

献给全中国所有专业经理人必读的三十六计

经理人 三十六计

MANAGERS'
PASSKEY

于泳泓 著

安元管理顾问有限公司
董事总经理暨首席执行官

Know How
Know How To Do
Know How To Do Right

航空工业出版社

经理人三十六计

Managers' Passkey

企业 × 全球 × 管理 × 相应 = 提升
生命周期 × 顶尖理论 × 分析工具 × 解决方案 = 企业价值
是现代专业经理人的天职！

谨以此书献给全中国的专业经理人！

于泳泓

航空工业出版社

北 京

内 容 提 要

本书囊括了企业经常发生的管理问题,以及最有效的三十六种管理手段,并将此三十六种管理手段划分成六大部分,分别与企业最重要的六大层面加以结合,包括战略层面、财务层面、客户层面、内部流程层面、学习成长层面及风险层面等。本书将企业生命周期与经营管理手段进行整合,界定出企业所处生命周期各阶段必须实施的管理手段,并通过六大层面与经理人必备的各种分析手法,以找出企业可能存在的问题及解决方式,是一部经理人必读的宝典。

图书在版编目(CIP)数据

经理人三十六计/于泳泓著. —北京:航空工业出版社,
2008.8

ISBN 978 - 7 - 80243 - 190 - 4

I. 经… II. 于… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第119331号

经理人三十六计 Jingliren Sanshiliu Ji

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话:010-64815615 010-64978486

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年8月第1版

2008年8月第1次印刷

开本:787×1092 1/16

印张:25.5

字数:650千字

印数:1—6000

定价:38.00元

序

第一次见到于泳泓先生时，没想到他那么年轻。实际上他的岁数不算很年轻了，只是因为谈吐间，他的活力和睿智实在让人印象深刻。他像我见过的所有台湾人一样儒雅大方，而且渊博务实。我邀请他在《管理学家》杂志开专栏，这几个月，他已经为我们写了十几篇文章了，由于期刊的版面限制，那些文章还要许久才能一一和读者见面。还好，他的新著《经理人三十六计》马上就要出版了，能在这本书前面写几句话，是我的荣幸！

这几乎是一本现代管理的小百科全书，不但有 65 万字的篇幅，而且差不多涉及到管理的所有方面。严格地说，它还不能叫做百科全书，因为全书内容不是按照字母或者笔画顺序编排的词条。书中的“企业生命周期暨管理手段对照图”实际上是本书最精彩的立体式的目录。这张图用两个维度（管理层面和企业生命周期）把 36 种管理手段进行了准确的定位。正所谓按图索骥，读者依据这张图就可以非常方便地读这本书了。举个例子，如果你的企业尚在初创期，那么只有 11 个管理问题是你必须首先要了解的；在快速扩张期，需要了解的问题就有 22 个了；成熟期以后，所有的 36 个问题你必须都要了解。这是作者按照企业生命周期的理论为管理问题在某个阶段的重要性做的一种划分。当然读者也可以完全不理睬这样的划分，随便看看哪个管理问题都是有益的。

最好的管理学者和咨询师应该不只是提案的制订者，应该是最好的提问者。2005 年 11 月，德鲁克（本书中用杜拉克译名）去世了，我在机场购买了一本英文版的《商业周刊》（Business Week），该刊纪念德鲁克的文章中特别提到杰克·韦尔奇在刚刚担任 GE 的 CEO 时向德鲁克求教一事，后者没有提什么建议，而是问了前者几个问题。韦尔奇心领神会，开创了 GE 的新时代，这是一段企业界的佳话。于泳泓先生在每个管理手段后面都列出了一大串问题，即战略层面需要思考和执行层面需要掌握的问题。

我认为这些问题相当重要，尽管作者没有给出答案，事实上也不必给出答案。这就是学习管理与学习其他知识最大的区别。管理是实践的学问，也一定是在实践中习得的。读者在实践中一一解决这些问题就是最好的学习方式。问题是一样的，解决的路径可能不同，而最终的目标又是相同的，那就是管理效率，或者说最接近理性的决策。换句繁琐的话来

进一步解释：在若干个费用相同的备选解决方案中，应该选择实现目标最佳的；在若干个成果相当的备选方案中选择费用最低的。利用稀缺资源达到最佳目标的努力过程，就是西蒙（Herbert A. Simon）所谓“管理人”的属性，一如古典经济学中的“经济人”。经理人其实就是“管理人”。本书虽然还不敢被称作经理人的圣经，但是绝对是经理人应该随身携带的一本行为指南。

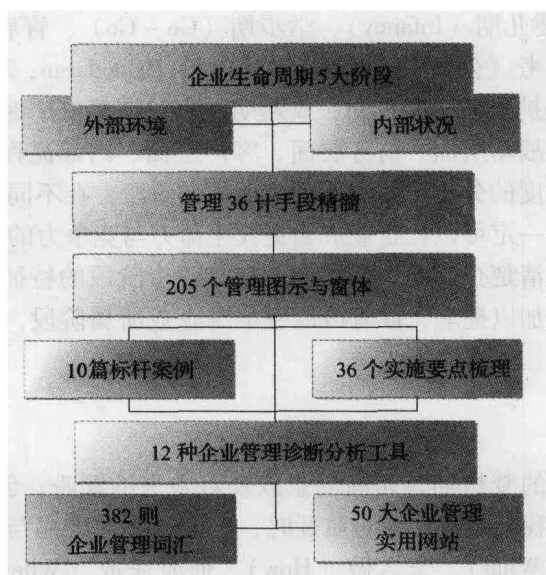
试图为一本十分精要的管理读物写一篇精要式的序文几乎是不可能完成的任务，作者自撰的导读已经起到导引的作用。做序者尽量不要重复，是为序。

慕云五

《管理学家》杂志执行主编

引 言

2008年1月出版的《CEO管理锦囊》，是一本写给CEO暨准CEO的管理宝典；而这本《经理人三十六计》，则是广大企业专业经理人必读、必通的实用准则。它的内容结构如下图所示：



是什么样的动机，驱动我提笔规划撰写这本书的呢？我在世界级的顾问岗位工作了二十年，横跨1500个组织与200种不同产业，授课演说超过3000场以上，而不论我走到哪里，遇到什么样的企业，他们都会问我一个同样的问题，那就是“企业究竟在什么时候，应该引用什么样的管理工具？我们现在引用的条件是否合适？”这样的问题，我被咨询过上千次，也回答过上千次！而这本书就是要一次性回答这样的问题，并且指导读者怎么样有效地实际执行！

企业生命周期创始人阿迪兹（Ichak Adizes）认为，企业组织和生物一样，具有固定的生命周期，即出生、成长、老化和死亡。而组织则会随着生命周期不断地演变，展现出可以预测的发展行为模式。也就是说，当企业在迈向新的生命阶段时，组织体系都将面临某些瓶颈或困难，此时组织若能通过适当的管理手段（新管理的引进、新模式的设计以及有效的决策与战略），去渡过难关，追求转型及再次升级的成功；则企业就可以健康地迈向

下一个生命阶段，成为常青与永续经营的企业。反之，如果组织只是虚应或苟安于现状，则更多的异常问题将随之而来，而且一再重复，阻碍组织的发展与削弱竞争力。

正因为企业在每一个阶段中，都有不利于组织发展的风险和障碍，阿迪兹认为，老化组织所面临的问题不但“是可以预测”，而且可以通过适当的方法“防患于未然”，这也是本书将企业生命周期与实务界最为重视的三十六个管理手段加以整合的原因。

本书的立论，除了确定企业就如同生命般，具有固定的生命周期之外，而隶属于不同阶段的企业，所适用的管理手段，就如同不同症状的病症，需要对症下药才能得以解决一样，而全球风行与企业常听到可用的管理手段不下百种，但使用者往往在一知半解下误用。不论是对手段本质的不了解，亦或是该工具其实并不适用企业当时所面临的状况，都会让管理手段无法发生效用，企业的问题当然无法解决。所以，本书通过将三十六个管理手段加以整合，专业经理人能得以精准套用管理手段，也才能发挥管理手段的功效，将企业所面临的成长问题与瓶颈加以克服解决，如此企业常青将不再是梦想，百年企业也不再稀少，这才是管理工具演变数十年，最重要的贡献。

不同于阿迪兹将企业从形成到开始进入衰退的过程分成五个阶段：包括追求成长期（Growth Courtship）、婴儿期（Infancy）、学步期（Go - Go）、青春期（Adolescence）及壮年期（Prime）。本书参考《公司财务管理》（Aswath Damodaran, 2001），将企业生命周期简略分为初创期、快速扩张期、成长期、成熟期及衰退期等五个时期，并结合企业最重要的六大层面，包括企业战略层面、财务层面、客户层面、内部流程层面、学习成长层面及风险层面等，通过多维度的分析，找出不同生命周期阶段，在不同层面所适用的管理手段，通过这样的分析方式，一定可以让企业成为更具生命力与竞争力的健康企业。

为了让读者能够更清楚企业的生命周期，现将各个阶段的特征加以描述，并将每一阶段必须注重的管理重点加以提醒，读者可以视本身企业所属阶段，对照适用的管理手段以改善管理能力。

一、初创期

这个阶段属于企业的梦想期，充满创意以及对未来的期盼，创办人以满足市场需求、创造价值与意义作为自我期许，在面对质疑时，也应该针对产品与服务所具有的功能提出辩护，回答要做什么（What）、怎么做（How）、何时完成（When）、由谁来做（Who）、为什么（Why）等问题。而在此阶段，公司资金多为创办者自有，或通过亲友或关系得来的资助等方式筹款，而此时的管理方式，也多由创办者自行管理，创办人往往事必躬亲，公司的成败完全仰赖创办者的爆发力、才智与能力。此阶段的企业应朝建立基础架构及健全相关管理制度为主要方向，以因应下一阶段的快速扩张。

二、快速扩张期

能进入此阶段的企业，大致上已在市场上获得初步的成功与肯定，才刚开始扩大各方面的规模，包括组织、人员、资金、设备等，此阶段的企业大都采取“急就章”的方式，规模能扩大多因为业务需求（卖得好或很会卖），管理质量并不高。在此阶段，管理阶层多在做中学，面临管理议题时也大多寻求过去的经验，不过，由于此时企业已在市场有初步

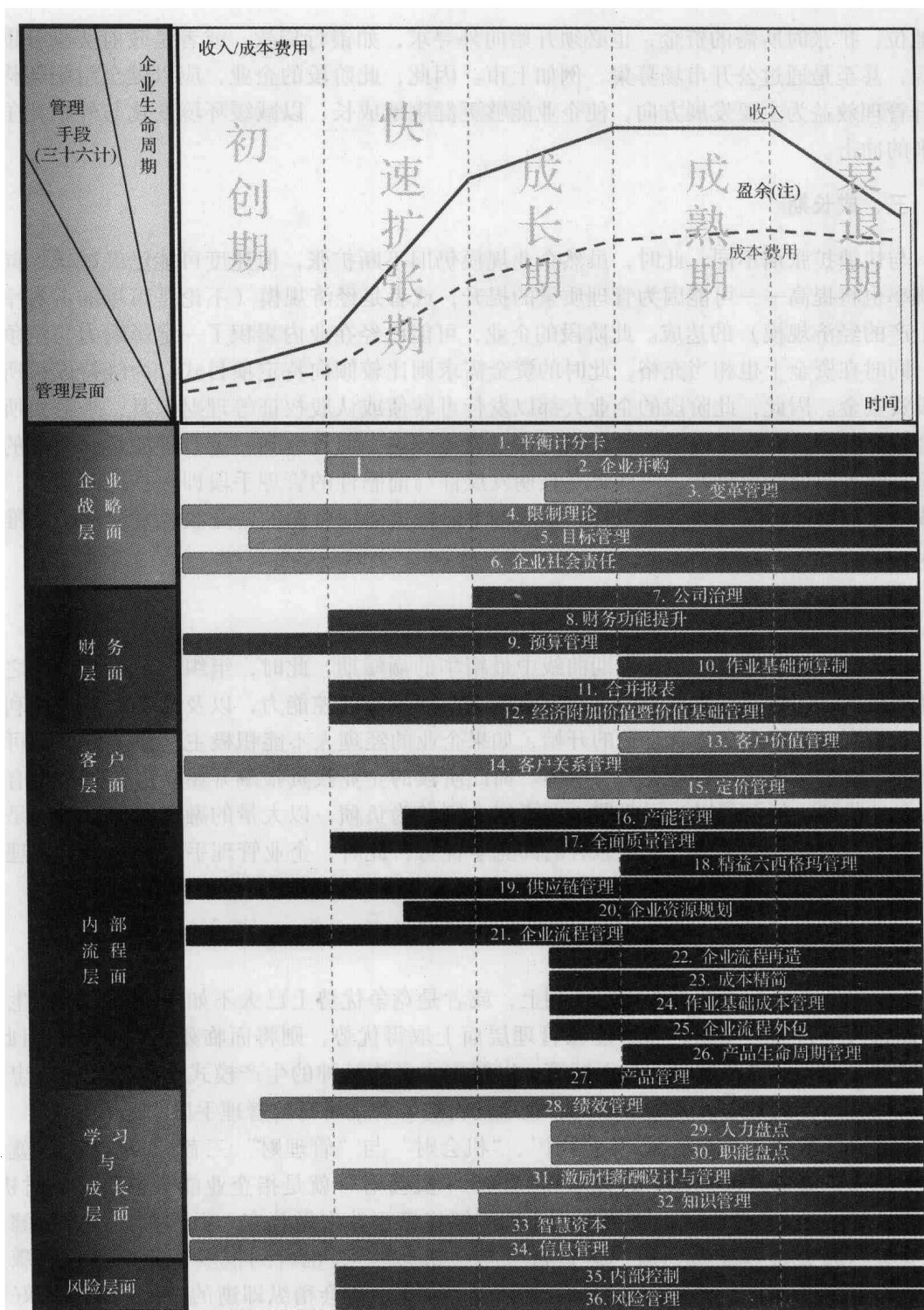


图1 企业生命周期暨管理手段对照图

注：图上所示企业生命周期中，收入扣除成本费用之区间即为盈余。若企业收入未衰退而盈余先缩减，表示该企业的产品创新、研发等过于缓慢；若盈余未减而收入先衰退，则表示市场已饱和、需求变少，或产品组合不符合需求。

的地位，扩张时所需的资金，也必须开始向外寻求，如银行贷款，或者是政府奖励补助等资源，甚至是通过公开市场募集，例如上市。因此，此阶段的企业，应以健全组织架构及提升管理效益为主要发展方向，使企业能够更健康地成长，以减缓环境变化与外在竞争所带来的冲击。

三、成长期

与快速扩张期不同，此时，虽然企业规模仍旧不断扩张，但速度可能已经减缓，同时报酬率也将提高——可能因为管理质量的提升，或者是经济规模（不论是市场的占有率还是生产的经济规模）的达成。此阶段的企业，可能已经在业内累积了一定影响力与竞争优势，同时在资金上也相当充裕，此时的资金需求则比较倾向特定项目式、为维持成长所需的投资资金。因此，此阶段的企业大都以发行可转债或认股权证等理财工具，来募集所需资金，此时，企业组织内的规则及制度皆已发展成熟，而且达到一定管理质量，管理的重点应是管理效能的再提升，一些更具长期发展性与前瞻性的管理手段即应在此时导入，更具战略层面的支持软件与管理架构，是因应下阶段成熟期可能的营业收入衰退的必要准备手段。

四、成熟期

此阶段的企业已进入生命周期曲线中最精华的巅峰期，此时，组织在纪律与弹性之间找到平衡点，同时拥有完整的愿景与创意政策、规划与监控能力，以及营业收入与获利的成长。然而，巅峰也意味着衰败的开始，如果企业的经理人不能积极主动地防患各种可能的弊端，整个组织终将自然衰败与解体。而此阶段的企业投资报酬开始衰退，公司虽有超额现金、股利，甚至可以买回股票，融资组合则转为负债，以大量的融资选择，特别是以债券为主。因此，为了维持企业原有的高竞争优势，此时，企业管理手段应着重于管理效益更进一步，甚至是小企业所不能做的管理投资，以拉大差距，持续提升竞争力。

五、衰退期

此阶段的企业不论在营业收入获利上，或者是竞争优势上已大不如前，组织将产生老化、僵化甚至官僚的现象，若不能在管理层面上取得优势，则将面临死亡的命运。因此，此阶段的企业不但要在成本上获得精简，以精实主义为精神的生产品模式、以提高客户忠诚及价值的客户价值管理、人员的精简、企业的再造等都是可行的管理手段。

企业要能获利，无非掌握“运营财”、“机会财”与“管理财”三者！“运营财”就是指企业能提供好的产品或服务，以获得利润。“机会财”就是指企业能掌握很好的时机，好好地大赚一笔。“管理财”就是指企业若能够将管理功夫做扎实、做到位，就能稳健获利。我看到无数企业能做到赚“运营财”与“机会财”，也看到很多企业没有好好赚足“管理财”！甚为可惜！尤其当我们身处运营差异不大，机会稍纵即逝的今天，唯有好好管理，才是最可信可靠的，而且是“最难复制”的雄厚本钱！希望读者细心体会，必能从中受益！

导 读

本书囊括了企业经常发生的管理问题，以及最有效的三十六种管理手段，并将此三十六种管理手段划分成六大部分，分别与企业最重要的六大层面加以结合，包括战略层面、财务层面、客户层面、内部流程层面、学习成长层面与风险层面等，读者可以根据需要分别研读。此外，本书独创以企业生命周期来突显出每个企业在不同阶段最需要的管理手段，通过六大企业层面与企业生命周期的交错多维分析，读者可以最精准的方式找出企业可能面临的问题、解决的方式，并且以最迅速的方式掌握管理手段的领导精髓。

此外，本书的第七部“企业管理智慧百科”，更是本书独到而珍贵的部分。即企业管理与诊断分析必备十二大工具，它可说是经营分析与咨询顾问的必修课；企业管理辞典，它搜集了 382 则最通用、须知的管理缩写词汇；企业管理实用网站大全，它整理了中外 50 个值得读者定期不定期上网搜索“捞宝”的好网站，使本书的实用价值再添新页！

目标读者

本书非常适合下列四种社会精英阅读：

- 一是关注企业管理实践和企业发展的基层领导、专业经理人和商界精英；
- 二是对掌握企业管理的实用工具，并且紧扣企业发展的前瞻趋势有高度兴趣的人士；
- 三是高等院校企业经营管理相关专业的硕士研究生、博士研究生、MBA、EMBA 等对企业经营实战研究有兴趣者；
- 四是有志于从事顾问咨询业的精英人才。

呈现形式

本书的内容呈现形式，以不同周期的企业所适用的管理工具为基准，每套管理手段（也就是每个章节皆包含的内容）皆以下列方式呈现。

◎ 你何时会需要它

详述企业所面临的环境挑战，包括企业外部环境与内部状况，也就是说，当企业面临书中所描述的状况时，即适合以该管理手段来解决相关的管理议题。

外部环境：往往外部的环境变化会促使企业必须加以因应改善，这一因素并非企业本

身所能控制与掌握，但企业若是不及时加以因应，则会在竞争中被淘汰，因此企业领导者必须通过此种管理手段来精确掌握企业的竞争力；

内部状况：企业在运营的过程中，除了因应环境必须加以改变之外，随着企业的成长，往往也会面临一些内部管理议题与成长的瓶颈，所以必须通过一些管理手段来加以改善和突破，方能持续维持成长力。

◎ 隶属层面

每种管理手段都可以分属于不同的企业层面，通过如此分类，读者可以清楚地知道每种管理手段对企业哪个部分的影响最深，或者可以改善企业的该环节，因此，读者可以根据企业本身状况的强弱来导入适合的管理手段（例如，需要改善企业财务面，则可以考虑导入隶属财务层面的管理手段）。

◎ 适用周期

企业就如同生命一般，也有生命周期，它可能是初创期、快速扩张期、成长期、成熟期，或者是衰退期。在不同时期，企业所面临的议题及状况，所拥有的资源与能力都不尽相同，就如同不同的病症需要用不同的药来医治一样，因此，生命周期的不同时期企业适用的管理手段当然也会不一样，这样分类，可以让读者或不同的企业很容易地判断企业适用的管理手段。

◎ 管理精华图

每一种管理手段，在开始时，都会以一张总览的图来呈现其管理的精华，读者对该管理手段的最重要的思维与核心可以一目了然。

◎ 手段精髓

将管理手段的主要精神及重要内容以数千字加以描述，要强调的是，本书提供给读者的，是身为管理者最重要的战略思维，而非基础性的名词解释，也就是说，本书所描述的每种管理手段，皆是身为企业领导者，或者是战略创制人最需要了解的关键内容，也是导入该管理手段前必须要先确定的重要观念，如此，在导入管理手段时，才能缩短适应时间、减少错误，导入管理手段的效益才会更加显现。

◎ 个案描述

本书选取了十余个具有代表性的企业，将这些企业所面临的相关议题及状况加以描述，并将企业在导入某管理手段所面临的挑战及经验加以分享，对想要导入该管理手段的企业来说，是相当好的示范及参考。

◎ 要点梳理表

每一种管理手段在每一章最后都以梳理表的方式将企业领导人在运用该管理手段解决企业问题时，所要注意的重要事项，分为战略层面及执行层面两大部分，为读者提供在导入该管理手段前所必须思考的战略议题，及导入时必须面临的执行层面的议题，除可作

为导入管理手段前的规划参考之外，还可以作为导入时的检查稽查点，更可以拿来作为导入后效益评估时，改善及提升效益的“药方”。

适合各“C 阶层”的阅读方式

再次强调的是，本书是特别为各企业的领导阶层使用所设计，除了内容以战略层面的思考为主之外，要点梳理表的设计也是让企业领导阶层作为管理核查之用，因此，各单元特别将其内容针对各企业不同领域的领导阶层加以分门别类，提出阅读建议供读者参考，若是您真的时间有限，属于您的领域的管理手段就必须加以精读，其他的管理手段则可以视需要略读。

若您是 CEO（执行长或首席执行官）、CSO（战略总监）：其实，所有的管理手段您都必须加以了解，如此才能提升企业的全面竞争力，不过，日理万机的 CEO 若受限於时间，属于企业战略层面的管理手段，包括平衡计分卡、企业并购、变革管理、限制理论、目标管理及企业社会责任等六大管理手段，您必须加以精读，因为企业战略层面中所罗列的管理手段是现今实务上所谓“最佳典范企业”都已经导入的管理手段，所以，若是您想要带领您的企业更具世界级的竞争力、迈向世界舞台，您就一定要对企业战略层面的管理手段有所掌握。因为 CEO 的职责，不但要解决现阶段企业所面临的管理议题，还必须要有先见之明，事先规划好企业未来发展的路径，所以企业战略层面的议题，是您不能忽略的重要内容。此外，除了与所属企业的生命周期相关的管理手段您必须精读之外，您还必须要为企业的未来发展做好规划，如此方能带领您的企业迈向更美好的明天。

若您是 CFO（财务总监）：财务总监的核心任务，当然是与企业财务层面相关的工作，包括公司治理、财务功能提升、预算管理、作业基础预算制、合并报表及经济附加值与价值基础管理等六大管理手段，是财务总监所必备的管理能力。不过，由于财务总监向来是 CEO 最重要的左右手，一些与决策阶层最相关也最重要的管理手段，如公司治理、平衡计分卡、企业并购等其实都与财务层面息息相关，身为财务总监亦不得置身于事外。而一些与内部流程相关的管理手段，例如，成本精简、作业基础成本管理等因为需要财务会计信息做基础，所以需要精读。另外，与风险层面相关的内部控制、风险管理等目前也与财务领域有着密切的相关度，因此，财务总监系仅次于 CEO 最应具备全面管理知识的领导阶层。

若您是 COO（运营总监）：与运营相关的，最重要的便是与内部流程层面及学习成长面相关的管理手段。如企业流程管理、全面质量管理、产能管理、供应链管理、企业资源规划、企业再造、外包、产品生命周期管理、产品管理、绩效管理、人力及职能盘点、激励性薪酬设计与管理、信息管理、知识管理、智慧资本等，这些与企业中长期发展相关的重要管理手段，是身为运营总监在追求高绩效之余，必须为企业长期发展作规划所必须要深入了解的管理手段。当然，与客户层面相关的议题，当然也是运营总监在提高绩效时，必须要能熟练运用的管理手段之一。

若您是 CMO（营销总监）：与客户层面相关的管理手段，如客户价值管理、客户关系管理及定价是一定要精读的内容。当然，牵涉到人员的管理及培养，如绩效管理、激励性薪酬设计与管理等也都是营销总监必须要加以了解的领域。

若您暂时还不是“C级”领导阶层的专业经理人或后备干部，则可以针对您所想要培养的专长领域加以研读，并为未来更上一层楼做好准备，所有章节皆可以视您个人的需要选择阅读，不受限制，随时都可以立即掌握该管理手段的精髓重点。

本书难免受限于篇幅，未能全面、详细地罗列所有管理领域的知识，犹待您我未来持续努力突破，以使中国企业的经营管理水平达到世界级的境界，而笔者另外一个最大的心愿，是希望管理理论的“发明”，不再永远是“进口货”，真的有属于中国人自行发表的新管理理论！让我们一起拭目以待吧！

目 录

引言	1
导读	1
企业生命周期暨管理手段对照图 (插页外拉式 A3 大图)	

第一部 企业战略层面

第 1 章 平衡计分卡	3
第 2 章 企业并购	12
第 3 章 变革管理	20
第 4 章 限制理论	27
第 5 章 目标管理	34
第 6 章 企业社会责任	41

第二部 财务层面

第 7 章 公司治理	49
第 8 章 财务功能提升	55
第 9 章 预算管理	61
第 10 章 作业基础预算制	70
第 11 章 合并报表	79
第 12 章 经济附加值暨价值基础管理	86

第三部 客户层面

第 13 章 客户价值管理	97
第 14 章 客户关系管理	105
第 15 章 定价管理	111

第四部 内部流程层面

第 16 章 产能管理	121
第 17 章 全面质量管理	127

第 18 章	精益六西格玛管理	138
第 19 章	供应链管理	145
第 20 章	企业资源规划	152
第 21 章	企业流程管理	161
第 22 章	企业流程再造	169
第 23 章	成本精简	178
第 24 章	作业基础成本管理	187
第 25 章	企业流程外包	197
第 26 章	产品生命周期管理	204
第 27 章	产品管理	212

第五部 学习与成长层面

第 28 章	绩效管理	221
第 29 章	人力盘点	228
第 30 章	职能盘点	237
第 31 章	激励性薪酬设计与管理	247
第 32 章	知识管理	260
第 33 章	智慧资本	267
第 34 章	信息管理	277

第六部 风险层面

第 35 章	内部控制	285
第 36 章	风险管理	290

第七部 企业管理智慧百科

第 37 章	企业管理与诊断分析必备十二大工具	299
第 38 章	企业管理词汇	309
第 39 章	企业管理实用网站大全	375
结束语		390

第一部 企业战略层面

应掌握的管理手段

平衡计分卡	3
企业并购	12
变革管理	20
限制理论	27
目标管理	34
企业社会责任	41

