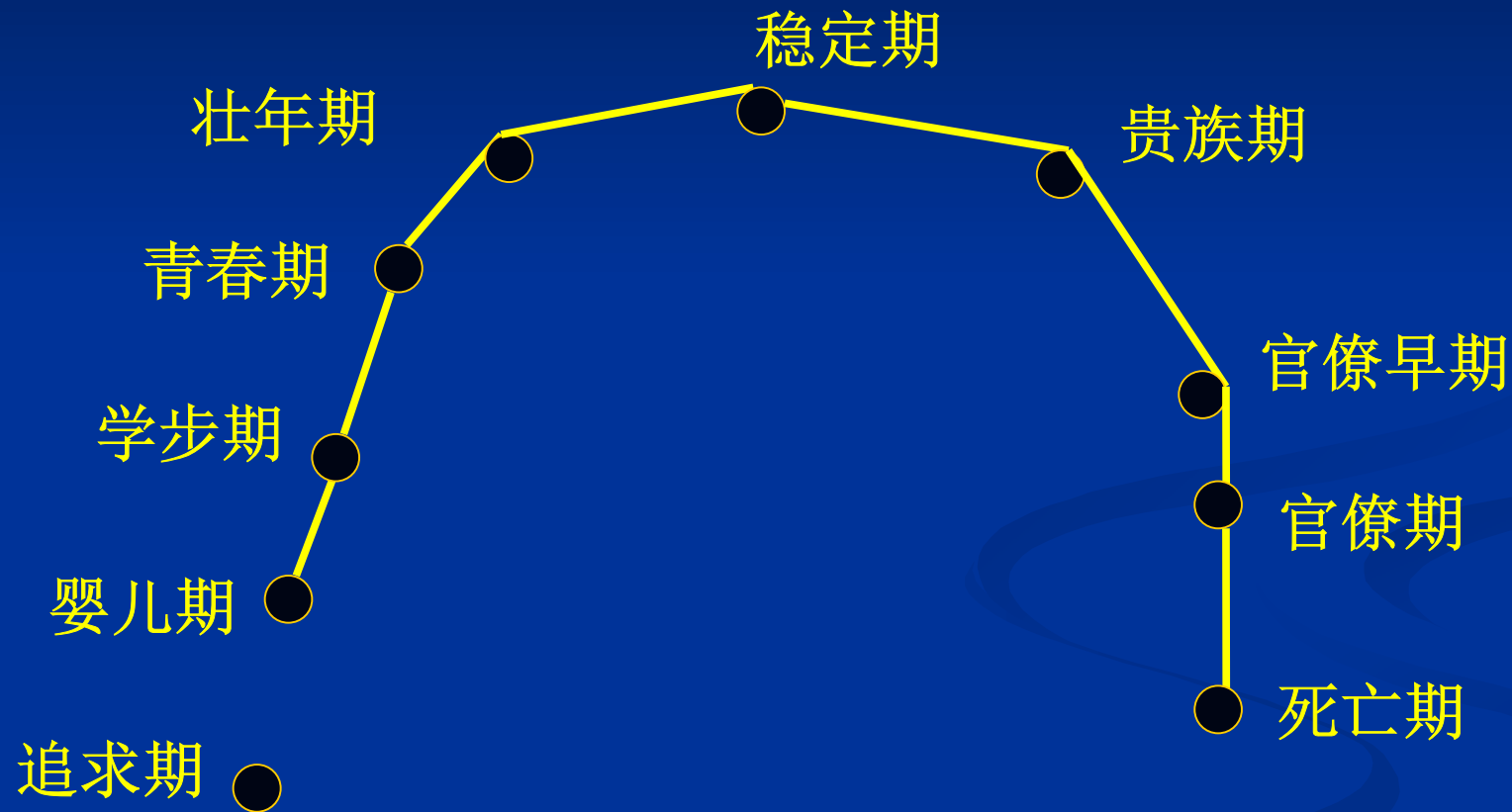


美国

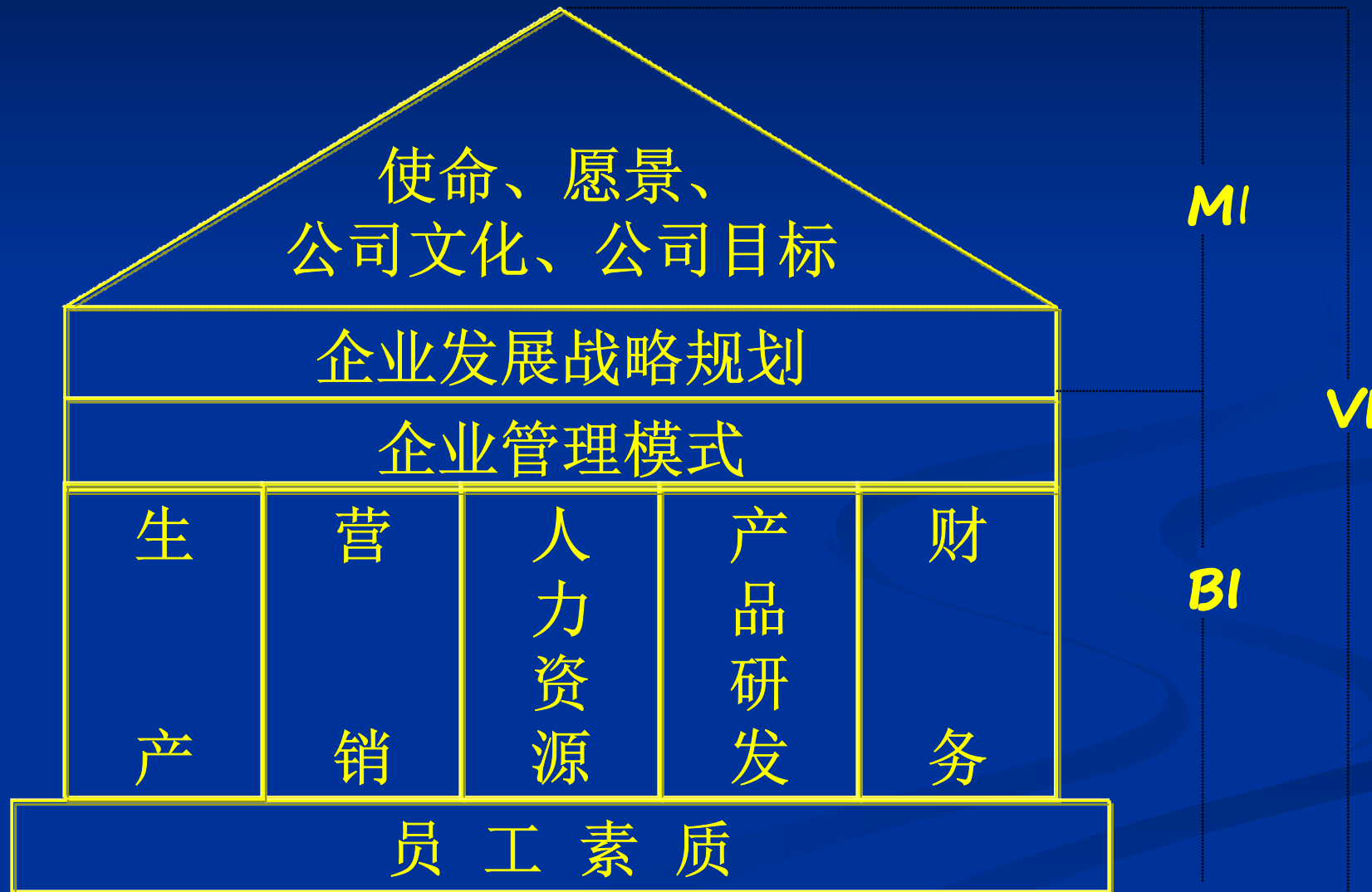


中国

# 企业生命周期与管理重点



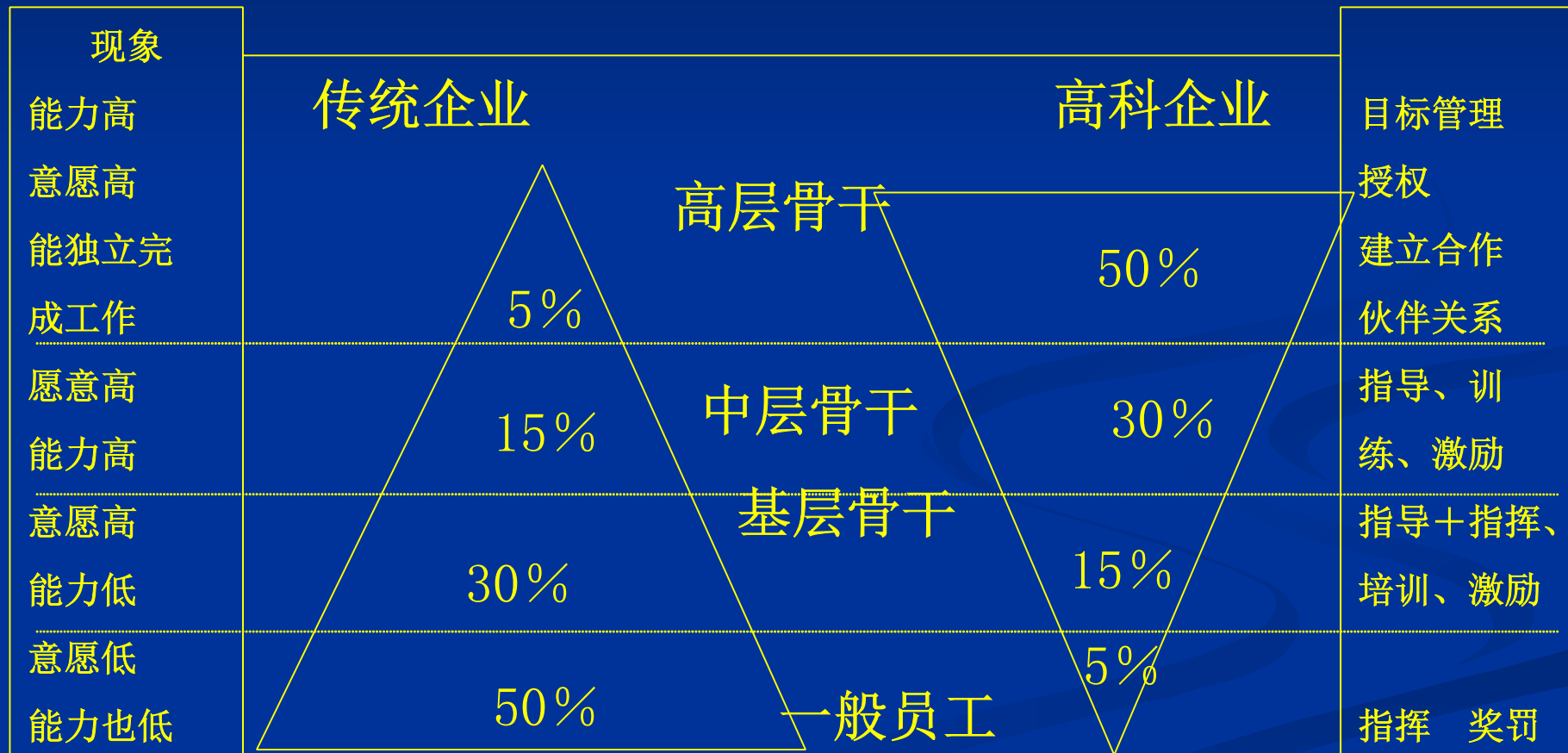
# 企业经营管理管理系统



# 管理平台的进阶



# 管理的层次

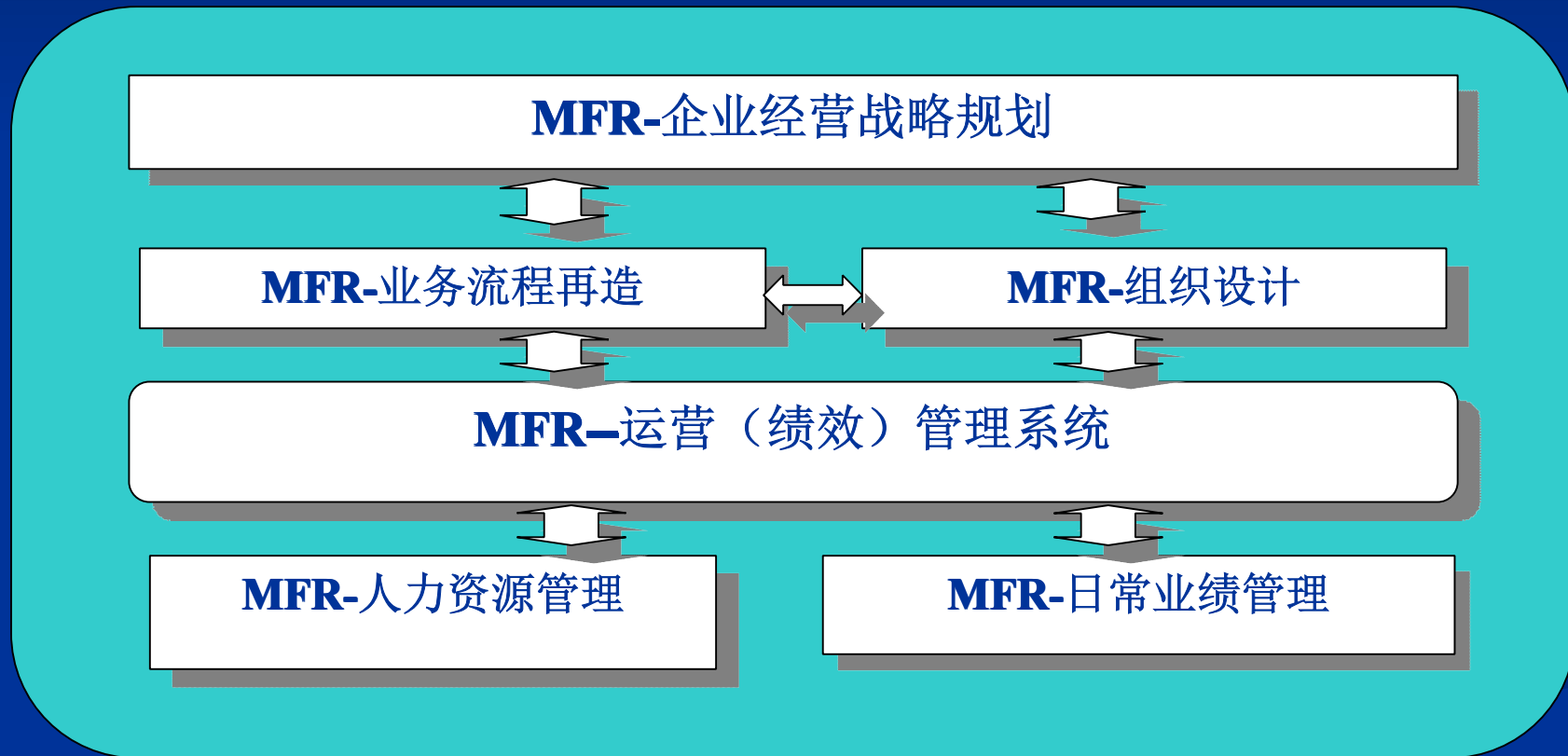




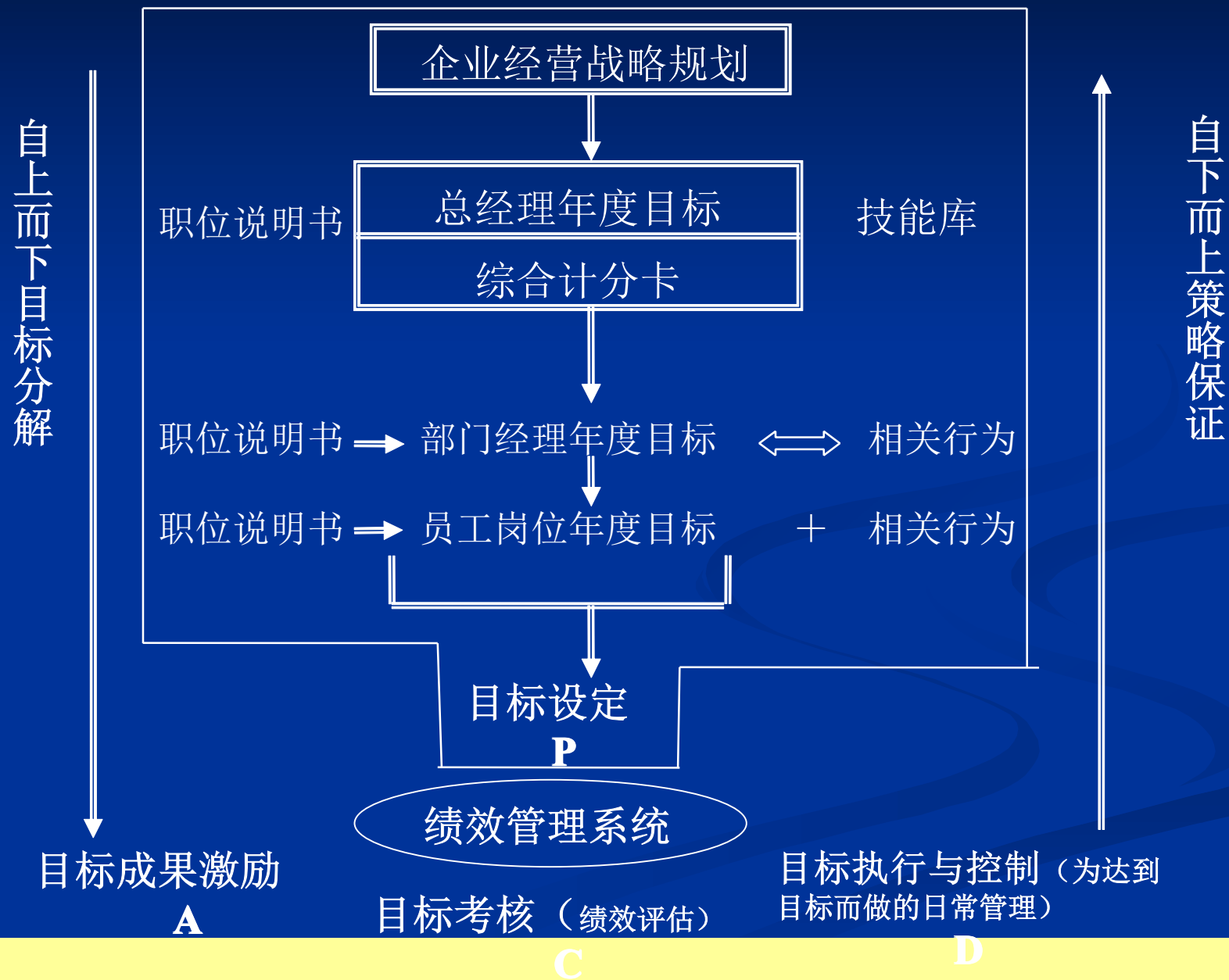
# 杰出的现代管理文化

有生命的管理	僵化的管理
重结果	重约束与控制
在秩序中保持活力	只重于秩序，轻视活力
为结果而变化	为规则而变化
随经营而变	因习惯而不变
不断升级	趋向稳定
有好的反馈	没有好的反馈
经常打破常规	保守、害怕改变
包容超常行为	不能容忍超常行为
态度决定论	行为决定论
为结果而秩序	为秩序而秩序

# MFR-为了结果而管理



# MFP以经营绩效为导向的管理系统



# 综合计分 (Balance Scorecard)

## • 主要动力 (Key Drivers)

内部管理  
学习创新

内部  
管理

核心  
能力

## • 主要结果 (Key Outcomes)

顾客满意  
财务表现

顾客  
满意

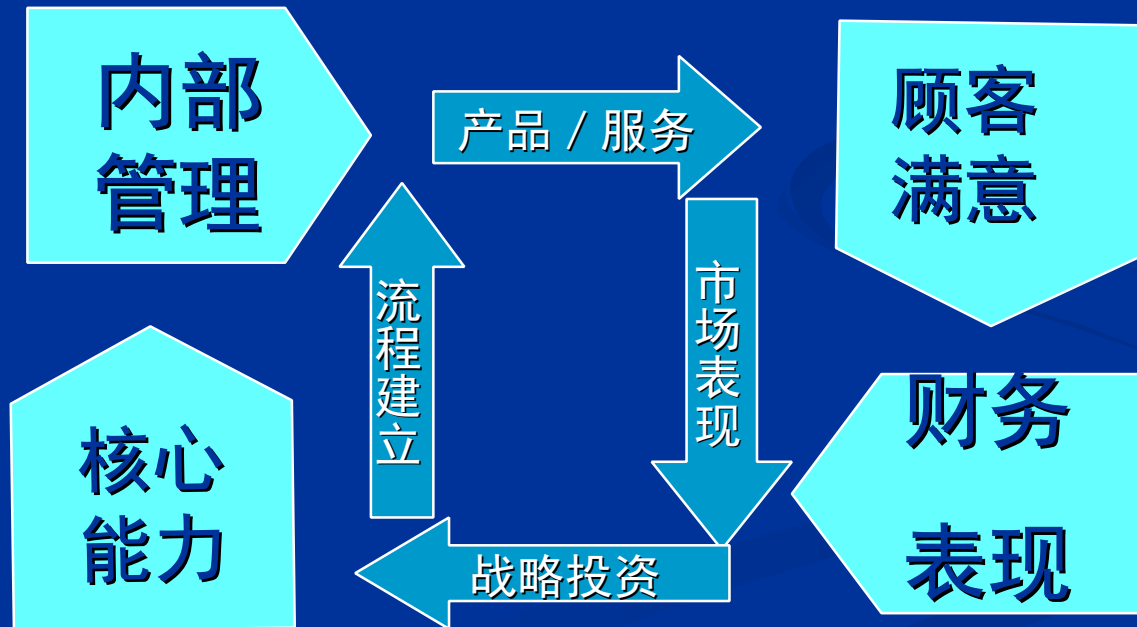
财务  
表现

产品 / 服务

流程建立

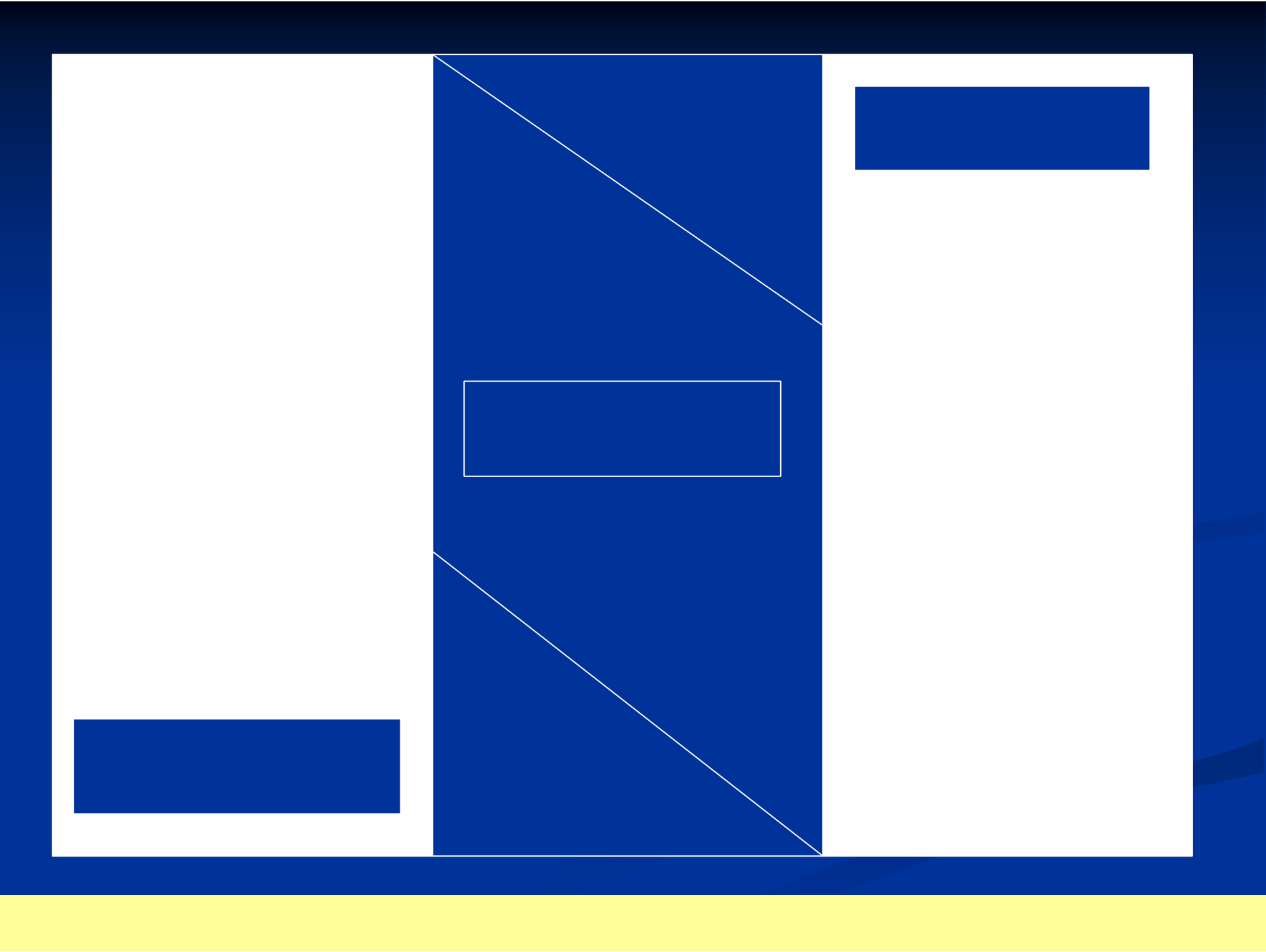
市场表现

战略投资



# 总经理的角色与定位

一军之成败在于统帅，企业之兴衰在于总经理。  
商业奥运中的英雄人物：通用电器的杰克·韦尔奇，  
北欧航空的吉姆·卡森，克莱斯勒的艾克卡...他们是如何建立丰碑的？让我们一起看一看您应扮演的角色，和您实现自我超越的几种途径。



# 高层主管的任务

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

# 中层主管的任务

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



# 基层员工的任务

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

您 有 把 握 夺 标 吗？

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

## 与成功有约

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

# 企 业 生 命 周 期

企业的成长与个人的成长是如此相似，以致您会在“企业生命周期”中看到熟悉的字眼儿：婴儿期、学步期、青春期... 企业的发展过程中危机四伏，您如何带领您的企业突破生命周期中的十面埋伏呢？您也许会问：先让我知道我的企业到底处在什么时期？本单元将回答这个问题。

# 企业生命周期四种动力

	短 期	长 期
效 果		
效 率		

## 企业生命周期四种情况

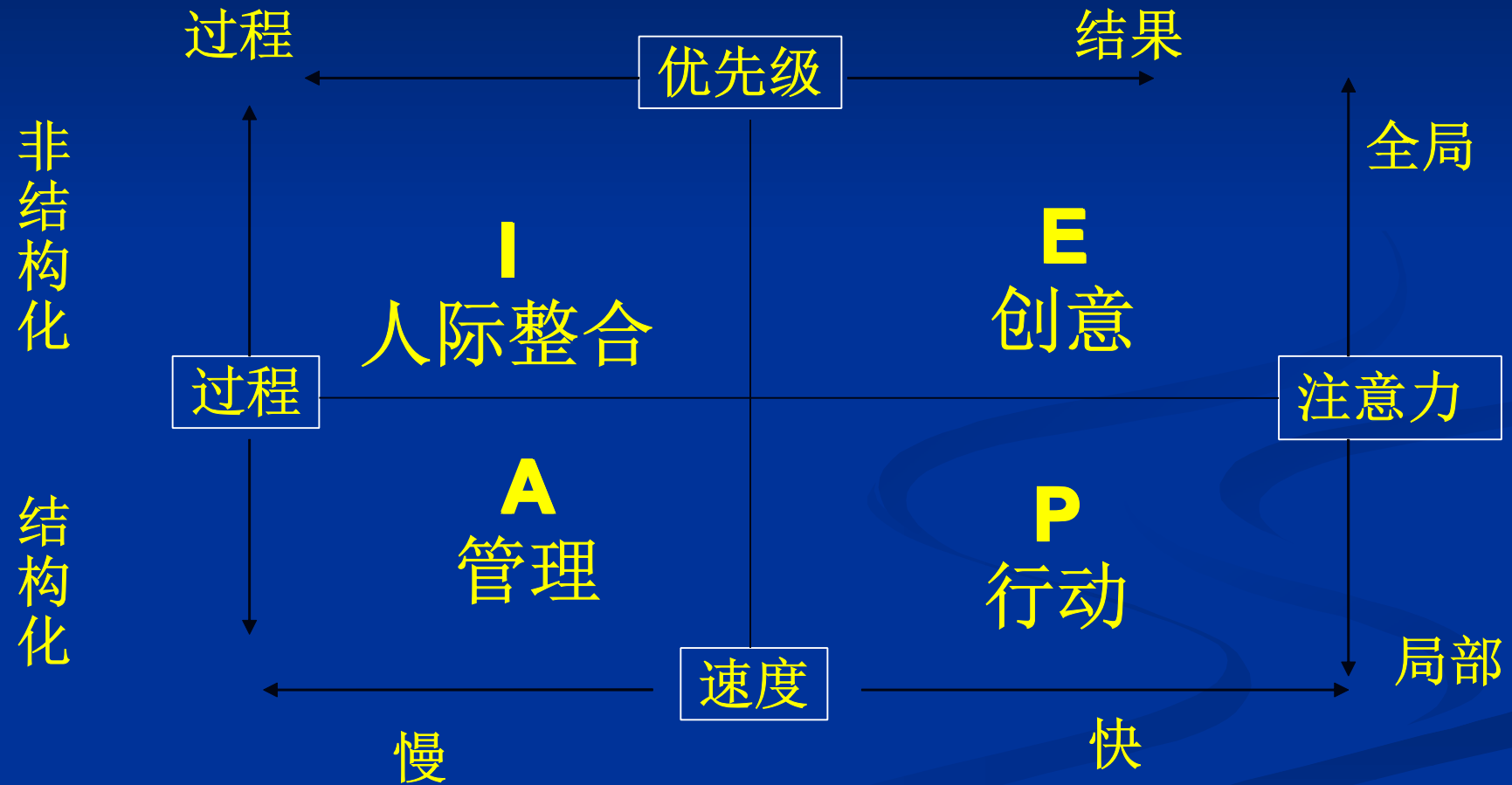
<div></div>	短 期	长 期
自 己		
外 力		

# 管理者风格与企业生命周期中的管理重点

	短期	长期
效果	<b>P</b> ERFORMING 行动	<b>E</b> NTYEPRENEURING 创意
效率	<b>A</b> DMINISTERING 行政管理	<b>I</b> NTEGRATION 人际整合

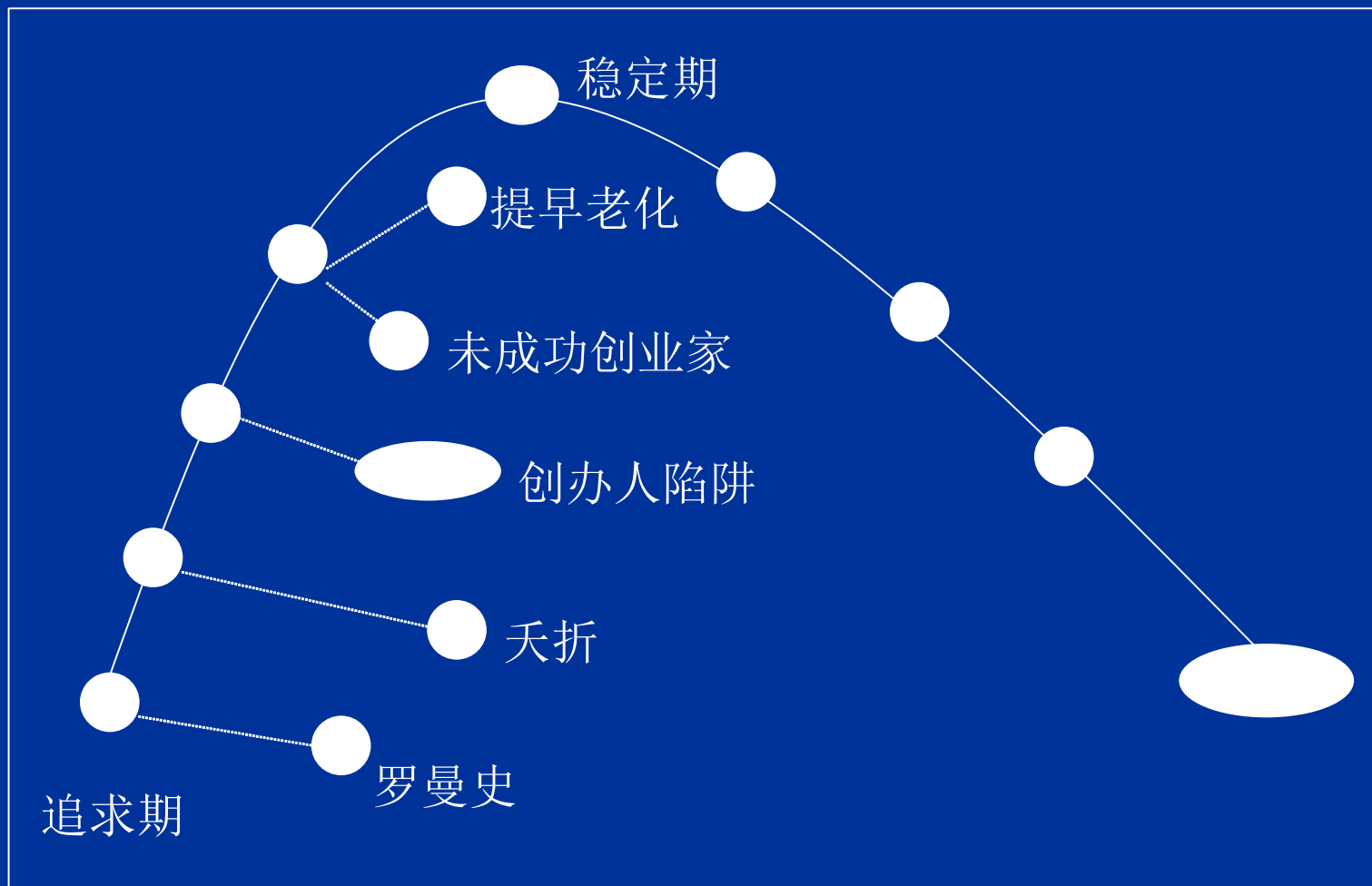
# 管理者风格与企业生命周期中的管理重点

## 管理者风格

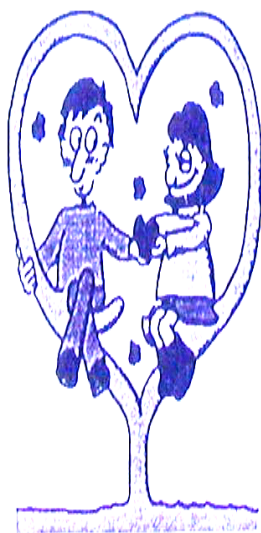




# 企业生命周期



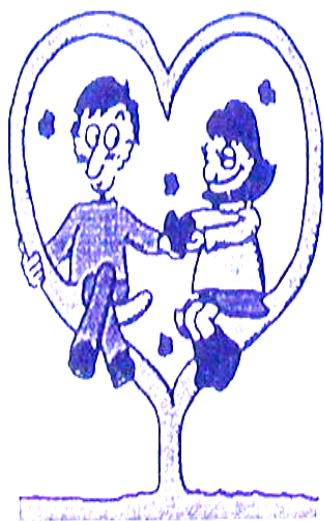
## 追求期



## 正常现象

- ➡ 兴奋、且有模式
- ➡ 创办人承诺坚定
- ➡ 承诺与风险相当
- ➡ 产品导向
- ➡ 创办人维持控制

## 追求期



### 不正常现象

- ➡ 未经现实模拟
- ➡ 承诺不坚定不务实
- ➡ 承诺与风险不相当
- ➡ 利润导向
- ➡ 创办人控制力不足

# 管 理 重 点

## 婴儿期



### 正常现象

- ➡ 承诺不因困难消失
- ➡ 现金不足
- ➡ 辛勤工作
- ➡ 缺乏管理深度
- ➡ 缺乏制度与授权
- ➡ 个人秀但接受意见
- ➡ 容许犯错

## 婴儿期



## 不正常现象

- ➡ 承诺遭困难时消失
- ➡ 长期现金不足
- ➡ 丧失目标与意愿
- ➡ 过早授权与制度化
- ➡ 创办人失去控制
- ➡ 自大不能接受意见
- ➡ 不容许犯错误

# 管 理 重 点

## 学步期



## 正常现象

- ➡ 同时发动太多事情
- ➡ 规划不完整
- ➡ 被动的销售导向
- ➡ 缺乏一致性
- ➡ 缺乏重点



## 学步期



## 不正常现象

- ➡ 过快多角化
- ➡ 过早分权
- ➡ 落入创办人陷阱
- ➡ 规划不全导致危机

# 管 理 重 点

# 青春 期



## 正 常 现 象

- ➡ 合伙人冲突
- ➡ 创业与管理冲突
- ➡ 暂时丧失远景
- ➡ 创办人配合公司需求
- ➡ 奖惩制度不完美
- ➡ 权力时放时收
- ➡ 政策无法落实

# 青 春 期



## 不 正 常 现 象

- ➡ 回到学步期
- ➡ 创业者离开
- ➡ 落入创办人陷阱
- ➡ 创办人被排挤
- ➡ 亏损但领奖金
- ➡ 例行事物瘫痪
- ➡ 失去互信互重

# 管 理 重 点

# 壮年期



## 特 性



正常现象



人员素质差



训练不足



不正常现象



自大大满

# 管 理 重 点

# 稳定期



# 特性



不再期盼成长



不再开发



不想改变



奖励



重视



# 管 理 重 点

# 贵族期



## 特性

➡ 投资

➡ 重视



➡ 重视

➡ 不敢



# 管 理 重 点

# 官僚早期



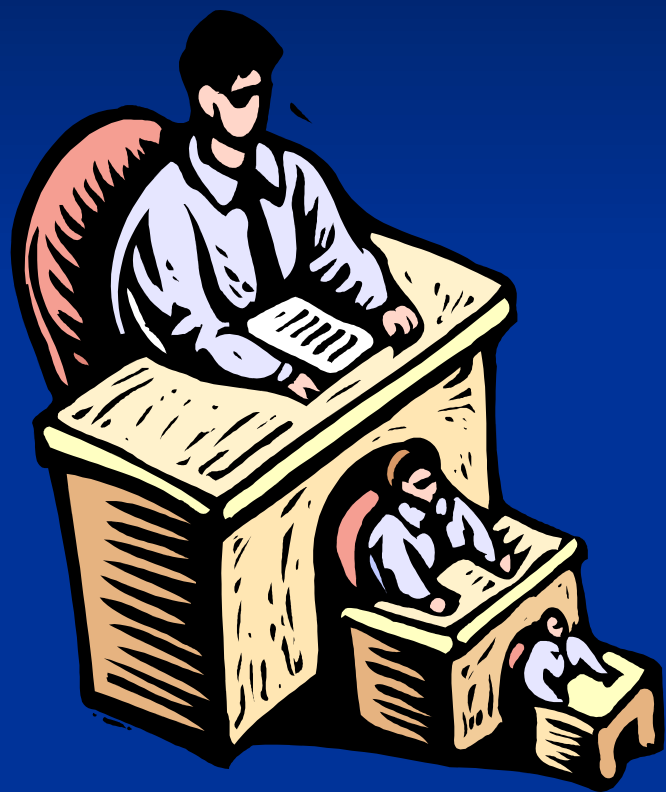
## 特性

➡ 争论谁该负责



# 管 理 重 点

# 官僚期



## 特 性

- ➡ 制度齐备效果不佳
- ➡ 与环境脱节
- ➡ 对结果缺乏把握
- ➡ 客户必须自己打开关卡

# 管 理 重 点

# 生命周期诊断表

[illegible]



## 生 命 周 期 诊 断 表—续

[illegible]

# 企业经营战略

毛主席说“战略决定一切”，然而战略是什么？

战略由哪些要素组合？战略是科学分析结果还是经营者心中的灵感？战略是否有模式可循？战略是否可以学习？如何设定必胜的战略？在这一单元中，我们将就战略规划的关键概念与环节作深入剖析，并与您一起探讨战略组合的方案与工具。

# 战略的定义

---

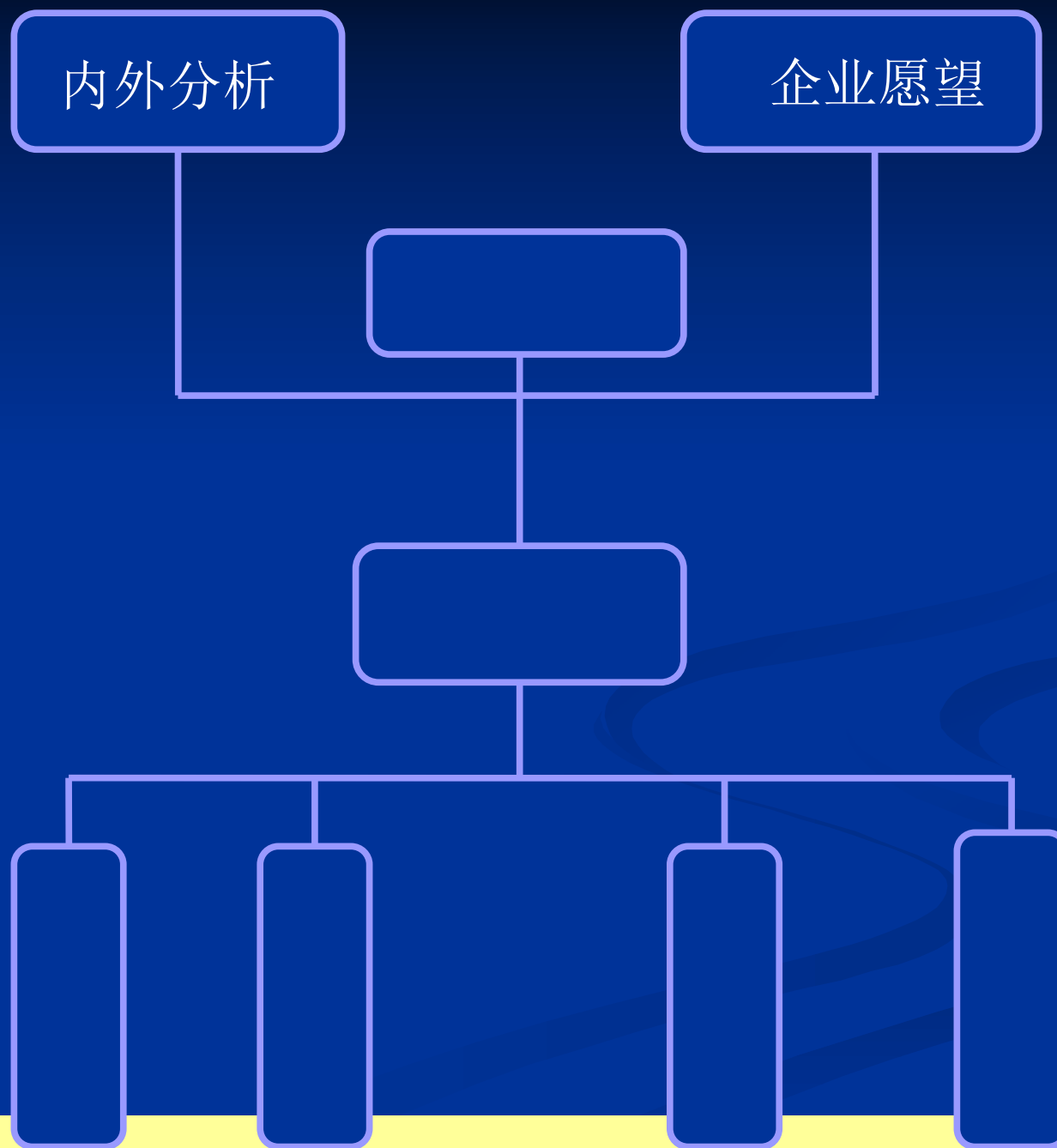
---

---

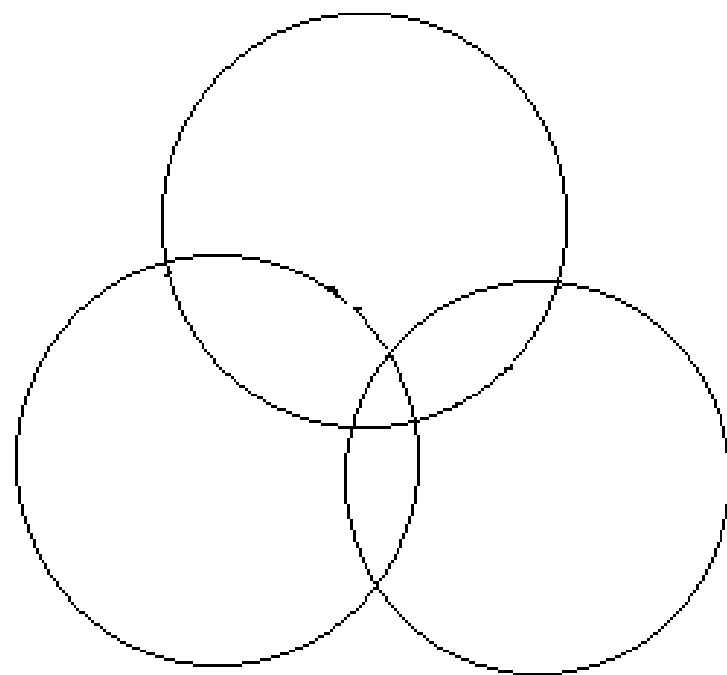
# 企 业 环 境 关 系



# 战略规划程序



# 企业生存三要素



# 分析外在的变迁

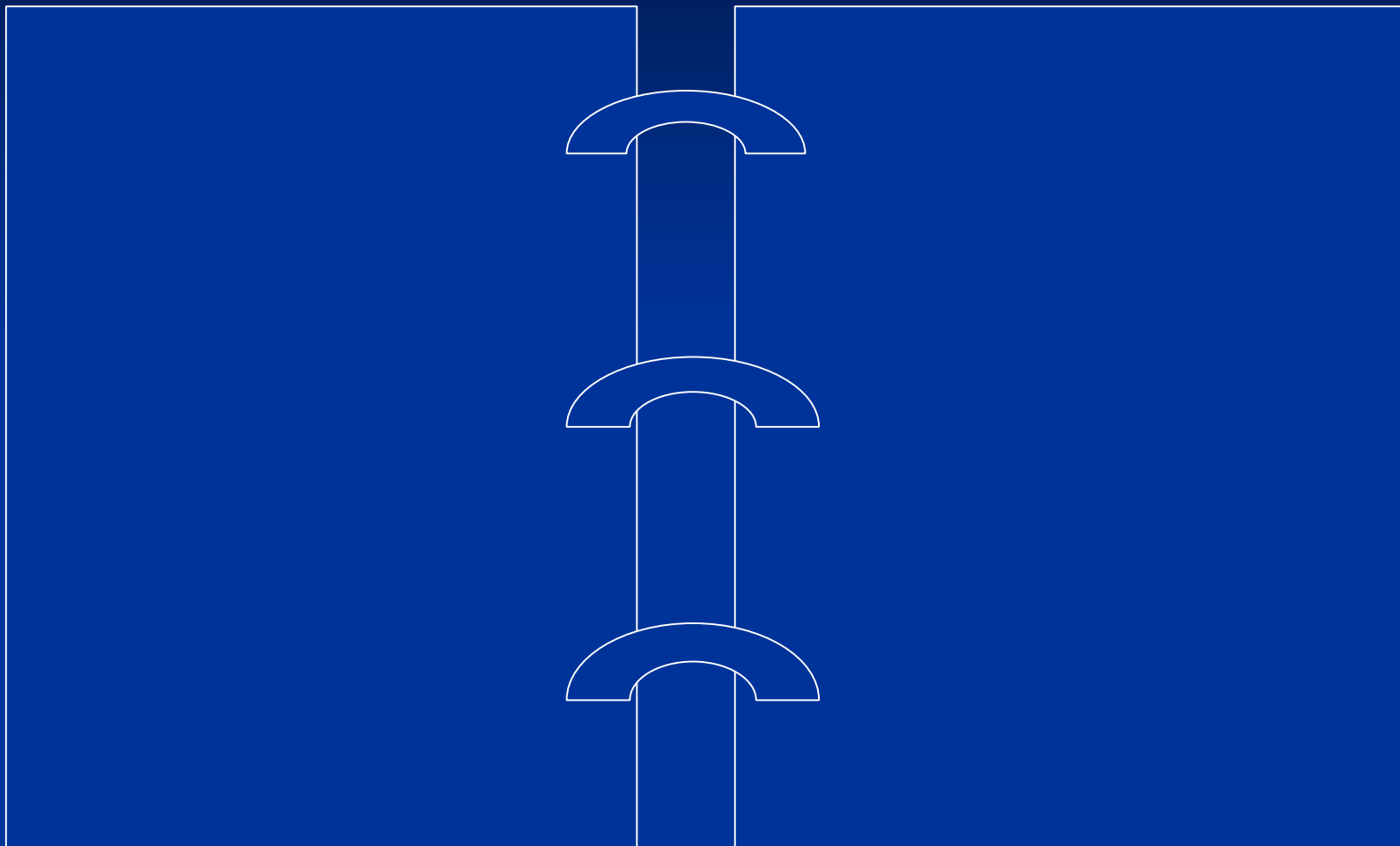
◆ 大环境

◆ 小环境

◆ 客户

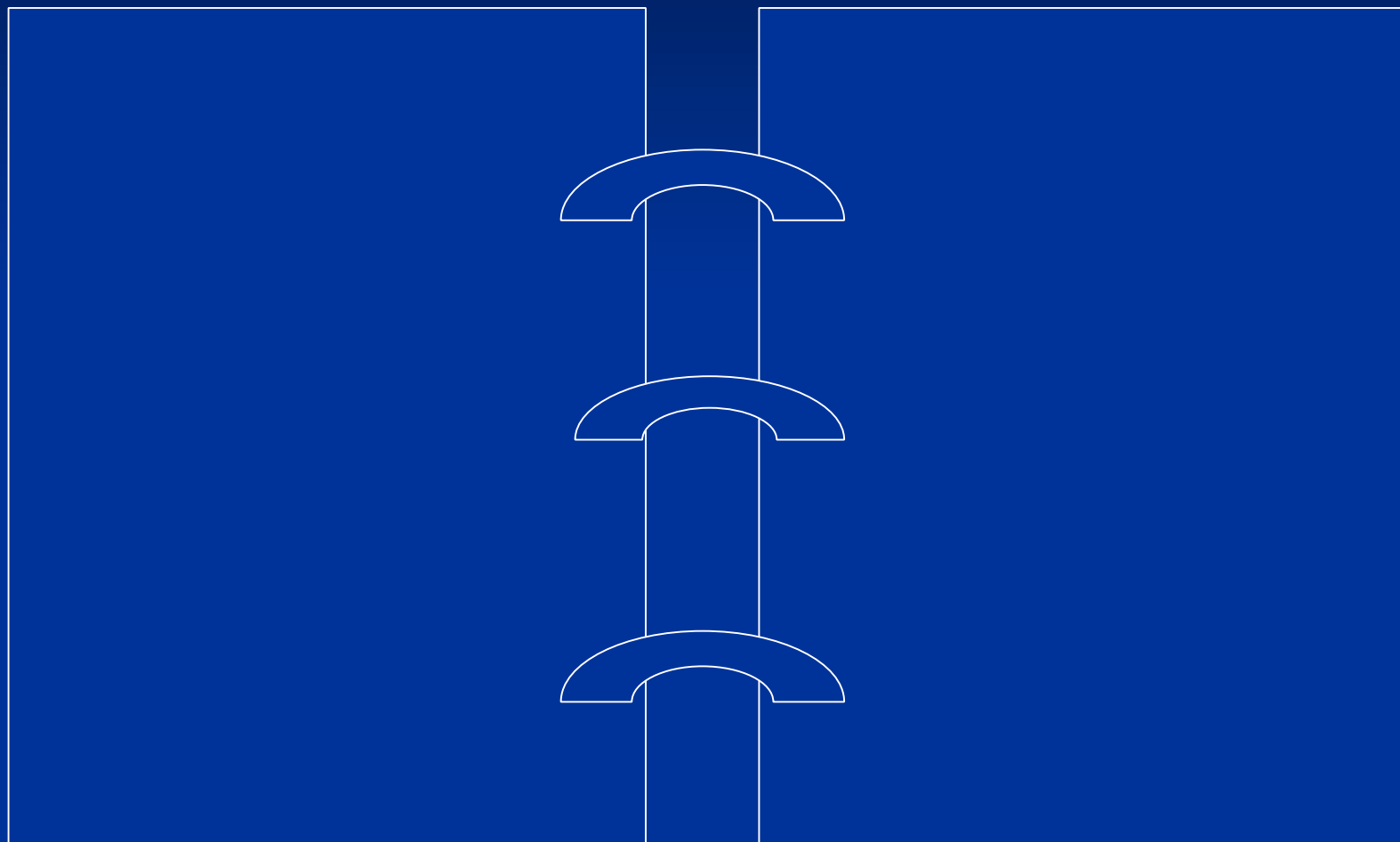


# 大环境





# 小环境

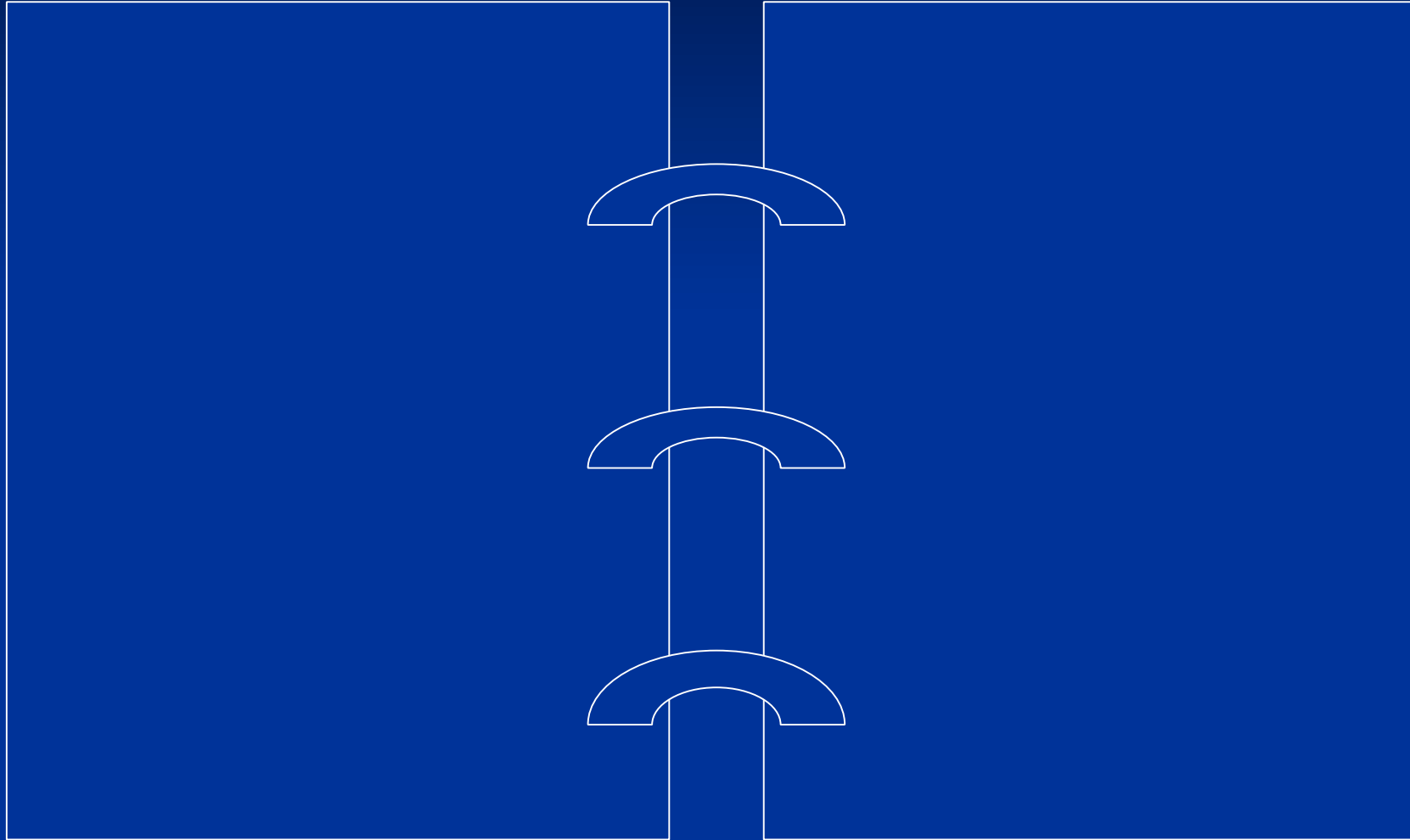




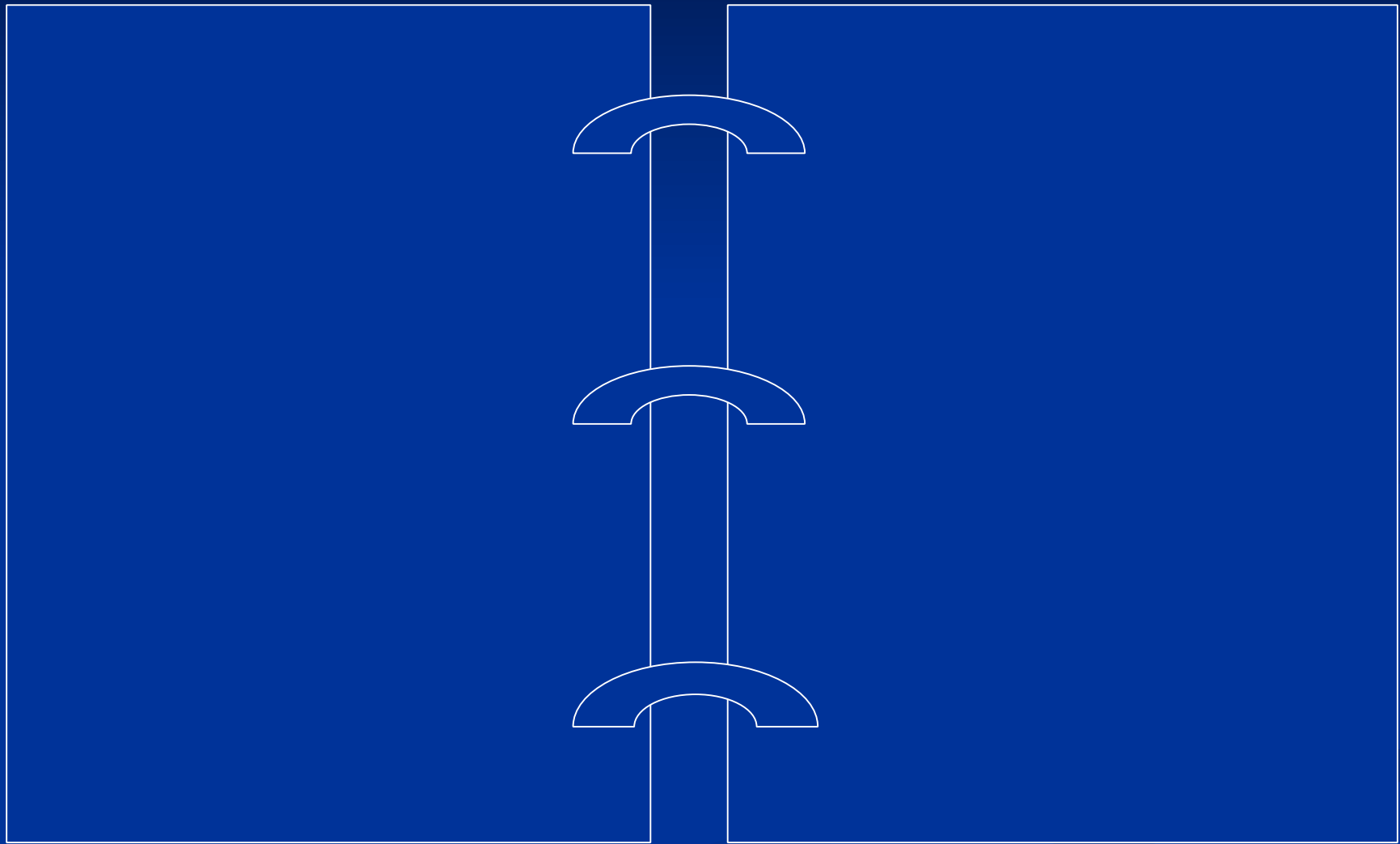
能够成功的大公司只能是那些不断开发新产品，让别人赶不上的公司。

—比尔·盖茨

客户



对手



## 总结您所知道的情况（SWTO）

类别	现 象	意 义	对 策
			
			
			
			

# 决定该往何处去

➡ 使命宣言

➡ 愿景规划

➡ 战略目标

# 使命宣言的含盖领域

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

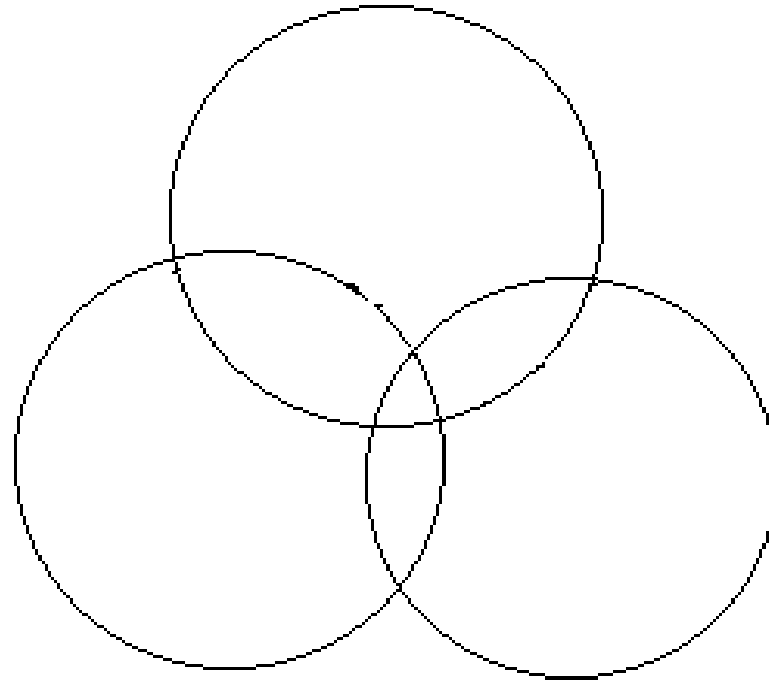
6. \_\_\_\_\_

## 容易有争议战略性问题

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_



愿景在何处？



# 战略目标

## 1. 方向性目标



## 2. 业绩目标



## 3. 内部目标



## 4. 外部目标



如何选择战略？

# 战略构成要素

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

# 营运范畴

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

# 核心能力

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

# 网络关系

1. \_\_\_\_\_

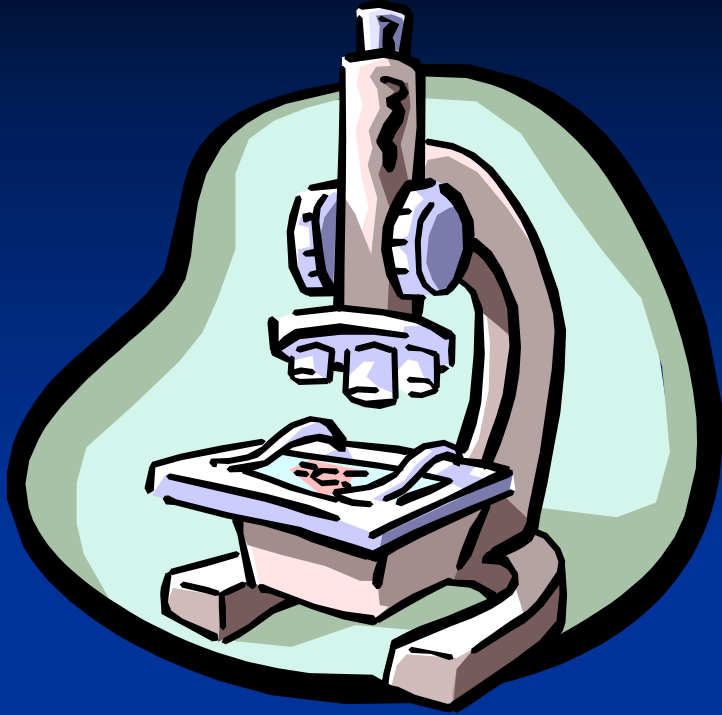
2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

# 战略的本质

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_





战略不是计划的结果，而恰恰相反，它是起点。

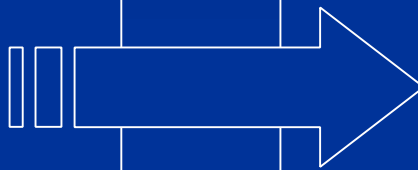
——亨利·明茨伯格

# 战略工具

内部成长



外部  
成长



处  
分



# 企 业 文 化

企业文化是企业发展的内功，是企业核心竞争力的原始动力。在世界最受赞赏的明星公司中，它已成为产品或服务差异性与附加值的一部分。您在本单元中将了解到：企业文化的意义、作用、要素，以及如何塑造成功的企业文化...

# 企业文化的意义

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

文化本身既是非教育，亦非立法：它是一种气氛与一种传承。

—亨利·麦肯 作家

# 企业文化的作用

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_



# 企业文化的要素

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

企业首先是员工的企业，其次才是股东的企业。

——稻盛和夫 日本经营之圣

# 成功的企业文化

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

企业文化在下一个10年内将成为决定企业兴衰的关键。

——基尔.布朗 哈佛大学教授

# 主管对企业文化的影响

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_



有何意见敬请提出，  
我会虚心接受，谢谢！

# 企业文化的成果

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_



对国家有好处，就会对通用  
汽车公司有好处，反之亦然。

—查尔斯.维尔逊 总裁

# 流程决定的组织设计

我们可以这样来解释“组织设计”：以何种方式与形式来设计组织构架，使企业在竞争中坚固而不失灵活，稳健而不失速度。如何以最优化的组织构架来适应竞争环境的不断变化呢？在回答这个问题之前，

先让我们透过本单元的诸多案例了解：到底都有哪些组织形态，在组织设计中有哪些要素。这些是您对自己企业组织作个性化设计的前提。

# 组织的含义

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_


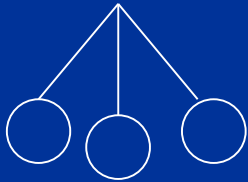
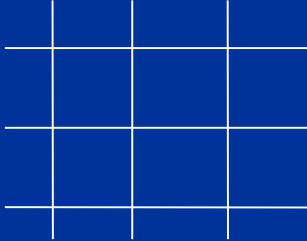
# 组织的关联性

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

最后的分析表明，组织是人与人之间的相互关系。

——里查德·帕斯卡 管理作家

# 常见组织形态比较

形态	优点	缺点
金字塔 		
事业部 		
矩阵式 		

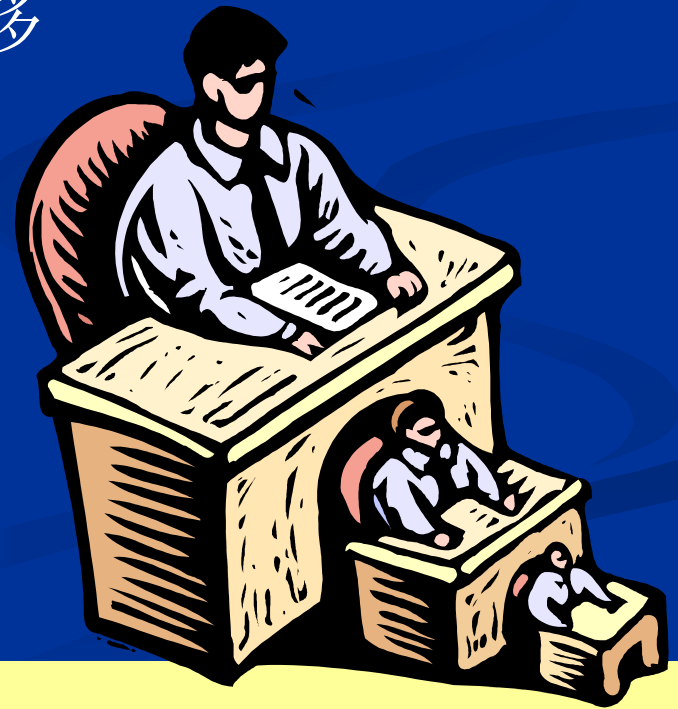


# 常见组织形态比较

形态	优点	缺点
项目型		
卫星体系		
变形虫		

错误的结构会极大的削弱甚至破坏经营业绩，在讨论组织结构时，第一个问题必须是：我们的业务是什  
么，流程应该是什么？组织  
结构的设计必须使组织能够  
以最佳方式达到经营目标。

——彼得·杜拉克 管理大师



## 组织系统的四要素

战略、关键流程、角色与职责、组织结构。

战略

关键流程

组织结构

角色与职责

## 组织系统的四要素

**战略**——是对外部竞争对手、市场机会、法规政策、新技术和公司内部能力与资源等各种信息的反应。这种反应包括：制定企业的远景与任务；制定明确的目标；关键战略方式的选择以及资源配置等。

**关键流程**——是相互关联的达到经营目标的价值链。处于连续变化的状态中，不断适应可控与不可控的事件。信息传递方式、知识管理方式、客户管理方式影响过程的决策质量、创新能力和组织效能。

角色与职责——是按主要的过程的需要来确定的。最有价值的是具有特殊能力和能与别人合作共同解决各种复杂问题的个人。

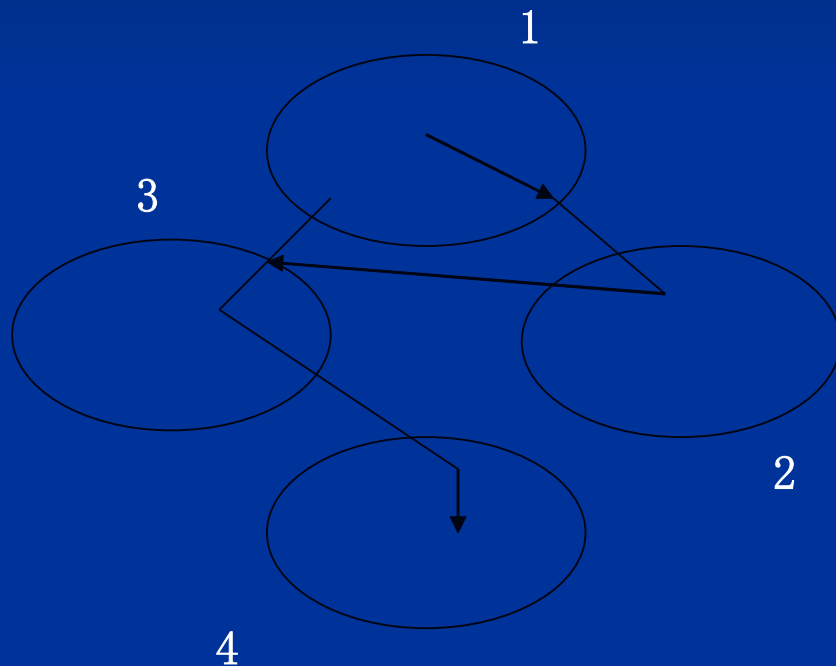
组织结构——反映了一个组织的预期战略和过程的方向。新组织结构最重要的特征是它强调通过过程团队进行跨组织合作，而作为结构的关键要素的职能，其影响减少了。

# 建立以结果为导向的企业系统

老式

以任务为基础的命令和控制系统：

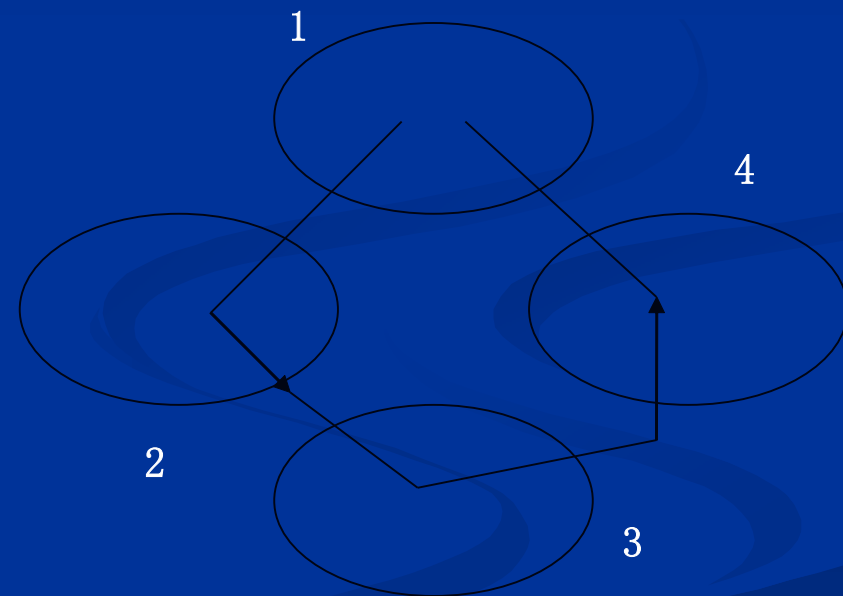
战略、结构、过程的任务、职责



新式

以过程结果化为基础的系统：

战略、过程、职责、结构



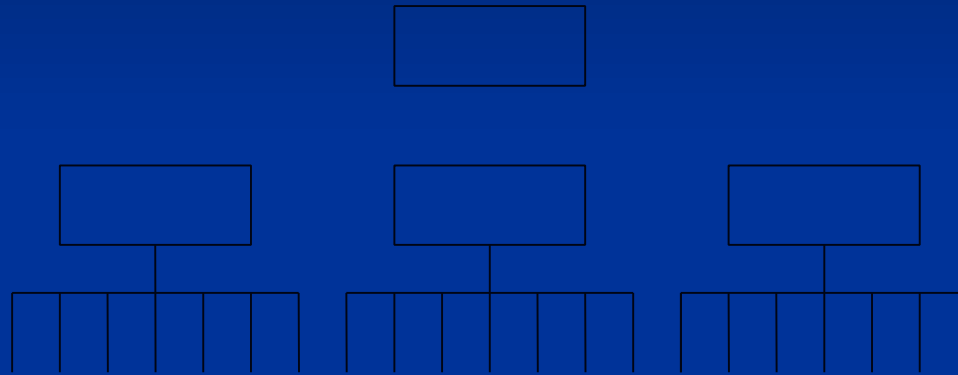
## 业务流程再造BPR

业务流程再造——BPR并不是一个流行的词汇或是时髦的做法，而是建立强而有力的组织的依据，是识别问题提高运营质量的工具。它包含下面5个内容：

- 1)、选择任务策略与过程策略
- 2)、识别核心业务流程
- 3)、建立跨职能过程团队
- 4)、建立过程的等级结构
- 5)、业务流程再造

## 1)、识别任务策略与过程策略

### 任务策略



整个解决方法是许多个人任务的总和。

### 过程策略

发展新业务

对顾客需求作出反应

推出新产品

整个解决方法通过一个单独的小组实现。



## 2)、识别核心业务流程

常规核心业务流程:

- Q——质量控制（包括业务质量控制和对待客户的方式）
- C——成本控制
- D——新产品推出方式
- I——学习与创新控制
- S——销售控制
- M——道德士气控制
- E——竞争控制

例：施乐公司的面向顾客四个核心过程：

- 1 营销到收款
- 2 完成定单
- 3 一体化的供应体系
- 4 顾客服务

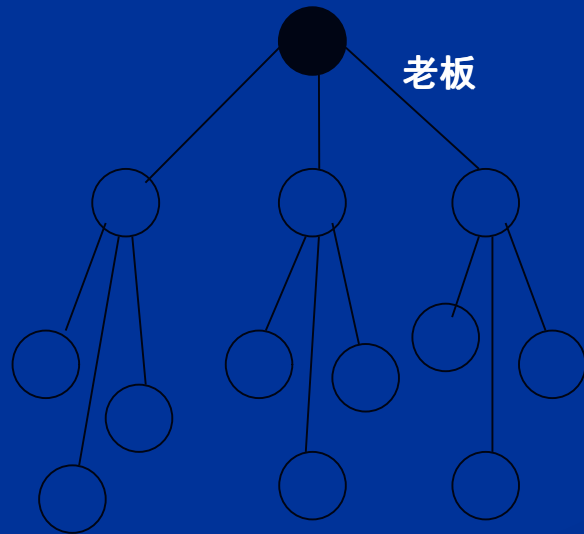
### 3)、建立跨职能的过程团队：

建立跨职能的过程团队并不意味着职责不清，而是让组织更灵活，更能发挥组织的能动性和应变突发事件的能力。

## 以任务为基础的管理和以关系为基础的管理

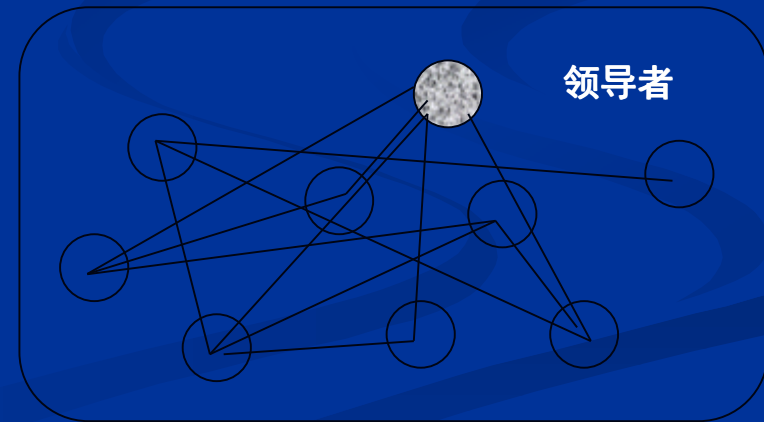
### 线性

有众多管理人员的、以任务为基础的管理  
(相互间的反应受到控制)



### 非线性

有一个领导者的、以关系为基础的团队  
(每个人都可以自由地与别人建立关系)

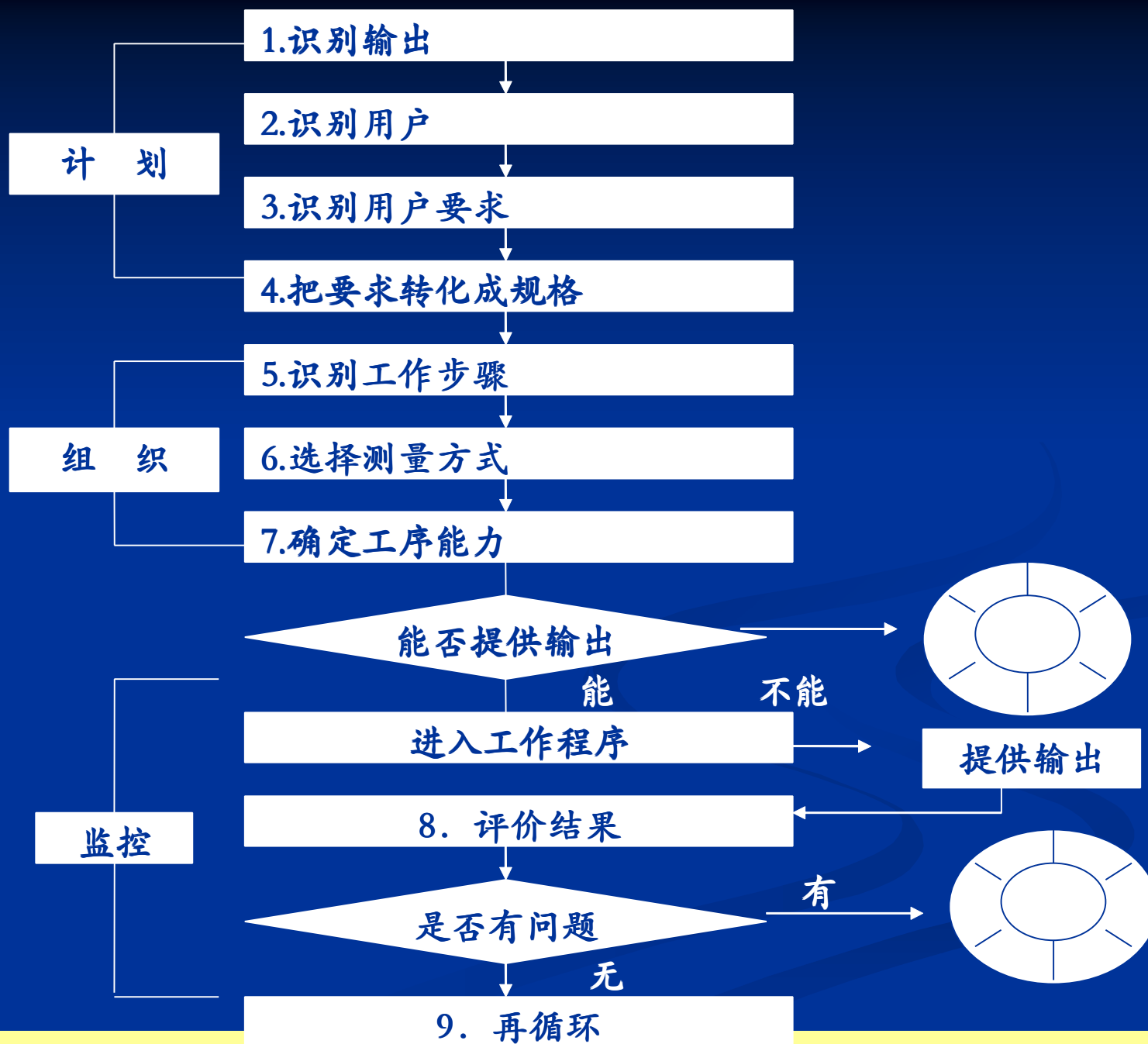


## 4)、建立过程的等级结构

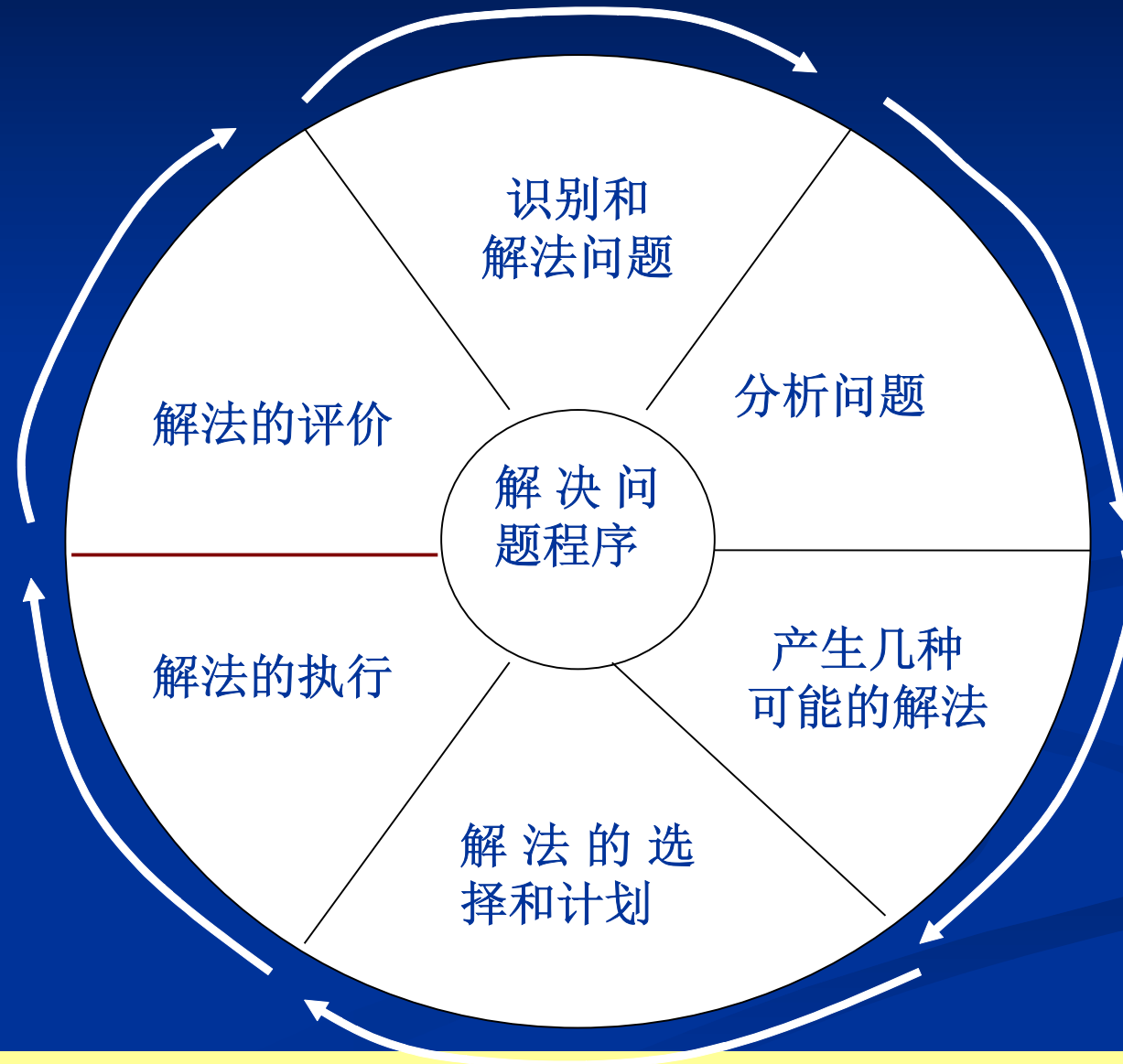
例：惠普公司过程的等级结构

层次8	公司范围	• 影响公司各个部分的过程(如制定公司战略性计划，公司范围内的人事安排等)
层次7	综合业务单位	• 一个以上的相互联系的业务单位共同管理的过程(如生产计算机外围设备的所有部门共同管理的过程)
层次6	单个业务单位	• 汇报重要的跨部门环节的基层单位(如管理某一部门的一系列过程的方法)
层次5	过程组合	• 管理多次重复的过程的方法(如产品制造过程，处理定单等)
层次4	单个过程的循环	• 从投入到产出的一个过程的简单重复(例如:产品生命周期，装运单个定单的货物)
层次3	活动	• 过程内为达到某一结果而进行一些相关的活动(例如:电路设计、软件调试)
层次2	任务	• 个人所从事的工作的基本岗位(例如:设计的记录，组件性能测试，装配过程)
层次1	方法	• 个人进行工作所使用的基本方法(例如:分析技术、自动化测试)

## 5) 业务流程再造流程



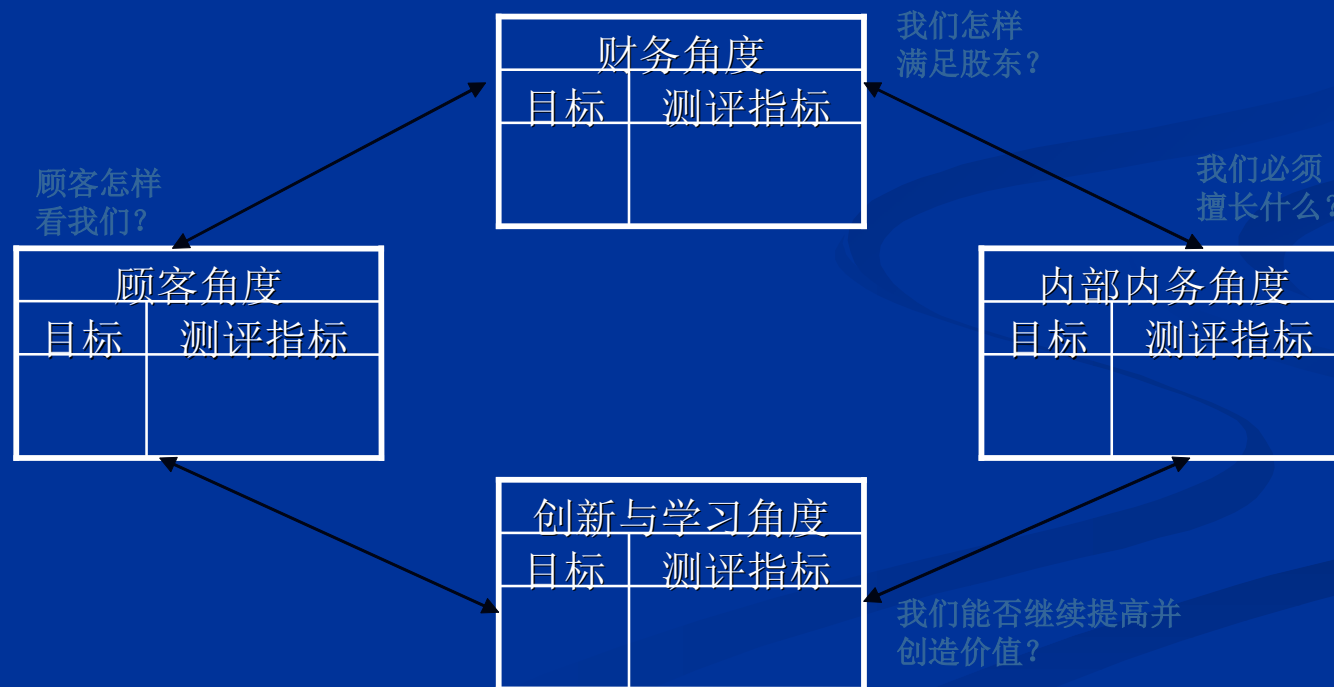
# 解决问题程序



## F: 平衡计分测评法

平衡积分法通过运用对顾客、内部程序以及创新和提高活动的绩效测评指标，补充了投资回报率、经营收入等传统的财务指标。（见图F-1）平衡记分法不是单纯的评测体系，它更始一种在产品、程序、顾客和市场开发等关键领域有助于企业取得突破性进展的管理体系，它使高级经理们可以快速而且全面地考察企业。并把公司的战略和使命转化为具体的目标和测评指标。（见图F-2）

图F-1 平衡计分测评法与各种绩效测评指标的联系示意图



图F-2 通过把测评方法与战略联系起来开始行动

我对未来的  
远景设想是  
什么？

对远景的陈述

1. 经营单位战略的定义
2. 使命陈述
3. 远景陈述

如果我的远  
景设想成功  
了，我会有  
什么不同？

对我的股东

财务角度

对我的顾客

顾客角度

对我的内部  
管理程序

内部角度

对我创新与  
发展的能力

创新与学习

什么是关  
键的成功  
因素？

什么是关  
键的测评  
方法？



# 组织设计

组织设计有两个关键行为：1建立三层管理体系  
2设计组织行为原则

## 1 建立三层管理体系——新组织的任务和职责

第一层	过程战略规划者 过程支持者	确立实施方向和优先次序，监督结果 指导过程主管，提供咨询和指导
第二层	过程主管 过程指导员	负责某核心过程实施的质量 为队伍提供支持和人力资源方面的帮助
第三层	队伍领导 成员	确定指导合作活动 给过程队伍以特定的能力和技巧
支持	能力支持 能力拥有者	确保对保持核心能力的维持及控制这些核心能力，着重维持核心能力方面可能达到的最高成就水平



## 三层管理体系的行为重点

	稳定的	有动机的	动态的
高级队伍	目标结果		
过程队伍		业绩差距	
行动队伍			有目标的行为

The diagram illustrates the behavioral focus of a three-tier management system across three dimensions: stability, motivation, and dynamics. The matrix shows a progression from high-level goals to specific actions.

- 高级队伍 (Senior Team):** Focuses on **目标结果 (Target Results)** in a **稳定的 (Stable)** environment.
- 过程队伍 (Process Team):** Focuses on **业绩差距 (Performance Gap)** in a **有动机的 (Motivated)** environment.
- 行动队伍 (Action Team):** Focuses on **有目标的行为 (Goal-oriented Behavior)** in a **动态的 (Dynamic)** environment.

Arrows indicate a flow from the Senior Team's focus to the Process Team's focus, and then to the Action Team's focus.

## 2 设计组织行为原则

组织行为原则的设计是保持组织高度一致化的保障，是组织行为对错的标准。

例：原克莱斯勒汽车公司的十五条变化原则

1. 顾客的最终需求决定一切行动。
2. 质量第一。
3. 个人目标第二。
4. 消除一切非增值活动。
5. 每个雇员有权以顾客为上（例如，承担风险）。
6. 不断完善。
7. 假设重新安排进度。
8. 尽早认定供货厂商，并加以培训。
9. 适时作出决定。
10. 增值工作不受干扰——不要有诸如管理审核之类的东西。
11. 同期设计，同期测试。
12. 作出信息所能支持的、达到技术层面的决定。
13. 作出公司内所有层面均同意的决定。
14. 始终关注谁为最终产品付钱。
15. 确定优中之优的标准。

# 控制组织变化速度的系统设计

成功的组织存在着“定时出击”的现象。例如INTER公司的“摩尔定律”既18个月CUP速度提升一倍而价格降低一半。

计算半衰速度：施耐德曼的方法

标准为月

公司复杂度

高

中

低

14	18	22
7	9	11
1	3	5

低

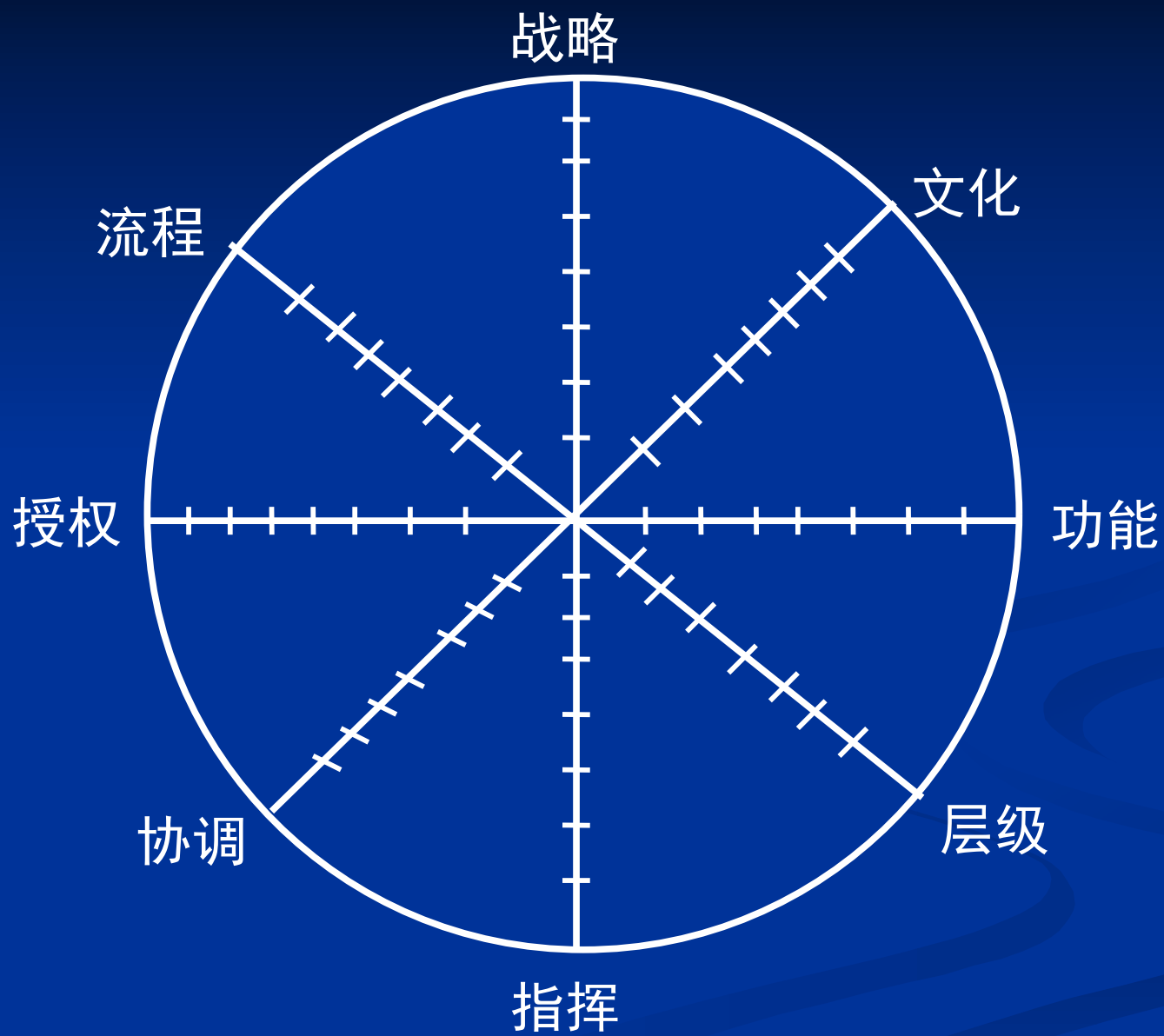
中

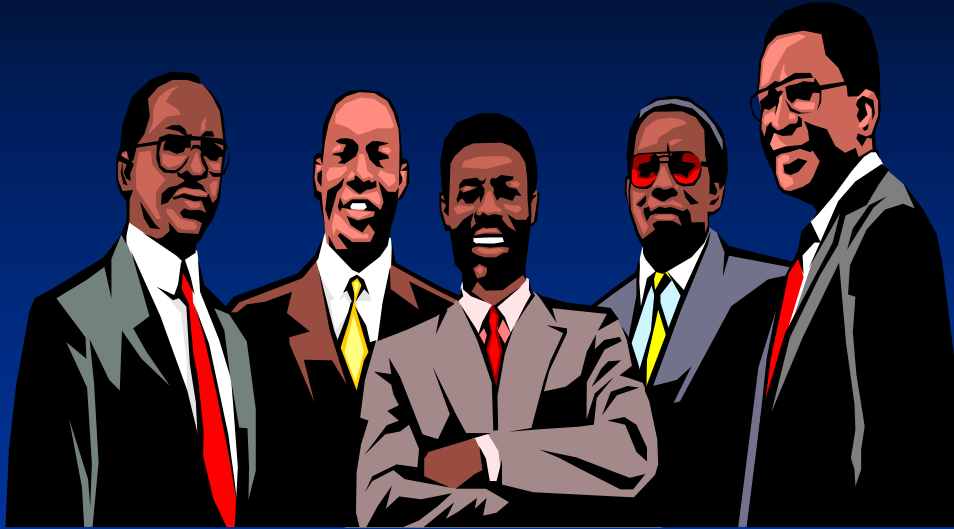
高

技术复杂度

# 组织设计要点

组织诊断图

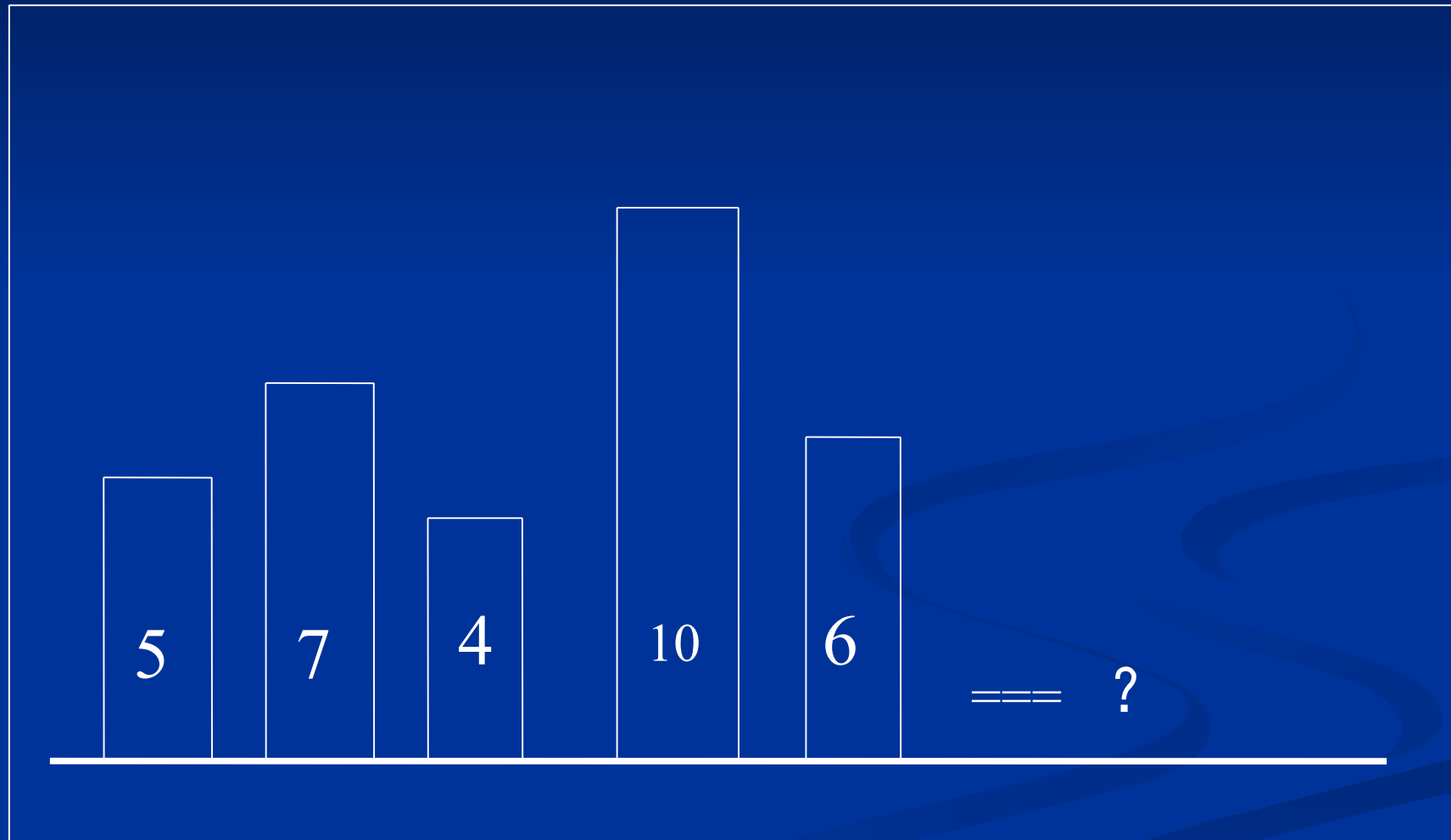




一群人聚在一起，形成一个机构，这就是我们所谓的公司。他们能共同完成个人无法完成的事情。

——戴维·帕卡德 惠普公司创始人

# 谁是瓶颈



# 营 销 管 理

市场营销是市场经济时代的关键术语。然而，人们对这个词的理解度和运用度远远逊色于它的知名度。当一些国际知名品牌凭借营销策略进入中国市场时，我们国人的很多企业依然在价格战中徘徊、厮杀。也有很多管理者将营销与销售混为一谈。如果您经历过或者正在面临以上问题，那么这一单元对您会十分有益：营销的STP，营销与销售的差异，销售的诸多模式，以及能够给企业更多助力的营销新课题。



# 营 销 与 销 售 的 差 异

	营 销	销 售
	Marketing	Selling、Promotion
焦点		
程序		
管理		
时间		
层次		



## 营销的起点：S T P

### S：市场细分

- 实体统计法

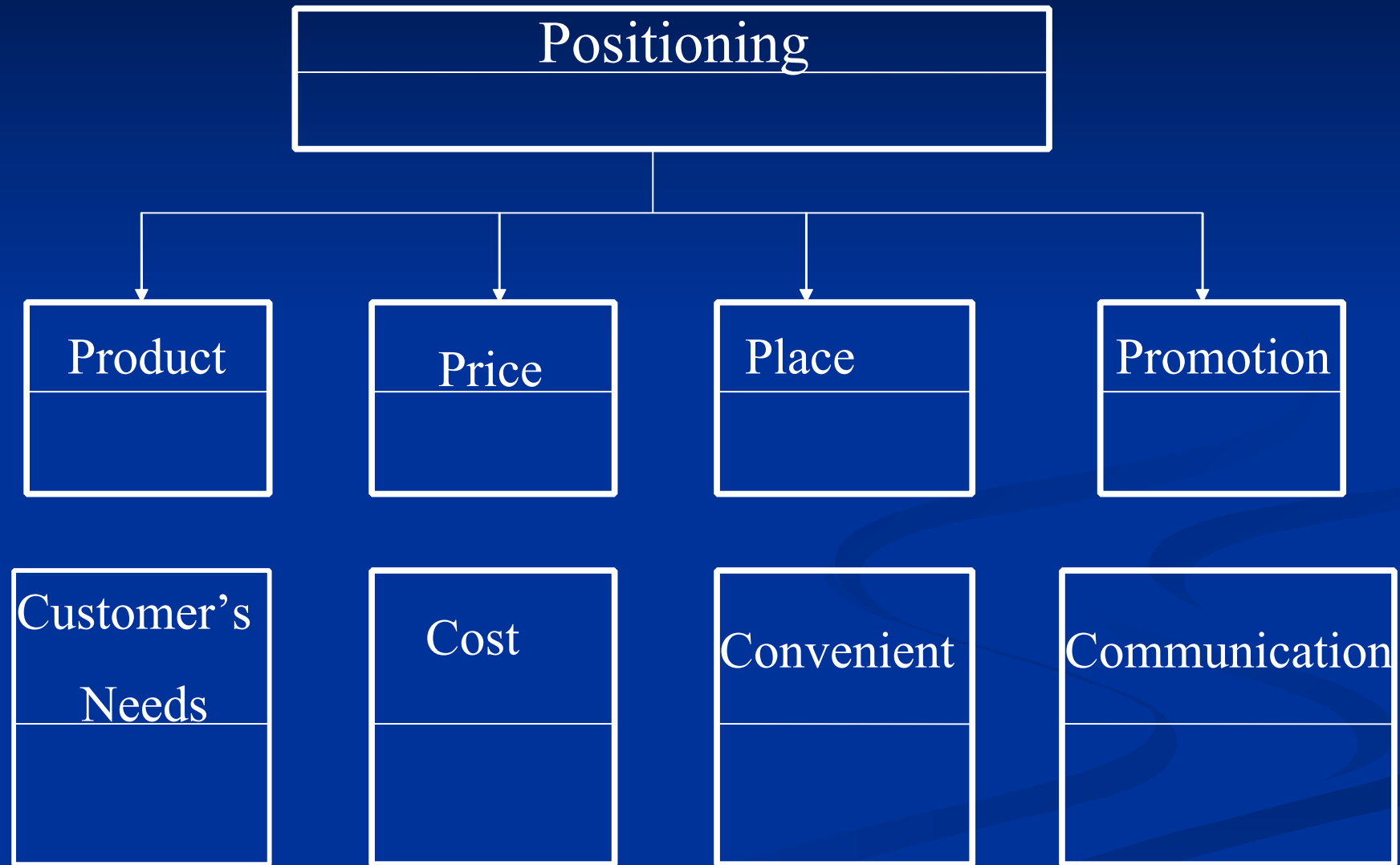
- 心理统计法

## T: 设定目标市场

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

P: 定位—找出顾客心中特殊的位置

# ◎ 营销战略的运用工具（4P 与 4C）



# 销 售 三 种 模 式 比 较

	顾 问 式	精 耕 式	导 购 式
销售对象			
适用对象			
产品特性			
购买决策			
销售人员			
销售重点			

# 销 售 三 种 模 式 比 较

	顾 问 式	精 耕 式	导 购 式
管理重点			
成功关键			
人力策略			

# 营销新课题

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.





# 整合营销

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

营销活动如此复杂，  
缺乏整合将使资源大量浪费，并且不能得到应有的回报。

# 品 牌 营 销

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

如何在过多的商品  
中吸引消费者有限的眼  
光呢？品牌是惟一的解  
释。

# 关 系 营 销

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

当您把客户变成朋友时，您就远远超越对手的竞争了。

# 服 务 营 销

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

当产品差异日渐缩小时，服务便越显的重要。

服务之难得，是因为需要真正的诚意，而诚意不是可以量产的。



市场营销工作是如此重要以  
至于它不能仅仅靠市场营销部  
门来完成。

—戴维.帕卡德 惠普公司创始人

# 人 力 资 源

当我们把所有企业中的各项资源排列出来时，人力资源无疑是共同的一项，有哪一项不是由人来掌控的呢？人力资源是企业生存的根本，现今中外企业的人才大战还不是最好的说明吗？本单元从人力资源战略到人力资源管理实务都作了全面的整合与分析，让您在开发和运用这一企业关键资源上“略”胜一筹。

# 人才漏斗



当我需要一双手的时候，结果  
我还同时得到一个人。

—亨利·福特

# 人才结构

I	
—	
V	
U	
#	
*	



# 金牌人才评估

类别	I	—	V	U	#	*
总部						
高层 团队						
总办						
生产						
营销						

# 金牌人才评估

类别	I	—	V	U	#	*
人资						
研发						
财务						
其它						

# 人力资源管理的层次

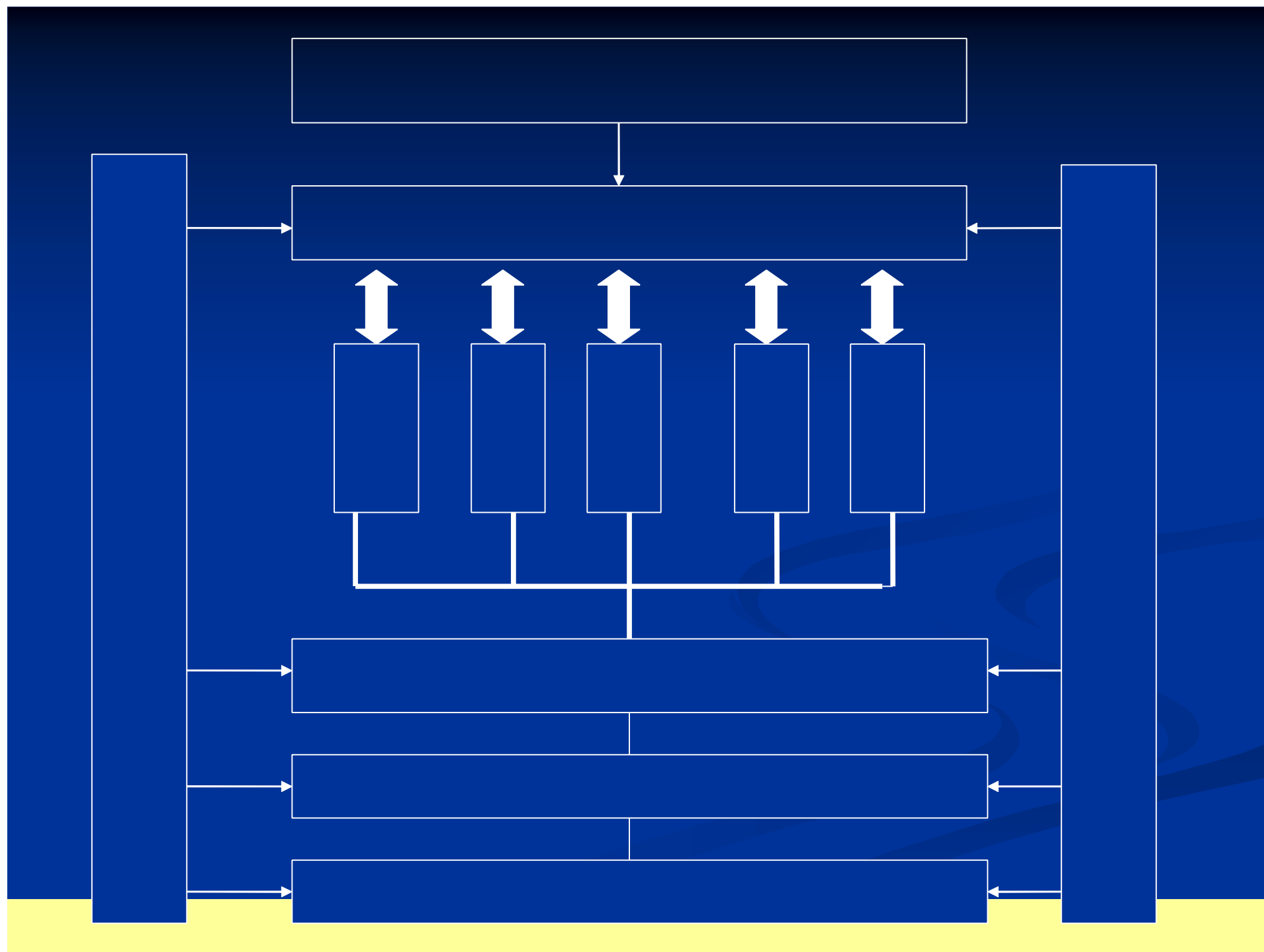
层 次	重 点
人力资源战略	
人力资源管理	
人力资源作业	



从根本上说，无论什  
么形式的经济活动，都是  
人在起决定性作用。

# 人力资源管理功能

重点	工作重点	分值	改善意见
选			
训			
考			
用			
留			





你最宝贵的财产不是你的金融财产。你最宝贵的资产是正在你那里工作的人，是他们脑袋里的想法和他们一起协同工作的能力。

—罗伯特·赖克 美国经济学家

# 财 务 管 理

企业管理已从单纯的追求利润最大化发展到对企业生存空间最大化的探索。而财务管理是其中的重中之重。企业运作的每一个环节都与资金的管理和控制密不可分；

人们的观念也从简单的“少花钱，多办事”到“如何合理的评估和运用资本”。在本单元中，我们将从财务管理的获利性、安全性、生产性和成长性等方面进行具体分析。



# 高层财务管理要点

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

# 获利能力分析

基本公式：

利润=（\_\_\_\_\_ — \_\_\_\_\_）× \_\_\_\_\_ — \_\_\_\_\_

## 获利来源

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

我们是从事生产金钱的生意，而不是制造汽车的生意。

——通用汽车公司总裁

# 成 本 管 理

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

# 费 用 控 制

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_




有两种方法可以创造财富：增加收入和节俭。

——托马斯·卡莱尔 作家

# 财 务 安 全 性 分 析

1. \_\_\_\_\_



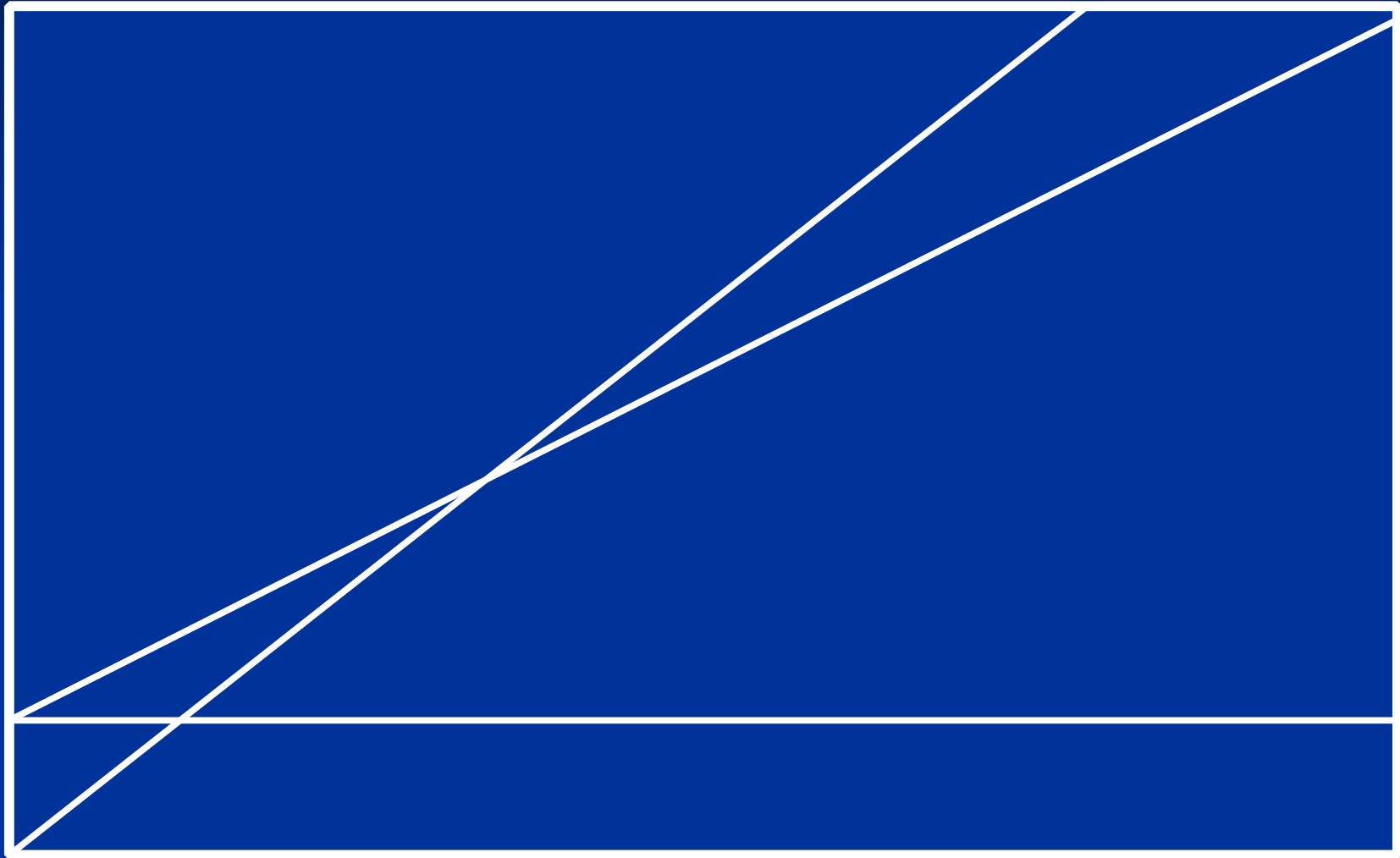
2. \_\_\_\_\_



3. \_\_\_\_\_



# 获利结构



# 提高企业价值

如何计算价值



# 如何增加价值

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

# 管 理 平 台

如果把前几个单元的内容比作棋子，那么，这一单元为我们提供了一张棋盘，看我们如何摆放这些棋子，如何在方格子上走棋。这格子意味着规矩与制度，每一个棋子的各自走法则代表技术与方法，这恰与“管理”的特性不谋而合。本单元将就管理的定义、本质直接管理的进阶和获得管理质变的途径作细致描述。

# 管 理 的 本 质

	特 性	工 具 方 法	效 果
艺 术			
皆 有			
科 学			

# 管 理 与 领 导 的 区 分

项 目	管 理	领 导
对 象		
变 动		
管制方法		
进行方式		
经常用语		



管理层是机构的器官，是一个能把一伙人变成一个组织的器官，一个把人的努力转变成业绩的器官。

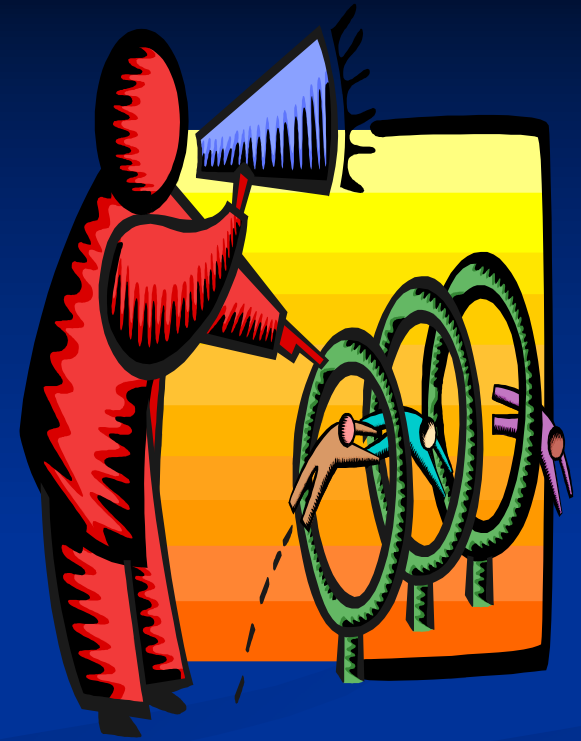
——彼德·杜拉克 管理大师

# 管 理 的 定 义

\_\_\_\_\_ 运用各项 \_\_\_\_\_ ,  
应用适切的 \_\_\_\_\_ ,  
以达成组织 \_\_\_\_\_ 的各项活动。

# 错误的观点

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_



# 管 理 的 进 阶

阶段	名称	特性	管理重点	成果
0				
1				
2				
3				
4				





管理就是预测、计划、组织、指挥、协调和控制。

—亨利.法约尔 法国管理思想家

# 管 理 的 质 变

[illegible]



您是哪一种公司？

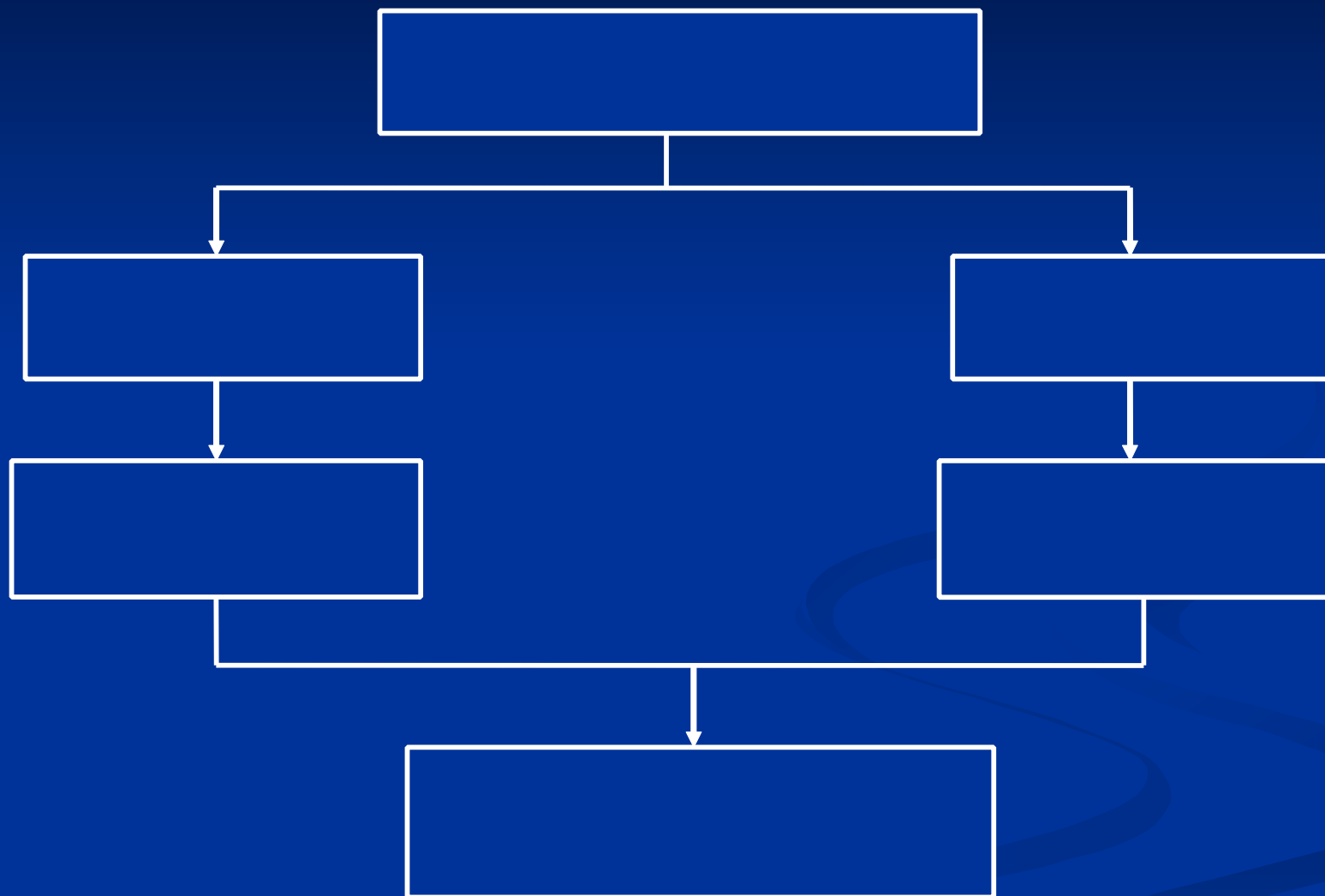
### 有5种类型的公司

让事情发生的公司；认为自己让事情发生的公司；看着事情发生的公司；怀疑发生了什么事情的公司和不知道发生什么事情的公司。

## 成 功 起 步

在这一单元的开头，我们送给您一句话，那就是：“下定决心，双管齐下，有力实施。”至于这句话的具体含义，请您接着翻开下一页。

# 迈出成功的第一步





世界上大多数重要的事情是由这样一些人完成的：他们对看起来毫无希望的事情仍然不断的努力。

—戴尔·卡内基 成功学专家

# 下 定 决 心

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

# 实施诊断

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

一定要记住，成功的决心比任何其它事情都重要。

——亚伯拉罕·林肯



# 组 建 团 队

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

# 建立运作模式

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

如果抱着挣钱的目的，你可能会挣到一些，但不会很多——你必须要有成功的热情。

——霍华德·霍奇森

英国实业家

# 企业家个人修炼

## 内在功力

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

## 外在功力

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

知人者智，自知者明。胜人者有  
力，自胜者强。

老子