

WEI YINGLI DE GUANLI SHEN YULONG ZHU

面对管理这一难题，我们的思维要敢于突破，要勇于面对现实，勇于面对挑战，不知所措。这固然说明我们对中国国情了解不够，但最根本的问题还是不了解中国国情和管理运行的本质，这是最致命的。

为赢利而管理，管理者的本分职责。

几年前，我在北京做IT企业的一个副总，处理过很多“中国”企业的问题。现在读了MBA，知道国际管理，了解西方的管理，才知道“中国”企业的不同。

我给他的印象是，中国企业的管理，没有一个固定的模式，没有一个固定的体系，也没有一个固定的流程。每个企业都有自己的特色，每个企业都有自己的管理风格。效果就是赢利，这是唯一的目的。如果企业不能赢利，那么其他的一切都失去了意义。

这本书写的就是中国企业的管理，它是一本关于管理者的书，也是一本关于管理者的书。它是一本关于管理者的书，也是一本关于管理者的书。它是一本关于管理者的书，也是一本关于管理者的书。

这本书写的就是中国企业的管理，它是一本关于管理者的书，也是一本关于管理者的书。它是一本关于管理者的书，也是一本关于管理者的书。它是一本关于管理者的书，也是一本关于管理者的书。

# 为赢利的管理

沈玉龙 \ 著

沈玉龙，毕业于清华大学，曾在多家知名企业担任管理职务，拥有丰富的管理经验。本书结合其多年管理实践，深入剖析了中国企业的管理现状与未来发展趋势，为企业管理者提供了实用的理论指导和案例分析。本书旨在帮助管理者理解中国国情下的管理本质，实现企业赢利目标，提升核心竞争力。

文匯出版社

# 为盈利的管理

彼得·德鲁克

WEI YINGLI DE GUANLI SHEN YULONG ZHU

# 为赢利的管理

---

沈玉龙 \ 著

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

为赢利的管理 / 沈玉龙著. —上海: 文汇出版社,  
2009.4

ISBN 978-7-80741-576-3

I. 为… II. 沈… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 054230 号

---

## 为赢利的管理

著 者 / 沈玉龙

责任编辑 / 黄 勇

封面装帧 / 周夏萍

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京展望文化发展有限公司

印刷装订 / 上海敬民实业有限公司长阳印刷厂

版 次 / 2009 年 4 月第 1 版

印 次 / 2009 年 4 月第 1 次印刷

开 本 / 640 × 960 1/16

字 数 / 180 千

印 张 / 14.5

ISBN 978-7-80741-576-3

定 价 / 30.00 元

# 前言

## 为赢利而管理：让管理回归本原

面对管理这一万花筒,我们经常被层出不穷的管理理论和观点弄得眼花缭乱,不知所措。这固然说明社会对管理的重视甚至饥渴,但另一方面也说明是到了根据中国国情对管理进行正本清源的时候了!

### 为赢利而管理：管理要追求实用主义

几年前,我在北京演讲时,有一位企业家问我:以前没有系统地学习过管理学,现在读了 MBA,却越听越糊涂,不知听谁的好?

我给他的回答是:生什么病吃什么药,每个企业的问题不同,需要“服用的药”也不同;同时,不管何种理论,如果没有效果,那么再好的理论也与你无关,这个效果就是能否在短期内或某一个阶段给你带来实实在在的赢利,如果没有赢利,那么其他的如社会责任感等等无从谈起。

之所以提出这样的观点,是对当前企业管理界存在问题的批判,这些问题概括起来就是:为管理而管理,管理学越来越理论化。

也许绝大多数企业家也反对“为管理而管理”,事实上,众多企业写了一大堆文件、提了许多口号,却从来不见效果,管理成本上去

了,但效果相反。

而管理的理论化,是企业管理界的另一个通病,开口就是战略,一万个人说着同一种连自己也弄不明白的语言,还沾沾自喜,还以为手握经营管理秘方,这样的理论往往经不住时间的考验,成为过眼烟云。

为什么要做管理?管理的目的就是达成企业的目标,而最重要的目标就是赢利,离开赢利的管理都是没有意义的,哪怕是最先进、最完美的。

什么是好的管理?好的管理就是能给企业带来实际利益的管理,管理学从来是扎根在市场的土壤中的实实在在的学科,离开了市场的土壤和企业现场,坐在会议室里呆在教室里,再好的理论只是花瓶而已,中看不中用。理论之树长青,原因在于离不开土壤、水分和养护。

再好的理论如果不能产生实际的效果,只是停留在理论上和好看中不用的文件上,都只是自娱自乐的文字游戏。

管理其实就是一门实用的科学,从企业的角度看,赢利就是硬道理。围绕着赢利而展开的管理思考和管理方法的运用,才是管理学应有的思维方式。

正因为如此,我们必须扎扎实实地分析影响企业赢利的关键问题,找到解决问题、提升赢利能力的管理方法和手段。

### 面对热潮:改变我们的学习方式

自20世纪90年代起,随着中国企业的眼界的打开,西方形形色色的管理理论源源不断进入中国,十多年来占据中国管理学的主流,登上中国的大学讲坛。言必称哈佛、三句话中必然引用一句大师语录,成为一种时髦。20年来中国企业界在管理上的崇洋媚外和时髦病已经到必须纠正的时候了!

如果说可口可乐、麦当劳改变的是中国孩子的饮食习惯和文化观念,应当引起我们的重视;而西方经营管理学改变的则是中国几代企业家、经理人的思维方式,这是最可怕的!试想,中国的企业家拿着美国企业家的武器与他们竞争,成败不言而喻。

我们并不盲目排斥国外的管理学理论,但必须要洋为中用。美国的市场经济发展阶段和环境有着明显的区别,美国的文化习惯也与中国有着巨大差异,美国企业存在的问题与中国企业也有着区别,美国企业发展的阶段与中国企业的发展阶段不同,看不到这种区别,盲目照搬国外的东西,无疑是东施效颦。

美国华尔街金融大亨们丧失良心地制造了引发全球的经济危机,成为百年一遇的经济灾难,足以说明资本的险恶和美国经济理论的危机,国人当警醒!

精英路线的失败证明:高高在上的西方理论救不了中国企业,理论再高如果无法落地,都是海市蜃楼。

一味照抄西方现成的理论,就是机械的教条主义,纯粹用西方的思维方式和观点判断中国企业,最后的结果必然是不东不西、迷失自我。

因此,我们反对不假思索的洋教条主义和非理性行为,当西方管理学在中国成为一种时尚时,悲剧已经开演了。

近年来的这个热、那个热,说明中国企业在管理上的幼稚和务虚,回顾这十年来的进程,我们当反思!

我们需要学习西方先进的管理学,但不需要崇洋媚外!

### 变革的时代:呼唤中国版的管理学

三十年来的中国改革开放,是前无古人的伟大事业,随着中国经济的快速发展,中国的企业开始真正登上世界的舞台。

如同中国经济的发展一样,中国的企业发展也走了一条摸着石

头过河的道路,在企业需要理论之时,我们没有理论,中国企业走出了一条冲破传统计划经济理论的艰难道路,其中弥足珍贵的是中国的民营企业,是这三十年中国经济发展的勇敢探索者,值得我们敬佩。

然而,不成熟条件下我们可以边摸边走,在竞争过度和经济全球化的今天,这样的做法明显已不适合未来的发展需要,中国企业下一步的发展呼唤中国版企业经营管理理论的诞生。

正如上述所言,西方市场经济的发展和企业发展固然可以给我们以启示,但在特殊的国情和不同的背景下,我们只能采取在吸收中外优秀成果的基础上不断总结和提炼的方式。

西方的经济学家和管理学家们是多么羡慕中国这块热土,中国正在发生的变革和市场,孕育了诞生伟大管理学理论的良机,然而,我们的一些学者们却对此视而不见,仍然醉心于西方的经典理论,做西方管理学理论的传声筒。

中国版的管理学,不是诞生于书斋里,也不是出于讲堂上,而是诞生于企业的实际工作中。

中国的企业家和经理人,还有我们这些管理服务者,承担了这一伟大的历史使命。面对这样的使命,我们唯一可以做的就是沉下去,踏踏实实地工作,科学系统地研究,任何的自满和盲从都是有害的。

中国版企业管理理论的研究,需要一代人甚至几代人的努力,个人的能力总是有限的,我只是其中一个无名的耕耘者,书中的观点和想法只是一些思考。思考无对错,从这一角度看,我愿意成为共同推进中国企业管理进步的同道中人。



# 目 录

前言 为赢利而管理：让管理回归本原/1

## **第一篇 价值为本、企业变革与赢利模式再造**

---

把企业最大的问题搞清楚/3

中国企业的危机与转型/6

因为成功了,所以要转型/10

企业的生意经与商业模式/15

再造企业赢利模式/20

企业转型与商业模式创新/25

以变应变：以合资保险公司发展为例/30

逆风飞飏：金融危机下的中小企业的转身与变革/32

公司变革管理与实施技巧/38

现实的生意与理想的生意：价格战的破解之道/41

简单化管理：不要把管理弄复杂/43

别把执行力当万金油/48

## **第二篇 管理决胜负：基础管理补课与内功修炼**

---

告别感性主义管理时代/55

基础管理与管理者基础管理技能/58  
调查表明：管理滞后成为企业进步的障碍/62  
改变重经营轻管理的毛病/66  
国企、民企、外企：谁最善管家？/69  
早出现问题是好事/72  
“企业管理大全”为何成摆设？/74  
要管理，不要运动/76  
当心患上国企的“老毛病”/79  
董事长可以不兼总经理吗？/82  
你见过身兼五个部门经理的老总吗？/85  
别为家族制企业自卑/88  
如何解决部门间扯皮这一顽症？/91  
企业文化建设为啥忽热忽冷？/94  
执行比方案更重要/97  
中国式管理是人学还是科学？/103  
人文管理与企业内功修炼/112

### **第三篇 如何让人力资源成为最大的利润**

---

企业的竞争不是人才的竞争/119  
“人人都是自私的”：人力资源管理的前提/122  
写一堆制度不如管好关键人员/125  
功劳与苦劳：哪个更重要？/128  
为什么好的人事经理难觅？/131  
空降兵 & 子弟兵：谁最信得过？/134  
引人不慎反受伤害/137  
每逢年底老总为何烦恼？/140

中国有无真正的职业经理人?/143

培训与人力资源开发的实招/145

#### **第四篇 以结果为导向的实用绩效与薪酬管理**

---

绩效管理：业绩提升的来源/153

慎用岗位价值评价法/158

新的绩效制度为何无效?/161

绩效改革何以失败告终?/164

绩效考核不是万能的/167

谨防绩效考核复杂化/170

如何体现绩效考核的激励性?/172

绩效考核重在考核过去吗?/175

离开目标可以谈绩效考核吗?/177

绩效考核考核什么?/179

考核的满分是100分吗?/182

绩效考核的“三表法”/185

绩效考核就是填表格吗?/188

薪酬设计的“四种导向法”/191

设计一个让所有员工自己会算账的绩效薪酬方案/194

公正、合理是我们追求的/197

高薪为何引来烦恼?/200

#### **附 录**

---

说中国话,做中国事/205

问题导向的原创性管理咨询/209

后记 做管理咨询的思想者/216

## 第一篇

# 价值为本、企业变革与赢利模式再造

企业经营管理的最大技巧在于“此时、此地、此景和此情”下的以变应变策略，面对日益变化的市场，许多企业仍然还是拿过去的手法去打明天的仗，市场的深刻变化会淘汰我们想当然的一切。

为了管理而管理表面上看很好也很热闹，但是背离了企业生存发展的根本：赢利并且可持续地赢利。赢利模式的设计是“由外而内”、“由市场到现场”的过程。

管理上的教条主义使管理成为理论，其实，企业管理就是从复杂到简单的转化，企业是做出来的而不是说出来的。



# 把企业最大的问题搞清楚

任何企业都会存在这样那样的问题,这本是正常现象。然而,许多企业在如何对待相关问题时,往往出现以下三种不恰当的现象。

## 否定问题的存在

有一部分高层管理迷信于自己的权威,认为自己的企业一切正常,没什么问题。事实上,由于信息的不对称,许多问题旁人、下属都看到了,唯独高层看不到;有些领导盲目自信,犯上浪漫主义的毛病,前几年一些企业,犯上了浮夸的毛病,动辄争当“标王”,与世界巨头比高低,就是活生生的案例。因此,看不到问题,自认为没问题,便是最大的问题。当问题累积到一定程度爆发出来时,往往是致命的。时刻以平常心做企业,保持清醒的头脑,是成功企业家的重要素养。企业越大,风险越大。为此,张瑞敏先生一直以“永远战战兢兢,永远如履薄冰”警醒自己。战胜自我,超越自我,这是海尔从小到大发展历程的最好证明。

## 胡子眉毛一把抓,问题不分轻重缓急

企业有问题往往不止一个,一些企业能够看到问题,但在解决问题时,往往不分轻重缓急,胡子眉毛一把抓,以至于疲于应战,但收效

甚微。

管理学上有 ABC 分析法,是指企业必须对存在的问题先进行描述,然后进行排队,找出最重要的前三项问题,并对症下药,往往能够起到事半功倍之成效。著名的“二八法则”也告诉我们,往往是那 20% 的问题会给企业带来 80% 的影响,毛泽东更有关于抓主要矛盾的精辟论述。

一家民营企业老总请我前去进行诊断。在作了现场调查后,我问老总这样一个问题:你认为你的企业最重要的前三项问题是什么?老总竟然答不上来。在沉思一阵后,他向我喋喋不休地抱怨诸如门房不规范、职工食堂卫生不如意等问题。其实,以上的问题都是管理中的小问题,解决掉最好,存在也无妨。在我看来,该企业存在的组织机构庞大、管理务虚以及用人不当为当前制约企业发展的三项主要问题,如果能抓住这些问题,并下功夫解决,必将大大促进企业的经营和内部运作的高效。

### 头痛医头、脚痛医脚

有些企业也知道自己存在问题,也找出一些问题,然而在具体分析问题的原因时,往往是头痛医头、脚痛医脚。

例如,有一经理发现员工上班时经常上网打游戏,屡禁不止。为此,公司下令删掉每位员工电脑里的游戏软件,并制定了更严厉的处罚措施。效果不甚理想,员工情绪低落。实际上,员工玩电脑游戏的主要原因是工作量不饱和,公司缺乏良好的岗位任务评价方法和激励性的考核办法,如此头痛医头,效果可能适得其反。

再如,有一企业明明是管理上出现问题,却大搞创建学习型组织活动,每周组织员工培训,员工怨声载道。殊不知,培训只是企业进步的辅助手段,管理上的问题首先要通过管理的设计与调整来解决。由于该企业犯了以上错误,不仅花了冤枉钱,还延误了问题的解决。

因此,在谈论企业诊断与改善时,非常有必要提出以下观点,供经理人一读:在作任何决策之前,先确定是对的事情,然后用对的方法把事情做对。

对的事情,首先是企业存在的影响企业生存发展的最重要的前三项问题,即“对症”;对的方法,是指“下药”的合理性与正确性。

期望把所有问题解决,是不切实际的;只看到问题的表面没找到本质原因,纵然再努力也于事无补。



# 中国企业的危机与转型

## 一大批新兴企业出局绝不是个别现象

从表面上看,德隆等企业的出局是个别企业的问题,实际上是规律和整体的事实。

20年来,中国的企业经历了三次大的危机。

第一次是出现于90年代前后的国有企业的全面危机之中。国有企业改革最大的问题是体制性的障碍,由于体制性远远未能适应现代市场经济的要求,在市场化的经济竞争中,国有企业逐步走向颓势是无法避免的历史规律。并且国有企业重管理轻经营,无论是在产品的开发,还是经营手段、市场策略的灵活运用方面都存在着根本性的问题。这一波危机的根本原因是市场环境从传统的计划经济走向市场经济,由于这样一种崭新的变化使许多国有企业面临着不可避免的危机与死亡的状态。

第二波危机是在90年代中后期,一大批新兴企业悲壮地倒下,如前几年的飞龙集团、三株口服液、爱多VCD等企业。这些企业绝大多数都是借着改革开放而逐步发展起来的一些新兴企业。它们破产的最重要的原因,是缺少在市场经济条件下如何从小企业走向大企业的经验,比如盲目自大、进入一些不该进入的原来不熟悉的新兴行业而