

13位商学院名师的智慧精华全掌握
名师一堂课，胜读万卷书

MBA名师 这样谈管理

《蓝狮子经理人》◎编

何飞鹏

台湾城邦媒体集团CEO

何志毅

新华都商学院理事长
《北大商业评论》执行主编

王正翊

《中欧商业评论》执行主编

杨光

《中外管理》总编

王立鹏

《商学院》主编

王志仁

《蓝狮子经理人》主编

吴晓波

财经作家

诚意推荐



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

F-270
201422

MBA名师 这样谈管理

《蓝狮子经理人》◎编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 名师这样谈管理 /《蓝狮子经理人》编. —杭州:
浙江大学出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-308-12195-8

I. ①M… II. ①蓝… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 202505 号

MBA 名师这样谈管理

《蓝狮子经理人》编

-
- | | |
|------|--|
| 策 划 | 杭州蓝狮子文化创意有限公司 |
| 责任编辑 | 曲 静 |
| 出版发行 | 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: http://www.zjupress.com) |
| 排 版 | 杭州中大图文设计有限公司 |
| 印 刷 | 浙江印刷集团有限公司 |
| 开 本 | 710mm×1000mm 1/16 |
| 印 张 | 13.5 |
| 字 数 | 154 千 |
| 版 次 | 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-308-12195-8 |
| 定 价 | 42.00 元 |
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

告别“粗放的年代”，一起轻松学管理

吴晓波

整整一百年前，1911年，美国人弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)出版了《科学管理原理》，在这本小册子中，泰勒第一次提出了科学管理理念，让管理成为一门建立在明确的法规、条文和原则之上的社会科学。我们所有对管理的认识和理解，都是从这里开始的。

作为中国人，接触到泰勒的思想并不太晚，早在1916年，上海的中华书局就翻译出版了这本书，书名为《工厂适用学理的管理法》，翻译者穆藕初是一个年近四十的留美学生，他曾为此几次拜访过泰勒，是唯一跟这位伟大的管理学家有过切磋的中国人。更有意思的是，穆藕初的中文版竟比欧洲版出得还要早。

早期的中国，一直在科学管理上没有取得太大的进步。这个国家实

在太大了,人口也实在太多了,法国年鉴学派的布罗代尔就曾经感叹说,“中国市场太大了,大到不需要通过科技的创新和管理进步,就足以获得财富”。进入20世纪80年代以后,中国曾经在大力引进日本生产线的同时,引进了日本的一些管理思想,松下幸之助等人的书籍成为张瑞敏们“照本画瓢”的教科书。但是,随着消费市场的繁荣,管理再次被冷落,人们似乎发现,与其在内部抓成本核算,还不如多开几间销售公司、多登一些炫目的广告。“中国模式”的同义词,是低廉的劳动力成本、低廉的资源成本、低廉的土地成本、低廉的环境成本和“三免两减半”的低廉税收成本,这样的“低廉优势”终于在2008年的世界金融风暴之后被彻底耗尽。

对于今天的企业经营者来说,目光向内,提高各种管理能力——从经营效率、团队素质到管理方法——成为了新的、迫切的命题。

这种情景,我们其实在20世纪40年代的美国、60年代的日本、80年代的中国台湾,都一一地看到过。

这便是我们引入台湾《经理人》这本杂志的初衷。当然,对于这本在台湾最受欢迎的管理方法类杂志,我们进行了本土化的改造,除了保留了其中关于“管理方法”的精华之外,还依据主题,每期采访一位内地优秀的企业家或经理人,让他们来现身说法,讲述各自在管理的“独家秘笈”。

从2012年5月创刊至今,《蓝狮子经理人》已出版了十几期,在这短的时间里,它得到管理者们的认可和喜爱,已远远超出了我们的预期,从中也可看出企业对于“如何提高执行力?如何学会水平思考的技巧?如何增进社交的能力?如何做工作笔记?”这类可操作性的管理方法和技巧,是有多么大的需求。

基于此,我们把其中的内容抽取出来,分主题集结成书,以飨读者。

《MBA 名师这样谈管理》是多位商学院的管理教授对目标管理、团队管理、区域管理、财务管理、雇佣关系、情绪管理、品牌价值这些具体课题的解读，《顶级 CEO 这样管企业》则收录了 TCL 李东生、万科郁亮、青岛啤酒金志国、台积电张忠谋、携程范敏、信义房屋周俊吉、绿地张玉良、港华黄维义、如家孙坚、方太茅忠群、卡内基黑幼龙、施耐德朱海这几位两岸最优秀企业家的管理心得。

相信这些已经被无数读者检验过的内容不至令读者们失望。

从 A-Firm, J-Firm, 到 C-Firm

《蓝狮子经理人》主编 王志仁

根据最乐观的估计,中国在 2025 年时经济总量会超过美国,成为全球第一。这表示在未来的“财富全球五百强”榜单中,中国企业会占据最多席次,在“福布斯全球富豪”榜中,中国会有最多人上榜,到世界各地市场去插上旗子的,更多将是来自中国的经理人。

但是,中国准备好了吗?《麦肯锡季刊》一份报告显示,2015—2020 年,中国需要 75,000 名可以到海外从事管理工作的高阶经理人,但国内仅能供应 3000~5000 位,自给率不到 7%。这么大的缺口怎么填补?到国外招聘?恐怕很难,这类人才属于稀缺资源,全世界都在抢。

如果人才不到位,企业就不可能实现全球化,甚至在国内立足都难,遑论进入全球五百强。到各地市场插旗子沦为空谈,所有根据当前经济增长所做的未来预测,将因这个变项没有考虑进来而全盘失效,2025 最多是一则美丽而不会兑现的预言。

中国不缺做乐观估计的条件,以及实现这些估计的资源。到 2013 年

上半年,中国外汇储备近 3 万亿美金,比 G20 的其他 19 个国家的总和还多;今年六月走出校门的大学毕业生超过 700 万,也是全球第一。

中国缺的是运用这些资源创造更大价值的方法。更具体地说,缺少优质的商业实践经验和管理知识,把资源做更充分的加值。沙子拿来盖楼,是称斤卖,如果经过提炼加工成为技术含量高的芯片,售价比金子还贵。

在这当中,不只是工艺层次决定了沙子的最终价值,而是其中准确到位的管理系统,比如芯片制作过程必须在无尘室里,工作人员必须全身穿戴无尘衣帽,严格遵守纪律,各环节紧密连系,才能把几亿个宽度只有头发万分之一的电路,放到指甲大小的芯片上。除了技术,最关键的是管理,决定了芯片厂的竞争力,哪怕只是合格率多 1%,都可能导致最终获利多 100%。

什么是中国企业要追求的 1%? 这个问题很难回答,因为他们更看重的是 100%。时代赋予的难得机遇,注定他们大多数都会将成为机会主义者,追逐一个又一个拍岸的浪花,短暂而精采,偶尔壮观却难以重现。从 20 世纪八九十年代再到 21 世纪,弄潮者已更替好几回轮,不变的只有海浪和沙滩。

机会主义者能变现价值,结果就像下注,胜负是 0%或 100%,但这谈不上创造价值,创造价值是不断透过无数个 1%去积累,不仅做对的事,更要把事情做好。这有赖回到商业本质,从“效率”和“效能”角度出发,建立一套可以工作并且复制的方法,并在反复实践中提高标准。

中国是目前全球聚集最庞大资源的国家之一,包含内部和外部投入,而这些资源投入的原因,最终希望创造更大价值,不论回报是整体人均所

得增加、企业获利增加或市场规模持续扩大。要达此目的,提升管理水平是关键。

管理是一套工具,用来聚集和分配资源,目的是创造价值。关于现代企业管理的完整论述,是由西方社会所建立,脱胎于德国前身普鲁士的军队管理,并进一步为美国军队管理制度所完善。公司的英文是 company,就是军队中的一个连,首席执行官是 CEO,也来自军队里最高指挥官的用法。“战略(strategy)”和“战术(tactic)”等用语都来自军队。但是,管理的行为却是无时无刻在世界各地都发生,特别是中国,这个跃升最快的新兴经济体。

有所谓中国式管理吗?这是个容易理解却很难分析的命题。过去,这多半被“关系”、“权谋”和“手腕”等词汇所概括,或者置换成“红顶商人学”或清宫剧里的“帝王学”来演示。

这与我们所理解的管理,特别是西方社会在过去一百三十多年所积累的现代企业管理经验,有着极大出入,他们几乎是在论述两件完全不同的事,没有交集。“企业治理”、“股东权益至上”、“流程再造”、“品牌价值”和“全球竞争”这些舶来概念,要如何对应到中国式管理当中?

中国仍在管理启蒙阶段,目前处于诸子百家、而非定于一尊的时代,这同时也提醒我们,在中国做管理,还未至归纳做结论之时,更大范围接触和更进一步理解非常重要,任何“在中国做管理(生产、营销、人事、研发、财务……)就是什么”的这种总结式命题,都是危险的。界定范围、厘清问题,才能找到答案,管理无法速成,也没有放诸四海皆准的完美解答。

美国经济自“二战”后领先全球,更重要的是带来一整套“美国式管理(A-Firm)”方法,至今仍为各地企业和管理者推崇;日本经济在 20 世纪

80 年代崛起,有过黄金十年,“日本式管理(J-Firm)”曾带来冲击,尽管其后历经近二十年停滞,但无损其在全球舞台地位。

2025 年的预言要成真,将不只是一堆乐观数字和预测报告堆积,而是要形成一套“中国式管理(C-Firm)”的方法和论述,这也是这系列书出版的目的:为中国商业和管理者打开一扇世界之窗,看清前行的路。

前 言

理清雇佣关系

四大雇佣形态下的管理原则 001

黄炽森

香港中文大学管理学系专任教授、美国普渡大学组织行为及人力资源管理学系博士

从东西方文化对雇主与员工双方关系的侧重差异入手,提出四种雇佣关系,并说明在不同关系形态中,企业如何界定与员工关系的本质。

中国式管理

不只“做对”事,更求圆满“做好”事 015

曾仕强

被誉为“中国式管理之父”

曾任北京华夏智业管理学院院长,
台湾交通大学、台湾师范大学教授;
获英国莱斯特大学管理哲学博士

中国这一方风土人情,实实在在地影响到了中国人的管理。站在管理实务的立场,在学习理论界着重中西方“大同”的部分之余,必须更注重中西方“小异”的部分。

做好目标管理

从建立指标到拟定策略地图 031

刘顺仁

台湾大学会计学系暨研究所教授、美国匹兹堡大学会计学博士

目标往往非常抽象，如何将目标转化成看得见的指标是最重要的一步。

区域管理变革

迎接实权区域总部到来 049

于卓民

曾任美国伊利诺伊大学厄巴纳-香槟分校企业管理学系助理教授、美国密歇根大学企业管理博士

随着全球扩张与海外分公司日益茁壮，以总部直接掌控各分公司已不可能，取而代之的是建立一个具实权的区域总部来作为整合的中心。

团队管理的三个时点

开端、中间点、结尾的管理要诀 069

戚树诚

台湾大学工商管理学系教授兼系主任暨商学研究所所长、纽约州立大学布法罗分校组织与人力资源系博士

团队已是企业中最常见的组织形态之一，这些来自四面八方的团队成员，如何在共同的目标下发挥个人专长，并且让整体团队产生最大综合效果呢？

职场情绪管理学

中层主管该做与不该做的事 083

陆 洛

台湾大学工商管理学系暨商学研究所特聘教授、英国牛津大学心理学博士

情绪管理对于身居一线的中层主管特别重要,主管除了肩负公司所赋予的使命与目标外,还必须适时地引导员工的情绪,转化成不断努力的动力。

谈一个好价钱

价格谈判三要素与三大思路 099

李庆琦

香港中文大学工商管理学院决策科学与企业经济系教授、美国宾夕法尼亚州立大学管理科学系博士

探讨谈判前的准备工作、谈判过程中双方你来我往的应对方式以及谈判结束时应有的礼仪,同时提出价格谈判时的三项基本要素,理清三大思路。

新竞争战略

动态竞争战略初探 115

陈明哲

美国弗吉尼亚大学达顿商学院讲座教授、《管理评论》杂志副总编、香港中文大学资深研究员与英国帝国理工学院客座教授,

全球著名企业竞争战略专家、华人企业战略研究权威

经理人所熟悉的竞争战略多是从产业和经济架构出发的静态分析,难以适应瞬息万变的市场竞争实况。动态竞争是战略分析的新典范。

打造生产控制模式

提高订单准交率 133

曾 伟

中山大学中外管理研究中心 EMBA 教授，
东京大学访问学者、中日中小企业比较研究专家，
广东欧博企业管理研究所所长

订单准交率是反映企业经营效果好与坏的重要指标，少批量、多批次、交货周期尽可能缩短势必成为未来订单发展的特点。

有效经营的双重矩阵

企业功能与目标一致，提高产出效益 145

陈定国

台湾师范大学管理学院讲座教授、美国密歇根大学企业管理博士

为达成用最少的资源投入，产生最大经济效益，企业应依循计划、组织、用人、指导、控制等五大管理功能，兼顾做事与管人，让企业目标与功能紧紧扣连，提高总体效益。

“品牌权益”解析

如何提升品牌价值、进行品牌估价 159

吴克振

台湾科技大学企业管理系主任、美国加利福尼亚大学伯克利分校作业研究/管理科学博士

随着越来越多的企业跨入品牌经营，品牌权益与品牌价值衡量也日益受到重视，通过层层分析，读者可完全掌握品牌权益的知识与内涵。

财务管理与企业目标

财务管理四要项、企业评价四方法 173

廖咸兴

台湾大学财务金融学系暨研究所教授、美国新泽西州立大学博士

企业的目标在于为股东创造价值,企业经营者的任务在于通过投资实现此一目标,而财务则扮演支持与控制的角色,协助创造更多的价值。理解并善用财务分析方法,能为企业创造更多价值。

首席财务官(CFO)的职能转换

从财务管理者到战略掌舵人 187

孙 铮

上海财经大学副校长、中国会计学会副会长、财政部会计准则委员会委员、上海证券交易所上市委员会委员

CFO已不是简单的幕后理财专家,而是公司方向性、规划性的战略设计者。他们正在参与公司经营的全过程,包括制定公司的发展战略,领导公司进行自身变革,并以一种真正的伙伴关系同CEO合力制定企业的关键决策。

MBA

理清雇佣关系

四大雇佣形态下的管理原则

本文从东西方文化对雇主与员工双方关系的侧重差异入手,提出四种雇佣关系,并说明在不同的关系形态中,企业如何界定与员工关系的本质,进而拟定绩效管理的基本态度与原则。

名师简介

黄炽森

美国普渡大学组织行为及人力资源管理学系博士,现为香港中文大学管理学系专任教授。除了曾指导私营企业外,也曾为联合国、世界银行、政府等机构撰写政策建议及顾问报告,另外也为政府单位、社会服务和法定机构提供培训及顾问服务。著有《组织行为和人力资源研究方法入门》等书,专长领域为组织行为、人力资源研究等。