

睿智

职业经理人

Acumen of Successful
Professional Managers

主 编 徐志毅

副主编 盛焕烨 司马正次

秦 健 金国志

发展战略
企业创新
市场营销
结构调整
职业经理
企业管理



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

职业经理人睿智

主 编 徐志毅
副主编 盛焕烨 司马正次
秦 健 金国志

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为数十位职业经理人对现代企业经营管理的思考和研究,他们分别用生动的案例诠释了企业发展战略、企业创新、市场营销、结构调整、职业经理、企业管理等几个主题,体现了职业经理人的睿智。

本书适合职业经理人、企业管理者以及大众读者参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人睿智/徐志毅主编. —上海:上海交通大学出版社,2013

(卓越管理论丛)

ISBN 978-7-313-09495-7

I. 职... II. 徐... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 035902 号

职业经理人睿智

徐志毅 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海宝山译文印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:17.75 字数:282 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-09495-7/F 定价:45.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-56482128

编 委 会

编 委 会 主 任 王宗光

编委会副主任 汪 泓 林忠钦

顾 问 戴海波 王 坚 戴 柳 周振华
朱匡宇 金明达

编 委 顾卫东 张天蔚 贾 勇 奚立峰
陆 晨 李铮理 郑小会 童天雄
周纪东 柳振铎 史健勇 葛伟民
汤金文 黄 杰 黄敏珠 陈养铃
茅 雁 侯忠云 黄鼎楼 盛宝勤
提文静 浦祖康 李墨龙 王正敏
王克梅 陈志成 张列平
编 辑 金国志 韩美幸 杨丽君



上海市人民政府

SHANGHAI MUNICIPAL PEOPLE'S GOVERNMENT

值此上海卓越管理中心成立十周年之际,我谨代表上海市人民政府表示热烈的祝贺!十年来,上海卓越管理中心坚持产学结合,依托优秀师资,优化课程体系,大力培养经济社会发展急需的职业经理人,为促进职业经理人队伍建设作出了积极贡献。

希望上海卓越管理中心站在新的起点,弘扬“卓越管理”理念,紧贴上海“创新驱动、转型发展”的具体实际,进一步创新培训模式,提升培训质量,努力培养更多具有世界眼光、战略思维、善于现代经营管理的企业家和职业经理人,为上海的经济社会发展作出新的更大的贡献!

上海市市长

韩正

二〇一一年九月

科学管理 追求卓越

“卓越管理丛书”出版

严岛琪
二〇六一

办好卓越中心

提升管理水平

宋健



二〇〇三年杪

序

王宗光



上海卓越管理中心成立十余年来，始终紧随中国企业经营发展进步的步伐，审时度势地培训了大批急需的企业职业经理人，及时满足了经济社会发展中日益提升的对高级经营管理人才的需求。在人才培养的同时，引入国内外先进管理理念，及时总结符合中国实际情况的经营管理经验，翻译和

编著出版了多本著作。其中有《当代美国全面质量管理》、《战略——生产制造决定中国未来命运》、《突破——现代企业管理新概念》、《转机——中国企业如何转危为机》、《职业经理人风采》。今天，《职业经理人睿智》这本新书又面世了。翻开本书，感觉内涵丰富，一个一个创新实践的成功画面展现眼前，一批满腔热情、奋发有为的企业家、职业经理人在“创新驱动、转型发展”的实践洪流中大展身手，显现他们的深思熟虑和聪明智慧。书中还提供多位专家教授、资深企业家对现代企业经营的精辟见解和高瞻远瞩。读后，顿悟了为什么主编徐志毅教授为本书取名为《职业经理人睿智》的本意。

什么是“睿智”？“百度”解释为：睿智即为见识卓越，富有远见，聪慧，明智。《新华字典》、《现代汉语字典》等解释为通达、看得深远，英明有远见。古人王安石更说“睿则思无所不通”。本书编者确为我们提供了职业经理人如何以其睿智通达于创新思考、创新实践，从而在其各自不同的职业岗位上卓有成效地取得创新成功。然而，所得的成功离不开上海这个城市的大环境，正是上海的城市精神——“海纳百川，追求卓越，开明睿智，大气谦和”烘托造就了许多职业经理人的成功，也

促成了本书的出版。《职业经理人睿智》与前年已出版的《职业经理人风采》可谓“姊妹篇”，都是职业经理人这个群体弘扬“上海精神”的实践成果。

本书汇聚了职业经理培训过程中师生的共同创作，所载各文既围绕主题又多方位有特色，体现了科学发展观指导下的精彩篇章。

徐志毅教授所著“上海第六大支柱产业是如何形成的”发人深省。回顾 20 年前，将电站成套和大型设备作为上海工业“第六大支柱产业”，是在他任上海市经委主任时，亲历了上海市委、市政府领导下听取创议、决策、引进消化实施再创新的全过程。正是当年上海的科学决策和创新驱动，把电站成套和大型设备作为上海工业的第六支柱产业发展，至今，已经成为巨大的物质力量。今天中国的电站装备，无论是火力发电机组、核电机组、风电、水电机组装备以及输配电等都已走向国际市场，其中火电机组已达到世界领先水平。多年来上海为国家做了突出的贡献，体现了 20 年前徐志毅主任在当时上海市委、市政府老领导支持下的睿智建议与决策实施是富有远见卓识的。这与中央和市委一再强调要重视实体经济的指导思想完全符合。

金明达的“优化结构调整，推进创新发展”，马宝发的“小企业变成国际一流供应商”，吴铁明的“依靠技术与管理创新，开创绿色铸造生产之路”，万忠培的“建立全面信息集成的多元一体化动态运营体系”，陶诚一的“上海重型机器厂科技开发公司自主创新的探索”等，充分反映了上海市各企业立志改革、坚持创新、推进转型发展有深度的总结。

张敏的“实施跨国并购，提升国际竞争力”，张宗成的“从加纳化工公司看投资非洲的机会”等体现了上海的企业家以开放开阔的眼界坚定地跨出“走出去”的步伐。

李杰的“利用优势创新，提升产品与服务转型”和司马正次的“金字塔底层低端市场的研究”等授课内容，徐志毅和金国志的“论职业经理人”；朱匡宇的“职业经理人素质漫谈”；童天雄的“企业如何选择技术创新项目”；李铮理的“国有、合资、民营三种企业之经营管理探讨”，金国志的“七巧板式的决策技巧”等，是长期跟踪现代企业发展的资深专家教授和企业家对当前企业创新发展中如何造就高层次职业经理的真知灼见。此外，陈建龙的“在生产管理现场中必须关注的几个问题”，韩吉男的“阳性强化法在销售管理中的应用”，吴蔚的“人力资源管理中的创新”等都有独到的见地。

品味全书,深感经过了科学培训的企业家和职业经理人非同凡响,在他们的字里行间迸发出一种战天斗地的信心和豪气,他们以睿智而走通了新路。如曹成期的“开伦公司转型发展,努力实现优二进三”;韩旭东的“上海纳杰电气开创三种技术创新模式”;景国杰的“采取五项举措,实施有效突破”;谈凤琴的“老树绽新枝”;陈梅莲的“四行仓库换新貌”,陈彬的“突破发展瓶颈,实现开发区的再开发”;虞国荣的“不断做好企业内部结构调整”;诸琪的“食品安全危机管理应对机制的构建”,吴启明的“做强‘敦煌’品牌,谱写老字号新曲”,厉亿军的“实施营销创新,使企业走出困境”等。

通读全书,感受到广大企业家、经理人有智慧,充满自信。可以看到,在党的十八大精神指引下,上海卓越管理中心正站在新的起点上,切实落实韩正书记的期望:弘扬“卓越管理”理念,紧贴上海“创新驱动,转型发展”的具体实际,进一步创新培训模式,提升培训质量,努力培养更多具有世界眼光、战略思维、善于现代企业经营管理的企业家和职业经理人,为上海的经济社会发展作出新的更大的贡献。

2013年1月20日

(王宗光,1938年生,1960年加入中国共产党,1961年毕业于上海交通大学电机系。历任上海交通大学助教、讲师、副教授、教授等职,博士生导师。

20世纪80年代以来,历任中共上海交通大学第五届委员会委员、党委副书记,第六、七届党委书记,2002年2月起,由中共中央组织部任命为副部长级干部。曾任上海市第八、九届人民代表大会代表,中共上海市第五次代表大会代表,第六届中共上海市委委员,第九、十届全国政协委员。现任上海交通大学校务委员会名誉主任。2007年受聘教育部直属高校巡视专员。

长期从事电解质物理、高分子物理、高分子材料结构分析等课程的教育与科研工作,致力于非金属材料在电工、微电子、宇航、汽车等领域中的开拓应用和实现产业化。曾以第一获奖人名义获得国家及部委、省市级科技进步奖七项,发表论文30余篇。)

目 录

发 展 战 略

上海第六大支柱产业是如何形成的	徐志毅 (3)
突破自我才能创新发展	戴 柳 (14)
小企业变成国际一流的供应商	马宝发 (22)
建立全面信息集成的多元一体化动态运营体系	万忠培 (33)

企 业 创 新

利用优势创新 提升产品与服务转型	李 杰 (45)
企业如何选择技术创新项目	童天雄 (66)
依靠技术与管理创新 开创绿色铸造生产之路	吴铁明 (74)
采取五项举措 实施有效突破	
——上海氯碱电化气瓶检验站在困境中赢得新的生机	景国杰 (87)
老树绽新枝	
——浦东新区邮政局惠南支局探索出新的举措	谈凤琴 (92)
上海重型机器厂科技开发公司自主创新的探索	陶诚一 (98)
上海纳杰电气开创三种技术创新模式	韩旭东 (107)
人力资源管理中的创新	吴 蔚 (112)

市 场 营 销

金字塔底层低端市场的研究	司马正次 (123)
实施跨国并购 提升企业国际竞争力	张 敏 (134)
做强“敦煌”品牌 谱写老字号新曲	吴启明 (140)

睿智

阳性强化法在销售管理中的应用	韩吉男 (146)
从加纳化工公司看投资非洲的机会	张宗成 (153)
实施营销创新 使企业走出困境	厉亿军 (158)

结构调整

优化结构调整 推进创新发展	金明达 (167)
突破发展瓶颈 实现开发区的再开发	陈 彬 (176)
开伦公司转型发展 努力实现优二进三	曹成期 (184)
四行仓库换新貌	陈梅莲 (189)
不断做好企业内部调整	虞国荣 (193)

职业经理

论职业经理人	徐志毅 金国志 (201)
职业经理人素养漫谈	朱匡宇 (205)
国有、合资、民营三种企业及经营管理的探索	李铮理 (214)

企业管理

“七巧板”决策技巧	金国志 (235)
食品安全危机管理应对机制的构建	诸 琪 (240)
加强企业内控管理	叶 飙 (249)
在生产管理现场中必须关注的几个问题	陈建龙 (254)

发展战略

上海第六大支柱产业 是如何形成的

徐志毅

邓小平 1992 年“南方谈话”的发表距今已经有 20 年了,但有些重要的事情仍然深深地印在脑海里。如当年我们如何在上海市委、市政府的领导下,将电站成套和大型设备作为上海工业新的“六大支柱产业”之一,这件事情的形成与发展记忆犹新。回顾往事,它不仅是上海从工业化到后工业化发展阶段的历史见证,对我们今天探索产业创新发展,也是值得借鉴的典型案列。

一、邓小平“南方谈话”的春风

20 世纪 90 年代,随着我国经济体制改革的不断深入,市场竞争越来越激烈。上海原来的工业结构、产品结构在市场竞争中逐渐失去优势。同时由于上海能源、原材料等资源缺乏,土地、劳动力成本高于国内其他地区,工业企业发展速度有所下降,经济效益出现滑坡,工业发展亟须找到新的增长点。

尽管从“七五”时期(1985~1990)开始,上海加快了调整产业结构的步伐,但是计划经济体制的惯性依然根深蒂固。从总体上说,调整还只是适应性调整,更多地集中于调整工业内部,尤其是加工工业的产品结构。在这 5 年里,全市尽管开发了一批新产品,引进了一些新设备,但还是无法跟上市场发展的步伐,部分落后产品和设备即将面临淘汰。这势必使上海工业越来越缺乏竞争力,相当一部分产品与外地产品在低水平上重复,难以体现上海制造业的水平和实力。“小而全”、“大而全”使一些行业难以实现规模经济效益,加之缺乏支柱产业,全市经济发展后劲不足。所以当时的上海,改革的气氛非常浓烈,大家都憋着一股劲,总想通过深化改革,将经济建设的步子迈得更大一点、更快一点。“山雨欲来风满楼”这句诗比较准确地

反映了大家当年的精神状态。这是邓小平“南方谈话”前,上海工业发展的总体情况。

1991年,我正担任上海机电工业局局长。当时的机电局是上海市政府的下属部门,是上海工业的一个重要单位。当时有两件事情使我至今印象深刻:一是在邓小平“南方谈话”之前,机电局传达上级部门的精神,正值中央和地方讨论GDP的增长速度,速度到底是增长2%~3%还是3%~4%,一直围绕着这几个数字“打转转”;二是邓小平“南方谈话”的精神传达下来了,机电局再次召开全局干部大会进行传达和讨论,其中也涉及GDP的增长速度,那已经不是讨论2%、3%或4%了,而是在讨论能不能做到两位数的增长。

两次会议前后相差不过3~4个月,但无论是“提法”、“讲法”还是“想法”,已经完全不一样了。邓小平“南方谈话”后,上海的国民经济得到了迅猛发展。全市连续16年GDP两位数增长,工业的增加值是连续17年两位数增长。这样一种发展速度,从全世界来看都是一个奇迹。而在当时,没人能够想象会取得这样丰硕的发展成果。

二、上海“支柱产业”的提出

早在1989年,时任上海市长的朱镕基就已指出,今后几年上海一方面要抓紧淘汰一批耗能耗料高、经济效益差的落后产品和落后企业,加快工艺、技术和设备的更新,用先进技术改造传统行业。另一方面要充分发挥上海的科技优势,组织联合攻关,集中优势,集中投资,重点突破,加快新技术开发和引进技术国产化速度,尽快形成若干个建立在先进技术基础上的大产业。

根据这一指导思想,从1990年底至1991年初,上海在工业、计划等经济部门广泛开展了“上海工业产品发展战略大讨论”,结合世界经济发展和上海城市功能的定位,提出了要重点发展轿车、通信设备等10个重点行业以及相关的50大类产品。1991年,朱镕基调到国务院任职后,吴邦国担任市委书记,黄菊担任市长。

吴邦国对发展上海经济,有自己的思路 and 想法。上海要发展,经济要上去,路径在哪里?吴邦国认为,上海城市要持续健康发展,一定要拥有坚实的实体经济。上海发展实体经济,工业肯定是“大头”。工业历来是上海经济发展的基础和“命根子”。要牢牢抓住工业中的支柱产业,从而带动其他产业共同发展。“支柱产业”这个概念,就是在吴邦国担任上海市委书记时提出的。

吴邦国认为,搞经济建设首先要抓住有发展基础、发展前景和市场竞争力的关键产业。在这个思想指导下,上海很快形成了汽车、电子信息、石油化工、钢铁和家用电器等五个支柱产业。当时上海市委、市政府的主要领导,每人分头联系一个支柱产业。吴邦国毕业于清华大学无线电专业,由他联系分管上海的电子信息产业。黄菊是上海机电系统的老领导,由他负责联系上海的汽车工业等。

就是在这个时候,邓小平“南方谈话”发表了,讲话内容非常鼓舞人心,我一字不漏地在局里作了传达。小平认为,经济发展到一定阶段,能快一点的,就应该快一点。“要抓住历史的机遇”,“机遇抓不住,失去了,就再也追不回来了”。他还要求上海改革开放胆子要大一些,敢于试验,看准了的,就大胆地试,大胆地闯。

现在来看,这些英明的论断,充分体现了邓小平作为一个战略家的深谋远虑和高瞻远瞩。按照邓小平“南方讲话”的精神和具体要求,上海市委、市政府向全市人民发出了“一年一个样,三年大变样”的号召。但是如何响应小平的号召,让上海的发展速度变得更快,抓住机遇保持领先,这是当年上海市委、市政府领导经常琢磨的重大问题。基于上海当时的情况,大家都觉得上海的先进制造业应该还有潜力可挖。

三、大型成套机械和电站设备成为上海“第六大支柱产业”

1993年3月,我开始担任上海市经委主任。有一天,吴邦国让他的秘书打电话给我,要我去见他。办公室里就我和吴邦国两个人,他问我:“老徐啊,上海现在有了五大支柱产业,你看这第六大支柱产业可以搞什么?”我回答:“上海可以搞大型成套机械和电站设备。”

不要看我回答得快,其实对这个问题,我们领导班子成员一直是有所考虑的。上海工业门类齐全,集中了全国一大批优秀的技术人才,上海搞大型成套机械和电站设备,是有基础有条件的。并且,机电工业是上海开埠以后最早发展起来的近代工业之一。新中国成立后,上海机电工业有了巨大的发展,特别是党的十一届三中全会后,上海机电工业引进了许多先进技术,加快了企业技术改造的步伐,物质基础显著增强。当时,上海机电工业产品门类比较齐全、协作配套能力较强,生产能力不断扩大,技术水平不断提高,已经成为中国机电工业的重要基地之一。尤其是电站设备,它更是“基础中的基础”。工业和社会要发展,必然要先拉动电力和能源。从经济上看,每发一度电,在工业上就可以创造8元的产值。截至1992年底,