

汉 · 译 · 管 · 理 · 学 · 世 · 界 · 名 · 著 · 丛 · 书



Executive Managemer

Robert S. Block

执行管理

全过程商业思维杰出经营绩效指南

[美] 罗伯特·布洛克 著

周小琴 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

郑重声明

经本书作者正式授权,经济管理出版社独家享有本书在中国内地的简体字专有出版权。未经经济管理出版社许可,本书中的任何内容不能以任何形式复制。但本书的书评人员除外,他们在评介本书时可以引用书中的相关内容。其他机构和人员在需要获得本书版权许可时,请与经济管理出版社联系。

北京市版权局著作权合同登记:图字:01—2007—0487号

图书在版编目(CIP)数据

执行管理:全过程商业思维杰出经营绩效指南^{〔美〕}布洛克著;周小琴译. —北京:经济管理出版社, 2011.5
ISBN 978-7-5096-1425-9

I. ①执… II. ①布… ②周… III. ①公司—企业管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第090318号

出版发行:经济管理出版社
北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层
电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:三河市海波印务有限公司 经销:新华书店
责任编辑:贺江斌 谭伟 技术编辑:蒋方
责任校对:龙萧

720mm × 1040mm/16 22.25印张 404千字
2011年8月第2版 2011年8月第1次印刷

定价:38.00元
书号:ISBN 978-7-5096-1425-9

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号
电话:(010)68022974 邮编:100836

读书感言

这本书的意义重大，罗伯特·布洛克将管理问题的关注点提高到一个全新的境界。这真是太棒了！

——迈克尔·哥柏尔（Michael Gerber），网络神话作者，小型企业专家。

罗伯特·布洛克使得财务管理和财务战略等清晰易懂，即便对于那些像我一样甚至连资产负债表都没学过、没接触过的人都能看懂。就像一首轻松、流畅的交响乐，整本书气势不凡地“演奏着”。组织编排各种财务报表顺序，设定时间表与财务比率战略相结合，帮助商业经理人运筹帷幄。

——斯利哈纳（N. S. Srihanan）博士，英特尔前任知识管理首席架构师。

这是一本任何负有管理责任的人都必须阅读的书。本书提炼出作者近60年在广告、媒体、电信、能源、娱乐、教育、软件等方面丰富的商业和管理经验，并将其浓缩在执行管理——全过程商业思维（EM-WBT）这样一个令人惊奇的框架体系下，达到了帮助任何组织实施高效管理的目的。本书提供给管理者一双像鸟类一样从3000英尺高度俯瞰整个商业环境的眼睛。与此同时，本书还提供了在日常任务中切实可行，而且高效的做事方式。另外，本书使得任何一位管理者都能有效地将经营决策与财务绩效状况联系起来。这是我读过的最切实可行的和全面的管理书籍。此书语言精练，通俗易懂。

——雷蒙德·叶（Raymond Yeh）博士，《商道》和《零时》一书的合著者。

鲍勃·布洛克 (Bob Block) 对商业的真谛有深刻的理解, 对未来有清醒的认识。通过本书, 他慷慨大方地分享了自己的真知灼见, 帮助你将这些知识与你自身的经历和看法联系起来。

全过程商业思维是关于商业计划和管理的一种新知识, 在基础培训和基本原理中加入了具有全球性的显而易见的真理。这些知识能够使你获得真正敏锐的视角, 延续企业的生存并取得成功。

布洛克提醒人们, 所有的财务计划就像其他计划一样, 其基础是一系列假设, 事实发生在过去和现在, 而计划和假设则预示着未来, 你在不断发展变化的现实里生活、工作和计划。他推荐使用动态计划 7 个步骤发展你的财务计划, 继而解释如何实施 (甚至给你画出一幅蓝图)。

如果你认为分辨商业管理思维和财务管理思维并不是件容易的事, 那么你需要再仔细思考。布洛克对财务及其相关知识的描述, 配合大量的实例, 使那些没有任何财务知识的人也能对财务有很好的理解。随后, 他介绍了如何用“完美的”商业工具进行管理, 并将商业财务信息的作用发挥到极致。布洛克的确绘制了一幅全景图。

最后, 他汇总了商业词汇表。他的“商业术语和业绩指标”无人能比。

非常棒, 鲍勃!

——查尔斯·理哥兰德 (Charles LeGrand), 国际内部审计师协会的首席信息官, 撰写了具有里程碑意义的《系统审计和控制报告》。

认识鲍勃·布洛克这样的友人和合伙人已经 35 年了。回想起来, 他做的许多事情都取得了巨大的成功, 本书就是一个很好的例子。他总是能创造性地将复杂的概念综合成易于理解的文字。

——托马斯·P. 罗栅迪 (Thomas P. Rosandich) 博士, 美国体育大学体育学院主席。

许多人都有很好的想法, 但是只有知道如何将好的想法转变为可操作的蓝图时, 才能获得成功。布洛克先生在如何成功管理一家

企业方面的洞察力和知识积累是无人能比的。他在总结多年成功经验和教训的基础上，简练地解释了什么是需要做的。本书的可贵之处在于作者将多年的知识浓缩成一个可操作的工具，使得任何初步想法或者实施都能获得最大程度的发挥，并且经得住时间的考验。在企业管理方面的书籍中这本是我有幸读到的最好的一本。

——谢尔登·A. 索特门 (Sheldon A. Saltman)，20 世纪福克斯体育公司前总裁，20 世纪福克斯电信公司执行副总裁。

本书为想要将财务和经营整合的企业决策者和所有者提供了掌控经营活动财务结果的重要信息。这是一本意义重大的著作，它清楚地展示了管理应该如何将过去的经验和未来的财务目标相联系。

——伊布拉西姆·卡奇尔 (Ibrahim Cakir) 博士，IC 有限责任公司总裁，杰出企业家，外商投资公司前主任，土耳其财政部和外贸部副部长。

这是一本惊世之作：清楚、简练、令人信服，同时言语充满智慧。本书是一幅行动的蓝图。罗伯特·布洛克就像你的引路人——一位经验丰富的引路人，他引领着你，一小步一小步地从最基础的概念到经营和财务绩效方面最深奥的理论。从本书中，你能对财务和驱动财务的因素有深刻的理解，包括如何读懂财务及如何使用它们，甚至包括如何喜欢上财务。更重要的是，读完此书，你能获得对企业完全不同的认识。你能获得全面的、综合的、比原来你认为能从整个经营过程中得到更富有智慧的认识。没有哪本书能像本书一样促使你对整个企业的认识发生如此巨大的变化。而这本书的确做到了。

——凯特·麦基欧 (Kate McKeown)，与路易丝·莫泊里 (Louis Mobley) 合著《超越 IBM》一书，她在福特翰姆商学院教授“企业家”课程，在麻省理工学院 (MIT) 的英才培养项目中任教九年。

对于每个从事经营管理的人，应该用这本非常实用的书来武装自己。在本书中，鲍勃·布洛克充分发挥了他强大的分析能力、表述能力，以及如何使企业成功发展并获得双倍绩效的经验。他为理解财务管理这一复杂语言提供了一个清晰的、非常全面的和易于让

人接受的指南。与此同时，他的全过程商业思维展示了一个组织的财务战略计划和管理中，正面积极的理念和多层次管理的益处。

——理查德·希里亚德 (Richard Hilliard)，伦敦 Xpertfunding 有限责任公司管理主任。

本书用三个词可以表达：清楚、简练、易于让读者接受。本书是一本非常好的用户指南，提供了非常有价值的信息。无论是实干家，还是理论者，都会很容易地理解、领会和应用。的确，企业是由各种各样对企业如何运作有着不同理解的关键人物组建的。本书为读者提出了最好的经营理念，提供了具有前瞻性的实施方案，只有“全过程商业思维”能够做到！

——阿哈米特·可莎 (Ahmet Cosar) 博士，财务兼商务经理，在财务和综合管理方面有 30 多年的实际经验，受聘于《财富 100》中的很多公司。

罗伯特是我认识的最富创造力的人之一。如果你有机会去他的办公室，你一定会被他获得的专利所惊呆。他在企业方面有极为丰富的经验，同时也有坚实的理论基础来支持他的观点，而且也能行之有效地赋予实施。我相信读者，尤其是那些希望开办自己企业的读者会发现这本书非常实用。

——山姆·坦姆 (Samson Tam)，香港权智国际有限责任公司主席。

本书体现了实力和思想的撞击，将财务和经营相结合，使之形成一种有效的多面体。本书将思想融入切实可行的实践中，使读者受益匪浅，产生意想不到的效果。

——托马斯·J. D' Amico，美国旗帜制造公司总裁兼首席执行官。

前 言

本书讲述的是决策者、执行者经理、管理人员、企业家和企业所有者所需求的关于提升公司财务和运作绩效方面的内容。书中介绍了帮助商务人士总结过去、分析现状和预测未来的强有力的方法，以此来执行他们的计划和绩效评估。我们把这一整套方法，称之为全过程商业思维（WBT）。

你将学习如何将过去的财务状况与未来的财务目标联系起来；如何把决策和实施即策略（绩效指南）与相应的财务报告加以联系；如何在财务语言和执行语言之间建立联系。全过程商业思维将为您提供获得高效管理所需要的细节分析与综合分析的视角。

全过程商业思维同样提供术语和逻辑思维，强化组织中的每个个体，使他们具有共同的目标和发展战略。

我们竭尽全力采用最通俗易懂的文字来描述全过程商业思维。我们的目标是把复杂的财务、非财务和经济概念，传授给您公司里的那些非财务人员，以及其他的重要人士。

在全过程商业思维中介绍的理念全都融合在三维商务工具企业管理系统中，它适合所有规模的企业。

致 谢

非常感谢那些致力于帮助我将执行管理——全过程商业思维 (EM - WBT) 变成现实的人们。

首先感谢我伟大的妻子 Carol 多年来的支持，感谢她长年累月地忍受彻夜的网络和电话会议。其次还要感谢我的孙子 Aaron Slotnick，他不知疲倦地在 EM - WBT 的许多方面提供了杰出的帮助，感谢我的女儿 Debbie Block 在公司经营方面的辛勤努力，以及我的儿子 David，在他的支持下，使 3DBT 企业管理系统在其公司中得到最早的测试。我还要感谢 3D 商业工具极富创造力的副总裁兼首席技术官 Jonathan Lau。Jonathan 和他在香港和 Bangalore 的 50 多名专门致力于软件开发的团队，帮助我将想法转变成一个杰出的软件管理系统。

我要感谢 Ricard Otto 博士和 Sri Sridharan 博士，他们帮助我针对此书召开 3 天的研讨会，之后不久成为大学课程。

感谢已故合伙人 Louis R. Mobley，他完成了非常重要的工作。Louis 在创办 IBM 管理学校时的经历，使他成功创建了 Mobley 矩阵，我们合作开发了基于 Dos 系统的 Mobley 矩阵软件。Louis 的儿子 Chris Mobley 以及 Louis 发表的《超越 IBM》的合著人 Kate Mckeown 也为我的工作提供了重要的帮助。

还要感谢 Jahn Ballard，David Turner 和 Jack Schnabel 三年来对我的宽容和大力支持。

我同样感谢故去的 Chuck Kremer 在推广矩阵概念上的极富创造性的工作，以及在财务方面的杰出贡献。他的鼓励、帮助及友谊使我受益匪浅。让人怀念的 Chuck！

关于作者

罗伯特·布洛克先生在计算机软件、通讯、娱乐业是非常成功的，不仅如此，他还是商业、付费电视及移动电话运营公司的领航者。他对于娱乐业的创建和发展，以及在全世界范围内推广使用通讯技术，也具有不可磨灭的功勋。

发明家：布洛克先生在通讯、信息和管理技术领域的先锋作用是众人皆知的。他是发明家，也是 150 多个美国和国际专利的所有者。很多电子产品制造商采用了他的发明，布洛克对世界范围内的娱乐业、体育、信息和教育服务产生了很大的影响。

软件开发商和出版商：布洛克先生是 3D 商务工具（3DBT）的创始人、主席、大股东和架构师。3DBT 为大中型企业开发了企业管理系统（EMS），为小型企业开发了商业管理系统（BMS）。EMS 和 BMS 的专利权正在批准中，他们是新一代的实时管理软件，符合公司决策者、执行者、管理者、企业家和企业所有者的需求。上述人员希望通过软件对公司经营有更好的认识和理解，同时能够进一步提高公司绩效。布洛克先生也是 Mobley 国际矩阵公司的主席和大股东。

布洛克先生是 Rezn8（www.rezn8.com）公司的董事和股东，他自己是 9 个艾美奖的获胜者。

Rezn8 公司致力于为客户开发用户界面以及为客户提供全面的形象包装。Rezn8 公司的客户包括：微软、英特尔、哥伦比亚广播公司（CBS）、美国有线新闻网（CNN）、ESPN 以及其他大型公司和媒体界。

娱乐：布洛克先生是美国国际娱乐公司（AEI）的创始人之一，也是该公司的主席和大股东。该公司提供娱乐预约和国际间娱乐产

品服务。

布洛克先生是 Waxman/Williams 的合伙人。在百老汇期间创造了 Andrw Lloyd Weber's Bombay Dreams 《安德鲁劳埃德·韦伯的孟买梦》，离开百老汇创造了 We're still Hof and BINGO。

布洛克先生是蓝马克娱乐集团 (www.landmarkvsa.com) 的大股东和主席。蓝马克公司突破传统设计，打造了最具创造性也是最成功的娱乐主题，包括：为环球影城创建了蜘蛛侠、侏罗纪公园、终结者；为 Mars 公司创建了 M&M 学院；为处于拉斯维加斯的希尔顿酒店设计主题风格；为 Everland 搭建异形；还有詹姆斯·邦德 007 等。目前蓝马克的工作包括在中国、韩国和俄罗斯设计娱乐主题。

市场和媒体：布洛克先生拥有并经营一间广告代理公司，现在已成为全世界第 55 大广告代理公司。自 20 世纪 50 年代，布洛克先生一直负责商业电视经营。布洛克先生付费电视产业的发展、销售和科技方面起到关键作用。他也是这个产业中领航公司的创始人、董事和股东。

通讯：布洛克先生是移动电话产业创建的负责人，也是美国 70 多家移动电话公司的创始人。他是国际通讯技术 (ICT) 公司的大股东、主席和创始人。ICT 创建了 Czech Cable - TV 公司，拥有 45 万多人的用户；与 Bangladesh Rural Telecom Authority (BRTA) 公司创建合资公司；BRTA 是一家能为波兰全国提供电信网络和 UMTS3 - G 移动服务的波兰电信公司，同时该公司还向俄罗斯新西伯利亚市提供当地电话服务。

布洛克先生是 LUA 公司的创始人、主席和大股东。LUA 是一家软件公司，开发先进的基于网络 Presense & Cross 的平台科技。LUA 作为重大科技已经向美国专利局申请了 4 项专利，等待批准。

能源：布洛克先生是 vscl 公司的投资人和董事会成员。vscl 为住宅和小商场开发了一种低成本实时能源管理和效用测量系统。布洛克先生是 vscl 技术的发明家之一。他也是国家能源市场协会和科技方针委员会的主席。

其他：布洛克先生是上海联交所 SVAEE 的第一位美国成员。SVAEE 是从事技术和知识产权市场资产净值交易的场所。

教育家：布洛克先生对于世界范围内的数据分配是一位早期的思想家。美国国防部、两个大学、Futurist 杂志全都发表了他 1984 年在报纸中介绍的概念——“世界性信息效用”。

布洛克先生过去担任总裁职位，是美国体育学院 VSSA 基金理事。VSSA 是一所全日制的重点大学，培养与体育科目相关的学士、硕士和博士学位。VSSA 是一所全球化运营的公司。

布洛克先生是加州大学、威斯康星大学、美国空军学院、马萨诸塞科技学院、北京大学、清华大学、湖南大学、中国科学院等的客座教授和推荐者。

顾问：布洛克先生给很多国家的政府和商业团体提供专业化的咨询服务。这些政府和商业团体包括美国国会、FCC、澳大利亚广播法庭、英国广播公司、新加坡广播公司、欧洲联合广播公司、TDF、法国 Canal Plus、阿根廷有限公司、汤姆森公司等。

教育：布活克先生毕业于美国陆军医药学院。他在威斯康星大学获得教育学士学位，在拉美学院获得外贸学士学位，在美国体育学院获得名誉博士头衔。

作者致辞

我在发展3D企业管理工具系统、执行管理工具与指南，以及全商业思维领域进行了40余年的研究。早在20世纪50年代，我就对运用计算机提高公司管理充满兴趣，当时是在一台IBM 360机的客户端对公司庞大的财务账目进行管理。

20世纪60年代，当我购买一台IBM 3型系统来管理我日益庞大的广告代理业务时，我对这一事业的兴趣变得越来越浓厚。我们开发分析软件，根据从费率服务得到的费率信息购买电视广告时段。软件系统极大地提高了我们的业务效率，很快我们成为全球最大的55家广告代理商之一。随后，我们开始将软件出售给纽约的主要广告代理商。

20世纪70年代，我在参加创办付费电视产业后，极大地增强了对提高管理效率的兴趣。我对广告听众的诸多研究经验表明，有一个非常固定的观众群体愿意在家舒适地收看付费电影和其他付费节目。我们是最早向联邦通讯委员会申请注册提供付费电视服务的公司之一。我的任务包括推销这种新型的付费电视产品，建立一个管理系统以便管理随之而来的庞大的商业客户系统。由于没有现成的系统可用，我们必须从头做起，创建一个付费电视订购人的商业管理系统。

在20世纪80年代早期，我对另一项新兴通讯技术——蜂窝（移动）电话产生了浓厚的兴趣。我参与了移动电话的商业开发，管理着一大群申请者，这些申请者来自70余家获得FCC授权的移动通信经营公司。

到了20世纪80年代中期，我有幸成为好友Louis Mobley的合

伙人。Louis 在 IBM 的杰出工作和我在企业管理及软件开发方面的经验，成为我们建立 Mobley Matrix International 公司、开发 Mobley Matrix 软件系统的基石。

从 20 世纪 80 年代末开始，我开始在发展中国家创办通讯公司，直到 90 年代。

从世纪之交开始，我在中国开展了大量的业务。海外工作经历给我的管理理念带来了许多新观念。我对通讯和计算机的关注，让我不由自主地投身于急速发展的高科技和互联网，这给我带来了新的管理挑战。

纵观我的职业生涯，我一直致力于在管理和高时效、适当和有用的信息之间建立强有力的联系。3D 企业管理工具系统、执行管理工具与指南，以及全过程商业思维系统能够为经营者提供一套独一无二的软件工具，帮助他们鉴别、学习、分析和使用各种有用的信息，从而提高经营绩效。本书致力于推广我所积累的思想、概念和观点，我希望你们从中有所收获。

诚挚的
罗伯特·布洛克

题献词

谨以此书献给多年来我遇到的优秀的合作伙伴和杰出的客户。书中的许多内容，正是从你们身上汲取的养料。

——罗伯特·布洛克

目 录

读书感言	(1)
前 言	(1)
致 谢	(1)
关于作者	(1)
作者致辞	(1)
题献词	(1)

上篇 基本理论

第一章 导言	(3)
一、欢迎	(3)
二、全过程商业思维和纵向管理思维	(4)
三、全过程商业思维原则	(5)
四、弥补差距	(7)
五、本书架构	(7)
六、财务管理的作用	(8)
七、商业交易	(8)
八、本章要点	(10)
第二章 规划	(12)
一、规划概述	(12)
二、计划编制过程	(14)
三、战略计划	(16)
四、动态规划的 7 个步骤	(17)
五、商业计划	(21)
六、执行计划的细化	(21)
七、财务规划	(22)

八、本章要点	(23)
第三章 财务报表	(25)
一、财务报表概述	(25)
二、资产负债表概述	(25)
三、资产负债表的相关规则	(26)
四、资产类概述	(28)
五、负债类概述	(28)
六、所有者权益类概述	(29)
七、损益表概述	(29)
八、现金流量表概述	(32)
九、直接现金流量表	(33)
十、间接现金流量表	(34)
十一、资产负债表转账和调整概述	(37)
十二、资产负债转账和调整处理	(39)
十三、本章要点	(44)
第四章 3DBT 财务报表矩阵	(46)
一、3DBT 财务报表矩阵概述	(46)
二、3DBT 财务报表矩阵时间流序列	(47)
三、本章要点	(49)
第五章 3DBT 决策矩阵	(51)
一、3DBT 决策矩阵概述	(51)
二、本章要点	(57)
第六章 商业衡量标准	(59)
一、商业衡量标准概述	(59)
二、比较数据揭示更多信息	(60)
三、商业衡量标准的类型	(60)
四、本章要点	(67)
第七章 战略管理	(69)
一、战略管理概述	(69)
二、资金分配	(70)
三、融资	(71)
四、留意你的现金	(72)
五、战略应用范例	(74)
六、本章要点	(92)

第八章 现金管理	(96)
一、现金流动管理综述	(96)
二、现金循环	(97)
三、现金流决策选择	(103)
四、本章要点	(106)
第九章 报告与图表	(108)
一、报告概述	(108)
二、图表概述	(109)
三、选择合适的图表以揭示真相	(111)

下篇 商业术语和绩效指标

商业术语和绩效指标	(117)
商业术语和绩效指标索引	(307)