

**M**anagement Perspective

# 管理 透视



主 编 李玉周

副主编 黄治纲

**西南财经大学出版社**  
Southwestern University of Finance & Economics Press

**M**anagement Perspective

# 管理 透视



主 编 李玉周

副主编 黄治纲

西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

管理透视/李玉周主编. —成都:西南财经大学出版社,2004.11

ISBN 7-81088-233-3

I.管... II.李... III.商业管理 IV.F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第047548号

管理透视

主 编 李玉周 副主编 黄治纲

责任编辑:杨琳

封面设计:米茄设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址:	<a href="http://press.swufe.edu.cn/">http://press.swufe.edu.cn/</a>
电子邮件:	<a href="mailto:xcpress@mail.sc.cninfo.net">xcpress@mail.sc.cninfo.net</a>
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	5.25
字 数:	120千字
版 次:	2004年11月第1版
印 次:	2004年11月第1次印刷
印 数:	1—3000册
书 号:	ISBN 7-81088-233-3/F·209
定 价:	10.00元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

## 前 言

管理是一门艺术。关于管理，从国内外的教材中可以找出二十多种不同的观点。管理的程序是很难用一个固定的模式来表达的。当环境发生变化时，昨天行之有效的办法，今天未必适用。每一个管理者，每一个公司、工厂由于每天都在面临新的问题和新的机会，所以企业管理万万不能套用某个固定不变的办法。但是，从管理过程中总结出的许多有关有效管理的理念是通用的。

管理透视——就是向读者介绍管理的理念。通过对这些理念的学习，有利于读者提高自己的管理水平。本书从务实的角度出发，向读者较系统地介绍了关于目标、沟通、价值观、顾客、领导、创新、员工七个管理核心理念，并配以生动的案例，使读者在最短的时间内掌握管理的核心。

本书是全体执笔者愉快合作的结果。全书共分七章，由五人共同编写完成。具体分工如下：第一章、第二章、第三章由李玉周执笔，第四章由胡浩执笔，第五章由黄治纲执笔，第六章由张建辉执笔，第七章由张岚执笔。最后由主编李玉周、副主编黄治纲对全书进行总纂、修改和定稿。

本书是在工作心得基础上兼收并蓄了许多人的研究成果和资料而成的，不妥之处，可发 E-mail 至 [Liyuzhou111@263.net](mailto:Liyuzhou111@263.net)，给予批评指正。

## 目 录

第一章 目标	(1)
第一节 利润最大化	(1)
第二节 股东财富最大化	(2)
第三节 满足企业相关利益集团的合理要求	(4)
第四节 创造顾客	(5)
第二章 沟通	(9)
第一节 沟通的含义	(9)
第二节 信息沟通的路径	(13)
第三节 沟通媒介	(20)
第四节 沟通中的障碍	(24)
第五节 有效沟通	(28)
第三章 价值观	(32)
第一节 价值观的基本概念和作用	(32)
第二节 西方管理价值观的演变	(36)
第三节 我国企业管理价值观的构建	(43)
第四节 惠普的价值观	(56)
第四章 顾客	(61)
第一节 企业对顾客的定位	(61)

第二节	顾客与营销模式的选择 .....	(63)
第三节	顾客关系管理 (CRM) 模型 .....	(67)
第四节	顾客满意度理论 (CS-Theory) .....	(76)
第五节	大客户的商用价值及缔造流程 .....	(81)
<b>第五章</b>	<b>领导 .....</b>	<b>(85)</b>
第一节	领导: 责任和权力之间的博弈 .....	(85)
第二节	领导者和领导力 .....	(87)
第三节	领导艺术 .....	(89)
第四节	领导者的必备要素 .....	(91)
第五节	领导者应处理好的几大关系 .....	(96)
第六节	领导与激励 .....	(104)
第七节	中国式领导和西方式领导的差异 .....	(108)
<b>第六章</b>	<b>创新 .....</b>	<b>(113)</b>
第一节	创新的特征和内容 .....	(113)
第二节	创新的要素、方法和原则 .....	(123)
第三节	创新过程 .....	(134)
<b>第七章</b>	<b>员工管理 .....</b>	<b>(140)</b>
第一节	员工的价值 .....	(140)
第二节	员工的培训 .....	(147)
第三节	组建高效率的员工团体 .....	(150)
第四节	员工激励 .....	(156)

## 第一章 目标

要管理好企业，为社会创造财富，首先就一定要对企业的目标有一个深刻的认识。如果我们连经营好企业是为了什么都不知道，那我们还有信心与激情去做好企业管理的相关工作吗？

下面，我们首先介绍几种时下比较流行的有关企业目标的观点。

由于公司制是当今企业广为采用的组织形式，所以我们以公司制企业为对象来阐述企业目标。

### 第一节 利润最大化

把利润最大化作为企业的目标是一种最为传统的观点。企业的目的就是为了赚钱，从表面上来看好像这是谁也不能否认的。不赚钱谁去办企业啊？！

其实不是这么简单。

(1) 只提利润最大化忽略了一个最重要的因素——时间。今年的100万利润和明年的100万利润可是有着天壤之别的。此外，利润最大化还没有考虑到从长期来看什么才是真正是企业目标，只是考虑到了短期的效应。

(2) 仅为获取利润而管理，就如同在网球比赛中你的眼睛注视的是记分牌，而不是球。利润的最佳定义是：因为你满足了顾客的需要、创造了激励员工的环境而得到的喝彩。但是大多数人却不支持这样的观点。问题在于太多的人是为了获取金钱而办企

业的，利润是他们驻足商界的惟一原因。他们的眼睛注视的是记分牌，而不是球。今天，成功组织有三重底线——很像一把三条腿的凳子。这三条腿是：“狂热”型的顾客、合同协作的员工、金融实力。三条腿都必须强壮，凳子才可能稳当。如果仅加强一条腿，凳子就会倒，即使你加强了两条腿，凳子也会倒。如果你仅仅满足于获取金融上的成功而忘记了员工和顾客，那么成功会离你而去。

## 第二节 股东财富最大化

公司的基本目标是什么？传统的答案是：因为股东拥有并控制公司，所以公司的管理者应为股东的利益而决策。如此，公司的目标是为股东创造价值。这一目标有些含糊，有必要进一步确认谁控制公司。“系列契约理论”认为，公司制企业力图通过采取行动提高现有公司股票的价值以使股东财富最大化。

### 一、代理成本和系列契约理论的观点

2 企业系列契约理论认为，可以把企业视为许多契约的集合。契约条款之一是所有者权益对企业资产和现金的剩余索取权。所有者权益契约可定义为一种委托—代理关系。管理团队的成员是代理人，股东是委托人。它假设如果管理者和股东各据一方，那么他们都将力图为自己谋利益。

股东通过设计合适的激励机制和监督机制约束管理者的行为，尽量避免管理者背离股东的利益。遗憾的是，这样做不但复杂，而且成本高。解决管理者和股东之间利益冲突的费用是一种特别类型的成本，称为代理成本。它是这样一些成本的总和：  
①股东的监督成本；②实施控制的成本。可见，为了使得股东价



值达到最大，设计的契约将提供给管理者适当的激励。因此，系列契约理论认为，公司管理者采取的行动一般都以股东利益为重。但是，代理问题仍然无法得到完美的解决，股东可能面临“剩余损失”，即由于管理者背离股东利益而使其蒙受财富损失。

## 二、管理者的目标

管理者的目标可能不同于股东的目标。如果管理者独自追求自己的而不是股东的目标，那么管理者所要追求的最大化目标是什么呢？

威廉姆森（Williamson）提出了“支出偏好”的概念。他认为，管理者通过某些支出获得了价值。对管理者来说，公司的汽车、办公家具、办公地点和自主决定投资的资金给他们带来的价值超过了提高生产力给他们带来的价值。

据调查，管理者的行为要受到两种基本动机的影响。

(1) 生存。组织的生存意味着管理者总是要控制足够的资源防止契约被淘汰。

(2) 独立性和自我满足。这是指不受外界干扰和不依赖于外部的资本市场进行决策的独立性。管理者不喜欢发行新股，实际上，他们喜欢能够依赖于内部产生的现金流量。

由此调查而得出的结论：管理者基本的财务目标是公司财富最大化。公司的财富是管理者能进行有效控制的财富，它与公司的成长性和公司的规模密切相关。公司财富并非必然就是股东财富。通过提供成长所需资金和在一定程度上限制筹集新的权益资本，公司财富具有导致提高成长性的趋向；而提高公司的成长性 & 规模与提高股东财富并非必然相同。

## 三、股东应控制管理者行为吗

根据大型公司股权十分分散的事实，可以推断管理者可能会

忽视股东利益。有人断言个人股东不能控制管理者。这种观点有一定的价值，但问题并非如此简单。

当股东和管理者之间存在冲突时，谁赢呢？到底是管理者还是股东控制了公司？毫无疑问，与股权集中的公司不同，大公司的股权分散。但无论如何，股东可以使用以下几种措施将管理者与股东的利益联系在一起。

(1) 股东通过投票决定董事会成员，由股东控制董事会成员，由董事会成员选择管理者。

(2) 通过与管理者签订收入报酬计划，如股票期权计划，激励管理者追求股东的目标。此外，根据管理者的经营业绩，奖励管理者业绩股，这也是一种措施。

(3) 如果因为管理不善使得企业股票价格大幅度下跌，那么企业可能被其他股东集团、公司或个人收购。这就是所谓的接管。公司被接管后，公司的高层管理者可能被解雇，这对管理者形成了一种压力。因为担心被收购，管理者必然采取使股东利益最大化的行动。

4 (4) 职业经理人市场也可以促使管理者在经营中以股东利益为重，否则他们将被其他人所取代。愿意支付给管理者较高价钱的企业能吸引优秀的管理者。这些可能就是企业能够根据管理者所创造的价值给予他们应得报酬的措施。

以上有效措施证明，股东可以控制公司并追求股东价值最大化。

### 第三节 满足企业相关利益集团的合理要求

企业要在社会生存、发展，就不可避免要与其他利益集团发生相互作用。当其他利益集团的合理要求没有得到满足并且达

到相当的程度时，其他利益集团就会陷入困境，从而给企业的运作带来困难，甚至导致企业破产。

反之，如果满足了相关利益集团的合理要求，就会给企业发展带来良好的机遇，有利于企业的发展壮大。

具体来讲，企业的相关利益集团大致包括以下几部分：①供应商；②销售商；③竞争对手；④相关政府部门；⑤金融市场（债权人、股东）；⑥顾客。

比如，假设企业没有按时支付利息和本金给相关债权人，失信于债权人，那么债权人就可以采取最极端的手段——向法院申请企业破产来偿债。即使债权人没有达到目的，这样做至少把企业的信用展示在了其他潜在的借款人和投资者的面前，以后再也不会有人敢把钱投向该企业了。如果企业及时支付了利息和本金，就会为以后赢得更多的贷款。

企业利润最大化和股东财富最大化考虑问题都不太周全，只照顾到了某一方面的利益，而忽视了其他相关利益集团的利益。满足企业相关利益集团的合理要求又过于宽泛，没有揭示出企业最根本的目标。

由此就引出了下面这种说法。这种说法才真正道出了企业最根本的目标。

5

#### 第四节 创造顾客

企业的目的肯定与企业外部密切相关。也就是说，既然企业是社会的一个组成部分，那么它就肯定与社会密切相关。对企业的目的只有一种适当的解释：“创造顾客”。

市场不是由上帝和经济力量创造的，而是由作为企业家的人创造的。当企业意识到为了满足顾客的要求而向顾客提供相应的

物品时，也许顾客早就需要这些物品了。就像各种美食，许多顾客都很想尝尝。然而，在企业家采取行动将顾客的这种需要转化为有效需求前，这种需要仍然是一种潜在的需要。只有当有效需求形成时，才会出现顾客和市场。潜在的顾客也许并没有意识到自己有某种需要：在人们认识到打印机和扫描仪是有用的工具前，没人知道顾客是否需要打印机和扫描仪。在企业家采取行动，如通过创新、诚信、广告或推销手段创造出有效需求前，也许根本就不存在这种需求。不管属于上述的哪一种情况，真正创造顾客的是企业的行动。

顾客决定了企业的本质。顾客购买某种产品或某种服务的意愿，才使各种经济资源转化为财富，才使各种产品转化为商品。顾客认为值得购买的东西不是产品本身，而是附着在产品之上的效用，即某种产品或服务对顾客有什么用处。

因为企业的目的在于创造顾客，所以企业具有两种基本职能：市场营销和创新。尽管人们十分强调市场营销，但许多企业仍然只是将市场营销作为一个口号挂在嘴上，并没有落实到行动中。“顾客就是上帝”的口号便是一个例证。所谓“顾客就是上帝”要求企业踏踏实实地将自己的产品推向市场，要求企业从一开始就关注顾客的需求、顾客的真实状况和顾客的价值观。它要求企业将自己的目标锁定在满足顾客的需求上。它要求企业首先考虑如何为顾客做出贡献，然后再考虑如何从中获得回报。

此外，“顾客就是上帝”也能给企业带来开拓市场的机会。它会迫使企业在嘴上宣称“顾客就是上帝”的同时，在行动上也以市场为导向。

最为重要的是，“顾客就是上帝”的理念将会澄清人们混乱的认识，而这种混乱的认识也是迄今为止为什么很少有真正的市场营销的原因。当企业的管理者谈及市场营销时，他们通常指的

是企业全部围绕“销售”功能的运作。这种运作的重点在于出售。它仍然以“我们的产品”为出发点，它关心的仍然是“我们的市场”。而真正的市场营销是以顾客、不同顾客群的构成、顾客的真实状况、顾客的需求以及顾客的价值观为出发点，它关心的不是“我们想出售什么”，而是“顾客会买什么”。它强调的不是“这就是我们的产品或服务所具有的功能”，而是“这些就是能够满足顾客的愿望、顾客的价值观以及顾客的需求的效用”。

实际上，市场营销不是销售的“同义词”，而是销售的“反义词”。

可以假设，企业始终需要销售产品，但是市场营销的目标在于取代原有的销售模式。市场营销的目标是：首先做到充分了解和充分理解顾客，使自己提供的产品和服务适合顾客的需要，然后，产品和服务本身才可以销售。

单靠市场营销创造不了企业。在静态经济中不存在企业，甚至没有实业者。在静态的社会中，沟通买方与卖方的中间人就是那些收取介绍费作为其中介报酬的不创造价值的投机者。

企业只有在不断发展的经济中或至少在普遍考虑和接受改革的经济中才能存在。

企业的第二项职能是“创新”——向社会提供各种满足顾客需求的商品和服务。对于企业来说，仅仅向社会提供商品和服务还不够，它还必须向社会提供更多、更好的商品和服务。企业不但需要不断壮大，而且还需要朝好的方向发展。创新可以带来更低的价格，创新也有可能带来新的、更好的产品，带来便利，并使人们明确新的需求。

最有效的创新是：创造出能够带来新的潜在需求的“与众不同”的产品或服务。通常而言，这种新的、与众不同的产品需要花费更高的成本，然而它的整体效果能使经济更有效率。

创新有可能使传统产品不断增加新的用途。假如某家电厂商开发出一种全新的工艺并成功地将电冰箱销售给爱斯基摩人，以使他们的食物不被冻坏，那么这个厂商就是名副其实的创新者。从技术上说，这种电冰箱仍然属于冰箱类产品，但从经济上说，这种电冰箱就是一种创新。

最重要的是，创新不等于“发明”。创新是具有经济含义的一种形式而非技术意义上的一种形式。非技术意义上的各种创新——社会创新和经济创新，至少与各种技术发明同等重要。在企业这一组织机构中，创新的职能与市场营销的职能是不能分割的。创新并不局限于工程或研究领域，它渗透于企业的各个方面，体现在企业的所有职能和活动中。现在，流通业中的创新已经与制造业中的创新一样重要了。在保险公司或银行，创新也有很大的意义。

创新可以被解释为是一项赋予人类在物质资源的利用方面形成的新的更强的财富创造能力的任务。企业管理层必须将社会需求视作能够给企业带来利润的机会。这也是对创新的一种解释。

## 第二章 沟通

### 第一节 沟通的含义

现实生活中的 interpersonal 关系是千丝万缕、复杂多变的。人与人之间相互交往也因人际关系的复杂性而千变万化。人与人之间存在差异，如年龄、性格、兴趣上的差异等等。这些差异的存在，决定了人们交往、相处的形式和方法应有所不同。一个人生活在社会中，除家庭成员间的血缘或婚姻等关系外，更多的是与其他社会成员的工作或同事等关系。

在现代企业中，人与人之间，部门与部门之间，上级与下级之间，都特别需要彼此互相理解，互通信息。然而，在现实生活中，人与人之间却常常隔着一道道无形的墙，妨碍着彼此的沟通。尽管现代化的通讯设备非常神奇，但却无法穿透这一道道看不见的墙。如果沟通的渠道长期堵塞，信息不交流，情感不融洽，关系不协调，就会影响工作，企业的发展就会受到影响。

管理的过程就是一个通过发挥各种管理功能，充分调动人的积极性，提高机构的效能，实现企业共同目标的过程。沟通从一定意义上讲，就是管理的本质。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。所谓沟通，就是人与人之间的思想和信息的交换，是将信息由一个人传达给另一个人，逐渐广泛传播的过程。“沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手

段。”

管理过程通常又被视为组织成员进行沟通的过程——管理人员必须不断了解部属的需求，探查部属对其工作和公司的看法，然后还要使部属知晓公司正在进行哪些活动，并让部属参与管理决策。但这并不是说部属都是等着上司来通知，相反，部属可以采取主动，尤其是当他们需要获知某些消息时。从一定程度上讲，沟通是上司与部属之间不断回旋的过程，它是让组织成员之间取得共同的理解和认识的一种方法。群体没有沟通就无法存在。然而，沟通更重要的不仅仅是信息的传递，它还必须被理解。在一个群体中，如果上级的决策不能得到下级的理解，其贯彻的效果就会和预想的目标有出入，从而对企业的发展带来不利的影响。

### 一、沟通的概念

“沟通”的定义主要有以下几种：

(1) 用任何方法，彼此交换消息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法（《大英百科全书》）。

(2) 文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换（《韦氏大字典》）。

(3) 沟通者，为使一个人的观念和意见能为其他人所了解的活动（Top Management Handbook）。

(4) 什么人谈什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果（拉斯威尔）。

(5) 沟通是机关职员对机关的问题与任务获得共同的了解，使思想一致、精神团结的方法和程序（张金鉴）。

以上几种观点虽不尽相同，但其中有一点认识是共同的：沟



通是组织中成员之间的观念和消息的传达与了解的过程，它是完成组织使命或达成任务的一种必要手段，因为它可以促进共同了解，增强团体力量。人与人在群体中必然会发生信息的相互沟通。沟通主要是通过语言、文字、各种符号以及个体或群体的动作和行为的传送来实现的。随着科学技术的发展，人们更多地借助于现代化的通讯设施，如电报、电话、电视、卫星等技术，提高了沟通的速度和效果。

## 二、沟通的要素

人际间的沟通主要包括三个要素：①意见或消息的发送者；②意见或消息的接受者；③传达的意见或消息的内容，一般包括客观事实或个人感受。有效的沟通，必须三个要素合理匹配。在整个沟通过程中信息发送者起着举足轻重的作用。信息和通道的选择主要取决于发送者。发送者的技能、态度、知识等影响着信息的准确性和表达的技巧性及逻辑性。当然，信息接受者的技能、态度、知识等也会对信息的理解和接受产生影响。

以此为基础，我们可以把沟通过程分解为六个步骤。

(1) 发送人获得某种观点、想法或事实，并且有发送出去的意向。这一环节很重要，必须谨慎行事。一个不正确的观点或未经证实的信息，若被轻率传出去，可能会产生严重的后果。这里还必须克服所谓的“信息的竞争”，也就是将其他的信息放在一旁，专心于所要接受的信息。

(2) 发送人将这些信息编译成易于理解的符号，如语言、文字、图表等，力求表达准确完整，避免信息失真。

(3) 发送人选择适当的信息通道，以便于信息的传送和理解。

(4) 接受人通过通道接受这些信息。