

国家政治经济公务人员重要读物

现代企业的 成功管理

[英]罗伯特·海勒 著

崔军龙 张 辉 章建人 译



中国经济出版社

国家政治经济公务人员重要读物

现代企业的成功管理

〔英〕 罗伯特·海勒 编著

崔军龙 张 辉 章建人 译

中国经济出版社

(京)新登字079号

内 容 提 要

本书原是“企业经营管理全书”，共分十个部分：策略、原则、财政、计算机、通讯、人事、资产、分配、布局和旅行。本书阐述了企业经营管理领域中的70项内容，反映了企业一生中各个阶段的思维与实践。本书中充满了许多名人轶事和案例分析，并以形象、通俗易懂的方式阐明论点。对厂长、经理们而言，它是企业管理取得成功的重要保证，也是企业界人士不可缺少的指南。

责任编辑：栾建民 (8319287)

封面设计：章建人

现代企业的成功管理

〔英〕罗伯特·海勒 编著

崔军龙 张 辉 章建人 译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各 地 新 华 书 店 经 销

北京市朝阳区北苑印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 14印张 340千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数：1—11000

ISBN 7-5017-1785-0/F·1183

定价：7.50元

目 录

第一编 策 略

第一章	企业策略的概念.....	(3)
第二章	多种经营的作用及其规律.....	(9)
第三章	市场营销的策略.....	(14)
第四章	董事会的职能.....	(21)
第五章	投资与革新.....	(27)
第六章	如何兼并.....	(32)
第七章	掌握变化.....	(37)

第二编 原 则

第一章	财务管理理论与实践.....	(43)
第二章	管理部门的计划职能.....	(48)
第三章	建立有效的组织机构.....	(53)
第四章	市场营销.....	(59)
第五章	人际关系.....	(64)
第六章	组织生产.....	(73)
第七章	市场研究：行动的关键.....	(82)
第八章	信息管理的技术.....	(88)
第九章	形象管理.....	(96)

第三编 财 政

第一章	银行的管理.....	(103)
-----	------------	---------

第二章	借款选择·····	(109)
第三章	风险资本业·····	(114)
第四章	清购存货方案·····	(120)
第五章	退休金与未来·····	(124)
第六章	企业税收与利润·····	(128)
第七章	大裂变及其以后·····	(136)
第八章	公司的现金管理·····	(141)
第九章	代替融通对业务发展的作用·····	(146)
第十章	租赁与分期付款信贷·····	(150)

第四编 计 算 机

第一章	微机的利用·····	(157)
第二章	“迷你(小型机)革命”·····	(163)
第三章	大型机·····	(168)
第四章	发挥网络作用·····	(175)
第五章	专家系统的专家帮助·····	(180)
第六章	信息技术的作用:生产方面·····	(186)
第七章	信息技术的作用:设计方面·····	(194)

第五编 通 讯

第一章	未来的办公室已经出现·····	(203)
第二章	电子通讯·····	(208)
第三章	塑造公司形象·····	(214)
第四章	公共关系·····	(219)
第五章	质量管理的真正质量·····	(225)
第六章	内部通讯——通往成功的高速公路·····	(230)
第七章	发挥广告的作用·····	(236)
第八章	促销·····	(240)

第九章	直接营销的势头	(247)
-----	---------	---------

第六编 人 事

第一章	动力的机制和源泉	(255)
第二章	按劳付酬有效吗	(263)
第三章	工作生活的质量	(268)
第四章	培训为何有益	(273)
第五章	如何培训经理	(278)
第六章	管理教育的作用	(285)
第七章	为什么股份制会兴旺起来	(289)
第八章	如何招募新人	(293)
第九章	边际福利：你现在的地位	(300)
第十章	销售队伍的管理与鼓励	(308)

第七编 资 产

第一章	建筑项目的管理	(317)
第二章	风险管理	(323)
第三章	企业的安全：房屋	(332)
第四章	企业的安全：计算机	(336)

第八编 分 配

第一章	有效的后勤管理	(345)
第二章	公司汽车的使用	(354)
第三章	车队管理	(360)
第四章	合同租用方式	(366)
第五章	降低运输成本	(375)

第九编 合 理 布 局

第一章	何时迁址 何时不动.....	(383)
第二章	如何选择地点.....	(388)
第三章	向开发区迁移.....	(393)
第四章	如何重新安置.....	(399)

第十编 旅 行

第一章	公司飞机.....	(409)
第二章	管理旅行.....	(416)
第三章	商业旅行与饭店.....	(422)
第四章	商业会议.....	(428)
第五章	展览会为什么有效益.....	(434)

第一编 策 略

第一章 企业策略的概念

当今企业的策略步骤往往处于相反的极端。譬如，Cadbury Schweppes公司在70年代初期通过兼并Typhoo and Jeyes公司使其业务多元化，此后不久它却蒙受了损失。大约3年前，该公司决定放弃Typhoo and Jeyes公司并集中精力使自己在巧克力和软饮料这一主要业务领域在世界市场上占据领先地位。同样，Tube投资公司也放弃了Raleigh and Crede公司，而Reed国际公司则削减了许多业务活动从而把精力更多地集中在印刷和出版业上。

但是，当这些及其他公司简化业务范围并集中精力从事一些核心业务活动时，希尔斯顿控股公司、苏特·威廉控股公司、汤姆津斯布鲁尔公司等则主要通过合并的方式迅速壮大并加强了它们业务的多元化。毫无疑问，象Typhoo and Jeyes公司被Cadbury Schweppes公司合并一样，有些行动将证明不能达到预期的目的。如何才能提高成功率呢？

策略的选择因公司的性质而异。有些公司结构简单且业务单一；其他公司则较为复杂并以集团为一个整体，包括很多业务，其中有些业务也许在相同技术方面密切相关，而其他业务可能在技术、市场和截然不同的业务领域相互竞争。在这些较为复杂的公司里，企业的整体策略也包含每一个具体的业务策略。

企业策略影响着公司的长期发展方向和运用资源的能力。对单一业务而言，大多数业务决策对其有以下诸方面的影响：

- 在保持核心业务的同时，企业是否应熟悉它的资源，减少

或增加所用的资源，以及是否扩大其业务活动的范围。

- 公司关于产品／服务、市场和竞争者的策略主张是否应该加以改变，譬如：向市场逼近。

- 对一部分业务进行资源投资的水平和使用资源的重点是否应该改变，如：

- (i) 是否对生产活动进行投资以大大改善对生产、质量和交货的管理——这就是英国Jaguar公司最近成功的一个重要因素；

- (ii) 是否在中期内为改善劳资关系进行投资；

- (iii) 是否加强研究和开发，为未来的快速发展奠定基础。

如果某一公司经营一种以上的业务，那么企业策略也要涉及以下的问题：

- 是否从某些企业调拨资源以便使其它能提供更好机会的企业提高对资源的利用率。

- 个别企业是否应该拥有自主权，或者是否应该采取联合行动，协同合作（如：联合研究与开发，联合出口营销，等等）。

这些企业决策决不能由集团内部个别部门或企业作出。它们具有整体性，因为它们彼此争夺物质资源，而物质资源的分布又对公司整体经营起着重要作用。企业策略应由最高层管理部门负责制定。要求改进的动力应来自企业或整个集团的执行董事、总经理。制定并执行最好的企业策略并不是一件容易的事。好的企业策略就是好的常识，但常识在事前并没有事后明显。所以，董事会在执行未来的企业策略方案之前必须认真思考。我们都难免犯错误，即使是最优秀的经理有时也会作出拙劣的决策。

如果说企业计划得到了改进，那么其主要的变化就是：

- 最高领导层理解了策略的意义并有能力解决策略问题。他们也承认制定策略方向是他们不可推御的责任。他已变得更加注重实际行动。

• 企业计划人员已经明确了自己的责任，即：反映最高领导层的较高的策略水平。在较大的公司里，这常常意味着裁减企划人员的数量；但是他们现在的素质提高了。

• 计划体制简化了。

• 更加注重为未来的环境提出可供选择的方案，这种未来的环境将检验将要制订的策略。

• 较少的强调整个公司的计划，较多地强调认识和分析公司面临的重点策略问题。

• 更加注重实施策略的人事问题。更加强调在变化中选择适当的领导人；为了适应这种变化，强调要建立组织结构和公司环境，并对成功者进行奖励。

企业战略已经成为管理学文献的主题。鲍特关于竞争优势的文献、朱克关于商业环境的文献、安索夫关于策略管理的文献、彼得斯和沃尔特曼关于杰出管理的文献，胡塞和劳润泽关于策略计划以及肯尼奇关于策略思维的文献只是几个例子而已。他们和其他著者用下面几个题目发展了这种思维：

• 许多企业竞争范围的变化——常常是全球性竞争。

• 在策略思维过程中保持创造性的重要性。

• “大则好”这一观点过分简化，因而具有破坏性。在某些有经济规模的企业里，市场优势是十分重要的，但是其他企业也许会有超出一定规模的严重不景气的现象。

• 揭示半数以上的企业合并是不成功的。

• 与企业现有实力没有紧密联系的多元化尝试的失败——绿草通常不会长得更绿。

• 由协同合作向联号公司过渡。如果两个企业完全合并，那么预期的优势往往被劣势抵消。如果要获取真正的利润，那么就必须认真选择组织的结构，同时还要保持自主经营和责任明确的好处。

• 把关于生产和技术的想法从业务的高度提高到策略的高度，并承认有效的整体策略不仅包括产品和技术的平衡，而且，营销策略也要有可供选择的方案。

总之，很明显，在许多业务领域，只有少数策略主张能在远期内获得成功。贵公司现在有这种主张吗？在考虑到通货膨胀的因素以后，市场份额是不是非但没有增长反而正在失去，甚至正在奄奄一息？或者，它是不是比大多数竞争者获取的利润少（这些竞争者往往获取税前营业额10%的利润并能回收20%以上的投资）。如果真是这样的话，那么就有必要马上决定是否应改善日常管理，检查整体策略是否有误。

• 贵公司的策略管理的效果如何？请回答下列测试问答，并迅速对照一下：

1.最高领导层知道公司和企业策略的含义吗？知道策略同日常经营和控制的联系吗？

2.他们作为一个集团（如董事会或管理委员会）在策略问题上花的时间够吗？

3.他们能对公司的经营状况进行评价并集中精力处理迫在眉睫的策略问题吗？

4.他们有较强的基础知识来解决策略问题吗？

5.方法是否有创造性和魄力，并能删繁就简，避勉延误？

6.采取策略步骤的时间选择是否有较好的意识？

7.他们是否充分认识并理解环境变化的重要性？同时，公司是否有合适的有助于思考策略问题的环境？

8.最高领导层是否充分了解主要的竞争对手和在自己想竞争的领域取得成功的关键？

9.他们是否已准备勇敢地解决问题并及时采取行动？

10.当准备改变策略方向时，他们是否将拟就适当的行动计划——包括资源和责任的划分，部门策略与所期望的整体策略的

一致性？

11. 他们是否具备动力和能力从而有效地实施这些变化——包括机构和人事的变化？

12. 你和他们是否将论证结果就是预期的？如果不是，是否打算做必要调整？

许多小公司对这些问题的回答往往是否定的。对大公司而言，它们对每一个问题的回答也决不是全部都是肯定的。你能真的对所有这些问题给予肯定的回答吗？如果不能，你就应该立即采取行动使你的公司在制定策略方面提高决策力。

这就要求在公司的策略方面具有专门的知识。它可以通过各种途径被介绍到公司里来。一种方法是调入一名不仅有策略头脑而且能提高其他执行董事能力并能提出发展计划的总经理。他将引导策略并率先使之付诸实施。但是，小公司常常缺乏这样的人；在大公司里，他们又因为太忙所以无暇培训高级职员的策略水平。

可以任命一名公司计划员；但是，除非公司规模很大，否则，就不会在高级职员有了策略水平，同时又有有效的计划系统以后继续需要专门计划部门。这里也存在这样一个问题，即：在需要尽快解决某一主要策略问题时，如何解释所需努力的数量和质量？贵公司是否有一个全面计划部门？聘请一些顾问好不好？有些顾问提供全面的策略咨询服务，其他人则可从事专业研究。他们提供的服务有以下这些：

- 分析某一个公司的经营状况令人不满意的原因，并着手重新制定公司的策略；为了遵循新的策略从而对机构进行必要的调整。

- 对可能发生的部门和公司的合并进行仔细分析，从而既指导合并同时也使策略更加明确——包括合并后的舍弃。

- 仔细分析分支机构通过彼此合作而取得的利润（如，通过

联合销售，联合采购，等等）。

- 审查公司的整体计划程序的效果和设计。
- 审查公司的技术力量的选择及其可能获得的成功。
- 帮助实施更加成功的精简措施。
- 紧急审查公司的主要业务的前景。

总之，如果贵公司与它的主要竞争者相比尚未胜人一筹，也没有有效的缩小差距的计划，那么就应该毫不犹豫地采取行动，下决心去找出缺点。如果缺点存在于公司的策略本身，那就要下决心去寻求帮助。

第二章 多种经营的作用及其规律

当总经理们成功地实施了多种经营时，他们就会被誉为有远见卓识；如果他们失败了则会被贬为舍本求末，但他们的继任者往往许下诺言要重操核心业务。多种经营就是指超出本公司熟悉的技术、市场、顾客或地理区域扩充业务范围。不成功的多种经营被称为松散经营。成功的多种经营的真谛是指通过利用和加强现有的力量扩充业务。目前有四种多种经营形式。

1. 技术型多种经营。它具有偶然性。如：一支研究与开发队伍偶然得到了一个发见。它往往是计划的结果。

2. 市场型多种经营。它可能会引起一个问题，即：如何规定市场的定义，最好是狭义的而不是广义的。如果“食品”是一个市场，那么联合饼干公司则丝毫没有搞多种经营，但它却声称自己已从原来的饼干市场扩展到糖果、冷冻食品和快餐市场。营销人员都知道，市场应该用顾客来加以定义。顾客肯定会认为饼干和快餐属于不同的市场，并且认为普通饼干不同于巧克力饼干。市场反证法就是指你是否能把某个成功的商品牌子用到另一类商品上去。如果不能，它们就是不同的市场。遗憾的是，反之未必皆然。

3. 顾客型多种经营，它可能涉及新市场的新顾客或现有市场的新顾客。后者包括从小规模的企业发展到大规模的企业，从低价值产品阶段进入高价值产品阶段；反之亦然。

4. 地域型多种经营。是指从地区性供货发展到全国性供货（如，沃尔克斯·克里斯普斯公司），甚至发展到向外国供货。

就一般情况而言，在某一时期多种经营的类型越多，其风险也越大。

为什么要搞多种经营呢？多种经营本身并没有特别的依据。有些公司在有限的基础上搞多种经营就获得了很大的成功。麦克唐纳公司一直经营单一的快餐业务，但它的跨地域经营的范围却很广阔。然而，在过去的10年里，绝大多数公司都很少采用上述四种主要的多种经营形式中的两种形式。这种做法的原因很多——有好的，也有不好的，其中最不好是试图回避公司核心业务中存在的问题——这些问题实际上是可以得到解决的。这种做法或许与中世纪君王在国外进行冒险活动从而转移人们对国内危机的关注的做法是一样的。

另一个不恰当的理由是孤注一掷从而加大风险的简单逻辑。正如格纳克斯公司董事长保罗·杰罗纳米所述：“我确实相信孤注一掷能坚定信心，这样做更有益处。”更风趣的是，获得巨大成功的Tetra-Pak公司（国际饮料包装业的先驱）的创始人茹本·罗森博士曾信奉这样一种哲学，即：“通过无限地加大风险来无限地减少风险。”通过集中大量精力于一个主要市场并在该市场树立领导地位使风险系数达到最小值。

多种经营有三个主要理由——防御、扩张和协同合作。它们经常彼此交叉，但这里我们将它们区别看待。

如果你不喜欢现有市场和顾客的未来边际和发展前景，而是希望向新的领域渗透，从而逐渐减少现有企业的资产份额，那么防御型多种经营将成为你的选择。这种类型的多种经营获得成功的一个先决条件是要有维持现有企业和向新领域投资的足够的资源。这就需要有发现企业真正前景和采取可行措施的客观条件和预见能力。

早在60年代中期，烟草公司就发觉有必要在其它的领域里搞多种经营。它们在一个可预见的渐趋衰退的市场，从一个较高