

THE MEANS OF COMPANY

公司方法

总经理必知的国际最新经营通则

The International Managerial Tradition Manages Must to Know

在中国，有些企业以为自己能牢牢守住国内市场就够了，它们看不到跨国公司及更多外国企业进入中国，与中国企业的竞争已在国门内打响，它们还不了解美国等外企先进的管理方式，缺乏学习这种管理方式的动力。中国入世后，管理上的落后是最大的危机。

——美国纽约市政府官员访华谈话（摘自《北京晨报》）

管理可分三个层面：运作层面、物流层面、基础层面的管理。中国加入WTO后，企业面临的最大问题是管理，这一弊端将会暴露无遗。中国企业要做大，必须越过运作层面去关注更深层的管理问题。

——联想集团 柳传志

附赠光盘
《国际通用
管理制度》

九州出版社

赵文明 等/编译

公司方法

THE MEANS OF COMPANY

总经理必知的
国际最新经营通则

附赠光盘
《国际通用
管理制度》

九州出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司方法:总经理必知的国际最新经营通则/赵文明等编译.—北京:九州出版社,2002.9

ISBN 7-80114-759-6

I.公… II.赵… III.企业管理—国际惯例—基本知识 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 059220 号

公司方法

——总经理必知的国际最新经营通则

赵文明等 编译

出版:九州出版社(北京市海淀区万寿寺甲4号)

邮编:100081 电话:68706019 68706226

经销:全国新华书店

印刷:大厂回族自治县第一胶印厂

开本:880×1230 1/32

印张:15.5

版次:2002年9月第1版 第1次印刷

书号:ISBN 7-80114-759-6/C·44

定价:29.80元

The International Managerial Tradition Manages Must to Know

在中国，有些企业以为自己能牢牢守住国内市场就够了，它们看不到跨国公司及更多外国企业进入中国，与中国企业的竞争已在国门内打响，它们还不了解美国等外企先进的管理方式，缺乏学习这种管理方式的动力。中国人世后，管理上的落后是最大的危机。

——美国纽约市政府官员访华谈话（摘自《北京晨报》）

管理可分三个层面：运作层面、物流层面、基础层面的管理。中国加入WTO后，企业面临的最大问题是管理，这一弊端将会暴露无遗。中国企业要做大，必须越过运作层面去关注更深层的管理问题。

——联想集团 柳传志

出版前言

在本书的开头,有必要先引用中美两位人士关于中西方管理的两段话。

第一是美国纽约市政府官员访华所感。她说,在中国,有些企业以为自己能牢牢守住国内市场就够了,它们看不到跨国公司及更多外国企业进入中国,与中国企业的竞争已在国门内打响,它们还不了解美国等外企先进的管理方式,缺乏学习这种管理方式的动力。中国入世后,管理上的落后是最大的危机。(见《北京晨报》2001年11月29日第19版)。

第二是中国联想集团柳传志所言。他说,“管理可分三个层面:

第一个层面指运作方式的管理,包括怎样做研发、销售,以及怎样做生产管理;

第二个是物流层面的管理,指物流、资金流、信息流等;

第三个是基础层面的管理,指企业的机制、文化这一类的基础东西,例如,法人治理结构是否合理,员工是否有认股权证,领导班子是否协调,以及文化基础等等。

美国是比较成熟的商业社会,几乎没有基础层面上的问题,但中国的很多企业问题就在这里,使得中国企业办不长办不大。中国加入WTO后,企业面临的最大问题是管理,这一弊端将会暴露无遗。中国企业要做大,必须越过运作层面去关注更深层的管理问题。”(见《最伟大的管理典范》九州出版社2002年版)

二者的话,一可曰旁观者清,一可谓自知者明!

中国企业界亟须向世界学习最先进的管理经验、知识和惯例,改变旧的,掌握新的——这是中国公司在国际化浪潮中,在全球性竞争中求得生存的惟一出路。

那么,这本书就是力求从管理的三个层面,介绍国际上先进、新颖、通行,而中国企业界知之不多亟需了解的基本常识。

本书编译者:赵文明、陆强华、黄前松。

欢迎读者反馈意见。

E-mail: zhanghaitao@sina.com(责任编辑:张海焘)

九州出版社

目 录

第 1 篇 CEO 和他的关键助手配备， 以及公司治理方法

第 1 章 CEO、CFO、CIO、CKO 和 CHO【1】

第 1 节 卓越 CEO 的六大新理念和责任【1】

现代政治和商业领域的第一条管理通则应该是：铁腕人物最易遇到的是后继乏人，而后继乏人意味着他的基业会在不久的将来迅速衰败。因此这种“体制化的领导力”将使 CEO 体制长盛不衰。

- 一、“坠机理论”首次改变了 CEO 的角色观念：变个人英雄主义为英雄生长机制 /1
- 二、把提高员工的能力视为利润的源泉 /3
- 三、持续凸显公司个性，保持坚定的长期竞争焦点 /3

四、把信息作为重要的战略资源,推进信息商务战略/5

五、开创“商务生态环境”,永保行业整体水平优势/6

六、按六步骤推进全球化观念/7

第2节 你的CFO有这些本事吗?【9】

一种新的岗位——首席财务官(CFO)正在使公司财务管理的传统地位发生革命性的变化。

一、CFO的财务管理权限/9

二、参与更多的战略活动,凸现CFO的核心地位/12

第3节 你的公司找到CIO了吗?【15】

CIO即国际通行的公司信息主管的简称,近年来CIO的地位和作用逐渐被人们认识和接受。世界排名前500家的最大企业正在采行CIO体制。

一、成功的CIO要做好六件事/15

二、CIO的地位在提高/16

三、CIO与CFO的冤家协调/17

第4节 CKO的知识管理:提升企业智商等级【18】

目前在美国和欧洲的许多企业中,已经任命了知识主管(CKO)来领导企业的知识管理。

一、CKO对公司三个层面的知识管理价值/18

二、知识管理体系打造记忆型企业/20

三、施乐公司的CKO典范/21

第5节 CHO——经营公司人才的人才【25】

人力总监的工作好坏直接关系到公司的竞争能力。而一个全面的人力总监,必须具有四个方面的素质。

人力总监必须深刻了解公司战略与人力战略的配合关系,这可分为三个向度,一是时间轴,二是层次轴,三是功能轴。

- 一、你的 CHO 应当具备多种能力/25
- 二、CHO 要从三个轴向经营人力资源/27
- 三、CHO 要掌握三种人力战略/29
- 四、CHO 的人才流动性管理/30

第 2 章 公司办不好,谁来管? 怎么管?【32】

——有效合理的公司治理结构框架

第 1 节 公司制企业是最好的办法【32】

为了对公司进行有效的监控,使它在发生各种问题时及时得到改正,西方各国的各种公司相关力量构成了种种治理模式。

- 一、英美模式的公司治理结构/33
- 二、欧洲模式的公司治理结构/34
- 三、日本模式的公司治理结构/35

第 2 节 让 CEO 明白公司是否真赚了钱——最新型的 EVA 治理体系【36】

这个模式通过从税后利润中扣除资本占用成本来衡量公司业绩。它对公司业绩、投资机会和战略价值创造前景作出了准确反馈。

最重要的,也是最富挑战性的是让 EVA 成为公司精神的一部分。将 EVA 建设为企业的沟通语言和共同

理念,就能重塑公司成员行为,从而在商品和资本市场的激烈竞争中立于不败之地。

一、EVA 治理体系的核心——独特的管理者激励机制/37

二、EVA 整合机制提高了公司业绩/38

第 2 篇 公司的物流和供应链管理

第 1 章 现代物流管理奠定 公司的竞争力【40】

第 1 节 现代物流管理促使公司渗入市场每一个角落【40】

海尔集团总裁张瑞敏认为:不抓物流就将无物可流

一、公司不抓物流,则将无物可流/40

二、现代物流是速度/41

三、物流管理带给企业核心竞争力/43

第 2 节 怎样改进物流管理【44】

物流管理带给国际优秀公司核心竞争力,决定了它们在市场中的地位,那么它们是如何改进企业的物

流管理呢？

- 一、在采购与供应之间建立隔离带/44
- 二、建立“大采购”的组织结构/46
- 三、黄金三原则之一：零库存管理/53

第2章 供应链管理提升 公司的竞争力【55】

第1节 现代供应链管理与传统物流管理的根本 区别【55】

供应链是公司的血液循环系统，一旦运行不畅，整个机体就会产生严重的问题。

供应链管理加强了全球经济一体化的进程。同时，通过减少企业库存，供应链管理可以减低经济危机的程度，调整全球经济周期。

- 一、供应链管理的“CEO”三个要点/56
- 二、防止供应链的风险传染，建立防火墙/59

第2节 提升供应链管理能力和【61】

从戴尔直销电脑到 Linux 的免费软件，从 Gateway 电脑的易于升级到 Compaq 电脑的方便购买，无不反映了当今国际优秀公司借助信息系统优化顾客价值链以实现企业战略目标的大趋势。

- 一、优化顾客价值链，为顾客创造更多价值/61

二、打造市场链,使每个流程的出发点都直接面对顾客/63

第 3 篇 公司的战略运筹与管理

第 1 章 成功的战略经营理念及管理实践【65】

第 1 节 一开始就把握住公司的命脉——战略思考【65】

公司的战略命脉决定它必须在什么领域超群出众。就象登山,很多公司没头没脑就往山上登。碰上险处就掉头。再爬几座山,又是爬了半道就掉头。而坚实的战略会让员工对所选的路线充满信心,并沿着这一路线努力前进。

一、登山启示录:战略思考决定公司命脉/65

二、战略思考的主要内容是战略框架/66

第 2 节 优秀公司的全局战略管理【67】

企业整体战略管理的一个主要工具是企业的经营计划。

一、六大具体任务/67

二、案例 1:朗普罗公司的战略规划/68

三、案例 2:康尔宁公司的发展战略白皮书/70

第3节 利用分子战略支撑公司整体战略(74)

在国际市场上,经营单位的产品和服务的战略变化是使企业获得竞争力的重要举措。

- 一、波士顿银行和百事可乐的分子战略/74
- 二、怎样使企业的核心竞争力有别于你的竞争者/76
- 三、如何使抽象目标成为数字指标/80

第4节 导致公司战略规划失败的七种错误〔81〕

公司如何才能绕过使众多企业马失前蹄的暗礁险滩呢?下面列举了西方公司在经营战略上的一些失误,可以为后来者借鉴。

- 一、对竞争环境判断失误/81
- 二、不合时宜的假设前提/81
- 三、竞争优势被日渐侵蚀/82
- 四、盲目扩张自损价值/82
- 五、受制于组织结构/83
- 六、企业的失控/83
- 七、丧失强有力的领导/84

第2章 公司三大核心战略之一 ——全球化战略〔85〕

第1节 设计全球战略的三个步骤〔85〕

全球化战略和经营一体化的一个主要特征是以世界

市场为中心。大公司都尽力控制 10—12 个国家的市场作为全球战略的中心。

- 一、第一步,确定行业全球性整合战略观念/85
- 二、第二步,建设全球化网络,铺垫全球化道路/86
- 三、第三步,在 5:95 的百分比中把握重点/86

第 2 节 精心解决好全球化经营管理的几个关键问题【87】

公司实施全球化发展战略,要求管理者在有关目标市场的选择上和几个关键问题的处理上作出精心安排。

- 一、变化的产品和不变的品质/87
- 二、以全新的营销战略应对多样化的全球市场/87
- 三、调整全球经营结构,化解全球市场压力/88
- 四、利用当地金融资源规避资金风险/88
- 五、采行垄断优势的全球经营计划/88
- 六、用新的全球性系统构建企业资源的全球平台/89

第 3 章 公司三大核心战略之二—— 保持长盛不衰的可持续增长战略【90】

第 1 节 西方公司的环境发展战略【90】

从 1991 年开始,国际商会创立了可持续发展的商业宪章,在这一宪章上签字的 1000 多个公司和工业协会承

诺对(它们的)环境行为进行监测并定期向董事会、股东、雇员、管理机关和公众提供准确的信息。

一、国际商会的宪章要求/90

二、环境投资回报率证明了持续经营的可能性/91

第2节 优秀公司的三层面增长战略〔92〕

全球领先的管理咨询公司麦肯锡公司(Mckinsey & Co),对全球增长最快的30家公司进行了跟踪调查,完成了一项长达3年的“企业增长”研究项目,为企业持续增长展现了一套操作性很强的管理框架,也为企业在市场竞争中脱颖而出,走上可持续发展道路的提供了成功的范式。

怎样才能实现卓有成效的持续增长呢?关键就在于要同时考虑企业三个层面的发展机遇。

一、三个层面,一架阶梯/93

二、软库公司的三个层面增长神话/94

第3节 公司成长战略中的价值公式管理〔95〕

价值公式是高效成长战略的核心。

首先,一个成功的成长型企业的价值公式要遵循两条规则:1. 公式设计精当;2. 企业的市场定位准确。

一、成长战略中的价值公式/95

二、价值公式的生命周期管理/96

第4章 公司三大核心战略之三 ——“竞和”战略【98】

第1节 现代竞争造就了竞和【98】

“竞和现象”是经济发展到一定水平的产物,也可以说是竞争到一定程度后的结果。它代表着技术发展的规范化需求和参与“竞和”的各个实体,将进入一个更高层次,同时将同行业没有进入的对手抛弃或挤出这个竞争圈。

一、竞和是更高层次的竞争/98

二、实现竞和的四个关键点/99

第2节 竞和战略联盟——国际一流公司之间的合作【101】

最近几年,国际战略联盟开始变得越来越越来越流行。全世界的大公司都在把战略联盟作为公司战略的一个核心部分。

一、主要的几种联盟形式/101

二、中小公司对抗大公司的联盟/102

三、研究和开发成果分享/103

四、销售渠道的优化重组/103

五、部门的合并/104

六、获得核心业务技术/104

七、降低财务风险/105

八、将产品打入国外市场/105

第 4 篇 基本的财务管理惯例

第 1 章 优秀公司的财务管理策略【107】

第 1 节 公司财务决策及执行【108】

整个过程看起来十分简单,但成功的首席财务官在公司中必须协调各种活动,以确保财务决策得到有效执行。

一、公司财务决策与金融市场的互动/108

二、财务决策执行的四个方面/110

第 2 节 CEO 怎样考虑公司股价最大化在 财务上的实现【111】

财务人员必须决定多少的当期利润作为股利发放,而非全部保留下来做投资,这就叫股利政策。最佳的股利政策就是公司股价极大化的政策。

一、考察股价和赢利的关系/112